



Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital:

Del embudo lineal al motor de crecimiento rentable

COLECCIÓN

GÉNESIS 
**DE UN FUTURO
DIGITAL**



Marcos Pueyrredon



Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital:

Del embudo lineal al motor de
crecimiento rentable

Marcos Pueyrredon

Nombre original: *Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital: Del embudo lineal al motor de crecimiento rentable*

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

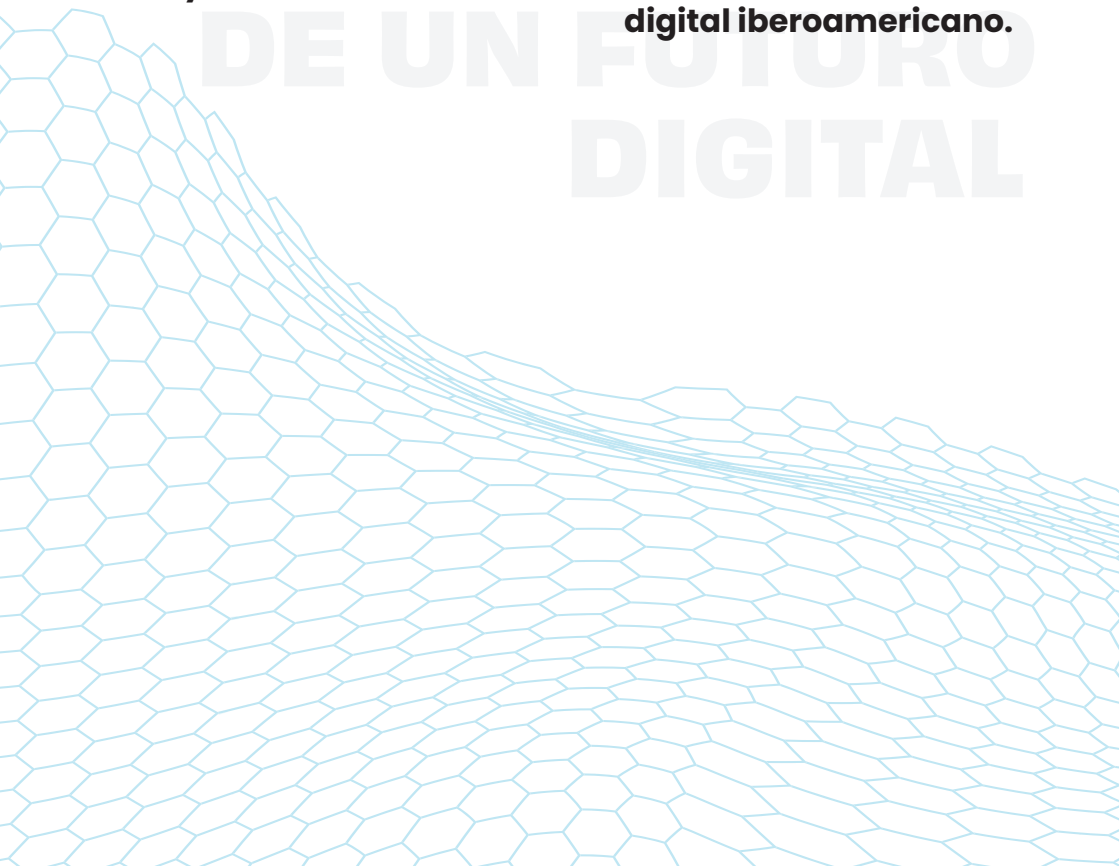
Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-2405-6

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.



**Analizamos cómo la transformación de datos,
experiencia del cliente y comunidad en un sistema
de marketing que se retroalimenta, reduce fricción
y acelera el crecimiento sostenible del ecosistema
digital iberoamericano.**



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

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

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

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

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

Con gratitud y admiración: **Obrigadíssimo!**



Índice

Prólogo	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
Introducción	25
Del embudo al efecto volante: un nuevo paradigma en marketing digital	31
□ El fin del funnel: por qué el embudo dejó de explicar el crecimiento	33
□ La lógica del flywheel: energía, momentum y fricción	43
□ Casos globales de referencia: Amazon, HubSpot, Netflix, Mercado Libre	56
□ Lecciones aprendidas (o por aprender)	67
■ Cuando el flywheel se detiene: Lecciones de los casos que no funcionan	70
□ Cómo las marcas iberoamericanas comenzaron su propio “efecto volante”	73
□ El vuelo continuo hacia un marketing centrado en el cliente	79
□ Árbol de decisión: ¿Por dónde empezar si tu organización sigue en modo embudo?	83
Energía y fricción: la ciencia detrás del crecimiento continuo	89
□ La física del crecimiento compuesto	90
□ Métricas que alimentan el flywheel: CAC, LTV, churn, NPS	92
□ Cómo eliminar fricción en la experiencia del cliente	99

Data, IA y personalización: el combustible del flywheel	113
□ Arquitectura de IA-Unificada al servicio del flywheel	115
□ Data Trust Flywheel: gobernanza, ética y confianza como energía del volante	119
□ El dato como energía cinética	122
□ Machine learning y predicción del comportamiento	125
□ Del marketing automation al marketing aumentado	128
□ Casos de IA aplicada en retail y eCommerce	132
La fuerza del contenido:	
confianza, comunidad y crecimiento orgánico	139
□ El contenido como generador de inercia	140
□ Marketing de confianza: de la publicidad al testimonio	144
□ Community flywheel: de audiencia a comunidad activa	148
□ Aprendizajes	153
Ecosistemas y colaboración:	
El flywheel del crecimiento compartido	157
□ Del crecimiento individual al ecosistema interconectado	160
□ Partnerships, co-creación y datos compartidos	162
□ Ejemplos regionales de colaboración virtuosa	164
□ Propósito, talento y comunidad	172
El Nuevo Marketing de la Era Post-Funnel	175
□ Marketing unificado y “growth as a system”	176
□ La matriz fuerzas-tácticas: cómo cada canal empuja —o frena— el flywheel	177
■ Mapa de prioridades: ¿cómo equilibrar quick wins y transformaciones profundas en el flywheel?	180

- [Gobernar el flywheel: diseño organizacional y dueños del volante](#) 184
- [IA generativa, retail media y personalización total](#) 188
- [El rol humano en un flywheel aumentado](#) 190
- [Copilotos de IA: detectores de fricción y motores de experimentación](#) 191
- [Hacia un marketing con propósito y sostenibilidad](#) 194

Conclusión 197

Agradecimientos 201

Referencias 207

Podcast y entrevistas 223

Sobre las dimensiones del libro vivo 227

Próximos momentums 233

GENESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

Prólogo

GÉNESIS



Hay conceptos que llegan para quedarse, no porque estén de moda, sino porque explican con precisión lo que vemos —y vivimos— en la práctica. El *Efecto Flywheel* es uno de ellos. Representa ese movimiento continuo, esa inercia positiva que impulsa a todo ecosistema digital que aprende a convertir cada interacción en energía acumulada para crecer de forma sostenida.

Cuando empecé a observar cómo los negocios digitales más exitosos de Iberoamérica evolucionaban, noté un patrón común: todos habían dejado atrás el modelo lineal del embudo de marketing para adoptar una lógica circular. Ya no se trataba sólo de atraer, convertir y cerrar, sino de **encantar, retener y volver a activar** a los clientes, transformándolos en defensores naturales de la marca. Esa dinámica —alimentada por datos, tecnología y propósito— es el verdadero motor del crecimiento exponencial en la era digital.

En este libro, que forma parte de la colección *Génesis de un futuro digital*, propongo mirar más allá del marketing como disciplina y entenderlo como un sistema vivo. Un sistema en el que cada decisión, cada experiencia, cada conversación entre marca y usuario contribuye a la velocidad del giro del *flywheel*.

El desafío no es hacer girar la rueda una vez; es mantenerla girando con coherencia, propósito y confianza. Y en eso, la tecnología es una aliada, pero la cultura es el combustible. La automatización, la inteligencia artificial y la analítica predictiva nos permiten optimizar campañas, pero lo que realmente diferencia a los líderes del ecosistema es su capacidad para **poner al cliente en el centro y a la colaboración como modelo de crecimiento**.

A lo largo de estas páginas, comparto aprendizajes que he recopilado en más de dos décadas trabajando junto a empresas, emprendedores y organizaciones que transformaron el comercio digital en nuestra región. Historias de marcas que comprendieron que cada usuario satisfecho acelera el giro del *flywheel*, y que cada punto de fricción lo detiene.

Este libro está pensado, sobre todo, para tres tipos de lectores: quienes lideran marketing y crecimiento (CMOs, directores de ecommerce, responsables de growth), quienes operan el día a día de los canales digitales y quienes están construyendo nuevos modelos de negocio en el ecosistema emprendedor. Por eso no se queda en la metáfora: propone un kit de lectura y acción muy concreto —el cuadro comparativo embudo vs. *flywheel*,

el modelo de cuatro fuerzas (Atraer, Activar, Expandir Valor y Evangelizar), el canvas de diagnóstico del volante, la matriz fuerzas-tácticas, el mapa de prioridades entre quick wins y transformaciones profundas, y el árbol de decisión para pasar del modo embudo al modo sistema. En diálogo con otros momentums de Génesis, este volumen busca convertirse en la placa central que une datos, experiencia, comunidad y negocio en un mismo movimiento.

Veremos cómo el marketing dejó de ser un área funcional para convertirse en una estrategia sistémica; cómo los datos, los contenidos y la experiencia se integran en un ciclo virtuoso; y cómo los líderes que adoptan una mentalidad *flywheel* logran crecer haciendo más con menos, impulsando resultados sostenibles y construyendo relaciones que perduran.

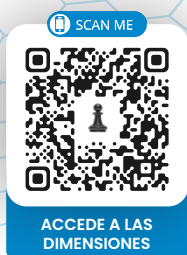
Este libro no es solo un compendio de tácticas o casos de éxito. Es una invitación a repensar el marketing digital desde su esencia: **como un movimiento continuo que une tecnología, emoción y propósito.**

Porque, en definitiva, el efecto flywheel no es una teoría: es la metáfora perfecta de lo que somos como ecosistema. Cada innovación, cada colaboración, cada historia compartida suma energía al giro colectivo que nos impulsa hacia adelante.

Bienvenidos a este nuevo *momentum* de nuestra *Génesis de un futuro digital*.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



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

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

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

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

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

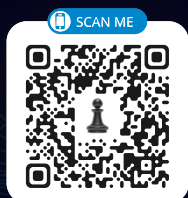
Al acceder a los libros de esta colección obtienes:

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

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

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

**¡Escucha ahora
el audio libro!**



ACCEDE A
eLíderesx25
PODCAST



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

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

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

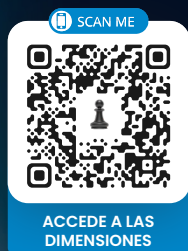
b. Por su formato de libro vivo, los contenidos se actualizan continuamente para reflejar los cambios y avances en el ecosistema digital, manteniéndote siempre informado.

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

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

Hola, soy *Delphy*

Tu agente de AI en
Génesis de un futuro
digital



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

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



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



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



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



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



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

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

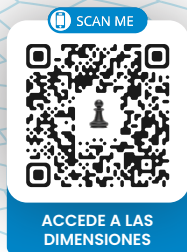
Suscríbete para enterarte antes que nadie cada vez que se publique o actualice algunos de los momentums.

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



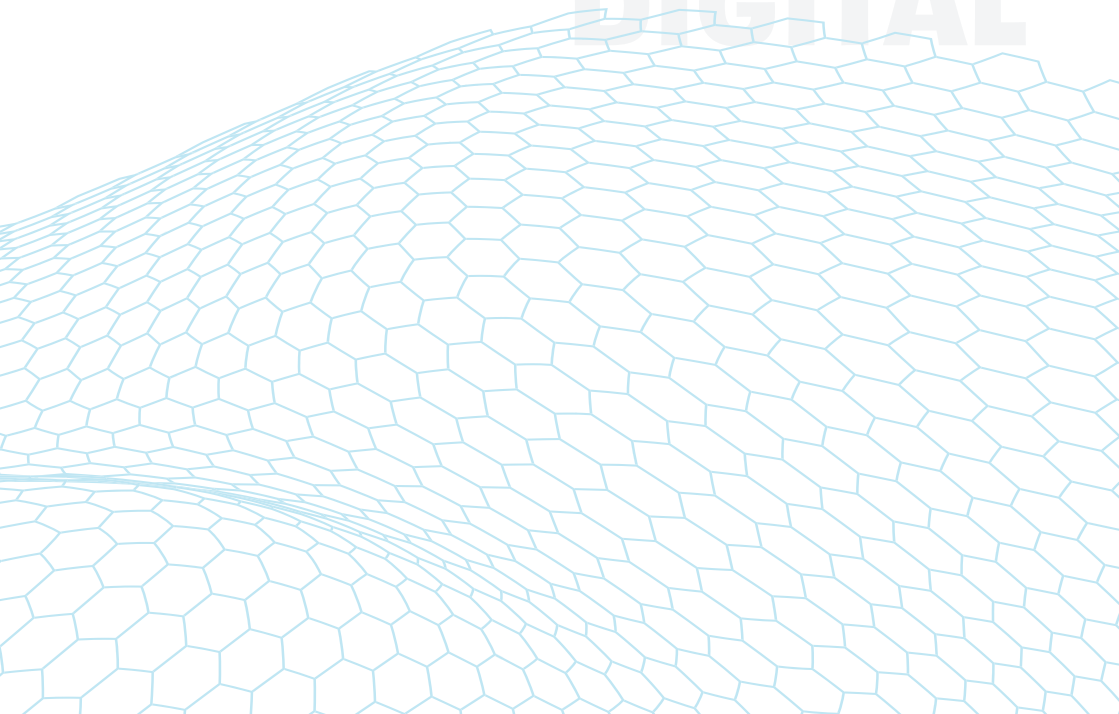
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



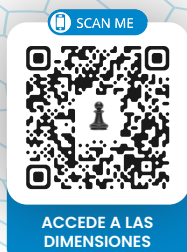
MOMENTUM

GÉNESIS 
DE UN FUTURO
DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Introducción

Hablar del **efecto *flywheel*** es hablar de un cambio de paradigma en el marketing digital y en los negocios. Llevo más de dos décadas sumergido en la evolución del comercio electrónico en Iberoamérica, y he sido testigo de cómo pasamos de obsesionarnos con *embudos* de conversión a centrarnos en **círculos virtuosos** que giran en torno al cliente. Este libro busca compartir las claves de este modelo *flywheel*, o “efecto volante”, que está redefiniendo las estrategias digitales actuales.

¿Por qué resulta tan importante el concepto de *flywheel* hoy? Porque los clientes tienen hoy la capacidad de acelerar o detener el crecimiento de una empresa. Si antes un cliente satisfecho solo significaba una venta lograda, ahora ese cliente puede convertirse en un embajador activo que atraiga a muchos más. En contraste, un cliente insatisfecho puede hacer oír su voz a gran escala. Las empresas líderes han comprendido que su **crecimiento sostenible** no proviene únicamente de conseguir nuevos clientes, sino de mantener a los existentes *tan satisfechos* que generen un impulso acumulativo en el negocio.

En las siguientes páginas recorreremos esta idea en profundidad. Comenzaremos explicando qué es exactamente un *flywheel* aplicado al marketing y cómo difiere del clásico embudo. Luego analizaremos casos de empresas emblemáticas –**Amazon, HubSpot, VTEX, Uber, Airbnb**– que han aplicado este modelo con éxito, extrayendo aprendizajes prácticos. Exploraremos aplicaciones concretas en marketing digital: desde el *inbound marketing* y la experiencia del cliente, hasta programas de lealtad, medios pagos, datos y automatización impulsada por IA.

Veremos el impacto del *flywheel* en el **ecommerce** y en estrategias **omnicanal**, así como el rol de los **datos propios (first-party data)**, la fidelización, la personalización y la inteligencia artificial para mantener el volante girando.

También dedicaremos espacio a los **indicadores clave** para medir este efecto y los beneficios económicos que trae, respaldándonos en investigaciones recientes de firmas como McKinsey, BCG, Statista, eMarketer, entre otras. Finalmente, reflexionaremos sobre cómo todo esto se enmarca en una **evolución del marketing hacia un modelo verdaderamente centrado en el cliente**, donde el consumidor participa activamente como generador de *momentum*.

Cada capítulo, que llamaremos *momentum* en línea con el estilo de la colección [*Génesis de un Futuro Digital*](#), ofrecerá una mirada en profundidad a un aspecto del *flywheel*. Pero la mejor parte de este contenido es la que aportan los líderes entrevistados que han formado parte

del ecosistema digital y de la formación de los primeros modelos de *flywheel* aplicados al retail.

Si estás leyendo esto como CMO, director de marketing o líder de ecommerce, este libro quiere ayudarte a ordenar tablero y agenda: entender dónde se está frenando hoy tu volante, qué métricas importan de verdad y cómo priorizar entre quick wins, proyectos de core y transformaciones profundas. Si lo lees desde un rol más operativo —performance, CRM, UX, producto—, vas a encontrar un mapa donde ubicar tu canal dentro del sistema, traduciendo “tácticas sueltas” en fuerzas que empujan o frenan el *flywheel*. Y si sos emprendedor o builder de ecosistemas, este *momentum* se conecta con los volúmenes de [El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas](#) y [El arribo de las tecnologías exponenciales](#) para pensar cómo diseñar modelos de negocio que nazcan directamente en clave volante, sin pasar décadas viviendo en modo embudo.

A lo largo de los capítulos vas a ver aparecer, una y otra vez, cuatro piezas que pueden acompañarte mucho más allá de esta lectura: el cuadro comparativo *embudo–flywheel–growth* loops para cambiar la forma mental con la que mirás el crecimiento; el canvas de diagnóstico del *flywheel* para dibujar en una hoja tu sistema actual, con sus fuerzas y fricciones; la matriz fuerzas–tácticas para alinear canales y decisiones con **Atraer, Activar, Expandir Valor y Evangelizar**; y el mapa de prioridades 2x2, que te ayuda a equilibrar quick wins y transformaciones profundas sin auto engañarte. La conclusión cierra con un árbol de decisión sencillo —basado en síntomas reales:

CAC disparado, churn alto, NPS bajo, crecimiento plano— para que este libro no quede en “buena teoría”, sino en punto de partida de un plan concreto.

Te invito a acompañarme en este recorrido. Más que un texto teórico, es una conversación directa basada en experiencias reales y datos concretos. Veremos **qué funciona** en la práctica y **cómo implementarlo** en nuestras estrategias digitales.

Prepárate para desafiar ideas establecidas, porque el *flywheel* no es solo un concepto de moda: es una nueva forma de entender el crecimiento impulsada por la voz y la experiencia del cliente. ¡Comencemos este viaje hacia el *momentum* del marketing digital!



CONSUMIDOR
ACTIVO

FIDELIZACIÓN

FIDELIZACIÓN

PERSONALIZACIÓN

FLEXIBILIZACIÓN

INNOVACIÓN

FIRST-PARTY DATA

HOBBIES

INTERESTS

VALUES

BEHAVIOR

DEMOGRAPHICS

PSYCHOGRAPHICS

TECHNOLOGY

ENVIRONMENT

MARKETING

RESEARCH

ANALYTICS

INSIGHTS

STRATEGIES

IMPLEMENTATION

EVALUATION

ADJUSTMENT

REVISION

REPEAT

START

END

RESTART

STOP

PAUSE

RESUME

RESTART

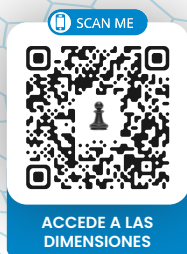
STOP

PAUSE

RESUME

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Del embudo al efecto volante: un nuevo paradigma en marketing digital

El marketing digital vive un punto de inflexión histórico. Durante décadas, las estrategias de crecimiento se basaron en el **embudo de conversión** (funnel) tradicional: un recorrido lineal desde la atracción de clientes hasta la venta final. Hoy, sin embargo, ese modelo lineal está cediendo el protagonismo a un enfoque **circular y continuo**, conocido como *efecto volante* o *flywheel*.

En este libro de la colección [Génesis de un Futuro Digital](#)¹, les propongo explorar por qué el viejo embudo ya no alcanza para explicar el crecimiento sostenible, y cómo la lógica del flywheel –alimentada por *growth loops* o bucles de crecimiento– redefine la rentabilidad y la relación con el consumidor en la era digital.

Además, el **Cuadro Comparativo Del embudo al flywheel** que les comparto en este capítulo (ver [El fin del funnel](#)) no

es solo un resumen visual: funciona como una hoja de ruta para visualizar el cambio de modelo.

La primera columna te recuerda cómo piensa una organización cuando opera bajo lógica de embudo: secuencias lineales, campañas que empiezan y terminan, métricas centradas en adquisición y una visión del cliente como resultado final del proceso.

La segunda columna muestra el salto mental que propone el flywheel: un sistema circular que nunca se detiene, donde cada interacción suma o resta energía y donde el cliente deja de ser “lo que sale” por el extremo del embudo para convertirse en el motor del crecimiento.

La tercera columna, la de *growth loops*, es la más operativa: ahí ves las palancas concretas que permiten que el volante gire de verdad —referidos, contenido, comunidad, datos, experiencia post-compra— y cómo cada acción se conecta con la siguiente.

Leído **de izquierda a derecha**, el cuadro permite seguir la transición conceptual: pasar de una lógica de campañas, pensada para “llenar” un embudo, a una lógica de sistema que busca acumular *momentum*, y de ahí a un lenguaje de *loops* que baja ese sistema a decisiones tácticas diarias. Leído **de arriba abajo**, en cambio, el cuadro funciona casi como una checklist de diagnóstico: en cada fila puedes preguntarte “¿En qué casillero estoy hoy?” y “¿Qué me falta para operar en clave flywheel y loops?”. Si en muchas filas tu realidad

se parece demasiado a la columna del embudo, el mensaje es claro: **todavía estás gestionando marketing como una sucesión de campañas, no como un sistema de crecimiento compuesto.**

Esta doble lectura convierte al cuadro en algo más que una simple comparación teórica. Para un CMO, un director de ecommerce o un líder de *growth*, puede ser literalmente la lámina que se lleva al próximo comité de dirección: en una sola página muestra qué partes del modelo clásico siguen siendo útiles, cuáles quedaron obsoletas y qué implica, en términos muy concretos, migrar hacia un efecto *flywheel* alimentado por datos, experiencia y comunidad. Usado con honestidad, el cuadro deja de ser un “dibujo lindo” y se transforma en un espejo incómodo pero accionable de cómo está operando hoy la organización.

El fin del funnel:

Por qué el embudo dejó de explicar el crecimiento

Durante medio siglo, los especialistas en marketing visualizaron el proceso de compra del cliente como un recorrido descendente a través de un embudo: desde la conciencia (*awareness*) hasta el interés, el deseo y finalmente la acción de compra (el clásico modelo AIDA). Este paradigma asumía que el comprador avanzaba secuencialmente por etapas predefinidas, y que al finalizar la compra el proceso terminaba.



Embudo de conversión: representación visual del flujo desde la llegada de prospectos hasta la generación de clientes en un modelo clásico previo a la lógica unificada. Fuente: Elaboración propia (eContent LAB, 2025)

El marketing tradicional se obsesionó con “llenar el embudo” de prospectos en la parte superior y empujarlos hacia abajo hasta la conversión. Pero este modelo ha perdido vigencia. **¿Por qué?**

En la práctica actual, el recorrido del consumidor es mucho más complejo, **no lineal y multidireccional**. Con la proliferación de canales digitales, redes sociales y dispositivos móviles, los clientes descubren, investigan

e interactúan con las marcas de formas impredecibles. Un estudio de Boston Consulting Group señala que la transformación digital ha “fracturado los recorridos del consumidor en patrones impredecibles y no lineales”². Los consumidores de 2025 no descienden por un tubo único; *saltan entre redes sociales, búsquedas, reseñas, vídeos y tiendas online/offline en un proceso circular y personalizado*. La metáfora del embudo, con su secuencia rígida, **ya no refleja la realidad del comportamiento**.

Además, el embudo tradicional tiene un defecto fundamental: *termina en la venta y no contempla lo que ocurre después*. Una vez lograda la conversión, el funnel clásico “termina su trabajo”. El funnel ve al cliente como un resultado, nada más; toda la energía invertida en adquirirlo se desperdicia una vez lograda la venta, dejándote de nuevo en el punto de partida. En la economía digital actual, donde la voz del cliente resuena públicamente (reviews, redes sociales) y donde la rentabilidad depende de la **repetición de compra y la lealtad**, no podemos dar por concluido el proceso tras la primera transacción. Al ignorar la etapa *post-venta*, el funnel deja sobre la mesa un valor enorme: la posibilidad de que un cliente satisfecho atraiga a otros y vuelva a comprar.

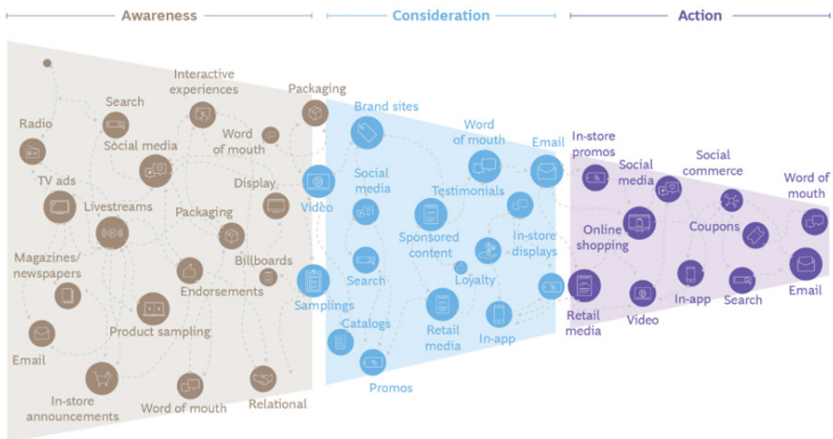
En el gráfico que les comparto a continuación, se puede ver cómo el modelo tradicional del embudo de marketing resulta demasiado lineal para representar los actuales comportamientos del consumidor.

Cada etapa del embudo está llena de múltiples puntos

de contacto y canales —como redes sociales, medios tradicionales, email, videos, promociones o experiencias interactivas— que no siguen un orden fijo. En cambio, los clientes se mueven de forma no lineal, según sus interacciones y motivaciones.

Los consumidores modernos son **interconectados, dinámicos y circulares**, por lo que el enfoque lineal del embudo no refleja con precisión la complejidad real del proceso de decisión.

Exhibit 1 - The Linear Funnel Force-Fits Complex Customer Journeys



Source: BCG analysis.

Gráfico. El modelo del embudo lineal simplifica en exceso los recorridos actuales del cliente, que combinan múltiples canales y puntos de contacto interconectados. Fuente: BCG Analysis.

Es interesante ver cómo, al detectar esta limitación del embudo, se empiezan a reconocer otras formas de analizar el comportamiento del consumidor. El siguiente paso, tras entender cómo son influenciados a la compra,

es la manifestación de los **mapas de influencia** que marcan un cambio de paradigma en la comprensión del recorrido del consumidor.

Exhibit 2 - Influence Maps Enable Greater Flexibility

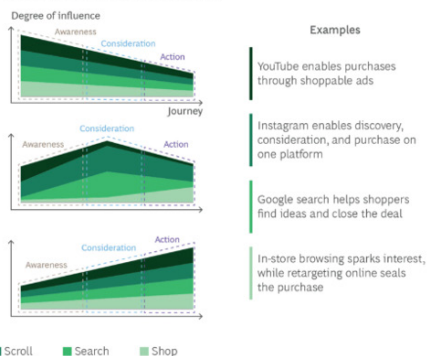
Linear funnel

Touchpoints are assigned to a rigid sequence of stages in a one-size-fits-all linear funnel for all consumer journeys



Influence maps

Touchpoints influence multiple stages, giving each journey a unique shape; degree of influence replaces number of consumers on the vertical axis



Source: BCG analysis.

Gráfico 2. Los mapas de influencia permiten visualizar cómo distintos comportamientos —como streaming, scrolling, searching y shopping— impactan simultáneamente en múltiples etapas del recorrido del consumidor, reemplazando la secuencia rígida del embudo lineal por una representación más flexible y realista de la influencia. Fuente: BCG Analysis.

Tomo el gráfico de *BCG Analysis* porque ejemplifica que los **recorridos actuales** se definen por cuatro comportamientos transversales: *streaming*, *scrolling*, *searching* y *shopping*. Estos no ocurren de manera aislada ni en etapas específicas, sino que **se entrelazan y repiten a lo largo de toda la experiencia**. Una persona puede descubrir una marca en un video, buscar reseñas en Google, volver a encontrar el producto en redes sociales y finalmente comprar desde una app móvil.

En este contexto, los **mapas de influencia** sustituyen la lógica de la conversión lineal por una **visión dinámica del**

impacto. En lugar de medir cuántos consumidores avanzan entre etapas, analizan **qué grado de influencia ejerce cada punto de contacto** sobre las distintas decisiones del usuario. Así, cada recorrido adopta una forma distinta según las interacciones y plataformas involucradas.

Esto nos permite tener una lectura más precisa del comportamiento del consumidor y preparar el terreno para modelos más orgánicos, como el *flywheel*, donde la energía del cliente —su experiencia, satisfacción y recomendación— **no se pierde al final del proceso**, sino que **retroalimenta el crecimiento continuo del sistema**.

Los datos financieros refuerzan esta conclusión. Investigaciones difundidas por *Harvard Business Review* indican que **captar un cliente nuevo puede costar de 5 a 25 veces más que retener uno existente**³. No es raro entonces que compañías centradas sólo en adquisición terminen con balances negativos por cliente: un estudio de 2024 reveló que las marcas **pierden en promedio \$29 por cada nuevo cliente que adquieren**, más del triple de lo que perdían en 2013 (cuando la pérdida promedio era \$9) (BusinessDasher, 2025). Esto se debe a altos costos de marketing, ofertas de captación y un ciclo de vida insuficiente para recuperar la inversión. En contraste, fidelizar a los clientes existentes es mucho más rentable: aumentar apenas un 5% la **tasa de retención** puede elevar las ganancias entre un 25% y un 95%, según estudios clásicos de Bain & Co. citados por HBR (BusinessDasher, 2025). La explicación es clara: los clientes leales **compran más a lo largo del tiempo y recomiendan la marca**, impulsando ingresos sin incurrir en gastos elevados de adquisición.

A pesar de estas evidencias, muchas empresas históricamente han privilegiado la captación sobre la fidelización. Un análisis de 2024 muestra que el 44% de los negocios seguía priorizando la adquisición de clientes, mientras solo un 18% se enfocaba en retenerlos (BusinessDasher, 2025). Esta miopía lleva a una “hemorragia” de clientes: tanto esfuerzo y presupuesto por atraer gente al embudo, para luego descuidar la post-venta y verlos partir.

En la economía digital de hoy, **el crecimiento no proviene sólo de sumar clientes nuevos, sino de evitar perder a los ya conquistados**. El embudo, tal como lo conocemos, no ayuda en esa tarea.

[Antón Chalbaud, Founder & CEO de Supra](#), reflexiona sobre este cambio de paradigma:⁴



“El viejo funnel era una línea recta que terminaba en la compra. Nos enfocábamos en conseguir la transacción y seguíamos adelante. Hoy eso ya no funciona. El verdadero crecimiento ocurre después de la primera venta, cuando logras que tu cliente vuelva, te recomiende y se convierta en embajador de tu marca. Si solo persigues conversiones puntuales, te pierdes el ciclo virtuoso que viene después”.



Anton
Chalbaud

Chalbaud, cuya empresa opera en el ecosistema de influencers y comercio social, señala que la conversación con el consumidor no puede ser un monólogo de la marca que inicia y acaba con una compra, sino un diálogo constante que genera comunidad y fidelidad. En Iberoamérica, donde la recomendación boca a boca y las redes sociales tienen enorme influencia, este punto es crítico.

Otro factor que debilita al funnel es que asume un proceso “*inside-out*”, es decir, diseñado desde la perspectiva de la empresa, empujando al cliente a través de etapas predefinidas. Hoy invertimos la óptica: un enfoque “*outside-in*” donde entendemos el **viaje real del cliente**, con sus idas y venidas. Las marcas líderes están rastreando **nuevos mapas de influencia** en lugar de funnels, identificando los momentos y canales donde pueden influir en la decisión de forma no intrusiva.

Google ha hablado del *messy middle* (medio desordenado) para describir ese caos exploratorio que ocurre entre el gatillo inicial y la compra, donde el consumidor puede estar atrapado comparando, buscando reseñas, recibiendo recomendaciones de amigos, etc. En ese contexto, **pensar en términos de embudo lineal es simplificar demasiado** y perder oportunidades de interacción.

MESSY MIDDLE

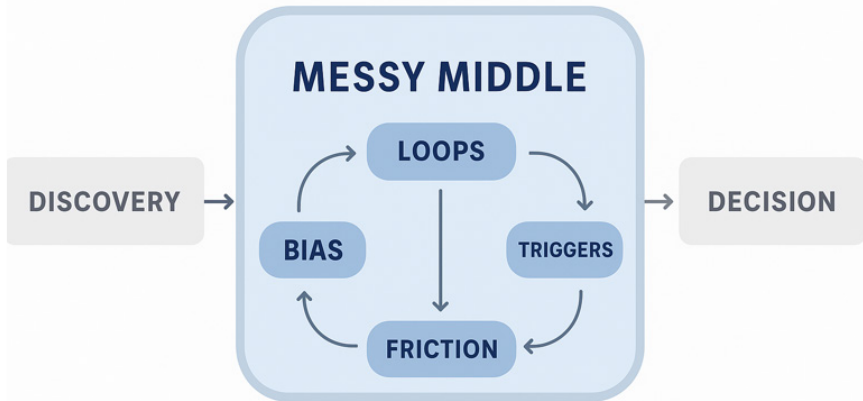


Gráfico. "Representación del 'Messy Middle' en el recorrido del consumidor: entre el descubrimiento y la decisión, los compradores navegan en bucles influenciados por sesgos (bias), fricciones (friction) y desencadenantes (triggers). Fuente: eContentLAB by Delphy AI.

En concreto, el embudo tradicional ha dejado de explicar el crecimiento sostenido en marketing digital. No porque la adquisición ya no importe (sigue siendo vital atraer nuevos públicos), sino porque **explica solo una parte del éxito.** En la nueva era, la fidelización, la experiencia y el ciclo post-venta generan la otra parte, posiblemente la más importante. Necesitamos un paradigma que incorpore ese ciclo completo. Aquí es donde entra en juego el concepto del **flywheel** o *efecto volante*.

Para sintetizar este cambio de paradigma, resulta útil comparar el modelo clásico de embudo con el efecto flywheel y los *growth loops* que lo sostienen.

Durante décadas, el embudo nos ayudó a ordenar la lógica de las campañas y las conversiones puntuales: cuántas personas ven un anuncio, cuántas hacen clic, cuántas llegan a una landing y cuántas terminan comprando. Es un modelo que sirve para entender “foto por foto” el desempeño de una campaña aislada, pero que se queda corto cuando queremos explicar por qué algunas empresas logran crecer de manera compuesta, año tras año, aun cuando bajan su inversión en paid media o atraviesan contextos adversos.

El flywheel, en cambio, incorpora todo lo que ocurre antes, durante y después de la compra: cómo nos descubren, cómo viven la experiencia, qué tan fácil es resolver un problema, qué tan coherente es la propuesta entre lo físico y lo digital, y qué incentivo real tienen para volver y recomendarnos. No se limita a contar cuántas oportunidades “caen” por el embudo, sino a medir cuánta energía acumulamos en cada giro y cuánta estamos perdiendo por fricciones evitables. Los *growth loops* son el lenguaje operativo de ese nuevo paradigma: nos ayudan a diseñar los mecanismos concretos que convierten cada cliente en energía para el siguiente giro —un programa de referidos, una comunidad activa, un sistema de reseñas, un esquema de contenido y datos que hace que cada interacción vuelva más inteligente al sistema— y a pasar de campañas aisladas a un motor de crecimiento que no se apaga cuando termina el presupuesto.

Cuadro Comparativo Del embudo al flywheel: cómo cambia la forma de entender el crecimiento

Dimensión	Embudo (funnel)	Flywheel (efecto volante)	Growth loops (bucles de crecimiento)
Forma mental	Secuencia lineal que va "de muchos a pocos": atraemos contactos fríos y los vamos filtrando hasta llegar a una venta. El cliente aparece al final del proceso.	Sistema circular que nunca se detiene: el cliente está en el centro y sus experiencias alimentan nuevas vueltas del volante. No "termina" en la compra.	Mecanismos concretos que conectan una acción con la siguiente (por ejemplo: un cliente satisfecho invita a otro, un contenido visto dispara un registro, un pedido genera una reseña).
Foco principal	Adquisición y conversión de nuevos clientes. La pregunta dominante es: "¿Cuántos leads entran y cuántos convierten?".	Crecimiento compuesto a lo largo del ciclo de vida: adquisición, activación, retención, expansión y recomendación. La pregunta es: "¿Cuánta energía acumulamos en cada giro?".	Diseño de motores específicos de crecimiento: referidos, contenido, comunidad, producto, datos. La pregunta es: "¿Qué loop puedo activar o fortalecer ahora?".
Evento "final"	La venta es el punto de llegada: una vez lograda la conversión, el modelo se da por cumplido.	La venta es un hito, no el final. Importa tanto lo que ocurre después (uso, satisfacción, soporte, recompra, recomendación) como lo que ocurre antes.	Cada loop termina en una acción que alimenta el comienzo de otro loop (por ejemplo, una buena experiencia de entrega alimenta un NPS alto, que a su vez alimenta un programa de referidos).
Métrica reina	Conversiones, CTR, leads generados, costo por lead. La rentabilidad se mira campaña por campaña.	LTV, LTV/CAC, churn, NPS, share de ventas generados por clientes existentes y recomendados. La rentabilidad se mira a nivel de ciclo de vida y base instalada.	Velocidad y eficiencia de cada loop: ratio de invitación, tasa de recompras, % de usuarios que crean contenido, tiempo que tarda un nuevo cliente en generar un nuevo cliente.
Rol del cliente	Resultado pasivo del proceso: "lo que sale" por el extremo del embudo.	Motor activo del crecimiento: sus decisiones, experiencias y recomendaciones son fuerzas que impulsan el volante.	Protagonista de cada loop: produce reseñas, comparte experiencias, invita, co-crea, aporta datos y feedback que mejoran el producto y la experiencia.
Horizonte de planificación	Campañas cerradas en el tiempo, con principio y final: se planifica por trimestres o temporadas.	Sistema continuo que busca acumular momentum: se planifica la evolución del volante en ciclos de varios años, con ajustes permanentes.	Micro-diseño de loops que se testean, miden y ajustan en ciclos cortos (semanas) dentro de una visión de largo plazo del flywheel.
Relación con los canales	Canales organizados por silos: cada canal tiene sus KPIs y sus campañas, muchas veces desconectadas entre sí.	Canales como partes de un mismo sistema que gira alrededor del cliente: web, app, tienda física, redes, retail media y WhatsApp trabajan coordinados.	Cada loop aprovecha un subconjunto de canales (por ejemplo, un loop de referidos por WhatsApp, un loop de reseñas en el sitio, un loop de contenidos en redes) que se refuerzan entre sí.
Lógica de inversión	Gran parte del presupuesto se concentra en llenar la parte superior del embudo (awareness y adquisición paga).	El presupuesto se reparte buscando equilibrio entre atraer, activar, retener, expandir y convertir clientes en promotores.	La inversión se orienta a construir y optimizar loops: mejorar la experiencia post-venta, lanzar programas de referidos, impulsar UGC, desarrollar comunidad, automatizar journeys.

La lógica del *flywheel*: Energía, momentum y fricción

La metáfora del *flywheel* (volante de inercia) proviene de la ingeniería mecánica: un volante es una rueda pesada

que, una vez en movimiento, almacena energía cinética y la libera de forma sostenida, manteniendo el impulso del mecanismo. Aplicado a los negocios, el **efecto flywheel** fue popularizado por Jim Collins en 2001 al describir cómo las empresas construyen *momentum* a través de esfuerzos consistentes que se refuerzan mutuamente, hasta lograr un “ciclo virtuoso” de crecimiento.⁵



Gráfico del “flywheel” empresarial, que ilustra cómo las acciones consistentes generan impulso y crecimiento sostenido. (c) 2019 Jim Collins, *Turning the Flywheel. A Monograph to Accompany Good to Great*.

En marketing digital, el flywheel propone **un modelo circular donde el cliente no es el fin del proceso, sino el centro y el motor del mismo**. Cada cliente satisfecho genera impulso (momentum) para atraer a más clientes, en un bucle continuo de **atracción → interacción → deleite → recomendación → nueva atracción**.

¿Cómo funciona en detalle? La cantidad de energía o

impulso que adquiere nuestro “volante” de marketing y ventas depende de tres factores clave:

- **La fuerza aplicada (force):** Las acciones que emprendemos para hacer girar el flywheel más rápido. Por ejemplo, una campaña *inbound* atractiva, un programa de referidos, mejoras en el producto, un servicio al cliente excepcional. Cada iniciativa que logre *deleitar* al cliente añade empuje al volante y lo acelera.
- **La fricción:** Todo lo que frena o desacelera el volante. Procesos engorrosos, mala comunicación entre equipos, experiencias deficientes, falta de alineación interna, etc. La fricción resta velocidad. Por ello, la estrategia *flywheel* enfatiza *eliminar fricciones* a lo largo de la experiencia del cliente. Un *checkout* complicado, por ejemplo, o departamentos que no comparten datos y hacen que el cliente repita su información, son frenos que hay que minimizar. Cuanto más suave sea el recorrido del cliente, menos energía perderemos por rozamiento.
- **El tamaño (masa) del volante:** Mientras más grande (más masa) tiene el volante, más energía puede almacenar. En términos de negocio, esto podría interpretarse como el tamaño de nuestra base de clientes leales: *a mayor base de clientes satisfechos, más momentum conjunto llevan*. Al principio, poner en marcha el *flywheel* cuesta esfuerzo (igual que hacer girar una rueda pesada desde cero). Pero a medida que vas ganando clientes fieles y promotores, el propio sistema genera su energía: *eventualmente el volante gira por sí solo y crea incluso más de su propio impulso a través de un bucle auto-reforzado*.

A partir de aquí trabajaremos con una representación canónica del *flywheel* que va a acompañar a todo el libro y que sirve como sistema operativo mental para cualquier CMO, director de ecommerce o líder de growth. Este modelo tiene cuatro fuerzas principales —**Atraer, Activar, Expandir Valor y Evangelizar**— que giran alrededor de un único centro: el cliente. A diferencia del embudo, donde cada etapa filtra y reduce, en el *flywheel* cada fuerza tiene la capacidad de sumar energía o quitarla. Cuando diseñamos experiencias que deleitan, la rueda acelera; cuando imponemos tareas innecesarias, fricción operativa o comunicaciones irrelevantes, la rueda pierde impulso. Todo lo que desarrollamos en este libro —datos, IA-Unificada, comercio conversacional, contenidos, retail media, fulfillment y ecosistemas colaborativos— se conecta inevitablemente con una o varias de estas fuerzas.

Leer este diagrama implica entender la relación entre el círculo interno y el anillo externo. El círculo interno son las fuerzas que generan movimiento; el anillo externo representa las **fricciones**: coste de adquisición excesivo, puntos ciegos de datos, silos organizacionales, desconfianza, procesos fragmentados, mala experiencia post-compra. El juego estratégico consiste en fortalecer las fuerzas y reducir las fricciones.

Además, cada fuerza incluye múltiples “puertas de entrada” y “salidas” que pueden actuar como loops.

Atraer, por ejemplo, no es solo paid media: incluye discovery orgánico, contenido, creadores, social proof y retail media.

Activar no es solo la primera compra: es simplificar onboarding, resolver dudas en tiempo real, permitir que WhatsApp, tienda física y ecommerce funcionen como un todo.

Expandir valor es donde conviven CRM, personalización, cross-sell, pricing dinámico y experiencia de uso del producto.

Evangelizar, finalmente, es el territorio natural del NPS, el UGC, la comunidad y los referidos.

Esta lectura combinada es coherente con [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#), donde mostramos que el verdadero crecimiento ocurre cuando todos los equipos y todos los canales empujan en la misma dirección.



La implementación de los modelos unified & collaborative commerce

Entendiendo los modelos colaborativos que están redefiniendo el comercio digital.

Quiero leer este libro

Con este marco explícito, el lector deja de imaginar “su propia rueda” y adopta un modelo estándar que puede superponer sobre cualquier vertical: retail, servicios financieros, SaaS B2B, marketplaces, marcas D2C o distribuidores B2B2C. También le permite conectar cada capítulo de este libro con los otros títulos de la colección Génesis: el volante se acelera con mejores datos, mejores journeys, mejor contenido, mejores alianzas y mejores modelos de negocio. Desde este punto en adelante, cada idea, caso o ejemplo podrá ubicarse en alguna de las cuatro fuerzas o en alguna fricción crítica que debamos eliminar. Esa es la clave para convertir este libro en un manual de crecimiento compuesto, no en una simple colección de tendencias o tácticas.

La **lógica del flywheel** aplicada al marketing implica cambiar varias premisas mentales. Primero, **ver al cliente como insumo, no solo como resultado**. En el funnel, el cliente era la “salida” final; en el flywheel, cada cliente alimenta el ciclo con sus compras futuras y sus referencias a nuevos prospectos.



THE BUSINESS FLYWHEEL

A BETTER METAPHOR TO VISUALIZE YOUR BUSINESS

From the FUNNEL

CUSTOMER ENERGY IS
LOST AT THE BOTTOM.
YOU START FRESH WITH
EACH NEW SET.

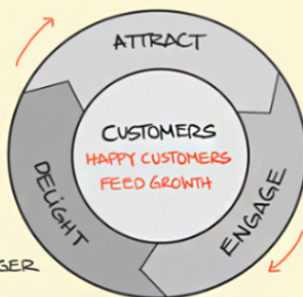


To the FLYWHEEL

CUSTOMER ENERGY
AND MOMENTUM
IS HARNESSSED.
REDUCE FRICTION TO
SPIN FASTER.

HAPPY
CUSTOMERS > SPEED
YOU UP

MORE
CUSTOMERS > MAKE THE
WHEEL BIGGER



Del embudo al “flywheel”: el modelo de Jim Collins muestra cómo canalizar la energía de los clientes satisfechos para generar crecimiento sostenido y eliminar la fricción en el proceso. (c) 2019 Jim Collins, *Turning the Flywheel: A Monograph to Accompany Good to Great*.

Segundo, exige **alinearse a toda la organización en torno a la experiencia del cliente**. En el modelo antiguo, muchas veces marketing se ocupaba de la captación (top del embudo), ventas de cerrar la transacción (bottom del embudo) y servicio al cliente era casi una posdata. El flywheel, en cambio, requiere que marketing, ventas y atención al cliente trabajen integrados en un mismo ciclo de **Attract – Engage – Delight** (atraer, involucrar, deleitar). Cada equipo agrega fuerza o quita fricción en alguna parte del círculo. Un cliente deleitado por el soporte será más receptivo a nuevas ofertas; uno que recibe marketing relevante seguirá comprometido; uno que cierra una compra sin complicaciones gracias a

ventas, quedará satisfecho. **La energía del flywheel es colectiva:** todos empujan y todos evitan frenarlo.

Tercero, **cambiar las métricas de éxito.** En vez de obsesionarse solo con conversiones o cuotas de nuevos clientes, las empresas que adoptan el *flywheel* miran indicadores de *lifetime value* (valor de vida del cliente), tasas de retención, puntuaciones de satisfacción (NPS), frecuencia de compra, etc. Entonces ya no se preguntan: *¿cuántos leads convertimos este mes?*, sino también *¿cuántos clientes existentes generaron negocios repetidos o referidos?*. Esta perspectiva de largo plazo enfatiza la rentabilidad sostenida por encima del “golpe” corto de una venta única.

La metáfora del volante también introduce el concepto de **momentum** de manera muy gráfica. Jeff Bezos, CEO de Amazon, abrazó esta idea tempranamente y la llamó “círculo virtuoso”. Como narra Brad Stone en *The Everything Store*⁶, Bezos dibujó su modelo de flywheel donde *“bajar precios lleva a más visitas de clientes; más clientes atraen más vendedores al marketplace; más vendedores incrementan la selección de productos; una mayor selección mejora la experiencia del cliente, lo que atrae a más clientes; ese volumen permite economías de escala que reducen aún más los costos y precios, alimentando cualquier parte de este volante para acelerarlo aún más”*.

En la cita se observa claramente el **efecto multiplicador**: cualquier mejora en alguna parte (por pequeña que sea) repercute positivamente en todo el ciclo, potenciando las demás áreas. Este momentum acumulativo es la antítesis

de la “fuga” de energía del embudo.

Por último, la lógica *flywheel* incorpora los **growth loops** o bucles de crecimiento. Por si no vieron el glosario en la web oficial de Génesis⁷, les recuerdo que los *growth loops* son **ciclos más pequeños dentro del gran volante**, mecanismos específicos donde la salida de una acción vuelve a ser la entrada de la siguiente, generando crecimiento continuo. Un ejemplo simple: un usuario invita a dos amigos (acción que sale de él), esos amigos se convierten en usuarios y luego invitan a más – un bucle viral clásico. En marketing digital, se habla de *loops* virales, *loops* de contenido generado por el usuario, *loops* de pago reinvertido (usar ingresos para más publicidad), *loops* de referidos, etc. Cada *loop* bien diseñado mantiene a los usuarios *enganchados* y *generando nuevos usuarios u oportunidades* de forma autosuficiente. En conjunto, múltiples *loops* integrados forman un *flywheel* robusto (a veces se dice que un ***flywheel* es un “macro-loop” compuesto por muchos micro-loops trabajando en sinergia**).

Inicialmente, Netflix, por dar un ejemplo, operaba bajo una lógica de *funnel*: atraer suscriptores con un mes gratis y contenidos atractivos. Pero ese *funnel* presentaba problemas de retención al final del ciclo (gente que cancelaba tras consumir lo deseado). Con el tiempo, Netflix migró hacia un **modelo de loop** apoyado en su sistema de **recomendaciones personalizadas**. ¿Qué lograron? Que tras terminar una serie, el usuario descubra otra de su interés y siga consumiendo; que califique contenidos y ese feedback alimente el algoritmo para afinar aún más las sugerencias; que vea tops de tendencias que surgen de la misma

comunidad de usuarios. Cada interacción de un usuario genera datos que *mantienen a otros usuarios interesados y enganchados en un flujo continuo de contenido*. Netflix redujo la fricción (esfuerzo cero para encontrar algo que te guste) y aplicó fuerzas constantes (nuevo contenido original, recomendaciones, experiencia multi-dispositivo) para que la rueda no deje de girar. El resultado: una altísima **tasa de retención** y clientes que evangelizan la plataforma.

Ricardo Bennet, Gerente ecosistema retail Cencosud S.A., describe la diferencia desde su experiencia:⁸



“En el retail tradicional vivíamos de las campañas y las temporadas: empujar al cliente a la tienda, lograr la compra y listo, a buscar el siguiente. Pero en la era digital, eso cambió. Nos dimos cuenta de que si brindábamos una experiencia excelente —desde comprar online y recoger en tienda sin fricciones, hasta un seguimiento post-venta personalizado— el cliente volvía solo. El boca a boca de un cliente feliz nos traía cinco más sin gastar en publicidad. Hoy nuestra estrategia es generar ese momentum: menos promociones aisladas y más construir relaciones continuas. Es como pasar de remar con esfuerzo en cada venta, a dejar que la corriente (los clientes satisfechos) lleven el barco”.



**Ricardo
Bennet**

Bennet destaca también la importancia de eliminar fricción:



“Simplificamos procesos, unificamos canales online y offline, invertimos en personalización. Todo para que el cliente fluya sin trabas. Eso acelera nuestro volante interno de crecimiento”.



Ricardo
Bennet

Las palabras de Bennet reflejan cómo incluso industrias tradicionales en Iberoamérica están adoptando elementos del *flywheel*: priorizar la lealtad y la experiencia sobre la venta inmediata.

La lógica del *flywheel*, por lo tanto, nos invita a concebir el marketing no como una serie de pasos con principio y final, sino como un **sistema dinámico**. Cada punto de contacto con el cliente es tanto una oportunidad de agregar energía (si lo deleitamos) como de perderla (si lo decepcionamos). Las compañías que dominan este paradigma diseñan estrategias para **maximizar las fuerzas impulsoras** (ej., valor agregado, experiencias memorables, comunidad) y **minimizar las fricciones** (ej., burocracia, desconexión entre áreas, mensajes irrelevantes). El payoff es claro: un cliente encantado permanece más tiempo, compra más y atrae a otros – en resumen, *gira la rueda de nuestro negocio*.

Vale la pena notar que esta aproximación está respaldada por datos contundentes. Un reporte de McKinsey & Company, enfocado en crecimiento digital señaló que **las interacciones recurrentes con clientes generan cada vez más datos con los cuales las marcas pueden diseñar experiencias más relevantes – creando un efecto flywheel que genera alto valor de por vida del cliente y mayor lealtad⁹.**

Companies that drive greater revenue impact from personalization (eg, digitally native) have better customer outcomes.

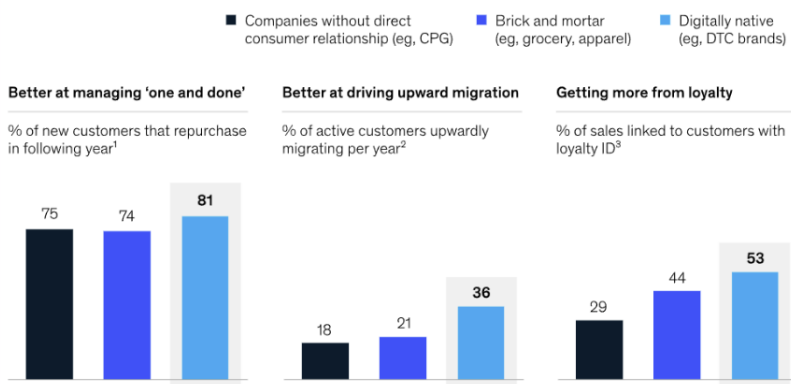


Gráfico. Las empresas nativas digitales logran mejores resultados en fidelización y crecimiento de ingresos gracias a la personalización: retienen más clientes, impulsan mayor migración ascendente y generan más ventas ligadas a la lealtad. Fuente: McKinsey & Company, *The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying*, 2021.

Es decir, a medida que un cliente sigue interactuando, nos permite personalizar más su experiencia, lo cual lo fideliza aún más, llevando a un ciclo de crecimiento continuo. Este hallazgo conecta directamente con la rentabilidad: las empresas que sobresalen en personalización (y por tanto en fidelización) logran *crecimientos de ingresos 10-15% superiores* y mejores tasas de retención, de acuerdo al mismo reporte. En síntesis, la lógica del *flywheel* no es solo una filosofía bonita, sino un modelo de negocios

respaldado por métricas de desempeño.

Antes de pasar a ejemplos concretos, recapitulemos los conceptos clave de este nuevo paradigma:

□ **Del cliente como meta al cliente como medio:**

El cliente satisfecho se transforma en motor de marketing (referidos, contenido UGC) y de ventas (recompras). Su ciclo de vida se extiende indefinidamente en vez de terminar en la compra.

□ **Crecimiento compuesto:** Igual que los intereses compuestos en finanzas, el flywheel aprovecha cada pequeño incremento (una recomendación, una mejora de producto, una interacción adicional) para sumarlo al siguiente giro y así sucesivamente. *El crecimiento ya no es lineal, es exponencial y autoalimentado.*

□ **Visión integral del recorrido:** No hay etapas aisladas; marketing, ventas y servicio forman parte de un *todo orgánico*. Por ejemplo, la **experiencia post-venta** es tan importante como la pre-venta, porque incide directamente en nuevas ventas. Un **embudo infinito** o un **círculo**, en lugar de un embudo finito.

□ **Retención es el nuevo norte:** Sin abandonar la adquisición, las organizaciones ponen mucho más foco en retener y aumentar valor en la base actual. Esto incluye programas de lealtad, comunidades, contenido exclusivo, soporte premium, etc. (Recordemos: 96% de los marketers dicen que la personalización –una táctica de fidelización– genera repetición de negocio¹⁰). De hecho, **la personalización se ha vuelto clave para impulsar**

ese efecto volante, al darle a cada cliente razones para quedarse e involucrarse más profundamente con la marca.

- ❑ **Eliminar fricciones internas y externas:** Simplificar la vida al cliente, y también derribar silos en la empresa. Por ejemplo, compartir datos entre marketing y servicio al cliente para no duplicar comunicaciones; usar tecnología para automatizar tareas repetitivas y así responder más rápido. Cada fricción menos es aceleración adicional.

Resumiendo, el *flywheel* aporta un nuevo paradigma porque extiende el horizonte más allá de la conversión: se trata de *crear relaciones*, no transacciones. Y esas relaciones, nutridas adecuadamente, desatan un círculo virtuoso de crecimiento continuo. Veamos ahora cómo se manifiesta esta filosofía en algunas de las empresas más exitosas del mundo y cómo está siendo adoptada en nuestro entorno regional.

Casos globales de referencia: **Amazon, HubSpot, Netflix,** **Mercado Libre**

Nada ilustra mejor el poder del efecto volante que examinar empresas reales que lo han aplicado para dominar sus mercados. A continuación, analizamos cuatro casos emblemáticos –tanto globales como de nuestra región– que sirven de referencia: Amazon, HubSpot, Netflix y Mercado Libre. Cada uno, a su manera,

puso al cliente en el centro de un bucle de crecimiento.

Amazon: el flywheel de la obsesión por el cliente. Jeff Bezos atribuye gran parte del éxito de Amazon a su “obsesión por la satisfacción del cliente”, la cual convirtió en un ciclo de crecimiento auto-sostenido. El famoso diagrama de Bezos dibujado a principios de los 2000 mostraba el volante de Amazon:



Gráfico. El “flywheel” de Amazon: un ciclo auto-reforzado donde los precios bajos atraen más clientes y vendedores, amplían la oferta, mejoran la experiencia y reducen costos, lo que impulsa un crecimiento continuo. Fuente: Adaptado de Jeff Bezos en *The Everything Store* (Brad Stone, 2013).

Aquí cada componente refuerza al otro: por ejemplo, ampliar la selección de productos (incorporando más vendedores al marketplace) mejora la experiencia del usuario (puede encontrar “de todo”), lo cual trae más clientes; esto atrae todavía más vendedores interesados en esa gran base, generando competencia que reduce precios; precios bajos traen más clientes, etc. Bezos llamaba a esto un “círculo virtuoso”, y lo notable es que

no importa por dónde lo impulses –cualquier mejora en precio, selección o experiencia acelera todo el volante.

La clave de Amazon ha sido identificar esas palancas y reducir al mínimo la fricción para que el volante gire libremente. Un ejemplo de eliminación de fricción fue la invención del **click purchase** (compra en un clic), que removió barreras en el checkout haciéndolo instantáneo.

Otro, el programa **Amazon Prime**: al ofrecer envíos rápidos “gratuitos” por suscripción anual, se removió la fricción del costo y tiempo de envío, lo cual disparó las compras más frecuentes. Prime en sí mismo se volvió otro bucle de lealtad: los miembros Prime compran mucho más que los no miembros, a la vez que traen nuevos miembros vía recomendaciones (¿quién no le ha contado a un amigo las ventajas de su Prime?). Amazon ejemplifica cómo *un enfoque total en deleitar al cliente* (desde precios hasta servicio post-venta y soporte) conduce a una máquina de crecimiento difícil de alcanzar para competidores.

Para 2025, Amazon alcanzó un tamaño tal que su volante genera inercia propia: nuevos negocios como AWS o Amazon Video se apalancan en la base existente de clientes fieles. Cada producto nuevo se lanza con un “empujón” inicial gracias a la confianza construida por el ecosistema Amazon, y luego alimenta a su vez la propuesta de valor global (por ejemplo, ofrecer streaming en Prime Video hace más atractiva la suscripción Prime, lo que suma más miembros, aumentando las ventas en e-commerce).

La lección Amazon: Al cuidar obsesivamente cada aspecto

de la experiencia, la empresa logró que sus clientes fueran no solo compradores, sino promotores y usuarios recurrentes en múltiples verticales. El resultado es un gigante cuyo crecimiento anual compuesto sigue alto, impulsado más por la **lealtad y el cross-selling** que por campañas publicitarias tradicionales.

HubSpot: de embudos a volantes – evangelizando el cambio. HubSpot, empresa de software de marketing, es una de las grandes evangelizadoras del concepto *flywheel* en el ámbito empresarial. En 2018, su cofundador Brian Halligan anunció *“la jubilación del funnel”* en favor del *flywheel* como modelo para alinear marketing, ventas y servicio al cliente¹¹. Este no fue un simple cambio retórico; HubSpot reestructuró sus procesos internos y su plataforma tecnológica para fomentar el ciclo *Attract-Engage-Delight*. Por ejemplo, ajustaron incentivos de su equipo de ventas no solo por nuevos clientes cerrados, sino por **tasa de retención y éxito de esos clientes en el tiempo**. Integraron funciones de atención al cliente (tickets, chatbot, conocimiento) directamente en su CRM, reconociendo que un soporte excelente alimenta futuras ventas. Y quizás lo más importante: empezaron a **medir su crecimiento en términos de “customer lifetime value” vs. “customer acquisition cost” (LTV/CAC)**, buscando maximizar el valor de vida y no solo el volumen de leads.

En su contenido educativo, HubSpot insistió en que el verdadero crecimiento viene de *“hacer crecer a tus clientes, no solo tu base de clientes”*. Una frase célebre de su equipo fue: *“No estamos discutiendo semántica de marketing; cuando piensas en tu negocio como un volante,*

tomas decisiones diferentes”.¹² ¿Qué tipo de decisiones? Por ejemplo, **invertir más en producto y atención**, aunque a corto plazo parezca que se “distraen” del marketing, porque saben que un cliente encantado les traerá 2 más. O **decir no a prácticas que generen crecimiento rápido pero dañen la confianza** (como spam, ventas agresivas o publicidad engañosa), porque agregan fricción negativa al volante.

De hecho, HubSpot acuñó la filosofía de “*grow better*” (crecer mejor, no solo crecer más), enfatizando la sostenibilidad. Este enfoque les funcionó: HubSpot pasó de ser una startup de marketing automation a una plataforma integral cuyo NPS (Net Promoter Score) y retención neta anual son envidiables en la industria SaaS. Sus propios clientes, satisfechos con la herramienta, a menudo terminan recomendándola e incluso actuando como *embajadores* en comunidades y eventos, alimentando el ciclo de nuevos negocios inbound.

La lección HubSpot: Ajustar la cultura y operaciones de la empresa para maximizar el valor al cliente paga dividendos en crecimiento orgánico. Han creado un efecto volante donde *cada usuario exitoso se convierte en un imán de más usuarios*, ya sea por referencia directa o por testimonios y casos de estudio que enriquecen su marketing de contenidos.

Netflix: retención y engagement en bucle interminable. Ya mencionamos a Netflix como ejemplo de transición de funnel a loop. Profundicemos: Netflix identifica que su métrica estrella no es cuántos usuarios se suscriben cada mes, sino **cuántos continúan suscritos y por cuánto tiempo**. En otras palabras, su motor es la retención (minimizar churn) y el

engagement (maximizar horas de visionado) que a su vez lleva a recompras. Para lograrlo, creó uno de los sistemas más sofisticados de recomendaciones personalizadas del mundo, alimentado por machine learning sobre los datos de visualización. *Cada interacción de un usuario (ver, pausar, calificar, buscar) genera datos que enriquecen el perfil de ese usuario y de otros con gustos similares, lo que permite afinar las recomendaciones y atraer más visionado* – es un clásico **flywheel de datos**:

más uso → más datos → mejor servicio → más uso.

Este bucle no solo retiene a la gente en la plataforma día a día, sino que **alarga su permanencia como cliente de pago** mes a mes, ya que siempre hay algo nuevo e interesante que ver.



Gráfico. Visualización del efecto flywheel aplicado al consumo masivo: un ciclo continuo donde la satisfacción y fidelización del cliente impulsan el crecimiento sostenido del negocio, generando retroalimentación positiva en cada etapa del proceso. Fuente: LinkedIn¹³

Netflix también innovó con estrategias como lanzar temporadas completas de series de golpe (*binge-watching*), que mantuvo a los usuarios pegados (*engagement* alto)

y comentando en redes sociales, lo que atraía nuevos suscriptores por FOMO (*fear of missing out*).

Incorporamos otra capa: **los usuarios satisfechos se volvieron promotores apasionados**. ¿Cuántas veces alguien nos recomendó “tienes que ver tal serie en Netflix”? Ese es un loop viral social que Netflix incentivó sin costo. Incluso su botón de compartir en redes después de ver algo es una pequeña táctica para cerrar ese circuito de difusión. En la experiencia Netflix, vemos cómo la frontera entre marketing y producto se desdibuja: *el producto mismo (la plataforma y sus contenidos) es el marketing*, en tanto la satisfacción del usuario genera ruido mediático y recomendaciones que traen más suscriptores. Es el paradigma “*product-led growth*” aplicado: la mejor mercadotecnia es un producto que la gente ama.

Los resultados hablan: Netflix superó los 230 millones de suscriptores globales en 2024, en gran medida por la **lealtad de su base** y la inercia positiva (momentum) de ser el referente del streaming. Mientras competidores gastan fortunas en publicidad para captar suscriptores, Netflix logra que *sus propios clientes le consigan otros* a través de la conversación cultural que genera.

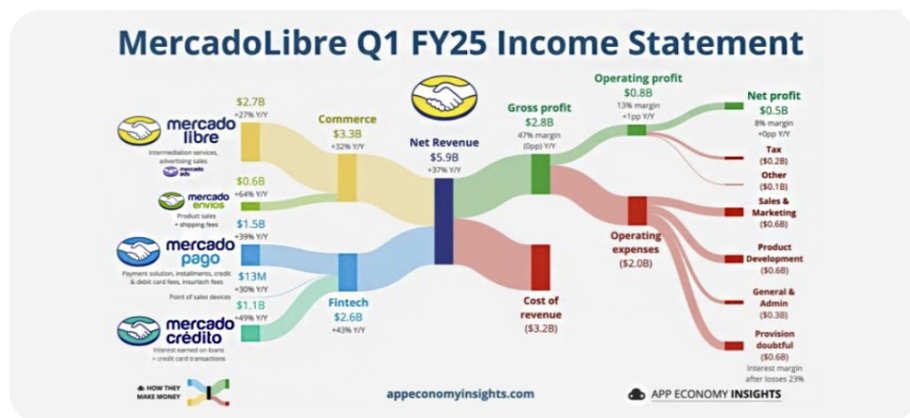
Lección Netflix: En negocios de suscripción, el *flywheel* de retención es rey. Si logras integrar a tus usuarios en un ciclo donde cada uno aumenta el valor para los demás (por ejemplo, con ratings, reviews, lista de “Top 10 en tu país” basada en comportamiento colectivo), tienes una poderosa ventaja competitiva.

Mercado Libre: el ecosistema latinoamericano que se retroalimenta. Pasando a un caso local/regional, Mercado Libre es quizás el mejor exponente del efecto volante en Iberoamérica. Nacida como un marketplace de subastas en Argentina a finales de los 90, hoy es un **ecosistema integral de comercio, pagos, logística y servicios** que opera en 18 países. ¿Cómo aplicó Mercado Libre el flywheel? De forma similar a Amazon, entendió que para escalar debía ofrecer **una propuesta 360° al cliente y al vendedor**, y que cada componente nuevo debía reforzar a los existentes.

Por ejemplo, lanzaron **Mercado Pago** (su fintech) para facilitar pagos dentro de la plataforma: esto redujo la fricción de pago, aumentó la confianza y trajo más compradores, lo que atrajo más vendedores que sabían que las transacciones serían fáciles y seguras. Luego crearon **Mercado Envíos** para logística: al ofrecer envíos rápidos y confiables, mejoró la experiencia del comprador (quien recibe antes su producto) y a la vez alivió a los vendedores logísticamente, incentivando a más negocios a unirse al marketplace. Más tarde integraron **Mercado Shops** (tiendas online propias para vendedores), **Publicidad** dentro del sitio, créditos a vendedores y compradores, etc. Cada nuevo servicio alimenta el uso de los demás: un vendedor que usa Mercado Envíos vende más y por tanto mueve más dinero por Mercado Pago; un usuario con dinero en cuenta de Mercado Pago tiene incentivo a gastarlo en Mercado Libre; un comprador satisfecho con entrega rápida usa Mercado Libre como su tienda predilecta y quizá contrata Mercado Puntos (programa de lealtad) para aún más beneficios.

El resultado es un **círculo virtuoso al estilo Latam**: Mercado Libre ya no “vende cosas”, sino que habilita millones de interacciones donde *cada parte refuerza la totalidad del sistema*. En 2024, por ejemplo, superó los 100 millones de usuarios activos, muchos de los cuales participan en múltiples verticales (compran productos, pagan servicios, invierten su dinero en Mercado Fondo, etc.). Desde la perspectiva de crecimiento, la compañía prácticamente ya no necesita marketing tradicional para adquirir usuarios; su crecimiento proviene de la **expansión orgánica** en mercados donde llega con su reputación y ecosistema robusto (*flywheel en plena velocidad*).

Particularmente, lo describo como *el ecosistema que redefine el retail en LatAm: un marketplace que dejó de solo vender para convertirse en un habilitador de toda la cadena de valor digital*.



“Estado de resultados de Mercado Libre para el primer trimestre del año fiscal 2025, mostrando ingresos netos, márgenes de ganancia y desglose de costos y gastos por unidad de negocio. Fuente: App Economy Insights (2025).”

Queda claro que Mercado Libre supo **“dominar el efecto flywheel en el consumo masivo”** al integrar pagos, logística y lealtad en un mismo circuito.¹⁴

Virginie Verstraeten, Head of e-commerce de H&M para Sudamérica, aporta una perspectiva interesante desde el sector moda:¹⁵



“Mercado Libre nos enseñó a todos en la región que la fidelidad se construye ofreciendo un ecosistema completo. En H&M entendimos que no se trata solo de vender una prenda, sino de acompañar al cliente en todo el ciclo: inspirarlo en redes, facilitarle comprar online o en tienda física indistintamente, entregarle rápido, dejarlo devolver sin fricciones, premiar sus compras frecuentes. Eso ha sido clave para nuestra estrategia omnicanal en Sudamérica”.



**Virginie
Verstraeten**

Verstraeten explica que el cliente iberoamericano valora la conveniencia integrada, y marcas globales como H&M han tenido que adaptar su enfoque para crear su propio “efecto volante”:



“Si logramos que un cliente chileno o peruano use nuestra app, visite la tienda, acumule puntos, y vea beneficios constantes, sabemos que ese cliente no solo vuelve, sino que arrastra a sus amigos y familia a la marca. Es exactamente lo que buscamos: un círculo donde el cliente satisfecho genera más clientes”.



**Virginie
Verstraeten**

Sus palabras reflejan cómo empresas de retail están adoptando principios de *flywheel* –integración de canales, personalización y programas de lealtad– para fortalecer su posición en mercados locales.

Cuando analizamos el caso de Mercado Libre dentro del marco del efecto volante, no estamos frente a una simple historia de éxito regional: estamos viendo, en tiempo real, cómo un ecosistema aprende a sostener su propio movimiento. Lo fascinante del modelo MELI es que no gira por inercia, gira por diseño. Cada componente –pagos, logística, crédito, retail media– está pensado no solo para operar, sino para **alimentar al conjunto**, convirtiendo la volatilidad del mercado latinoamericano en combustible de crecimiento.

Como menciono en mi columna [“Mercado Libre y el Moat del Nuevo Retail: el Flywheel como infraestructura crítica en América Latina”](#),¹⁶ lo verdaderamente revolucionario de MELI no es su tamaño ni su facturación, sino su **capacidad de funcionar como un sistema antifrágil**: uno que se fortalece con el uso, que se adapta a los shocks económicos y que integra datos, tecnología y talento local para mantenerse en movimiento continuo.

Recomiendo especialmente leer esa columna completa –disponible en *Digital Commerce Capsule*– porque allí desarrollo cómo el modelo Mercado Libre redefine el concepto de “moat” competitivo. En lugar de levantar murallas, construye redes: redes de datos, de confianza, de servicios interoperables. Su ventaja no está en poseer un recurso único, sino en **conectar miles de recursos** en

una estructura viva que aprende y evoluciona con cada interacción.

Y esto es precisamente lo que diferencia al *Flywheel* latinoamericano del resto del mundo. En un entorno marcado por inflación, informalidad y fragmentación tecnológica, **la integración se convierte en resiliencia**. Cada nuevo servicio —sea fintech, logística o retail media— actúa como una capa de refuerzo que multiplica la tracción del conjunto.

Por eso, cuando hablamos del efecto volante en nuestra región, debemos entenderlo no como un esquema teórico importado, sino como una estrategia viva, adaptada al ADN latinoamericano. Un modelo que nos enseña que el verdadero valor no está en girar más rápido, sino en **diseñar un ecosistema que nunca deje de girar**.

Lecciones aprendidas (o por aprender)

Estos casos nos dejan varias lecciones universales del efecto flywheel:

El boca a boca amplificado es imparable: Amazon y Netflix muestran que no hay mejor marketing que un cliente entusiasta. El flywheel capitaliza al máximo ese boca a boca, sea cara a cara o en forma de reviews, estrellitas, shares en redes. Un dato: más del 90% de los consumidores a nivel global confían en las

recomendaciones de amigos o en reseñas de otros usuarios por encima de la publicidad tradicional¹⁷. Por eso, el volante enfocado en deleitar al cliente tiene una base tan sólida: *convierte a cada cliente en un canal de marketing*.

La experiencia es el nuevo campo de batalla: Todos los ejemplos subrayan experiencia superior. Amazon con entregas y precios, HubSpot con soporte educativo, Netflix con contenido a la medida, Mercado Libre con conveniencia end-to-end. Quien logre la experiencia más **fluida, personalizada y confiable**, ganará la lealtad y con ella el mercado. Esto coincide con tendencias globales: según Deloitte, 80% de consumidores prefieren marcas que ofrecen experiencias personalizadas y sin fricciones en su recorrido de compra (datos de encuesta de lealtad 2024).¹⁸ El flywheel es, en el fondo, una *estrategia de experiencia del cliente* elevada a motor de crecimiento.

No existe crecimiento sostenible sin retención: Los números de retención hablan fuerte. HubSpot encontró que 96% de los marketers dicen que la personalización (centrada en clientes existentes) genera repetición de compra. McKinsey observó que **las empresas líderes en crecimiento priorizan la lealtad y obtienen un lift de ingresos de hasta 15% por sobre las que no lo hacen** (McKinsey, 2022). En contraste, las marcas que descuidan la retención enfrentan costos crecientes: ya vimos el alarmante dato de \$29 perdidos por cliente nuevo en 2024. El *flywheel* pone la retención al centro para evitar justamente ese desperdicio.

La tecnología potencia el efecto volante: Personalización a escala con IA, automatizaciones, análisis predictivos – todo esto hace posibles los loops. Think with Google destaca que el *flywheel siempre ha existido en marketing, pero ahora los líderes le añaden IA para multiplicar su momentum*.¹⁹ Herramientas de CRM, machine learning para segmentar y anticipar necesidades, plataformas omnicanal integradas – son los “lubricantes” modernos que quitan fricción y dan fuerza extra al volante. Un ejemplo concreto: un algoritmo de recomendación (como el de Netflix o Amazon) actúa como fuerza automática que mantiene enganchado al cliente sin intervención humana, permitiendo que el ciclo funcione 24/7.

Cultura organizacional orientada al cliente: Finalmente, todos los casos exitosos de flywheel comparten una cultura empresarial que valora el largo plazo y la centralidad del cliente. Desde Bezos con su silla vacía en reuniones simbolizando al cliente, hasta HubSpot eliminando la palabra “funnel” de su vocabulario interno, pasando por Mercado Libre con su mantra “el cliente primero” en cada decisión de producto. Sin un liderazgo convencido de esta filosofía, es difícil alinear todas las piezas para que el volante gire. Implica a veces tomar decisiones contraintuitivas, como invertir más en post-venta que en publicidad, o diseñar KPIs donde un vendedor deba preocuparse por la satisfacción del cliente y no solo por cerrar la venta. Pero esa es la diferencia entre una empresa centrada en producto o en cuota de mercado, versus una centrada en cliente.

Cuando el flywheel se detiene:

Lecciones de los casos que no funcionan

Hasta ahora hablamos mucho del círculo virtuoso, pero el mismo modelo que multiplica el crecimiento también puede amplificar los errores. Un flywheel mal diseñado no se queda quieto: gira en sentido contrario. En lugar de acumular confianza, genera cinismo; en lugar de reducir CAC, lo dispara; en lugar de nutrir comunidad, provoca rechazo. Entender **cómo y por qué se frena un volante** es tan importante como estudiar los casos de éxito. Los libros hermanos de esta colección —desde [El boom del comercio electrónico](#) hasta [El desarrollo del Retail Media Network](#) y [La era de las redes y de la interacción entre marcas y usuarios](#)— están llenos de ejemplos de organizaciones que se “enamoraron del crecimiento” y descuidaron la calidad del impulso.

El primer patrón de fallo es la **dependencia excesiva de paid media sin construir datos propios ni activos de relación**. Vemos marcas que logran volúmenes espectaculares de tráfico y ventas gracias a campañas agresivas, pero que, al apagar el presupuesto, se quedan sin inercia. Es el efecto “volante enchufado a la pared”: mientras hay pauta, gira; cuando se corta, se desploma. En [La revolución de los datos](#) se repite esta moraleja: si no se aprovecha cada interacción paga para capturar *first-party data*, mejorar la experiencia y nutrir programas de lealtad, el CAC se vuelve una bola de nieve y el flywheel termina siendo un embudo caro disfrazado. El síntoma es clarísimo en los números: **CAC creciente, LTV estancado**

y **NPS mediocre**. Mucho esfuerzo arriba, demasiada fuga abajo.



La revolución de los datos en la era del Big Data

Descubriendo cómo los petrodatos están transformando la toma de decisiones en el comercio unificado.

[Quiero leer este libro](#)

El segundo modo en que el volante se frena es la **crisis reputacional que convierte promotores en detractores**. En *La era de las redes...* lo vemos una y otra vez: el mismo boca a boca que alimenta el flywheel puede incendiarlo cuando una promesa clave se rompe de forma sistemática (calidad, datos, ética, trato al cliente). Un cambio abrupto de políticas, un escándalo de uso de datos sin consentimiento, una experiencia de servicio mal gestionada en público... y de repente ese NPS que sostenía el crecimiento se da vuelta. Los clientes que antes traían a cinco amigos empiezan a advertirles que se alejen.

El volante no solo se detiene: **gira al revés**. Reconocer este riesgo implica conectar este libro con [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#): allí contamos cómo el Data Trust Flywheel no es “adorno ético”, sino condición para que la rueda no colapse cuando la marca está bajo presión.

El tercer freno silencioso es la **saturación de retail media y mensajes comerciales que arruinan la experiencia.**

En *El desarrollo del Retail Media Network* mostramos el potencial enorme de monetizar la atención dentro de los activos propios del retailer. Pero también advertimos el riesgo de convertir cada pantalla en una “feria de anuncios” que compite con la tarea principal del cliente: comprar fácil y rápido. Cuando se prioriza solo el ingreso publicitario de corto plazo, el site o la app se vuelven lentos, ruidosos, confusos. El resultado es paradójico: ingresan dólares por RMN, pero se erosiona la conversión, baja el NPS, sube el churn y el flywheel de base —ventas recurrentes, lealtad, recomendación— pierde fuerza. Es el ejemplo perfecto de cómo un micro-volante financiero mal calibrado puede robarle energía al volante principal del negocio.

El cuarto caso es el de los **loops mal diseñados que incentivan comportamientos tóxicos.** Programas de referidos sin controles que fomentan fraude, esquemas de descuentos permanentes que entrenan al cliente a no comprar sin cupón, tácticas de spam disfrazadas de automatización... Todos son “growth loops” que, en el papel, parecen potentes, pero que en la práctica degradan la confianza. En [El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas](#) se ve claramente cómo ciertos modelos de captación agresiva dañan el capital reputacional de la marca y del ecosistema. Un loop que paga comisiones por cualquier registro, sin validar calidad, atraerá exactamente eso: registros vacíos. Un programa de referidos que premia sólo el volumen, y no la salud de la relación, termina rodeando

a la marca de cuentas inactivas y clientes oportunistas. El volante sigue girando, pero no hacia donde queremos: suma complejidad, costes ocultos y ruido en los datos.

La lección detrás de todos estos ejemplos es que **el diseño del flywheel incluye también sus “cortes de seguridad”**. Cada vez que pensamos una fuerza —paid, retail media, referidos, comunidad— conviene preguntarse qué pasaría si la llevamos al extremo o si se rompe un eslabón: ¿a quién afecta?, ¿qué incentivos crea?, ¿qué pasaría si mañana ese canal se cae?

Cómo las marcas iberoamericanas comenzaron su propio “efecto volante”

El movimiento del flywheel no es exclusivo de gigantes de Silicon Valley o *tech companies* globales. En Iberoamérica, un número creciente de empresas —grandes y pequeñas— están adoptando este enfoque para impulsar un nuevo ciclo de crecimiento en la economía digital de la región. Desde **startups fintech** hasta **retailers tradicionales en transformación**, pasando por marcas de consumo masivo, vemos indicios claros de que el antiguo “embudo” también está siendo reemplazado localmente por un “volante” en marcha.

Un factor catalizador ha sido la aceleración digital post-2020. La pandemia y la digitalización forzada de muchos negocios hicieron evidente que retener clientes

fieles era crucial para sobrevivir. Empresas de comercio electrónico, bancos y servicios vieron cómo la *lealtad de sus usuarios existentes* sostenía las ventas cuando captar nuevos era difícil por la incertidumbre. Esto llevó a muchos directivos a **revalorar la importancia de la fidelización y la experiencia de cliente**. Por ejemplo, en 2021 un importante banco en Colombia lanzó un programa de referidos y cashback no tanto para ganar clientes nuevos, sino para **premiar a los actuales por cada servicio adicional contratado**, creando loops de uso entre productos (tarjeta, cuenta, seguros) en lugar de salir a buscar desconocidos. Del mismo modo, en México una cadena de supermercados potenció su app de lealtad ofreciendo entregas gratuitas y cupones personalizados según el historial de compra, logrando que sus compradores incrementaran la frecuencia de visita mensual sin necesidad de costosas campañas masivas.

Un buen ejemplo es el que presenta **Walmart Pass con su ecosistema omnicanal de lealtad**. En 2021-2022, **Walmart México y Centroamérica** lanzan el programa **Walmart Pass** (y posteriormente **Mi Walmart+**), una membresía digital con entregas gratuitas ilimitadas y **cupones personalizados** según el historial de compra.²⁰

El sistema se integró con la app de lealtad **“Mi Walmart”**, que centraliza puntos, beneficios y ofertas predictivas basadas en IA.

Este enfoque permitió a la cadena **incrementar la frecuencia mensual de compra online y en tienda física**,

priorizando la retención sobre la adquisición masiva.

En 2024, Walmex confirmó que la base de usuarios de **Walmart Pass** creció un **18 %**, consolidando el modelo de membresía como uno de los motores de retención y recurrencia del retail mexicano. El mismo reporte detalla que **el 37 % de todas las ventas On Demand provinieron de clientes suscriptos al programa**, una señal clara de cómo la lealtad paga —literalmente— cuando se integra en un flywheel omnicanal bien ejecutado (Reporte Anual, 2024).

Otro impulsor local del *flywheel* ha sido el auge del **social commerce y las comunidades en línea**. Latinoamérica es líder en uso de redes sociales, y muchas marcas han entendido que si cultivan comunidades en torno a su producto, esas mismas comunidades se convierten en círculos virales de crecimiento. Pensemos en las marcas de moda o belleza indie que surgieron en Instagram: crean grupos de fans que comparten contenido (fotos con productos, reseñas), haciendo que los mismos clientes sean fuerza de ventas.

Las empresas más grandes de Iberoamérica tampoco se quedan atrás. Vemos iniciativas de **transformación digital centradas en el cliente** que reflejan la mentalidad flywheel:

- En el sector de telecomunicaciones de América Latina se observa cómo varias empresas están incorporando apps unificadas de servicios con mecanismos de puntos, referidos y beneficios

cruzados entre productos —indicando que el foco ya no está únicamente en captar nuevos abonados mediante grandes promociones, sino en fomentar **loops de uso** dentro del ecosistema existente, aunque los casos públicos detallados aún son limitados, los análisis de mercado lo señalan como línea de evolución. Véase *Winning Customer Loyalty in Telecom Industry: Digital Strategies and Guide*.²¹ Y también *Latin America Loyalty Programs Market Intelligence 2024–2028: Trends Overview*, donde se menciona que “Refer a friend programmes” son una de las tipologías crecientes en LatAm.²²

- En retail, grupos como Falabella, Cencosud o El Corte Inglés han invertido en **ecosistemas omnicanal** y programas de fidelidad integrados. Por ejemplo, en Chile la tarjeta Cencosud (de sus tiendas París, Jumbo, etc.) no solo da financiación, sino que acumula puntos que se pueden usar en múltiples comercios del grupo, y la app te entrega cupones personalizados según tus compras recientes. Todo esto busca que el cliente recircule dentro del universo de marcas del grupo, incrementando su *lifetime value* en vez de gastarlo en la competencia. “Nuestro objetivo es que el cliente satisfaga la mayoría de sus necesidades con nosotros, que prácticamente viva dentro de nuestro ecosistema, porque ahí sabemos que se quedará por años”, decía un ejecutivo de ese holding en una conferencia de 2024.
- En el sector financiero, bancos digitales (neobancos) como Nubank en Brasil, Ualá en Argentina o BBVA

Next en España han aprovechado su enfoque tecnológico para implementar loops de crecimiento interesantes: premian a clientes que usan mucho la tarjeta con mayores límites o productos exclusivos (lo que genera más uso), lanzan funciones sociales como dividir gastos con amigos para que más gente use la app, o incluso campañas de *gamificación* donde los usuarios ganan medallas o recompensas por explorar más servicios del banco. Todo esto aumenta el engagement y la retención sin recurrir simplemente a costosas campañas de adquisición. Nubank, por ejemplo, superó los 80 millones de clientes en Latinoamérica principalmente por las recomendaciones de boca en boca impulsadas por su excelente experiencia de usuario y su programa de referidos inicial (tarjeta gratuita si invitabas amigos), un claro loop viral en acción.

- Las empresas de consumo masivo (CPG) también experimentan con el modelo. Si bien ellas tradicionalmente no tenían relación directa con el consumidor final (dependían de retailers), están creando **canales directos** y programas de fidelidad propios. Coca-Cola lanzó en algunos países latinoamericanos apps de puntos por comprar bebidas, incentivando recompras y registro de usuarios (para conocerlos mejor). Unilever y P&G hacen campañas en redes donde invitan a retos virales con sus productos (por ejemplo, baile en TikTok con X producto) que generan contenido por los propios clientes y mantienen sus marcas relevantes en la conversación social, atrayendo nuevos consumidores jóvenes sin gastar millones en comerciales de TV como antaño.

Por supuesto, implementar el efecto volante en nuestras latitudes tiene sus desafíos. La **fragmentación tecnológica** a veces lo dificulta (no todas las empresas cuentan con sistemas integrados de datos para saber quién es su cliente en todos los canales). También hay sectores que apenas empiezan a comprender estas dinámicas. Sin embargo, la tendencia es clara: quien logre fidelizar y deleitar al cliente, ganará en Iberoamérica igual que en el resto del mundo. De hecho, en mercados emergentes esto puede ser aún más decisivo, ya que la confianza del consumidor y el valor de la recomendación personal son muy altos culturalmente. Un cliente leal en Latinoamérica suele traer consigo a su familia, amigos y colegas – el efecto red es significativo.

Así como la región adoptó rápidamente la telefonía móvil saltando etapas, puede adoptar el modelo *flywheel* sin pasar por décadas de marketing tradicional. Muchos emprendimientos digitales nativos ya nacen con esa mentalidad: aplicaciones de delivery que convierten repartidores y clientes en referenciadores, marketplaces locales que incentivan reseñas y contenido de usuarios para ganar credibilidad, etc. No es aventurado decir que **el futuro del marketing digital iberoamericano será menos de embudos publicitarios y más de bucles comunitarios y experiencias integradas.**

El vuelo continuo hacia un marketing centrado en el cliente

Hemos recorrido desde el antiguo embudo –ese túnel recto y descendente que alguna vez guió todas nuestras tácticas– hacia el volante en movimiento perpetuo, alimentado por la satisfacción del cliente. No se trata simplemente de introducir una nueva jerga o moda gerencial; es un cambio de paradigma profundo en cómo concebimos el crecimiento de nuestros negocios. Las conclusiones clave que quiero compartir con ustedes son:

El cliente es el inicio, el medio y el fin (otra vez inicio) del proceso. Pasamos de ver al cliente como destino final de una campaña, a integrarlo como protagonista recurrente. Un cliente ya no es valioso solo por su compra, sino por todo lo que trae después: su feedback, sus recomendaciones, su lealtad, sus datos para mejorar la oferta, incluso sus críticas (que bien gestionadas nos hacen mejorar). El cliente empoderado de la era digital tiene voz y voto; incorporarlo en nuestro modelo de crecimiento –en vez de tratar de “empujarlo” por un embudo– es la única vía sensata.

Retención + fidelización = crecimiento rentable. No es un slogan, ahora tenemos las métricas para probarlo. Marcas que enfocan sus energías en retener ganan más dinero, punto. Hemos citado estadísticas: retener cuesta mucho menos que adquirir, retener aumenta ganancias dramáticamente, personalizar y fidelizar impulsa ventas repetidas, etc. En un contexto económico donde los presupuestos de marketing están bajo escrutinio (2024-

2025 ha sido un periodo de cierta austeridad post-boom digital), **probar ROI es más fácil con estrategias de retención**. Un cliente leal puede generar decenas de compras futuras sin costo de publicidad. Los directorios y CFOs entienden ese idioma.

El marketing deja de ser el “departamento de promociones” y se convierte en el “arquitecto de la experiencia total”. Adoptar el efecto flywheel implica romper silos: marketing colabora con ventas, con producto, con servicio, con data analytics... Todos co-diseñan un **viaje del cliente sin fisuras**. Esto exige liderazgo y cambio cultural, pero el beneficio es un marketing más estratégico y menos táctico. Por ejemplo, el marketing puede liderar iniciativas de *customer experience*, ya no solo de comunicación. En última instancia, el *flywheel marketing* es casi sinónimo de **marketing centrado en el cliente de manera holística**.

Medir lo que importa realmente. Como reflexión accionable, las empresas deben reevaluar qué indicadores están priorizando. ¿Seguimos reportando únicamente nuevos leads o ventas mensuales, e ignorando la tasa de churn o el NPS? Es momento de equilibrar la balanza. Un llamado a la acción concreto: incorporar métricas de fidelización en los dashboards ejecutivos. Hacer que la alta dirección pregunte en cada reunión, “¿cómo evolucionó la satisfacción del cliente? ¿y la recurrencia de compra? ¿y cuántos referidos obtuvimos este mes?”. Cuando esas preguntas se vuelven rutina, la organización entera empieza a alinear su comportamiento hacia el cliente (porque “nos miden por eso”). Como dice el axioma empresarial: “*lo que se mide, se gestiona*”.

Construir loops específicos adaptados a cada negocio. El concepto es universal, pero cada empresa debe identificar **sus propios bucles de crecimiento**. Este es un buen ejercicio para el lector: pensar en su empresa o proyecto y dibujar su volante. ¿Qué elementos forman parte de él? ¿Cuál sería el “sketch en la servilleta” al estilo Bezos para su negocio? Detecte qué acciones del cliente podrían generar automáticamente más clientes o más ingresos. Quizá sea un programa de referidos, o una comunidad activa, o un efecto red del producto. Una vez identificado, **invierta en fortalecer ese bucle**. No hay fórmula única: en un SaaS puede ser “usuario invita usuarios”; en un e-commerce puede ser “cliente satisfecho deja reseña → convence a otro”; en una fábrica puede ser “cliente exitoso testimonia en caso de estudio → atrae nuevos clientes B2B”. El desafío y la oportunidad está en **encontrar esos engranajes y hacerles mantenimiento constante**.

Eliminar fricciones es tarea nunca terminada. Este capítulo enfatizó la fricción casi al nivel de enemigo público. Y con razón: cada fricción que eliminamos acelera el *flywheel* un poquito más. La recomendación práctica es adoptar una mentalidad de mejora continua: mapear el journey del cliente regularmente, identificar puntos de dolor o espera, y resolverlos. Puede implicar invertir en tecnología (por ej. un CRM unificado), capacitar mejor al personal de atención, optimizar un proceso logístico, etc. Muchas veces las empresas gastan más en tratar de llenar el embudo por arriba (marketing) cuando podrían lograr más ventas arreglando una fuga en el balde (por ejemplo, mejorando su tasa de recompra con algo tan simple como emails post-venta efectivos). El flywheel nos recuerda que *acelerar no*

sirve de nada si tenemos el freno de mano puesto. Primero soltemos los frenos.

Vale también reflexionar hacia adelante. El marketing evoluciona constantemente, y quizá en unos años hablemos de nuevos conceptos. Pero es difícil imaginar un retroceso hacia enfoques más miopes. Al contrario, es plausible que el paradigma *flywheel* se profundice con tendencias emergentes:

Inteligencia Artificial integrándose en cada punto del ciclo para hacerlo más personalizado y eficiente. De hecho, los líderes ya apuntan a un “*AI-powered Marketing Engine*” totalmente integrado en su *flywheel*.

Economía de la suscripción y modelos recurrentes: cada vez más industrias adoptan suscripciones (autos por suscripción, moda por suscripción, etc.), lo que refuerza la importancia de la retención y del valor de por vida.

Comunidades de marca: en un mundo pos-cookies, las marcas deberán construir sus propios públicos fieles (*first-party data*), y la mejor forma es ofreciendo verdadero valor y espacio a la comunidad. Los clientes serán más que nunca parte del marketing.

Ética y sostenibilidad: la confianza del cliente es esencial para el volante. Compañías que abusen de datos, rompan promesas o demuestren prácticas poco éticas, verán su *flywheel* colapsar (clientes indignados frenan en seco el momentum y esparcen la voz negativa). En cambio, las marcas con propósito y transparencia añadirán otro tipo de

fuerza emocional al ciclo: la lealtad por valores compartidos.

Como **llamado a la acción final**, los invito a cambiar *hoy mismo, aunque sea, un elemento de su estrategia para alinearlo con este nuevo paradigma*. Puede ser algo pequeño: agregar una métrica de retención en su próximo reporte, llamar a ese cliente antiguo para agradecerle su preferencia, iniciar un proyecto piloto de referidos, o reunir a marketing y servicio al cliente a intercambiar ideas. Lo importante es dar el primer paso para salir del molde mental del funnel. Cada acción que tome en pro de **deleitar y fidelizar a su cliente** es un empujoncito a su propio *flywheel*. Al principio, quizás los resultados tarden (recordemos que el volante pesado arranca lento). Pero con consistencia, verá cómo su negocio empieza a ganar velocidad por sí mismo.

Árbol de decisión: **¿Por dónde empezar si tu organización sigue en modo embudo?**

Más allá de la inspiración, la pregunta que muchos equipos se hacen al terminar este libro es brutalmente simple: “¿por dónde empiezo mañana?”. Para responderla, propongo un pequeño árbol de decisión que parte de cuatro síntomas muy concretos. No arranca por la tecnología ni por la moda del momento, sino por el dolor real del negocio. La invitación es identificar cuál de estos síntomas describe mejor la situación actual de tu organización y usarlo como

punto de entrada al flywheel, cruzando este libro con otros volúmenes de la colección Génesis que profundizan cada temática.

Si tu principal síntoma es un **CAC disparado** —cada nuevo cliente cuesta demasiado, las campañas de performance parecen una cinta de correr que nunca se detiene—, el árbol te lleva primero a revisar la fuerza de **Atraer**. Aquí el foco está en la eficiencia de paid media, el rol del contenido y de los loops de discovery orgánico (referidos, SEO, social, retail media bien orquestado). Tiene todo el sentido volver sobre los capítulos de este libro donde desarrollamos métricas (CAC, LTV) y la matriz fuerzas-tácticas, y complementarlo con *La era de las redes y de la interacción entre marcas y usuarios* y *El desarrollo del Retail Media Network*, que muestran cómo construir reach y consideración sin depender exclusivamente de anuncios cada vez más caros.

Si el síntoma dominante es **churn alto o baja recurrencia** —clientes que compran una vez y desaparecen—, el árbol te deriva hacia las fuerzas de **Activar** y **Expandir Valor**. El problema ya no es llenar la parte alta del embudo, sino que la energía se fuga después de la primera experiencia. Aquí la lectura recomendada es el bloque de este libro sobre experiencia y fricción, sumado a [El consumidor, la experiencia del usuario y la interfaz](#) y a [El desafío fulfillment, logística y última milla](#). Entre los tres, ofrecen un mapa muy claro de dónde se rompen los journeys, cómo mejorar onboarding, uso y post-venta, y cómo traducir esas mejoras en mayor LTV y menor churn. En clave de flywheel, la prioridad no es “traer más gente”, sino **dejar de perder tan rápido la que ya tenemos**.

Cuando el síntoma central es un **NPS bajo o mala reputación** —mucha queja, pocas recomendaciones espontáneas, reseñas tibias o directamente negativas—, el árbol apunta a las fricciones críticas en **Evangelizar** y en la confianza. El volante tal vez gire en adquisición y ventas, pero pierde inercia en la dimensión emocional y relacional. En ese caso, conviene releer los apartados donde hablamos de NPS como termómetro del momentum e integrar la mirada de [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#) y del volumen orientado a propósito y sostenibilidad: allí se ve claramente cómo el Data Trust Flywheel, la ética en el uso del dato y las marcas con propósito actúan como fuerzas invisibles que sostienen o colapsan la lealtad. Sin confianza, no hay promotores; sin promotores, el flywheel imita al embudo disfrazado.

Por último, si lo que ves es **crecimiento estancado con una base de clientes grande** —no estás mal, pero cuesta despegar, el negocio parece “pesado”—, el árbol de decisión sugiere mirar la fuerza de **Evangelizar** y el diseño de **loops de comunidad y colaboración**. Muchas empresas en Iberoamérica hicieron bien los deberes en Atraer y Activar, pero no han desarrollado en serio comunidad, programas de referidos, contenido generado por usuarios ni ecosistemas colaborativos con aliados. Ahí la combinación de este libro con [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) y con los volúmenes sobre ecosistema emprendedor muestra un camino: abrir la organización, invitar a partners y clientes a ser parte del volante y diseñar modelos win-win donde todos tengan incentivos para empujar.

Mapa para el día después

¿Cuál es el síntoma principal del negocio?



Ilustración. Mapa de decisión para activar el flywheel: cuatro síntomas, cuatro puertas de entrada y un mismo objetivo: destrabar el mayor cuello de botella del negocio. Fuente: Elaboración propia (eContent LAB, 2025)

Leído así, el árbol de decisión no es una receta mágica, sino un filtro para ordenar prioridades. En lugar de intentar “hacer flywheel” en abstracto, podés elegir un síntoma, asociarlo a una fuerza principal del volante y a un conjunto limitado de capítulos y libros de la colección donde profundizar. La recomendación es simple: **empezar por el mayor cuello de botella visible**, mapearlo con las herramientas que vimos —journey circular, matriz fuerzas—tácticas, canvas de diagnóstico— y recién después pensar en tecnología, IA-Unificada o automatización. Primero claridad, luego aceleración. El resto vendrá giro a giro.

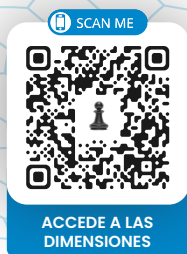
Si tuviera que condensar este libro en un plan de 90 días, empezaría por cuatro movimientos muy simples. Primero, dibujar tu volante actual usando el canvas de diagnóstico:

segmentos, promesa, loops de crecimiento, fuerzas y fricciones. Segundo, cruzar ese dibujo con la matriz fuerzas-tácticas para ver qué canales están realmente empujando Atraer, Activar, Expandir Valor y Evangelizar... y cuáles solo consumen presupuesto. Tercero, ordenar la agenda en el mapa de prioridades 2x2, eligiendo conscientemente un puñado de quick wins que devuelvan credibilidad al cambio, uno o dos proyectos de core flywheel y una transformación profunda que marque el rumbo de los próximos 18-24 meses. Y cuarto, usar el árbol de decisión como check-list trimestral: revisar síntomas, actualizar prioridades y decidir dónde poner los próximos empujones.

En conclusión, el “efecto volante” no es magia ni simple teoría: es la constatación de que un negocio crece de forma exponencial cuando logra *combinar la satisfacción del cliente con la potencia de la recomendación y la recompra*. Es marketing digital en su máxima expresión de madurez, porque trasciende el marketing mismo para permear cada rincón de la organización. Dejar atrás el viejo embudo es atreverse a volar con nuestros clientes en un ciclo infinito de mejora y valor compartido. Queda inaugurado, entonces, este **nuevo paradigma en marketing digital**, un paradigma cuyo mensaje central es tan viejo como válido: *pon al cliente en el centro de todo lo que haces, y él te llevará más lejos de lo que ninguna campaña podría*. Comencemos a girar el volante.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Energía y fricción: la ciencia detrás del crecimiento continuo

El **efecto flywheel** (o efecto volante) se ha convertido en un paradigma central de las estrategias de marketing digital modernas. Imaginemos un volante de inercia físico: un disco pesado que requiere un gran esfuerzo inicial para empezar a girar, pero que, una vez en movimiento, acumula **energía cinética** y sigue girando casi por sí solo. En los negocios ocurre algo similar: al principio cuesta ganar tracción, pero con cada pequeño impulso –cada cliente satisfecho, cada mejora del producto, cada innovación– el “volante” de la empresa gira más rápido y genera un **crecimiento compuesto** sostenido.

Este capítulo explora la ciencia detrás de ese crecimiento continuo, entendiendo **cómo se genera, se acumula y se pierde la energía del flywheel**, y cómo minimizar las fuerzas de fricción que amenazan con frenarlo en seco. Examinaremos la física del crecimiento compuesto, las métricas clave que alimentan este ciclo (CAC, LTV, churn, NPS) y las formas de **eliminar fricción en la experiencia del cliente** para mantener el impulso.

El efecto volante es una metáfora perfecta para describir el proceso de transformación de las empresas que pasan de ser buenas a ser grandes. El volante representa el progreso continuo, que se acumula con el tiempo para generar resultados espectaculares.²³ No hay una fórmula mágica ni un solo golpe de suerte que impulse el éxito; **los grandes logros provienen de un proceso acumulativo, paso a paso, giro a giro del volante.** Comprender esta simple verdad –que pequeñas mejoras constantes generan un impacto enorme a largo plazo– es crucial para cualquier organización que aspire a un crecimiento sostenible. Veamos entonces la ciencia y la estrategia que hay detrás.

La física del crecimiento compuesto

Hablar del efecto *flywheel* es adentrarse en la dinámica del **crecimiento compuesto**. Jim Collins acuñó el término en 2001 en su libro *Good to Great*,²⁴ y empresas como Amazon lo adoptaron para describir su estrategia de crecimiento exponencial. En la física clásica, un volante de inercia almacena energía mecánica: **cada empuje incrementa su velocidad angular y la energía acumulada.** De forma análoga, en marketing digital cada esfuerzo exitoso –sea una campaña efectiva, una mejora en la conversión o una recomendación de un cliente– suma impulso al sistema. Al inicio, esos empujes pueden parecer modestos, pero con el tiempo **se combinan y multiplican, generando un círculo virtuoso de crecimiento.**

Como ya lo vimos, un ejemplo emblemático es el flywheel de Amazon. Pero, cómo pasó Amazon de ser una librería online a convertirse en el gigante del comercio global. Jeff Bezos visualizó su negocio como un volante impulsado por la satisfacción del cliente.

Según relata el periodista Brad Stone, *“pusieron precios más bajos, generando más clientes. Más clientes aumentan las ventas y atraen vendedores externos... lo que aumentó la oferta... y al haber una mayor oferta, los precios continuaron bajando. Entonces, el tráfico siguió llegando...”* (Stone, B, 2013). Cada elemento (precios, variedad, experiencia) alimentaba al siguiente en una espiral ascendente de crecimiento. El **Amazon Flywheel** pone la experiencia de usuario en el centro y aprovecha los datos para repetir y mejorar continuamente el ciclo. Es decir, *la energía generada en cada vuelta alimenta la siguiente*, acelerando el volante en un movimiento imparable.

En términos científicos, podemos pensar en este proceso como **crecimiento compuesto** o exponencial. Igual que los intereses compuestos multiplican un capital con el tiempo, las mejoras continuas multiplican el crecimiento. Un aumento modesto pero consistente –por ejemplo, mejorar 1% algún indicador cada semana– se acumula de forma no lineal. De hecho, **Fred Reichheld (creador del NPS en Bain & Company)** observó que *“en una amplia gama de empresas, los clientes generan beneficios crecientes cada año que permanecen en la empresa”,* de modo que *“un aumento del 5% en la retención de clientes puede producir un aumento de más del 25% en las ganancias”*.²⁵

Este dato nos muestra el poder del compuesto: retener clientes (que compren repetidamente) hace que su valor crezca de forma exponencial para el negocio.

Ahora bien, **esa energía debe conservarse y protegerse**. La física nos recuerda que a todo movimiento se opone la fricción, y en el mundo empresarial la fricción adopta muchas formas: clientes insatisfechos, procesos engorrosos, tiempos de espera, incoherencias entre lo que se promete y lo que se entrega. Si no se controla, la fricción actúa como un rozamiento que disipa la energía del sistema y **ralentiza el volante**. Recordemos que los grandes cambios no ocurren de la noche a la mañana, sino gracias a *pequeños cambios, realizados de manera constante, para generar un impacto significativo*. Pero si esos cambios se ven contrarrestados por trabas internas o externas, el impulso se pierde. En la siguiente sección profundizaremos en **qué indicadores nos permiten medir esa energía del flywheel**, cómo saber si estamos añadiendo impulso o perdiéndolo, antes de pasar a las tácticas para minimizar la fricción en la experiencia del cliente.

Métricas que alimentan el *flywheel*: **CAC, LTV, churn, NPS**

En marketing digital, algunas métricas funcionan como el “combustible” del efecto *flywheel*, indicando dónde añadimos energía y dónde la estamos perdiendo. Siendo

que en el comercio digital contamos con este *círculo virtuoso de crecimiento* potenciado por la buena gestión de datos propios, podemos utilizar cuatro indicadores para nutrirlo: **CAC, LTV, churn y NPS**. Veamos cada uno brevemente:

CAC (Costo de Adquisición de Cliente): mide la inversión necesaria para conseguir un nuevo cliente. Un **CAC bajo** significa que con relativamente poco esfuerzo o gasto sumamos un nuevo integrante al flywheel, aportando energía fresca al sistema. Por el contrario, un **CAC alto** puede indicar fricción en la entrada: quizá nuestras campañas no son eficientes o el mensaje no convence fácilmente, lo que obliga a empujar más fuerte (invertir más) para lograr que el volante gire. En mercados digitales saturados, captar la atención del usuario es cada vez más costoso –el CAC tiende a subir–, y muchas marcas terminan gastando mucho en publicidad para obtener ventas iniciales. Por su parte, las empresas ganadoras buscan formas creativas de reducir el CAC –marketing de contenidos, referidos, optimización de conversiones– para **inyectar energía al flywheel con eficiencia**.

LTV (Lifetime Value o Valor de Vida del Cliente): representa los ingresos totales que esperamos obtener de un cliente a lo largo de toda su relación con la empresa. Un LTV alto indica que ese cliente no solo compra una vez, sino que permanece comprando repetidamente (o adquiriendo servicios de mayor valor), aportando sucesivas “vueltas” de energía al volante sin requerir otro empuje de adquisición. **Incrementar el LTV es fundamental para el crecimiento compuesto:** si cada cliente vale más en el

tiempo, se necesita menos clientes nuevos para crecer un mismo porcentaje. Bain & Company destacó que más del **50% de los ingresos anuales** de las pequeñas empresas provienen de clientes habituales, y estos **gastan un 67% más** que los clientes nuevos.²⁶ Esto explica por qué tantos modelos de negocio digitales hoy se enfocan en la fidelización y en maximizar el valor por cliente (vía *upselling*, *cross-selling* o suscripciones). Programas de fidelidad bien diseñados y la personalización contribuyen directamente a elevar el LTV, creando un efecto volante: a mayor LTV, mayor retorno por cliente y más recursos para reinvertir en mejorar la oferta, lo que atrae aún más a esos clientes leales. En otras palabras, **un cliente satisfecho que vuelve regularmente es como un volante pequeño dentro del gran volante**, generando energía constante.

[Melissa Manrique, Co-Founder & CTPO de Stealth Startup](#) nos comentaba en una entrevista para el *Líderes Podcast x25* que:²⁷



“El objetivo no es solo vender una vez, sino crear un vínculo para toda la vida del cliente. Cada interacción positiva debe aumentar la probabilidad de la siguiente compra”.



Melissa
Manrique

En su experiencia, enfocarse en elevar el LTV cambia la mentalidad de la empresa: *“dejamos de pensar en transacciones y empezamos a pensar en relaciones”*, lo

cual alinea equipos enteros hacia la retención más que la adquisición indiscriminada.

Churn (Tasa de abandono): es la contracara del LTV, indicando qué porcentaje de clientes nos deja en un periodo dado. **El churn es básicamente fricción manifestada en datos:** cada cliente que se va es energía que el sistema pierde, obligándonos a redoblar esfuerzos para reemplazarlo con uno nuevo. Un churn alto puede apagar el efecto *flywheel*, pues por mucho que adquiramos nuevos clientes, si con la otra mano estamos perdiendo casi la misma cantidad, el volante no acelerará. Por el contrario, **reducir el churn es como eliminar el rozamiento del sistema**, permitiendo que la energía acumulada no se escape. Las organizaciones líderes en lealtad de clientes (*loyalty leaders*) logran tasas de churn mucho menores que sus competidores y eso se traduce en un crecimiento sustancialmente mayor.

Bain & Company observó que las compañías destacadas en fidelización tienen **20% menos attrition (deserción de clientes)** y aproximadamente el doble de crecimiento en ingresos que el promedio de su industria²⁸. Es una diferencia enorme: implica que, año tras año, la base de clientes crece en neto y cada cliente sigue aportando. **La retención de clientes alimenta directamente el flywheel**, porque cada cliente retenido no solo sigue comprando (incrementando LTV) sino que potencialmente actúa como promotor de la marca.

Andrea Guitart, Digital Commerce Head en Bidcom Group, experta en UX y marketing *data-driven*, nos

señalaba que muchas veces el churn es consecuencia de fricciones en la experiencia:²⁹



“Si ves que los usuarios abandonan, ahí hay una causa: o no encontraron valor, o algo en la experiencia los frustró”.



Andrea
Guitart

Su consejo es mapear cuidadosamente el *customer journey* y detectar en qué puntos se produce la fuga:



“Con datos de comportamiento podemos identificar dónde cae la satisfacción; a veces es un envío tardío, a veces una interfaz confusa. Reducir churn empieza por arreglar esos puntos de fricción uno por uno”.



Andrea
Guitart

Al eliminar esos obstáculos, mejoramos la retención y por ende conservamos la energía que tanto costó generar.

NPS (Net Promoter Score): este indicador de lealtad, creado por Bain & Company, mide la probabilidad de que un cliente nos recomiende. Se basa en una pregunta sencilla: “¿Qué tan probable es que recomiendes nuestra empresa a un amigo o colega?”, puntuando de 0 a 10. Los clientes que dan 9 o 10 son *promotores*, aquellos entusiastas que impulsan nuestra marca mediante el boca a boca; los detractores (0

a 6) podrían frenar nuestro volante con críticas negativas. El **NPS se ha vuelto un norte para las compañías centradas en cliente**, porque condensa en un número la salud de la relación con el cliente y, según Bain, *“predice el crecimiento de la empresa y el valor de vida del cliente”*. Un NPS alto suele correlacionar con un crecimiento orgánico fuerte: los promotores traen nuevos clientes gratuitamente con sus recomendaciones, reduciendo el CAC, y además suelen ser más leales (mayor LTV y menor churn). Dicho de otro modo, **NPS captura en una métrica la inercia positiva o negativa de nuestro flywheel**. Si tenemos muchos promotores, es señal de que el volante gira sin fricciones mayores – los clientes felices lo están empujando con nosotros–; si abundan detractores, tenemos serios problemas de fricción que están restando energía. Según un reporte de Bain, las empresas con mejores puntajes NPS dentro de su industria crecen el doble que sus competidores y logran ventajas de costos de servicio de hasta 15% gracias a clientes más satisfechos y fieles (Bain & Company).

Melissa Manrique subraya la importancia de crear **experiencias dignas de ser recomendadas**:



“El NPS nos obliga a pensar en cómo sorprender al cliente. Cada punto de más en NPS significa que más clientes salen a evangelizar por nosotros –eso no tiene precio en marketing”.



Melissa
Manrique

En su trabajo en experiencia digital, ha visto cómo mejoras específicas (por ejemplo, simplificar un formulario de registro o añadir un canal de soporte en vivo) se reflejan en aumentos tangibles de NPS. *“Cuando nuestro NPS sube, al poco tiempo vemos más referidos llegando y menores costos de adquisición. Es literalmente el flywheel en acción”,* comenta.

En conjunto, estos cuatro indicadores ofrecen una vista integral de la dinámica de nuestro negocio. **CAC y churn señalan las fuerzas de fricción**, las pérdidas de energía: CAC alto (mucho esfuerzo para avanzar) y churn alto (pérdida de impulso logrado). **LTV y NPS reflejan las fuerzas motrices acumulativas**: un LTV creciente indica que el volante gira con clientes que permanecen y gastan más, y un NPS alto indica que esos clientes incluso impulsan el volante adicionalmente con recomendaciones.

Gestionarlos adecuadamente es crítico. De hecho, en la práctica, muchas empresas hoy día plantean objetivos explícitos para mejorar estas métricas como parte de su estrategia de *growth*. Un informe de Deloitte Digital (2024) enfocado en crecimiento impulsado por la experiencia en Latinoamérica señaló que poner al cliente en el centro de la estrategia –desde cómo se recogen insights de datos hasta cómo se diseña el servicio– permite **alcanzar resultados de crecimiento por encima del promedio de la industria**.³⁰ Y esto es básicamente gestionar el flywheel: alinear la organización a mejorar continuamente la satisfacción (NPS), la fidelidad (LTV), reducir fricciones de costo (CAC) y de fuga (churn).

Antes de pasar a la siguiente sección, vale una última

reflexión: **estas métricas no actúan aisladas, sino interconectadas**. Por ejemplo, si elevamos el NPS mediante una experiencia excepcional, habrá más referencias boca a boca, lo que a su vez baja el CAC (adquisición orgánica) y sube el LTV (clientes más fieles). O si reducimos churn mejorando soporte post-venta, no solo sube LTV, sino también probablemente el NPS (clientes satisfechos con la resolución de sus problemas). Es ese **efecto volante** en acción: cada mejora en un área impulsa a las demás en un ciclo de realimentación positiva. Las compañías de alto crecimiento entienden esto y se organizan alrededor de equipos y objetivos multifuncionales, todos apuntando a **maximizar el impulso y minimizar la fricción** en el journey del cliente. A continuación, exploraremos con más detalle este tema de la fricción: ¿qué causa en la experiencia del cliente digital y cómo eliminarla para que nada detenga nuestro *flywheel*?

Cómo eliminar fricción en la **experiencia del cliente**

Imaginemos nuevamente el volante de inercia: una vez girando, su peor enemigo es la fricción –ese roce que poco a poco lo va frenando si no seguimos aplicando fuerza. En la experiencia del cliente ocurre igual. La **fricción** se manifiesta en cualquier punto de contacto donde el cliente encuentra dificultades, demoras o molestias. Puede ser **fricción física** (un envío que tarda más de lo prometido, un producto defectuoso) o **fricción digital** (una web lenta, un formulario interminable, tener que repetir

los mismos datos una y otra vez, un servicio de atención al cliente poco útil). Cada una de esas trabas le resta momento al volante: un cliente frustrado es un cliente que quizás no vuelva (aumenta el churn), que seguramente no recomiende (baja el NPS) e incluso puede advertir a otros que no compren (frenando la adquisición). Por eso, **eliminar fricción es la estrategia clave para conservar y aumentar la energía del flywheel**. Como dice un famoso principio de experiencia de usuario, *“la mejor interfaz es la que no se siente”*, es decir, aquella donde todo fluye de manera natural.

La frase **“la mejor interfaz es la que no se siente”** (en inglés, *“the best interface is no interface”*) proviene de un **principio de diseño de experiencia de usuario (UX)** ampliamente difundido por **Golden Krishna**, diseñador e investigador que trabajó en empresas como Google y Samsung.³¹

Vivimos en la era del cliente empoderado, donde la diferenciación real ya no está solo en el producto o el precio, sino en **la calidad de cada interacción con el cliente**. Una experiencia sin fricciones genera fidelidad: *un cliente satisfecho no solo vuelve, sino que se convierte en embajador de la marca*. Por ello, mapear el **viaje completo del cliente (customer journey)** y detectar puntos de fricción se ha vuelto una obsesión sana de las empresas líderes. Veamos algunas estrategias concretas para identificarlos y eliminarlos:

Simplificar procesos e interfaces: La máxima *“Don’t make me think”* del gurú Steve Krug sigue vigente.³² Cada clic

innecesario, cada campo redundante en un formulario, cada paso extra para completar una compra añade fricción. ¿El resultado? Abandono del carrito o del registro. Estudios de experiencia de usuario muestran que tasas significativas de clientes abandonan si un proceso se percibe demasiado complejo o largo. Por ejemplo, uno de los pilares del éxito de la economía *on-demand* (Uber, Rappi, etc.) fue eliminar pasos: pedir un taxi o comida se redujo literalmente a un par de toques en la pantalla. **Menos es más** cuando hablamos de UX.

Andrea Guitart opina que *“UX no es solo estética; es ingeniería de la reducción de fricción”*. En nuestra conversación, destacó cómo han logrado mejoras sustanciales en conversiones al simplificar formularios de checkout y permitir auto-rellenado de datos:

“Pasamos de cinco pantallas a dos, incorporamos login social, y vimos bajar la tasa de abandono instantáneamente”.

También sugiere ofrecer siempre alternativas convenientes (por ejemplo, múltiples medios de pago, distintos métodos de entrega) de forma clara, para adaptarse a la preferencia del cliente y no perderlo en la recta final por una rigidez innecesaria.

Velocidad y desempeño tecnológico: Un sitio web lento o una app que se traba es sinónimo de fricción digital. En la era de la gratificación instantánea, los usuarios tienen poca paciencia: diversos reportes indican que la mayoría de los usuarios móviles abandonará un sitio si tarda más de 3 segundos en cargar. Un ejemplo lo da el Zendesk CX

Trends 2024, que muestra que **80% de los consumidores esperan experiencias rápidas y sin interrupciones, incluso exigiendo asistencia inmediata mediante chat en cualquier momento**³³. Esto implica invertir en performance: optimizar tiempos de carga, usar CDNs, depurar el código, realizar pruebas de estrés. Asimismo, **aprovechar la automatización e IA** para agilizar interacciones de servicio. La inteligencia artificial generativa, por ejemplo, se está usando para resumir reseñas de productos o para proveer chatbots inteligentes que resuelven consultas comunes al instante. Bain & Company halló que en retail estas aplicaciones de IA contribuyen a un servicio más eficiente, *“reduciendo los puntos de fricción y aumentando las tasas de conversión”* en las etapas más desafiantes del journey.³⁴ El cliente no siente que “espera” porque obtiene respuestas o soluciones de inmediato, manteniéndose el impulso. Eso sí, la **fricción cero** no significa eliminar el contacto humano por completo: significa que el cliente avanza sin trabas, ya sea con ayuda automatizada o con un agente en vivo. Lo importante es que no quede atascado.

Omnicanalidad integrada: Otra fuente común de fricción es la **inconsistencia entre canales**. Por ejemplo, un cliente inicia una compra en la web, pero tiene una duda y llama por teléfono; si el agente telefónico no sabe lo que el cliente ya hizo en la web, el cliente tendrá que explicar todo de nuevo –¡fricción y frustración asegurada!–. Las empresas deben eliminar esos silos para ofrecer una experiencia fluida sin importar el canal. La información debe viajar con el cliente: que el chatbot sepa qué hay en el carrito del usuario; que la tienda física pueda saber qué productos miró el cliente en la app. Según Zendesk,

los consumidores de hoy esperan “soporte fluido a través de una variedad de canales, del servicio a ventas” y las empresas que sobresalen “priorizan experiencias inmersivas y holísticas para satisfacer esas expectativas” (Douglas, 2024). Un ejemplo latinoamericano: algunos retailers grandes ya implementan que si un cliente escribe por WhatsApp consultando stock, el sistema reconozca si ese cliente ya navegó el catálogo en línea y le ofrezca directamente los productos de interés o incluso genere un *checkout* vía link en el chat. Todo sin repetir pasos. **La coherencia omnicanal** mantiene el volante girando sin tropiezos, ya que el cliente no siente interrupciones al saltar de un medio a otro.

Personalización y relevancia: La falta de relevancia también es una fricción sutil –no física, pero cognitiva. Si bombardeamos al usuario con ofertas irrelevantes, o tiene que buscar entre miles de productos para hallar lo que quiere, le estamos añadiendo “peso” innecesario a su experiencia. En cambio, cuando usamos inteligentemente los datos para *personalizar* contenido, recomendaciones y comunicación, el cliente avanza con facilidad hacia lo que le interesa.

Los *first-party data* bien utilizados son “oro en las manos” de las empresas para crear experiencias más pertinentes. Pensemos en cómo Netflix o Amazon han eliminado fricción: uno ya no “busca qué ver o qué comprar”, sino que la plataforma presenta opciones altamente probables de ser del agrado del usuario, acortando el camino a la satisfacción. Deloitte Digital menciona un incremento del 20% en la demanda de experiencias personalizadas entre

2022 y 2024³⁵— los clientes quieren sentir que la empresa los conoce. La clave está en utilizar la analítica de forma ética para **facilitar la vida al cliente**, no para invadirla. Si la personalización se hace bien, el usuario percibe menos esfuerzo en conseguir lo que necesita, y eso se traduce en más conversiones y lealtad. Como señaló Andrea Guitart: *“Hoy podemos saber cómo interactúa el usuario con nuestro sitio; con esa información eliminamos fricciones. Desde los datos y la UX tomamos decisiones para mejorar siempre, tal como plantea el efecto flywheel”*.³⁶

Escuchar y actuar rápido (closing the loop): Finalmente, eliminar fricción requiere un **feedback loop** activo con los clientes. No podemos corregir lo que no sabemos qué anda mal. De allí la importancia de recoger sistemáticamente la voz del cliente: encuestas post-servicio, monitoreo de redes sociales, análisis de las consultas frecuentes al soporte, etc. Herramientas como el NPS, el CSAT (satisfacción) o CES (Customer Effort Score, que mide el esfuerzo del cliente) sirven para detectar puntos de dolor. Lo esencial es luego *actuar* sobre ese feedback. En la investigación de Bain sobre lealtad en la era de la IA, se enfatiza “cerrar el bucle de retroalimentación” con el cliente: usar las encuestas y datos para “*desarrollar el camino a seguir con hipótesis y luego mejorar la experiencia*”. Un ejemplo: si repetidamente los clientes dicen que no entienden la política de devoluciones (feedback), eso indica fricción informativa; la empresa debería inmediatamente simplificarla y comunicarla mejor (acción). Cada fricción detectada y resuelta es un triunfo del volante: liberamos energía retenida.

Melissa Manrique señala que en su equipo de experiencia digital han instituido rituales semanales para revisar feedback:



“Cada semana vemos qué nos dijeron los clientes: si algún proceso sacó baja nota o recibimos quejas, lo abordamos de inmediato. Esa agilidad para corregir problemas antes de que escalen marca la diferencia en NPS”.



Melissa
Manrique

La lección es clara: **escuchar al cliente y responder con mejoras rápidas mantiene el volante girando saludable**. Por el contrario, ignorar las quejas es dejar que la arena se acumule en el engranaje hasta frenarlo.

En suma, *eliminar fricción en la experiencia del cliente es equivalente a aceitar y aligerar el volante de crecimiento*. No solo evitamos pérdidas de energía, sino que cada vez que removemos un obstáculo estamos facilitando que más clientes completen su ciclo de compra satisfechos, lo cual a su vez alimenta las probabilidades de recompra y recomendación. Es un esfuerzo continuo, interdisciplinario (involucra a marketing, tecnología, atención al cliente, logística, etc.), pero los beneficios son palpables. De hecho, **la lealtad del cliente en la era digital se construye principalmente eliminando fricciones**: las empresas que ganan son las que ofrecen la experiencia más fluida, conveniente y confiable.

Aunque la inteligencia artificial está transformando la personalización y automatización, *“la lealtad del cliente sigue basándose en darles algo a lo que ser leales: productos de calidad, servicio excelente y experiencias sin esfuerzo”*.³⁷ Es decir, la tecnología por sí sola no salva una mala experiencia; primero hay que diseñar experiencias centradas en el cliente, luego apoyarse en la tecnología para escalarlas sin fricción.

Customer journey como ciclo que alimenta el flywheel:

Si en el funnel tradicional el viaje del cliente parecía terminar en la compra, en el paradigma flywheel lo entendemos como un **ciclo continuo** que nunca se cierra del todo. Podemos imaginarlo como un recorrido circular en seis momentos: **Descubrir → Considerar → Comprar → Usar → Amar → Recomendar**, con flechas que vuelven a *Descubrir* (cuando nuevos clientes llegan por influencia de los actuales) y a *Usar* (cuando los clientes existentes recompran o profundizan la relación). Cada giro completo por este ciclo agrega energía al volante, siempre que la experiencia sea suficientemente fluida como para que el cliente quiera repetirla. Esta visión dialoga con lo que desarrollamos en [El consumidor, la experiencia del usuario y la interfaz y usabilidad](#), donde mostramos que el valor real no está solo en “cerrar la venta”, sino en diseñar una secuencia de micro-momentos que reduzca esfuerzo, aumente confianza y convierta al usuario en protagonista del proceso.

Leer este journey circular exige dejar de pensar en pasos aislados y empezar a mirar **transiciones**. Entre *Descubrir* y *Considerar* vive todo el trabajo de contenido, reputación

y confianza (muy conectado con lo que analizamos en *La era de las redes y de la interacción entre marcas y usuarios*); entre *Considerar* y *Comprar* se juega la UX de conversión y la fricción transaccional; entre *Comprar* y *Usar* entra en escena el fulfillment y la promesa logística que trabajamos en *El desafío fulfillment, logística y última milla*; entre *Usar* y *Amar* pesan el desempeño del producto, el soporte y la facilidad para resolver problemas; y entre *Amar* y *Recomendar* aparecen NPS, comunidad, UGC y social commerce. Cuando trazamos este círculo sobre los distintos touchpoints —tienda física, web, app, WhatsApp, redes sociales— vemos con claridad dónde estamos sumando energía al flywheel y dónde estamos dejando que la fricción la drene.

Este mismo esquema cobra una dimensión aún más potente cuando lo cruzamos con el contexto móvil y omnicanal que ya exploramos en *La revolución del mobile commerce* y en [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#). Un mismo cliente puede estar en “Descubrir” scrolleando TikTok, en “Considerar” leyendo reseñas en el marketplace, en “Comprar” desde la app, en “Usar” recibiendo el producto en su casa y en “Recomendar” compartiendo una historia en Instagram o un mensaje en un grupo de WhatsApp. El journey circular nos obliga a preguntarnos, en cada proyecto: ¿qué estamos haciendo para que este cliente quiera completar la vuelta y empezar otra?, ¿qué parte del ciclo estamos hiper-optimizado y cuál sigue en modo siglo XX? Cuando usamos este mapa como overlay sobre el flywheel, cada mejora deja de ser una iniciativa aislada de UX, logística o contenido y se convierte en una decisión consciente

sobre cómo acelerar la rueda completa.

Para recapitular, pensemos en nuestro *flywheel*: la energía se genera con cada cliente encantado y cada mejora implementada; se acumula gracias a la lealtad y a la repetición; y puede perderse por la fricción en cualquiera de sus formas. **La misión de una estrategia de marketing digital exitosa es maximizar las fuerzas impulsoras (valor, satisfacción, confianza) y minimizar las fuerzas de freno.** Así, el crecimiento deja de ser lineal y se vuelve exponencial, compuesto, imparable. La fidelidad del cliente se construye en cada experiencia, en cada clic y cada entrega a tiempo. Cada uno de esos pequeños momentos suma o resta. Lograr que sumen consistentemente es el arte y la ciencia detrás del crecimiento continuo.

Canvas de diagnóstico del flywheel actual

Una forma práctica de empezar a trabajar con todo lo que venimos viendo es **dibujar tu volante actual en una sola página**. Para eso proponemos un *canvas de diagnóstico del flywheel* que podés descargar desde la web de la colección Génesis. No es un ejercicio artístico, sino un mapa de conversación. En la primera sección del canvas se registran los **segmentos clave y la promesa de valor**: a quién servimos y qué les prometemos realmente, más allá del slogan. Esta parte se complementa muy bien con lo desarrollado en *El consumidor, la experiencia del usuario y la interfaz*, donde analizamos personas, expectativas y puntos de dolor que deben estar explícitos antes de pretender “hacer girar” nada.

El segundo bloque del canvas se dedica a los **principales loops de crecimiento**: ¿de qué maneras un cliente trae a otro en tu negocio? Aquí aparecen, por ejemplo, programas de referidos, reseñas y calificaciones, contenido generado por usuarios, comunidades y modelos de suscripción que incentivan la permanencia. Es la traducción operativa de los growth loops que vimos en este capítulo y una invitación a conectar con los casos y modelos que trabajamos en [La era de las redes y de la interacción entre marcas y usuarios](#) y en [El desarrollo del Retail Media Network](#). El objetivo no es listar iniciativas sueltas, sino identificar 2 o 3 loops que hoy explican la mayor parte del crecimiento, o también, revelar que todavía no tienes loops claros y dependes casi exclusivamente de paid media.

El tercer y cuarto bloque se enfocan en **fuerzas fuertes y fricciones graves**. En la sección de fuerzas, el equipo identifica dónde ya se está generando momentum: por ejemplo, una comunidad muy activa, una app muy usada, un programa de lealtad que realmente aporta valor, un NPS sobresaliente en ciertos segmentos. En la sección de fricciones, se mapean los puntos donde el volante se frena: tiempos de entrega, procesos de alta complejidad, devoluciones difíciles, silos de información, experiencias incoherentes entre tienda física, ecommerce y WhatsApp.

El quinto bloque del canvas se reserva para las **capacidades de datos e IA**: qué datos propios tenemos realmente (no solo los que creemos tener), cómo se unifican, qué modelos de analítica o IA están hoy en producción y al servicio del volante, y cuáles siguen siendo pruebas aisladas.

Finalmente, el último bloque recoge los **KPIs por fuerza del flywheel**: qué indicadores usamos para saber si estamos mejorando en Atraer, Activar, Expandir Valor y Evangelizar. Este cierre convierte el canvas en tablero de control: una hoja donde un CMO puede alinear al board, un Head of Growth puede decidir dónde experimentar y un director de ecommerce puede visualizar dónde la omnicanalidad está impulsando el volante... y dónde lo está frenando.

El efecto *flywheel* no es solo una estrategia de marketing, es una filosofía de gestión. Quien la adopta, entiende que el crecimiento no es cuestión de un solo éxito rutilante, sino de la suma de incontables buenas decisiones, pequeñas y grandes, alineadas hacia deleitar al cliente. Y entiende también que cada miembro del equipo, cada área de la empresa, tiene un rol en empujar el volante y en aceitarlo para que nada detenga su marcha.



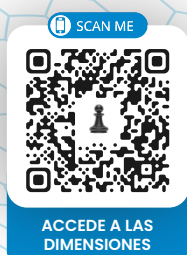
SATISFACCIÓN

VALOR

CONFIANZA

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Data, IA y personalización: El combustible del flywheel

En la economía digital actual, los datos se han convertido en **energía cinética** para el *flywheel* de marketing: cada interacción de un cliente alimenta un ciclo de aprendizaje que impulsa la velocidad del motor de crecimiento. Como hemos descrito en la serie Génesis, el uso de datos masivos (Big Data) y analítica avanzada permite unir todas las piezas del engranaje comercial. Por ejemplo, informes como los de McKinsey concluyen que los marketplaces y la nube trajeron “compartir datos en tiempo real y la ubicuidad del dato” dentro de la organización, transformando la gestión profesional del ecommerce y optimizando preventa, venta y postventa³⁸. Esta visión resuena con la metáfora del **“flywheel del cliente”** que hemos acuñado: cada transacción acumula conocimiento que, aplicado con IA y personalización, genera experiencias más relevantes y una monetización más sofisticada.

Del mismo modo, los aprendizajes que obtuvimos en libros de esta colección *Génesis de un Futuro Digital* muestran el papel decisivo de los datos en este proceso. En [La revolución de los datos en la era del Big Data](#) abordamos cómo una arquitectura unificada de datos (CDP, ERP, CRM integrados) crea una **visión 360°** del cliente, rastreando su comportamiento omnicanal para detectar cuellos de botella y oportunidades de mejora.³⁹ En [El desarrollo del Retail Media Network](#) se analiza cómo los retailers usan el *machine learning* para ajustar en tiempo real las pujas y creatividades publicitarias según el comportamiento del comprador.⁴⁰ En [El boom del comercio electrónico](#) encontramos testimonios de pioneros como Galperín que explican cómo esa plataforma digital integrada (logística, pagos, datos) fue la base del comercio unificado.⁴¹ En [La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#) insistimos en el valor de los datos propios (first-party data) para personalizar y automatizar el mensaje en cada segmento.⁴² Incluso en [El desafío fulfillment, logística y última milla](#) vemos que la predictibilidad basada en datos acelera la entrega, cerrando el ciclo de servicio postventa.⁴³ Todos estos capítulos señalan lo mismo: los datos no son un mero subproducto, sino el nuevo **combustible estratégico** que acelera el crecimiento.

Arquitectura de IA-Unificada al servicio del flywheel

Para que todo este potencial de datos, IA y personalización no quede en iniciativas sueltas, necesitamos una **arquitectura clara** que explique cómo se conectan las piezas. Podemos imaginarla como un modelo de tres capas horizontales y una dimensión vertical que las atraviesa.

En la base está el **Data Trust Flywheel**: la forma en que capturamos, limpiamos, unificamos y gobernamos los datos propios. Encima, una capa de **IA-Unificada** que toma decisiones de manera transversal (no solo para marketing, sino también para ventas, riesgo, producto y servicio). En la superficie, una **capa de experiencia** que orquesta journeys y activaciones en cada canal. Y atravesando todo, la dimensión de **Human Augmented AI**: equipos que trabajan en modo copiloto, utilizando asistentes de IA para ver mejor el sistema y decidir con más criterio, no para ser reemplazados.

El **Data Trust Flywheel** retoma y profundiza lo que ya vimos en *La revolución de los datos* y en *El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema*: los datos dejan de ser “sobrantes” de las operaciones y se convierten en un circuito de confianza. Capturamos *first-party data* con consentimiento y valor percibido por el cliente; los unificamos en arquitecturas tipo CDP/CRM/ERP integrados; aplicamos criterios de calidad, seguridad y privacidad; y devolvemos al cliente experiencias mejores gracias a ese uso responsable.

Cada vuelta del ciclo —dato que se captura, se usa bien y genera más confianza— aumenta la masa de este volante de datos. Sin este piso ético y técnico, cualquier promesa de IA o personalización se convierte en un castillo de naipes: lo vimos en más de un caso que documentamos en la saga Génesis cuando los proyectos de IA fracasaron por datos fragmentados o poco confiables.

Sobre esa base se apoya la **IA-Unificada**, que es el “cerebro operativo” del sistema. En lugar de tener modelos dispersos —un scoring para marketing, otro para crédito, otro para fraude, otro para recomendaciones—, el enfoque es construir capacidades comunes que puntúan propensión de compra, riesgo de churn, afinidad de producto, valor potencial y probabilidad de recomendación, y ponen esos scores a disposición de toda la organización. Es una idea coherente con la lógica de plataformas que trabajamos en *La implementación de los modelos unified & collaborative commerce*: un solo modelo de decisión, alimentado por datos confiables, que sirve tanto para decidir qué anuncio mostrar en una Retail Media Network como para definir qué beneficio darle a un cliente de banca o qué prioridad asignar a un ticket de soporte. Esta capa es la que permite que el flywheel deje de depender de “intuiciones aisladas” y comience a tomar decisiones consistentes en tiempo casi real.

En la parte superior aparece la **capa de experiencia**, donde todo esto se vuelve visible para el cliente. Aquí se conectan ecommerce, app, tienda física, call center, retail media, WhatsApp, email, social commerce y cualquier otro punto de contacto, bajo la lógica de comercio

unificado que ya desarrollamos en detalle en *La revolución del mobile commerce* y en *La implementación de los modelos unified & collaborative commerce*. Cuando la arquitectura está bien armada, da casi igual por dónde entre el cliente: los mismos datos y las mismas decisiones de IA alimentan recomendaciones, precios, contenidos, mensajes de servicio y ofertas en cada canal. El resultado, si se hace bien, es que el cliente siente continuidad y relevancia —lo que en este libro vemos como menos fricción y más impulso para el flywheel—, aunque por debajo haya mucha tecnología haciendo malabares.

La dimensión vertical de **Human Augmented AI** es la que evita que este modelo se convierta en un sistema frío y deshumano. Tal como venimos insistiendo en otros momentums de la colección, desde el propio *El arribo de las tecnologías exponenciales* hasta los libros centrados en ecosistema emprendedor, la IA no reemplaza al criterio: lo amplifica. Los CMOs, directores de ecommerce, líderes de growth y equipos de datos trabajan en modo copiloto: se apoyan en dashboards, asistentes y modelos que sugieren qué segmento priorizar, qué mensaje probar o qué fricción atacar primero, pero la decisión final —qué no hacer, qué priorizar aunque el modelo no lo vea, qué riesgo reputacional no vale la pena correr— sigue siendo humana. En este sentido, la arquitectura de IA-Unificada al servicio del flywheel no es solo tecnología: es una forma de organizar datos, decisiones y experiencias para que cada giro de la rueda combine lo mejor de dos mundos. Los algoritmos aportan velocidad y escala; las personas, contexto, ética y visión de largo plazo.

ARQUITECTURA DE IA-UNIFICADA AL SERVICIO DEL FLYWHEEL



Gráfico. La arquitectura que conecta datos, IA y experiencia: un modelo de tres capas y una dimensión humana que permite que el flywheel gire con coherencia, inteligencia y confianza. Fuente: Elaboración propia (eContent LAB, 2025)

Uno de los beneficios más potentes de este enfoque data-driven es la **personalización en escala**. Con los datos de primera mano de clientes y prospectos, las marcas pueden diseñar experiencias de compra únicas para cada individuo. Esto se materializa en recomendaciones de productos hechas a la medida, contenidos dinámicos adaptados al perfil de navegación, e incluso ajuste automático de precios, ofertas y promociones en tiempo real según el comportamiento observado. Por ejemplo, *La revolución de los datos en la era del Big Data* destaca que “la hiper-personalización, apoyada en IA, es la evolución natural” de esta tendencia: hoy es posible ajustar precios, promociones y mensajes en tiempo real basándose en los datos más recientes del usuario.

En la práctica, las cadenas retail unificadas usan los datos para segmentar clientes en microgrupos y automatizar campañas personalizadas por segmento. Un usuario que habitualmente compra ciertos productos recibirá, en el canal adecuado (email, notificación app o incluso al entrar a tienda), recomendaciones e incentivos ultra-relevantes que refuerzan su fidelidad. Esta personalización incrementa la satisfacción y la retención: un cliente que siente que la marca lo conoce y le ofrece justo lo que busca tiende a volver y a recomendarnos. En Latinoamérica ya se observan ejemplos concretos: supermercados que personalizan cupones según el historial familiar, o tiendas de moda que modifican la vitrina online instantáneamente según estilos de interés del usuario. En suma, mientras más datos alimenten al *flywheel*, más inercia gana el ciclo de experiencias: con la cultura data-driven adecuada, las empresas pueden anticiparse a las necesidades del consumidor y forjar relaciones más sólidas y duraderas.

Data Trust Flywheel: **Gobernanza, ética y confianza** **como energía del volante**

Hasta ahora hablamos del dato como combustible y de la personalización como uno de sus usos más visibles. Pero en la práctica, **ningún flywheel de datos se sostiene si no se apoya en confianza**. Cada vez que una marca pide un dato, lanza una campaña personalizada o entrena un modelo de IA, está haciendo —implícita o explícitamente— un contrato con el cliente. Cuando ese

contrato se respeta, la confianza aumenta y el volante gira con menos fricción. Cuando se abusa del dato, el sistema no solo se frena: puede invertirse, como ya hemos visto en otros libros de la colección cuando analizamos crisis reputacionales ligadas a privacidad y seguridad.

Podemos imaginar entonces un **Data Trust Flywheel** como un volante dentro del volante general del negocio. Su ciclo es simple en teoría, pero exigente en la ejecución: **capturamos datos con consentimiento claro y valor percibido**, los **usamos de forma transparente y limitada al propósito declarado**, devolvemos al cliente una **experiencia mejor, más relevante o más justa**, y ese resultado positivo aumenta su disposición a seguir compartiendo información en el futuro. Cada vuelta refuerza la siguiente. Esta lógica se vuelve crítica en el contexto *post-cookies*, donde la identidad ya no puede depender de rastreos opacos de terceros, sino de relaciones explícitas: logins, programas de lealtad, apps propias, esquemas de *openfinance*. Como desarrollamos en el libro sobre riesgos regulatorios y el “Radar de riesgos 0–5”, las organizaciones que ignoran consentimiento y transparencia no solo se exponen a multas: alimentan un loop de desconfianza que eleva la fricción en todo el journey.

La otra cara del Data Trust Flywheel es la **gobernanza interna y el uso responsable de la IA**. No alcanza con pedir permisos; hay que decidir **cómo** se entrenan y utilizan los modelos. ¿Qué sesgos pueden arrastrar? ¿Qué segmentos quedan sistemáticamente excluidos o peor tratados? ¿Se puede explicar, al menos en términos de política, por qué

un algoritmo ofrece cierto límite de crédito, cierta tarifa o cierta pieza de contenido? En *El arribo de las tecnologías exponenciales* insistimos en que la IA amplifica todo: lo bueno y lo malo. Aplicado a este libro, eso significa que un sistema de scoring o recomendación sin controles puede convertir viejas prácticas discriminatorias en decisiones automatizadas a gran escala. Cada error de este tipo no solo daña al cliente afectado, sino que erosiona la confianza del conjunto, añadiendo fricción invisible al flywheel: menos disposición a compartir datos, más opt-out, más quejas, más regulación reactiva.

Lo interesante es que, cuando se diseña bien, el Data Trust Flywheel **no compite** con el flywheel de monetización; lo protege y lo potencia. Una política clara de privacidad, un panel sencillo para gestionar preferencias de comunicación, explicaciones honestas sobre cómo se usan los datos, opciones reales para decir que no, auditorías periódicas de sesgos en modelos... todo eso reduce la ansiedad del usuario y baja la fricción cognitiva de relacionarse con la marca. En términos prácticos, el CMO, el director de ecommerce y el líder de growth pueden usar este marco como checklist: cada nuevo proyecto de data o IA debería responder a tres preguntas básicas: 1) ¿qué gana el cliente con esto, de forma explícita?, 2) ¿qué tan fácil le hacemos entender y controlar el uso de sus datos?, 3) ¿cómo evitamos que este caso de uso erosione confianza en el tiempo? Si las tres respuestas son sólidas, el Data Trust Flywheel gira a favor del negocio. Si alguna flojea, tarde o temprano aparecerá como fricción en NPS, en churn o en resistencia regulatoria.

El dato como **energía cinética**

El **dato** es hoy la nueva energía cinética del *flywheel* comercial: mientras la rueda gira, cada interacción alimenta su momentum. A diferencia de la antigua inercia del embudo de marketing lineal, el modelo del *flywheel* pone al cliente en el centro, generando un ciclo continuo de atracción, engagement y fidelización. En este ciclo, los datos actúan como el combustible que aumenta la velocidad sin perder el control. *La revolución de los datos* ya explicaba que un seguimiento omnicanal unificado permite obtener una imagen coherente del comprador en cada etapa. Con una plataforma centralizada (por ejemplo un CDP que integre web, app, tienda física y redes sociales), se sabe en tiempo real si un mismo cliente descubrió un producto por Instagram, lo probó en tienda y finalmente lo compró online. Esto no era viable en la era pre-datos: hoy, herramientas analíticas y de tracking (p.ej. Google Analytics 4) permiten entender el journey completo del usuario. La consecuencia es que las decisiones dejan de basarse en intuiciones aisladas (“¿quizá deberíamos abrir más tiendas?”) y pasan a sustentarse en patrones reales de conducta.

Las marcas pueden responder a señales del mercado en **horas en lugar de semanas**. Si hoy podemos reaccionar instantáneamente a un pico de demanda o a tendencias virales, obtenemos una ventaja competitiva enorme. Esto incluye ajustar inventarios automáticamente, reprogramar campañas al vuelo, o rediseñar experiencias sin desfazar la estrategia a largo plazo.



En este sentido, la metáfora de energía cinética subraya que el dato en movimiento genera impulso. [Ronny Groisman Sobocki, Sr. Sales Account Executive Latam de Topsort](#), lo explica:⁴⁴



El retail siempre tuvo “negocios complementarios detrás del mostrador” (créditos, garantías), y hoy esa lógica se aplica al dato. Cada transacción, cada búsqueda en el sitio, incluso cada clic en un correo, produce datos que pueden monetizarse.



Ronny
Groisman

En el libro **Génesis** lo llamamos **“flywheel del cliente”**: un ciclo donde cada transacción alimenta un conocimiento más profundo del perfil, que a su vez habilita interacciones más relevantes, cerrando con una monetización sofisticada (por ejemplo, ofertas de productos relacionados o servicios adicionales).

En la práctica, esto significa que la primera venta ya no es el fin del viaje, sino parte de un círculo virtuoso:



Gráfico. El ciclo virtuoso del dato: cada compra alimenta nuevas experiencias personalizadas que impulsan la próxima compra, generando un loop continuo de valor y aprendizaje. Fuente: Elaboración propia (eContent LAB, 2025)

A medida que este *flywheel* gira con datos, su inercia crece: la inversión en Marketing Automation e IA rinde cada vez más, porque cada acción va enriqueciendo el conocimiento de la audiencia.

Esta perspectiva reafirma la importancia del *first-party data* en el nuevo ecosistema. Con la desaparición de cookies de terceros, los retailers aprovechan las RMN (Retail Media Networks) para usar sus propios datos limpios de usuarios logueados. Al publicar anuncios dentro de su

propio ecosistema, el minorista controla toda la cadena de datos, asegurando la exactitud de la segmentación y del ROI. De allí que, como se destacó en *El desarrollo del Retail Media Network*, los avances en *machine learning* publicitario permiten ajustar en tiempo real qué anuncio se muestra, cuánto ofertar, etc., basándose en datos históricos y objetivos. En resumen, en el *flywheel* moderno el dato es la fuerza que convierte la energía potencial (información sin procesar) en energía cinética (acciones automatizadas y personalizadas).

Machine learning y **predicción del comportamiento**

La inteligencia artificial, y en particular el *machine learning*, potencia exponencialmente la capacidad predictiva sobre los datos acumulados. Mientras que la analítica tradicional identifica patrones pasados, las técnicas de ML permiten **anticipar comportamientos futuros** del cliente. Los modelos de aprendizaje automático pueden analizar el historial de compra y navegación para predecir qué productos tendrán más demanda en una temporada o incluso detectar qué clientes tienen más probabilidad de abandonar el embudo de conversión.

Esto habilita acciones proactivas: ajustamos inventarios antes de un pico previsto, o enviamos incentivos a quienes muestran riesgo de churn. Gartner (2025) pronostica que para 2025 más del 75% de las empresas habrá integrado al menos un modelo de ML en sus procesos de marketing o

servicio al cliente (reconociendo tendencias de mercado o señales de insatisfacción), lo que nos empuja hacia un marketing cada vez más predictivo.⁴⁵

En la práctica cotidiana del marketing, esto se traduce en aplicaciones que marcan la diferencia. Un **ejemplo generativo** es el uso de modelos como ChatGPT o DALL-E para generar contenido personalizado a gran escala: desde copias de anuncios y textos de email hasta imágenes promocionales hechas a medida. Estas IA generativas pueden crear distintas variantes creativas y probarlas rápidamente, acelerando el aprendizaje A/B y mejorando la resonancia con audiencias específicas. El informe de eMarketer (2023) señala que las agencias ya emplean IA generativa para conectar con clientes en la fase de awareness (p. ej. BrandMuscle generando contenido compliant para Allstate)⁴⁶. Otro caso es Rippler Group (B2B tech), que usa Gong + ChatGPT para extraer y categorizar preguntas de ventas, enriqueciendo la conversación comercial en tiempo real. Estas innovaciones muestran un horizonte donde la **precisión predictiva y la creatividad generativa** se combinan: podemos anticipar *qué* ofrecer y luego generar automáticamente *cómo* comunicarlo de la forma más efectiva.

Del lado predictivo puro, el ML impulsa la optimización continua de campañas. Por ejemplo, en publicidad programática se utilizan algoritmos que aprenden en tiempo real a subir o bajar la puja por impresión en función de la probabilidad de conversión calculada. Plataformas como las de Adobe o Google Ads incorporan ML para reclasificar audiencias (lookalike), estimar ROAS

por canal y redistribuir presupuestos hacia segmentos de mayor retorno automáticamente. En retail, modelos de demanda predicen necesidades a nivel SKU: durante la pandemia surgieron *pilots* en LatAm donde un supermercado modifica precios varias veces al día en base a flujos de gente y movimientos de la competencia, gracias a IA integrada con sus etiquetas dinámicas. Estas soluciones tenían que estar alimentadas con datos en tiempo real, unificando punto de venta, ecommerce y promotores externos en una única fuente de verdad.

El aprendizaje automático también refina el *customer journey*. Como explica Sara Resnick de Western Union, los consumidores pasan de búsquedas basadas en palabras clave a interacciones conversacionales con IA.⁴⁷ Casi la mitad de los consumidores ya confían en las respuestas generadas por IA tanto como en los resultados tradicionales de búsqueda. Esto modifica la ruta de descubrimiento: los asistentes conversacionales (desde chatbots hasta futuros agentes IA) serán los primeros en filtrar opciones para el usuario, obteniendo datos adicionales (intenciones, preguntas implícitas) que alimentan de vuelta al sistema. Por eso también debemos replantear la analítica: métricas como clics o tiempo en página pueden diluirse en un mundo donde el usuario pide todo por voz o chat. Según **Jim Hamilton, Managing Director de M+C Saatchi Performance**, la clave para abordar métricas imperfectas en marketing digital radica en la experimentación continua con nuevos canales generativos, como se discutió en el eMarketer's 'The Future of Digital' Summit en Nueva York'.⁴⁸

En definitiva, el ML ofrece una **visión predictiva del flywheel**: mueve el marketing desde la respuesta (automation reactiva) hacia la anticipación (marketing predictivo). Ya lo explicamos en el Momentum M16: quien pueda reaccionar en horas en lugar de semanas a señales del mercado obtendrá enorme ventaja. Esa velocidad solo se logra con IA: por ejemplo, los algoritmos permiten no solo monitorear el abandono de carrito, sino predecir qué combinación de cliente y contexto tiene más riesgo de frustración y activar acciones preventivas (chat en vivo, descuento personalizado, recomendación diferente, etc.).

Del marketing automation al marketing aumentado

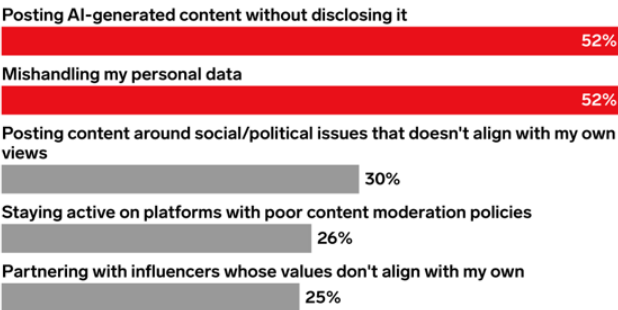
El marketing automation tradicional (automatización de campañas por triggers) se amplifica hoy con IA hasta convertirse en **marketing aumentado**: un entorno en que los algoritmos no solo ejecutan tareas repetitivas, sino que *mejoran y crean* sobre la marcha. Las plataformas modernas unifican funcionalidades: disparadores automáticos basados en eventos (p.ej. carrito abandonado) que envían emails o mensajes en distintos canales, recomendaciones de contenido dinámicas según el perfil del usuario, scoring predictivo de leads, etc. Recomiendo leer el Capítulo 3 de la saga *QR Revolution* se suma al “must to have” del marketing aumentado del ecosistema digital actual.⁴⁹

Como detallamos en *La revolución de los datos en la era del Big Data* en un ecosistema *data-driven* es posible programar acciones automáticas: si un cliente abandona un carrito, el sistema envía recordatorios personalizados y hasta incentivos especiales sin intervención humana. Esto ya es una realidad con herramientas como HubSpot o EmBlue, que gestionan la comunicación multicanal con lógica de datos integrada.

Lo que aporta IA es una capa extra de **inteligencia adaptativa**. Por un lado, la IA generativa colabora en la creación de mensajes y creatividades: ya no dependemos de redactores para cada email o post. El ejemplo de eMarketer sobre **BrandMuscle–Allstate** ilustra esto: con restricciones de cumplimiento muy estrictas, lograron usar IA para generar contenido que conecta con clientes en la etapa de concientización (Clark, 2025).

AI Disclosure and Data Misuse Are Social Media Users' Top Concerns About Brands

% of consumers in Australia, the UK, and the US, on what they're most concerned about brands doing on social media, Q3 2025



Note: among respondents who follow at least 5 brands on social media
Source: Sprout Social, "The State of Social Media in 2025: Data from Sprout's Latest Pulse Surveys," Sep 2, 2025

353902

EM | EMARKETER

Felipe Atton, Fulfillment Services Manager de Walmart Chile, lo resume bien:⁵⁰



“La IA actúa como un sistema que genera, prueba y ajusta experiencias de forma dinámica, liberando a los equipos humanos para enfocarse en la estrategia, la creatividad y la visión de marca”.



Felipe
Atton

En lugar de reemplazar a los especialistas, la IA potencia su trabajo. El equipo de diseño de experiencias ya no debe configurar manualmente cada página ni campaña; ahora puede concentrarse en definir segmentos, mensajes clave y valores de marca, mientras la IA se encarga de ejecutar múltiples variantes y aprender cuál funciona mejor en tiempo real.

Por otro lado, la analítica avanzada integrada habilita lo que Salesforce llama **marketing predictivo**. Con datos unificados en una fuente de verdad, podemos anticipar necesidades: prever tendencias, optimizar inventarios y personalizar el marketing de forma proactiva. Un ejemplo concreto: una cadena retail puede programar su IA para que, al detectar una caída en la venta de un producto crítico, lance automáticamente una campaña promocional enfocada a los segmentos con más afinidad, ajustando el descuento según stock. Todo esto ocurre sin que un gerente mueva un dedo

en ese momento: los algoritmos deciden cuándo y cómo reaccionar. En la práctica, esto está convirtiendo el marketing automation en un piloto automático inteligente. El informe de Salesforce Retail 2025 insiste en que, gracias a la IA, las empresas pueden *“anticiparse a las necesidades de los clientes, prever tendencias, optimizar inventarios y personalizar el marketing de forma proactiva”*.⁵¹

Desde una perspectiva más humana, es fundamental integrar esta tecnología con la cultura y procesos de la empresa. Tal como señala [Jorge Defeo, Associate Founder de Red Clover Argentina](#):⁵²



“La tecnología no te salva si no tenés procesos, cultura y gente que la entienda”.



Jorge
Defeo

La verdadera transformación ocurre cuando las personas aprenden a trabajar con la IA, no contra ella. Defeo compara la experiencia del cliente con un equipo de Fórmula 1: cada engranaje debe coordinarse con velocidad y precisión, pero es un esfuerzo colectivo de talento entrenado, no solo de máquinas.

En consecuencia, el marketing aumentado requiere nuevas funciones: especialistas en orquestación omnicanal, analistas de datos dentro de los equipos creativos, y líderes ágiles que puedan testear

continuamente los algoritmos generativos. Con este enfoque, la automatización deja de ser un simple *ahorro de esfuerzo*, y se convierte en un motor de crecimiento acelerado.

Casos de IA aplicada en retail y eCommerce

La teoría se verifica en la práctica con múltiples **casos de uso reales en retail y comercio electrónico**. A continuación destacamos algunos ejemplos representativos de cómo la IA –tanto predictiva como generativa– se está aplicando hoy, replicables en cualquier empresa que cuente con datos consistentes.

Marketing conversacional y búsqueda predictiva: Con la adopción de asistentes virtuales, se está dando un salto en cómo los clientes descubren productos. En 2025, más de la mitad de los usuarios menores de 35 años ya preguntan a Google Assistant o Alexa qué comprar, en lugar de buscar palabras clave (Salesforce España, 2025). Las empresas líderes preparan sus contenidos para este escenario emergente. Por ejemplo, Western Union educa a clientes a formular consultas conversacionales, entendiendo que “la gente quiere mejores respuestas, más rápidas” y confía en los resúmenes generados por IA tanto como en los listados de resultados (Salesforce España, 2025). Ante esto, el reto es dominar el **SEO generativo** (keywords conversacionales, rich snippets de IA) más que el SEO tradicional.

Campañas y contenido generativo: El uso de IA para crear contenido dinámico ya está en auge. En Precognis nos cuenta el **E-Show2025** que startups como *Epinium* ofrecen herramientas donde los retailers dibujan segmentos (p.ej. «clientes jóvenes interesados en moda sostenible») y la plataforma genera automáticamente emails, banners o recomendaciones de producto para cada segmento.⁵³ De igual manera, los modelos generativos pueden producir descripciones de producto, textos para redes y material de marketing masivo en segundos. Se recomienda siempre supervisión humana (estrategia de marca y revisión final), pero la productividad aumenta enormemente. En el caso de Nestlé, en una charla sobre IA y CRO expusieron que combinan ML y personalización en tiempo real para afinar cada paso del embudo: analizan patrones de conversión y ajustan el contenido mostrado en cada etapa, mejorando los ratios sin elevar el gasto publicitario (Precognis, 2025).

Automatización inteligente en Retail Media: Las **RMN** se vuelven laboratorios de IA. Como se expone en *El desarrollo del Retail Media Network* (Génesis, 2025), los gigantes del retail (Mercado Libre, Walmart, etc.) aplican *machine learning* para optimizar en tiempo real campañas en sus propias plataformas publicitarias. Microsoft Ads incluso utiliza algoritmos que seleccionan automáticamente el banner más efectivo según CTR y tasa de venta, realizando un test multivariante continuo. Además, la IA redistribuye presupuesto dinámicamente: por ejemplo, si un modelo predice un pico de interés en zapatillas deportivas por un evento cercano, el sistema aumenta la inversión en ese SKU y ajusta el inventario disponible. En Retail Media 2.0

se busca maximizar el engagement multicanal con estas “pujas inteligentes”.

Personalización hipersegmentada: Ya no se trata solo de agrupar en “hombre/mujer” o “edad”. Herramientas avanzadas de ML permiten segmentar consumidores en cohortes hiper afinadas (combinando historial de compra, demografía y actividad en redes sociales) y activar campañas específicas. Por ejemplo, un retailer que implementó IA reportó enviar “cupones micro segmentados” a subgrupos de clientes según comportamiento reciente, viendo un aumento del doble en la tasa de conversión. Precognis destaca que hoy “empresas como Epinium muestran cómo los retailers están usando IA para segmentar y personalizar campañas con una precisión antes impensable: emails, banners, pop-ups y recomendaciones generadas automáticamente según el comportamiento del usuario” (Precognis, 2025). La clave es que el sistema aprende de cada interacción: si cierta oferta a un segmento genera mucho interés, los modelos ajustan automáticamente parámetros en futuras campañas.

Contenido creativo generado vs. humano: Un hallazgo relevante del E-Show fue que, aunque la IA puede generar en masa descripciones de productos y correos, la **mejor práctica** es combinarlas con supervisión estratégica (Precognis, 2025). Esto se alinea con los principios editoriales: la marca debe guiar la narrativa. El resultado óptimo surge al entrenar al modelo con buenos datos (textos existentes de la marca) y luego editar el output. Así, se aceleran los flujos de trabajo: un equipo de marketing

puede producir decenas de creatividades diferentes en el tiempo que antes tomaba uno solo. Este marketing apoyado en IA libera recursos para que los equipos internos profundicen en estrategia de marca, análisis de métricas y creatividad de alto nivel.

Operaciones y última milla predictiva: Aunque abordamos el tema en el libro [El desafío fulfillment, logística y última milla](#), hay que decir aquí que el impacto de la IA en retail abarca la logística integrada. Los algoritmos de ML están optimizando rutas de reparto en tiempo real, reestructurando rutas de última milla según tráfico y clima. En almacenes, robots guiados por IA calculan instantáneamente la ruta óptima entre estantes al preparar pedidos. Esto se traduce en envíos más rápidos y eficientes, conectando la promesa de servicio (por ejemplo, entrega el mismo día) con una ejecución automatizada. Tal como vimos en otros volúmenes, un gran retailer anticipa la demanda mediante IA combinando datos de POS y ecommerce, reduciendo ruptura de stock. En Carrefour Francia, por ejemplo, se emplean modelos predictivos que autoajustan el staffing en tienda y la reposición de góndolas justo antes de un fin de semana de ofertas.

Casos concretos de ROI: Los analistas encuentran evidencias sólidas del impacto de esta combinación. Un informe de Botco.ai (mencionado por eMarketer) indicó que el 66% de los mercadólogos que invierten en IA ven ROI positivo, e incluso el 22% reporta triplicar su inversión gracias a campañas asistidas por IA.⁵⁴ Esto se traduce en dinero y eficiencia: según un informe de Nucleus Research, por cada dólar invertido en marketing

automation, las empresas vieron un retorno promedio de \$5.44 en los primeros tres años.⁵⁵ Y Statista reporta que la **inversión global en plataformas de automatización de marketing basadas en IA** seguirá creciendo a doble dígito anual en 2025, reflejando la confianza del mercado en estas herramientas.⁵⁶

En conclusión, los casos de IA en retail y eCommerce confirman que estamos pasando de promesas a resultados tangibles. Herramientas generativas producen contenido que engancha al cliente; modelos predictivos anticipan sus necesidades; robots y analíticas reforzadas hacen la operación más eficiente. Todo esto enriquece al flywheel: cada experiencia de cliente se vuelve más satisfactoria y cada acción de marketing es más efectiva, alimentando de vuelta el ciclo de crecimiento.

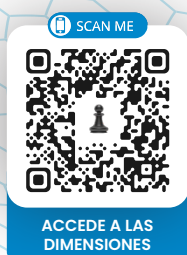
Esto no es sólo tecnología por tecnología, sino una **evolución cultural**. La verdadera ventaja competitiva la tendrán las empresas que alineen su *talento* y procesos con esta sinergia de datos e IA, manteniendo siempre al cliente en el centro de su estrategia.



INTELIGENCIA
ARTIFICIAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





La fuerza del contenido: Confianza, comunidad y crecimiento orgánico

A esta altura, puedo afirmar que el contenido se convierte en el combustible esencial que hace girar nuestra estrategia de marketing *flywheel*. Pero además reconozco que el contenido ya no es solo una táctica aislada, sino el motor que genera inercia desde la atracción hasta la conversión y la retención.

En este capítulo les comparto mi experiencia analizando cómo *el contenido relevante*, el poder de la influencia y el auge del *social commerce* alimentan ese *flywheel* de marketing digital. Pongo especial énfasis en el papel del *earned media*, del contenido generado por usuarios (UGC) y de la economía de creadores (*creator economy*), siempre basado en datos actuales (2024–2025) y en ejemplos de plataformas dominantes como TikTok, Instagram, YouTube y Twitch.

El contenido como generador de inercia

El contenido es la chispa inicial del *flywheel* porque atrae atención, engancha audiencias y pone en movimiento todo el ciclo de marketing. Los usuarios son más receptivos cuando el contenido encaja con sus intereses y contextos. En la era del video y las redes sociales, formatos como clips cortos en TikTok o Reels de Instagram capturan inmediatamente la atención y *crean inercia*: los usuarios no solo consumen pasivamente, sino que reaccionan, comparten y amplifican ese contenido.

Según Think with Google/BCG, el video influye en cada fase de la compra: el 43 % de los consumidores dijo que el video despertó su interés por un producto, el 45 % que le ayudó a elegir una marca, y el 34 % que finalmente los motivó a comprar.⁵⁷ Por esto mismo digo que el contenido audiovisual (en especial en YouTube y TikTok) impulsa desde la **conciencia** hasta la **decisión**, acelerando la inercia del *flywheel*.

En los últimos años, las plataformas sociales han desarrollado algoritmos que potencian el alcance viral del contenido. Por ejemplo, TikTok prioriza contenido creativamente emergente, haciendo que un video auténtico pueda viralizarse en minutos. He visto campañas en las que un reto viral o un meme generan miles de compartidos orgánicos en horas. Este efecto de viralidad se retroalimenta: cada usuario que ve, le gusta o comenta un contenido incrementa su visibilidad y lo

muestra a nuevas audiencias.

El contenido viral es como encender una linterna en la niebla digital: al principio el haz es fino, pero cada interacción la hace más brillante y amplia. En la práctica, esto significa que un micro-influencer con pocos seguidores puede generar un gran impulso si el contenido toca alguna fibra comunitaria o cultural.

Además, **la personalización es clave**. Uno de los grandes hallazgos de *La revolución de los datos en la era del Big Data* fue que ahora las marcas pueden segmentar muy finamente a sus audiencias y servirles contenido muy relevante. Con IA y analítica avanzada, ajustamos creatividades, mensajes y formatos a micro-perfiles. Por ejemplo, una campaña de Nike en Instagram puede mostrar imágenes y texto distintos a un fan del fútbol en Argentina que a un aficionado al running en México, generando resonancia local. Estas acciones de marketing basadas en datos (ver capítulo *La revolución de los datos*) hacen que el contenido inicial conecte mejor con cada grupo, aumentando las interacciones y potenciando la *inercia* del flywheel: a más relevancia, más compartidos y más tracción.

En el mundo móvil de hoy, la forma en que presentamos ese contenido es tan importante como el propio mensaje. Como describí en *La revolución del mobile commerce*, el enfoque *mobile first* puso al usuario móvil en el centro de la estrategia digital. Gracias a ello, plataformas como Instagram y YouTube han optimizado sus interfaces para video móvil, cargando

rápido y sin fricciones. Esto maximiza el tiempo de atención: por ejemplo, un latinoamericano promedio pasa casi 2.5 horas diarias en redes sociales,⁵⁸ con TikTok y Reels dominando el consumo. En México, se calcula que el usuario promedio de TikTok dedica más de 70 minutos diarios a la app.⁵⁹ Esa penetración y dedicación son inercia pura: cada minuto en TikTok puede traducirse en más exposición a contenido de marca. De hecho, un estudio reciente halló que el uso de TikTok en Latinoamérica (62 % de penetración) supera el promedio global,⁶⁰ lo cual sugiere que las campañas allí tienen aún mayor impulso potencial.

Para organizar estos mecanismos, es útil pensar en las principales palancas que activan la inercia del contenido:

- ❑ **Viralidad:** crear contenido que incite a compartir (challenges, efectos virales, storytelling cercano). Por ejemplo, un video simple de un equipo de fútbol mostrando jugadas con música pegajosa puede replicarse por miles de fans. TikTok habilita sinergia entre audiencia y creadores: un usuario graba un unboxing de un gadget de gaming y, en minutos, otros streamers lo reproducen con sus propios comentarios. Así nace una ola viral que multiplica la visibilidad de la marca.
- ❑ **Algoritmos de recomendación:** plataformas como YouTube o TikTok sugieren contenido similar al que el usuario ya consume. Esto funciona como un feedback loop: mientras más consume

un usuario, más le muestran, lo que aumenta el alcance orgánico. Por eso es importante optimizar por palabras clave y tendencias (SEO de video).

- **Formatos dinámicos:** el uso de video corto, historias efímeras y transmisiones en vivo (lives) mantiene la atención. Por ejemplo, campañas de Live Commerce en Twitch o Instagram Live, donde un influencer presenta un producto en tiempo real, combina entretenimiento con inmediatez de compra. Estas transmisiones en vivo, como veremos, disparan la inercia justo al final del *flywheel* (la conversión), pero enganchan desde el inicio.
- **Integra canales e IA:** la estrategia omnicanal asegura que un usuario se mantenga dentro del ecosistema. Como señalé en *El boom del mobile commerce*, interfaces adaptativas y responsive design optimizan la experiencia en cualquier dispositivo. Sumado a la IA conversacional (chatbots en Instagram o WhatsApp), el contenido se adapta automáticamente según la etapa del cliente, simplificando el recorrido y manteniendo el impulso inercial en cada punto de contacto.

Este conjunto de palancas convierte al contenido en *generador de inercia*: cada like, comentario o reproducción impulsa a las siguientes personas a entrar en el ciclo. Así, el *contenido* alimenta el flywheel desde la *fase de atracción*, preparando el terreno para la conversión y fidelización posteriores.

Marketing de confianza:

De la publicidad al testimonio

En la era digital, la **confianza** es la moneda más valiosa. Los consumidores se conectan cada vez menos con la publicidad tradicional y más con recomendaciones auténticas. En mis proyectos he observado que las marcas más exitosas dejan de hablar *hacia* el público y comienzan a conversar *con* él a través del contenido. Esto implica pasar de la publicidad intrusiva al testimonio genuino. El énfasis ya no está solo en lo que el mensaje dice, sino en **quién lo dice** y **qué aval le da**. Los usuarios confían hoy en sus pares y en creadores a quienes perciben como auténticos, más que en un banner o un spot masivo.

Nielsen realizó su **Global Trust in Advertising Survey** y halló que más de ocho de cada diez personas (83 %) confían en las recomendaciones de amigos y familiares. Sorprendentemente, el 66 % confía en las opiniones de otros consumidores publicadas en línea.⁶¹

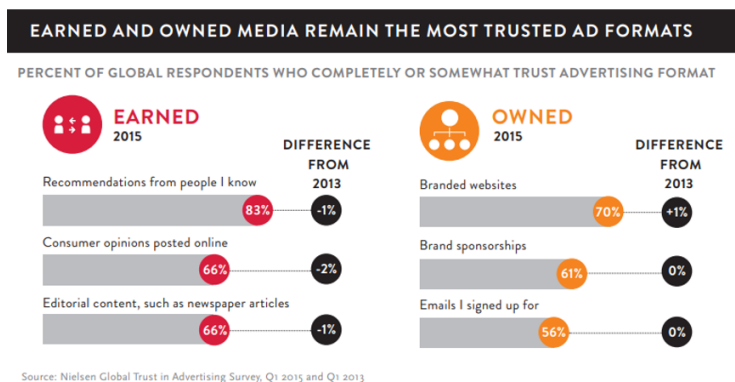


Gráfico. Los formatos publicitarios más confiables a nivel global siguen siendo los earned y owned media. El 83 % de los encuestados confía en recomendaciones de personas conocidas y el 70 % en los sitios web de marca. Fuente: Nielsen Global Trust in Advertising Survey (2015).

Estas son formas de *earned media*: contenidos y recomendaciones espontáneas que la marca no paga directamente. El impacto es profundo: en mi laboratorio de marketing digital vimos un caso de un producto de belleza cuya venta se triplicó simplemente porque unas micro influencers locales y varias clientas compartieron reseñas sinceras. Esa explosión de confianza no la lograba ningún anuncio, sino el testimonio humano.

Esfuerzo por la autenticidad. Convertir a clientes en promotores requiere estrategias deliberadas. Por ejemplo, las marcas líderes fomentan UGC pidiendo reseñas o incentivando fotos de clientes con el producto. Cuando un comprador potencial ve a otros usuarios felices usando un artículo, siente que “si ellos lo recomiendan, yo puedo confiar”. Estudios recientes muestran que el 60 % de los consumidores considera el UGC como el contenido de marketing *más auténtico*.⁶² Además, el 53 % dice sentirse más confiado en su compra cuando ve imágenes reales de otros usuarios versus fotografías profesionales (Brzezicki, 2023). Por supuesto, esto implica ceder algo de control: en lugar de publicidad pulida, abrazamos lo espontáneo. Presentar el lado genuino (también con imperfecciones) incrementa la credibilidad. Las marcas saben, por ejemplo, que cuando un amigo sube una foto probando un nuevo gadget, eso impulsa mucho más la intención de compra que una gráfica perfecta de ecommerce.

Creadores y testimonios. En el marketing digital actual, los *influencers* y *creadores de contenido* actúan como puentes de confianza. No hablo solo de celebridades, sino de micro creadores conectados con nichos específicos.

Las empresas globales (desde Nike hasta startups locales) colaboran con creadores que encarnan sus valores y hablan el lenguaje de la comunidad. Un dato revelador: datos de Ipsos muestran que los usuarios en línea confían un 98 % más en las recomendaciones de creadores de YouTube que en las de otras plataformas.⁶³ Esto indica que el carisma y la credibilidad que perciben en un influencer se traducen directamente en la validación de la marca. En la práctica, trabajé con una pyme mexicana de moda que lanzó su línea de zapatos invitando a un podcast local de diseñadores a hablar sobre la marca. El episodio generó tanto buzz que las ventas se dispararon: la audiencia escuchó un testimonio auténtico en lugar de un anuncio frío.

Para alinear la estrategia con estas dinámicas, usamos tácticas de **earned media**:

- ❑ **Reseñas y testimonios:** incorporar valoraciones de clientes en la web y redes sociales. Cada testimonio es un contenido que genera confianza por sí mismo. Por ejemplo, el 84 % de los consumidores dice que confiaría más en una campaña de marketing si incluyera contenido generado por usuarios (Brzezicki, 2023). De ahí la importancia de integrar esas voces en nuestras publicaciones promocionales.
- ❑ **Influencers creíbles:** alianzas con creadores afines, que pueden ser embajadores a largo plazo. En Latinoamérica, vemos casos como el de grandes marcas de belleza que fijan contratos con youtubers locales para series de tutoriales; no porque hagan pauta, sino porque sus audiencias confían en su criterio.

- ❑ **Contenido participativo:** incentivar a la audiencia a co-crear. Por ejemplo, concursos de fotos con un hashtag de marca, desafíos (“challenges”) en TikTok, o encuestas interactivas. Esto transforma al usuario en autor de parte del contenido, y ese empoderamiento fortalece el vínculo de confianza mutua.
- ❑ **Transparencia y comunidad:** estar visible y dialogar en redes. Responder comentarios (incluso los críticos), mostrar el detrás de escena y permitir que la comunidad opine activa y abiertamente genera respeto y credibilidad. Como comenté en *El ecosistema emprendedor*,⁶⁴ una comunidad fuerte es “un organismo vivo” de personas que aprenden y colaboran juntos. Llevar ese espíritu de colaboración a la comunicación de marca refuerza la confianza.

Ronny Groisman Sobocki, experto en marca y retail media, aporta una visión que resuena en esta fase del flywheel: su concepto de “flywheel del cliente”, donde **cada interacción** con el cliente profundiza el conocimiento que la marca tiene de él y, a su vez, habilita nuevas experiencias más relevantes. En este contexto, cada testimonio o recomendación de usuario se convierte en un engranaje que retroalimenta el sistema:



“Cada transacción alimenta un conocimiento más profundo, que a su vez habilita experiencias más relevantes, y finalmente, una monetización más sofisticada y ética”.



**Ronny
Groisman**

En otras palabras, cuando logramos que los clientes confíen en nuestras historias compartidas, cada conversión se vuelve aún más valiosa, pues fortalece la cadena de testimonios positivos (*earned media*) que conduce a futuras ventas.

Community flywheel: De audiencia a comunidad activa

El verdadero poder del contenido sucede cuando deja de ser unidireccional y se transforma en **comunidad**. He sido testigo de marcas que pasaron de tener meros seguidores a **tribus digitales** comprometidas: una comunidad donde los usuarios colaboran entre sí, generan su propio contenido y actúan como embajadores involuntarios. En esa etapa, el *flywheel* de marketing gira con energía exponencial, porque cada miembro de la comunidad atrae a nuevos miembros y refuerza la confianza colectiva.

Para avanzar en esa dirección, la estrategia se orienta a convertir la *audiencia* en una *comunidad activa*. Esto se logra ofreciendo plataformas de interacción (grupos de Facebook, foros, canales de Discord o Twitch, etc.) y fomentando la participación. Por ejemplo, en el gaming, las marcas organizan torneos en Twitch donde la gente no sólo mira, sino que compite, comenta y crea contenido derivado. Esta comunidad de gamers luego se convierte en un canal de ventas orgánico para marcas de hardware, porque confían en las recomendaciones dentro de su círculo. En Latinoamérica, hemos visto cómo

marcas locales replican el fenómeno: desde clubes de fans de fútbol usando streams de Twitch para debates, hasta grupos de cocina compartiendo recetas con ingredientes patrocinados en TikTok.

Esta transición de audiencia a comunidad implica varios pasos:

- 1. Atracción y formación:** atraer seguidores mostrando contenido de valor (tutoriales, entretenimiento, utilidad) y proveerles un espacio donde puedan interactuar. Aquí interviene toda la inercia generada por el contenido inicial. Los usuarios llegan atraídos por el contenido, y al encontrar un grupo activo de personas con intereses similares (por ejemplo, un foro de tecnología en WhatsApp o un canal de Discord de fanáticos del fitness), deciden quedarse. Un caso concreto lo viví con un emprendimiento de cosmética natural en Iberoamérica: lanzaron una serie de videos instructivos en YouTube sobre rutinas de belleza, y simultáneamente crearon un grupo cerrado en Telegram donde las usuarias comparten sus experiencias. La comunidad creció rápidamente porque el contenido les daba herramientas, y el grupo les daba pertenencia.
- 2. Compromiso y co-creación:** una vez integrada la comunidad, es clave mantenerla activa. Se anima a los usuarios a compartir sus propios contenidos (fotos, videos, reseñas) en los canales oficiales. Por

ejemplo, un ecommerce de artículos deportivos lanza un hashtag oficial donde los clientes suben fotos usando productos en la calle o el gimnasio; luego ellos mismos comentan y votan las mejores. Este UGC circula naturalmente por la comunidad, generando contenido nuevo que beneficia a todos. Integrar concursos, premios o reconocimientos a los contribuidores refuerza ese comportamiento. El estudio de Bazaarvoice anteriormente citado mostró que **el 77% de los clientes dice que preferiría comprar un producto si su campaña incluye contenido generado por consumidores reales** (Bazaarvoice, 2023); esto demuestra que la co-creación en comunidad amplifica la propensión de compra de nuevos miembros.

- 3. Retroalimentación y evolución:** las comunidades permiten un flujo de información bidireccional. Como creador de contenido y marketero, escucho y aprendo de mi comunidad. Esto refuerza la **confianza** porque muestra transparencia: las marcas reaccionan (por ejemplo, refinando productos según feedback en los foros). Pablo Scasso ha destacado en varias charlas que el éxito omnicanal radica en cómo las compañías integran la voz del cliente en tiempo real; aunque no tengo aquí sus palabras exactas, la idea es coherente: el marketing experiencial solo funciona si es conversacional. Mantener este diálogo convierte al marketing en

un eje colaborativo. En la práctica, compañías con comunidades fuertes (como grandes marcas de electrónica que tienen foros de soporte y sugerencias abiertas) aprovechan directamente las sugerencias de usuarios para mejorar sus productos, cerrando así el ciclo de contenido-*community*-marketing.

4. Crecimiento orgánico y lealtad: finalmente, una comunidad bien nutrida se convierte en un impulsor de crecimiento orgánico. Cada miembro satisfecho invita a otros, ya sea compartiendo contenido o recomendando la marca. Es el clásico *flywheel* en su estado puro: el usuario confía en su círculo cercano y en los expertos de la comunidad, actuando como vocero. Piénsese en la comunidad de Twitch o YouTube: los streamers latinoamericanos más populares, como Ibai o Auron, no solo ganan con sus suscripciones, sino que millones de espectadores compran mercancía oficial o productos que ellos promocionan, motivados por ese sentido de pertenencia. El perfil socioeconómico de la región demuestra que los **creadores locales** tienen un papel central. Por ejemplo, en Brasil Natura fusionó su red de ventas directa con catálogos en WhatsApp, de modo que sus consultoras en la comunidad de WhatsApp cierran ventas personalmente.⁶⁵ Este tipo de integración comunitaria (marca-ventas-persona) potencia un círculo virtuoso de confianzas compartidas.

Para sintetizar las claves de este **community flywheel**, podemos enumerar algunas prácticas que he aplicado o visto funcionar en Latinoamérica:

- ❑ **Crear espacios de interacción:** comunidades en redes sociales o apps dedicadas (Discord, Telegram, etc.). El primer paso es canalizar la audiencia dispersa hacia un punto de encuentro donde puedan conversar.
- ❑ **Fomentar la contribución:** diseñar dinámicas en las que los usuarios generen contenido – como reseñas, memes, tutoriales– y que esa creación sea visible para otros. Cada aporte es una semilla de crecimiento orgánico.
- ❑ **Reconocer y recompensar:** premiar a los embajadores más activos (destacar perfiles, ofrecer descuentos, acceso anticipado o recompensas). Esto alimenta la sensación de pertenencia.
- ❑ **Aprender del feedback:** monitorear las necesidades y preferencias que emergen en la comunidad para crear nuevo contenido más relevante, cerrar mejoras de producto o ajustar campañas. El bucle de retroalimentación fortalece la lealtad.

Como resumen de estas ideas, reuso la noción de **vuélvalo cultural** en la estrategia: hacer que el marketing no sea solo promoción, sino un factor de cohesión social. Invito a recordar que el verdadero valor del marketing no está en empujar mensajes, sino en facilitar conversaciones. Cuidar este ecosistema –este “flywheel comunitario”–

fortalece la lealtad orgánica: los clientes se vuelven defensores y promotores de la marca por iniciativa propia. Así, el crecimiento sucede de manera viral y sostenible.

Aprendizajes

La poderosa combinación de contenido estratégico, influencia auténtica y economía de creadores transforma profundamente el recorrido de compra. En cada etapa del flywheel, el contenido actúa como catalizador de inercia, aumentando la **visibilidad y el interés**; la confianza derivada de testimonios y UGC convierte esa visibilidad en **credibilidad real**; y la comunidad sólida convierte esos elementos en **activación y lealtad** que retroalimentan el sistema. Esto crea un ciclo autosuficiente, donde cada atracción genera conversión y retención sin necesidad de empujar constantemente gastos enormes en publicidad.

En los libros anteriores de esta colección ha quedado demostrada la importancia de los datos y la tecnología en esta ecuación. Por ejemplo, como detalla *La revolución de los datos*,⁶⁶ sin inteligencia basada en datos es imposible segmentar y personalizar eficazmente el contenido. Del mismo modo, la omnicanalidad estudiada en [La revolución del mobile commerce](#)⁶⁷ puso al cliente en el centro mediante diseño responsive y experiencia optimizada, sentando las bases para difundir nuestro contenido en el punto correcto. Y como vimos en *El desarrollo del Retail Media* (Génesis, 2025), cada interacción con el cliente puede ser aprovechada para conocerlo mejor –una idea que aquí reaparece como “flywheel del cliente”–.

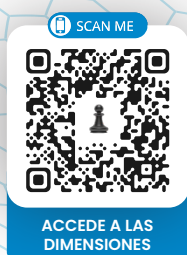
Asimismo, el enfoque colaborativo propio del “ecosistema emprendedor” latinoamericano, donde cada idea cuenta como valor compartido, se refleja en nuestro llamado a construir comunidades donde todos aportan.

En conclusión, la **fuerza del contenido** radica en su capacidad para encender la confianza y conectar personas. Cuando el marketing dialoga auténticamente y permite que la comunidad contribuya, el *flywheel* no solo gira más rápido, sino que ya no depende tanto del gasto publicitario: la energía proviene de los mismos usuarios. En el camino por delante, mi apuesta –que comparto en voz alta en este capítulo– es reforzar esas estrategias de *earned media*, UGC y economía de creadores. Estos son, sin duda, los engranajes que mantendrán la rueda girando fuerte en la era de la conversión comunitaria y el crecimiento orgánico.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





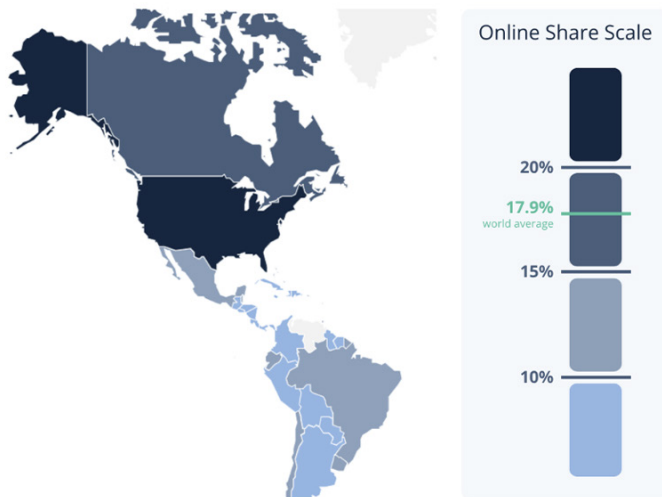
Ecosistemas y colaboración: El flywheel del crecimiento compartido

En las últimas décadas Iberoamérica ha vivido una explosión digital que trasciende al crecimiento aislado de cada empresa: hoy se forja un **ecosistema interconectado**, donde cada actor —marcas, marketplaces, fintechs, startups— suma energía al volante de inercia (*flywheel*) colectivo. A pesar de que el comercio electrónico crece, muchos países de la región aún están por debajo del promedio mundial. Un mapa reciente muestra que las mayores penetraciones de e-commerce en América Latina apenas superan el 10% del retail total.⁶⁸



Online Shares in Americas Are Almost Entirely Below World Average

eCommerce revenue share of the respective markets in North, Central and South America, 2024



Source: ECDB.

ECDB

Mapa comparativo del porcentaje de ingresos por comercio electrónico en América del Norte, Central y del Sur, en relación con el promedio mundial (17,9%) proyectado para 2024. Fuente: ECDB.

Por ejemplo, Uruguay lidera con ~11,7%, mientras que Brasil, México y Ecuador rondan el 10,3%, según el gráfico. Estas cifras contrastan con países maduros como EEUU (26,7%). Sin embargo, la oportunidad es enorme: en un ecosistema unido, el crecimiento de uno impulsa a los demás. Tras 25 años construyendo el camino y superando desafíos, hemos alcanzado una penetración del 18% en canales digitales, un hito que siempre soñamos. Esta madurez inicial prepara el terreno para **colectivizar** el impulso: en lugar de un crecimiento individual, las empresas deben unir esfuerzos, compartir recursos e ideas, y así crear un círculo virtuoso compartido. Como observa

Juan José Duffo, Director Comercial y Estrategia Digital de Cineplanet, la clave está en pensar más allá del silo propio, pues el “cliente es omnicanal” y demanda mensajes coherentes en cada punto de contacto.⁶⁹

Asegura que el mayor salto de madurez del ecosistema no provino de la tecnología en sí, sino de la capacidad de integrar mundos que antes estaban separados.



“La omnicanalidad ya no es una aspiración — explica—; hoy podemos ejecutarla. Antes teníamos los datos, pero no la capacidad de aplicarlos. Ahora sí podemos tangibilizar eso que parecía romántico: poner realmente al cliente en el centro.”



Juan
Duffo

Duffo resume este recorrido como una carrera de fondo más que una competencia de velocidad: *“Esto es como correr una maratón a cien metros por hora. Hay que anticiparse a lo que el cliente va a necesitar, no perseguirlo desde atrás.”* Esa visión sintetiza la madurez actual del ecosistema iberoamericano: una industria que pasó de perseguir la tecnología a diseñar con propósito, de los silos a la integración total.

Una mirada geográfica revela la baja penetración digital en América Latina: salvo muy contados casos, casi ningún mercado supera el promedio mundial (Koutsou-Wehling,

2025). Este gráfico ilustra que, excepto EEUU y Canadá, la mayoría de países latinoamericanos tienen menos de 15% de sus ventas en línea. Por eso, el **salto cualitativo** requiere más que nuevos usuarios: necesita colaboración estratégica. Cuando empresas que antes competían aisladamente comienzan a vincular sus canales (online, físico, digital), el volantazo conjunto genera un “*flywheel del crecimiento compartido*”.

Del crecimiento individual al ecosistema interconectado

Históricamente las empresas solían perseguir su propio embudo de ventas (*funnel*) de forma aislada. Hoy eso limita el potencial. En cambio, un enfoque ecosistémico permite explotar *efectos de red*: mientras más consumidores y socios colaboran en la plataforma, más valor se crea para todos. Como metáfora, pensemos en un volante de inercia (*flywheel*): cada giro (por ejemplo, el lanzamiento de un servicio) agrega inercia para el siguiente. En Iberoamérica, la combinación de mayor conectividad y mayor digitalización del consumo ha acercado a la región a este modelo. En Argentina, por ejemplo, el canal online ya representa cerca del 18% de las ventas al por menor totales. Ese dato, celebrado en el eCommerce Day Argentina 2024, demuestra que el retail local ha logrado consolidarse “como ecosistema colaborativo y unificado”.⁷⁰

Al activar este *flywheel*, la colaboración se vuelve

esencial. Una empresa con presencia física grande (por ejemplo un retailer) gana al aliarse con un marketplace digital: puede llegar a más clientes en línea; a cambio, el marketplace amplía su oferta y atractivo. El resultado es recíproco: el esfuerzo de uno (p. ej. una campaña conjunta o integración logística) impulsa el crecimiento del otro, realimentando el sistema. Por eso, en lugar de mirar el crecimiento individual, debemos preguntarnos cómo las acciones de cada jugador suman a la *estrategia colectiva*. Nuestra industria, colaborativa por naturaleza, ha sabido profesionalizarse para enfrentar el futuro. Este espíritu colaborativo es el combustible que acelera el *flywheel*.

Además, la agregación de datos y comportamientos de miles de clientes potencia la inteligencia del ecosistema. Plataformas tecnológicas avanzadas (por ejemplo, sistemas de e-commerce, CRM y analítica compartida) facilitan descubrir patrones de mercado y coordinar estrategias entre socios. El aprendizaje conjunto es mucho mayor que la suma de aprendizajes individuales. Así, cuando varias empresas comparten insights o APIs (datos anonimizado de clientes, tendencias de consumo, inventarios, etc.), se crea una red de inteligencia comercial. Estas sinergias permiten pasar de esfuerzos aislados a un **crecimiento exponencial compartido**: cada nueva empresa que se suma agrega masa al volante, haciendo más fácil avanzar. Como muestra el ejemplo de Mercado Libre en el gran mercado latinoamericano, un círculo virtuoso alimenta más crecimiento: ofrecer crédito a comercios y consumidores crea más vendedores y compradores, generando aún más transacciones.⁷¹

Partnerships, co-creación y datos compartidos

En la práctica, el *flywheel* común se enciende a través de *alianzas estratégicas, co-creación de productos y el intercambio de datos*. Los partnerships amplían capacidades: un ecommerce puede asociarse con una fintech para ofrecer crédito de consumo instantáneo, o con una logística para envíos exprés integrados. Estos acuerdos reducen fricciones y multiplican el valor para el cliente. Por ejemplo, la adopción de **open banking/Open Finance** es un catalizador: en Colombia y Chile recientes regulaciones permiten compartir datos financieros con el consentimiento del usuario.⁷² Esto significa que bancos y fintechs pueden **co-desarrollar** soluciones con acceso a información común. Regulaciones colombianas de banca abierta, aprobadas en 2023, autorizan “la transferencia de datos de clientes entre entidades financieras... habilitando que terceros ofrezcan sus productos vía canales electrónicos”.⁷³ Tal integración de datos acelera la innovación colaborativa: imagine aplicaciones que integran pagos, cuentas y scores crediticios en un solo flujo automatizado.

Además de fintechs, las alianzas operan en todas las capas del ecosistema. Los marketplaces suelen co-crear promociones con marcas locales, las plataformas de e-commerce tienden puentes con redes físicas de retail para habilitar estrategias omnicanal. En España, por ejemplo, la colaboración entre incumbents tradicionales y startups digitales es cada vez más habitual. Proveedores logísticos trabajan con e-retailers para optimizar

entregas; agencias de medios comparten datos agregados con fabricantes; integradores tecnológicos habilitan APIs comunes. Todo ello, favorece un escenario de *innovación abierta*: cada actor aporta su pericia, mientras comparten información relevante (datos de tráfico web, comportamiento de compra, tendencias sectoriales). De esta forma, el *flywheel* gana inercia con cada nueva colaboración: las tecnologías comunes y la cultura de datos compartidos potencian la eficiencia y creatividad regional.

Es clave también fomentar espacios de encuentro donde se impulse la colaboración transversal. Iniciativas del eCommerce Institute, por ejemplo, conectan cámaras de comercio, gobiernos y empresas para diseñar alianzas de largo plazo y visibilizar emprendedores, demostrando el compromiso de actores clave por “fortalecer el ecosistema latinoamericano”.⁷⁴ Estas comunidades de práctica (conferencias, premios, redes profesionales) funcionan como engranajes sociales del flywheel: permiten que marcas y startups se encuentren, compartan know-how y generen proyectos conjuntos.



Ejemplos regionales de colaboración virtuosa

En Iberoamérica abundan ejemplos concretos donde el *flywheel* colaborativo ya acelera el crecimiento:

Mercado Libre (Argentina/Brasil): el gigante regional de comercio digital es modelo de ecosistema integrado. Desde su nacimiento en 1999 como un marketplace, supo crecer ampliando servicios. La introducción de Mercado Pago (su fintech) no fue un producto extra, sino un vínculo estratégico: financiar compradores y vendedores disparó transacciones.

Hoy Mercado Crédito (la rama de préstamos) ejemplifica el *flywheel*: “*más crédito → más vendedores → más compradores → más transacciones*”.

Además, Mercado Libre ha construido su propia infraestructura logística (Mercado Envíos) y publicitaria (Mercado Ads), cerrando el círculo: cada servicio interno refuerza a los otros. El impacto cuantitativo es notable: entre 2015 y 2023 los ingresos fintech de Mercado Libre aumentaron 43 veces, fruto de esta colaboración interna entre marketplace, pagos y créditos. Este modelo de “plataforma sobre plataforma” es espejo para toda la región.⁷⁵

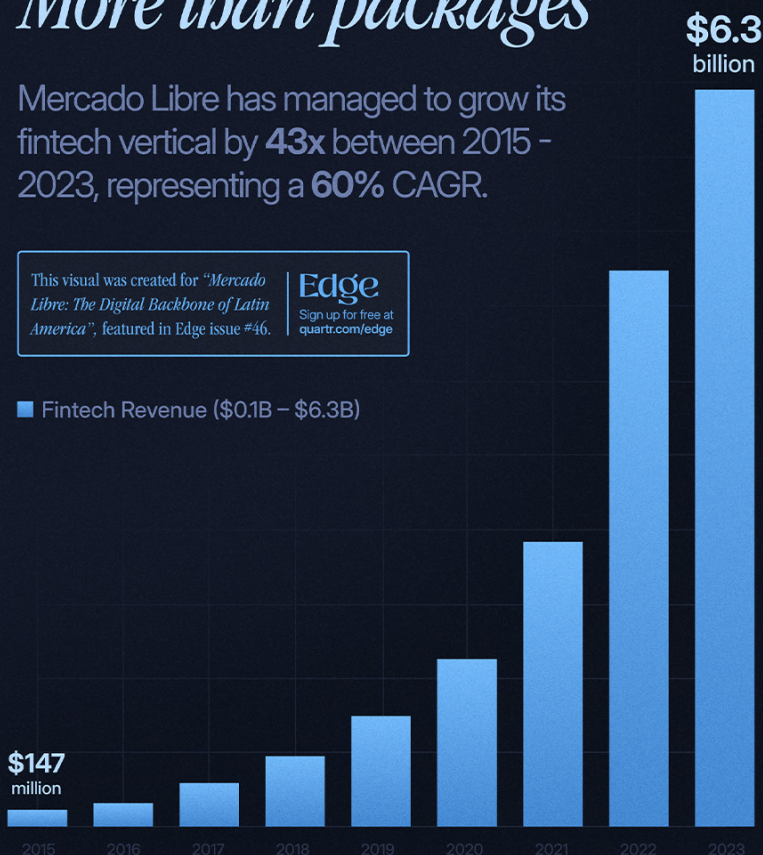
More than packages

Mercado Libre has managed to grow its fintech vertical by **43x** between 2015 - 2023, representing a **60% CAGR**.

This visual was created for "Mercado Libre: The Digital Backbone of Latin America", featured in Edge issue #46.

Edge
Sign up for free at
quartr.com/edge

■ Fintech Revenue (\$0.1B – \$6.3B)



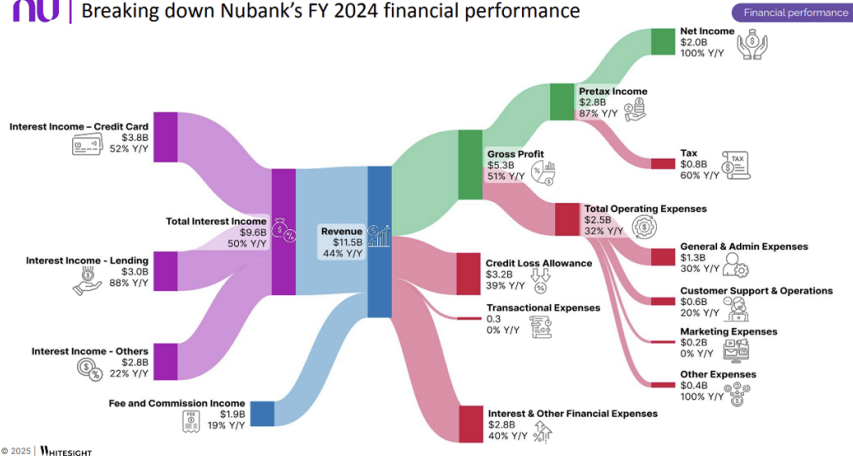
Crecimiento de la unidad fintech de Mercado Libre entre 2015 y 2023, mostrando un aumento de 43 veces en sus ingresos y una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 60%, pasando de \$147 millones a \$6.3 mil millones. Fuente: quartr.com

El crecimiento explosivo de fintechs en la región potencia los ecosistemas de negocios. El gráfico muestra el salto de 703 startups fintech en 2017 a 3.069 en 2023.⁷⁶ Brasil, México y Colombia concentran más de la mitad de ellas (24%, 20% y 13% respectivamente), lo que indica cómo la colaboración tecnológica se erige en el motor financiero regional.



Rappi (Colombia): la “super-app” colombiana surgió ofreciendo entregas on demand, pero rápidamente integró servicios financieros y de ecommerce. Un hito fue la alianza con Banco Davivienda: su joint venture RappiPay obtuvo licencia de banco digital en 2022.⁷⁷ Así, Rappi no solo entrega comida y productos, sino que hoy también moviliza pagos y préstamos a millones de usuarios en varios países. Este ecosistema integral ilustra la colaboración intersectorial: un actor de delivery y retail coopera con la banca tradicional para crear una oferta 360° al cliente.

Nubank (Brasil): pionero de la banca digital, Nubank se apalanca en la cultura colaborativa. Originalmente un neobanco enfocado en tarjetas y cuentas, ha expandido su ecosistema al asociarse con fintech y compañías globales. Recientemente lanzó criptomonedas propias y alianzas con comercios para pagos simplificados. Aunque no detallaremos cifras aquí, la clave está en su enfoque: Nubank integra múltiples servicios (inversiones, crédito, seguros) dentro de una misma app, convirtiendo cada colaboración (con Mastercard, con figuras del roboadvisor, con plataformas de pago) en un engranaje que acelera su *flywheel* de usuarios y transacciones.



Desglose del desempeño financiero de Nubank en el año fiscal 2024, mostrando ingresos por intereses, comisiones, gastos operativos y utilidad neta, así como la variación interanual de cada componente.
Fuente: Whitesight (2025).⁷⁸

WhiteSight (2025) describe el *flywheel* de Nubank como un ciclo virtuoso impulsado por su excepcional Net Promoter Score (NPS), que supera los 90 puntos, posicionándose por encima de empresas como Apple, Amazon y Netflix. Este alto NPS genera una adquisición de clientes mayoritariamente orgánica, con un 80% de su crecimiento proveniente del boca a boca, en lugar de campañas publicitarias costosas. Además, Nubank logra adquirir nuevos clientes a un costo de solo \$7 y mantenerlos con un costo de servicio inferior a \$1.

Este enfoque permite a Nubank escalar rápidamente, alcanzando más de 94 millones de usuarios activos con un crecimiento anual superior al 22% (WhiteSight, 2025). La combinación de satisfacción del cliente y eficiencia operativa crea un ciclo continuo de adquisición,

retención y expansión, fortaleciendo su posición en el mercado.

VTEX (Brasil): esta plataforma SaaS es la cara del ecosistema colaborativo entre empresas de retail. Según un caso de estudio, VTEX construyó “un ecosistema sólido, bien establecido y único” en más de 20 años.⁷⁹ Su software actúa como el *sistema operativo* del comercio electrónico para marcas globales (Sony, Walmart, Coca-Cola, Nestlé, etc.), permitiendo que cientos de empresas integren proveedores, canales de venta y estrategias omnicanal. En 2021 VTEX soportaba 2.500 tiendas online en 32 países, confirmando que una plataforma colaborativa puede abarcar un amplio espectro de actores y ser la columna vertebral de un ecosistema digital.

En los últimos años, VTEX ha evolucionado hacia un modelo de comercio unificado, integrando todas las operaciones de ventas y logística en una única plataforma. Esta transición ha permitido a las marcas ofrecer experiencias de compra más coherentes y personalizadas a través de diversos canales, como ecommerce, tiendas físicas, marketplaces y ventas B2B. Además, la plataforma ha incorporado capacidades de inteligencia artificial para optimizar la gestión de inventarios, la atención al cliente y la personalización de ofertas, fortaleciendo aún más su ecosistema colaborativo.



Gráfico. Esquema de comercio unificado en la plataforma VTEX. El modelo integra múltiples canales de venta (eCommerce, call center, tiendas físicas, marketplaces y redes sociales) con las fuentes operativas (almacenes, logística, ERP y sellers) a través de una capa central de orquestación de datos. Esta arquitectura permite gestionar pedidos, contenidos, promociones, pagos y servicio al cliente desde una única plataforma. Fuente: VTEX, en Pueyrredon (2021).⁸⁰

Esta evolución hacia un comercio unificado permite comprender cómo funciona el flywheel de VTEX. La solidez del ecosistema colaborativo actúa como el motor inicial: cuanto más colaboran y utilizan la plataforma las marcas y retailers, más se fortalece. La integración de ventas, logística y atención al cliente genera datos centralizados, eficiencia operativa y mejores experiencias de compra, lo que incrementa la inercia del sistema. Cada nueva marca, canal o proveedor que se suma aumenta el valor de la plataforma, atrae más usuarios y proporciona información para optimizar recomendaciones, personalización y procesos internos. Este ciclo de retroalimentación crea un efecto de red continuo, donde más usuarios y transacciones fortalecen la adopción por parte de nuevas marcas y marketplaces, acelerando así el crecimiento sostenido de VTEX.

ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN DE CLIENTES

- Estrategias de Marketing Omnicanal
- Publicidad Dirigida
- SEO y Contenido Optimizado

CONVERSIÓN Y EXPERIENCIA DE COMPRA

- Ofertas Personalizadas
- Checkout Simplificado
- Asistencia en Tiempo Real



FIDELIZACIÓN Y RECOMPRA

- Programas de Lealtad
- Encuestas de Satisfacción
- Comunicaciones Post-Venta

CUMPLIMIENTO Y ENTREGA

- Gestión de Inventarios en Tiempo Real
- Opciones de Entrega Flexibles
- Optimización de Logística

Gráfico. Flywheel de comercio unificado de VTEX: Este gráfico muestra cómo VTEX integra las etapas de atracción de clientes, conversión, cumplimiento y fidelización en un ciclo continuo, optimizando la experiencia de compra y fomentando la lealtad del cliente. Fuente: Elaboración de eContentLAB basándose en datos públicos.

Clip (México): Esta fintech mexicana de pagos móviles se ha asociado con múltiples actores para escalar soluciones de crédito y cobro. Su alianza con la fintech de datos Belvo (citada arriba) extiende una red de datos compartida para evaluar clientes sin historial bancario. Además, Clip coopera con bancos e integradores locales para ofrecer servicios financieros a PYMEs, fortaleciendo la inclusión. En su blog mencionan otras colaboraciones: utiliza redes de

tiendas de conveniencia para recargas de saldo y se conecta con plataformas de contabilidad en la nube. Cada partnership multiplica su alcance, acelerando un flywheel donde cada pequeño comercio conectado añade más volumen de transacciones al ecosistema compartido.

Mercado Libre y otros en España: aunque enfocado en Iberoamérica, el ecosistema digital trasciende fronteras. El eCommerce Institute, con sede en España, refuerza este lazo hemisférico. Proyectos como el **eProfessional Digital Commerce Week** conectan talento de España y Latinoamérica en formación digital. Además, compañías ibéricas de tecnología colaboran con latinoamericanas. Por ejemplo, la gestión omnicanal de que habla Gustavo Koblin (especialista en canales digitales en Argentina) es reproducible en las grandes cadenas españolas aliándose con startups latinoamericanas para innovar el retail.

En cada caso, el valor crece exponencialmente cuando los actores aúnen recursos y datos. Si antes el crecimiento provenía de estrategias internas, ahora vienen del uso conjunto de plataformas compartidas, insights colectivos y proyectos comunes. La madurez del ecosistema iberoamericano se evidencia en estos ejemplos: empresas de diversos sectores avanzan construyendo juntos un futuro digital, donde el propósito compartido supera los objetivos individuales.

Propósito, talento y comunidad

El ecosistema digital iberoamericano está alcanzando una **masa crítica** que demanda dejar de competir solos. Los modelos de flywheel nos enseñan que el crecimiento colectivo es más sostenible: cada alianza, cada co-creación y cada bit de datos compartidos añade inercia al motor común. [Gustavo Kobline, Chief Customer Experience Officer \(CXO\) de Grupo OMINT,](#) lo sintetiza así:⁸¹



El éxito reside en la “sinergia entre el mundo online y offline, poniendo siempre al cliente en el centro”.



Gustavo
Kobline

Dicho de otro modo, integrar experiencias (compra física + digital, pago + delivery, producto + servicio) multiplica el valor generado.

En este contexto, el llamado a la acción es claro: **construyamos y mantengamos alianzas sólidas**, integrando canales y democratizando datos para impulsar la innovación conjunta. Las empresas deben alinear su propósito con el talento y la comunidad que las rodea. Despleguemos nuestros equipos, recursos y pasión hacia objetivos compartidos: transformar el comercio electrónico en una fuerza inclusiva y próspera

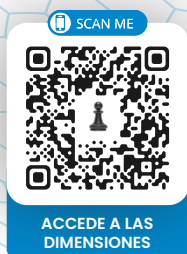
para todos. Sólo así, al sumar fuerzas y talentos en beneficio de la comunidad, el ecosistema podrá alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo que soñamos.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





El Nuevo Marketing de la Era Post-Funnel

*El 90% de los marketers impulsará la IA en 2025: el marketing post-embudo se rediseña como un sistema de crecimiento.*⁸²

El **retail media** y los datos propios (*first-party data*) configuran hoy un marketing unificado y circular. En América Latina podemos aprovechar esta transición global: el 90 % de los CMOs ya planea aumentar su inversión en IA. Más que tecnologías aisladas, hablamos de un **sistema de crecimiento continuo** (flywheel) donde la personalización y la automatización predictiva alimentan un loop virtuoso. En esta arquitectura, la **tecnología deja de ser un diferencial** y se convierte en infraestructura; el verdadero diferencial competitivo es el talento que integra propósito e impacto humano.

Marketing unificado

y “*growth as a system*”

Los clientes ya no viajan en línea recta por un embudo. Forrester señala que los cambios generacionales y la IA generativa están “alterando fundamentalmente” el proceso de compra. Más del 50 % de las grandes compras B2B ($\geq$ US\$1M) se realizan hoy por canales digitales auto-gestionados (Walsh & Collins, 2025), y una enorme red de recomendaciones (influencers, comunidades, redes sociales) guía cada decisión. Así, expertos advierten que el **embudo está roto**: se impone un modelo circular donde la retención y la lealtad impulsan el crecimiento a través de loops y ecosistemas de clientes satisfechos.

Para dibujar este **marketing unificado**, las organizaciones de Latinoamérica deben alinear datos, tecnología y equipos. Ya no basta segmentar campañas aisladas: necesitamos integrar *engagement*, ventas y postventa en un solo motor de crecimiento. Esto coincide con la predicción de Forrester de reorganizar estructuras – sólo el 12 % de CMOs cree que sus organizaciones actuales impulsarán los objetivos de ingresos en 2025 (Walsh & Collins, 2025).

Antón Chalbaud, Founder & CEO de Supra. coincide en que a mayor escala operativa se requiere madurez digital:



“En la práctica, esto significa eliminar silos internos y unificar la estrategia con una visión de crecimiento sistémico, no departamentos aislados”.



Anton
Chalbaud

Growth as a system significa poner al cliente y al talento en el centro. Como dijo [Sharyn Leaver](#) de **Forrester**, hay que reorientar las estrategias “*alrededor de sus clientes*” ante estos nuevos hábitos de compra. En la práctica latinoamericana ya lo vimos: empresas como VTEX o Mercado Libre promueven ecosistemas colaborativos (marketplace + medios propios + servicios) donde cada área nutre a las otras. Al final, todos sumamos al *flywheel*.

La matriz fuerzas—tácticas: Cómo cada canal empuja —o frena— el *flywheel*

En un marketing post-funnel, la pregunta ya no es “¿qué hacemos en redes, en performance o en CRM?”, sino **qué fuerza del *flywheel* queremos empujar y con qué tácticas concretas**. Por eso es útil imaginar una matriz donde en las filas están las cuatro fuerzas —**Atraer, Activar, Expandir Valor y Evangelizar**— y en las columnas los principales frentes tácticos: performance (SEO/SEM, paid social), contenido y UGC, social/influencers,

email y CRM, retail media, comercio conversacional (WhatsApp, chat, live commerce), loyalty/programas de membresía y producto/UX. Cada cruce de esa matriz es una decisión: una campaña, una automatización, un flujo conversacional, una mejora de experiencia. El objetivo no es “llenar casilleros”, sino dejar de ver los canales como silos y empezar a entenderlos como engranajes que empujan —o frenan— la rueda.

Leído desde las **fuerzas**, el mapa cambia la lógica de planificación. En **Atraer**, por ejemplo, performance y retail media son los sospechosos habituales, pero el contenido (lo que desarrollamos en *La fuerza del contenido*) y el social commerce también son motores gigantes: un buen stack hero-hub-help + conversacional puede generar reach orgánico que baja el CAC y alimenta loops de descubrimiento permanente.

En **Activar**, la prioridad ya no es “mandar tráfico al sitio”, sino ayudar a que ese tráfico termine en una primera experiencia ganadora: aquí pesan producto/UX (checkout simple, onboarding claro), comercio conversacional (WhatsApp que resuelve dudas en segundos) y CRM transaccional (emails o notificaciones que acompañan el primer uso).

En **Expandir Valor**, la matriz pone foco en CRM, loyalty, retail media y datos —lo que trabajamos en *La revolución de los datos* y en *El desarrollo del Retail Media Network*— para diseñar cross-sell, up sell y recurrencia sobre la base instalada.

Y en **Evangelizar**, el peso se mueve hacia contenido, UGC, influencers y comunidad: todo lo que convertimos en *community flywheel* en este mismo libro vivo y en otros volúmenes de la colección.

Leída desde las **tácticas**, la matriz también sirve para desromantizar algunos canales. Un equipo de performance puede seguir mirando CTR y ROAS, pero en clave flywheel se ve obligado a preguntarse: ¿estoy sólo ayudando a Atraer o también estoy creando fricción en Activar (anuncios que prometen algo que la UX no cumple) o erosionando Evangelizar (promos agresivas que después generan desilusión)? Algo similar ocurre con retail media: bien diseñado, alimenta Atraer y Activar con mensajes hiper relevantes; mal operado, satura la experiencia y se convierte en freno para Expandir Valor. Lo mismo vale para contenido y UGC: en *La era de las redes y de la interacción entre marcas y usuarios* mostramos cómo un ecosistema de contenidos coherente puede lubricar todo el journey; pero también cómo el ruido, la inconsistencia y la sobreproducción de piezas terminan cansando y añadiendo fricción cognitiva.

En términos prácticos, esta matriz fuerzas-tácticas es una herramienta de conversación ejecutiva. Un CMO puede sentarse con los responsables de performance, contenido, CRM, retail media, ecommerce y canales físicos y, en lugar de discutir sólo “planes por canal”, completar juntos una versión honesta de esa tabla: ¿qué tenemos hoy en cada cruce?, ¿qué funciona, qué genera fricción, qué está directamente vacío?

Ordenar la inversión por fuerza del *flywheel*, y no sólo por canal, ayuda a equilibrar el sistema: evita *flywheels* hipertrofiados en **Atraer** y subalimentados en **Expandir Valor** o **Evangelizar** —el clásico caso de marca que compra tráfico, pero no construye lealtad ni comunidad.

Por último, esta forma de pensar vuelve más natural la integración con **IA-Unificada y Human Augmented AI** que tratamos en otros momentums de la colección. Una vez que la organización tiene clara su matriz fuerzas-tácticas, es más fácil decidir dónde poner modelos predictivos (por ejemplo, en Expandir Valor para scoring de propensión) y dónde desplegar copilotos de IA (por ejemplo, en CRM y comercio conversacional para reducir fricción en Activar). Los equipos humanos dejan de “pelear presupuesto de canal” y pasan a coordinarse alrededor del volante: cada squad sabe qué fuerza debe acelerar y qué tácticas tiene a su disposición. Así, la matriz deja de ser un diagrama bonito y se convierte en panel de control para el marketing como sistema vivo.

Mapa de prioridades:

¿Cómo equilibrar *quick wins* y transformaciones profundas en el *flywheel*?

Uno de los riesgos más comunes cuando una organización decide adoptar el modelo *flywheel* es caer en uno de dos extremos: quedarse atrapada en una secuencia infinita de *quick wins* que dan alivio inmediato

pero no cambian la estructura del negocio, o embarcarse en transformaciones faraónicas que consumen meses de planificación sin mostrar resultados visibles. Para evitar esos péndulos, proponemos un **mapa de prioridades 2x2** que ayuda a ordenar la agenda estratégica según dos ejes: el impacto potencial sobre el volante en los próximos 12–18 meses y el grado de cambio organizacional requerido. Este esquema no reemplaza a la estrategia, pero evita el autoengaño: no todo lo que es rápido es relevante, y no todo lo que es profundo necesita ser lento.

En el cuadrante de **Quick Wins** aparecen intervenciones tácticas que mejoran la experiencia del cliente y reducen fricciones en cuestión de semanas. Hablamos de acciones como optimizar un checkout, reescribir emails post-venta, activar un flujo de onboarding, simplificar un formulario o mejorar la calidad de los tiempos de entrega más visibles. Tal como desarrollamos en [El consumidor, la experiencia del usuario y la interfaz y usabilidad](#), pequeñas mejoras acumuladas generan un salto inmediato en satisfacción y retención. Son ajustes que no transforman la arquitectura del negocio, pero dan aire y credibilidad al proyecto *flywheel*: señales tempranas de que “el volante empieza a moverse”.

El cuadrante de **Proyectos de Core Flywheel** contiene iniciativas que requieren un poco más de coordinación, pero que producen impacto directo y medible sobre una o más fuerzas de la rueda. Aquí encontramos programas de referidos, rediseños parciales del *journey*, mejoras significativas en comercio conversacional, UGC activado de forma sistemática o la reconfiguración del stack

de contenidos *hero-hub-help*. Estos proyectos suelen combinar tácticas de marketing, decisiones de UX, ajustes logísticos y coordinación con ventas o retail, por lo que su impacto es estructural sin ser disruptivo.

En el cuadrante de **Transformaciones Profundas** aparecen las decisiones que definen el futuro del volante: unificar identidades y datos en un CDP, rediseñar programas de lealtad, reestructurar equipos para trabajar por *journeys*, integrar tienda física-ecommerce-WhatsApp bajo un modelo *unified*, o construir un **Data Trust Flywheel** como capa ética de calidad y gobernanza del dato. Estas transformaciones demandan meses, inversión y una narrativa clara hacia el board, por lo que es fundamental combinarlas con los quick wins que mantienen la moral interna y el sentimiento de progreso.

Finalmente, el cuadrante de **Experimentos Exploratorios** está reservado para apuestas que no garantizan impacto inmediato, pero que pueden abrir nuevos loops de crecimiento: pruebas con IA-Unificada para predicción de intención, pilotos de retail media colaborativo, experiencias inmersivas o prototipos en *social commerce*. Son espacios controlados donde se testean ideas sin comprometer a toda la organización. Desde la mirada del *ecosistema emprendedor* —otro volumen de la colección— estos experimentos funcionan como un portafolio de opciones: algunos fallan rápido, pero otros revelan fuerzas nuevas que después se consolidan en el core del volante.

Para que este mapa no quede como un simple mensaje

inspirador en una presentación de board, es clave convertirlo en una dinámica de trabajo recurrente. La forma más simple de hacerlo es tomar todas las iniciativas que hoy están sobre la mesa —desde “mejorar el checkout” hasta “montar un CDP unificado” o “lanzar una comunidad de clientes”— y obligarlas a pasar por el 2x2. Cada proyecto se escribe en una tarjeta o *post-it* y se responden con honestidad dos preguntas: **¿qué impacto real tiene sobre el flywheel en los próximos 12-18 meses?** y **¿cuánto cambio organizacional exige?** Solo con ese ejercicio, muchos equipos descubren que buena parte de su agenda está concentrada en acciones de bajo impacto, o en grandes promesas que nunca llegan a tocar al cliente.

Una vez ubicadas las iniciativas en el mapa, empieza la conversación incómoda pero necesaria. Si el cuadrante de Quick Wins está casi vacío, probablemente la organización tenga un problema de credibilidad interna: todo son proyectos de largo plazo, pero faltan resultados visibles que muestren que el volante puede empezar a moverse ya. Si, por el contrario, el cuadrante de Transformaciones Profundas está desierto, el riesgo es estar parchando la experiencia sin construir ninguna ventaja estructural.

El siguiente paso es usar el mapa como herramienta de negociación entre áreas. Marketing, ecommerce, producto, logística, tecnología y finanzas pueden mirar juntos el 2x2 y acordar cuál será la mezcla sana de la próxima etapa: por ejemplo, dos o tres *quick wins* para aliviar fricciones críticas en el *journey*, uno o dos proyectos de *core flywheel* que integren canales o datos, y una transformación profunda

que marque el rumbo de los próximos 18–24 meses. Así, el mapa deja de ser un inventario estático y se convierte en un compromiso explícito sobre cómo vamos a invertir tiempo, talento y capital.

Este mismo esquema sirve además como mecanismo de revisión trimestral del avance del *flywheel*. En cada ciclo, el equipo puede volver al 2x2 y preguntarse: ¿qué iniciativas ya entregaron impacto medible sobre las fuerzas del volante?, ¿cuáles se han desplazado de cuadrante porque descubrimos que exigían más cambio del que pensábamos?, ¿qué proyectos debemos abandonar porque ni mueven la aguja ni construyen capacidades? Visto así, el mapa de prioridades se conecta naturalmente con el *canvas* de diagnóstico del *flywheel* y con el árbol de decisión de la conclusión: uno muestra el estado del sistema, otro ordena la agenda de cambio y el tercero ayuda a decidir por dónde empezar. Juntos, forman un kit mínimo para que el paradigma *flywheel* no se quede en discurso y se convierta en una disciplina de gestión.

Gobernar el *flywheel*:

Diseño organizacional y dueños del volante

Aceptar el modelo *flywheel* implica, tarde o temprano, hacerse una pregunta incómoda: ¿quién es dueño del volante? Mientras el marketing vivía en modo embudo, la respuesta era relativamente simple (aunque peligrosa): marketing se ocupaba de atraer y “pasar leads”, ventas

de cerrar, servicio de “apagar incendios”. En un modelo circular, esa lógica se rompe. Si cada interacción suma o resta energía, entonces el *flywheel* no puede depender de un área funcional; necesita un diseño organizacional y un gobierno explícito que alineen equipos, KPIs e incentivos. Lo vimos en varios momentos de la colección Génesis: en El boom del comercio electrónico, cuando los pioneros tuvieron que romper organigramas pensados para el canal físico; en La implementación de los modelos *unified & collaborative commerce*, cuando la omnicanalidad obligó a crear estructuras transversales; y en El ecosistema emprendedor, donde los mejores casos son justamente los que pusieron “al cliente en el centro” más allá del organigrama formal.

El primer paso para gobernar el *flywheel* es definir un órgano de conducción claro. En algunas organizaciones toma la forma de una figura tipo **Chief Customer Officer** o **Chief Growth Officer**; en otras, de un “Growth Council” o comité cross-funcional. El título importa menos que el mandato: esa instancia debe tener la responsabilidad explícita de velar por el volante completo, no por un tramo. Su tarea es asegurar que marketing, ventas, producto, CX, datos, tecnología y operaciones trabajen sobre una misma definición de cliente, un mismo mapa de journeys y un mismo set de métricas compartidas (LTV, NPS, churn, share de ventas de la base instalada). Este rol es coherente con lo que ya contamos en [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#): la tecnología sin una “mesa de gobierno” termina fragmentada; lo mismo ocurre con el *flywheel* cuando nadie se hace cargo del sistema en su conjunto.

A partir de esa conducción, la organización puede pasar de equipos por canal a squads alineados por journey o por fuerza del volante. Una lógica trabajada en [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) es la de equipos multidisciplinarios por etapa clave: un squad de *Onboarding & Activación* donde conviven marketing, UX, datos, producto y operaciones; un squad de Valor y Recurrencia donde se sientan CRM, pricing, producto, logística y retail media; un squad de Evangelización & Comunidad donde participan contenido, social media, CRM y relaciones con clientes. Otra variante es estructurarse directamente alrededor de las fuerzas que definimos en este libro —Atraer, Activar, Expandir Valor, Evangelizar—, con squads dueños de resultados concretos en cada fuerza. En ambos casos, la idea es la misma: dejar atrás el “cada uno cuida su canal” y pasar al “cada squad cuida una parte del giro del volante”.

El tercer componente del gobierno del *flywheel* es el sistema de incentivos y KPIs compartidos. No sirve de mucho hablar de cliente en el centro si el variable de ventas se paga sólo por facturación del mes, el de marketing solo por leads y el de CX por tiempos de respuesta. En cambio, cuando bonos y objetivos ejecutivos incorporan métricas como NPS, churn, LTV o % de ventas a clientes existentes, el discurso se ordena con la práctica. Esto lo hemos visto una y otra vez en los casos que citamos en el libro: HubSpot ajustando incentivos para que ventas se preocupe por la salud del cliente en el tiempo; los grandes retailers de la región midiendo a equipos de ecommerce y tienda

física por el mismo NPS omnicanal, como contamos en [El desafío fulfillment, logística y última milla](#); bancos y fintechs que empiezan a bonificar por uso recurrente y recomendación, no solo por altas nuevas, en línea con lo analizado en [El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas](#). El mensaje para el C-level es directo: lo que se mide y se paga es lo que el equipo va a proteger; si queremos que el *flywheel* funcione, esas métricas tienen que mirar más allá de la venta de este mes.

Finalmente, gobernar el *flywheel* pide rituales de gestión específicos. Igual que en El boom del comercio electrónico y en los distintos momentums de Génesis, donde insistimos en la importancia de comités, foros e instancias de revisión del ecosistema, aquí también hace falta institucionalizar momentos para mirar la rueda completa. Por ejemplo: una revisión mensual del tablero del *flywheel* (los dashboards por rol que proponemos en este mismo capítulo), un quarterly dedicado a revisar el canvas de diagnóstico y el mapa de prioridades 2x2, y espacios donde los squads presenten no solo resultados, sino aprendizajes de loops que funcionaron o que se rompieron. Estos rituales convierten al *flywheel* en algo más que una metáfora inspiradora: lo transforman en sistema operativo de gestión, donde la estructura, los incentivos y las reuniones están diseñados para una sola cosa: mantener el volante girando en la dirección correcta.

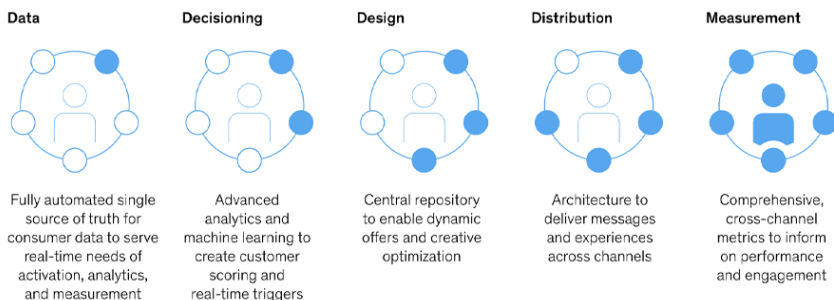
IA generativa, retail media y personalización total

Hoy las innovaciones convergen para ofrecer *personalización a escala*. El **retail media** se consolida como fuente de ingresos explosiva: WARC estima US\$175 mil millones en gasto publicitario global en retail media para 2025 (crece 13,7 %).⁸³ En EEUU, por ejemplo, se prevé que las redes de retail media superen los US\$100 mil millones anuales antes de 2027.⁸⁴ Estos canales aprovechan *datos de primera mano* para anuncios hipersegmentados: Deloitte define Retail Media Networks como plataformas propias de una tienda que usan **first-party data** para marketing dirigido. Al alimentar estas redes con un CDP robusto, los retailers pueden personalizar la experiencia de compra de cada cliente en tiempo real.

Los consumidores lo exigen: el 80 % de ellos prefiere marcas que ofrezcan experiencias **hiper personalizadas** y gasta 50 % más con esas empresas (Deloitte, 2025). De hecho, los retailers planean dedicar casi el 60 % de su presupuesto de marketing a la personalización (Deloitte, 2025). Y la IA generativa hace esto posible. Según McKinsey, las empresas recurren a la IA (e IA generativa) para **escalar la personalización** de mensajes, imágenes y ofertas a microsegmentos.⁸⁵ Es decir, con unas pocas líneas de datos de usuario, la IA puede crear copys, diseños o sugerencias de producto a la medida de cada nicho.

Marketers can establish a solid foundation for personalization with an effective technology framework.

Technology blueprint for personalization at scale



McKinsey & Company

Gráfico. Esquema de McKinsey & Company sobre el marco tecnológico para la personalización a gran escala, mostrando cómo las marcas pueden integrar datos, toma de decisiones, diseño, distribución y medición para ofrecer experiencias personalizadas de manera efectiva. Fuente: McKinsey, 2025.

Este enfoque ya da resultados tangibles. Por ejemplo, Sephora lanzó un asistente conversacional de IA que aumentó las conversiones un 25 % y redujo en 35 % la carga operativa de su servicio al cliente.⁸⁶ Lo mismo han hecho creadores que utilizan ChatGPT y herramientas de gen AI para diseñar campañas en minutos, liberando a los equipos creativos para tareas de mayor valor. En Brasil, Magazine Luiza vio crecer los ingresos de su negocio publicitario “Magalu Ads” un ¡103 % en 2024!.⁸⁷ Estos casos demuestran cómo IA + datos primero + retail media pueden convertir contenido en ventas concretas, incluso en mercados emergentes.

Por supuesto, hay que equilibrar monetización con experiencia. Deloitte advierte que enfocarse sólo en ingresos publicitarios puede afectar la satisfacción del cliente (Deloitte, 2025). La lección es que **personalización y**

monetización deben ir de la mano. Un enfoque integrado conecta promociones basadas en comportamiento (IA predictiva) con contenido relevante: McKinsey (2023) sugiere usar la IA para crear “ofertas dirigidas” y mensajes ultra-relevantes según el ciclo de vida de cada comprador. En la práctica, esto significa diseñar campañas omnicanal (email, apps, notificaciones, medios sociales) que respondan a segmentos dinámicos. Cuando se hace bien, los resultados saltan a la vista: Walmart Connect obtuvo US\$4,4 mil millones de ingresos publicitarios en 2024 (creciendo 27 % interanual),⁸⁸ y es considerado un referente incluso ante Amazon. En Latinoamérica, Mercado Ads y similares están haciendo lo propio, transformando data transaccional en comunicación personalizada.

El rol humano en un *flywheel* aumentado

La tecnología impulsa, pero **el talento lidera**. Nuestra narrativa insiste: IA *aumentada*, no reemplazo. Andrea Guitart destaca que el verdadero valor está en el propósito detrás de la tecnología: “La IA da escala, pero las ideas y el propósito siguen viniendo de las personas”. En este sentido, las empresas deben formar equipos híbridos (marketing + data + tecnología) capaces de usar IA creativamente. Es el momento de evolucionar habilidades: de hacer tareas repetitivas a interpretar datos complejos y diseñar estrategias con impacto.

Además, la IA liberará tiempo para enfocarse en lo que

las máquinas no pueden replicar: empatía, creatividad estratégica y visión de negocio. Empujados por IA, los líderes de marketing de LatAm pueden invertir más tiempo en conocimiento del cliente y formación continua. Como nos recuerda Forrester, la satisfacción con las inversiones en IA es alta (la mayoría de marketers B2C dice ir “adelante de la curva” en adopción) (Walsh & Collins, 2025); ahora toca entrenar a los equipos para traducir esa tecnología en resultados. [Antón Chalbaud](#) añade que escalar estas innovaciones exige madurez operativa:



“No alcanza con comprar herramientas de IA; hay que adaptarlas a procesos concretos, integrando datos (CRM, ventas, tienda) y automatizando decisiones repetitivas.”



Anton
Chalbaud

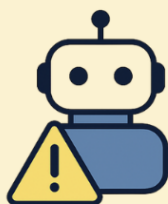
Eso implica reforzar la gobernanza de datos, estandarizar KPIs y capacitar talento interno en analítica y cultura digital.

Copilotos de IA: detectores de fricción y motores de experimentación

En un *flywheel* aumentado por IA, el cambio no es solo tecnológico, sino también en la forma en que los equipos trabajan día a día. Una manera sencilla de aterrizar este concepto es pensar en **tres tipos de copilotos de IA** que

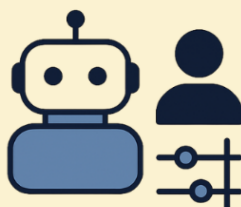
acompañan al talento humano en tareas muy concretas: uno especializado en fricción, otro en personalización y un tercero en crecimiento y experimentación. No son “robots que deciden por nosotros”, sino asistentes que amplifican la capacidad de ver patrones, detectar problemas antes de que exploten y proponer hipótesis que un equipo humano difícilmente podría generar a la velocidad y escala que exige el ecosistema digital actual.

COPILOTOS DE IA: DETECTORES DE FRICCIÓN Y MOTORES DE EXPERIMENTACIÓN



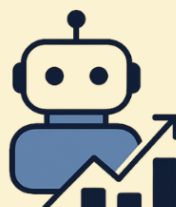
COPILOTO DE FRICCIÓN

Detecta puntos
problemáticos



COPILOTO DE PERSONALIZACIÓN

Ofrece decisiones
personalizadas



COPILOTO DE GROWTH

Diseña
experimentos

Gráfico. Los tres copilotos de IA que amplifican el flywheel: fricción, personalización y experimentación trabajando en modo Human Augmented AI para acelerar decisiones, detectar problemas y potenciar el crecimiento. Fuente: Elaboración propia (eContent LAB, 2025).

El **copiloto de fricción** es, en la práctica, un “radar de puntos calientes” del journey. Escucha de forma permanente señales como NPS, CES, tiempos de respuesta, abandono de carrito, reclamos, reseñas, tickets de soporte y conversaciones en canales conversacionales. A partir de esos datos, identifica dónde se está frenando el volante: una categoría con demasiados reclamos, un paso del checkout con tasas anómalas de abandono, un canal de atención con tiempos de espera que disparan detractores.

El **copiloto de personalización** actúa como un editor invisible de mensajes, contenidos y ofertas a lo largo del ciclo de vida del cliente. No solo recomienda “qué producto mostrar”, sino también qué tono usar, qué canal privilegiar, qué frecuencia de contacto conviene para no saturar y qué combinación de beneficios tiene más probabilidad de activar o expandir valor en cada segmento. En términos de este libro, es el puente operativo entre el **Data Trust Flywheel** y la fuerza de *Expandir Valor*: toma datos confiables y los convierte en decisiones personalizadas que impactan directamente en recurrencia y ticket promedio.

El tercero es el **copiloto de Growth**, cuyo foco está en el diseño y la priorización de experimentos sobre el flywheel. Su “pregunta obsesiva” es: ¿en qué parte de la rueda conviene probar algo ahora? A partir de las métricas que vimos a lo largo del libro —CAC, LTV, churn, NPS, loops de referidos, uso de la app, engagement de contenidos— propone hipótesis concretas: mejorar la activación de una cohorte específica, testear un nuevo incentivo de referidos, ajustar precios dinámicos en determinado segmento, experimentar con un flujo conversacional distinto en WhatsApp. Este copiloto sugiere tests, estima impacto potencial, ayuda a priorizar y documentar lo aprendido.

Cuando estos tres co-pilotos se integran a los rituales de gestión, el concepto de **Human Augmented AI** deja de ser un eslogan y se vuelve rutina. Un CMO puede abrir su día con un reporte sintetizado por el copiloto de fricción, que señala las tres zonas donde el NPS cayó o donde

crecieron los abandonos de carrito. Un equipo de CRM y contenido puede co-diseñar campañas junto al copiloto de personalización, que propone variantes y segmentos mientras las personas definen la narrativa, los límites éticos y la voz de la marca. Un líder de *growth* puede usar el copiloto de experimentación para armar un backlog de pruebas ordenado por impacto y esfuerzo, y luego revisar trimestralmente qué experimentos realmente movieron las agujas del tablero del *flywheel*. En todos los casos, la IA no “decide sola”: hace visible el sistema, organiza opciones y deja al talento humano la responsabilidad de elegir el camino.

En suma, el ***flywheel aumentado*** combina lo mejor de ambos mundos. La IA acelera procesos (ecommerce, campañas, soporte 24/7) pero el propósito sigue siendo profundamente humano. Equipos multidisciplinarios pueden, por ejemplo, usar asistentes de IA para perfeccionar textos y segmentaciones, mientras el talento humano define la voz de la marca y asegura equidad en las decisiones algorítmicas. El verdadero cambio estará en la mentalidad colaborativa:

Hacia un marketing con propósito y sostenibilidad

Finalmente, el marketing post-funnel debe ser rentable y responsable. La sostenibilidad ya no es un extra: PwC advierte que la IA es clave para integrar datos ESG en la estrategia de negocio.⁸⁹ Esto va más allá de campañas verdes:

significa medir y optimizar el impacto real. Por ejemplo, la IA puede automatizar la recolección de métricas de consumo energético o huella de carbono de una campaña y sugerir ajustes en tiempo real (PwC, 2025). Empoderados con estos datos, los equipos de marketing pueden diseñar iniciativas que generen valor económico y social simultáneamente.

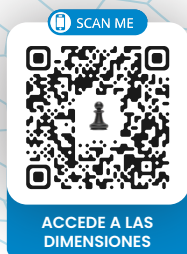
Además, en Latinoamérica la narrativa de propósito es un diferenciador. Casos como Mercado Libre (*Mercado Pago* apoya a emprendedores, por ejemplo) o tiendas que donan comisiones publicitarias a causas sociales son ejemplos de campañas con propósito real. Al final, las marcas más exitosas serán aquellas que unan crecimiento con inclusión.

Como señala PwC (2025), la sostenibilidad ya “*se trasladó del margen al centro de la estrategia empresarial*”. En la práctica, esto significa que las iniciativas de IA y datos deben alinearse con objetivos de desarrollo sostenible: desde segmentar a clientes vulnerables hasta reutilizar parte de los ingresos del retail media para programas sociales locales.

En conclusión, el marketing post-funnel se construye como un *flywheel* integrado, donde **impacto + propósito + tecnología** avanzan juntos. No basta invertir en la última herramienta; hay que diseñar ecosistemas colaborativos que escalen aprendizaje y beneficios. Porque la IA puede escalar procesos, pero el propósito sigue siendo profundamente humano. El futuro no se espera: se construye. Y lo haremos entre todos – con talento, colaboración y propósito colectivo – para que el crecimiento sea rentable y sostenible en nuestra región.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Conclusión

A lo largo de estas páginas recorrimos un proceso de transformación que va mucho más allá del marketing. El *efecto flywheel* no es una tendencia ni un modelo táctico: es una **filosofía operativa** que redefine la forma en que concebimos el crecimiento en el ecosistema digital. Representa la madurez de un sistema que dejó de depender de impulsos externos —de campañas, de promociones o de presupuestos— para moverse gracias a su propia energía: la confianza, la experiencia y el valor generado para el cliente.

Como he señalado en mis columnas y conferencias, el paso del *inbound* al *flywheel* simboliza un cambio cultural profundo. Ya no se trata de atraer clientes para cerrar una venta, sino de **crear una comunidad que se retroalimenta**. Cada interacción, cada recomendación, cada conversación entre usuarios y marcas agrega momentum. La fuerza no proviene del gasto publicitario, sino del vínculo. Y ese vínculo se construye con propósito, coherencia y consistencia.

Las empresas que hoy lideran este nuevo paradigma entienden que **la experiencia del cliente no termina en la compra, sino que recién empieza ahí**. Lo que antes era un punto final, hoy es el punto de partida del siguiente ciclo. Y en ese ciclo virtuoso, el cliente deja de ser el destino y se convierte en el motor del crecimiento.

El modelo *flywheel* nos obliga a pensar de forma sistémica. No hay marketing sin datos, ni datos sin propósito, ni propósito sin personas. Las organizaciones que logran acelerar su rueda son aquellas que integran sus equipos, sus plataformas y sus estrategias bajo una visión unificada. En ellas, el marketing, la operación, la tecnología y la atención al cliente no son departamentos: son engranajes de un mismo mecanismo que gira alineado hacia la rentabilidad sostenible.

En mis escritos suelo repetir una idea clave: *“en el ecosistema digital, la velocidad se logra cuando el crecimiento es consecuencia natural de la experiencia”*. Y esa es, quizá, la esencia del *flywheel*. La velocidad no se fuerza, se construye. Se construye eliminando fricciones, escuchando a los usuarios, aprendiendo de los datos y actuando con empatía.

En este contexto, Iberoamérica tiene un diferencial: **su capacidad de hacer más con menos, de adaptarse rápido, de innovar en la adversidad**. Esa resiliencia se traduce en agilidad. Y esa agilidad, cuando se combina con estrategia y colaboración, se convierte en energía acumulada para el movimiento.

Este libro cierra, pero la rueda sigue girando. Las historias, los casos y los testimonios aquí reunidos no son conclusiones cerradas, sino puntos de partida para nuevas conversaciones. Porque el *flywheel* no se apaga, evoluciona.

Si algo nos enseñaron estos 25 años de ecosistema digital es que el crecimiento sostenible surge cuando **dejamos de competir por atención y empezamos a competir por confianza**.

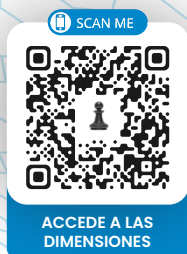
El futuro del marketing —y del comercio digital— pertenece a quienes entiendan que cada interacción es una oportunidad de alimentar esa confianza, y que cada cliente satisfecho es el combustible más poderoso de la rueda.

El desafío que nos queda es mantenerla girando, con propósito, colaboración y visión compartida.

Porque, al final del día, el *efecto flywheel* no es solo una estrategia de marketing: es **la manera más humana y sostenible de hacer crecer un ecosistema**.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Agradecimientos

Cada libro de la colección *Génesis de un futuro digital* nace de un proceso colaborativo. Pero este, en particular, es el resultado de una energía compartida tan potente que bien podría ser la representación más tangible del *efecto flywheel* del ecosistema iberoamericano: un movimiento que no se detiene porque cada líder, cada entrevista y cada testimonio suma impulso al giro.

Quiero agradecer profundamente a las y los **eLíderes** que participaron en este recorrido —referentes, pioneros, académicos, emprendedores y ejecutivos— que, con generosidad y visión, compartieron sus experiencias sobre cómo el marketing digital evolucionó del *inbound* al *flywheel*. Gracias a ustedes, esta obra trasciende la teoría para convertirse en una narrativa viva de transformación.

Sus voces dieron forma a cada capítulo: desde quienes nos ayudaron a entender el paso del embudo lineal al modelo circular —donde la atracción, la conversión y la fidelización se integran en un mismo sistema— hasta quienes demostraron, con resultados concretos, que el

crecimiento sostenible se construye sobre la base de la confianza, los datos y el propósito.

A los entrevistados que nos contaron cómo reinventaron sus estrategias de contenido, sus estructuras organizacionales o sus plataformas tecnológicas para hacer girar su propio flywheel: **gracias por permitirnos documentar esa evolución con autenticidad y profundidad.** Cada historia compartida es una pieza más en este engranaje colectivo que impulsa al ecosistema digital regional.

También quiero reconocer el trabajo del **eContent Lab**, del equipo de producción, diseño, edición y curaduría de contenidos, que transformó cientos de horas de entrevistas y análisis en una experiencia coherente, interactiva y humana. Detrás de cada página hay un esfuerzo coordinado que refleja exactamente lo que predicamos: colaboración, integración y propósito común.

A mis colegas del **eCommerce Institute**, a los equipos que día a día hacen posible la formación, la investigación y la articulación del ecosistema digital iberoamericano, y a quienes acompañan el proyecto de los *libros vivos* como verdaderos embajadores de una visión compartida: mi más sincero reconocimiento.

Y, sobre todo, a los **protagonistas de esta historia** —los líderes que siguen girando la rueda—, por demostrar que el marketing del futuro no se trata de perseguir clientes, sino de atraer confianza, generar valor y construir relaciones que multiplican el impacto.

Gracias por ser la energía que mantiene en movimiento esta *Génesis de un futuro digital*, por inspirar a nuevas generaciones a seguir impulsando el giro virtuoso del ecosistema y por recordarnos, una vez más, que el verdadero motor del flywheel no es la tecnología: **es la comunidad.**

Con gratitud y admiración,

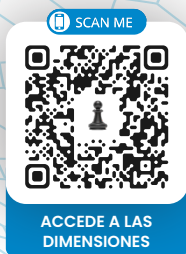
Marcos Pueyrredon

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.

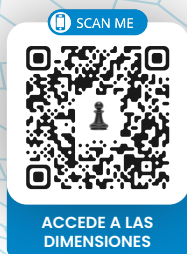
A continuación, compartimos las debidas referencias.

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. Génesis de un Futuro Digital. (s. f.). *Génesis de un Futuro Digital*. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/>
2. Boston Consulting Group. (2025, 17 de enero). *It's time for marketers to move beyond the linear funnel*. <https://www.bcg.com/publications/2025/move-beyond-the-linear-funnel>
3. BusinessDasher. (2025). *Customer Acquisition vs Retention Costs: Statistics & Trend*. <https://www.businessdasher.com/customer-acquisition-vs-retention-cost/>
4. eLíderes Podcast x25. (2024). *Entrevista a Antón Chalbaud, Founder & CEO de Supra*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=xU6qhTiqJ2U>
5. Cheung, J. (2019, abril 21). *BOOK REVIEW: "Turning the Flywheel" by Jim Collins*. The Marketing Journal. <https://www.marketingjournal.org/book-review-turning-the-flywheel-by-jim-collins/>

6. Stone, B. (2019). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown and Company.
7. Génesis de un futuro digital. (s. f.). En Dimensión textual. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/dimension-textual/>
8. eLíderesPodcastx25. (2024). Entrevista a Ricardo Bennet, Gerente ecosistema retail Cencosud S.A. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=XvzU6MBCS4Y>
9. Arora, N., Ensslen, D., Fiedler, L., Liu, W. W., Robinson, K., Stein, E., & Schüller, G. (2021, 12 de noviembre). *The value of getting personalization right—or wrong — is multiplying*. McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>
10. Websdale, N. (2024, 25 de marzo). *Key insights from HubSpot's State of Marketing Report 2024*. Napier B2B Marketing. <https://www.napierb2b.com/2024/03/key-insights-from-hubspots-state-of-marketing-report-2024/#:~:text=personalise%20might%20make%20all%20the,difference%20in%20converting%20leads>
11. Halligan, B. (2018, noviembre 20). Replacing the sales funnel with the sales flywheel. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/replacing-the-sales-funnel-with-the-sales-flywheel>

12. HubSpot. (s. f.). *The Flywheel*. HubSpot. Recuperado el 20 de octubre de 2025, de <https://www.hubspot.com/flywheel>
13. Pueyrredon, M. (2024, 27 de julio). El efecto flywheel en el ecosistema del consumo masivo: la clave para el crecimiento sostenido (Capítulo 1 de 4). *LinkedIn*. Recuperado el 20 de octubre de 2025, de <https://www.linkedin.com/pulse/el-efecto-flywheel-en-ecosistema-del-consumo-masivo-l-marcos-bnyjf/>
14. Pueyrredon, M. (2023, julio 20). *Episodio especial – Mercado Libre y su Flywheel: el ecosistema que redefine el retail en LatAm*. Digital Commerce Capsule. <https://digitalcommercecapsule.substack.com/p/episodio-especial-mercado-libre-y>
15. eLíderes Podcast x25. (2024). Entrevista a Virginie Verstraeten, Head of eCommerce para Chile, Perú y Uruguay en H&M. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FbSZjicyzG0>
16. Pueyrredon, M. (2025, octubre 20). *Mercado Libre y el moat del nuevo retail: El flywheel como infraestructura crítica en América Latina*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/mercado-libre-y-el-moat-del-nuevo-retail-flywheel-en-marcos-b4nwf/>
17. Birch, K. (2022, marzo 28). *McKinsey: Prioritise personalisation for 10-15% revenue lift*. Business Chief. <https://businesschief.com/technology-and-ai/mckinsey-prioritise-personalisation-for-10-15-revenue-lift>

18. Blicharz, K. (2023, diciembre 2). *How can loyalty drive growth*. Deloitte Digital. <https://www.deloittedigital.com/nl/en/insights/perspective/how-can-loyalty-drive-growth.html>
19. Think with Google Editorial Team. (2025, enero). *Four AI pathways to marketing excellence*. Think with Google. <https://business.google.com/us/think/ai-excellence/ai-pathways-to-marketing-excellence/>
20. Walmart de México y Centroamérica. (2024). *Reporte Anual 2024* (versión en inglés). https://files.walmex.mx/upload/files/2024/EN/Annual/Walmex_Annual_Report_MSE_2024.pdf
21. RaftLabs. (2025, enero 6). *Winning customer loyalty in telecom industry: Digital strategies and guide*. RaftLabs. <https://www.raftlabs.com/loyalty/loyalty-programs-for-telecom-industry/>
22. GlobeNewswire. (2024, octubre 11). *Latin America loyalty programs market intelligence report 2024–2028: Trends overview, new programs, cashback is king, recent regulatory changes and their impacts*. <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/10/11/2961847/0/en/Latin-America-Loyalty-Programs-Market-Intelligence-Report-2024-2028-Trends-Overview-New-Programs-Cashback-is-King-Recent-Regulatory-Changes-and-their-Impacts.html>

23. Pueyrredon, M. (2023, octubre 12). *Efecto Volante o Flywheel Effect en el digital commerce*. PueyrredOnline. <https://pueyrredonline.com/blog/articulos/efecto-volante-o-flywheel-effect/>
24. Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
25. WOW! Customer Experience. (2024, abril 23). *La fidelización de clientes en 2023: ¿Cómo lograrla?* <https://www.wowcx.com/blog/fidelizacion-clientes-2023>
26. Bain & Company, citado en WOW! Customer Experience. (2024, abril 23). *La fidelización de clientes en 2023: ¿Cómo lograrla?* <https://www.wowcx.com/blog/fidelizacion-clientes-2023>
27. eLíderes Podcast x25. (2024). *Entrevista a Melissa Manrique, Co-Founder & CTPO en Stealth Startup*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=9_tNsvtNmL8
28. Bain & Company. (s.f.). *Net Promoter Score System*. <https://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/net-promoter-score-system/>
29. eLíderes Podcast x25. (2024). *Entrevista a Andrea Guitart, Digital Commerce Head en Bidcom Group*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=jmNf18yshkc>

30. Deloitte Digital. (s.f.). *Customer-Led Growth: Improving your business performance*. <https://www.deloittedigital.com/nl/en/insights/perspective/customer-led-growth-improving-your-business-performance.html>
31. Krishna, G. (2015). *The best interface is no interface: The simple path to brilliant technology*. New Riders.
32. Krug, S. (2000). *Don't make me think: A common sense approach to web usability*. New Riders.
33. Douglas, S. (2024, febrero 23). *Zendesk reveals 2024 CX trends*. eOne Solutions. <https://www.eonesolutions.com/blog/zendesk-reveals-2024-cx-trends/>
34. Bain & Company. (2024, noviembre 11). *El potencial de la IA generativa para mejorar la experiencia del cliente*. <https://www.bain.com/es/insights/generative-ai-potential-to-improve-customer-experience/>
35. Deloitte Digital. (2024, octubre 18). *Customer experience personalization with loyalty, apps*. <https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/research/customer-experience-personalization-strategy.html>
36. González Sone, S. (2021, 29 de septiembre). *Amazon Flywheel: esteroides de Bezos para tu negocio*. Fusiona. <https://fusiona.cl/blog/marketing-digital/amazon-flywheel-esteroides-de-bezos-para-tu-negocio/#:~:text=4,siempre%20centrado%20en%20el%20usuario>

37. Gallo, A. (2014, 29 de octubre). *The value of keeping the right customers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
38. McKinsey & Company. (2021, junio). *The data-driven enterprise of 2025*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-data-driven-enterprise-of-2025>
39. Génesis de un Futuro Digital. (2025). La revolución de los datos en la era del Big Data. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-de-los-datos-en-la-era-del-big-data/>
40. Génesis de un Futuro Digital. (2025). El desarrollo del Retail Media Network. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/el-desarrollo-del-retail-media-network/>
41. Génesis de un Futuro Digital. (2025). El boom del comercio electrónico. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/el-boom-del-comercio-electronico/>
42. Génesis de un Futuro Digital. (2025). La transformación en las relaciones comerciales en el e-commerce B2B / D2C. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/la-transformacion-en-las-relaciones-comerciales-en-el-ecommerce-b2b-d2c/>

43. Génesis de un Futuro Digital. (s. f.). El desafío fulfillment, logística y última milla. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/el-desafio-fulfillment-logistica-y-ultima-milla/>
44. eLíderes Podcast x25. (2024). *Entrevista a Ronny Groisman Sobocki, Sr. Sales Account Executive Latam en Topsort*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5HEcPWRk56E>
45. Gartner, Inc. (2021, 6 de diciembre). *Gartner predice que el 75 % de las organizaciones de ventas B2B complementarán sus métodos tradicionales con soluciones de ventas guiadas por IA para 2025*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/gartner-predicts-75--of-b2b-sales-organizations-will-augment-tra>
46. Samet, A. (2023, 6 de julio). *How AI transforms the customer journey at each stage*. eMarketer. <https://www.emarketer.com/content/how-ai-transforms-customer-journey-each-stage>
47. Clark, P. (2025, 17 de septiembre). *AI and the shopper journey: Rethinking discovery in 2025*. eMarketer. <https://www.emarketer.com/content/ai-shopper-journey--rethinking-discovery-2025>
48. Hamilton, J. (2025, 25 de junio). *Jim Hamilton joins as Managing Director, North America*. M+C Saatchi Performance. <https://www.mcsaatchiperformance.com/news/jim-hamilton-joins-as-managing-director-north-america/>

49. Pueyrredón, M. (2025, 20 de octubre). *QR Revolution: se suma al must-have del marketing 3.0*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/qr-revolution-se-suma-al-must-have-del-marketing-3-de-marcos-ppxgf/>
50. eLíderes Podcast x25. (2024). Entrevista a Felipe Atton, Fulfillment Services Manager de Walmart Chile. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=aHA0IemH13E>
51. Salesforce España. (2025, 10 de marzo). *Nuestras predicciones de retail en 2025: el comercio unificado y los agentes de IA atraerán compradores*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/es/blog/retail-predictions/#:~:text=En%202025%2C%20aumentar%C3%A1n%20las%20oportunidades%20publicitarias%20en,a%20los%20minoristas%20interactuar%20estrat%C3%A9gicamente%20con%20los>
52. eLíderes Podcast x25. (2025). Entrevista a Jorge Defeo, Associate Founder de Red Clover Argentina. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=1xHhICilPac>
53. Precognis. (2025, 28 de mayo). *Inteligencia artificial aplicada al eCommerce: lo que el E-Show 2025 nos enseñó sobre el futuro del retail*. <https://www.precognis.com/blog/inteligencia-artificial-en-ecommerce/>
54. Botco.ai. (2025). *The state of GenAI chatbots in marketing: Digital report*. Botco.ai. https://botco.ai/wp-content/uploads/Botco.ai_The-State-of-GenAI-Chatbots-in-Marketing_-Digital-Report_V4.pdf

55. Nucleus Research. (2021, 26 de marzo). *Marketing automation returns \$5.44 for every dollar spent*. <https://nucleusresearch.com/research/single/marketing-automation-returns-5-44-for-every-dollar-spent/>
56. Statista. (2025). *Global market size of AI-based marketing automation platforms from 2020 to 2025*. <https://www.statista.com/statistics/1271453/ai-marketing-automation-platforms-market-size-worldwide/>
57. Google. (2025, 25 julio). *Google on video's influence across the purchase journey: Why brands need to move beyond the funnel to optimize attention, relevance, and trust*. Hospitality.today. Recuperado el 21 de octubre de 2025, de <https://www.hospitality.today/article/google-on-videos-influence-across-the-purchase-journey>
58. WARC. (2022, 6 de enero). *Social commerce growth is a game changer*. WARC. Recuperado el 21 de octubre de 2025, de <https://www.warc.com/content/feed/social-commerce-growth-is-a-game-changer/en-GB/5122#:~:text=Almost%20half%20%2844,commerce%20and%20search%20giants%E2%80%9D>
59. Wambugu, J. (2025, abril 14). *TikTok Shop in Latin America: What Countries Offer TikTok Shopping?* AWISSE. Recuperado el 21 de octubre de 2025, de <https://www.awisee.com/blog/tiktok-shop-in-latin-america/>

60. Salazar Castellanos, D. (2024, 12 de abril). *Uso de TikTok en LatAm supera promedio mundial y es una de las apps más usadas entre la generación Z*. Bloomberg Línea. Recuperado el 21 de octubre de 2025, de <https://www.bloomberglinea.com/2024/04/12/uso-de-tiktok-en-latam-supera-promedio-mundial-y-es-una-de-las-apps-mas-usadas-entre-la-generacion-z/>
61. Nielsen. (2015, septiembre). *Global Trust in Advertising Report*. Recuperado el 21 de octubre de 2025, de <https://beta.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/04/global-trust-in-advertising-report-sept-2015-1.pdf>
62. Brzezicki, A. (2023, 14 de junio). *64 user-generated content statistics to know*. Bazaarvoice. Recuperado el 21 de octubre de 2025, de <https://www.bazaarvoice.com/blog/user-generated-content-statistics-to-know/>
63. Google/Ipsos, *Video & Social Ad Impact Study, July 2023–August 2023*, encuesta en línea, n = 13.328 usuarios online de EE. UU., Reino Unido, Brasil, Francia, Alemania, Italia y Japón de entre 18 y 54 años que usan aplicaciones/redes sociales al menos una vez al mes. Rescatado de <https://business.google.com/es-all/think/search-and-video/youtube-20-aniversario/>
64. Génesis Futuro Digital. (2025, octubre 17). *El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas*. <https://genesisfuturo.digital/el-ecosistema-emprendedor-y-el-impulso-de-las-nuevas-iniciativas/>

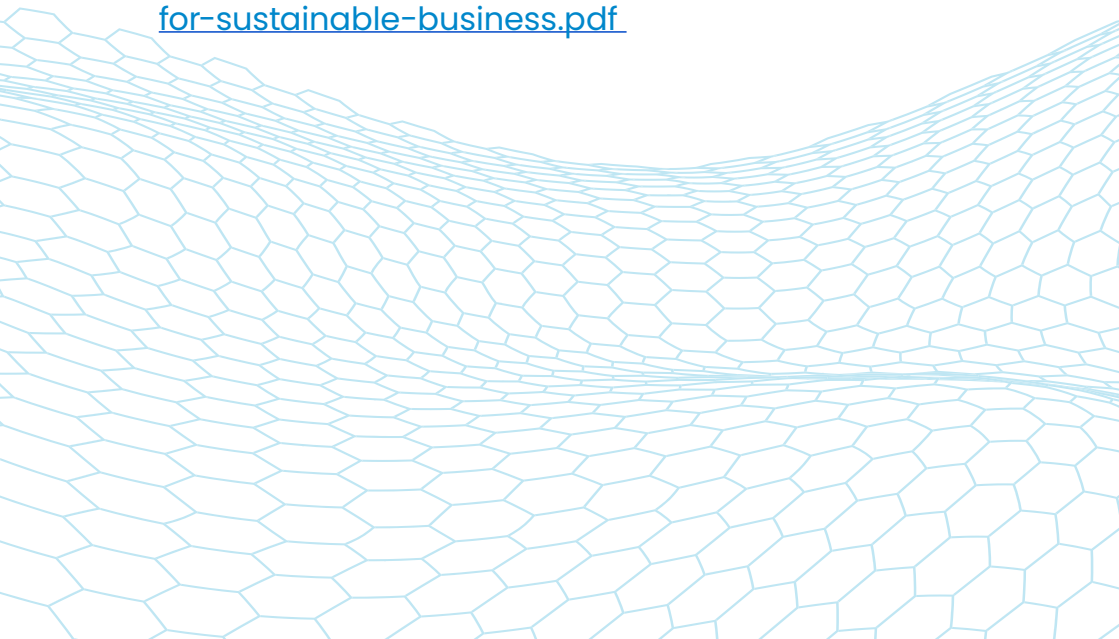
65. Sánchez de Ocaña, Pablo, "Social commerce en 2025: de TikTok Shop a la integración con WhatsApp y Telegram," MK-Ventas Blog, 27 de agosto de 2025, <https://mk-ventas.blog/marketing/social-commerce-en-2025-de-tiktok-shop-a-la-integracion-con-whatsapp-y-telegram/>
66. Génesis Futuro Digital. (s. f.). *La revolución de los datos en la era del Big Data*. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-de-los-datos-en-la-era-del-big-data/>
67. Génesis Futuro Digital. (s. f.). *La revolución del mobile commerce*. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-del-mobile-commerce/>
68. Koutsou-Wehling, N. (2025, 22 de julio). *Low eCommerce penetration in Latin America highlights untapped markets*. ECDB Blog. <https://ecdb.com/blog/low-ecommerce-penetration-in-latin-america-highlights-untapped-markets/5116#:~:text=Mexico%20Stands%20Out%20as%20a,Champion%20With%20Moderate%20Online%20Penetration>
69. eLíderes Podcast x25. (2024). *Entrevista a Juan José Duffo, Director Comercial y de Estrategia Digital*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FTyImfrvZyY>

70. Digital Week. (2024, 30 de agosto). *Más de 12.000 profesionales celebraron los 25 años del ecosistema digital de Iberoamérica en el marco del eCommerce Day Argentina*. <https://www.digitalweek.com.ar/2024/08/30/mas-de-12-000-profesionales-celebraron-los-25-anos-del-ecosistema-digital-de-iberoamerica-en-el-marco-del-ecommerce-day-argentina/#:~:text=de%2025%20a%C3%B1os%20construyendo%20el,m%C3%A1s%20al%20offline%20que%20viceversa>
71. Westberg, P. (2025, 3 de enero). *Mercado Libre: The digital backbone of Latin America*. Quartr. <https://quartr.com/insights/edge/mercado-libre-the-digital-backbone-of-latin-america#:~:text=Mercado%20Cr%C3%A9dito%20heavily%20fuels%20the,buyers%2C%20and%20ultimately%20more%20transactions>
72. Banco Interamericano de Desarrollo & Finnovista. (2024, 20 de junio). *Estudio: Ecosistema Fintech en América Latina y el Caribe supera las 3.000 startups*. <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-ecosistema-fintech-en-america-latina-y-el-caribe-supera-las-3000-startups/>
73. Fintech News America. (2025, 13 de septiembre). *Fintech dominates Colombia startup ecosystem*. <https://fintechnews.am/fintech-colombia/50150/fintech-dominates-colombia-startup-ecosystem/>

74. El Ecosistema Startup. (2025, 9 de agosto). *eCommerce Award & Startup Competition 2025 abre inscripciones en Latinoamérica*. <https://ecosistemastartup.com/e-commerce-award-startup-competition-2025-abre-inscripciones-en-latinoamerica/>
75. Mercado Libre. (2025). *Mercado Libre Fintech Revenue*. Recuperado de https://a.storyblok.com/f/182663/1964x2261/fcbda35e89/meli_fintech_revenue.png
76. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024, 20 de junio). *Estudio: Ecosistema fintech en América Latina y el Caribe supera las 3.000 startups*. <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-ecosistema-fintech-en-america-latina-y-el-caribe-supera-las-3000-startups>
77. Fintech News America. (2025, 13 de septiembre). *Fintech Dominates Colombia Startup Ecosystem*. <https://fintechnews.am/fintech-colombia/50150/fintech-dominates-colombia-startup-ecosystem/>
78. Whitesight. (2025). *Nubank deep dive 2025 report*. <https://whitesight.net/reports/nubank-deep-dive-2025-report/>
79. Monteiro, L. F., Pillai, N., & Carrick, A.-M. (2022). *VTEX: A Global Leader in Digital Commerce From Brazil to the World*. INSEAD Publishing. <https://publishing.insead.edu/case/vtex-a-global-leader-digital-commerce-brazil-world>

80. VTEX, en Pueyrredon (2021). Recuperado de https://pueyrredonline.com/blog/wp-content/uploads/2021/07/Unified_Commerce_VTEX.png
81. eLíderes Podcast x25. (2025). Entrevista a Gustavo Koblinc, Chief Customer Experience Officer (CXO) de Grupo OMINT. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VVefBznxGrQ>
82. Cole Walsh y Emily Collins, *Marketers are in their AI era (and it's not ending anytime soon)*, Forrester, 22 de septiembre de 2025, <https://www.forrester.com/blogs/marketers-are-in-their-ai-era-and-its-not-ending-anytime-soon/>
83. Adams, P. (2025, septiembre 25). *Global ad spend to rise faster than expected amid digital boom*: WARC. Marketing Dive. <https://www.marketingdive.com/news/global-ad-spend-rise-faster-than-expected-amid-digital-boom-warcs/761119/>
84. Deloitte. (2025, junio 3). *Unlocking customer growth: Driving high value actions through personalization and retail media*. <https://www.deloitte.com/us/en/programs/chief-marketing-officer/articles/personalization-strategy-in-retail-media.html>
85. McKinsey & Company. (2023). *Unlocking the next frontier of personalized marketing*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing>

86. Aquent. (2025, mayo 6). *Why 2025 is the year of human connection in retail*. Aquent. <https://aquent.com/blog/why-2025-is-the-year-of-human-connection-in-retail>
87. Magalu. (2025, março 13). *Relatório de resultados financeiros 2024*. <https://ri.magazineluiza.com.br/Show/Download.aspx?Arquivo=CA6Vz8n4pdXCBWELtlwlwg%3D%3D>
88. Monllos, K. (2025, 28 de fevereiro). *With ad revenue reaching \$4.4B, buyers see Walmart's retail media network as the 'one to watch'*. Digiday. <https://digiday.com/marketing/with-ad-revenue-reaching-4-4b-buyers-see-walmarts-retail-media-network-as-the-one-to-watch/>
89. PwC. (2025, junio). *Harnessing AI and data for sustainable business*. <https://www.pwc.com/ml/en/media-centre/2025/docs/harnessing-ai-and-data-for-sustainable-business.pdf>



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.



**Felipe
Atton**



**Ronny Groisman
Sobocki**



**Ricardo
Bennet**



**Juan
José Duffo**



**Pablo
Scasso**



**Antón
Chalbaud**



**Virginie
Verstraeten**



**Melissa
Manrique**



**Andrea
Guitart**



**Sebastián
Po**



**Jorge
Defeo**



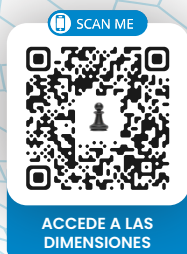
**Gustavo
Koblinc**

GENERACIÓN
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

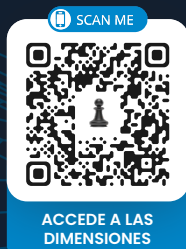


Dimensión multimedia



Dimensión aumentada

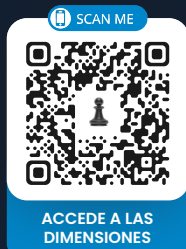
Dimensión Gráfica



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.

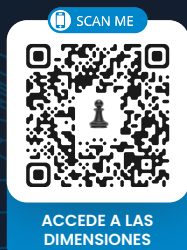
Análisis Web: Medición y análisis del tráfico de un sitio web.

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.

Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital:
Del embudo lineal al motor de crecimiento rentable

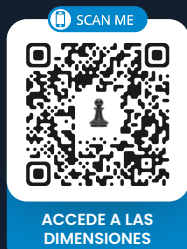


PLAYLIST DE SPOTIFY



PLAYLIST DE YOUTUBE

Dimensión Aumentada

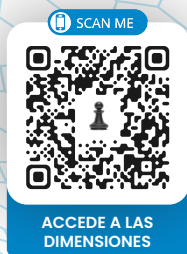


Esta dimensión utiliza la inteligencia artificial aumentada y la realidad aumentada para llevar la experiencia de lectura a nuevas alturas. A través de Delphy AI, los lectores pueden explorar información adicional, profundizar los conceptos presentados en los capítulos e incluso comparar datos entre 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



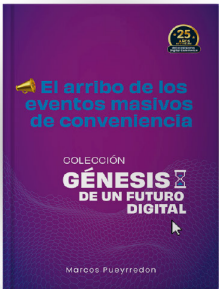
Próximos Momentums

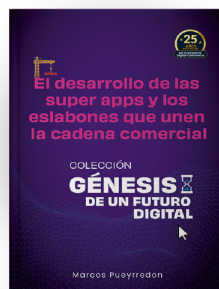
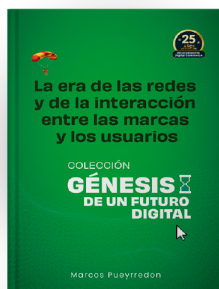
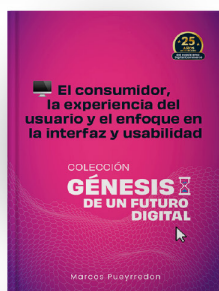
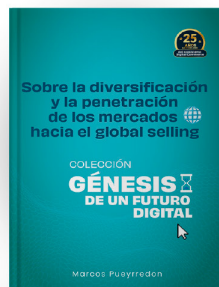
Génesis de un Futuro Digital no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra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

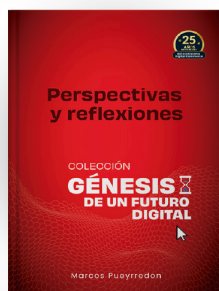
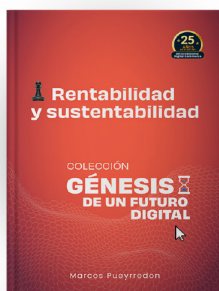
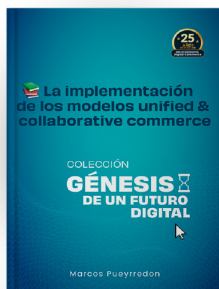
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio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

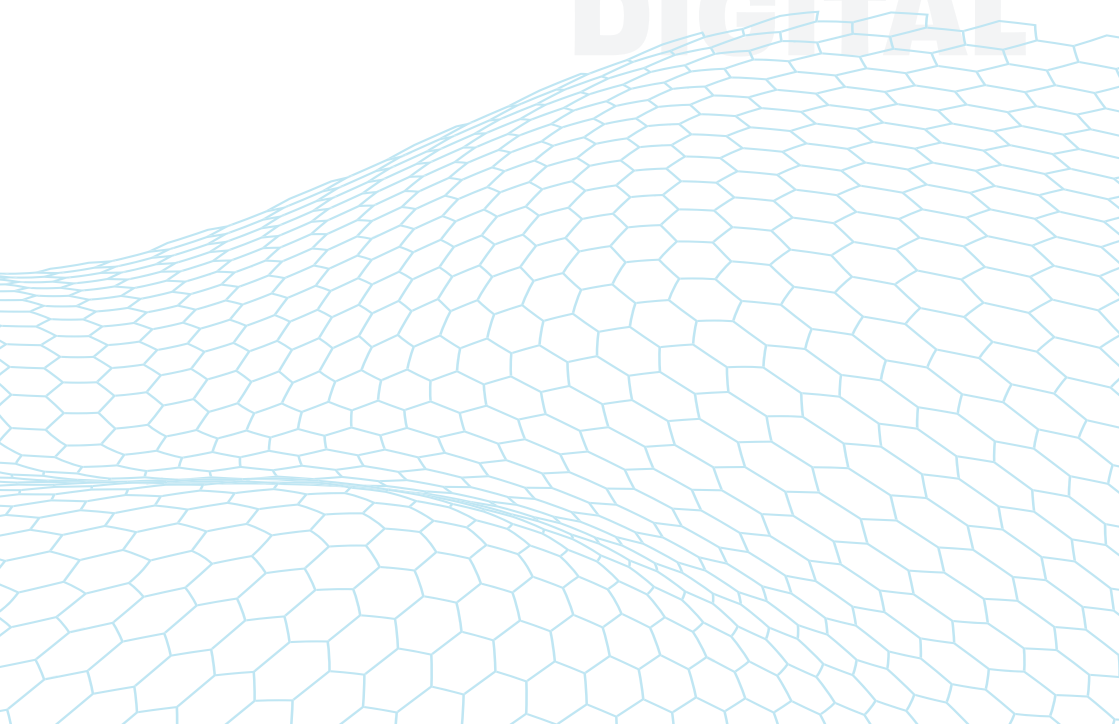
Vive el digital commerce
como nunca antes



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!





Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital:

Del embudo lineal al motor de crecimiento rentable

En este nuevo *momentum* de la colección *Génesis de un futuro digital*, Marcos Pueyrredon explora cómo el aprendizaje continuo se convierte en el verdadero sistema operativo de las personas y las empresas que lideran la transformación digital en Iberoamérica.

El libro recorre tres dimensiones del aprendizaje del futuro —tecnológica, cultural y humana— y propone un modelo práctico para construir organizaciones ágiles, colaborativas y resilientes. Desde la inteligencia artificial como tutor cognitivo hasta las empresas líquidas que aprenden en red, el autor revela cómo el desaprendizaje se vuelve clave para innovar, adaptarse y prosperar.

Con testimonios de líderes del ecosistema, datos actualizados y una mirada inspiradora, esta obra ofrece una hoja de ruta para quienes buscan evolucionar más rápido que el cambio. Porque el futuro no pertenece a quienes más saben, sino a quienes mejor aprenden.

En palabras de su autor:

“Desaprender no es olvidar lo que fuimos, sino liberar espacio para reinventar lo que podemos ser”.

Una lectura esencial para profesionales, emprendedores y organizaciones que entienden que el mayor desafío no está en adoptar tecnología, sino en cultivar una nueva mentalidad de aprendizaje colectivo.

