



Modo desaprender para volver a aprender

COLECCIÓN

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



Marcos Pueyrredon



Modo desaprender para volver a aprender

Marcos Pueyrredon

Nombre original: *Modo desaprender para volver a aprender*

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

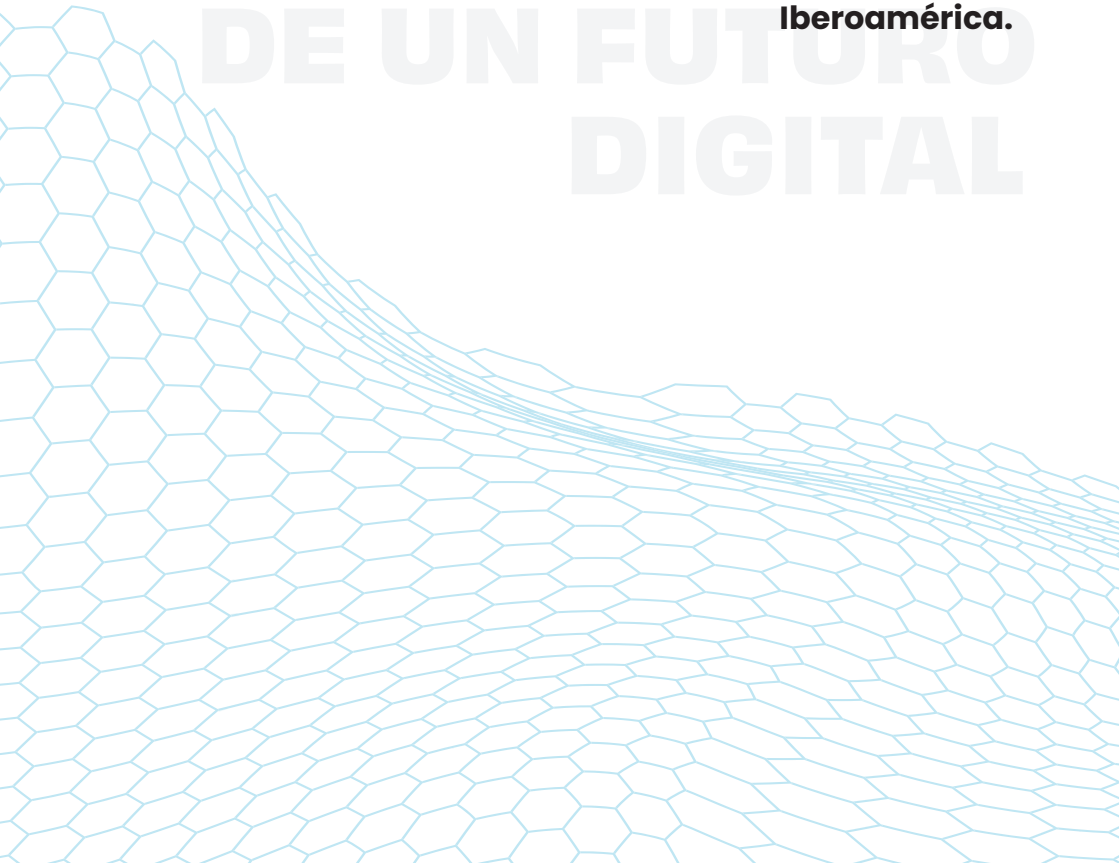
Archivo Digital: descarga y online

Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-2410-0
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

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



La importancia del desarrollo, formación y transformación de equipos; el desarrollo de una cultura unified commerce y hacer girar el flywheel que definirá el futuro del ecosistema digital en Iberoamérica.



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
Desaprender: El primer paso del aprendizaje infinito	37
□ De la alfabetización digital al pensamiento exponencial	38
□ Aprender, desaprender y reaprender: El nuevo ciclo del conocimiento	42
□ Cómo cambió la educación corporativa en el ecosistema digital	45
■ Errores frecuentes en programas de formación y cambio cultural (y cómo evitarlos)	49
■ Del catálogo de cursos al Sistema de Aprendizaje Organizacional	53
■ Iniciativas del ecosistema que multiplican talento digital: TETRIX, eWomen, CommerceMIND y eLeaders Forum	57
La cultura del desaprendizaje en acción:	
Liderazgos que se transforman	63
□ Liderar el cambio sin perder la esencia	65
□ Del liderazgo jerárquico al liderazgo por propósito	68
■ El líder como aprendiz permanente	71

Ecosistemas que aprenden: Del individuo al colectivo	75
□ La inteligencia organizacional en la era del dato	75
■ El modelo de madurez de la cultura de unified commerce	82
■ Niveles de madurez de la cultura unified commerce	87
□ Aprendizaje en red: Cómo las comunidades potencian el conocimiento	93
□ Cultura digital y aprendizaje unificado	98

Desaprender estructuras:

Cómo se transforman las organizaciones desde adentro	103
■ Learning Flywheel: Cómo el negocio se convierte en aula	106
■ El flywheel del talento y la cultura unified commerce	109
□ Viaje de transformación cultural y de talento hacia el unified commerce	116
□ Mapa de actores del desaprendizaje y la cultura unified commerce	124
□ Cultura ágil y aprendizaje continuo	133
■ Cómo se ve la cultura unified commerce en la agenda del lunes	138
□ Del waterfall al scrum: Desaprendiendo el control	141
□ Gestión del error y aprendizaje validado	144
□ Transformación estructural desde adentro: Ejemplos y metodologías	147
■ Canvas de transformación de equipo en modo desaprender	151

Aprender del error:

La resiliencia como capital intelectual	157
□ Casos de desaprendizaje en el ecosistema iberoamericano	164
□ La cultura del “beta permanente”	166
□ Costos de no desaprender:	
■ Brechas de habilidades y obsolescencia digital	171

La nueva era del aprendizaje aumentado	175
□ De la educación al upskilling continuo: Aprender con la máquina	178
□ IA-unificada para diseñar programas y rutas de aprendizaje vivas	180
■ IA-unificada como sistema de gestión del conocimiento	183
□ Hacia la cultura human + AI	186
■ Feedback continuo human+AI: La IA como espejo, no como juez	188
□ Los tres niveles del aprendizaje futuro	192
■ Copilotos cognitivos human+AI por rol	198
■ Mapa de roles y competencias en clave unified commerce	201
■ Árbol de decisión para cerrar brechas: ¿Formar, contratar o asociarse?	212
■ Transformar talento en tienda y centros de distribución	217
■ Reconversión de perfiles no digitales y diversidad generacional	219
Conclusión	223
□ Liderazgos transformadores que desaprenden	225
□ Resiliencia como aprendizaje permanente	229
□ “Modo desaprender” como ADN del comercio unificado maduro	231
□ IA-unificada, Flywheel Retail 4.0 y unified commerce:	
La capa humana que los hace posibles	234
■ Decálogo del líder de unified commerce en la era de la IA	238
□ Formar, compartir, transformar	241
Agradecimientos	245
Referencias	249
Podcast y entrevistas	263
Sobre las dimensiones del libro vivo	267
Próximos momentums	273

Prólogo

GÉNESIS

Hay momentos en los que el cambio deja de ser opcional y se convierte en la única manera de seguir avanzando. Este libro, *Modo desaprender para volver a aprender*, nace precisamente de esa constatación: en el mundo del digital commerce, corren con ventaja quienes cuentan con capacidad para desaprender, reaprender y transformarse una y otra vez.

Durante más de dos décadas, las organizaciones, los líderes y los equipos de Iberoamérica enfrentaron olas tecnológicas, crisis económicas y revoluciones culturales que redefinieron la manera de trabajar, de aprender y de liderar. Sin embargo, ninguna transformación es posible sin evolución mental. Aprender no es acumular información sino cambiar de perspectiva. **Desaprender, en cambio, es el arte más difícil del liderazgo** contemporáneo.

Cada salto tecnológico —desde la Web 1.0 hasta la era de la inteligencia artificial aumentada— exigió no sólo nuevas herramientas sino nuevos paradigmas. Lo vivimos en carne propia en los albores del comercio electrónico, cuando tuvimos que dejar atrás la lógica del mostrador para adoptar la lógica de la red, y también durante el surgimiento del *mobile commerce*, cuando el cliente pasó a llevar la tienda en su bolsillo.

Pero esto no fue todo, porque lo volvimos a experimentar con el *unified commerce*, al entender que los canales no compiten sino que se integran. Y lo estamos viviendo ahora, frente al desafío de integrar la IA y la automatización sin perder nuestra esencia humana.

Este libro no busca ofrecer fórmulas mágicas ni teorías cerradas. Es, como toda esta colección *Génesis de un futuro digital*, un testimonio vivo, construido con las voces y experiencias de quienes decidieron transformar la incertidumbre en oportunidad. Líderes, emprendedores, docentes y gestores del ecosistema que entendieron que el talento no se gestiona: se cultiva.

Desaprender para volver a aprender es, en realidad, un modo de vida. Significa abandonar la comodidad del experto para abrazar la curiosidad del aprendiz. Implica admitir que lo que nos trajo hasta aquí no necesariamente nos llevará al futuro. Y, sobre todo, nos recuerda que la innovación no nace de la tecnología sino de la mentalidad con la que la aplicamos.

A lo largo de estas páginas, vas a encontrar historias de empresas que reformularon su cultura para sobrevivir, de equipos que aprendieron a trabajar de manera ágil y colaborativa, y de líderes que entendieron que enseñar también es aprender. Porque en la nueva economía del conocimiento, la formación no termina nunca: se retroalimenta en ciclos cortos, iterativos y colectivos.

Hoy, el mayor desafío de las organizaciones no es incorporar inteligencia artificial sino desarrollar inteligencia emocional. No es implementar plataformas sino habilitar conversaciones. No es automatizar procesos sino humanizar decisiones. En esa tensión entre tecnología y propósito se juega el futuro del trabajo y del aprendizaje.

Este libro es una invitación a repensar nuestra forma de liderar, de formar y de crecer. A construir equipos que aprendan más rápido que el cambio del entorno. A convertir cada error en un laboratorio y cada éxito en un punto de partida.

Y, sobre todo, es una invitación a seguir aprendiendo juntos, como ecosistema. Porque si algo hemos demostrado en estos 25 años de evolución del digital commerce iberoamericano, es que cuando el conocimiento se comparte, se multiplica.

Bienvenidos a este nuevo *momentum* de **Génesis de un futuro digital**. Bienvenidos al modo de pensar, sentir y liderar que definirá la próxima década: **el modo desaprender para volver a aprender.**

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.

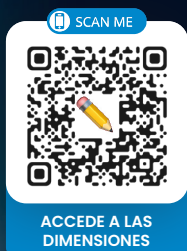
b. Por su formato de libro vivo, los contenidos se actualizan continuamente para reflejar los cambios y avances en el ecosistema digital, manteniéndote siempre informado.

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.



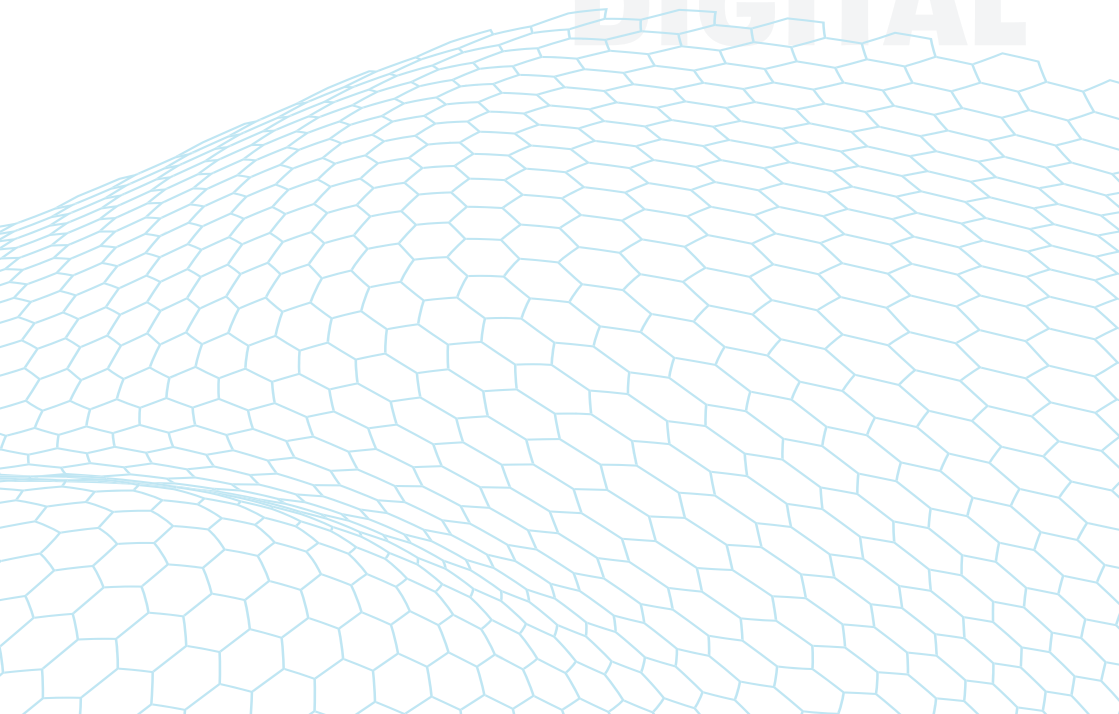
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



MOMENTUM

GÉNESIS 
DE UN FUTURO
DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Introducción

Durante más de veinticinco años he sido testigo —y parte activa— de una transformación que excede lo tecnológico. Lo que comenzó como un experimento de emprendimiento digital se convirtió en un movimiento cultural, económico y humano que redefinió cómo aprendemos, trabajamos, lideramos y creamos valor en Iberoamérica. Pero detrás de cada avance, de cada salto exponencial, hay una verdad menos visible y más profunda: **no pudimos avanzar sin desaprender.**

Desaprender fue, para mí, la mayor innovación del ecosistema digital. Mucho antes de que existieran los algoritmos que hoy predicen el comportamiento del consumidor, nosotros ya estábamos prediciendo el nuestro: sabíamos que lo que hoy servía mañana caducaría. Que las certezas eran apenas estaciones de paso. Que la única forma de sostener la evolución era *dejar ir*. Y ese “modo desaprender” se convirtió en una filosofía de vida, una cultura de trabajo y, sobre todo, una ventaja competitiva colectiva.

En una de mis columnas más leídas en LinkedIn —[“Empezó la carrera por aprender a desaprender”](#)—,¹ propuse un concepto que hoy se vuelve eje de este libro: el **desconocimiento** como competencia estratégica. En un mundo donde la velocidad del cambio supera la velocidad de aprendizaje, ya no basta con incorporar nuevas habilidades: hay que saber soltar las antiguas. Aprender a desaprender es, en definitiva, el nuevo músculo de liderazgo que las marcas y los retailers deberán ejercitar para seguir siendo rentables y sostenibles en la era post a.C.d.C.².

Lo confirmé recorriendo los pasillos del **VTEX Day 2024**, donde se habló menos de tecnología y más de *essential skills*: pensamiento crítico, adaptabilidad, empatía y curiosidad. Son las competencias que permiten abrazar la incertidumbre y transformar el caos en ventaja competitiva. El retail maduro ya no se mide por la cantidad de innovación que implementa, sino por la calidad del aprendizaje que logra sostener. Y en ese terreno, el mayor desafío no es técnico sino humano: **entrenar la mente para desaprender lo aprendido y volver a aprender más rápido que el cambio del mercado.**

La era del conocimiento infinito nos exige humildad intelectual, porque cada avance, cada disrupción y **cada “gran momentum” del ecosistema digital nos recuerda que el liderazgo del futuro no pertenece a los que más saben sino a los que mejor aprenden.**

A lo largo de los años, me encontré una y otra vez con esa paradoja: **para seguir creciendo, primero hay que**

soltar. Y eso aplica tanto a las personas como a las organizaciones. Cuando nace VTEX, allá por finales de los 90, el comercio electrónico todavía era una rareza. La mayoría de las empresas pensaba que tener un sitio web era una moda pasajera. En ese contexto, construir una plataforma SaaS —cuando el modelo de software como servicio apenas se entendía— fue una apuesta que exigió desaprender lo que la industria daba por sentado: que la tecnología debía estar bajo control físico, que los servidores propios eran sinónimo de seguridad, que la innovación era patrimonio de unos pocos.

El momento en que entendí que esta revolución sería **cultural, económica y generacional** fue decisivo. Comprendí que no se trataba sólo de adoptar herramientas nuevas, sino de reinventar la forma en que concebimos el conocimiento y la colaboración. Ese fue mi primer gran acto de desaprendizaje: **dejar de pensar como empresario tecnológico y empezar a pensar como articulador de ecosistemas.**

Desde entonces, he visto pasar varias olas: la era de las punto-com y su colapso, el boom del mobile commerce, la explosión de los marketplaces, la irrupción de la inteligencia artificial y la actual convergencia de tecnologías exponenciales. Cada una de esas olas trajo consigo una nueva oportunidad de aprender, pero también una exigencia: despojarse de lo aprendido. Lo viví en carne propia. Cada etapa implicó volver al punto cero, romper el manual, escuchar más, preguntar distinto y, sobre todo, **mantener la mente del principiante.**

Cuando analizamos la evolución del ecosistema digital iberoamericano —esa historia colectiva que venimos documentando desde [El despegue digital](#)² hasta [El desarrollo del retail media](#)—,³ encontramos un patrón común: los líderes que lograron trascender no fueron los que más sabían sino los que **más rápido se animaron a desaprender.**

Los pioneros que entrevistamos a lo largo de estos años —emprendedores, académicos, ejecutivos, funcionarios— comparten un rasgo inconfundible: la humildad intelectual. Esa capacidad de reconocer que lo que ayer funcionó hoy puede ser un obstáculo. Desaprender es, en esencia, un acto de humildad y de valentía. Humildad para aceptar que el conocimiento caduca, y valentía para seguir adelante en la incertidumbre.

En [El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas](#),⁴ relatamos cómo el talento de la región supo reinventarse en contextos de crisis. Allí dijimos que *“la resiliencia se transformó en ventaja competitiva”*. Hoy amplío esa idea: **el desaprendizaje es la forma avanzada de la resiliencia.** Ya no se trata sólo de resistir o adaptarse, sino de transformarse continuamente sin perder el propósito.

Cuando visito startups o corporaciones que están transitando su reconversión digital, suelo preguntarles: “¿Qué están dispuestos a dejar atrás?”. Y, casi siempre, el silencio que sigue a esa pregunta dice más que cualquier diagnóstico. La mayor traba no es tecnológica: es mental. Las empresas no fallan por falta de innovación sino por exceso de apego a sus éxitos pasados.

Desaprender no significa negar la experiencia sino ponerla en perspectiva. No se trata de olvidar sino de **decidir conscientemente qué conservar y qué soltar**. Es como podar un árbol: no lo hacemos para mutilarlo, sino para que crezca con más fuerza.

Del aprender haciendo al aprender deshaciendo

Cuando miro hacia atrás y veo cómo evolucionó nuestra comunidad digital, me doy cuenta de que pasamos de la cultura del “aprender haciendo” —que fue la base de los primeros años del comercio electrónico— a una etapa superior: **el aprender deshaciendo**.

Durante los primeros años del ecommerce en Iberoamérica, todo se trataba de experimentar. Había que probar, fallar, corregir y volver a intentar. Esa cultura emprendedora fue el germen del ecosistema que hoy conocemos. Pero con el tiempo, la acumulación de éxitos y estructuras nos hizo más rígidos. Los procesos se institucionalizaron, las métricas se estandarizaron, las organizaciones crecieron. Y con ese crecimiento, apareció el riesgo de la comodidad.

Fue entonces cuando entendimos que aprender ya no alcanzaba. Que había que **desaprender para volver a aprender**, un ciclo continuo donde el conocimiento no se acumula sino que se renueva. El “modo desaprender” implica cuestionar los hábitos que antes funcionaban y que ahora pueden volverse barreras. Abarca, también, abrir espacios para el error y el debate, sin miedo a perder control.

En VTEX lo vivimos constantemente. Cada nuevo producto o evolución de la plataforma nos obliga a desaprender la versión anterior. Lo que ayer era un diferencial mañana es un estándar. Lo que hoy es un producto estrella mañana es apenas un paso más hacia otro horizonte. En la práctica, el “modo desaprender” se traduce en una cultura organizacional que **prioriza el aprendizaje colectivo sobre el conocimiento individual**.

Esta mentalidad, que a veces llamo *learning unlearning loop*, no sólo aplica a las empresas sino al propio ecosistema digital. En los años más intensos del crecimiento regional —entre 2020 y 2025—, el ritmo de cambio fue tan acelerado que lo que aprendíamos en enero ya estaba obsoleto en julio. En ese contexto, los equipos que sobrevivieron fueron los que adoptaron una actitud de desaprendizaje sistemático: revisar supuestos, rediseñar procesos y repensar métricas en tiempo real.

Este libro nace, también, de una convicción profunda: **en la era de la automatización, el talento humano sigue siendo el factor más escaso y valioso del ecosistema**.

Pero no cualquier talento. No el que acumula títulos o certificaciones, sino el que combina curiosidad, empatía y capacidad de adaptación. En otras palabras, el talento que sabe desaprender.

Durante los últimos años, he acompañado procesos de transformación cultural en empresas que van desde pymes familiares hasta multinacionales tecnológicas. Y en todos los casos, la diferencia no estaba en la tecnología

adoptada sino en la mentalidad de las personas que la implementaban. Las compañías que logran evolucionar son las que construyen **culturas de aprendizaje continuo**, donde el error no se castiga sino que se capitaliza.

Muchos líderes de la región están volviendo a formarse, a reaprender. Entendieron que la experiencia acumulada no los exime de la actualización constante sino que los compromete aún más. Los líderes del futuro no serán los que más sepan sino los que más rápido integren lo nuevo y dejen ir lo viejo.

Desaprender, en ese sentido, es un acto de liderazgo. Es decir “no lo sé”, pero también “quiero aprenderlo contigo”. Es pasar del modelo jerárquico al modelo colaborativo. Del control a la confianza. De la estructura al flujo. Porque en un entorno donde la tecnología cambia cada tres meses, el conocimiento ya no se transfiere: **se cocrea**.

Por otro lado, hablar de desaprendizaje es hablar, también, de cultura organizacional. En los últimos años, esa cultura se redefinió bajo un concepto que me obsesiona: el *unified commerce*.

En [La transformación en las relaciones comerciales B2B/D2C](#),⁵ reflexionamos sobre cómo la convergencia de modelos y tecnologías está forzando a las empresas a actuar como ecosistemas vivos, no como silos. Hoy, ese mismo principio aplica al conocimiento. La cultura *unified commerce* no sólo integra canales, datos y experiencias; **integra a personas, aprendizajes y mentalidades**.

El “modo desaprender” es, en el fondo, una extensión de ese modelo unificado. Es entender que no hay fronteras entre el talento técnico, creativo o estratégico. Todos forman parte de una misma red de conocimiento compartido que evoluciona en tiempo real. En este nuevo paradigma, aprender y desaprender se convierten en un mismo acto: un movimiento continuo que mantiene al ecosistema vivo.

Las empresas que entienden esto desarrollan lo que yo llamo *organizaciones permeables*: estructuras abiertas, adaptables y conectadas, donde las ideas circulan con libertad y los errores se transforman en oportunidades de mejora. En esas organizaciones, el conocimiento no se acumula en manuales sino en conversaciones. No se guarda; se comparte.

La inteligencia artificial, la automatización y las tecnologías exponenciales nos ofrecen posibilidades inimaginables, pero también un riesgo: **desconectarnos de la esencia humana del aprendizaje.**

En [El arribo de las tecnologías exponenciales](#),⁶ planteaba que ninguna tecnología es verdaderamente exponencial si no mejora exponencialmente la vida de las personas. Mantengo esa idea y la profundizo: **ninguna innovación tiene sentido si no es acompañada por una transformación interior.**

Estamos en un momento donde las empresas invierten millones en actualizar su stack tecnológico, pero muy pocas invierten con la misma intensidad en actualizar

sus mentes. El “modo desaprender” es, justamente, esa actualización del sistema operativo humano. Es la manera de mantenernos humanos en un mundo digital.

Cuando hablo con líderes del ecosistema, suelo recordarles que no podemos pedirle a una organización que aprenda si su gente no se siente segura para equivocarse. Y no podemos hablar de cultura digital si todavía medimos el éxito por la cantidad de tareas, y no por la calidad del aprendizaje.

El futuro no será de las empresas más tecnológicas sino de las más **aprendientes**. De aquellas que entiendan que cada innovación es, en realidad, una invitación a reinventar la relación entre la tecnología y el propósito.

Pienso, además que desaprender es un hábito y que, como todo hábito, requiere práctica, disciplina y propósito. En mi caso, lo aprendí —o mejor dicho, lo desaprendí— acompañando a equipos de todo tipo: desde *startups* que buscan su primer *product-market fit*, hasta corporaciones centenarias que intentan reconectarse con su espíritu innovador.

A veces, desaprender duele. Duele dejar atrás estructuras, roles, métodos, certezas. Pero ese dolor es el precio del crecimiento. Y, con el tiempo, se convierte en gratitud. Porque cada vez que soltamos una creencia obsoleta, hacemos espacio para algo nuevo. Y ese “algo nuevo” suele ser mejor de lo que imaginábamos.

En este libro recorreremos precisamente esos espacios: los puntos de inflexión donde las personas, los equipos y las organizaciones eligieron soltar. Desde los líderes que dejaron su zona de confort para reinventar su negocio, hasta los jóvenes talentos que están redefiniendo las reglas del juego. Historias que demuestran que **la capacidad de desaprender es el ADN del progreso humano.**

El viaje continúa

No escribo estas páginas desde la nostalgia sino desde la conciencia de que cada generación tiene su propio proceso de desaprendizaje. La mía fue la de los pioneros digitales; la siguiente será la de los arquitectos del futuro aumentativo, donde la inteligencia humana y la artificial convergerán en un mismo proceso de aprendizaje colectivo.

Por eso, este no es sólo un libro sobre formación o cultura empresarial. Es una invitación a mirar hacia adentro y preguntarnos: ¿qué parte de mí necesita desaprender para seguir creciendo? ¿Qué hábitos, creencias o miedos ya no me sirven en este nuevo mundo?

La respuesta a esas preguntas no está en los manuales ni en los algoritmos. Está en la práctica cotidiana de aprender, desaprender y volver a aprender. De vivir en modo *beta* permanente.

En el fondo, todo lo que hicimos en estos 25 años del ecosistema digital iberoamericano fue un ejercicio colectivo de desaprendizaje. Desaprendimos las

fronteras, los egos, los modelos cerrados, las jerarquías. Desaprendimos que el éxito era individual. Aprendimos que **la verdadera innovación es compartida.**

Por eso, cuando me preguntan cuál fue el secreto del crecimiento del digital commerce en la región, siempre respondo lo mismo: *no fue la tecnología; fue la mentalidad.* La tecnología fue la herramienta; el desaprendizaje, el camino; y el propósito, el destino.

Y así como cada libro de esta colección es una pieza de un todo mayor, *Modo desaprender para volver a aprender* es la síntesis de esa evolución. Es la invitación a seguir reinventándonos, a seguir preguntando, a seguir aprendiendo juntos.

Si algo nos enseñó esta historia es que **el futuro no se predice, se aprende.** Y, a veces, para poder aprenderlo, primero hay que desaprender quiénes creíamos ser.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Desaprender: El primer paso del aprendizaje infinito

En la era digital, el conocimiento no es estático sino un ciclo constante de construcción y deconstrucción. La revolución tecnológica no sólo nos exige aprender nuevas habilidades sino también *desaprender* viejos supuestos, que quedan obsoletos.

El consumidor obligó a toda una industria a sacar el foco de sus negocios y poner la luz del faro sobre él, para desaprender todo lo aprendido, y aprender nuevas y mejores formas.⁷ Este libro explora cómo el **desaprendizaje** —entendido como la capacidad de cuestionar y soltar conocimientos previos— se convierte en la primera etapa del “aprendizaje infinito” necesario para adaptarse a entornos de cambio tecnológico vertiginoso.



De la alfabetización digital al pensamiento exponencial

En las primeras décadas del siglo XXI, la prioridad fue la **alfabetización digital**: capacitarse en el uso básico de Internet, herramientas ofimáticas, redes sociales y comercio electrónico. Aprendimos a usar plataformas digitales, dominar el e-mail y comprender métricas online. Sin embargo, ese nivel de aprendizaje “técnico” resultó insuficiente conforme las tecnologías avanzaron. Hoy necesitamos no sólo saber *usar* la tecnología, sino comprender su lógica disruptiva y ritmo exponencial.

Según la UNESCO, la alfabetización digital dejó de ser una habilidad complementaria para convertirse en un

requisito básico de ciudadanía. No se trata sólo de saber usar la tecnología sino de **entenderla, cuestionarla y crear con ella**,⁸ mediante el desarrollo de pensamiento crítico, autonomía y responsabilidad en entornos cada vez más mediados por la información. En la era de la inteligencia artificial, la alfabetización digital implica formar mentes capaces de distinguir entre datos y conocimiento, entre ruido y sentido.

Si bien en las últimas décadas, la humanidad ha avanzado notablemente en materia de alfabetización tradicional — hoy más del 86 % de las personas sabe leer y escribir, frente al 68 % en 1979— (UNESCO, 2025), los desafíos siguen siendo profundos. Aún existen cientos de millones de adultos y niños que no acceden a una educación básica y, por tanto, **quedan excluidos del nuevo paradigma digital**. La brecha ya no pasa sólo por el acceso a dispositivos o conectividad, sino por la capacidad de comprender, analizar y participar activamente en el mundo digital. En otras palabras: **la desigualdad del siglo XXI es, ante todo, cognitiva** (UNESCO, 2025).

En este contexto, aprender a desaprender cobra un sentido aún más amplio. Porque alfabetizar digitalmente no es enseñar a usar herramientas, sino entrenar una mentalidad flexible, capaz de cuestionar sus propios saberes y adaptarse a los cambios. Implica formar ciudadanos que no sólo consuman tecnología, sino que la usen para construir conocimiento, resolver problemas y ejercer un liderazgo responsable. En definitiva, la alfabetización digital es el nuevo cimiento del aprendizaje continuo: el punto de partida para volver a aprender, siempre.

El **pensamiento exponencial** consiste en asumir que las innovaciones tecnológicas (IA, robótica, IoT, biotecnología, etc.) crecen, no de forma lineal, sino con aceleración continua. Este paradigma implica replantear estrategias de negocio y habilidades humanas. [Ezequiel Glinsky, director de Tecnología para Microsoft Latinoamérica,](#) recuerda que:⁹



Las herramientas digitales actuales —la nube, la inteligencia artificial, el big data— “impulsan el cambio en todas las industrias”. El principal desafío será “cerrar la brecha de habilidades digitales” entre las personas y las máquinas.



Ezequiel
Glinsky

En este contexto, el profesional del futuro debe combinar conocimientos técnicos con *mentalidad de innovación*.

Por ello, el mapa de competencias del futuro integra dos ejes complementarios. Por un lado, las **habilidades blandas** o *soft skills*: creatividad, pensamiento crítico, comunicación, colaboración, adaptabilidad y resiliencia. Estas permiten navegar la complejidad social y laboral. Por otro lado, las **habilidades técnicas** o *tech skills*: alfabetización digital, manejo de datos y analítica, programación básica, comprensión de IA, ciberseguridad y tecnologías emergentes. En conjunto, este *mapa de competencias* describe al profesional integral que demanda el nuevo ecosistema (soft skills + tech skills).



Mapa de competencias del futuro. Representa la convergencia entre las *habilidades blandas* — creatividad, pensamiento crítico, comunicación, colaboración, adaptabilidad y resiliencia— y las *habilidades técnicas* —alfabetización digital, manejo de datos, programación, comprensión de IA, ciberseguridad y tecnologías emergentes—, que juntas definen al **profesional integral** del nuevo ecosistema digital. Fuente: elaboración propia de eContentLAB (2025).

En resumen, hemos pasado de un modelo de formación puramente técnico –aprender a usar una herramienta– hacia una mentalidad exponencial donde el enfoque

es aprender a **pensar en sistemas** disruptivos. Las organizaciones líderes entienden que, como repasa el libro [El arribo de las tecnologías exponenciales](#), las innovaciones aceleradas redefinen continuamente las reglas del juego. Adaptarse implica desaprender rutinas antiguas de productividad y adoptar métodos ágiles de experimentación (metodologías lean, cultura de prueba-error, etc.). La narrativa de la alfabetización digital hoy da paso a la adopción de un pensamiento estratégico para escalar resultados tecnológicos.



Aprender, desaprender y reaprender: **El nuevo ciclo del conocimiento**

El conocimiento moderno ya no sigue una curva lineal; más bien es un ciclo continuo: **aprender – desaprender – reaprender**. Primero se adquieren nuevas capacidades

(aprender), luego se cuestionan los viejos paradigmas obsoletos (desaprender), y finalmente se integran conocimientos renovados que encajen con el contexto actual (reaprender). Este ciclo se repite sin fin. Cuando las reglas cambian (nuevas tecnologías, nuevos consumidores, nueva competencia), la única forma de sobrevivir es estar dispuesto a soltar lo aprendido y reconfigurar los saberes.

En la práctica, desaprender significa abandonar hábitos mentales ineficaces. Por ejemplo, una empresa acostumbrada a ventas presenciales debe desaprender rutinas rígidas cuando explotan nuevos canales digitales. Tal y como dije, el consumidor obligó a toda una industria a desaprender todo lo aprendido y aprender nuevas y mejores formas de convivir, retener, fidelizar y encantar. Este desaprendizaje deliberado —decidir olvidar lo que ya no sirve— es el «*primer paso*» para recargar la mente con conocimientos nuevos.

El ciclo **aprender–desaprender–reaprender** se puede visualizar así:

- ❑ **Aprender:** adquirir competencias o conocimientos nuevos mediante formación, práctica o experiencia.
- ❑ **Desaprender:** cuestionar y desechar creencias, procesos o conocimientos que resultan redundantes o contraproducentes en el nuevo entorno.
- ❑ **Reaprender:** integrar nuevos enfoques, reforzar aprendizajes actualizados y adaptarse a la realidad cambiada.

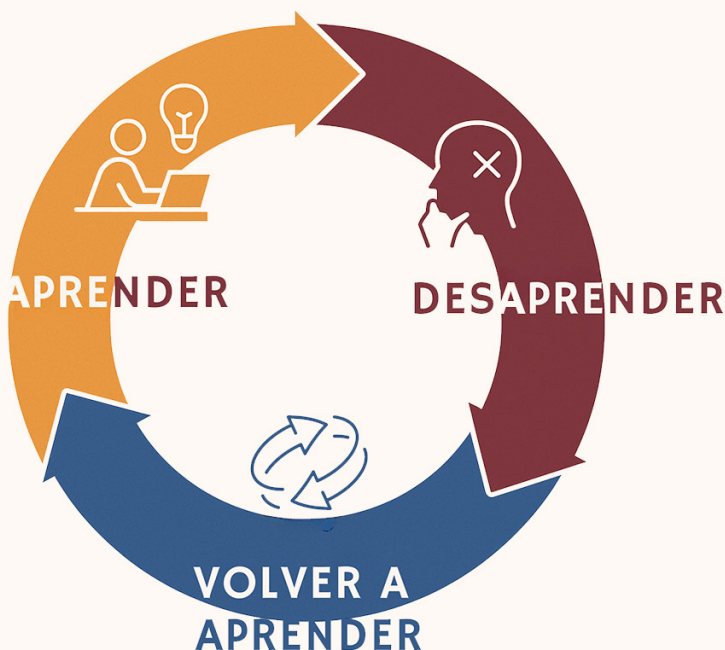


Gráfico. *Ciclo aprender–desaprender–reaprender*. Este gráfico muestra un círculo dividido en tres fases. En “Aprender” se representan elementos como clases, cursos o capacitación técnica. En “Desaprender” se ilustran acciones de reflexión y descarte de viejos hábitos. En “Reaprender” se incorporan nuevas prácticas o tecnologías. El diseño enfatiza que al cerrar el ciclo, volvemos otra vez a “Aprender”, lo que mantiene el proceso en constante movimiento. Fuente: elaboración propia de eContent LAB (2025).

Este ciclo infinito no sólo es una metáfora: es una estrategia vital. La experiencia internacional lo demuestra: tal como resumió Peter Senge (y cita el IE Business School), *“la única ventaja sustancialmente competitiva y efectiva podría ser la pericia para aprender más rápido que los competidores”*.¹⁰ En otras palabras, la ventaja sostenible de cualquier organización radica en su capacidad de **aprender más rápido que su entorno**.¹¹ Cuando los tiempos cambian, las empresas que no desaprenden

quedan obsoletas; en cambio, las que asumen el ciclo de aprendizaje continuo crecen.

Por ello, líderes del ecosistema recuerdan que hoy *“las empresas llegarán lejos si adoptan el crecimiento como un ciclo constante”*.¹² Así, el aprendizaje deja de ser un evento aislado y se convierte en un flujo permanente. Las organizaciones deben crear instancias constantes de formación y de reflexión crítica para impulsar ese ciclo. En los últimos años, las consultoras subrayan que los negocios con cultura de aprendizaje efectiva no sólo innovan más, sino que logran retener talento y aumentar su rentabilidad (Weddle *et. al*, 2025). Quien invierte en las personas se ve recompensado con equipos más comprometidos y empresas más resilientes.

Cómo cambió la educación corporativa en el ecosistema digital

La educación corporativa ha sufrido una revolución en los últimos años. Antes, la formación era principalmente presencial y técnica: cursos esporádicos de herramientas (Excel, SAP, CRM, etc.) dictados por proveedores externos. Hoy, el **ecosistema digital** obliga a un replanteo profundo de ese modelo.

1. Aprendizaje continuo y centrado en la estrategia:

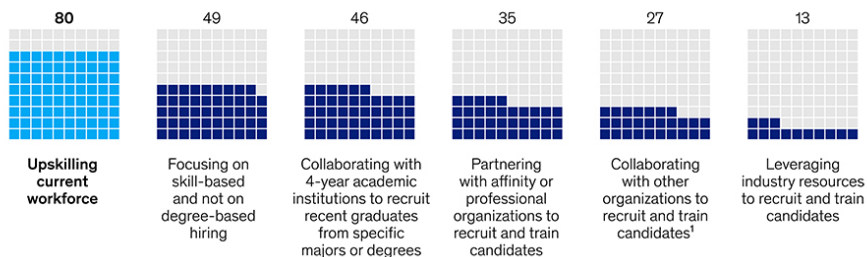
Las empresas modernas disponen de academias internas y plataformas de e-learning que ofrecen

formación constante, alineada con objetivos de negocio. En lugar de cumplir un plan anual fijo, se diseñan rutas de aprendizaje flexibles («*learning paths*»), actualizadas cada trimestre según las necesidades emergentes. El informe LinkedIn Workplace Learning 2024 destaca que el desarrollo de los empleados mediante la formación *“estimula el crecimiento de la empresa”* y es incentivador para retener talento. Las organizaciones líderes han pasado a ver la capacitación como un ciclo perpetuo, no una checklist estática.

2. Enfoque en habilidades mixtas: Los programas ya no se limitan a cursos técnicos, sino que integran una combinación de **soft skills y tech skills**. Por ejemplo, se enseñan metodologías ágiles, pensamiento crítico y liderazgo digital junto con alfabetización en datos y fundamentos de IA. Tal como indica el análisis de McKinsey, las empresas más exitosas están *«creando culturas de aprendizaje continuo»* y adaptando la formación al mundo real, para cerrar brechas de habilidades específicas que son críticas para su estrategia.¹³ La constante aparición de nuevas herramientas (metaverso, IA generativa, automatización) ha vuelto obsoletas formaciones puntuales; ahora se requieren contenidos modulares, micro cursos y entrenamientos basados en proyectos reales.

US tech leaders say that upskilling is the best way to reduce employees' gaps in key tech skills.

Perceived actions to reduce tech skills gaps in the US, % of respondents (n = 82)



¹Eg, community colleges, vocational schools, train-to-hire programs.

Source: McKinsey survey in collaboration with Northern Virginia Technology Council, Aug 2024

McKinsey & Company

Según una encuesta de **McKinsey & Company** (agosto 2024), el **80 % de los líderes tecnológicos en EE. UU.** considera que la mejor forma de reducir las brechas de habilidades técnicas es mediante el *upskilling* de la fuerza laboral actual. Le siguen la contratación basada en habilidades más que en títulos (49 %) y la colaboración con instituciones académicas (46 %). **Fuente:** McKinsey & Company (2024, agosto). *Survey on actions to reduce tech skills gaps in the US*, en colaboración con Northern Virginia Technology Council.

3. Tecnologías al servicio del aprendizaje: El auge de plataformas online, apps móviles y analítica educativa ha transformado la entrega de conocimiento. Muchas corporaciones emplean **inteligencia artificial** para personalizar los programas de formación (por ejemplo, recomendando cursos según el perfil y desempeño). En 2024, el entrenamiento ya no es impartido exclusivamente por instructores: involucra webinars globales, tutoriales interactivos, laboratorios virtuales y comunidades de práctica.

El reporte de LinkedIn (2024) resalta que la adopción de aptitudes en IA y el desarrollo profesional *“dinamizan y retienen al personal”*, y consolida la idea de que el aprendizaje tecnológico va de la

mano con el capital humano. Además, la formación híbrida (combinación de remoto y presencial) se ha normalizado, lo que permite que cada colaborador elija cuándo y cómo aprender según sus objetivos.

4. Medición de resultados y vinculación con negocio:

Otra revolución ha sido vincular la formación con indicadores tangibles. Ahora es común que las áreas de Recursos Humanos midan el retorno de inversión de la capacitación en base a métricas de desempeño, innovación o retención. Según la analítica interna, las empresas con «culturas formativas eficaces» presentan tasas de retención hasta 5 puntos porcentuales más altas (Weddle et. al, 2025), así como mayor movilidad interna y mayor crecimiento en ingresos. Esto confirma que el aprendizaje corporativo ya no es un costo sino una inversión estratégica.

Un lema emergente es *“aprender para competir”*: la educación interna es reconocida como ventaja competitiva, ya que equipos capacitados resuelven problemas críticos más rápido y explotan mejor las oportunidades de mercado.

Ejemplos concretos de este cambio:

- **Capacitación ágil:** Bootcamps o talleres cortos y centrados en proyectos reales, con seguimiento continuo (frecuencia semanal/mensual), en lugar de capacitaciones largas de calendario fijo.

- ❑ **Programas de reskilling/upskilling:** esquemas de reentrenamiento masivo para actualizar habilidades claves según la evolución tecnológica. Las compañías innovadoras movilizan al personal hacia roles emergentes a través de itinerarios formativos (como lo señala McKinsey) (Weddle et. al, 2025).
- ❑ **Movilidad interna como aprendizaje:** incentivar que los empleados roten entre áreas para adquirir nuevos conocimientos; el *LinkedIn Learning Report* (2024) indica que fomentar la movilidad interna construye conjuntos de habilidades más versátiles y eleva la retención.
- ❑ **Comunidades de aprendizaje:** estructuras de “mentores internos” y redes colaborativas donde el conocimiento fluye horizontalmente.

Errores frecuentes en programas de formación y cambio cultural (y cómo evitarlos)

1. Tratar la formación como “evento” y no como sistema

El error clásico: lanzar un programa estrella de dos o tres días, sacarse la foto, entregar diplomas... y volver a la normalidad. La formación se vive como algo extraordinario, desconectado de la rutina y de los proyectos reales. En la práctica, esto genera entusiasmo a corto plazo y cero cambio de comportamiento.

Lo que funciona es lo opuesto: pensar la formación como parte de un **sistema de aprendizaje organizacional** continuo, con ciclos de preparación → práctica en el puesto

→ reflexión → ajuste. Cada módulo se conecta con un proyecto, una decisión o un cambio concreto en la forma de trabajar. Deja de ser un “evento aislado” y pasa a ser **infraestructura** del negocio.

2. No involucrar a los mandos medios (o convertirlos en espectadores pasivos)

Muchos programas se diseñan entre C-level, RR.HH. y algún proveedor, y se “bajan” a la organización sin trabajar en serio con los mandos medios. Resultado: la gente vuelve del curso con ideas nuevas, pero su jefe directo sigue midiendo, premiando y trabajando igual que antes. El mensaje implícito es: *“aprendé lo que quieras, pero acá se sigue jugando al juego viejo”*.

En cualquier cambio cultural serio, los mandos medios tienen que ser **coautores del programa**: participar en el diagnóstico, adaptar contenidos a su realidad, recibir formación específica (cómo dar feedback, cómo sostener nuevos rituales, cómo usar datos e IA en su día a día) y tener una agenda clara de qué van a hacer distinto con sus equipos. Sin ellos, el cambio se pincha en el primer escalón.

3. No conectar la formación con métricas de negocio y de comportamiento

Otro error frecuente: medir éxito por horas dictadas, número de personas formadas o encuestas de satisfacción. Son datos útiles, pero insuficientes. Si no conectamos el programa con **KPIs de negocio y de comportamiento** (NPS, ticket, rotación, errores operativos, time-to-market, número de experimentos corridos, calidad de las retros,

etc.), la formación se percibe como costo “nice to have”.

El cambio ocurre cuando podemos mostrar, por ejemplo, que los equipos que pasaron por una ruta de formación en unified commerce y human+AI mejoraron su NPS en X puntos, redujeron tiempos de ciclo o lanzan más pilotos al trimestre. La métrica deja de ser “cuántos cursos dimos”, y pasa a ser “qué decisiones y resultados cambiaron gracias a la formación”.

4. Subestimar las resistencias (emocionales, políticas y prácticas)

Muchos programas asumen que con buenos contenidos y buenos facilitadores alcanza. No se nombran los miedos (“me van a reemplazar”, “no voy a estar a la altura”), ni las tensiones políticas (“este cambio me saca poder”, “esto amenaza mi status”), ni las fricciones prácticas (“no tengo tiempo”, “nadie me cubre mientras estudio”). Toda esa resistencia se va al subsuelo... y actúa igual, pero por debajo.

Un buen diseño de cambio cultural parte de reconocer estas resistencias como **información valiosa**, no como fallas morales. Se trabaja con espacios de conversación, se explican los “porqués”, se definen contenciones (tiempo protegido, acompañamiento, pilotos acotados), se ajustan incentivos. El mensaje no es “no tengas miedo”, sino “sabemos que esto da miedo, y por eso vamos a hacerlo de forma acompañada”.

5. No darle un rol explícito a la IA en el aprendizaje (o usarla solo como gadget)

En plena era human+AI, otro error es diseñar programas que ignoran a la IA... o que la usan sólo como demo de innovación. En el primer caso, formamos gente para un mundo que ya no existe. En el segundo, convertimos la IA en espectáculo, no en músculo cotidiano. La alternativa es incorporar la IA como **pieza central del sistema de aprendizaje**:

- ❑ Como copiloto para diseñar rutas personalizadas.
- ❑ Como asistente para resumir retros y documentar casos.
- ❑ Como tutor que propone micro learnings en el flujo de trabajo.
- ❑ Como espejo que ayuda a ver patrones de desempeño sin convertirse en juez.

De este modo, cada programa de formación y cambio cultural se convierte también en una escuela de **uso responsable de IA**: la gente aprende contenido y, al mismo tiempo, aprende a trabajar con su copiloto digital.

En síntesis, estos cinco errores tienen un hilo común: tratar la formación como algo periférico y la cultura como algo abstracto. Cuando los evitamos —y diseñamos programas que son sistema, que involucran mandos medios, que se conectan con métricas, que reconocen resistencias y que integran a la IA—, la formación deja de ser un gasto simpático y se convierte en **palanca real de transformación del negocio y de la cultura unified commerce**.

Del catálogo de cursos al Sistema de Aprendizaje Organizacional

En este punto es donde muchas organizaciones se quedan a mitad de camino. Tienen academias internas, plataformas de e-learning, programas de upskilling y comunidades de aprendizaje, pero todo funciona como un catálogo de iniciativas dispersas. Falta algo que las conecte, les dé dirección y las vincule con los resultados del negocio. Eso “que falta” es un **Sistema de Aprendizaje Organizacional**: una arquitectura viva que integra academias, comunidades, proyectos, métricas e inteligencia artificial en un mismo circuito.

Un Sistema de Aprendizaje Organizacional parte de una pregunta incómoda pero necesaria: **¿para qué queremos que nuestra gente aprenda?** La respuesta no puede ser “para estar actualizados”, sino algo mucho más concreto: mejorar la experiencia unified commerce, acelerar el time-to-market de nuevos modelos B2B/D2C, elevar la rentabilidad del retail media, reducir brechas de capacidad en datos e IA. El primer componente del sistema, entonces, es el **mapa de capacidades críticas**: qué skills, mindsets y comportamientos necesitamos desarrollar para ejecutar la estrategia, no para llenar calendarios de capacitación.

El segundo componente es la **arquitectura de oferta formativa**: las academias internas, los programas blended, el microlearning y los contenidos curados dejan de ser “cajas sueltas” y se ordenan en **rutas de aprendizaje**

ligadas a esos objetivos. No es lo mismo diseñar una ruta para un gerente de tienda que debe operar en modo unified commerce, que para un planner de retail media o un líder de marketplace. El sistema define qué se aprende, en qué secuencia, con qué profundidad y a través de qué experiencias.

El tercer componente son los **espacios de práctica y proyectos reales**. Sin proyectos, la formación se evapora. Un sistema de aprendizaje organizacional serio vincula cada ruta formativa con desafíos concretos: pilotos omnicanal, lanzamientos de nuevos servicios B2B, optimización de un CD, implementación de IA en el día a día de los equipos. Aprendizaje sin proyecto es teoría; proyecto sin aprendizaje es improvisación. El sistema conecta ambos mundos de manera deliberada.

El cuarto componente son las **comunidades de práctica y los mentores internos**. Las academias forman, los proyectos prueban y las comunidades conectan. Allí se cuentan los errores, se comparten los hacks, se documentan los playbooks y se construye memoria colectiva. Este tejido comunitario es el que evita que cada equipo “reinvente la rueda” en soledad. Cuando las comunidades están integradas al sistema, cada nuevo caso de éxito o fracaso alimenta al resto de la organización.

El quinto componente son las **métricas y la analítica de aprendizaje**. Un sistema de aprendizaje organizacional no se mide por cantidad de cursos dictados, sino por **cambios en el desempeño**: mejora de NPS, incremento

del ticket omnicanal, reducción de errores operativos, velocidad de lanzamiento de nuevas funcionalidades, movilidad interna efectiva. La analítica educativa —potenciada por IA— permite seguir el recorrido de cada persona, equipo y rol; identificar brechas a tiempo y ajustar las rutas de aprendizaje en función del impacto, no de la intuición.

Finalmente, la **IA-unificada actúa como sistema nervioso** de este modelo. Recomienda contenidos según el rol y el contexto, resume aprendizajes de proyectos, sugiere comunidades a las que sumarse, detecta patrones de brecha de habilidades y propone rutas personalizadas. Cada interacción —un curso tomado, un error corregido, un caso documentado— alimenta al sistema, que se vuelve más inteligente con el uso. Así, el aprendizaje deja de ser una suma de eventos para convertirse en un flujo continuo integrado al trabajo cotidiano.

Cuando todos estos componentes se conectan, hablamos realmente de un Sistema de Aprendizaje Organizacional Human+AI: el **OS educativo** que sostiene la cultura unified commerce. Sin ese sistema, las academias internas, los bootcamps, las comunidades y los dashboards de talento corren el riesgo de ser fuegos artificiales. Con ese sistema, cada inversión en formación se traduce en capacidad organizacional que queda, crece y se recicla una y otra vez.

Este sistema de aprendizaje organizacional dialoga con varios momentums de la colección *Génesis de un Futuro Digital*. En [“El arribo de las tecnologías exponenciales](#)

[y la transformación del ecosistema](#)” explico cómo la infraestructura tecnológica se vuelve cada vez más poderosa y ubicua; en [“La revolución de los datos en la era del big data”](#) muestro cómo el *data trust flywheel* convierte los datos en inteligencia organizacional; y en [“La implementación de los modelos unified & collaborative commerce”](#) detallo la orquestación de canales, procesos y ecosistemas.

Este libro agrega la capa que los hace operativos en el día a día: el **Sistema de Aprendizaje Organizacional Human+AI** que desarrolla las capacidades humanas necesarias para que esa infraestructura, esos datos y esos modelos de negocio funcionen de verdad. Y se conecta también con [“El efecto flywheel en las estrategias de marketing digital”](#), porque sin un sistema que forme, capture y recircule aprendizajes, ningún flywheel de cliente o de negocio logra sostener su inercia en el tiempo.

En definitiva, la educación corporativa en el ecosistema digital se ha democratizado y acelerado. Ya no se enseña sólo un paquete de habilidades estático, sino que se edifica un continuo de aprendizaje con reinversión constante. Las compañías supervivientes serán aquellas cuyo aprendizaje organizacional sea más veloz que el cambio de su entorno. Tal como indica el artículo de McKinsey: las empresas que sobresalen en el desarrollo de su gente alcanzan *“mayor rentabilidad constante y retienen mejor el talento”* (Weddle et. al, 2025). Así, el aprendizaje se consolida como ventaja competitiva; invertir en formación significa fortalecer el futuro de la organización.

El profesional exitoso del futuro deberá entrenar simultáneamente ambas áreas: saber **qué** tecnología emplear y **cómo** trabajar colaborativamente en contextos complejos.

Iniciativas del ecosistema que multiplican talento digital: **TETRIX, eWomen, CommerceMIND y eLeaders Forum**

En el ecosistema digital iberoamericano ya existen iniciativas que encarnan este modo de **desaprender para volver a aprender** a gran escala. No son sólo programas de formación; son auténticas **fábricas de capital humano** que detectan talento, lo desafían, lo conectan con oportunidades reales de carrera y lo ponen a jugar en contextos de alta complejidad. Entre ellas, **TETRIX, eWomen, CommerceMIND y los eLeaders Forum**, por enumerar algunas que muestran cómo empresas, cámaras e instituciones pueden cocrear, desde el propio ecosistema, la próxima generación de líderes del comercio digital.

TETRIX, el desafío universitario promovido por VTEX, fue reconocido por *Guinness World Records* como **la mayor competición de estudios de negocio del mundo**, al alcanzar en 2021 más de 154.000 inscritos de 84 países, con 67.972 personas que completaron la primera etapa.

Las finales presenciales en Brasil reúnen a 24 finalistas de ocho nacionalidades, en un entorno deliberadamente diverso en etnias y culturas, y el desafío combina entre 60 y 100 preguntas distribuidas en varias etapas que recorren negocio, comercio digital y pensamiento crítico. El premio —una vuelta al mundo visitando *big techs* y ecosistemas de innovación— es casi una metáfora del propio programa: abrir la cabeza, cruzar fronteras y ver de primera mano cómo se reinventa el comercio digital en los cinco continentes.

Más allá del récord y del marketing, TETRIX es un **laboratorio vivo de mentalidad**. No exige conocimientos técnicos previos; provoca curiosidad, saca a los participantes de su zona de confort y los obliga a desaprender la idea de que una carrera digital es sólo para perfiles “técnicos” o de unos pocos países. El dato simbólico es contundente: en 2021, más del 64 % de las inscripciones fue de mujeres, y el podio lo conformaron tres mujeres de Chile, Brasil e India, lo que refuerza su rol como vehículo de diversidad de género y geográfica en un mercado que todavía arrastra sesgos fuertes.

Desde el eCommerce Institute impulsamos iniciativas hermanas construidas con la misma lógica de **ecosistema abierto**. Una de ellas es **eWomen**, un programa regional de becas y desarrollo orientado a mujeres latinoamericanas que quieren reconvertirse o acelerar su carrera en el digital commerce. A través de alianzas con universidades, cámaras, empresas y plataformas, eWomen combina formación especializada, mentoría, visibilidad de referentes femeninos y oportunidades

concretas de inserción laboral. Es una respuesta práctica a la brecha de género en tecnología, datos y liderazgo, y una demostración de que el talento femenino no falta: lo que faltan son puertas bien diseñadas para que pueda entrar y crecer.

En la misma línea nació **CommerceMIND Talent Accelerator**, lanzado en 2021 como un programa de largo plazo para **formar a 100.000 profesionales**, ofrecer más de **20.000 becas** (unas 5.000 por año) y movilizar junto con empresas e instituciones una inversión directa del orden de **50–55 millones de dólares** en desarrollo de capital humano.

El programa articula rutas de formación para distintos niveles (C-level, mandos medios, equipos operativos), un banco de talento digital para el ecosistema y paquetes de becas totales y parciales, con foco explícito en personas de bajos recursos, grupos subrepresentados o proyectos de impacto social. Es una infraestructura de aprendizaje compartido: las empresas no sólo financian becas; también pueden proponer casos, desafíos y líneas de I+D aplicada a la transformación digital.

A estas iniciativas de “pipeline” se suman los **eLeaders Forum** —en formatos cerrados y abiertos— que se desarrollan en el marco del eCommerce Day en 12 países de Iberoamérica. En los **eLeaders Forum cerrados B2B, D2C y B2B2C** reunimos C-levels, founders y equipos clave alrededor de casos concretos, talleres y debates estratégicos sobre cómo rediseñar canales y modelos de negocio.

En los **eLeaders Forum abiertos sobre IA aplicada al consumo masivo**, exponemos a cientos de líderes, ejecutivos y profesionales a ejemplos reales de human+AI en retail, FMCG y marketplaces, con la combinación de keynotes, paneles y espacios de cocreación. Más que eventos, funcionan como **aulas ampliadas del ecosistema**, donde líderes actuales y emergentes comparten aprendizajes, errores y frameworks que luego llevan a sus organizaciones.

Leído en conjunto, TETRIX, eWomen, CommerceMIND y los eLeaders Forum muestran algo importante: la preparación de la próxima generación de capital humano para el comercio digital **no va a venir sólo de las universidades tradicionales ni de programas internos de las empresas**. Necesitamos iniciativas que **nazcan del ecosistema**, donde plataformas, retailers, marcas, cámaras, universidades, fondos e instituciones públicas se sienten a diseñar experiencias de desaprendizaje y aprendizaje continuo que crucen países, generaciones y sectores. Sólo así vamos a tener, en Iberoamérica, una masa crítica de personas con la mentalidad, las competencias y las redes necesarias para liderar el unified commerce, los modelos colaborativos y la era human+AI que este libro describe.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





La cultura del desaprendizaje en acción: Liderazgos que se transforman

El liderazgo en ecommerce está en plena metamorfosis. Ante la **explosión del comercio digital** (CACE reportó un crecimiento de facturación del 79% interanual en 2025)¹⁴ y la aparición de nuevas tecnologías, los líderes deben reinventarse para guiar sin perder la esencia de su negocio. El reto es liderar el cambio **sin perder los valores fundacionales**: confiar en el equipo, mantener la ética y hacer del cambio una oportunidad de crecimiento.

En este contexto, el líder del futuro debe **equilibrar la visión estratégica con la empatía y la confianza**. Si cada error se paga con un regaño, pronto nadie se atreverá a innovar. Por eso, en lugar de una cultura de castigo, los líderes apoyan al equipo ante los fracasos, para construir un ambiente de **confianza** y aprendizaje continuo.

Los cambios recientes del mercado exigen además un rol muy distinto: el *líder de ecommerce* ya no es un experto técnico aislado, sino un **curador del conocimiento**

colectivo. Ya no basta con saber sobre logística o tecnología; el líder actual debe integrar perspectivas de marketing, finanzas, experiencia de usuario, IA y más, como un **curador** que reúne información diversa para tomar decisiones.

[Andrea Guitart, Digital Commerce Head en Bidcom Group.](#) observa que:¹⁵



“La aparición de una gran variedad de plataformas democratizó el comercio electrónico”, lo que rompió barreras de todo tipo.



Andrea
Guitart

Este tipo de visión apunta a un líder que integra tecnologías (de open source a IA) y talento humano, al tiempo que delega y orienta sin intentar controlar cada detalle.

El modelo de liderazgo unificado (híbrido, adaptativo y colaborativo) requiere combinar habilidades técnicas, emocionales y estratégicas para guiar equipos diversos en entornos cambiantes.

Por otro lado, la **profesionalización del ecosistema digital** es un tema recurrente en la mirada de los líderes argentinos. [Andrés Zaied, presidente de la CACE,](#) subraya la importancia de institucionalizar buenas prácticas.¹⁶



La CACE “ha liderado el monitoreo y la profesionalización del ecosistema digital argentino”, fomentando estudios y estándares que elevan el nivel general.



Andrés
Zaied

Estos esfuerzos aseguran que el ecommerce crezca sobre bases sólidas y colaborativas.

Liderar el cambio sin perder la esencia

Liderar el cambio implica **mantener la identidad** organizacional mientras se adopta lo nuevo. Para muchos líderes de ecommerce, la esencia está en brindar una buena experiencia al cliente, generar confianza y adaptarse rápido, sin dejar de lado la cultura interna. A diferencia de un cambio forzado que desorienta, el *desaprendizaje* planificado consiste en cuestionar rutinas anticuadas, miedos arraigados y zonas de confort, para **reaprender** continuamente.

Así, por ejemplo, en 2024, las innovaciones en pagos digitales o IA han forzado a los ejecutivos a “combinar la empatía con el potencial tecnológico”,¹⁷ bajo el entendido de que incluso la gestión de procesos (como en auditoría con IA generativa) requiere un liderazgo que cuide tanto lo humano como lo ético.

La transformación debe ser **participativa**. Como se ve en equipos de ecommerce exitosos, se impulsa que todos aporten ideas y se sienten parte del rumbo estratégico. El rol del líder es facilitar este proceso: escuchar activamente, **empatizar con cada colaborador** (empleando inteligencia emocional) y delegar responsabilidad. Por eso, en entornos de gran incertidumbre, se busca un estilo de liderazgo híbrido y adaptativo (el *unified leadership model*), donde el líder ofrece dirección pero el equipo contribuye de forma proactiva.

Verónica Pinazo, Board Member de YPO Argentina, destaca que el liderazgo empático —centrado en las personas— termina siendo un liderazgo estratégico.¹⁸



“En mi experiencia, el gran reto es salir de la zona de confort, sin sacrificar la esencia que nos define. Un líder efectivo acompaña ese proceso, no impone cada paso”.



Verónica
Pinazo

La **diversidad de perspectivas** también nutre la esencia. Líderes como **Andrea Guitart** abogan por equipos con perfiles diversos (técnicos, creativos, analíticos, etc.), pues más miradas permiten soluciones más ricas. Ella nota que al democratizar las plataformas de ecommerce, se abrió el mercado a jugadores que antes no competían, lo cual exigió líderes capaces de integrar negocios con tecnología y adaptarse constantemente (eLíderes Podcast x25, 2025). En resumen, liderar sin perder la

esencia significa **innovar desde los valores**: aprovechar lo nuevo (IA, omnicanalidad, marketing digital), sin descuidar la misión original de la empresa.



Del liderazgo jerárquico al liderazgo por propósito

En la era digital, el liderazgo tradicional (jerárquico y de mando) ha quedado obsoleto para el ecommerce. Los estudios comparativos resaltan que el **líder tradicional** maneja el poder de forma concentrada y comunicación unidireccional:¹⁹ toma decisiones solo, reparte órdenes y busca estabilidad planificando a largo plazo. Este estilo encaja en entornos muy predecibles, pero en el comercio electrónico contemporáneo —ágil, cambiante—, limita el crecimiento.

Por el contrario, el **liderazgo por propósito** es participativo y alineado con una misión común. Se inspira en el enfoque colaborativo: el poder “reside en el equipo colectivo” y se valoran la lluvia de ideas y la cocreación. El líder con propósito actúa como **facilitador**, motiva la autonomía y comparte tanto el conocimiento como los éxitos. Así lo describe la literatura: los líderes ágiles “mejoran la colaboración del equipo mediante estrategias flexibles” y se presentan como facilitadores en lugar de dictadores.²⁰ Esto encaja con el *unified leadership model* propuesto en el sector, que integra lo híbrido (trabajo remoto y presencial), lo adaptativo (cambio constante) y lo colaborativo (enfoque en las personas).

En la práctica, esto significa establecer un propósito claro que movilice a todos. Por ejemplo, Fernando Torrente (Falabella Tech) ha señalado la importancia de las **organizaciones que aprenden**: empresas donde cada

error se convierte en lección y el éxito es compartido. Ello requiere guiar con propósito e integridad, no sólo con métricas. La literatura coincide: un buen líder “comparte conocimientos, poder y reconocimiento” (Kim, 2015), y anima al equipo a apostar por causas comunes.

Una tabla comparativa sintetiza estas diferencias clave:

Aspecto	Liderazgo tradicional	Liderazgo ágil	Liderazgo colaborativo (por propósito)
Autoridad	Centralizada, jerárquica	Líder como facilitador	Autoridad compartida en el equipo
Toma de decisiones	Unilateral, al mando único	Distribuida, basada en información real y feedback.	Participativa y consensuada
Comunicación	Unidireccional (top-down)	Abierta y bidireccional, fomenta diálogo	Empática, continua, escucha activa
Cambio y riesgo	Evita el cambio, es precavido	Ve el cambio como oportunidad, flexible	Asume riesgos compartidos y los aprende
Enfoque organizacional	Procesos rígidos, predictibilidad	Enfoque iterativo en el cliente	Enfoque en la visión y cultura compartida
Cultura interna	Basada en control y disciplina	Basada en la confianza y el empoderamiento	Basada en la confianza mutua y el propósito

Este cuadro ilustra cómo el viejo estilo jerárquico (control, rigidez y planificación a largo plazo) (Johansen, 2024) va dando paso a formas más dinámicas. Los líderes ágiles, por ejemplo, “incentivan que los miembros compartan sus ideas” y trabajan sobre procesos iterativos para impulsar la innovación (Johansen, 2024). Mientras tanto, el líder colaborativo enfatiza la **empatía y el coaching interno**: como explica un análisis del sector, este líder “escucha, confía, delega, sabe comunicar, establece objetivos compartidos” y guía al equipo con inteligencia emocional.²¹ En otras palabras, el líder por propósito inspira, no impone.

Integrar estos enfoques es el objetivo del *unified leadership model*: una meta en la que muchos directivos coinciden hoy en día. A diferencia del mando tradicional, este modelo defiende que “el poder es mayor en el equipo colectivo”, lo que fomenta un ambiente donde se democratiza la toma de decisiones (Kim, 2015). En la práctica, eso implica combinar presencialidad y remoto sin perder cohesión (liderazgo híbrido), adaptarse sin frenar la creatividad (adaptativo) y mantener la comunicación fluida (colaborativo). La idea es clara: en un entorno tan diverso y complejo como el ecommerce, el liderazgo efectivo brota del propósito compartido y el desarrollo del talento, no de la autoridad impuesta.

El líder como **aprendiz permanente**

Un pilar central en esta cultura de desaprendizaje es considerar al líder como un **aprendiz eterno**. Los mejores ejecutivos saben que no existen certezas permanentes: las tecnologías, los mercados y las expectativas cambian con rapidez. Por eso, un líder actual debe desaprender **miedos y rutinas obsoletas**, cuestionando cada verdad asumida y abrazando la experimentación. El aprendizaje emocional es clave: como dicen los expertos, unir la inteligencia emocional con la analítica y la IA es imperativo (Deloitte Latam, 2025), pues un líder que reconoce sus propias limitaciones (como explicita el concepto de “liderazgo del lobo” en la literatura del sector) está mejor preparado para guiar con humildad.

Las organizaciones que aprenden promueven entornos donde los líderes **modelan el aprendizaje continuo**. Esto implica dedicar tiempo a la reflexión, mentoría entre pares y capacitación constante. [**Pablo Potente, Co - CEO de Freemount Group**](#), enfatiza que:²²



Las empresas deben “aprender de sus errores y sistematizar el conocimiento interno”, para fomentar una cultura donde todos imparten y absorben aprendizajes.



**Pablo
Potente**

Por ejemplo, muchas compañías exitosas de ecommerce han implementado comités internos de innovación y programas de rotación de roles para que cada líder entienda distintos aspectos del negocio.

El desaprendizaje también se refiere a **soltar el ego**. Decir “no lo sé” no disminuye al líder, sino que lo hace más confiable. Al admitir desconocimientos y compartir vulnerabilidades, el líder abre la puerta a soluciones creativas e inesperadas, lo que fortalece la cohesión del equipo. Esto está estrechamente ligado con el aprendizaje emocional: superar el miedo al fracaso y fomentar la resiliencia individual.

Al fin y al cabo, el liderazgo emocional —basado en la empatía— *“termina siendo un liderazgo estratégico”*, como resaltó Verónica Pinazo. Un líder que cuida las emociones de su equipo, lo motiva y le da seguridad, impulsa un rendimiento sostenible.

Por último, el líder aprendiz sabe que los desafíos son globales e impredecibles. Necesita actualizarse con datos recientes y mejores prácticas. Las fuentes del sector brindan insights: por ejemplo, estudios de Deloitte muestran que en 2025, las empresas líderes ya integran IA en la toma de decisiones clave, por lo cual sus líderes se preparan conjugando la tecnología con la humanidad (Deloitte Latam, 2025). En el mismo sentido, informes de consultoras destacan que las compañías con liderazgo adaptativo crecen más rápido al integrar aprendizaje continuo. En este punto, recomiendo leer [La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#)

(Pueyrredon, 2025), el libro vivo de la colección Génesis de un Futuro Digital.

En síntesis, el líder transformado –ese **curador de conocimiento colectivo**– no deja de cuestionarse nunca. Asume que debe renovarse a diario: desaprender “lo que se da por sentado”, motivar al equipo para que también aprenda, y alimentarse de datos actualizados. Sólo así puede liderar una empresa de comercio electrónico con propósito, agilidad y corazón, y construye una cultura donde el fracaso se convierte en aprendizaje y la curiosidad es premiada. **El futuro del liderazgo se cimenta en el aprendizaje colectivo y la transformación constante**, sin perder nunca la esencia humana que da sentido al negocio.

DE UN FUTURO
DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Ecosistemas que aprenden: Del individuo al colectivo

En mi recorrido por el mundo digital he comprobado que el conocimiento en red es el principal capital del ecosistema iberoamericano. A partir de los datos generados en cada interacción, las organizaciones pueden potenciar de forma exponencial su inteligencia colectiva. En este capítulo comparto mi visión de cómo fluye el aprendizaje dentro de empresas, cámaras y startups, donde la cultura colaborativa y el aprendizaje continuo son la clave para avanzar juntos.

La inteligencia organizacional en la era del dato

Como director de proyectos digitales y observador de las tendencias tecnológicas, veo cada vez más cómo el dato nutre la inteligencia organizacional. Los datos —

desde las estadísticas de ventas hasta la información de comportamiento del cliente— se convierten en “petrodatos” que impulsan decisiones estratégicas. En mi experiencia, he visto casos donde incluso compañías tradicionales han virado hacia modelos basados en datos en tiempo real para optimizar sus procesos internos.

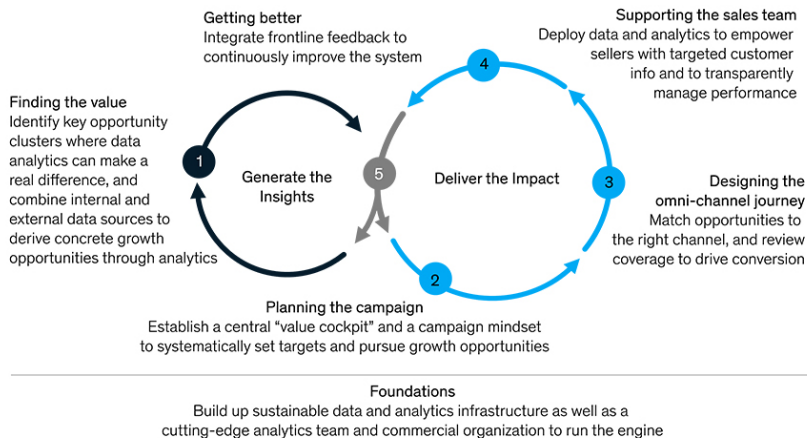
Las organizaciones verdaderamente guiadas por datos no sólo optimizan procesos: transforman su modelo mental. Según McKinsey, aquellas que basan sus decisiones estratégicas en evidencia empírica y analítica registran incrementos del EBITDA de entre el 15 % y el 25 %, mientras que un estudio de Forrester Consulting agrega que logran un 8 % más de confianza del cliente, un crecimiento del 81 % en ingresos y un aumento del 173 % en cumplimiento normativo.²³ Estos resultados reflejan un principio esencial de la nueva economía digital: el dato, bien gobernado y aplicado, se convierte en el motor de eficiencia, innovación y sostenibilidad organizacional.²⁴

Sin embargo, los números también exponen una brecha: pocas compañías alcanzan esa madurez analítica. La mayoría aún navega entre silos de información, sistemas inconexos y decisiones impulsadas por la intuición. Construir una verdadera cultura data-driven requiere más que invertir en tecnología; implica rediseñar estructuras, procesos y mentalidades. Se trata de pasar de la acumulación de datos a la acción basada en ellos, de la observación aislada a la inteligencia colectiva que atraviesa toda la organización. Sólo entonces los datos dejan de ser un recurso subutilizado para convertirse en la brújula estratégica del negocio digital.

Cinco palancas para generar impacto real, según McKinsey

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones iberoamericanas en su camino hacia la madurez analítica es transformar los datos en impacto. Lo que marca la diferencia es la capacidad de convertir esos *insights* en decisiones que generen crecimiento sostenible.

Insights to impact: Five levers enable data-driven sales growth by using insights to achieve impact.



McKinsey
& Company

Figura. Modelo de madurez analítica según McKinsey: cinco palancas para transformar los insights en impacto real. La adopción de este enfoque data-driven impulsa mejoras del 15 % al 25 % en el EBITDA empresarial. **Fuente:** McKinsey & Company (2024). *Insights to impact: Five levers enable data-driven sales growth by using insights to achieve impact.*

Según McKinsey & Company (2022), las empresas con culturas realmente orientadas por los datos siguen **un ciclo continuo de cinco etapas que conectan la analítica con los resultados de negocio**. No se trata de un proceso lineal sino de un flujo vivo, que se retroalimenta constantemente:

- 1. Identificar el valor.** El primer paso consiste en encontrar los puntos de oportunidad donde los datos pueden hacer una diferencia real. Esto implica combinar fuentes internas y externas para detectar patrones, brechas y nuevos espacios de crecimiento.
- 2. Planificar la acción.** Una vez detectadas esas oportunidades, las organizaciones más avanzadas crean lo que McKinsey llama un *value cockpit*: un panel central que permite fijar objetivos claros, establecer indicadores y coordinar los esfuerzos de toda la compañía alrededor del dato.
- 3. Diseñar el viaje omnicanal.** El siguiente movimiento es conectar cada oportunidad con el canal correcto. Esto significa orquestrar una experiencia coherente para el cliente, donde la data permite optimizar la conversión y fortalecer el vínculo con la marca.
- 4. Empoderar a los equipos.** La analítica deja de ser un recurso del área de datos para convertirse en una herramienta transversal. Los equipos comerciales y operativos acceden a información accionable que les permite tomar mejores decisiones, en tiempo real y con total transparencia.
- 5. Aprender y mejorar.** El ciclo cierra —y vuelve a comenzar— con la retroalimentación. Integrar lo que ocurre en la primera línea (clientes, operaciones, mercado) permite ajustar el sistema, refinar modelos y descubrir nuevos *insights*.

Todo este proceso se apoya sobre una base sólida: una infraestructura de datos sostenible, un equipo de analítica de vanguardia y una organización comercial capaz de ejecutar lo que el dato sugiere.

En palabras simples, se trata de pasar del “saber” al “hacer”. Y esa es, precisamente, la frontera donde se define la competitividad digital de nuestra región: no sólo tener datos, sino **hacerlos trabajar a favor del negocio, de las personas y del propósito.**

Esta transformación requiere una visión integrada. En [La revolución de los datos en la era del big data](#)²⁵ subrayo que la inteligencia organizacional se consigue cuando los datos fluyen a todos los niveles de la empresa. No basta con extraer reportes aislados, sino generar aprendizajes conjuntos. De hecho, investigaciones recientes señalan que las organizaciones *data-driven* obtienen incrementos significativos en sus resultados financieros. En este contexto, invertir en inteligencia de datos es invertir en conocimiento colectivo y, por ende, en ventaja competitiva.

Sin embargo, la analítica no es un fin en sí mismo; la clave está en la cultura que rodea a los datos. He visto compañías con tecnologías punteras, pero donde la información queda estancada por burocracia o silos internos. En cambio, las organizaciones donde los equipos comparten datos libremente y colaboran en su interpretación logran resultados mucho más disruptivos. Desafortunadamente, aún son pocas las empresas con esta cultura consolidada.

Según un reporte de Wavestone (2025), sólo el 42,6% de las empresas líderes cree haber establecido una cultura sólida de datos.²⁶ Es interesante ver que cuando IBAGroup menciona este porcentaje, lo acompaña de un gráfico que expone la evolución de la arquitectura de datos empresariales desde comienzos de los 2000 hasta la actualidad, y destaca cómo las organizaciones han pasado de estructuras fragmentadas a ecosistemas inteligentes y orquestados por IA (Akhromenka, 2024).

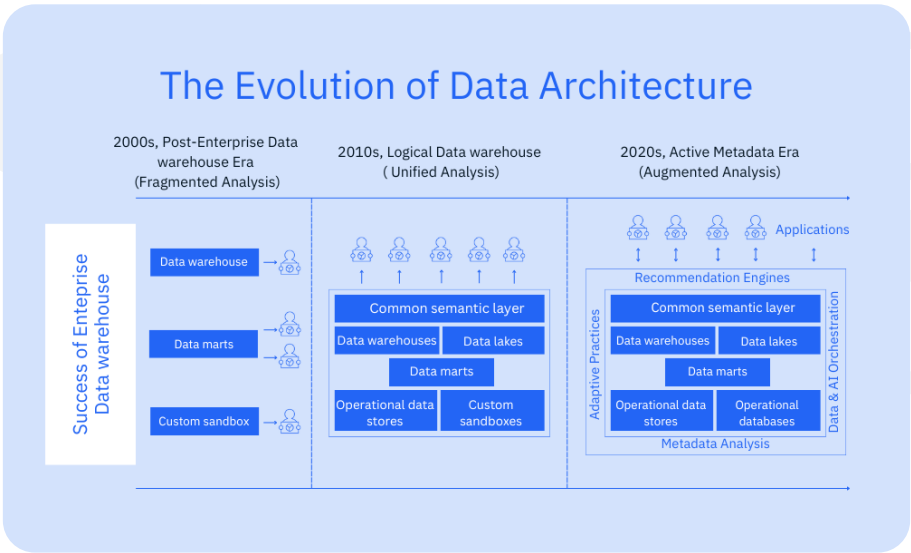


Figura. Evolución de la arquitectura de datos: de los almacenes fragmentados de los 2000 a la era de los metadatos activos en los 2020. La transición hacia una capa semántica común y la orquestación de datos e IA marcan el paso de un análisis descriptivo a un análisis aumentado. Fuente: IBM (2024). The evolution of data architecture. Recuperado de <https://www.ibm.com>

Debo decir que durante las últimas dos décadas, la arquitectura de datos evolucionó tanto como la propia cultura digital de las organizaciones. Lo que en los años 2000 era un mosaico de sistemas inconexos —almacenes

de datos corporativos, *data marts* aislados y entornos de análisis personalizados— se ha transformado en un ecosistema vivo, integrado y cada vez más inteligente.

En la **primera etapa**, el foco estaba en la acumulación. Las empresas construían repositorios masivos para almacenar información, pero la fragmentación impedía una lectura transversal. Cada área del negocio analizaba “su” dato, sin una visión unificada del cliente o de la operación. Era la era del *data warehouse* como orgullo corporativo, pero también del análisis compartimentado.

En la **década de 2010**, ese paradigma comenzó a ceder. La irrupción del concepto de *data lake* y la aparición de una *capa semántica común* marcaron el inicio del análisis unificado. Las organizaciones comprendieron que el valor no estaba en centralizar los datos sino en conectarlos. Este paso fue decisivo para que la información se convirtiera en un lenguaje compartido entre tecnología, negocio y estrategia.

Finalmente, en la **actual década de 2020**, entramos en la llamada *era del metadato activo*. Aquí, los datos ya no sólo describen el pasado: aprenden, recomiendan y anticipan. Gracias a la inteligencia artificial y a los motores de recomendación, las arquitecturas de datos se vuelven adaptativas. Se integran en tiempo real con aplicaciones, equipos operativos y sistemas de decisión automatizados, y dan lugar a lo que podríamos llamar una inteligencia aumentada organizacional.

Esta evolución no es meramente técnica: refleja una transformación cultural profunda. Pasamos de “almacenar” datos a “orquestrarlos”; de medir resultados a predecir comportamientos; de mirar el tablero del negocio a conducirlo con información viva. Y ese cambio —de una arquitectura estática a una arquitectura que aprende— es la base de la nueva competitividad digital.

El modelo de madurez de la cultura de unified commerce

Es el mapa que usamos para responder una pregunta incómoda, pero central:

¿Nuestra cultura está realmente a la altura del unified commerce que decimos querer operar?

No mide sólo tecnología ni estructura, sino **cómo piensa, decide y aprende la organización** frente a un mundo de canales integrados, datos, ecosistemas y human+AI. Por eso habla de cultura como **“sistema operativo humano”**: el conjunto de creencias, incentivos, rituales y comportamientos que hacen posible (o boicotean) cualquier iniciativa de comercio unificado.

El modelo está organizado en **cinco niveles de madurez**, que van desde organizaciones con **silos y cursos sueltos (nivel 1)** hasta compañías que operan con una **cultura human+AI de unified commerce (nivel 5)**. Cada nivel se describe a través de sus **síntomas visibles** (qué se

ve en el día a día) y se conecta con distintos volúmenes de la colección *Génesis de un Futuro Digital* que ilustran ese estadio: desde [El boom del comercio electrónico](#) y [El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas](#) hasta [La revolución de los datos](#) y [Efecto FlyWheel en las estrategias de marketing digital](#).

La intención no es etiquetar a nadie ni dar un “puntaje moral”, sino ofrecer una **brújula honesta** para que CEOs, CHROs, CDOs/CMOs y equipos de transformación ubiquen dónde están hoy y cuál es el **próximo salto razonable** en cultura y talento, en lugar de jugar al “somos nivel 5”, mientras la organización opera con reflejos de nivel 1 o 2.

Modelo de madurez de la cultura de unified commerce



“El modo desaprender para volver a aprender es el verdadero sistema operativo humano del unified commerce”. Marcos Pueyrredon

Cómo leer el modelo de madurez de la cultura de unified commerce

1. Empezar por el eje horizontal: Los 5 niveles

El eje horizontal muestra la **evolución de la cultura**:

- ❑ **Nivel 1 – Silos y cursos sueltos**
 - Canales peleados entre sí, guerra de números, formación aislada.
- ❑ **Nivel 2 – Islas ágiles digitales**
 - “Tribu digital” moderna y resto tradicional; proyectos digitales que no cambian la cultura.
- ❑ **Nivel 3 – Academia + comunidades**
 - Aparecen academias internas y comunidades, pero el impacto aún es limitado o fragmentado.
- ❑ **Nivel 4 – Organización que aprende con datos**
 - Decisiones basadas en datos compartidos, aprendizaje sistemático, unified commerce como “forma normal” de operar.
- ❑ **Nivel 5 – Cultura human+AI de unified commerce**
 - IA como copiloto, ecosistema extendido, aprendizaje continuo integrado en personas + plataformas + partners.

La primera lectura es **ubicarse**: ¿en qué descripción nos sentimos más identificados *hoy*? No dónde queremos estar, sino dónde se ve la realidad si miramos tiendas, CD, HQ y partners.

2. Mirar los “síntomas” bajo cada nivel

Debajo de cada nivel aparecen los **síntomas típicos**:

- ☐ ¿Qué pasa con los datos (aislados, discutidos, compartidos, confiables)?
- ☐ ¿Cómo se toman las decisiones (por jerarquía, por canal, por ego o por evidencia)?
- ☐ ¿Cómo se vive la formación (evento, catálogo, academia viva, sistema)?
- ☐ ¿Qué lugar tienen el error, la experimentación y las comunidades?

La idea es usarlos como **checklist cualitativo**: si la mayoría de nuestros síntomas es de nivel 2, no tiene sentido diseñar iniciativas pensando en el nivel 5. Esta parte del gráfico ayuda a **bajar la conversación del relato a la evidencia**: “¿esto nos pasa o no nos pasa?”.

3. Conectar con ejemplos y libros de la colección

En la parte inferior, puedes vincular cada nivel con **momentos y marcos de la colección Génesis**. Por ejemplo:

- ☐ Niveles 1–2 se entienden bien leyendo [El boom del comercio electrónico](#) y los primeros capítulos de adopción digital.
- ☐ El salto a nivel 3 conversa con [El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas](#) y con los casos donde aparecen academias, comunidades y redes de colaboración.

- ❑ El nivel 4 se apoya en [La revolución de los datos](#) y [El arribo de las tecnologías exponenciales](#): datos confiables + inteligencia organizacional.
- ❑ El nivel 5 dialoga con [Modelos unified & collaborative commerce](#) y [Efecto FlyWheel en las estrategias de marketing digital](#): Human+AI, ecosistema y motores de crecimiento.

De esa manera, el modelo no queda sólo como infografía: se convierte en **índice visual de la colección** y guía de “qué leer o revisar” según el estadio de cada organización.

4. Usarlo como herramienta de trabajo (no como examen)

La forma correcta de leerlo con equipos directivos es:

- 1. Autodiagnóstico honesto:** cada persona marca en qué nivel cree que está la organización (y, eventualmente, en qué nivel ve a su área).
- 2. Conversación sobre brechas:**
 - ¿Qué comportamientos tenemos hoy que son claros de nivel 1–2?
 - ¿Qué prácticas ya son de nivel 3–4?
 - ¿Qué cosas de nivel 5 estamos declarando, pero todavía no tenemos condiciones para sostener?

3. Definir el “próximo salto”:

- Si estamos entre 2 y 3, la pregunta es: ¿cómo pasamos de islas digitales a academia + comunidades que impacten en el negocio?
- Si estamos entre 3 y 4, ¿qué nos falta para que los datos sean lenguaje común y no sólo “reportes”?
- Si ya pisamos 4, ¿cómo introducimos IA-unificada e integración de ecosistema sin romper la confianza?

La frase de cierre que acompaña la infografía: *“El modo desaprender para volver a aprender es el verdadero sistema operativo humano del unified commerce”*; sirve como recordatorio de lectura: **no avanzamos de nivel cambiando sólo tecnología sino cambiando lo que la gente desaprende, aprende y practica cada semana.**

En resumen: el modelo se lee como un **termómetro cultural** y una **brújula de siguiente paso**, no como un certificado de “empresa avanzada”. Su poder está en la conversación que habilita, más que en el número de nivel donde te ubicás.

Niveles de madurez de la cultura unified commerce

Durante años hablamos de comercio unificado como si fuera sólo una arquitectura tecnológica: un OMS que orquesta pedidos, una capa de integración con marketplaces, un motor de promociones omnicanal, una red de fulfillment que conecta tiendas y centros

de distribución, una retail media network que monetiza audiencias propias. Pero nada de eso funciona de verdad si no existe una cultura que lo sostenga.

Me gusta pensar el unified commerce como un **sistema operativo humano**: un conjunto de valores, mentalidades, habilidades y rituales de trabajo que permiten que toda esa infraestructura técnica deje de ser un “Frankenstein de sistemas”, y se convierta en una experiencia coherente para el cliente y para los equipos. Sobre ese sistema operativo corren las “aplicaciones”: los modelos de negocio B2C, B2B, D2C, marketplaces, retail media, programas de fidelidad, global selling.

Esa cultura unified commerce no aparece de un día para el otro, ni se instala con un comunicado interno. Evoluciona por niveles de madurez. A grandes rasgos, veo cinco etapas que se repiten en organizaciones de todo tamaño y sector:

Nivel 1 – Cultura de silos multicanal

Cada canal defiende su metro cuadrado. Tienda física, ecommerce, call center y mayorista reportan a estructuras separadas, con objetivos que muchas veces chocan entre sí. La formación es episódica: un curso de ecommerce por aquí, un taller de CRM por allá, sin una narrativa común. La tecnología acompaña esa fragmentación: sistemas que no hablan entre sí, reportes inconsistentes, discusiones interminables sobre “de quién es la venta”. El síntoma más visible: el cliente siente cuatro empresas distintas según por dónde entra.

Nivel 2 – Cultura de proyectos digitales

La compañía ya entendió que tiene que “ponerse las pilas” en digital y crea equipos o iniciativas especiales: el “proyecto marketplace”, el “proyecto app”, el “proyecto CD omnicanal”. Aparecen algunas “islas ágiles” que trabajan distinto, pero el resto de la organización sigue en lógica de silo. La formación mejora, pero todavía se vive como algo accesorio: un beneficio, no una palanca estratégica. El gap: el negocio se vuelve más complejo, pero las reglas culturales siguen diseñadas para un mundo simple y lineal.

Nivel 3 – Cultura omnicanal coordinada

Empiezan a aparecer puentes reales entre áreas. Se crean células o squads que integran producto, tecnología, marketing, operaciones y atención al cliente alrededor de journeys clave. Surgen academias internas y programas de formación más sistemáticos. Los equipos hablan cada vez más de “cliente” y menos de “canal”. Sin embargo, todavía falta una verdadera mentalidad de ecosistema: los partners, marketplaces, startups y comunidades educativas siguen siendo vistos como proveedores, no como cocreadores. La brecha está en la gobernanza: ¿quién orquesta esta nueva forma de trabajar?

Nivel 4 – Cultura unified commerce

Acá es donde el sistema operativo humano se alinea con la arquitectura tecnológica. El dato deja de ser propiedad de un área para convertirse en activo compartido. Los equipos entienden que su trabajo impacta en una experiencia integrada y se organizan alrededor de productos, categorías, clientes o problemas,

no de organigramas históricos. People & Culture pasa de ser un área transaccional a ser coarquitecta de la transformación: diseña mapas de competencias, rutas de upskilling/reskilling, academias que bajan al día a día todo lo que el stack tecnológico habilita. La inteligencia artificial empieza a aparecer como copiloto: sugiere, asiste, anticipa, pero no reemplaza el juicio humano.

Nivel 5 – Cultura regenerativa de ecosistemas human+AI

En este nivel, la organización ya no se mira sólo a sí misma. Opera como nodo de un ecosistema ampliado: integra proveedores, aliados logísticos, marketplaces, fintechs, startups, universidades y cámaras en una lógica de aprendizaje compartido. El unified commerce ya no es sólo una forma eficiente de vender; es una plataforma para crear nuevas avenidas de ingreso y de impacto. La IA-unificada actúa como sistema nervioso del ecosistema: conecta datos, aprendizajes y decisiones entre actores. La cultura se vuelve regenerativa: no se limita a explotar un modelo que funciona, sino que reinvierte continuamente aprendizajes en nuevos modelos, mercados y soluciones.

¿Por qué es importante hacer este diagnóstico de madurez cultural? Porque no tiene sentido pedirle comportamientos de nivel 5 a una organización que todavía vive en nivel 1. Si estoy en nivel 2, probablemente mi prioridad sea pasar de “proyectos digitales” a “equipos omnicanal coordinados”, no lanzar una retail media network. Si estoy en nivel 3, el gran salto será formalizar un modelo de gobierno donde People & Culture, Tecnología y Negocio definan juntos qué capacidades humanas y tecnológicas necesitamos para sostener nuestro unified commerce.

Cuando hablo de cultura unified commerce como sistema operativo humano, me refiero a esto: al alineamiento entre la madurez de nuestros equipos, la forma en que trabajamos y la complejidad de la infraestructura que decimos querer manejar. En los capítulos siguientes vamos a bajar este modelo de madurez a decisiones concretas: qué formar, qué contratar, con quién asociarse y qué experimentar primero para que el talento y la cultura no se conviertan en el cuello de botella de nuestro propio crecimiento.

Este modelo de madurez cultural conversa directamente con otros libros vivos de la colección *Génesis de un Futuro Digital*. En el volumen sobre [modelos unified & collaborative commerce](#) desarrollo cómo evoluciona la arquitectura de canales, procesos y ecosistemas alrededor del cliente. En el libro [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#), explico cómo la infraestructura tecnológica se vuelve cada vez más poderosa y ubicua. En los tomos dedicados a **datos e inteligencia organizacional**, muestro cómo se construye el *data trust flywheel*. Aquí cierro el triángulo: sin una cultura unified commerce a la altura —sin este sistema operativo humano—, ni la mejor arquitectura de canales ni el mejor stack de datos e IA logran desplegar todo su potencial.

El libro vivo [La revolución de los datos en la era del big data](#) (Pueyrredon, 2025) de la colección *Génesis de un futuro digital* aborda este fenómeno detalladamente. Allí se describe cómo los datos históricos (“petrodatos”) de industrias clave transformaron el unificado, desde

entender al consumidor hasta planificar inventarios. En línea con ese enfoque, enfatizo que no basta con acumular datos; hay que *viralizarlos* internamente. En un caso propio, coordiné un proyecto en el cual el equipo de marketing compartió sus insights de usuarios con el equipo de logística. A raíz de esa colaboración, se detectaron patrones de compra temprana que permitieron ajustar el surtido antes de un evento de alto volumen. Este tipo de inteligencia cruzada entre áreas demuestra el poder del dato como activo compartido.

Además de los beneficios económicos, la inteligencia organizacional basada en datos contribuye a un aprendizaje continuo a gran escala. Cada proyecto de datos alimenta una base de conocimiento que es socializada en comités y equipos transversales. En mi práctica personal, siempre incluyo sesiones de “retroalimentación de datos” al final de cada trimestre: allí comparamos KPIs, hablamos de lecciones aprendidas y acordamos ajustes conjuntos. Este ciclo virtuoso fortalece el aprendizaje interno. Por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones en la que colaboré implementó este tipo de revisiones: al involucrar a las áreas comercial, técnica y de finanzas en un mismo análisis de resultados, descubrieron cuellos de botella que antes nadie notaba.

En resumen, la inteligencia organizacional se enriquece con el dato cuando las organizaciones lo convierten en conocimiento colectivo. Esto es algo que enfatizo en cada taller que doy a ejecutivos. Para lograrlo, es esencial conectar sistemas (ERP, CRM, IoT) y, sobre todo, personas: promover comunidades internas donde

analistas, gerentes y operarios compartan aprendizajes. El resultado es una empresa que aprende de sus propios datos y reconfigura rápidamente sus estrategias, para mantener ventaja competitiva en la era digital.



Aprendizaje en red: **Cómo las comunidades** **potencian el conocimiento**

En el ecosistema digital contemporáneo, las comunidades de práctica y aprendizaje colaborativo son transformadoras. Startups, cámaras empresariales y empresas consolidadas se agrupan en redes de intercambio de conocimiento. Estas redes funcionan como catalizadores: en lugar de cada organización reinventando soluciones por separado, aprenden colectivamente. En la práctica, esto significa reuniones periódicas, hackathons sectoriales y plataformas digitales compartidas.

Mapa de aprendizaje colectivo y transferencia de conocimiento en el ecosistema digital iberoamericano

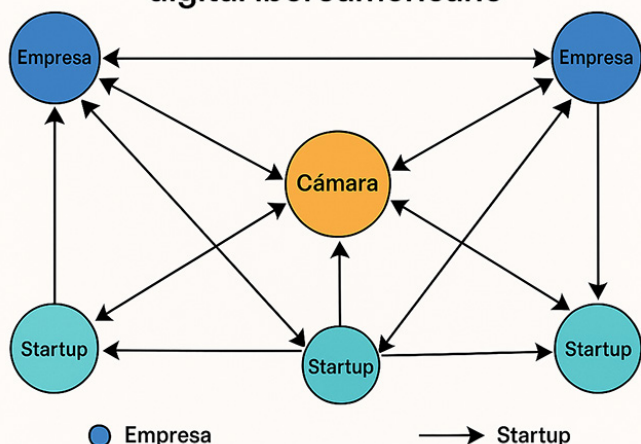


Figura representativa del flujo de aprendizaje colectivo. Fuente: Elaboración propia de eContentLAB (2025)

En la imagen se presenta un esquema conceptual del flujo de aprendizaje colectivo: notar cómo la información (líneas y nodos) circula entre empresas, cámaras y startups. Cada nodo representa una organización o comunidad, y las flechas simbolizan el intercambio de experiencias, casos de uso y soluciones. Este tipo de mapas de conocimiento es cada vez más habitual en comunidades de innovación abierta. El esquema enfatiza que cuando uno aprende, enseña, y se genera un ciclo virtuoso: lo que aprende una startup al validar un modelo de negocio se comparte con la cámara de comercio local, que a su vez difunde la lección a grandes empresas asociadas, y viceversa. Así, el aprendizaje deja de ser individual y se convierte en un acervo común.

En mi experiencia en la región Iberoamericana, varias iniciativas ejemplifican este aprendizaje en red. En [El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas](#), se ilustra cómo los emprendedores nómadas utilizan redes informales para aprender de pares y mentores. Esto lo veo con frecuencia en eLíderes y otros encuentros: un emprendedor cuenta en una conferencia su problema tecnológico y, minutos después, otro hace referencia a una solución que implementó. Ese intercambio espontáneo acelera la curva de aprendizaje de ambos.

En una ocasión, una founder de fintech en Chile compartió un reto con pagos móviles; tras la charla, un par de asistentes que habían trabajado en México la ayudó a adaptar una solución probada, y evitó así meses de pruebas. Este es el poder del aprendizaje colectivo: cero restricciones, máximo aprovechamiento de conocimiento existente.

[Marta Cruz, Co-Founder & General Partner at NXTP Ventures](#), me comentaba en una entrevista que:²⁷



“En nuestro portafolio, las startups que mejor crecen son las que más colaboran con el ecosistema local: cámaras, universidades, otras startups. El conocimiento abierto las hace más ágiles”.



**Marta
Cruz**

Este testimonio refrenda una constante que observo: los fondos de inversión buscan generar comunidades entre sus emprendimientos, precisamente para fomentar ese intercambio de know-how. De modo similar, [Guido Boulay](#), **Founder & Managing Director de Growlat**, señalaba que:²⁸



“Los grandes proyectos de innovación en comercio unificado surgieron cuando retailer y startups pensaron juntos. No hay aprendizaje más rápido que el que viene de probar en conjunto”.



Guido
Boulay

Sus palabras reflejan que las corporaciones aprenden de los nuevos jugadores (y viceversa) al compartir fracasos y éxitos. Incluso [Mauricio Blanco](#), quien lideró transformaciones digitales en Cencosud, destaca en nuestra charla que “participar en redes de aprendizaje sectoriales nos permite a todos subir el nivel. Cuando una tienda grande sube información, ayuda a las pequeñas; cuando una startup dice ‘esto no funciona’, ahorra recursos a todos”.

Cada uno de estos casos confirma que el aprendizaje en red rompe barreras. Las cámaras de comercio, por ejemplo, están reorganizándose como nodos de conocimiento: crean grupos de trabajo con startups tecnológicas para transformar procesos administrativos; a la vez, convocan a retailers y pymes para pilotear esas soluciones.

El aprendizaje en red también se extiende a iniciativas regionales. Hoy existen “comunidades de práctica” en plataformas online que agrupan a cientos de empresas iberoamericanas interesadas en temas comunes (AI, omnicanalidad, sostenibilidad). Participar en esas comunidades implica foros de discusión, webinars y repositorios de casos de estudio. Yo mismo formo parte de grupos donde se comparten patrones de consumo y proyectos educativos conjuntos.

Esta dinámica refuerza la idea de que el conocimiento compartido es hoy nuestro principal activo colectivo, tal como plantean los libros vivos de la colección. Por ejemplo, en el libro [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#)²⁹ reflexiono sobre la convergencia de la nube y la IA; en esa narrativa se ve cómo varias empresas pequeñas en Uruguay y Colombia han colaborado para implementar soluciones de IA en forma conjunta, y aprenden de los errores del otro.

En definitiva, el aprendizaje colectivo en red potencia el conocimiento más rápido que cualquier esfuerzo individual. La colaboración entre emprendedores, inversores, cámaras y corporaciones crea un tejido de inteligencia en el que todos se benefician. Fomentar esas comunidades es invertir en aprendizaje continuo: cada vez que compartimos una experiencia útil, multiplicamos el aprendizaje de toda la red y fortalecemos el ecosistema digital iberoamericano en su conjunto.

Cultura digital y aprendizaje unificado

La cultura digital, en mi opinión, es el pegamento que convierte a las organizaciones en redes de aprendizaje. Cuando una empresa adopta valores digitales (transparencia, colaboración, experimentación), sus estructuras se flexibilizan y los equipos se convierten en nodos de conocimiento interconectados. En lugar de pensar por departamentos aislados, la empresa piensa en proyectos cruzados y comunidades internas. Por eso, a menudo digo que una **empresa digital** no es solamente aquella con tecnología puntera, sino aquella donde fluye libremente la información y cualquier colaborador puede aprender de cualquier otra área.

La ilustración anterior (ver figura representativa del flujo de aprendizaje colectivo) simboliza una organización en red: los puntos representan equipos o áreas y las conexiones, las interacciones de conocimiento. En este modelo *redárquico*, la jerarquía tradicional cede espacio a una red dinámica. Yo mismo he ayudado a transformar compañías con esta mentalidad. Un ejemplo fue en una gran cadena retail, donde promovimos **cámaras de iniciativas digitales** internas: equipos mixtos de logística, marketing y TI que trabajaban por objetivos de negocio comunes.

Con esta estructura redárquica, pudieron experimentar mejoras en conjunto: la misma información sobre comportamiento de clientes sirvió para ajustar la distribución de productos y las campañas de marketing

al mismo tiempo. Este tipo de red permite aprender de los datos y de las ideas de todos, lo que acelera el aprendizaje corporativo.

La cultura digital influye también en el liderazgo y la formación continua. [Gustavo Koblinc, Chief Customer Experience Officer \(CXO\) en Grupo OMINT](#), sostiene que:³⁰



“En una organización digital, lo importante es cuidar las conexiones entre la gente, no sólo optimizar procesos internos. El aprendizaje se da cuando equipos multidisciplinarios dialogan constantemente”.



Gustavo
Koblinc

Los líderes digitales crean espacios de intercambio informal (chats internos, comunidades temáticas), donde fluye el aprendizaje diario. En varias compañías para las que fui consultor, se implementaron “horas de intercambio de conocimiento” o *lunch&learn*, y en cada sesión, los equipos salían con nuevas ideas para sus proyectos. Este enfoque integral de cultura digital —combinar tecnología con comunicación abierta y espacios de diálogo— unifica el aprendizaje: no se trata sólo de capacitar individualmente, sino de permitir que el conocimiento se expanda transversalmente.

He observado iniciativas concretas que reflejan esta realidad colaborativa. Por ejemplo, varias cámaras de comercio regionales han iniciado programas

formales de innovación abierta: convocan startups con soluciones digitales para resolver desafíos de sus asociados (pymes y retailers). A cambio, esas startups reciben acceso a datos y mercados, lo que acelera su aprendizaje de mercado.

En Brasil, la rápida adopción del sistema de pagos instantáneos PIX, impulsado por el Banco Central, transformó al país en un laboratorio vivo de innovación financiera. Fintechs, bancos digitales y cámaras empresariales comenzaron a colaborar para probar servicios de micropagos en entornos reales, y aprendieron del comportamiento y la retroalimentación inmediata de los usuarios. Este modelo abierto de experimentación convirtió al ecosistema brasileño en uno de los más dinámicos del mundo en materia de inclusión y eficiencia digital.³¹

Los retailers tradicionales también han mostrado ejemplos inspiradores. [Felipe Atton, Fulfillment Services Manager de Walmart Chile](#),³² ha destacado cómo la personalización masiva implicó convertir cada tienda en un nodo de aprendizaje continuo sobre el cliente. Ellos colaboraron con startups de analítica y cámaras de comercio para entender patrones de consumo hiperlocal. En Perú, Cencosud organizó un foro de colaboración con startups de tecnología financiera para integrar pagos digitales en sus supermercados.³³

Estos esfuerzos cruzados entre corporaciones grandes, cámaras industriales y emprendedores son la prueba de que la cultura digital se alimenta en comunidad. Se

rompe la visión de “isla” en cada empresa: la información se comparte y los aprendizajes se aceleran.

Finalmente, creo que el futuro pasa por el aprendizaje unificado. Las empresas se convierten en redes interconectadas: cada mercado local (ciudades, regiones) se transforma en un campus de aprendizaje permanente, donde cámaras, universidades, startups y retailers colaboran en proyectos conjuntos. En este panorama, el capital no es sólo financiero sino principalmente *cognitivo*.

Nuestra región lo está demostrando: cada vez más vemos alianzas público-privadas para capacitar talento digital, y redes sectoriales que asumen el desafío de compartir conocimientos. Esto confirma mi visión: el conocimiento en red es hoy el mayor capital del ecosistema digital iberoamericano, y la cultura colaborativa es la vía para que el aprendizaje continuo florezca en beneficio de todos.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Desaprender estructuras: **Cómo se transforman las organizaciones desde adentro**

Al llevar adelante una transformación digital en una organización, el reto principal no es integrar tecnologías sino **reconfigurar la cultura interna** durante esa integración. El objetivo es lograr una *cultura ágil, iterativa y basada en aprendizaje*, que reemplace los rígidos modelos tradicionales. Ante tal reto, se establece el mantra: **aprender rápido, iterar frecuentemente y desaprender el control excesivo.**

Las **organizaciones que aprenden**, concepto clave acuñado por Peter Senge en *La quinta disciplina*, son aquellas donde la capacidad colectiva crece con cada desafío. Como dice Senge: *“Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje*

*organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.*³⁴

En otras palabras, el motor del cambio está en cada persona y equipo. No basta con enviar gente a cursos externos; hay que *fomentar el aprendizaje continuo dentro de la rutina diaria*. Esto exige estructuras flexibles donde el “error” no se castiga, sino que se convierte en insumo para aprender. Ese es el espíritu de un **ciclo virtuoso interno**: ensayar, medir resultados, extraer lecciones y volver a empezar.

Para plasmar esta idea, imaginemos un *flywheel organizacional* (rueda de inercia), centrado en el aprendizaje colectivo. La “voluntad” que se genera al compartir ideas, ejecutar experimentos y retroalimentarse unos a otros da impulso a la compañía.



Flywheel del talento y la cultura en comercio unificado



"El modo desaprender para volver a aprender es el combustible que enciende el flywheel del talento y la cultura en el comercio unificado."

Marcos Pueyrredon

Learning Flywheel:

Cómo el negocio se convierte en aula

En una organización que aprende de verdad, el aprendizaje no ocurre en la sala de capacitación ni en el campus virtual: ocurre en el negocio. Cada piloto de retail media, cada implementación de marketplace, cada apertura de un CD omnicanal o cada expansión B2B/D2C es, en realidad, una **clase magistral en tiempo real**. La diferencia entre empresas que capitalizan esa experiencia y empresas que la desperdician está en si tienen o no un **learning flywheel** funcionando: un ciclo sistemático que convierte la operación diaria en conocimiento compartido.

El learning flywheel arranca siempre en la **experiencia**. Hacemos algo: lanzamos un piloto de click & collect, probamos una nueva regla de asignación de pedidos, activamos una campaña de retail media, abrimos un canal de venta B2B sobre la misma plataforma. No esperamos tener todo perfecto; aceptamos que parte del aprendizaje vendrá del roce con la realidad. Esta dimensión es clave en entornos de comercio unificado, donde la complejidad no se resuelve en el Excel sino en el contacto con clientes, partners y operaciones.

La segunda vuelta del flywheel es la **reflexión estructurada**. En lugar de pasar al siguiente incendio, el equipo se detiene: hace una retro, un postmortem, una revisión de resultados. ¿Qué supusimos que iba a pasar? ¿Qué pasó realmente? ¿Qué funcionó mejor de lo esperado? ¿Qué fricciones aparecieron en tienda, en logística, en atención

al cliente, en los partners del ecosistema? Esta reflexión no es catarsis; es un espacio ritualizado donde miramos datos, escuchamos a las personas y ponemos nombre a las lecciones. Sin esta pausa, la experiencia se convierte en mera anécdota.

La tercera vuelta es la **sistematización**. Aquí el aprendizaje pasa de ser algo que “vive en la cabeza de quienes estuvieron en el proyecto” a convertirse en **activos reutilizables**: playbooks, checklists, guías de decisión, templates de dashboards, criterios para futuros pilotos. Puede ser un documento sencillo de una o dos páginas, un flujo en la wiki interna o un conjunto de “mandamientos” para la próxima implementación. La clave es que la próxima persona o equipo que enfrente un desafío similar no tenga que empezar desde cero.

La cuarta vuelta es la **enseñanza y compartición**. El conocimiento sistematizado se abre a otros: se presenta en una comunidad de práctica, se comparte en una sesión interna, se convierte en módulo de la academia, se discute en un eLeaders interno o en un espacio con partners del ecosistema. En esta etapa, quienes vivieron el proyecto se convierten en **mentores** y “portadores de historia”. El aprendizaje deja de ser propiedad de un área para convertirse en patrimonio de la organización y, muchas veces, del ecosistema más amplio.

La quinta vuelta es una nueva **experiencia en otro nivel de juego**. Con las lecciones incorporadas, lanzamos proyectos más ambiciosos o en contextos diferentes: pasamos de un piloto de click & collect en dos tiendas

a un despliegue nacional; de un experimento de retail media con un solo anunciante a un modelo escalable de monetización; de un marketplace limitado a una categoría a una plataforma que integra partners logísticos, financieros y de servicios. Cada nuevo ciclo arranca desde un piso de aprendizaje más alto, y el learning flywheel vuelve a girar: nueva experiencia, nueva reflexión, nueva sistematización, nueva enseñanza.

La IA-unificada puede potenciar cada etapa de este ciclo. Puede ayudarnos a **capturar y resumir** lo que sucede en las reuniones de retro, a extraer patrones de datos operativos, a proponer estructuras para los playbooks, a conectar casos similares en diferentes países o unidades de negocio. Pero la decisión de **parar, reflexionar, documentar y compartir** sigue siendo humana. El learning flywheel es, en esencia, una disciplina cultural: una forma de trabajar donde ningún proyecto se considera completo hasta que su aprendizaje queda integrado al sistema.

Cuando este flywheel funciona, el costo de desaprender baja dramáticamente. Cada error duele menos porque deja algo construido; cada acierto se escala más rápido porque hay una organización lista para copiar, adaptar y mejorar. El “modo desaprender para volver a aprender” se vuelve visible en la práctica: menos cursos que nadie aplica y más ciclos de experiencia-reflexión-sistematización-enseñanza-nueva experiencia, que van elevando, vuelta a vuelta, el nivel de juego del unified commerce de la compañía.

El flywheel del talento y la cultura unified commerce

Cuando hablamos de desaprender para volver a aprender, no estamos hablando sólo de un cambio en la cabeza de las personas, sino de cómo ese cambio se convierte en tracción de negocio. Por eso me gusta pensar en un *flywheel del talento y la cultura unified commerce*: un ciclo donde las personas, las prácticas y los resultados se retroalimentan en loop.

El movimiento arranca siempre en las personas: cuando invertimos en talento —en upskilling, reskilling y en desarrollar nuevas mentalidades frente a datos, IA y modelos colaborativos—, empezamos a cambiar la forma en que la organización piensa y decide. De ahí nacen nuevas prácticas: equipos más autónomos, decisiones apoyadas en datos; proyectos omnicanal que integran tienda, ecommerce, marketplaces y retail media sin guerras de canal. Esas prácticas diferentes generan resultados diferentes: mejor experiencia de cliente, NPS más alto, mayor recurrencia, mejor utilización del stock, más margen incremental.

Esos resultados no son sólo números en un dashboard: alimentan orgullo interno, reputación externa y atractivo para nuevo talento y nuevos partners del ecosistema. Cuando la gente ve que la organización crece, innova y cuida a sus equipos, quiere quedarse y quiere sumarse. Y ahí el flywheel vuelve al principio: más y mejor talento, con una cultura más alineada al comercio unificado,

habilita nuevas prácticas todavía más sofisticadas, que generan mejores resultados, que atraen mejor talento... y así sucesivamente.

La trampa está en creer que este flywheel se activa sólo con formación o sólo con tecnología. Si entrenamos talento pero no cambiamos incentivos, estructuras y métricas, el flywheel se frena. Si invertimos en plataformas sin trabajar la cultura, el flywheel patina: tenemos stack de clase mundial con comportamientos del siglo pasado. El verdadero desafío de liderazgo es gobernar este flywheel del talento y la cultura unified commerce con propósito: decidir en qué capacidades humanas vamos a invertir, qué prácticas queremos consolidar y qué resultados vamos a priorizar como prueba de que el sistema está girando en la dirección correcta.

Ese flywheel del talento y la cultura dialoga directamente con otros momentums de esta colección. En [Efecto FlyWheel en las estrategias de marketing digital](#) mostramos cómo pasamos del embudo lineal a un motor de crecimiento que se alimenta de la interacción constante entre marca y usuario. Aquí doy un paso más: ese motor no sólo se alimenta de datos y contenidos, se alimenta de personas que desaprenden y vuelven a aprender juntas.

En [El arribo de las tecnologías exponenciales](#) y en [La revolución de los datos en la era del big data](#) explico cómo las tecnologías y los datos se convierten en infraestructura de crecimiento; en [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) y en [La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#)

desarrollo cómo se orquestan canales, ecosistemas y modelos de negocio. Este libro completa la ecuación: sin un flywheel de talento y cultura que acompañe, ninguno de esos motores arranca a plena potencia.

Flywheel del aprendizaje organizacional



Figura: Flywheel del aprendizaje organizacional. Un ciclo virtuoso donde cada iteración alimenta conocimientos que impulsan la innovación y la adaptación continua. Fuente: Elaboración propia de eContentLAB (2025)

Cuando invertimos en talento y en cultura, no estamos “haciendo algo blando” separado del negocio. Estamos intentando poner en marcha un **flywheel del talento y la cultura** que, bien diseñado, termina impactando de forma directa en ventas, margen, rotación de clientes, rotación de personas y en la capacidad de la organización para abrir nuevas avenidas de ingreso. Si ese flywheel no existe —o si los incentivos lo frenan—, todo esfuerzo de formación se siente como un costo bonito, pero prescindible.

El movimiento empieza siempre en las **personas**. Decidimos apostar por desarrollar talento: upskilling, reskilling, formación en data literacy, en mentalidad ágil, en colaboración cross-funcional, en alfabetización en IA. Pero esa inversión no se queda en el aula: si está bien orientada, cambia **mindsets y skills**. La gente empieza a leer los datos de otra manera, a hacer preguntas incómodas, a proponer experimentos, a mirar al cliente más allá del canal, a conversar con la IA como copiloto y no como oráculo.

Esos nuevos mindsets y habilidades se traducen —o deberían traducirse— en **nuevas prácticas concretas**: reuniones donde se discuten métricas de cliente y no sólo excusas; decisiones de surtido omnicanal basadas en patrones de demanda reales; proyectos B2B/D2C y de marketplaces que se piensan desde el ecosistema, no desde el feudo; ciclos de prueba y aprendizaje más cortos porque el equipo se anima a lanzar pilotos en vez de esperar “el megaproyecto perfecto”. Aquí es donde los **incentivos** empiezan a jugar fuerte: si seguimos premiando sólo el control, el corto plazo y el “no equivocarse”, el viejo comportamiento vuelve y el flywheel se frena.

Cuando esas nuevas prácticas se sostienen en el tiempo, aparecen los **resultados de negocio**: mejor NPS, mayor recurrencia, mayor ticket omnicanal, menor costo de adquisición, mejor utilización del stock, menos errores operativos, más velocidad para lanzar nuevos servicios B2B/D2C o programas de retail media. Es decir: **NPS, LTV, margen, EBITDA y cash flow** empiezan a reflejar el cambio cultural. Esta es la parte de la película que le interesa ver

al CEO y al CFO: no sólo “la gente está más contenta”, sino “la forma en que trabajamos hoy explica por qué estamos capturando mejor valor en el unified commerce”.

Esos resultados alimentan **orgullo y reputación**. Internamente, los equipos ven que lo que aprendieron y desaprendieron sirve para algo concreto: clientes que los valoran más, procesos que los desgastan menos, proyectos que salen a la cancha y no se quedan eternamente en un comité. Externamente, el mercado empieza a percibir la organización como un lugar donde pasan cosas interesantes: se la menciona en casos, en eventos, en rankings; se la busca como partner para nuevos negocios. Ese orgullo y esa reputación son capital cultural: generan un relato de “acá se puede transformar”.

Y ese capital vuelve al origen del flywheel: **atrae y retiene mejor talento y mejores partners**. Más gente quiere sumarse a trabajar en la empresa, más proveedores y startups quieren cocrear soluciones, más universidades y cámaras quieren asociarse en programas de formación y de innovación. Eso amplía la base de personas —y de ecosistema— sobre la que podemos volver a invertir en mindsets y skills, y relanza el ciclo con mayor inercia. Personas → mindsets & skills → prácticas → resultados → orgullo & reputación → atracción de talento y partners → más y mejores personas.

El punto ciego habitual está en el medio del flywheel: **los incentivos**. Podemos decir que valoramos el aprendizaje, pero si los bonos siguen atados sólo a la venta de un canal, los equipos seguirán guerreando por quién se

queda el pedido. Podemos hablar de colaboración, pero si la promoción depende exclusivamente del performance individual, los managers esconderán información. Podemos declarar que queremos experimentar con IA, pero si ante el primer error volvemos a castigar al equipo, nadie va a querer ser el próximo en levantar la mano. Alinear incentivos —económicos, de reconocimiento, de carrera— con este flywheel es lo que transforma la formación en **palanca de P&L** y no en beneficencia corporativa.

Por eso, cuando pienso en cultura unified commerce, no la separo del negocio. La cultura no es un clima agradable donde “trabajar se siente lindo”. La cultura es el conjunto de creencias, incentivos y prácticas que determinan **qué decisiones tomamos cuando el Excel, el cliente y la presión del corto plazo tiran para lados distintos**. Un flywheel del talento y la cultura bien diseñado ayuda a que, en esos momentos, la organización no traicione su estrategia de largo plazo por miedo o inercia. Y eso, llevado a la línea de resultados, se ve en compañías que sobreviven a las olas de cambio y en otras que quedan encerradas en su propia historia.

En VTEX, por ejemplo, lo resumieron así: supieron construir “un *flywheel latinoamericano* con impacto global, una rueda virtuosa basada en proximidad, aprendizaje colectivo, comunidad y una ejecución marcada por seis claves: conocimiento, ecosistema, disciplina, excelencia, consistencia y constancia”. Esa imagen del flywheel nos recuerda que el avance sostenido proviene de ciclos

continuos de **acción – feedback – mejora**. Cada pequeña victoria, cada lección interna, alimenta la siguiente.

Siempre digo que el desafío no está en hacer girar el *flywheel* del aprendizaje, sino en **gobernarlo con propósito**. En este momento histórico, donde la velocidad, los datos y la inteligencia artificial parecen dictar las reglas, la verdadera ventaja competitiva no surge de tener más dashboards, sino de contar con una **gobernanza consciente** que conecte tecnología con sentido.³⁵

El motor puede ser la data, pero el volante siempre es el propósito. Y ese propósito es el que da dirección al aprendizaje colectivo dentro de una organización. Un *flywheel* sin alma puede girar rápido, pero sin dirección; en cambio, un *flywheel* conducido con visión, cultura y liderazgo consciente genera tracción real y sostenida.

Por eso sostengo que el *flywheel del aprendizaje* no es solo una metáfora operativa, sino un **sistema de tracción cultural**. Cada ciclo —aprender, compartir, iterar— refuerza la inteligencia colectiva y convierte la experiencia en energía renovable. Porque automatizar sin reflexión es girar en vacío; pero **aprender con propósito, compartir conocimiento y liderar desde la conciencia colectiva** es lo que verdaderamente impulsa el avance sostenido de cualquier organización.

Viaje de transformación cultural y de talento hacia el unified commerce

La transformación cultural no es un acto de fe ni una campaña de comunicación interna; es un **viaje con etapas reconocibles**, donde cada fase tiene sus preguntas, sus riesgos y sus decisiones clave. Cuando no hacemos explícito ese viaje, caemos en dos extremos igual de peligrosos: o bien creemos que todo se resuelve con un “shock” inicial de capacitación y consultoría, o bien dejamos que las cosas “maduren solas” y el cambio se diluye en el día a día.

En estos años acompañando organizaciones de todos los tamaños, he visto que el viaje de transformación cultural y de talento hacia el unified commerce suele seguir cinco grandes etapas: **diagnóstico honesto, visión compartida, pilotos con equipos clave, escalamiento transversal y consolidación con gobierno continuo**. No siempre se dan de forma ordenada ni lineal, pero tener este mapa ayuda a evitar errores típicos, como querer escalar prácticas que nadie probó o lanzar academias internas sin saber qué capacidades son realmente críticas.

1. Diagnóstico honesto de madurez

El punto de partida no es el deseo (“queremos ser más digitales”), sino la realidad: **¿en qué nivel de madurez cultural y digital estamos hoy?** ¿Seguimos operando con silos y cursos sueltos, mientras hablamos de omnicanalidad en los eventos? ¿Tenemos islas ágiles

desconectadas del resto de la organización? ¿Ya contamos con una academia interna y comunidades de práctica, pero sin impacto claro en los resultados?

Este diagnóstico combina datos duros (indicadores de negocio, métricas de talento, rotación, NPS interno) con conversaciones cualitativas: entrevistas con C-level, mandos medios, equipos de front y back office. Sin este espejo honesto, todo lo que venga después corre el riesgo de apoyarse en la fantasía de “somos más maduros de lo que realmente somos”.

2. Visión compartida: el “para qué” del desaprendizaje

Una vez que sabemos dónde estamos, la siguiente etapa es construir una **visión compartida**: definir qué significa, para esa organización concreta, operar en modo unified commerce y por qué vale la pena desaprender. No es un póster inspirador, es una conversación difícil entre CEO, C-level, Personas & Cultura, líderes digitales y mandos medios.

¿Qué lugar queremos ocupar en el ecosistema? ¿Qué capacidades humanas necesitamos desarrollar para sostener nuestro modelo de negocio B2C, B2B, marketplaces, retail media, global selling? ¿Qué estamos dispuestos a dejar atrás en términos de estructuras, incentivos y formas de decidir? Cuando esta visión no se codiseña y no se baja a cada nivel, el desaprendizaje se percibe como un capricho de la cúpula o como otra moda pasajera.

3. Pilotos con equipos clave: aprender haciendo

Con diagnóstico y visión en la mano, llega el momento

de **probar en pequeño**. En lugar de intentar cambiar toda la organización a la vez, elegimos equipos y frentes de negocio donde tenga sentido lanzar **pilotos de nuevas prácticas**: una célula omnicanal que integre tienda y ecommerce; un equipo que combine marketing y datos para activar retail media; un proyecto B2B que obligue a colaborar a ventas, logística y tecnología.

Cada piloto incluye tres elementos indelegables: nuevas formas de trabajar (rituales, métricas, artefactos), una agenda clara de aprendizaje (qué queremos validar, qué queremos desaprender) y un soporte explícito de liderazgo (sponsors visibles que protegen el experimento). El criterio de éxito no es sólo el resultado del piloto, sino lo que aprendemos sobre cómo reacciona la cultura frente a ese cambio.

4. Escalamiento transversal:

De la excepción a la nueva norma

Cuando los pilotos empiezan a mostrar que ciertas prácticas funcionan —mejoran la experiencia del cliente, reducen fricciones internas, aceleran lanzamientos—, es momento de **escalar de manera deliberada**. Escalar no es copiar y pegar; es **traducir** lo aprendido a otros equipos y contextos.

Aquí la academia interna, las comunidades de práctica y las figuras de mentores juegan un rol clave: documentan los aprendizajes de los pilotos, convierten esas lecciones en módulos formativos, acompañan a nuevos equipos que van a replicar el modelo. También se ajustan procesos, métricas y estructuras para que lo que nació

como excepción deje de depender de héroes individuales y se convierta en **la nueva forma normal de operar**. El error más común en esta etapa es enamorarse del piloto y no invertir en la infraestructura cultural necesaria para que escale.

5. Consolidación y gobierno continuo:

Evitar el “efecto rebote”

La última etapa no es una foto estática, es un **modo de gobierno**. Una vez que la organización funciona con lógicas de unified commerce, con academias vivas, con comunidades activas y con IA-unificada integrada al día a día, el riesgo ya no es “no transformarse” sino **retroceder**: volver a viejos hábitos cuando el mercado se pone difícil, cuando cambia la dirección o cuando hay presión por resultados de corto plazo.

Por eso se necesita un modelo de **gobernanza continua** del cambio cultural y de talento: espacios donde C-level, Personas & Cultura, líderes de datos y de negocio revisan regularmente el mapa de capacidades, los aprendizajes de nuevos proyectos, las señales de saturación o de resistencia. La consolidación no es el fin del viaje; es la capacidad de mantener el flywheel del aprendizaje girando, incluso cuando ya “nadie está mirando”.

Mirada en conjunto, esta secuencia —diagnóstico, visión, pilotos, escalamiento, consolidación— convierte la transformación cultural y de talento en un proceso gobernable. No elimina la incertidumbre ni el dolor del desaprendizaje, pero le da a la organización un vocabulario y un mapa para saber dónde está y qué tipo

de decisiones tiene sentido tomar en cada etapa. Sobre todo, evita dos trampas frecuentes: **pretender escalar sin haber aprendido** y **confundir un sprint inicial de entusiasmo con un cambio estructural en la forma de trabajar y aprender juntos**.

Checklist de readiness cultural y de talento para unified commerce

Usá este checklist como espejo rápido antes de declarar “estamos listos para el unified commerce”. No busca puntuarte, sino ayudarte a ver en qué frente estás débil. La idea es responder **sí / parcial / no** a cada punto.

a. Dirección y propósito

- **¿Tenemos un “para qué” claro y compartido del unified commerce**, más allá de “estar en todos los canales”? (Ej.: qué problema de cliente resolvemos, qué modelo de negocio queremos habilitar, qué rol queremos jugar en el ecosistema).
- **¿El unified commerce está explícitamente integrado en la estrategia y el P&L**, y no sólo en el roadmap de tecnología o ecommerce?
- **¿El C-level habla de unified commerce y de talento/cultura en la misma frase**, vinculando decisiones de negocio con capacidades humanas necesarias?
- **¿Tenemos sponsors claros de la transformación** (CEO + al menos 2-3 C-level), que se comprometen visible y activamente con el cambio cultural y de talento, no sólo con el proyecto tecnológico?

b. Cultura, seguridad psicológica e incentivos

- ¿Existen espacios reales para experimentar sin castigo, donde el error razonable se trate como insumo de aprendizaje y no como excusa para señalar culpables?
- ¿Los incentivos económicos y de reconocimiento están alineados con la experiencia omnicanal del cliente, y no sólo con el desempeño de cada canal aislado?
- ¿Es socialmente aceptable traer datos incómodos a la mesa (insights de clientes, fallos de procesos, desvíos en tiendas o CDs) sin que el mensajero sea castigado?
- ¿Tenemos rituales instalados (dailies, retros, reviews cruzadas de datos), que muestren, en la agenda del lunes, que la cultura unified commerce existe más allá del discurso?

c. Talento, competencias y mandos medios

- **¿Contamos con un mapa de competencias críticas para el unified commerce** (data literacy, customer centricity, colaboración cross-funcional, mentalidad ágil, alfabetización en IA, liderazgo human+AI) por rol o colectivo clave?
- **¿Sabemos en qué nivel estamos hoy en esas competencias** (aunque sea con un diagnóstico 80/20) y dónde tenemos las brechas más peligrosas?
- **¿Tenemos un plan explícito para los mandos medios** (formación, acompañamiento, nuevos

indicadores, rol en el cambio), o asumimos que “se van a adaptar solos”?

- **¿Existen rutas de upskilling/reskilling diseñadas para perfiles no digitales y operativos** (tienda, CD, backoffice), o todo el esfuerzo está centrado en equipos “digitales” y corporativos?

d. Sistema de aprendizaje y uso de IA

- **¿Tenemos algo más que un catálogo de cursos?**
Es decir, ¿contamos con un esquema mínimo de sistema de aprendizaje organizacional (rutas, proyectos, comunidades, métricas), aunque sea en versión beta?
- **¿La formación está conectada con proyectos reales del negocio**, o la mayoría de las iniciativas formativas vive desconectada de decisiones y pilotos concretos?
- **¿La IA ya tiene un lugar en nuestro modelo de aprendizaje** (como tutor, copiloto, gestor de conocimiento), o sólo aparece en demos de innovación y presentaciones externas?
- **¿Tenemos criterios básicos de ética y gobernanza para el uso de IA** en formación, feedback y desempeño (qué datos usamos, para qué, quién los ve, con qué límites)?

e. Casos internos, ecosistema y gobernanza del cambio

- **¿Podemos mostrar al menos 2–3 casos internos concretos** donde un equipo haya desaprendido

una práctica vieja, probado algo nuevo y mejorado resultados de negocio (aunque sea en pequeña escala)?

- **¿Tenemos un espacio formal donde se revisa periódicamente la agenda de talento y cultura para el unified commerce** (no sólo la agenda de proyectos de sistemas)?
- **¿Estamos conectados al ecosistema de aprendizaje** (cámaras, institutos, universidades, comunidades), utilizando activamente esos nodos para acelerar upskilling/reskilling y traer buenas prácticas?
- **¿Sabemos qué no estamos listos para hacer todavía** (ej.: lanzar una retail media network, operar un marketplace propio, escalar modelos B2B/D2C complejos) y lo reconocemos abiertamente, en vez de sobreactuar madurez?

Una lectura honesta de este checklist ya te da una brújula:

- Si abundan los **“No”** en las secciones A y B, el trabajo es primero de **dirección, propósito e incentivos**, más que de nuevos proyectos.
- Si el rojo está en C y D, la prioridad es **talento, sistema de aprendizaje e IA al servicio del upskilling**, antes de sumar complejidad técnica.
- Si la debilidad está en E, necesitas **casos internos visibles y una gobernanza explícita del cambio**, para que el “modo desaprender” deje de ser deseo y se convierta en práctica de liderazgo.



Mapa de actores del **desaprendizaje y la cultura unified commerce**

Ningún proceso de desaprendizaje serio ocurre en el vacío ni se resuelve con una charla inspiradora. Detrás de cada organización que logra cambiar su forma de pensar y trabajar, hay un mapa de actores que empujan, frenan, habilitan y, sobre todo, aprenden juntos. Entender quién hace qué en este mapa es tan importante como entender la tecnología o el modelo de negocio.

Mapa de actores internos y externos en transformación de equipos



"El modo desaprender para volver a aprender empieza cuando todos los actores del ecosistema se reconocen como parte del mismo equipo."

Marcos Puevrrredon

En la cúspide está el **CEO y el resto del C-level**. Su rol no es saber más de IA, ecommerce o retail media que el resto, sino **definir el “para qué” del desaprendizaje** y proteger el espacio para que ocurra. Cuando un CEO convierte el aprendizaje continuo en prioridad estratégica —lo pone en la agenda, lo vincula con los resultados y se expone él mismo como aprendiz—, envía un mensaje claro: desaprender no es una moda, es parte del trabajo. Cuando no lo hace, cualquier iniciativa de cultura se percibe como algo accesorio, delegable, fácilmente postergable.

A su lado, el/la **CHRO o responsable de Personas & Cultura** pasa de gestionar procesos administrativos a convertirse en **arquitecto del sistema de aprendizaje organizacional**. Es quien diseña el mapa de competencias, orquesta academias internas, alianzas con cámaras y universidades, y alinea incentivos para que formarse y compartir conocimiento sea parte del rol, no un hobby. Si el líder de Personas & Cultura se limita a “comprar cursos”, el desaprendizaje se vuelve un catálogo de contenidos. Si asume su rol de arquitecto, la cultura de aprendizaje se convierte en ventaja competitiva.

El **CDO, CMO, CIO y los líderes de tecnología y datos** cumplen un rol igual de crítico: son los traductores entre la ambición de negocio y la complejidad técnica. Ellos ayudan a definir **qué capacidades humanas necesitamos para que el stack de unified commerce, datos e IA tenga sentido**. No sólo impulsan proyectos, sino que modelan nuevas formas de trabajar: squads multidisciplinarios, decisiones basadas en datos,

experimentación continua. Cuando estos roles se aíslan en un “gueto digital”, el resto de la organización percibe el cambio como ajeno y amenaza.

En el medio del mapa están los **mandos medios**: gerentes de área, jefes de tienda, responsables de centros de distribución, supervisores de atención al cliente. Son, muchas veces, los verdaderos **guardianes del statu quo** o los principales aceleradores del cambio. Si sienten que el desaprendizaje pone en riesgo su autoridad o su zona de confort, tenderán a bloquearlo sutilmente: “esto acá no va a funcionar”, “no tenemos tiempo”, “la gente no está preparada”. Si se los acompaña como protagonistas — con formación específica, participación en el diseño de los cambios y métricas claras—, se convierten en los aliados más poderosos de cualquier transformación.

Los **equipos de front y back office** —tiendas, call centers, logística, finanzas, administración— son los que pagan la factura de los cambios mal diseñados y los que más valor capturan cuando el desaprendizaje se hace bien. Son quienes ven la fricción real del cliente y de los procesos. Incluirlos en el diseño de pilotos, escuchar sus insights y darles herramientas (incluida la IA como copiloto en el flujo de trabajo) es clave para que la cultura de aprendizaje no quede encapsulada en el PowerPoint.

A este mapa se suman los **partners tecnológicos y consultores**. Cuando se los ve sólo como proveedores de software o de horas/hombre, se pierde una oportunidad gigantesca: la de aprovechar su exposición a múltiples casos y mercados como fuente de aprendizaje acelerado.

Cuando se los integra como **socios de conocimiento** —compartiendo buenas prácticas, errores evitables, benchmarks realistas— pasan a ser piezas clave del desaprendizaje colectivo.

Finalmente, están los actores del **ecosistema educativo ampliado**: cámaras sectoriales, entidades como el eCommerce Institute, universidades como la UBA, aceleradoras, comunidades como eLeaders o EO. Ellos aportan algo que ninguna empresa puede construir sola: **espacios neutrales de reflexión, contraste y actualización permanente**. En estos ámbitos se cruzan retailers, marcas, pymes, startups, corporaciones y sector público; se comparten fracasos y aprendizajes sin la presión de la competencia inmediata. Cuando una organización se conecta a estos nodos, su capacidad de desaprender se multiplica porque deja de depender sólo de su experiencia interna.

Mirado así, el mapa del desaprendizaje y la cultura unified commerce no es una pirámide clásica sino una red. El CEO marca la dirección; el CHRO y los líderes digitales y de datos diseñan la arquitectura del cambio; los mandos medios traducen esa arquitectura al día a día; los equipos de front y back experimentan y validan; los partners tecnológicos aportan perspectivas y herramientas; y el ecosistema educativo mantiene viva la conversación. Cuando todos estos actores se alinean alrededor del mismo “para qué”, el flywheel del aprendizaje deja de ser un gráfico inspirador y se convierte en una fuerza real que mueve el negocio.

Este mapa de actores no vive sólo dentro de la empresa. Dialoga con varias piezas de esta colección. En el libro sobre [modelos unified & collaborative commerce](#), ya mostramos cómo retailers, marcas, marketplaces, startups y operadores logísticos se articulan en ecosistemas de valor compartido. En el volumen dedicado al [ecosistema emprendedor iberoamericano](#), describimos el rol de fondos, cámaras, universidades y comunidades en la generación de talento y proyectos.

En [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#), profundizo en cómo las plataformas y la IA conectan estos actores en tiempo real. Este libro agrega la capa que faltaba: quién impulsa, quién habilita y quién puede frenar el desaprendizaje dentro de cada organización para que ese ecosistema, de puertas afuera, pueda florecer.

Dos caminos para cambiar: **Cirugía mayor o microcirugías continuas**

Cuando hablamos de transformación hacia el unified commerce, casi siempre aparecen dos tentaciones extremas. La primera es la de la **cirugía mayor**: un programa gigante, multianual, con nombre marketinero, consultora global, cientos de iniciativas, un Gantt interminable y un presupuesto que asusta. La segunda es la de las **microcirugías continuas**: pequeños ajustes, pilotos localizados, mejoras incrementales que casi nunca se anuncian con bombos y platillos, pero que mueven el sistema en silencio.

La cirugía mayor tiene la ventaja de la **visibilidad**: toda la organización sabe que “estamos en transformación”, el board ve un plan, los sponsors tienen un relato potente. Puede ser necesaria cuando el modelo de negocio está muy desfasado, o cuando hay una urgencia competitiva que no admite gradualismo. El problema es que la cirugía mayor pone a la organización bajo anestesia: mientras el gran programa avanza, el día a día sigue drenando energía; y si la cultura no está preparada, el sistema inmunológico se defiende. Los viejos hábitos se esconden, esperan que pase la tormenta y, cuando el programa termina, muchas cosas vuelven a ser como antes.

Las microcirugías continuas parten de otra lógica: **aprender haciendo en ciclos cortos**. En lugar de intentar rediseñar toda la organización de una vez, identifican zonas concretas donde tiene sentido experimentar: una tienda, un CD, una categoría, un país, un proceso crítico. Se prueban nuevas prácticas, se miden resultados, se documentan aprendizajes y, si funcionan, se escalan. No hay gran anuncio, pero sí una disciplina: nunca dejar de hacer pequeños ajustes, siempre vinculados a un objetivo de negocio claro y a un mapa de capacidades que queremos fortalecer.

En mi experiencia, los procesos de transformación que sobreviven en el tiempo combinan **ambas lógicas**. Necesitan algo de cirugía mayor para alinear narrativa, presupuesto, sponsors y arquitectura (no se puede hacer unified commerce serio sin tocar estructuras, sistemas e incentivos). Pero también necesitan mucha microcirugía continua para que el cambio se vuelva **hábito y no**

proyecto: pilotos, experimentos, mejoras iterativas en tienda, CD, ecommerce, logística, B2B, marketplaces.

El error típico es intentar hacer cirugía mayor con cultura de microcirugías, o al revés. Declarar una transformación épica cuando la organización todavía está en nivel 1 de madurez (silos, cursos sueltos) es una receta para el cinismo. Pretender cambiar sólo con pequeñas iniciativas aisladas cuando el modelo de negocio y la estructura están obsoletos es postergar lo inevitable. El “modo desaprender para volver a aprender” no te dice cuál camino elegir, pero sí te obliga a **ser honesto con el punto de partida** y a combinar ambición con realismo: ¿dónde necesitamos un golpe de timón estructural y dónde conviene avanzar a base de microcirugías que se sostengan en el tiempo?

Cuando la tecnología no alcanza: Fracaso y reintento en clave cultural

Imaginemos un retailer regional que decide “ponerse al día” con el comercio digital. Invierte millones en una nueva plataforma ecommerce, implementa un OMS, lanza una app, se conecta a marketplaces y crea un área digital “de última generación”. El proyecto se gestiona como una **implementación tecnológica**: cronograma, KPIs técnicos, proveedores, integraciones. La narrativa interna es clara: “cuando esto esté listo, vamos a ser omnicanal”.

El problema aparece al año y medio. La plataforma funciona, pero la organización no. Las tiendas siguen viendo al ecommerce como competencia, los gerentes

de zona incentivan objetivos que chocan con los del canal online, logística no se siente parte del juego omnicanal y atención al cliente recibe la complejidad de un modelo que nadie le explicó. Los datos existen, pero cada área sigue trabajando con su Excel. El proyecto, en términos tecnológicos, fue un éxito; en términos culturales, un fracaso.

En el “reintento” serio, el retailer cambia el enfoque. Reconoce que el problema no era el stack sino la **cultura y los incentivos**. Define sponsors claros en el C-level, involucra a Personas & Cultura como arquitecto de capacidades, rediseña los objetivos de tienda para incorporar ventas omnicanal, arma squads donde conviven gente de tienda, ecommerce, logística y atención, y lanza una academia interna para mandos medios y equipos de front y back.

La diferencia no está en las palabras sino en las decisiones. La academia no es un catálogo de cursos decorativos: se vincula al *journey* de transformación, a los pilotos y a los cambios de incentivos. Las tiendas que se animan a abrazar el modelo reciben más inversión y reconocimiento; las que se resisten pierden relevancia. Los errores en los primeros pilotos dejan de ser motivo de castigo y se convierten en material de aprendizaje para toda la red.

La lección de este tipo de casos es simple pero incómoda: **tratar la transformación digital como un proyecto de sistemas es la forma más elegante de fracasar lentamente**. La tecnología es condición necesaria,

pero no suficiente. Sin desaprendizaje de estructuras, sin cambio en incentivos, sin involucramiento real de mandos medios y sin una cultura que tolere el error inicial, cualquier intento de unified commerce se convierte en una fachada técnica apoyada sobre una organización que sigue pensando en silos.

Cultura ágil y aprendizaje continuo

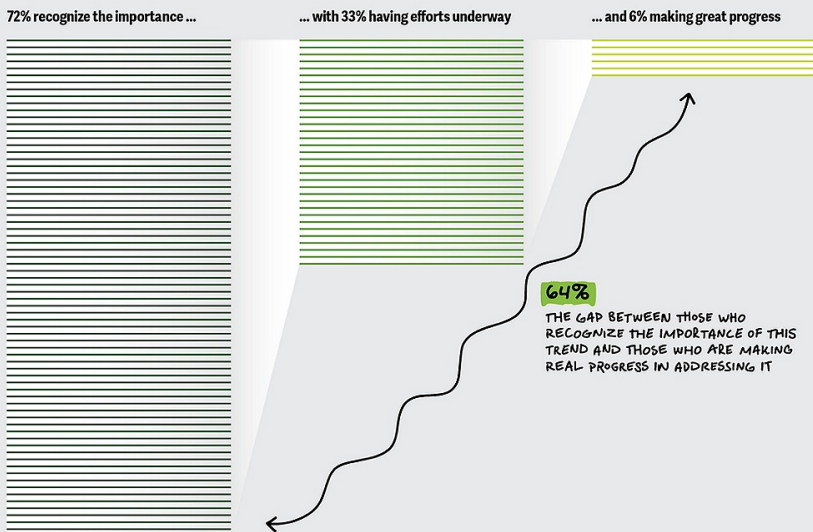
La agilidad organizacional exige una cultura de experimentación y adaptación permanente. Según una encuesta de Deloitte, el 85% de los ejecutivos desea formas de trabajar más ágiles,³⁶ lo que refleja la presión por moverse rápido. En mis talleres con equipos iberoamericanos insisto: tener miedo a equivocarse frena la innovación. Al contrario, debemos **normalizar el error como parte del proceso**.

En el estudio **Global Human Capital Trends 2025** de Deloitte,³⁷ se plantea un hallazgo que me resulta muy revelador: la mayoría de las organizaciones reconoce la importancia de equilibrar la agilidad y la estabilidad, pero sólo una parte logra convertir ese conocimiento en acción. **El 72 % de las empresas afirma comprender que ese balance es esencial para sostener el rendimiento a largo plazo, aunque apenas el 39 % implementa medidas concretas.** Esta brecha entre saber y hacer es, justamente, uno de los grandes desafíos de esta era de transformación.

Figure 2

Organizations say striking a balance between agility and stability is important, but few are making great progress

Percentage of respondents answering the questions, "How important is reinventing design and structure of the organization to balance agility and fluidity for the organization with stability for workers?" and "Where is your organization on its journey to address this issue?"



Source: Analysis of Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends survey data.

Deloitte
Insights | deloitte.com/insights

Figura. Aunque el 72 % de las organizaciones reconoce la importancia de equilibrar agilidad y estabilidad, sólo el 6 % logra avances reales, lo que revela una brecha del 64 % entre conciencia y acción. Fuente: Deloitte (2025). *Global Human Capital Trends 2025*.

Cuando analizo estos datos, veo con claridad que el futuro del trabajo no depende sólo de la tecnología, sino de nuestra capacidad para **alinear el propósito, la estructura y el talento**. Las organizaciones que logran integrar estos tres elementos son las que terminan construyendo un nuevo tipo de estabilidad: una que no está basada en el control sino en la confianza; no en la rigidez, sino en la adaptabilidad. Como señala Deloitte,

el éxito radica en consolidar tres pilares —el trabajo, la organización y el trabajador— bajo un mismo modelo mental que aporte identidad, dirección y sentido de pertenencia. Ese es, en definitiva, el terreno fértil donde florece la innovación sostenible.

Para lograrlo, las prácticas ágiles (Scrum, Kanban, Lean, etc.) promueven iteraciones cortas, retrospectivas regulares y un diálogo abierto.

Tomemos el ejemplo de Natura: esta empresa de cosméticos con red global de consultoras implementó plataformas *e-learning* y *“learning by doing”* para capacitar internamente a miles de agentes de ventas. El resultado fue un empoderamiento masivo y un crecimiento sostenido. En otras palabras, Natura “entrenó” a su gente dentro del negocio, para cerrar brechas de habilidades al mismo ritmo que su mercado crecía. Esto ejemplifica cómo un cambio cultural (invertir en la gente) se traduce en eficacia comercial.³⁸

Las organizaciones más resilientes adoptan un enfoque similar: crean **comunidades de práctica**, documentan aprendizajes de cada proyecto y celebran victorias (por pequeñas que sean) en equipo. Por ejemplo, las retrospectivas de Scrum permiten a los equipos iterar su forma de trabajar cada pocas semanas. De esta forma, se establece una retroalimentación continua: se prueban cambios, se miden resultados y se ajustan sin demora. [Francisco Mato, CEO & cofundador de Janis Commerce](#), ha subrayado que.³⁹



Los equipos de marketing más exitosos “pensamos en experimentos constantes. Ningún plan es sagrado; cada campaña es un experimento para optimizar”.



Francisco
Mato

Este *mindset* de aprendizaje validado – inspirado en el método científico – es la esencia de la cultura ágil que proponemos.

A continuación, podremos visualizar en una tabla comparativa la estructura jerárquica tradicional vs. la estructura de aprendizaje ágil. Los rasgos de cada modelo muestran por qué el cambio es urgente. En el esquema tradicional, la toma de decisiones es lenta y *top-down*, mientras que en la estructura ágil es descentralizada y basada en datos. La gestión de errores pasa de ser punitiva a ser fuente de lecciones. La adaptabilidad evoluciona de procesos rígidos a iteraciones rápidas impulsadas por feedback. Y la comunicación cambia de vertical a transversal, para romper silos internos.

De este modo, la cultura de aprendizaje pasa de ocasional (cursos puntuales) a continua e integrada (compartir conocimiento en tiempo real). El siguiente resumen ilustra estos contrastes:

Aspecto	Estructura jerárquica tradicional	Estructura de aprendizaje ágil
Toma de decisiones	Centralizada en la alta dirección, procesos formales y lentos.	Descentralizada en equipos, decisiones rápidas basadas en datos.
Comunicación	Flujo vertical (de arriba hacia abajo), silos separados.	Flujo horizontal y transversal; feedback constante en todos los niveles.
Adaptabilidad al cambio	Baja: los cambios se evalúan y planean a largo plazo.	Alta: iteraciones cortas y pivotes frecuentes, según retroalimentación.
Gestión de errores	El error se penaliza; hay aversión al riesgo.	Se fomenta aprender del error; cada fallo es oportunidad de mejora.
Cultura de aprendizaje	Educación puntual (cursos, manuales) sin continuidad asegurada.	Aprendizaje continuo integrado: formación interna, retrospectivas y “communities of practice”.
Roles y equipos	Perfiles rígidos, departamentos muy especializados.	Equipos multifuncionales e híbridos, roles flexibles con colaboración cross-departamental.

Como puede verse, la nueva **estructura de aprendizaje** imita una red de cooperación más que una jerarquía de órdenes. Ahí es donde reside la transformación: **empoderar equipos autónomos** en lugar de centralizar el control.

Cómo se ve la cultura unified commerce en la agenda del lunes

Muchas veces hablamos de cultura como si fuera algo etéreo: valores, propósitos, declaraciones en una pared o en la intranet. Pero la cultura real no vive ahí; **vive en la agenda del lunes**, en las decisiones que tomamos bajo presión y en las conversaciones que se dan –o no se dan– cuando nadie está mirando. Si queremos construir una cultura unified commerce, tenemos que ser capaces de describirla en términos de **rituales, decisiones y conversaciones concretas**.

En términos de rituales, una organización en modo unified commerce se reconoce por cosas muy simples pero muy consistentes. Los lunes no se revisa sólo el “número de ventas” por canal, sino **la experiencia del cliente a lo largo del journey completo**: qué pasó con los pedidos de click & collect, cómo funcionó la promesa de entrega, qué reclamaron los clientes en tienda, qué aprendimos de los comentarios en redes.

Las reuniones clave no son monólogos de resultados; son espacios donde se cruzan datos de ecommerce, tienda, logística, atención y marketing para entender qué está pasando de verdad. Hay dailies cortas entre áreas que antes ni se hablaban (por ejemplo, ecommerce + operaciones + tienda), retrospectivas al cierre de campañas y reviews periódicas donde se discuten aprendizajes, no sólo desvíos.

En el terreno de las decisiones, la cultura se ve en **quién puede decir qué y con qué datos**. En una cultura unified commerce madura, cualquier persona puede traer un dato relevante a la mesa y ponerlo a jugar, aunque contradiga una intuición de alguien con más seniority. Una decisión de surtido, de layout de tienda, de inversión en retail media o de expansión B2B/D2C no se toma sólo por jerarquía o “porque siempre se hizo así”, sino contrastando hipótesis con información real. Y cuando los datos muestran que una práctica ya no funciona, la organización tiene la valentía de **descontinuarla**, aunque haya sido exitosa en el pasado. El desaprendizaje se traduce en decisiones que sueltan productos, procesos y campañas que ya no crean valor.

En las conversaciones diarias, la cultura aparece en el vocabulario y en los temas que se vuelven normales. En una empresa que opera en modo unified commerce, es habitual escuchar preguntas como: “¿Qué está viendo el cliente del otro lado?”, “¿Qué nos dicen los datos de comportamiento sobre este cambio?”, “¿Cómo lo probamos rápido antes de escalarlo?”, “¿Quiénes de otras áreas tienen que estar en esta conversación para que no nos quede un parche?”. Se habla de hipótesis, de experimentos, de aprendizajes; no sólo de culpables, excusas y justificaciones. El error se nombra en primera persona (“nos equivocamos acá, aprendimos esto”) y se transforma en insumo para la próxima iteración.

También se ve en **qué cosas ya no son aceptables**. En una cultura unified commerce, ya no es tolerable que cada canal “maquille” sus números para quedar bien,

que se escondan problemas de stock por miedo a la sanción, que se silencien los datos que incomodan al relato oficial. Tampoco es aceptable castigar a quien trae malas noticias temprano; al contrario, se premia al que alerta a tiempo y colabora en buscar soluciones. Ese es uno de los indicadores más claros de madurez cultural: si la organización dispara contra el mensajero, está en modo “conservar la versión vieja”. Si escucha, ajusta y agradece, está en modo desaprender.

Finalmente, una cultura unified commerce se reconoce por cómo trata las **iniciativas de cambio**. En las organizaciones que siguen operando con lógica de silo, cada iniciativa nueva se recibe con un “no tenemos tiempo”, “acá eso no va a funcionar”, “nuestro cliente es distinto”. En las que están en modo desaprender, la reacción es distinta: “probemos chico”, “¿qué podemos medir?”, “¿a quién más sumamos para que esto no choque con otra cosa?”. No es que todo se apruebe, pero hay un reflejo de **curiosidad organizada**: se busca entender antes de descartar, se diseña un experimento acotado antes de matar una idea en la primera reunión.

Si volvemos al punto de partida, la pregunta clave que le haría a cualquier equipo directivo es muy sencilla: **si sacara los valores de la pared y la intranet, y mirara sólo la agenda de sus reuniones, sus decisiones y sus conversaciones, ¿diría lo mismo sobre la cultura que tienen?** La respuesta a esa pregunta dice mucho más de la cultura unified commerce de una organización

que cualquier frase inspiradora. El resto de este libro –los marcos, los casos, las herramientas– busca justamente eso: ayudar a que la cultura deje de ser abstracción y se convierta en la forma concreta en que trabajamos, decidimos y hablamos cada semana.

Del waterfall al scrum: Desaprendiendo el control

Mi generación profesional creció en entornos de gestión “waterfall”: proyectos grandes, fases prolongadas e hitos inamovibles. Con los años, aprendimos que en el ecosistema digital eso está condenado al fracaso. Un plan perfecto del inicio rara vez encaja con las necesidades reales que emergen, especialmente cuando los mercados cambian de un mes a otro. Por eso, el cambio de mentalidad ha sido tan radical: pasamos de “planificar todo y ejecutar” a “prototipar rápido, medir y pivotar”.

En la práctica, esto significa adoptar marcos como Scrum o Kanban. En lugar de departamentos estancos, se forman **equipos cross-funcionales** que incluyen a desarrolladores, diseñadores y vendedores trabajando codo a codo en cada sprint. Este nuevo esquema obliga a desaprender décadas de control burocrático. Como reflexiona [Walter Cabanillas, consultor en transformación organizacional](#):⁴⁰



“El foco cambia de cuántos reportes se entregan a qué resultado genera cada equipo”.



Walter
Cabanillas

En grandes corporaciones, el simple gesto de romper el organigrama en *tribus* ágiles con product owners empodera a la gente: de repente **la toma de decisiones ocurre a nivel de ejecutores, según la prioridad real del cliente, y no en las salas de juntas.**

Por ejemplo, en una cadena de retail tradicional con presencia en Iberoamérica, la estrategia pasó de “*cada departamento aprueba cada paso*” a definir objetivos claros (como aumentar la venta online en un 20%) y luego *dejar que los equipos decidieran cómo llegar*. El equipo de ecommerce, el de logística y el de marketing definieron juntos tareas semanales (p. ej., optimizar la interfaz web, lanzar campañas A/B, rediseñar el checkout), sin necesitar la aprobación de mil niveles gerenciales.

Así ganaron velocidad: algo que antes tardaba seis meses en validarse ahora se probaba en semanas. Este cambio cultural desde adentro refleja lo que Senge (1992) previó: el viejo paradigma impone “*normas y relaciones de poder donde están encastradas las viejas reglas*”, pero organizaciones inteligentes *identifican esas barreras y las desactivan*.

La adopción de Scrum trae además otro cambio clave: **transparencia y feedback regulares**. En cada sprint (2-4 semanas), el equipo entrega un incremento realizable y obtiene retroalimentación inmediata del cliente o stakeholders. Este ciclo corto revela problemas y errores rápidamente, justo a tiempo para corregir el rumbo. Aquí se desaprende la vieja cultura de ocultar los problemas hasta el final del proyecto. Los errores ya no se guardan “para no alarmar a los jefes”, sino que se comparten en la primera *daily standup* o retro, y se convierten en sugerencias de mejora. De esta forma, la gestión del riesgo se hace activa: detectamos fallos temprano y aprendemos validando hipótesis, en lugar de esperar a un gran golpe al final. En palabras sencillas: pasamos de “controlar” a “aprender controlando” (gestión basada en **datos y evidencias**).

Este enfoque iterativo e inclusivo ha dado frutos concretos. Un caso ilustrativo es el de una pyme mexicana de agroindustria: al cambiar a esquemas ágiles de trabajo, pudo multiplicar por 3 su velocidad de lanzamiento de nuevos productos digitales. ¿Cómo? Simple: empoderó a ingenieros y analistas para que trabajaran con marketing en ciclos de dos semanas.

Cada iteración producía un prototipo mejorado de la app de ecommerce y se pivotaba según las ventas reales. En seis meses, lo que antes eran “sprints literales” (documentos de mil páginas aprobados) ahora son lanzamientos semanales de funcionalidades. Este ejemplo, común en Silicon Valley, hoy es realidad también en nuestra región, gracias a líderes dispuestos a desaprender el acaparamiento del poder.

Gestión del error y aprendizaje validado

La **gestión del error** es la tercera pata del cambio. En las estructuras clásicas, el error suele ser tabú: se evita hasta el punto de paralizar la innovación. Pero en un mundo digital que cambia veloz, ello equivale a estancarse.

El paradigma opuesto –adoptado por startups y empresas tecnológicas– considera que cada error trae información valiosa. Aquí encaja el concepto de *aprendizaje validado*⁴¹ o aprendizaje basado en experimentos. Se trata de formular hipótesis sobre nuestro mercado, probarlas rápido y, sobre todo, medir resultados reales. No hay repetición infinita de la misma campaña sin analizar resultados, sino tests de bajo costo que indiquen si el esfuerzo produjo valor.

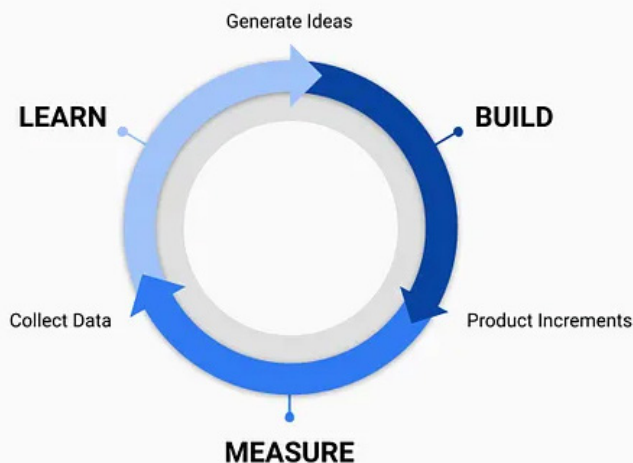


Gráfico. Ciclo “build–measure–learn” del enfoque *Lean Startup*, que ilustra el proceso iterativo de generar ideas, construir, medir y aprender para mejorar continuamente los productos y servicios.

Fuente: Wahl, F. (2023). *My key takeaways from Eric Ries’ The Lean Startup*. [Medium](#).

La gestión del error implica también eliminar el miedo a hablar de fallos. En mi rol como mentor, he escuchado a directores decir *“antes teníamos un comité de crisis cada vez que algo salía mal”*. Hoy este comité se llama “retro de equipo” y está abierto a todos. Al democratizar la discusión de errores, construimos confianza: los colaboradores saben que sus sugerencias serán escuchadas, incluso cuando admiten que algo no salió bien. La cultura del castigo desaparece, reemplazada por la cultura de **la mejora continua**. Incluso hay países (como Brasil y Chile) donde ciertas políticas públicas estimulan la experimentación controlada en empresas, lo que reconoce que avanzar implica riesgo calculado.

Este cambio de mirada genera beneficios medibles. Un estudio de Harvard Business Review muestra que las organizaciones con una cultura que acepta el error y fomenta la experimentación innovan un 30% más y mejoran su capacidad de adaptación.⁴² Además, empresas que implementan métricas de aprendizaje (p. ej., número de hipótesis testeadas al mes) incrementan sus indicadores clave (ventas, retención) más rápido que las conservadoras.

En Iberoamérica encontramos casos inspiradores. Por ejemplo, Santander lanzó un “fab lab” interno donde empleados de cualquier nivel proponen mejoras (desde aplicaciones financieras hasta modelos de negocio) y reciben micropresupuestos para experimentarlas. Lo crucial: si falla, nadie pierde el empleo; simplemente documentan la lección y siguen adelante. Este mindset se replica en startups de ecommerce: se incentiva el A/B

testing continuo y el ajuste diario de estrategias según datos (como recalibrar precios en tiempo real, optimizar contenido web según comportamiento, etc.). Todo ello obliga a las organizaciones a contar con **KPIs adecuados y herramientas de análisis** (big data, dashboards, IA) para convertir los errores en insumos.

En nuestra era de **datos masivos**, esta habilidad es vital. Como explicamos en [La revolución de los datos en la era del big data](#) (Pueyrredon, 2025), el volumen global de datos se ha multiplicado decenas de veces; según McKinsey, se duplica cada tres años.⁴³ Sólo así entenderemos por qué no basta con saber “qué pasó”, sino aprender *por qué y cómo cambiarlo*. En un contexto de big data e IA, el error genera gigabytes de retroalimentación: cuando las empresas extraen conclusiones de sus ventas online, comentarios en redes o interacciones móviles, obtienen **insights accionables**.

La adopción de un modelo de **aprendizaje transversal** (donde datos, usuarios y equipos convergen) es el siguiente paso natural. Aquí Gustavo Koblin (exdirector de Omnicanal de EmBlue y académico en UBA) insiste en el diseño centrado en datos: su “omnicanalidad” se basa en medir cada punto de contacto y usar esa información para rediseñar la experiencia. Es un aprendizaje transversal porque no es sólo un departamento el que mejora, sino la **empresa entera**: producto, marketing, operaciones y tecnología se retroalimentan mutuamente.

En resumen, gestionar errores y aprender válidamente significa replantear la métrica de éxito. Un indicador

importante no es sólo la disminución de bugs o quejas sino la **velocidad de aprendizaje**: cuántas hipótesis se validan por mes, cuántas iteraciones de producto caben por trimestre, cuántos equipos comparten internamente sus fallos y soluciones. Este enfoque da resultados: empresas ágiles muestran un time-to-market mucho menor que las tradicionales. De nuevo aparece el *flywheel*: cada ciclo de prueba-correr retroalimenta al siguiente.

Transformación estructural desde adentro: Ejemplos y metodologías

¿Cómo se ve todo esto al interior de las empresas? Existen metodologías explícitas que las guían: por ejemplo, **Design Thinking** y **Lean UX** invitan a comprender al usuario final para iterar los servicios; **DevOps** conecta desarrollo y operaciones en un mismo equipo continuo. Más allá de frameworks, la clave es poner en práctica estos principios en la cotidianidad organizacional.

Capacitación interna y aprendizaje continuo. Muchas firmas iberoamericanas exitosas han creado “academias digitales” internas. Por ejemplo, el grupo BBVA puso en marcha su plataforma Campus BBVA para ofrecer a sus colaboradores una oferta formativa online, presencial y mixta, que cubre desde liderazgo, finanzas, legal y riesgo, hasta competencias digitales como datos y sostenibilidad.^{44 45}

Luego, la empresa argentina Globant inauguró su propia academia corporativa, llamada Globant University, con más de 2.700 recursos de aprendizaje y rutas para ‘upskilling’ y ‘reskilling’ de sus empleados, y fomentar así la cultura de aprendizaje continuo.⁴⁶

Finalmente, la empresa regional Mercado Libre promueve internamente una cultura de aprendizaje (“aprendemos y nos desarrollamos”), y cuenta con programas de capacitación tecnológica y de liderazgo que respaldan su operación creciente en América Latina.⁴⁷

Al final, la gente entendió la tecnología porque la vivió, y no como un “add-on” extra. En el libro de esta colección [La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#) (Pueyrredon, 2025) se destaca este punto: ***“la capacidad más crítica es la habilidad de aprender y adaptarse continuamente (...) No basta mandar empleados a cursos externos, sino establecer mecanismos internos: compartir conocimientos, documentar aprendizajes y hacer retrospectivas tipo agile”***. En efecto, hemos visto “guilds” (comunidades ágiles transversales) en grandes retailers que se reúnen mensualmente para divulgar casos de éxito o fallas aprendidas.

Equipos híbridos y roles nuevos. Paralelamente, la estructura de talento debe renovarse. Cada vez más compañías crean equipos “híbridos”, mezclando perfiles tradicionales con digitales. Por ejemplo, es común ahora que en una empresa de manufactura, un vendedor veterano trabaje junto a un *product owner* digital para mejorar la tienda online.

Antes estas áreas ni se hablaban; hoy, construir estos matrimonios profesionales es imperativo. El libro [La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#) (Pueyrredon, 2025) documenta estos cambios: el crecimiento de roles como *eCommerce Manager*, *Growth Marketer* o *Chief Data Officer* significa que las organizaciones deben tomar decisiones de capacitación interna (*"mentoring digital"* o *upskilling*) e incorporar talento externo en simultáneo.

Una práctica habitual: los jóvenes de IT tutorando a ejecutivos en manejo de CRM o analytics. Esto promueve el intercambio de conocimiento de arriba hacia abajo y viceversa. El resultado es un flujo de información más rico: la antigua distancia entre "oficina" y "obra" (o entre corporativo y tienda) se reduce.

Énfasis en la retroalimentación de datos. No es casualidad que los ejemplos más exitosos de transformación estructural sean los *data-driven*. En una firma de moda iberoamericana, su comité estratégico empezó a reunirse no con viejos reportes trimestrales, sino con dashboards en vivo (ventas, clicks, stock) que cualquier analista podía actualizar cada día. Así, la dirección ya no pregunta *"¿cuánto vendimos en mayo?"*, sino *"¿qué ajustes hicimos al modelo A vs B, y qué aprendimos?"*. Este enfoque de decisión informada retroalimenta la cultura de aprendizaje: si el C-level ve que las estrategias están basadas en datos, los equipos sienten mayor libertad (y responsabilidad) para innovar y fallar rápido, sabiendo que hay métricas objetivas para juzgar.

Casos de éxito en Iberoamérica. Los testimonios del ecosistema refuerzan todo esto: Víctor Gaviria (ex-CEO de Buquebus y mentor en DG) describe cómo transformó la antigua estructura industrial de su grupo en una organización ágil, creando squads multidisciplinarios que descubrieron nuevas formas de conectar con clientes digitales. [Patricia Jebesen, Business Advisor de Seeds & Omnichannel Board Advisor de Coppel](#), remarca que:⁴⁸



Las empresas que adoptan esta mentalidad primero “descentralizan la innovación: dejan que las ideas fluyan desde abajo hacia arriba, no al revés”.



Patricia
Jebesen

Otro ejemplo es Mercado Libre, pionero en Latam, donde Alejandro Cosentino (VP de Operaciones) implementó el lema “*fail fast, succeed faster*”: a los empleados se les alienta a probar soluciones en semanas, sin temor a reportar un “fracaso” si algo no resultó.

Por último, no podemos olvidar al gigante VTEX, que creció desde un garaje en Brasil hasta liderar el comercio digital global, precisamente haciendo énfasis en aprender ágilmente. En cada mercado nuevo creábamos equipos locales empoderados, con coordinación global, para construir ese *flywheel* que mencionamos.

Internamente, en VTEX las prácticas ágiles se volvieron parte del ADN: nuestros equipos de producto iteran con

clientes sobre APIs cada mes, y el área de Customer Success documenta y difunde cada mejora. Esto permite que VTEX escale sin perder su esencia innovadora. Como siempre repito en mis clases: “velocidad sin control no lleva lejos, pero tampoco se avanza sin correr riesgos”; en VTEX aprendimos a combinar ambas.

Canvas de transformación de equipo en modo desaprender

En algún punto, toda transformación cultural termina o se frena en el mismo lugar: el equipo. Podemos tener una visión clara, buenos datos y marcos ágiles, pero si cada líder no baja el cambio a su célula concreta —tienda, CD, ecommerce, marketplace, retail media, B2B—, el “modo desaprender” se queda en el PowerPoint. Por eso propongo un **canvas de transformación de equipo**: una hoja de trabajo simple, para que cada líder pueda aterrizar este libro en el día a día.

El canvas se completa en una página, idealmente en una sesión de 60–90 minutos con todo el equipo. En la parte superior se define el **objetivo de negocio para los próximos 90 días**: ¿qué queremos mover de verdad? Puede ser algo tan concreto como “reducir un 15 % el abandono de carrito omnicanal”, “mejorar el fill rate B2B en un 10 %” o “lograr que el 30 % de las ventas de tienda sea asistido por canales digitales”. Sin un objetivo claro de negocio, el desaprendizaje se vuelve ejercicio filosófico.

El segundo bloque reúne las **prácticas actuales a desaprender**. Aquí aparecen las verdades incómodas: “seguimos priorizando el canal propio sobre el cliente”, “planificamos campañas sin mirar datos de comportamiento”, “cada área reporta sus números y nadie mira la foto completa”. Nombrar estas prácticas en el canvas es un acto de honestidad brutal: nos obliga a sacarlas de la sombra y reconocer que ya no sirven para el modelo de unified commerce que decimos querer.

El tercer bloque se centra en las **nuevas prácticas y experimentos a probar**. No se trata de una lista infinita, sino de tres o cuatro experimentos concretos para los próximos 90 días: “hacer dailies mixtas ecommerce-tienda”, “probar un piloto de click & collect en dos sucursales”, “usar IA generativa para prototipar creatividades y testear A/B cada semana”, “abrir un canal simple de feedback de clientes en tiempo real y revisarlo todos los lunes”. Cada experimento debe tener dueño, fecha de inicio y un criterio de éxito mínimo.

El cuarto bloque identifica las **capacidades y mentalidades que el equipo necesita reforzar**: data literacy operativa, colaboración con otras áreas, comodidad con IA como copiloto, gestión del error, etc. Aquí entra en juego todo el trabajo que hicimos en el libro sobre el profesional aumentado y la matriz de competencias: el equipo marca dónde está hoy y en qué quiere avanzar; esto alimenta directamente la agenda de formación, mentoring y acompañamiento.

El quinto bloque mapea los **soportes y aliados**: ¿qué necesitamos de Personas & Cultura, de tecnología, de datos, de la alta dirección, de partners externos, de la propia IA? Tal vez el equipo requiera acceso a un dashboard específico, soporte de un data analyst, horas de un scrum master o simplemente permiso explícito del C-level para experimentar en un proceso crítico. Poner estos apoyos en el canvas evita la trampa de culpar al contexto sin haber pedido ayuda de forma clara.

El sexto bloque define las **métricas y señales de aprendizaje**: no sólo qué KPI de negocio vamos a seguir (NPS, conversión, fill rate, tiempo de ciclo), sino también qué indicadores culturales vamos a observar: número de experimentos corridos por mes, cantidad de retroalimentaciones documentadas, participación del equipo en comunidades internas, uso efectivo de IA como copiloto en el trabajo diario. El canvas invita a medir tanto **resultado** como **aprendizaje**.

Finalmente, en la parte inferior se registran los **rituales y cadencias**: qué reuniones vamos a ajustar, qué retros vamos a mantener sí o sí, qué espacios de revisión del canvas tendremos (por ejemplo, un check mensual de 45 minutos para ver qué se cumplió, qué hay que soltar y qué se suma). Así, el canvas deja de ser una foto estática y se convierte en el tablero de control de la transformación del equipo: un documento vivo donde cada ciclo de 90 días actualiza los objetivos, las prácticas y las lecciones aprendidas.

He visto que cuando los equipos trabajan con este tipo de canvas, el desaprendizaje deja de ser “algo que viene de arriba” y se vuelve una **decisión compartida**. El líder ya no es el único responsable del cambio: el equipo entero se ve en el espejo y asume qué debe dejar atrás, qué quiere construir nuevo y cómo va a medir si lo está logrando. Ese es el verdadero punto de inflexión: cuando el “modo desaprender” deja de ser discurso y se convierte en una hoja escrita a muchas manos.

En conclusión, **la transformación estructural desde adentro** pasa por **desaprender el rígido control y rehabilitar la humildad de aprender**. Las organizaciones latinoamericanas están llamadas a este desafío: no adaptar modelos extranjeros sin más, sino aprovechar nuestra creatividad e identidad regional, y redactar nuevos mapas de actuación. Como dice un proverbio inspirador de Ayrton Senna (citado en VTEX): *“No se puede describir la emoción de la velocidad si nunca te animaste a acelerar bajo la lluvia”*.

Así es este camino de transformación: desafiante y a veces riesgoso, pero profundamente enriquecedor cuando logramos conectar **acción, aprendizaje y propósito**. Sigamos construyendo juntos organizaciones que abracen el cambio, que aprendan de adentro hacia afuera, y que aceleren hacia un futuro digital más innovador.



ORGANIZACIONES QUE
ABRAZAN EL CAMBIO

FUTURO DIGITAL
MÁS INNOVADOR

FUTURO DIGITAL
MÁS INNOVADOR

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Aprender del error: La resiliencia como capital intelectual

En el núcleo de la innovación empresarial late la idea de que el **fracaso no es un callejón sin salida sino una maestra**. El aprendizaje a través de errores puede ser un motor potente para la innovación y el crecimiento organizacional. Esta frase sintetiza la esencia de la *resiliencia empresarial*: la capacidad de convertir tropiezos en aprendizaje, endurecer el tejido intelectual de la organización y seguir avanzando. Cada crisis es en efecto una oportunidad de reinención, y cada fracaso es una lección invaluable en el camino hacia la innovación.

En la práctica, esto significa abandonar la mentalidad de castigo por equivocarse (cultura del error negativa) y abrazar una cultura del “*error positivo*”. En lugar de ocultar o lamentar los errores, las empresas con buen desempeño los utilizan como retroalimentación esencial.

En una **cultura de error positiva**, los errores son oportunidades de aprendizaje y se manejan con apertura

al cambio y mejora continua. En otras palabras, no se busca culpables sino entender qué falló y cómo corregirlo. Este enfoque apoya la idea de Edward Deming y el ciclo **PDCA (planificar–hacer–verificar–actuar)**.⁴⁹

Este ciclo es un método iterativo de cuatro etapas diseñado para lograr la **mejora continua** de procesos, productos o servicios. Promueve la resolución estructurada de problemas y la implementación de cambios sostenibles en las organizaciones.

Conocido también como el **ciclo de Deming**, comienza con la planificación de objetivos y procesos (*plan*), continúa con la ejecución de las acciones (*do*), evalúa los resultados obtenidos (*check*) y finaliza con la adopción de mejoras o la estandarización de los nuevos procedimientos (*act*), lo que genera un proceso de aprendizaje continuo.

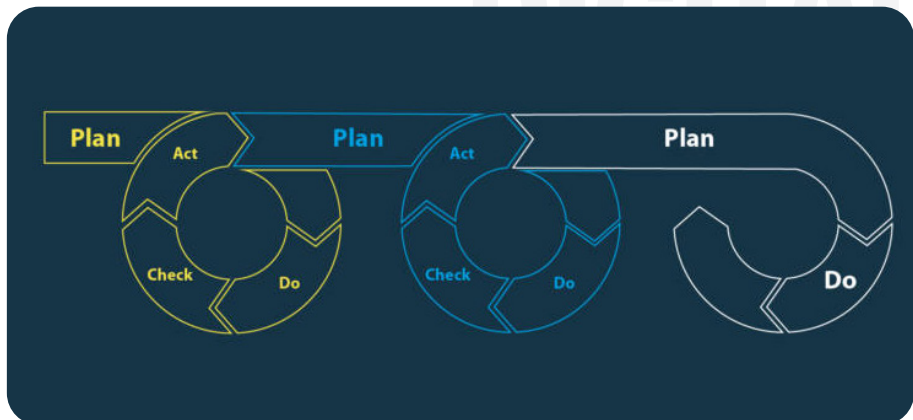


Gráfico. Ciclo PDCA o de Deming. Representación visual del proceso iterativo de mejora continua.
Fuente: elaboración propia con base en TWI Institute (n.d.).

Por otro lado, tenemos el método Kaizen (del japonés *kai* “cambio” y *zen* “mejor”), que surge a finales de la Segunda Guerra Mundial, cuando la industria japonesa necesitaba reconstruirse y adoptar métodos orientados a la calidad y eficiencia. Su filosofía clave es la mejora continua mediante pequeños cambios incrementales, en lugar de grandes saltos disruptivos, e involucra a todos los miembros de la organización (desde la alta dirección hasta los operarios).⁵⁰

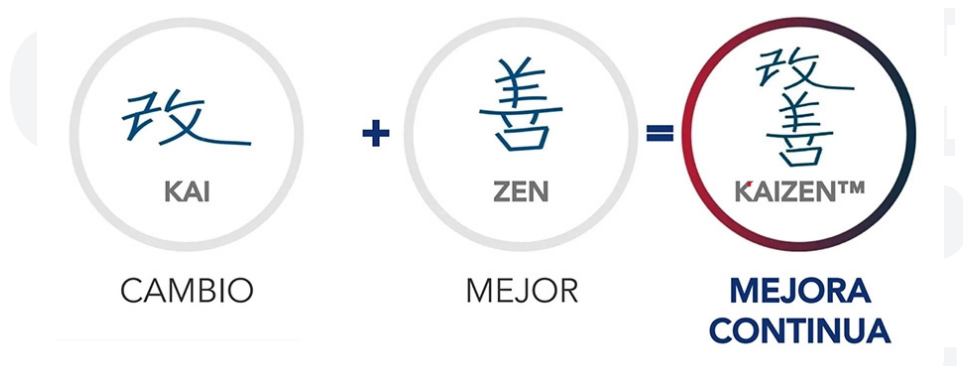


Gráfico. Representación visual del concepto Kaizen: la unión de “Kai” (cambio) y “Zen” (mejor) da origen a la filosofía de la mejora continua. Fuente: SD Industrial (n.d.). Kaizen: la filosofía japonesa de la mejora continua.

En el contexto actual del comercio electrónico y la economía digital de 2025 en las organizaciones iberoamericanas, Kaizen adquiere una utilidad muy destacada:

- Permite optimizar los procesos digitales de forma sostenida: por ejemplo, mejorar la velocidad de carga de una tienda online, reducir el abandono del carrito, ajustar los flujos de atención al cliente o adaptar continuamente los dashboards de

analítica, mediante cambios pequeños y frecuentes.

- Fomenta una cultura de mejora participativa en equipos de ecommerce y marketing digital: al involucrar a todos los colaboradores, se aprovechan ideas de *front-office*, *back-office*, logística y postventa para eliminar desperdicios —tiempo, movimientos, errores— y mejorar la experiencia del usuario final.
- Facilita la adaptación al entorno de alta velocidad y cambio constante característico de la economía digital en Iberoamérica: las empresas que implementan Kaizen pueden responder mejor a variables como cambios en algoritmos de motores de búsqueda, nuevas regulaciones de protección de datos, variaciones en métodos de pago o desafíos logísticos transfronterizos.
- Se integra bien con otros marcos de mejora y transformación digital, como Lean, Agile o enfoque de “experiencia de cliente” digital, y eleva la eficiencia operativa tanto en plataformas ecommerce como en modelos híbridos de venta.

McKinsey & Company refuerza este mensaje a nivel de liderazgo global. Un informe de octubre de 2024 subraya que los mejores líderes abrazan el fracaso como vía de aprendizaje, ya que “evitar el fracaso equivale a evitar el aprendizaje”.⁵¹ Esta frase célebre, traducida al contexto regional, significa que quien teme al error nunca expande su conocimiento. De hecho, los estudios demuestran que la **reconstrucción cognitiva tras el error** —lentamente reinterpretar el hecho fallido— es clave para la resiliencia personal y organizacional. Bajo estrés, tendemos a buscar culpables o pensar en blanco

y negro, pero las empresas resilientes nos recuerdan que conviene “pausar, respirar, repensar la situación en términos más complejos” (Carter & Lavoie, 2024).

Historias reales de resiliencia abundan en el ecosistema iberoamericano. Por ejemplo, la empresa Latinia —que arrancó como un servicio de contenido B2C en la era de las punto-com y casi colapsa— decidió pivotar hacia un modelo de licenciamiento de software para bancos en América Latina. En lugar de condenar sus fallos pasados, transformó la caída en un “laboratorio de aprendizaje”, donde optimizó sus procesos de ventas, acortó sus ciclos comerciales y desarrolló una cultura interna enfocada en iteración, feedback y mejora constante.⁵²

Otro caso inspirador es el de las startups fintech peruanas que, ante la inestabilidad de su entorno regulatorio y tecnológico, adoptaron el mantra de *“lanzar rápido, aprender rápido”*. En el estudio “How do Peruvian fintech innovate?”, se documenta que estas empresas realizan lanzamientos mínimos viables y múltiples iteraciones con el mercado, de modo que cada versión se convierte en una oportunidad de aprendizaje y no en un fracaso definitivo.⁵³

En el mismo estudio se pone énfasis en el **modelo del ciclo del proceso del NSD (new service development)** propuesto por **Johnson et al. (2000)**, que permite identificar, clasificar y explicar las principales prácticas y habilitadores de gestión de la innovación en empresas de servicios. Este enfoque reconoce que el desarrollo de nuevos servicios es un proceso dinámico y multidimensional, en el que convergen factores tecnológicos, organizacionales y humanos.

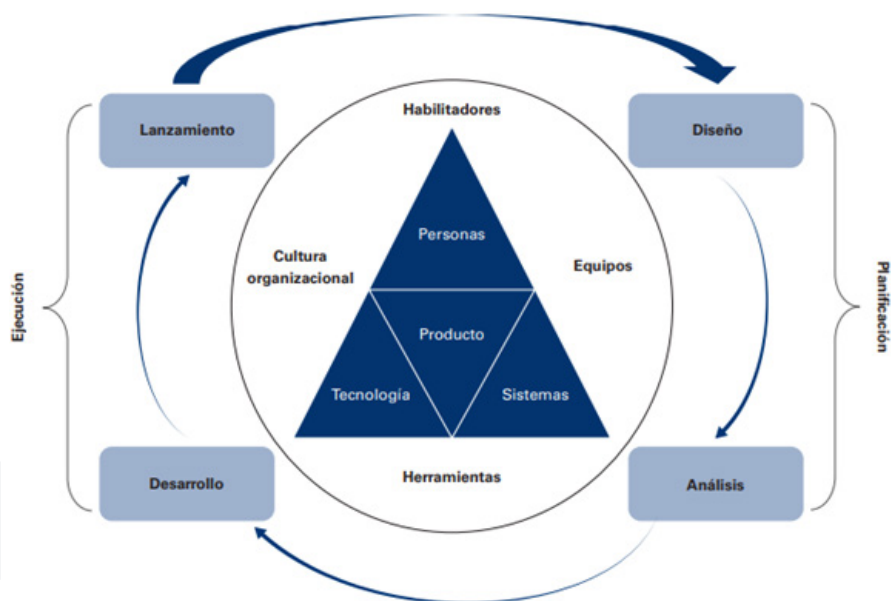


Figura. Modelo del ciclo del proceso del NSD (new service development) de Johnson et al. (2000). Adaptado de Revista de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).

El modelo se estructura en **cuatro fases principales —diseño, análisis, desarrollo y lanzamiento—**, las cuales conforman un ciclo iterativo que combina planificación y ejecución. En el centro, los **habilitadores —personas, tecnología, sistemas y cultura organizacional—** sostienen el proceso de innovación, para asegurar la integración entre los equipos y la mejora continua del producto o servicio (Palomino Barchi *et al.*, 2019).

Su carácter adaptable permite que cada organización adecúe el ciclo a su realidad operativa, lo que hace del modelo un marco de referencia especialmente útil en la economía digital actual, donde la agilidad, la experimentación y el aprendizaje continuo son esenciales para mantener la competitividad.

En definitiva, estos casos prueban que, al final del día, “cada tropiezo se convierte en una lección invaluable en el camino hacia la innovación”, al generar capital intelectual que las organizaciones pueden reutilizar para adaptarse y escalar.

Este aprendizaje activo del error –tal como señala la neurociencia– es también parte de nuestra biología social. Desde la aviación hasta el software, cada vez más industrias adoptan la *gestión de errores* sistemática: analizan las “cajas negras” de las equivocaciones, comparten públicamente las lecciones y elevan sus estándares.

Por ejemplo, en aviación, la tradición de no culpar tras un accidente sino extraer causas raíz y diseminar el conocimiento ha reducido el porcentaje de incidentes. Las empresas digitales latinoamericanas pueden aplicar la misma mentalidad: no esconder lo que no funciona sino extraer insight y fortalecer su resiliencia.

En resumen, entender al fracaso como maestro supone un cambio cultural profundo. Implica aceptar que **del otro lado del error, siempre asoma una solución mejorada**. Como comenta la líder de innovación de una gran cadena de retail mexicana: “una empresa que no aprende de sus fallos, de hecho sigue tropezando con la misma piedra”. Este enfoque empírico y humildemente científico fortalece el capital intelectual de la organización, tal como explicamos en este libro: cada crisis no fue el fin sino el inicio de nuevas fases de maduración para el comercio digital.

Casos de desaprendizaje en el ecosistema iberoamericano

En muchas regiones y sectores de Iberoamérica, los desafíos recientes han ilustrado la necesidad de **desaprender para volver a aprender**. El despliegue acelerado de tecnologías durante y después de la pandemia reveló brechas profundas en habilidades y procesos obsoletos. Un estudio de McKinsey (2024) halló que, de millones de vacantes analizadas, *menos de la mitad* de los candidatos tenía las competencias técnicas emergentes requeridas.⁵⁴ Esto significa que organizaciones enteras enfrentan hoy una doble carga: una elevada demanda de innovación y una fuerza laboral atrapada en esquemas antiguos.

Por ejemplo, en el sector bancario latinoamericano, entidades consolidadas tuvieron que **desaprender sus prácticas tradicionales de sucursal física** para adoptar metodologías ágiles. Bancos como **Banco Galicia** en Argentina y **Banorte** en México invirtieron miles de horas en capacitar a sus equipos en desarrollo de producto mínimo viable (MVP) y enfoque cliente, tras reconocer que la *vieja lógica* de lanzar un gran sistema bancario “prediseñado” ya no funcionaba.⁵⁵ Esta “querencia” a modelos jerárquicos retrasó el lanzamiento de nuevos servicios y elevó los costos operativos.

Otro gran reto ha sido el **desaprendizaje de estructuras organizativas rígidas**. Varias empresas iberoamericanas que nacieron hace más de una década con jerarquías

verticales lucharon por transformarse cuando debieron escalar operaciones digitales.

En el ámbito educativo y del talento humano, se observan esfuerzos por cerrar la brecha. Desde programas públicos de capacitación en habilidades digitales hasta alianzas privadas con universidades, la región ha puesto en marcha iniciativas de “re-skilling” acelerado. No obstante, los **costos de no desaprender** siguen latentes: sin un cambio cultural, seguirán las brechas de habilidad y el *low hanging fruit* de talento no explotado. Más adelante, presentaremos una tabla ilustrativa con los principales riesgos de aferrarse al pasado.



La cultura del “beta permanente”

El **modo beta permanente** es el corolario práctico de lo anterior: el esfuerzo consciente por iterar, validar y crecer *desde el mismo error*. En la era del software, se ha popularizado la consigna de “*release early, release often*”: lanzar el producto (o servicio) de forma incompleta sabiendo que es una versión de prueba que se enriquecerá con el uso real. En América Latina, esta mentalidad ya penetra no sólo en startups tecnológicas sino en grandes empresas tradicionales que quieren recuperarse de fracasos de escala.

Conceptualmente, trabajar en “beta” significa reducir el miedo al error **porque se asume que habrá errores**; cada equivocación es bienvenida como información preciosa. Así lo expresan voces clave del ecosistema. [**María Paula Arregui, Product SVP de Mercado Pago y Mercado Libre**](#), afirma que en su organización, cada lanzamiento de producto es considerado *un experimento* más que una apuesta segura:⁵⁶



“Partimos de la idea de que no salimos con el producto perfecto. Cada release es un paso intermedio para aprender del mercado y corregir el rumbo”.



**María Paula
Arregui**

Este testimonio ejemplifica la **cultura agile: ciclos cortos, medición constante y ajuste continuo**.

El sector fintech, por su parte, lleva tiempo incubando esta mentalidad: nuevas compañías financieras se lanzan al mercado con funcionalidades básicas (aplicaciones de pago, billeteras digitales, préstamos rápidos) y luego suman opciones avanzadas según la demanda. [Patricio Mazza, Founder & CEO de Snappy Commerce](#), lo describe así:⁵⁷



“Fallamos rápido y corregimos. Por eso hoy podemos ofrecer servicios que los bancos convencionales ni imaginan; aprendemos de cada clic del usuario para hacer la aplicación más ágil”.



Patricio
Mazza

Sus palabras ponen de manifiesto que el “*fail fast*” es un componente natural de la innovación financiera. No en vano, los modelos MVP (producto mínimo viable) y las pruebas A/B se han convertido en disciplina obligatoria: lanzar errores controlados para validar hipótesis.

Gráficamente, la mentalidad beta permanente puede visualizarse como una **curva de aprendizaje que nunca se aplanará del todo**, porque siempre hay iteraciones adicionales. Cada vuelta a la manivela—cada versión aumentada—eleva un poco más el nivel de competencia del equipo. Esto contrasta con el viejo paradigma de “versión final o muerte”, donde el error se veía como tabú.

Al trabajar en beta, las empresas integran naturalmente la resiliencia técnica y organizacional. De hecho, uno de los efectos de este modo de trabajar es disminuir los ciclos de corrección posteriores, pues se validan supuestos en tiempo real.

Un dato que ilustra la urgencia de adoptar el modo beta es que el aprendizaje veloz ya no es opcional sino “una exigencia” en la actualidad. Las compañías de la región que han entendido esto lo demuestran con hechos: aceleran iteraciones, publican actualizaciones semanales y miden al instante el impacto. En el otro extremo, aquellas que persistieron en largos desarrollos “en secreto” o en revisiones interminables acabaron perdiendo clientes, como le sucedió a varias telcos latinoamericanas que intentaron lanzar apps bancarias completas en vez de ir probando funcionalidades paso a paso.

Retomando conceptos de nuestros libros previos, cabe señalar que en [La era de los marketplaces](#)⁵⁸ también se destaca cómo las plataformas dominantes han forzado a todo el comercio electrónico a evolucionar dinámicamente. Los grandes marketplaces globales lanzan prototipos y ajustes continuos diariamente; las empresas iberoamericanas que se integran con ellos deben, por ende, asumir esta velocidad de “beta permanente” o quedar relegadas. De hecho, sostengo que el patrón de crecimiento de los marketplaces es precisamente un ciclo continuo de prueba, error y ajuste, en el que gana quien itera mejor. Este espíritu está presente en las voces de líderes como Arregui y Maza: se aprende en la marcha, lo que confirma que iterar es crecer.

Curva de aprendizaje y resiliencia. Los principios anteriores se pueden resumir en una **gráfica conceptual** donde la “curva de aprendizaje” asciende con cada iteración.

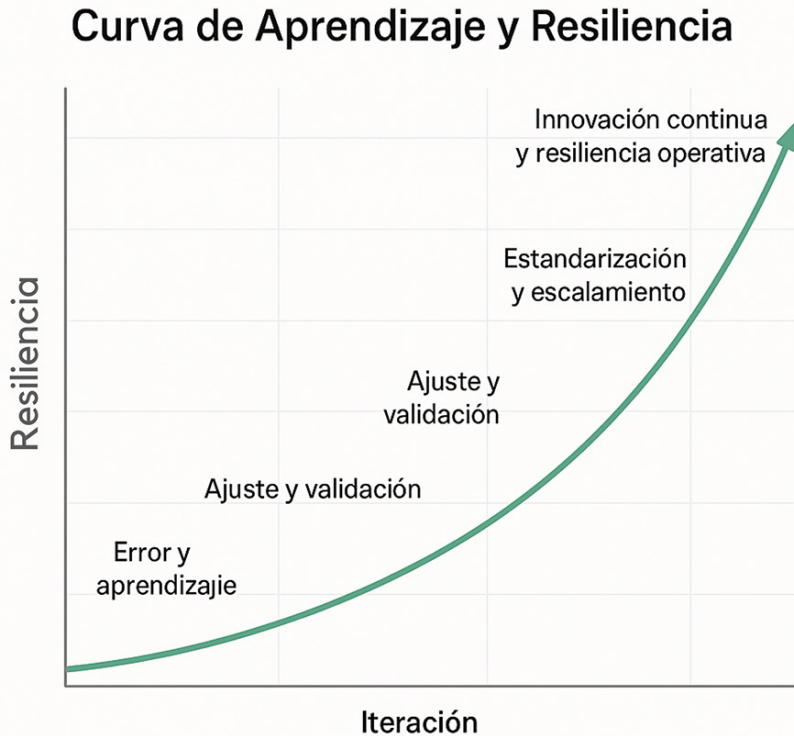


Gráfico. Cada iteración representa un ciclo de aprendizaje que fortalece la resiliencia organizacional: del error y aprendizaje inicial al ajuste y validación; de la estandarización y escalamiento hasta la innovación continua. La curva muestra cómo el conocimiento se acumula y se transforma en ventaja adaptativa. Fuente: Elaboración propia de eContentLAB (2025).

Al principio de un ciclo nuevo, las organizaciones acumulan poca experiencia y, por ende, su “resiliencia” (capacidad de absorber errores y reaccionar) es baja. Con cada versión, la curva sube: el equipo ha cometido y corregido errores, mejorado sus procesos y validado supuestos. Así, más allá de cualquier índice de capacitación formal, el *conocimiento práctico* aumenta con el uso. Con esto en

mente, nuestra conclusión es que la resiliencia operativa se construye piedra sobre piedra —iteración sobre iteración—, aprovechando sistemáticamente el error como insumo para mejorar.



Costos de no desaprender:

Brechas de habilidades y obsolescencia digital

Brecha / obsolescencia	Impacto / costo
Habilidades digitales desactualizadas	Menos del 50% de los candidatos potenciales cuenta con las competencias tecnológicas emergentes. Esto se traduce en dificultad para adoptar IA, análisis de datos y herramientas cloud, lo que reduce la competitividad y genera altos costos de capacitación.
Tecnologías internas obsoletas	Las empresas que no actualizan infraestructuras enfrentan sistemas lentos y poco flexibles. Esto puede implicar altos costos operativos, riesgos de seguridad y pérdida de agilidad en la respuesta a cambios del mercado.
Mentalidad rígida / resistencia al cambio	La falta de cultura iterativa retarda la innovación. Provoca silos organizativos y procesos anquilosados, lo que aumenta la rotación de talento joven y dificulta atraer perfiles digitales.
Brecha generacional digital	Con el envejecimiento relativo de equipos gerenciales, existe un desfase en la adopción de nuevas prácticas. El resultado es una duplicación de esfuerzos y pérdida de oportunidades de colaboración intergeneracional que aceleren la transformación.
Desalineación con tendencias de consumo digital	Empresas que desaprenden lentamente (p.ej., lanzando tarde aplicaciones móviles o integraciones de marketplace) pierden participación de mercado frente a competidores ágiles, lo que reduce ingresos potenciales.

Esta tabla resume cómo la ausencia de estrategias de *unlearning* genera brechas que se traducen en costos cuantificables: desde la disminución de productividad hasta la pérdida de relevancia frente a consumidores cada vez más exigentes. Por ejemplo, McKinsey observó que, pese a la creciente demanda de especialistas en IA y análisis de datos, menos de la mitad del talento disponible poseía dichas habilidades (Yee et. al, 2024).

Dejar que esta brecha crezca implica **obsolescencia digital**: las decisiones se basan en datos caducos, los procesos tradicionales se vuelven cuellos de botella y los equipos pierden la oportunidad de innovar. En contraste, empresas que activamente desaprenden hábitos pasados (por ejemplo: reentrenando al personal en metodologías ágiles) pueden mitigar estos costos: mejoran su adaptabilidad y convierten la capacitación interna en un activo estratégico.

En definitiva, la **resiliencia como capital intelectual** exige cultivar el desaprendizaje continuo. El tejido industrial iberoamericano ha experimentado ya varios “wake-up calls” (desde el estallido de burbujas tecnológicas hasta cambios repentinos en el retail global). Las organizaciones que aprendieron a ver estos eventos como oportunidades, institucionalizando la reflexión post-error y cerrando las brechas internas, salieron fortalecidas.

Quienes no lo hicieron enfrentan hoy la realidad de mercados maduros y tecnologías avanzadas que las dejan atrás. En las palabras finales de este capítulo (y resonando con capítulos anteriores de la colección),

queda claro que **la resiliencia se alimenta de errores convertidos en aprendizajes**. El desafío para el futuro es construir organizaciones antifrágiles, donde cada “error” interno o externo se transforme en un peldaño más en la curva de aprendizaje y donde el modo beta permanente sea la regla, no la excepción.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





La nueva era del aprendizaje aumentado

En mi trayectoria he visto cómo la educación y la capacitación han evolucionado desde meras transmisiones de contenido hacia procesos de acompañamiento cognitivo. Hoy, la inteligencia artificial (IA) ya no es una curiosidad de laboratorio, sino un tutor invisible que potencia nuestras capacidades de aprendizaje. Ya no hablamos sólo de cursos y seminarios: hablamos de sistemas que monitorizan nuestros progresos en tiempo real, identifican vacíos de conocimiento y generan ejercicios personalizados.

Como señala Francisco García-Peñalvo en *Nueva Revista*, los grandes modelos de lenguaje (IA generativa) permiten “tutores o asistentes virtuales avanzados” que ofrecen explicaciones adaptadas al nivel de cada estudiante.⁵⁹ Esta pedagogía aumentada marca el salto definitivo: la IA se convierte en un copiloto cognitivo, lo que abre paso a la personalización radical del aprendizaje.

Al hablar de personalización, recuerdo lo que destacaba [David Rodríguez Ureña, Presidente de WIM Group Company](#), sobre la IA.⁶⁰



“Es una fuerza impactante en nuestras vidas. En el comercio electrónico, por ejemplo, la IA ofrece recomendaciones personalizadas a los clientes en función de sus intereses y hábitos”.



David
Rodríguez Ureña

Lo mismo ocurre en el aula digital: los sistemas de aprendizaje adaptativo pueden ajustar contenidos y ritmos en base al historial de cada alumno. McKinsey estima que las escuelas que adoptan enfoques adaptativos ven hasta un 15% más de motivación estudiantil, y los que usan IA reportan aumentos significativos en resultados académicos.⁶¹ En otras palabras, la IA hace posible una educación «de una a una»: cada persona progresa a su propio compás, guiada por un acompañante tecnológico que analiza cada interacción.

Por supuesto, todo esto descansa en los datos. Como expuse en [La revolución de los datos en la era del big data: “la IA es tan poderosa como la calidad y diversidad de los datos que la entrenan”](#) (Pueyrredon, 2025). Plataformas educativas modernas recogen datos de cada respuesta, tiempo de estudio y pregunta fallida, y los procesan

con análisis predictivo. De este modo, pueden anticipar necesidades antes de que el alumno las perciba.

Imaginemos una plataforma de matemáticas: al detectar que le cuesta resolver cierta ecuación, el sistema inmediatamente diseña ejercicios extra centrados en ese tema. En lugar de capacitar con materiales genéricos, pasamos a un verdadero **acompañamiento cognitivo**. El docente ya no debe cubrir apuntes de forma uniforme para todos; puede dedicar su tiempo a orientar, inspirar el pensamiento crítico y gestionar dinámicas grupales, mientras la IA se encarga de ajustar el aprendizaje al individuo.

Así, la incorporación de IA en la educación representa un cambio de paradigma. Como escribí en mi Manifiesto Human Augmented AI, **“AI-first no significa human-last”**.⁶² La mejor IA no es la que anula al profesor, sino la que amplifica su humanidad. Cuando usé esa frase, buscaba recalcar que debemos ver la IA como compañera, no reemplazo. En los modelos de aprendizaje aumentados lo comprobamos día a día: los alumnos asumen el protagonismo, y los maestros se convierten en diseñadores de experiencias de alto valor. Según Gartner, esta transformación demanda «modelos de aprendizaje continuo» integrados al trabajo diario.⁶³

No es un lujo sino una urgencia estratégica: en las organizaciones que adoptan la cultura *AI-first* también deben ser *human-first*, y la educación personalizada es el epicentro de ese equilibrio.

De la educación al *upskilling* continuo: Aprender con la máquina

El aprendizaje ya no termina con un diploma. Vivimos en una época donde la aceleración tecnológica vuelve obsoletas las habilidades en pocos años. Por eso, asistimos al pasaje de la educación tradicional a un ***upskilling* continuo**, una escuela eterna donde la máquina es docente y compañero. En esta nueva era, cada proyecto de trabajo puede ser una lección, y cada error, una retroalimentación instantánea.

Desde el sector empresarial lo vemos muy claro. McKinsey advierte que el futuro del desarrollo profesional pasa por integrar la formación al día a día laboral.⁶⁴ Una encuesta interna de la consultora revela que en lugar de “aprender y luego trabajar”, las empresas reimaginan el trabajo de modo que *“el aprendizaje no sea un extra sino parte de cómo se hace el trabajo cotidianamente”* (Stefanski et. al, 2025).

En otras palabras, aprendemos **con la máquina**. Plataformas de *e-learning* avanzadas, saturadas de IA, crean rutas de aprendizaje dinámicas. A medida que el profesional resuelve un problema real, el sistema analiza su desempeño, corrige sesgos y sugiere contenidos específicos. Los cursos presenciales tradicionales ceden espacio a ejercicios, simulaciones y casos prácticos asistidos por algoritmos inteligentes.

Gartner incluso aconseja que RR.HH. fomente “oportunidades de aprendizaje prácticas en el trabajo”, para desarrollar a los líderes del mañana (Passantino & Schroeder-O’Neal, 2024). De este modo, la adquisición de habilidades se convierte en un ciclo de iteración constante: el trabajador usa IA para aumentar su productividad, pero al mismo tiempo necesita educarse en cómo usar mejor esa IA. McKinsey lo sintetiza al recomendar que las empresas no sólo diseñen mejores experiencias de aprendizaje con IA, sino que también entrenen a sus empleados para dominar esa tecnología (Stefanski *et. al*, 2025).

Esta doble dirección —aprender *de* la máquina y aprender *con* la máquina— subraya un principio clave: **el aprendizaje continuo es inseparable de la relación humano-IA**. Investigaciones recientes confirman que promover el desarrollo de competencias en el contexto mismo del trabajo (por ejemplo, rotaciones en proyectos reales reforzadas con planes de desarrollo personalizados) mejora la resiliencia organizacional y la innovación (Passantino & Schroeder-O’Neal, 2024) (Stefanski *et. al*, 2025).

En síntesis, hemos pasado de la «educación episódica» a un **aprendizaje permanente** potenciado por IA. Cada tarea concreta —analizar datos, gestionar campañas, incluso tomar decisiones de negocio— es ahora una oportunidad de capacitación. La IA filtra lo relevante, sugiere mentores virtuales y personaliza los estímulos. Y mientras lo hace, los empleados adquieren fluidez tecnológica, sin dejar de lado las habilidades humanas.

Las organizaciones adaptativas, en esta fase, integran plataformas de microlearning con asistentes conversacionales y dashboards de talento, con lo que cumplen la recomendación de McKinsey de *“liberar tiempo para la capacitación en el flujo de trabajo”* (Stefanski et. al, 2025).

IA-unificada para diseñar programas y rutas de aprendizaje vivas

El diseño de una academia interna ya no tiene por qué ser un ejercicio manual que se revisa una vez al año en un Excel estático. En la era del aprendizaje aumentado, la **IA-unificada** puede convertirse en el “cerebro invisible” que diseña, actualiza y personaliza las rutas de aprendizaje de toda la organización, para conectar lo que la gente aprende con lo que el negocio realmente necesita.

En lugar de partir de una lista de cursos genéricos, el punto de arranque es el **mapa vivo de brechas de competencias**: qué habilidades críticas necesitamos para operar nuestro modelo de unified commerce, en qué nivel se encuentra hoy cada colectivo (C-level, mandos medios, front, back, tech, datos, People & Culture) y qué objetivos de negocio tenemos en el horizonte (crecer en B2B/D2C, acelerar retail media, escalar marketplaces, mejorar NPS, etc.). Sobre ese mapa, la IA-unificada cruza múltiples fuentes de información: consumos de contenido, desempeño en proyectos, feedback 360, evaluaciones formales, participación en comunidades, resultados de negocio por equipo.

Con esa inteligencia, la IA deja de ser un simple recomendador de “cursos populares” y se transforma en un **arquitecto de currícula viva**. Por ejemplo: detecta que los mandos medios de tiendas con peor NPS consumen poco contenido de experiencia de cliente y casi nada de data literacy, mientras que los equipos con mejores resultados combinan formación en IA, omnicanalidad y liderazgo situacional. A partir de ese patrón, la plataforma propone rutas específicas para ese colectivo: microcursos de lectura de tableros, simulaciones de atención omnicanal, módulos cortos de gestión de equipos en modo human+AI, acompañados de proyectos aplicados a cada tienda o CD.

Lo mismo ocurre en áreas como retail media, marketplace o B2B: la IA-unificada puede ver que los planners que mejor performance logran suelen tomar ciertos contenidos avanzados, participar más en comunidades internas y liderar más experimentos A/B. Con esa información, sugiere **itinerarios diferenciados** para perfiles junior, semisenior y senior, a fin de evitar el típico error de mandar a todos al mismo curso introductorio. Al mismo tiempo, identifica **talento oculto**: personas que, sin tener el título formal, muestran patrones de aprendizaje y desempeño que los convierten en candidatos naturales a roles más complejos o a posiciones de mentoring.

Otro beneficio clave es la **adaptación continua del programa**. En vez de congelar un plan anual, la IA monitorea en tiempo real cómo evolucionan las brechas: qué contenidos tienen alto impacto (personas que los cursan mejoran indicadores de desempeño), cuáles

generan engagement pero poco resultado, y dónde surgen nuevas necesidades (por ejemplo, por la entrada de una nueva tecnología, un cambio regulatorio o una expansión de mercado). Con esa información, sugiere **alta y baja de módulos** en la currícula, reordena rutas y actualiza recomendaciones sin esperar la reunión de planificación del año siguiente. La academia pasa de ser un “catálogo” a ser un **sistema nervioso de aprendizaje** conectado al negocio.

La IA-unificada también permite que el diseño de programas deje de ser un monopolio de RR.HH. o de un proveedor externo. A partir de datos y feedback, puede proponer **cocreación con las áreas de negocio**: sugiere qué líderes podrían convertirse en facilitadores internos, qué casos reales vale la pena documentar como contenido, qué proyectos deberían transformarse en “laboratorios de aprendizaje” para nuevos equipos. De esta forma, la currícula se alimenta no sólo de teorías sino de la experiencia acumulada en B2B, retail, logística, marketing, producto, atención al cliente y tecnología.

Por supuesto, este modelo exige **gobernanza y ética**. No se trata de que un algoritmo decida en secreto el futuro formativo de las personas, sino de usar la IA como espejo y motor: hacer visibles patrones de aprendizaje y desempeño, ayudar a priorizar y diseñar rutas, sin perder de vista la conversación humana. Los líderes de Personas & Cultura conservan el rol de **curadores y garantes**: validan las propuestas de la IA, ajustan según contexto, escuchan la voz de los equipos y aseguran que el diseño de programas respete diversidad, equidad y propósito.

Cuando esta orquesta human+AI funciona, la pregunta estratégica cambia por completo. Deja de ser “¿qué cursos damos este año?” y pasa a ser: **“¿qué capacidades necesitamos para nuestra estrategia de unified commerce y qué combinación de rutas, proyectos y experiencias propone el sistema para desarrollarlas, con el menor ‘friction cost’ posible para el negocio?”**. El resultado es una academia interna que respira con la organización: crece donde el mercado aprieta, se actualiza donde la tecnología cambia y se simplifica donde el exceso de contenido empieza a generar ruido.

Desde mi experiencia en el eCommerce Institute, en la UBA y en los programas ejecutivos que desarrollamos para líderes y equipos de toda la región, veo cada vez más claro que este es el camino: **currícula viva, diseñada con IA-unificada, pero gobernada por criterio humano**. Ese es el punto de encuentro entre la pedagogía aumentada y el modo desaprender: usamos la tecnología para ver mejor, pero decidimos con propósito qué músculo queremos desarrollar en nuestra gente y en qué orden.

IA-unificada como sistema de gestión del conocimiento

Cada retro de proyecto, cada caso que contamos en un eLeaders, cada entrevista, cada capítulo de esta colección y cada columna en Digital Commerce Capsule es conocimiento en bruto. El problema es que, si no lo organizamos, queda atrapado en las cabezas de unas pocas personas, en carpetas perdidas o en grabaciones

que nadie vuelve a ver. La **IA-unificada** puede convertirse en el sistema nervioso de esa memoria: un mecanismo vivo para **capturar, indexar y reutilizar** lo que la organización y el ecosistema ya aprendieron.

El primer paso es **capturar**. Cada proyecto de unified commerce, cada piloto de marketplace B2B/D2C, cada implementación de retail media, cada sesión de eLeaders o de maestría se transforma en materia prima: documentos, presentaciones, correos, chats, videos, audios. La IA-unificada puede transcribir automáticamente reuniones clave, sintetizar puntos principales, extraer decisiones y dudas abiertas, y convertir horas de conversación en resúmenes digeribles. Lo que antes quedaba enterrado en un repositorio ahora se vuelve visible y navegable.

El segundo paso es **indexar y conectar**. No alcanza con acumular PDFs y notas: hay que darle estructura. Aquí la IA construye un **mapa semántico** del conocimiento: etiqueta contenidos por temas (comercio unificado, B2B, retail media, IA aplicada a tienda, gestión del cambio), por roles (CEO, CHRO, líderes de ecommerce, mandos medios, equipos de tienda, logística), por tipo de activo (caso, guía, playbook, clase, entrevista) y por nivel de madurez. Ese mapa puede, además, conectarse con plataformas como **Delphy** y con la propia colección *Génesis de un futuro digital*, para crear un grafo de conceptos donde un caso de una pyme que se internacionaliza habla con un capítulo de global selling, una columna sobre tecnologías exponenciales y una retro de proyecto real en la región.

El tercer paso es **reutilizar en contexto**. El verdadero valor aparece cuando cualquier persona puede hacerle preguntas al sistema y recibir respuestas que combinan todo ese conocimiento curado. Un líder que va a lanzar un marketplace B2B puede preguntarle: “¿qué aprendimos en implementaciones similares en Iberoamérica?”, y la IA le devuelve playbooks, errores frecuentes, métricas de referencia y fragmentos de casos explicados por otros líderes. Una gerente de Personas & Cultura que quiere diseñar un programa de upskilling puede consultar: “¿qué funcionó mejor en empresas que estaban en nivel 2 de madurez cultural y querían pasar a nivel 3?”, y acceder a ejemplos concretos de rutas de aprendizaje, formatos de academia interna y alianzas con el ecosistema.

Este sistema de gestión del conocimiento no reemplaza a las personas que piensan, deciden y enseñan; las **potencia**. Libera tiempo de los expertos internos —que ya no tienen que repetir mil veces las mismas historias— y convierte al ecosistema de contenidos que venimos construyendo (libros vivos, columnas, casos, conferencias, talleres) en una **base de conocimiento navegable**, que cualquier colaborador puede activar desde un chat. La combinación de IA-unificada + Delphy + colección *Génesis de un futuro digital* se vuelve así el “cerebro extendido” del ecosistema: todo lo que aprendimos juntos está a un prompt de distancia.

La condición para que esto funcione no es tecnológica, es cultural. Hay que documentar, compartir y versionar: que cada proyecto relevante deje un rastro, que cada caso importante se integre al sistema, que cada mejora de un

playbook actualice la versión anterior. En una organización en modo desaprender, capturar y subir conocimiento a este sistema deja de ser un favor y pasa a ser parte del trabajo. Así cerramos la brecha entre “sabemos un montón” y “podemos encontrar y usar lo que sabemos”, y evitamos el costo más caro de todos: volver a pagar, una y otra vez, por errores que ya habíamos resuelto.

Hacia la cultura **human + AI**

Si algo me ha enseñado este camino, es que la verdadera revolución no es sólo tecnológica sino cultural. Para prosperar, las empresas necesitan una cultura **human + AI**: un ecosistema donde las fortalezas humanas y las capacidades artificiales se alimenten mutuamente. En esa cultura emergente, ya no hay dicotomía “*humanos versus máquinas*”, sino colaboración simétrica. Cada nueva herramienta de IA debe ser entendida como un compañero que amplifica nuestras habilidades, no como un reemplazo. Por eso, el primer principio de mi Manifiesto Human Augmented AI es claro (Pueyrredon, 2025):

“Colaboración, no reemplazo: la IA debe ser un copiloto que amplifica, no un piloto que sustituye”.



**Marcos
Pueyrredon**

Cultivar esa sinergia implica repensar la organización. No basta con instalar algoritmos; hay que entrenar al talento humano para usarlos y gestionarlos de manera ética.

McKinsey destaca que las cualidades exclusivamente humanas—juicio, empatía, pensamiento crítico—seguirán siendo “los principales motores” de la aplicación de la IA (Stefanski *et. al*, 2025). Una empresa human+AI sabe que los algoritmos aportan velocidad y escala, pero los humanos proveen propósito y sentido. Gartner coincide: aconseja involucrar desde el inicio a empleados de todas las áreas en el diseño de soluciones IA, y promover un desarrollo “humano céntrico” de la tecnología (Stefanski *et. al*, 2025).

En la práctica, esto significa impulsar espacios de **aprendizaje conjunto** entre personas y máquinas. Imaginemos sesiones de capacitación donde un experto en IA ilumina casos de uso, mientras un veterano aporta contexto de negocio; o grupos de trabajo mixtos (o “pods”), donde ingenieros y profesionales de negocio cocrean soluciones.

Estos entornos son laboratorios de la cultura H+AI: todos cuestionan, prueban, corrigen los algoritmos con *feedback* humano y repiten el ciclo. De ese modo, las organizaciones desarrollan lo que Gartner llama una “cultura organizacional fluida”, en la que los aprendizajes se difunden horizontalmente y nadie da por sentadas las jerarquías tradicionales (Passantino & Schroeder-O’Neal, 2024).

Incluso el concepto de liderazgo cambia en esta cultura. Los líderes del futuro serán facilitadores del aprendizaje continuo, y alentarán a sus equipos a experimentar con IA y a aprender de la inteligencia colectiva. En mis charlas,

siempre cito lo que escribí en *La revolución de los datos*: «*AI-first no significa human-last: la IA más poderosa no es la que sustituye sino la que amplifica nuestra humanidad*» (Pueyrredon, 2025).

A medida que avanzamos, vemos que las soluciones realmente innovadoras combinan algoritmos con interpretación humana. Por eso, en la práctica diaria, muchos procesos creativos y de comunicación “se aceleran enormemente gracias a la IA”, no porque la máquina sustituya la idea, sino porque la multiplica.

Feedback continuo human+AI:

La IA como espejo, no como juez

Uno de los lugares donde más se juega la confianza en la IA es en la gestión del desempeño. Si usamos la tecnología para “vigilar” a la gente y ponerle puntajes opacos, destruimos la cultura que queremos construir. Si, en cambio, la usamos como **espejo que nos ayuda a ver mejor**, la IA se convierte en aliada del feedback continuo y del desarrollo de talento.

En una organización human+AI madura, la IA no califica personas en secreto: **analiza señales**. Conversaciones comerciales, tiempos de ciclo en un CD, calidad de servicio en un contact center, NPS por tienda o por canal, patrones de uso de herramientas internas, recurrencia de ciertos errores. Sobre esa base, produce insights: “estas respuestas generan más tensión que solución”, “aquí se corta siempre el flujo del pedido”, “este equipo resuelve

igual volumen con menos retrabajo”; “en este punto del journey, se dispara el abandono”. No etiqueta a nadie como “bueno” o “malo”; señala **comportamientos y patrones**.

El rol del líder cambia radicalmente. Ya no es la persona que baja un veredicto una vez al año en una evaluación de desempeño, sino quien toma esos insights y los transforma en **conversaciones de desarrollo**. Un jefe de atención al cliente puede, por ejemplo, sentarse con su equipo a revisar fragmentos de llamadas donde la IA detectó puntos de fricción y preguntar: “¿Qué podríamos hacer distinto aquí?”. Un gerente de tienda puede analizar, con apoyo de IA, qué prácticas adoptan los equipos con mejores resultados omnicanal e invitar a otros grupos a experimentar con esos comportamientos. La IA hace el trabajo pesado de observar y sintetizar; el líder hace el trabajo fino de **escuchar, contextualizar y cuidar el vínculo**.

También cambia la experiencia para la persona que recibe feedback. En lugar de escuchar opiniones vagas —“tenés que mejorar tu actitud”, “falta foco en el cliente”—, puede ver **evidencias concretas**: ejemplos de respuestas, tiempos de gestión, quiebres en el proceso, comparativas antes/después de una capacitación. La IA ayuda a bajar el feedback del terreno de lo personal al terreno de lo observable: “cuando respondemos de esta forma, se dispara la insatisfacción”; “cuando explicamos así, el cliente entiende a la primera”; “después de incorporar este microlearning, bajaron tus tiempos de retrabajo”. Eso hace que el feedback sea más justo, más accionable y menos defensivo.

Pero todo esto sólo funciona si mantenemos tres principios muy claros. Primero, **transparencia**: la gente tiene que saber qué datos se usan, para qué y con qué límites. No hay nada más tóxico que sentir que una máquina nos está etiquetando a espaldas nuestras. Segundo, **finalidad de desarrollo**, no de castigo: el objetivo del análisis es ayudar a mejorar, no armar rankings humillantes ni justificar despidos masivos en nombre de la eficiencia. Tercero, **mediación humana**: ninguna decisión crítica de desempeño se toma sólo en base a lo que diga un modelo; la IA es insumo, no sentencia.

Cuando usamos la IA como espejo y no como juez, el sistema de desempeño se alinea con el “modo desaprender para volver a aprender”. Cada señal de la operación se convierte en oportunidad de ajuste fino; cada ciclo de feedback bien hecho fortalece confianza y capacidad de respuesta. La gente deja de percibir la tecnología como un ojo que todo lo ve y empieza a mirarla como lo que debería ser: un instrumento que nos permite observar mejor la realidad para tomar mejores decisiones, crecer como profesionales y hacer girar, vuelta a vuelta, el flywheel del talento y la cultura unified commerce.

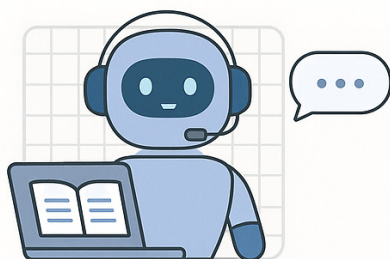
En definitiva, la cultura human+AI es un contrato de confianza: los empleados confían en la tecnología para ampliar sus capacidades, y las empresas se comprometen a usar la IA de forma ética, transparente y orientada a las personas (Stefanski *et. al*, 2025). Sólo así evitamos lo que llaman “la jaula de oro” —herramientas sofisticadas pero incomprendidas—, y aseguramos que la IA potencie el juicio humano en lugar de opacarlo.

Como reflexión final personal, me gusta recordar que **desaprender no es olvidar lo que fuimos, sino liberar espacio para construir lo que podemos llegar a ser.** Este principio resume nuestro desafío: no abandonamos los valores ni la experiencia previa, sino que dejamos atrás lo obsoleto para aprender de nuevo en un mundo cambiante. Al desaprender, creamos la curiosidad y la apertura mental necesarias para abrazar la IA y transformarla en aliada.



Los tres niveles del aprendizaje futuro

El aprendizaje del futuro se despliega en tres niveles interconectados:



Tecnológico

La IA como tutor cognitivo

Cultural

Organizaciones líquidas que aprenden



Humano

Curiosidad como ventaja competitiva

Los tres niveles del aprendizaje del futuro —tecnológico, cultural y humano— se entrelazan para crear un ecosistema educativo evolutivo. La IA actúa como tutor cognitivo, las organizaciones se vuelven líquidas y colaborativas, y la curiosidad humana se consolida como la ventaja competitiva esencial. Fuente: Elaboración propia de eContentLAB (2025)

Nivel tecnológico: La IA como *tutor cognitivo*. En lo técnico, avanzamos hacia asistentes personalizados que pueden guiar el aprendizaje en tiempo real. Plataformas inteligentes analíticas, chatbots expertos y simuladores inmersivos serán comunes. Ya existen entornos de e-learning donde sistemas de IA generan contenido y corrigen ejercicios, adaptándose al ritmo de cada usuario. Según informes recientes, habilidades tecnológicas como la “alfabetización en IA y datos” encabezarán las competencias críticas para 2030.⁶⁵

La tecnología dará el soporte: imaginemos cursos diseñados por IA, realidad virtual educativa y mentores virtuales conversacionales, que actúen como aliados en el proceso formativo. Este nivel tecnológico promete convertir el aprendizaje en un proceso proactivo y predictivo, con la IA identificando lagunas antes incluso de que el estudiante las note.

Nivel cultural: Organizaciones líquidas que aprenden. En lo organizacional, la educación formal se diluye en culturas de empresa ágiles y abiertas. Las **organizaciones líquidas** son aquellas capaces de integrar aprendizaje continuo como parte de su ADN. Adoptan estructuras menos jerárquicas, fomentan la colaboración interdepartamental y mantienen canales abiertos de capacitación permanente. Estas empresas utilizan plataformas colaborativas (metaversos educativos, hackatones internos, academias corporativas con IA), para que el conocimiento fluya libremente. Además, incorporan métricas de aprendizaje (por ejemplo, tasa de finalización de cursos inteligentes o proyectos de innovación con IA) en sus indicadores de desempeño.

El objetivo cultural es simple: construir un ecosistema donde **todos aprendan de todos**, con la IA estimulando y conectando esa red de aprendizaje. Como preludio del futuro, Gartner ya recomienda a RR.HH. “fomentar las conexiones entre profesionales” y “ofrecer aprendizaje en el trabajo” (Passantino & Schroeder-O’Neal, 2024). En suma, este nivel es un ambiente propicio para innovar y adaptarse; una empresa líquida abraza el cambio con formación continua, mueve a su gente en rotaciones enriquecidas y valora la experimentación.

Nivel humano: Curiosidad como ventaja competitiva. Por último, el núcleo humano del aprendizaje futuro será la **curiosidad y las habilidades blandas**. A medida que la tecnología se hace cargo de tareas rutinarias, las ventajas competitivas se mueven hacia atributos exclusivamente humanos. El informe del WEF destaca que, junto con capacidades técnicas, crecerá la relevancia del “*pensamiento creativo, la resiliencia, la agilidad y la curiosidad*” (Leopold, 2025).

En este nivel, valoramos la capacidad de aprender a aprender, la mentalidad abierta y el deseo constante de mejorar. La curiosidad impulsa la iniciativa de usar nuevas herramientas de IA y de cuestionar el statu quo. En un mercado saturado de información automatizada, los profesionales curiosos podrán identificar preguntas que otros pasan por alto y abordar problemas con un enfoque crítico y ético. Por ello, la educación del futuro también debe cultivar estas competencias: fomentar el pensamiento crítico respecto a la IA (detectar sesgos), la capacidad de colaboración multicultural y la adaptabilidad emocional.

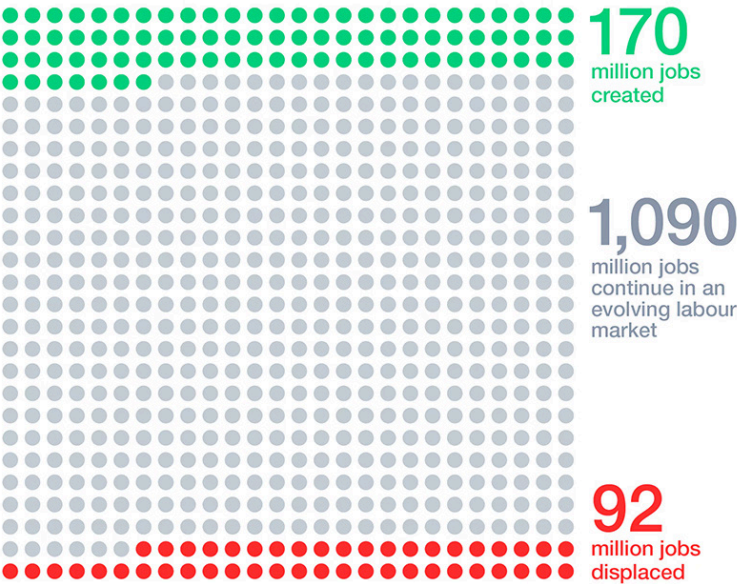
En definitiva, el ser humano que triunfe será aquel que mire la IA con asombro constructivo, no con temor.

Al observar el mapa del futuro laboral que anticipa el *Future of Jobs Report 2025* del **World Economic Forum** (Leopold, 2025), la tendencia es clara: el aprendizaje se convierte en la moneda de cambio del nuevo mercado del trabajo. El informe proyecta la creación de **170 millones de nuevos empleos**, la transformación de **1.090 millones que continuarán evolucionando**, y la desaparición de **92 millones de puestos** tradicionales (Leopold, 2025).

Future of Jobs Report 2025

Total job growth and loss

WORLD
ECONOMIC
FORUM



Source: World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

El equilibrio entre creación y desplazamiento de empleos revela que el trabajo del futuro no desaparece: se reinventa. La clave será aprender más rápido de lo que cambia el entorno. Fuente: Future of Jobs Report 2025, del Foro Económico Mundial.

Detrás de esas cifras no hay una simple sustitución entre humanos y máquinas, sino un cambio de paradigma: las tareas rutinarias se automatizan, mientras las capacidades humanas —como la adaptabilidad, la creatividad y la curiosidad— ganan protagonismo.

Cuando la tecnología amplifica el talento, el aprendizaje continuo deja de ser una opción y pasa a ser el sistema operativo de la empleabilidad. Por eso, los tres niveles del aprendizaje futuro que describimos —tecnológico, cultural y humano— se vuelven también los tres pilares de la nueva resiliencia profesional. La IA será el motor que acelere la evolución técnica; las organizaciones líquidas, el entorno que sostenga la colaboración; y la curiosidad humana, el combustible que mantenga viva la innovación.

En conclusión, la nueva era del **aprendizaje aumentado** combina tecnología, cultura y humanidad. La IA actuará como tutor cognitivo ultrapersonalizado; las organizaciones se transformarán en entornos líquidos y colaborativos; y en el centro estará la curiosidad, el motor que nos empuja a reinventarnos y a sacarle partido a las herramientas emergentes. Esta visión requiere un verdadero cambio de mentalidad, pero encierra la promesa de un futuro donde aprendizaje y trabajo se funden en un ciclo virtuoso. Porque, al fin y al cabo, desaprender para volver a aprender no es un ejercicio de olvido sino una invitación a construir juntos —personas y máquinas— el conocimiento del mañana (Leopold, 2025).

Competencias del profesional aumentado (2025–2030)

Competencia	Descripción breve	Ejemplos / aplicaciones
Alfabetización en IA y datos	Entender y usar herramientas de IA, análisis de datos y fundamentos ML.	Programación básica de IA, interpretación de dashboards analíticos, uso de asistentes de IA.
Pensamiento crítico y creativo	Resolver problemas complejos con innovación y perspectiva analítica.	Generar ideas originales con ayuda de IA, diseñar soluciones basadas en insights de datos.
Resiliencia y adaptabilidad	Tolerar la incertidumbre, ajustar estrategias y sobrellevar cambios rápidos.	Volver a capacitarse en nuevas tecnologías, reinventar procesos ante disrupciones repentinas.
Curiosidad y aprendizaje continuo	Mantener motivación por aprender, explorar nuevos conocimientos.	Participar en cursos autodirigidos con IA, usar simulaciones interactivas para estudiar.
Colaboración y liderazgo	Trabajar en equipos diversos y guiar proyectos en entornos híbridos.	Coordinar proyectos con equipos humanos y bots, compartir conocimientos en comunidades internas.
Habilidades socioemocionales	Empatía, comunicación y ética en entornos tecnológicos.	Gestionar equipos remotos, enfoque en impacto humano al implementar soluciones de IA.
Gestión de talento y equipos	Desarrollar habilidades de los demás y gestionar recursos humanos con IA.	Mentorear a colegas mediante plataformas de aprendizaje inteligentes, diseñar planes de carrera.
Ética y responsabilidad digital	Aplicar principios éticos al uso de tecnologías (privacidad, sesgos).	Detectar y corregir sesgos en algoritmos, asegurar la transparencia en el uso de datos.

Fuentes: Informes de McKinsey, Deloitte y WEF (ver referencias).

Copilotos cognitivos **human+AI por rol**

En una cultura human+AI, la inteligencia artificial no es un proyecto, ni un área, ni un “robot” abstracto que vive en el data center. Es, cada vez más, un **copiloto cognitivo distinto para cada rol**, diseñado para amplificar lo que las personas ya hacen bien y desbloquear nuevas capacidades. La clave está en pasar de la lógica de “una herramienta para todos” a la idea de **copilotos específicos**, alineados con las decisiones que cada rol toma en el día a día del unified commerce.

Para los **roles de dirección (CEO, C-level, directorio)**, el copiloto funciona como un **asistente de contexto y escenarios**. No está para reemplazar la intuición ni la experiencia, sino para ayudar a ver mejor el tablero: sintetiza información de distintas unidades de negocio, cruza indicadores de canales físicos y digitales, proyecta escenarios de margen y de crecimiento, compara el avance de la compañía con benchmarks de la industria. Le permite al CEO hacer preguntas mejores y tomar decisiones más informadas sobre dónde invertir en talento, en tecnología y en nuevas avenidas de ingreso.

Para **Personas & Cultura (CHRO y equipo)**, el copiloto actúa como un **tutor de talento y habilidades**. Ayuda a mapear competencias, detectar brechas, diseñar rutas de upskilling y reskilling diferenciadas por rol, proponer combinaciones inteligentes de “formar, contratar o asociarse”, y medir el impacto real de la formación en indicadores de desempeño y de negocio. También puede

sugerir contenidos, experiencias y mentores internos de forma personalizada, y convertir así la academia corporativa en un sistema vivo, adaptativo, que aprende con cada interacción.

Para los **líderes digitales, de ecommerce, marketing, producto y datos**, el copiloto funciona como un **laboratorio portátil**. Sugiere hipótesis de test A/B, ayuda a construir segmentaciones para retail media, propone journeys y flujos de experimentación, interpreta dashboards complejos, resume insights de grandes volúmenes de datos. No decide por ellos, pero reduce drásticamente el tiempo entre la pregunta y la siguiente iteración, y les permite dedicar más energía al diseño estratégico que al trabajo mecánico de preparación de informes.

Para los **mandos medios de tienda, centros de distribución y operaciones**, el copiloto es un **asistente operativo y formador en el flujo de trabajo**. Puede ayudar a priorizar tareas según demanda omnicanal, anticipar quiebres de stock, sugerir mejores formas de organizar el equipo según picos de tráfico, preparar micro-learning diarios de producto o de servicio al cliente, y traducir indicadores complejos en decisiones simples: qué ajustar hoy en sala de ventas, en picking, en packing o en última milla. La IA se convierte así en un supervisor silencioso que no castiga, sino que sugiere y enseña.

Para los **equipos de front (ventas, atención, customer success)**, el copiloto se expresa como un **asistente de conversación y de contexto de cliente**. Ayuda a recuperar rápidamente el historial de interacciones, sintetiza las

principales razones de contacto, propone argumentos y alternativas de solución coherentes con las políticas de la compañía, y puede incluso generar recapitulaciones claras para el cliente al cierre de cada interacción. Bien diseñado, este copiloto no deshumaniza el vínculo sino que libera a la persona para escuchar mejor, empatizar más y usar su criterio donde la máquina no llega.

Para los **roles más técnicos y analíticos (data scientists, ingenieros, especialistas de IA)**, el copiloto sirve como **acelerador de exploración y documentación**. Ayuda a generar código, a probar variantes de modelos, a documentar pipelines, a explicar resultados en lenguaje de negocio. A su vez, estos roles son los responsables de entrenar y gobernar al resto de los copilotos: definen límites, revisan sesgos, establecen criterios de calidad y diseñan los “rails” sobre los que la IA puede moverse de forma segura.

En todos los casos, hay un principio innegociable: **la IA no reemplaza el juicio humano; lo amplifica**. El copiloto puede sugerir, resumir, simular, priorizar; pero la decisión final y la responsabilidad siguen siendo de la persona. En una cultura unified commerce madura, esto se traduce en prácticas concretas: revisar siempre las recomendaciones críticas, no automatizar decisiones sensibles sin doble chequeo, usar la IA para generar opciones y no para justificar decisiones ya tomadas.

Ver la IA como copiloto por rol tiene dos efectos culturales muy potentes. Primero, **baja la ansiedad**: la conversación pasa de “¿la IA me va a reemplazar?” a “¿qué versión

de copiloto necesito para hacer mejor mi trabajo?”. Segundo, **ordena la agenda de talento**: ya no hablamos de “enseñar IA” en abstracto, sino de ayudar a cada persona a entender y aprovechar el copiloto que le corresponde, con las competencias human+AI que ese uso exige. Así, el Manifiesto de Inteligencia Artificial Aumentada que venimos trabajando se aterriza en algo muy concreto: en cada puesto clave del unified commerce hay, o debería haber, un compañero de banco digital que aprende con nosotros y nos obliga a desaprender viejas formas de trabajar.

Mapa de roles y competencias en clave unified commerce

Cuando hablamos de talento para el unified commerce, es fácil caer en fórmulas vagas: “todos tenemos que ser más digitales”, “hay que aprender de datos”, “la IA vino para quedarse”. El problema es que esas frases no le dicen nada concreto a un CEO, a un CHRO, a un gerente de tienda o a un analista de logística sobre qué se espera de ellos en esta nueva etapa. Por eso, necesitamos un **mapa de roles y competencias**: una forma de cruzar qué lugar ocupa cada rol en la orquesta del comercio unificado y qué capacidades críticas necesita desarrollar.

En este mapa distingo tres grandes familias de rol. La primera es la de quienes **definen dirección y gobernanza**: el CEO, el resto del C-level y, en muchos casos, el propio directorio. Su responsabilidad no es saber programar ni diseñar prompts, sino **tomar decisiones informadas**

sobre hacia dónde va el modelo de negocio, qué capacidad de riesgo asume la organización y cuánto va a invertir en talento y cultura para acompañar la ambición tecnológica. Sus competencias clave están en el terreno de la **data literacy estratégica**, la comprensión del impacto de la IA y de los modelos de ecosistema, y la capacidad de alinear incentivos para que la cultura “diga” lo mismo que la estrategia.

La segunda familia es la de quienes **diseñan y orquestan capacidades**: el/la CHRO o responsable de Personas & Cultura, los CDO/CMO y líderes digitales, los responsables de producto y tecnología, y los líderes de datos. Son los arquitectos del sistema. El CHRO traduce la estrategia en **mapas de competencias, rutas de upskilling/reskilling y academias internas**. El CDO/CMO y los líderes digitales definen qué capacidades necesita cada equipo para operar en modo unified commerce (omnicanalidad, retail media, marketplaces, B2B/D2C). Los líderes de producto y datos conectan esa agenda con la realidad de las plataformas, los datos y la IA.

Sus competencias críticas combinan **colaboración cross-funcional, mentalidad ágil, alfabetización en IA y capacidad de diseño organizacional**: saben leer el negocio, hablar el idioma de tecnología y acompañar a las personas en el proceso de desaprendizaje.

La tercera familia son quienes **ejecutan y amplifican el cambio en el día a día**: mandos medios, equipos de front y back office, analistas y especialistas. El gerente de tienda que aprende a gestionar un stock verdaderamente

omnicanal y a convivir con el “compra online y retira en tienda”. El responsable de centro de distribución que integra la lógica B2C, B2B y marketplace en una misma operación. La persona de atención al cliente que combina empatía con capacidad de usar herramientas de IA para entender al cliente y resolver mejor sus problemas. El planner de retail media que cruza datos de audiencia, performance y supply.

Aquí las competencias son **operativas y situadas**: data literacy aplicada al puesto, customer centricity en serio, uso cotidiano de herramientas digitales y de IA, y habilidades socioemocionales para trabajar en red.

El valor de este mapa no está en encasillar a las personas, sino en **evitar la trampa del “todos al mismo curso”**. No todos necesitan el mismo nivel de profundidad en datos, tecnología o IA. Un CEO requiere entender escenarios, riesgos y oportunidades; un CHRO necesita dominar el diseño de rutas de aprendizaje y la gestión del cambio; un gerente de tienda necesita leer indicadores omnicanal y tomar decisiones rápidas de operación; un analista de retail media tiene que ser capaz de trabajar con modelos avanzados de segmentación y atribución. Cuando cruzamos roles y competencias con este nivel de claridad, la conversación sobre talento pasa de ser genérica (“nos falta gente digital”) a ser estratégica: **¿quién necesita qué, en qué nivel y para qué decisión de negocio concreta?**

Este mapa de roles y competencias es también la base sobre la cual se construye la **matriz de competencias**

críticas por rol que propongo más adelante. Primero ordenamos el terreno: quiénes marcan dirección, quiénes diseñan la arquitectura del cambio y quiénes la ejecutan y amplifican. Después, para cada uno de esos roles, definimos el nivel de profundidad esperado en data literacy, customer centricity, colaboración cross-funcional, mentalidad ágil, alfabetización en IA y competencias socioemocionales. Así, el “profesional aumentado” deja de ser una figura abstracta y se convierte en un conjunto de perfiles muy concretos que saben qué tienen que desaprender, qué tienen que aprender y hacia dónde pueden evolucionar dentro del unified commerce.

Más allá de esta síntesis del profesional aumentado, cuando llevamos estas competencias al terreno concreto del **unified commerce**, aparecen matices muy claros según el rol. No necesita lo mismo un CEO que un gerente de tienda, un planner de retail media, un key account B2B o un operador de centro de distribución. Todos comparten un mismo “core” de capacidades, pero con **profundidades y aplicaciones distintas**.

Para ordenar ese mapa, me gusta pensar en una **matriz de competencias críticas por rol** con dos ejes:

- En el eje horizontal, las competencias que se repiten en casi todos los estudios de futuro del trabajo y en nuestra experiencia en el ecosistema: **data literacy aplicada al negocio, orientación al cliente (customer centricity), colaboración cross-funcional, mentalidad de producto y de mejora continua, alfabetización en IA y competencias**

socioemocionales (curiosidad, resiliencia, comunicación, empatía).

- En el eje vertical, los roles clave del unified commerce: **CEO y C-level, CHRO/Personas & Cultura, CDO/CMO y líderes digitales, gerentes de tienda y supervisores de sala, planners de retail media, key accounts B2B/D2C, responsables de marketplace, jefes de CD/logística y especialistas de datos/BI.**

La pregunta no es solo “qué competencias necesitamos”, sino “**qué nivel de profundidad necesita cada rol**”. Un CEO requiere una **data literacy estratégica**: debe entender el impacto de los datos y de la IA en el modelo de negocio, en el P&L y en la cultura, sin convertirse en científico de datos. Un gerente de tienda necesita **data literacy operativa**: leer un tablero omnicanal, entender cómo se comporta el cliente que compra online y retira en tienda, detectar patrones de quiebre de stock o de reclamos. Un planner de retail media, en cambio, requiere una **data literacy analítica**: diseñar segmentos, interpretar lift incremental, entender modelos de atribución y trabajar codo a codo con equipos de BI.

Lo mismo ocurre con la **alfabetización en IA**. En nivel básico, implica entender qué puede y qué no puede hacer un copiloto de IA, cuáles son sus sesgos y por qué no hay que delegarle el juicio. En un nivel intermedio, significa saber **usar** esa IA en el flujo de trabajo: preparar mejores prompts, revisar sus propuestas, darle feedback y convertirla en acelerador de análisis, ideas y contenidos. En un nivel avanzado, algunos roles —como data product managers, líderes de analítica o responsables de

innovación— deben ser capaces de **codiseñar soluciones human+AI** con equipos técnicos: definir casos de uso, criterios de éxito, métricas y riesgos.

Si tomamos la **customer centricity**, vemos otro patrón. Para el C-level, significa anclar decisiones estratégicas (expansión de mercados, inversión en retail media, apertura de nuevos canales B2B/D2C) en una comprensión profunda de los journeys y expectativas del cliente. Para el gerente de tienda o de CD, se traduce en prácticas muy concretas: cómo gestionar quiebres, cómo manejar devoluciones omnicanal, cómo usar la información del cliente para anticipar sus necesidades en el salón o en la entrega. Para un key account B2B, implica entender cómo el cliente corporativo quiere integrar catálogos, órdenes y flujos logísticos a sus propios sistemas, usando el unified commerce como plataforma compartida.

Esta **matriz de competencias por rol y nivel** nos permite dejar de diseñar programas genéricos del tipo “curso de transformación digital para todos por igual”, y pasar a una lógica mucho más estratégica:

- ❑ ¿En qué competencias estamos en nivel **básico**, pero el negocio nos exige estar al menos en **intermedio**?
- ❑ ¿En qué roles necesitamos sí o sí una masa crítica en nivel **avanzado** (por ejemplo, planners de retail media, responsables de marketplace, líderes de datos y de producto digital)?
- ❑ ¿Dónde conviene **formar**, dónde es más inteligente **contratar** y dónde tiene más sentido **asociarse** con

partners del ecosistema para cubrir la brecha en el corto plazo?

En la práctica, esta matriz se convierte en una herramienta muy potente para el **CHRO y los líderes de negocio**: les permite priorizar inversión en talento, diseñar academias internas con sentido y decidir qué pilotos de upskilling/reskilling lanzar primero. Es también una guía para los propios colaboradores: les muestra hacia dónde va el rol “aumentado” que van a desempeñar en un contexto de comercio unificado, retail media, marketplaces, B2B y global selling.

Por eso insisto en que hablar de “profesional aumentado” en abstracto se queda corto. Cuando dibujamos este mapa de competencias por rol en el unified commerce, el concepto se vuelve tangible: ya no es sólo un pronóstico de consultora; es un **plan de desarrollo concreto** que une cultura, talento, IA y resultados de negocio.

Esta matriz de competencias por rol no nace en el vacío: dialoga con varios libros vivos de esta colección. En [“El efecto flywheel en las estrategias de marketing digital”](#), nuestro cómo el crecimiento rentable se construye a partir de interacciones consistentes entre marca y usuario; aquí aterrizo qué debe saber y saber hacer cada rol para que ese flywheel realmente gire en el día a día.

En el volumen sobre [modelos unified & collaborative commerce](#), detallo cómo se orquestan canales, procesos y ecosistemas; en este libro traduzco esa orquesta en capacidades humanas concretas en tienda, ecommerce,

marketplace, retail media, logística y B2B. Y en “[El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#)”, explico la infraestructura tecnológica que habilita esta nueva era; la matriz de competencias que estás leyendo es, en última instancia, el puente entre esa infraestructura y el talento que la hace útil.

Matriz de brechas de competencias (gap analysis) para unified commerce

Una forma simple y brutalmente honesta de empezar el lunes a la mañana es **dibujar la brecha** entre las capacidades que tenemos y las que realmente necesitamos para operar en modo unified commerce. Para eso, utilizo una matriz de brechas de competencias (*gap analysis*), que cruza **competencias críticas** con **colectivos clave** de la organización, y marca el nivel actual y el nivel objetivo de cada combinación.

El primer paso es elegir entre cinco y siete **competencias críticas** que sean no negociables para tu modelo de negocio. Por ejemplo:

- ☐ *Data literacy comercial* (capacidad de leer y usar datos para decidir).
- ☐ *Customer centricity* (poner al cliente en el centro de las decisiones).
- ☐ *Colaboración cross-funcional*.
- ☐ *Mentalidad ágil y de prueba-aprendizaje*.
- ☐ *Alfabetización en IA* (human+AI en la práctica).

- *Liderazgo human+AI* (para quienes conducen equipos).

El segundo paso es definir los **colectivos clave** que querés analizar: C-level y directorio, mandos medios, equipos de front (tienda, atención al cliente), equipos de back (logística, finanzas, administración); equipos tech/data/producto y área de Personas & Cultura. No hace falta ser exhaustivo desde el día uno; es más útil empezar con los grupos que hoy están más expuestos al cambio.

El tercer paso es **autoevaluar** cada celda de la matriz en dos dimensiones:

- **Nivel actual** de la competencia (por ejemplo, en una escala de 1 a 4: 1 = muy bajo, 4 = muy alto).
- **Nivel objetivo** deseado para operar el negocio que decimos querer (de nuevo, 1 a 4, pero pensando a 18–24 meses vista).

La magia ocurre cuando pones ambos números en la misma celda y calculás la **brecha** (objetivo – actual). Una brecha de 0 o 1 puede ser manejable con ajustes graduales; una brecha de 2 o 3, en una competencia crítica, es una alerta roja. Si además visualizás esa información en formato **mapa de calor** (verde: bien; amarillo: brecha moderada; rojo: brecha alta), de golpe tenés, en una sola página, un diagnóstico poderoso:

- ¿Dónde tenemos brechas enormes de *data literacy*?
- ¿En qué niveles de la organización casi nadie entiende todavía qué es trabajar con IA como copiloto?

- ¿Dónde la cultura sigue siendo de silo, aun cuando el discurso habla de omnicanalidad?

El cuarto paso es convertir ese diagnóstico en **decisiones**. La matriz no es un póster para colgar; es una agenda de trabajo compartida entre CEO, CHRO y CDO/CMO:

- En las celdas “rojo + alta criticidad”, definimos **prioridades de upskilling/reskilling**: ¿qué colectivos necesitan intervenir primero, para que no se conviertan en cuello de botella del unified commerce?
- En las celdas donde la brecha es muy alta y el tiempo juega en contra, analizamos si tiene más sentido **contratar talento externo o asociarnos** con partners del ecosistema (cámaras, institutos, universidades, proveedores tecnológicos), para cubrir el hueco mientras desarrollamos capacidad interna.
- En las celdas donde el nivel actual ya es alto, identificamos **núcleos de excelencia**: gente y equipos que pueden actuar como mentores, formadores internos o líderes de nuevos pilotos.

El quinto paso es darle **ritmo** a esta herramienta. La matriz de brechas no es un diagnóstico único a cinco años; es un instrumento vivo que conviene revisar al menos una vez por año (en contextos muy dinámicos, cada seis meses). Cada ciclo de revisión permite ver si la inversión en academias, comunidades, proyectos e IA está cerrando brechas reales o sólo generando percepción de movimiento.

Vista así, la matriz de brechas de competencias se convierte en el puente entre la narrativa de este libro y la realidad del P&L. Nos obliga a formular preguntas incómodas pero necesarias: ¿tenemos la cultura y el talento que decimos tener en nuestras presentaciones? ¿Estamos invirtiendo donde duele o donde “queda lindo”? ¿Qué brechas estamos eligiendo conscientemente no cerrar, y qué riesgos asumimos al tomar esa decisión? A partir de ahí, el “modo desaprender para volver a aprender” deja de ser una idea inspiradora y se transforma en una hoja de ruta muy concreta para C-level, Personas & Cultura y líderes de negocio.

Matriz de brechas de competencias para unified commerce				
Competencias críticas	Colectivos clave			

“El modo desaprender para volver a aprender es el verdadero sistema operativo humano del unified commerce.”

— Marcos Pueyrredon

Árbol de decisión para cerrar brechas: ¿Formar, contratar o asociarse?

Uno de los errores más caros que cometen las organizaciones cuando miran su mapa de brechas de talento es responder siempre igual: o “mandemos a todos a un curso” o “contratemos a alguien que ya sepa”. Ambos reflejos son comprensibles, pero incompletos. No toda brecha se resuelve formando, no toda brecha se resuelve contratando, y mucho menos todas se justifican como estructura fija. Por eso, es útil pensar en un **árbol de decisión simple**, que ordene la discusión entre CEO, Personas & Cultura y líderes de negocio.

El primer nodo del árbol es la **criticidad estratégica de la competencia**:

- Si la competencia es **core para tu ventaja competitiva** (por ejemplo, conocimiento profundo del cliente y sus journeys, capacidad de diseñar propuestas de valor omnicanal, orquestación de ecosistemas B2B/D2C, data literacy comercial, liderazgo human+AI), la pregunta no es “si” la vas a desarrollar internamente, sino “cómo y a qué ritmo”.
- Si la competencia es **importante pero no core** (por ejemplo, ciertas capacidades muy técnicas o especializadas que apoyan al negocio pero no lo definen), se abre más el espacio para **asociarse** o tercerizar una parte, al menos en el corto plazo.

El segundo nodo es la **urgencia de impacto**:

- Si la brecha es core **y urgente** (necesitás esa capacidad funcionando en los próximos 6–12 meses), el árbol te lleva a una combinación de **contratar + formar**. Contratar talento que ya traiga la curvatura necesaria acorta el tiempo al impacto, pero no resuelve el problema, si el resto de la organización no desaprende. Allí entran programas intensivos de upskilling dirigidos: “contrato a quien va dos casilleros adelante y, en paralelo, traigo al resto al nivel adecuado”.
- Si la brecha es core pero **no urgente** (horizonte de 18–36 meses), el árbol apunta primero a **upskilling/reskilling interno**. Tenés tiempo para construir academias, rutas de aprendizaje, roles de mentoring y comunidades de práctica que desarrollen esa capacidad “desde adentro”, apoyándote en IA como tutor y en el ecosistema educativo.
- Si la brecha no es core pero **sí urgente** (por ejemplo, una implementación muy técnica, una integración específica, un proyecto puntual de analítica avanzada), el árbol inclina la aguja hacia la **asociación**: incorporar un partner especializado, una consultora o una startup que ya tenga esa capacidad, y trabajar con un modelo “build–operate–transfer”, mientras decidís cuánto de esa capacidad querés internalizar.

El tercer nodo es la **densidad de talento que necesitas**:

- Si hablas de una competencia que requirís en **muchos roles y niveles** (por ejemplo, data literacy aplicada al negocio, cultura de experimentación, comprensión del modelo unified commerce), tiene poco sentido intentar “comprar todo afuera”. Ahí el camino natural es **formar masivamente** —usando academias internas, ecosistema educativo e IA— y complementar con algunas contrataciones clave que actúen como “catalizadores” internos.
- Si, en cambio, la competencia se concentra en **pocos roles críticos** (un data scientist senior, un arquitecto de soluciones, un líder de retail media con experiencia probada), probablemente el árbol te lleve a **contratar selectivamente** y a diseñar alrededor de esas personas un sistema donde puedan multiplicar conocimiento en lugar de convertirse en cuellos de botella.

El cuarto nodo tiene que ver con la **capacidad del ecosistema de ayudarte**:

- Donde existan **programas robustos en cámaras, universidades, institutos y partners tecnológicos**, el árbol señala la opción “**asociarse**” como forma inteligente de acelerar el cierre de brechas, sin inflar estructura. Esto vale especialmente para pymes y para capacidades que evolucionan muy rápido (IA, data, martech, retail media).
- Donde el ecosistema todavía no ofrece soluciones maduras —o donde la sensibilidad del conocimiento es alta—, la aguja se mueve hacia “**formar y construir internamente**”, aunque eso implique un horizonte más largo.

Cuando ponemos todo esto en un esquema visual, el árbol de decisión se lee más o menos así:

1. ¿Esta competencia es **core** para nuestra ventaja en unified commerce?

- **No** → ¿Podemos y tiene sentido **asociarnos** para cubrirla?
 - Sí → Asociarse / tercerizar con modelo de transferencia de conocimiento.
 - No → Formación focalizada + alguna contratación puntual.
- **Sí** → Paso 2.

2. ¿Qué tan **urgente** es el impacto?

- Urgente (≤ 12 meses) → **Contratar perfiles clave + formar al resto** (bootcamps internos, mentoring, IA como tutor).
- No tan urgente (18–36 meses) → **Apostar por upskilling/reskilling interno** como vía principal, apoyado en el ecosistema.

3. ¿Qué **densidad de talento** necesito?

- Muchos roles / muchos niveles → Diseño de **academia interna y rutas de aprendizaje** + partners educativos.
- Pocos roles críticos → **Contratación selectiva** + rol explícito de “multiplicadores” para que enseñen y documenten.

Este árbol, combinado con la **matriz de brechas de competencias**, convierte una conversación muchas veces emocional (“no tenemos gente”, “nadie está preparado”) en un ejercicio estratégico: **para cada brecha roja importante decidimos, conscientemente, si vamos a formar, contratar o asociarnos; en qué combinación; y con qué horizonte de tiempo.** Y dejamos de caer en el reflejo automático de “abramos un curso más” o “busquemos un unicornio en el mercado laboral”, sin preguntarnos si esa es realmente la mejor jugada para el negocio y la cultura que queremos construir.



Transformar talento en tienda y centros de distribución

Muchas transformaciones digitales mueren en la frontera invisible entre la oficina central y el terreno. En la presentación, todo suena impecable; en la tienda o en el centro de distribución, el cambio se vive como una **carga más**. El personal de sala, de caja, de depósito o de CD no ve la “visión omnicanal”: ve nuevas tareas, más pantallas, más sistemas, más presión por cumplir promesas que nadie le explicó quién diseñó ni para qué. Si no abordamos de frente la transformación del talento en tienda y en CD, el unified commerce se convierte en un proyecto de PowerPoint que nunca llega al piso.

En tienda, el cambio cultural implica redefinir el rol del equipo. El vendedor deja de ser sólo “el que atiende la góndola” para convertirse en **asesor omnicanal**: ayuda al cliente a combinar canales, explica opciones de entrega, usa información del historial cuando está disponible, entiende cómo funciona el click & collect y qué impacto tiene en la operación. El jefe de salón deja de medir sólo ventas y merma para empezar a mirar también NPS, tiempos de espera, cumplimiento de promesas omnicanal. Esto requiere formación, sí, pero sobre todo **cambiar los indicadores de éxito**: si seguimos midiendo sólo ventas de caja de la tienda, el equipo seguirá optimizando contra el cliente omnicanal.

En los centros de distribución, la transformación es igual de profunda. Pasamos de operaciones diseñadas para un

flujo relativamente estable B2B o B2C a modelos híbridos: B2C, B2B, marketplace, devoluciones, retiradas en tienda, picos por campañas digitales, ventanas de entrega cada vez más ajustadas. El operador de CD deja de ser un ejecutor de órdenes para convertirse en un **gestor de promesas**: entiende qué canales está alimentando, cómo impacta un atraso en la promesa al cliente, qué significado tiene una devolución recurrente desde cierto punto de venta.

Los miedos son muy concretos: “¿me van a reemplazar?”, “¿voy a poder aprender a usar esto?”, “¿qué pasa si la IA dice que yo soy el problema?”, “¿y si el cliente ahora se queja directamente de mí?”. Ignorarlos no los hace desaparecer. Una estrategia de transformación honesta aborda esos miedos con **formación situada (en el puesto de trabajo), acompañamiento de pares, líderes que se ensucian los zapatos en tienda y en CD, y quick wins visibles**: menos errores de picking, menos filas, clientes que felicitan al equipo, menos retrabajo.

En mercados emergentes, además, hay que sumar la capa de realidad socioeconómica: salarios ajustados, rotación alta, infraestructura desigual, brechas educativas. Pretender aplicar un libro de texto de transformación sin adaptarlo al contexto es una forma educada de culpar al terreno. El desafío no es sólo “empujar tecnología” hacia abajo, es **diseñar la transformación con quienes están en tienda y en CD**, incorporando su conocimiento y su experiencia en cada piloto.

Reconversión de perfiles no digitales y diversidad generacional

Cuando hablamos de talento para el unified commerce, es tentador pensar sólo en los perfiles “naturales”: jóvenes digitales, profesionales de datos, gente que ya viene del mundo tech. Pero la realidad de nuestras organizaciones es otra: **la columna vertebral del negocio está llena de perfiles no digitales** que llevan años sosteniendo la operación. Supervisores de sala, administrativas de 55 años, responsables de crédito, gente de depósito que conoce cada metro del CD, cajeras que aprendieron a leer al cliente en segundos. Si la transformación deja a esta gente afuera, además de injusta, será frágil.

La reconversión no es un folleto inspirador; es una decisión política y de negocio. Implica reconocer que hay personas que no tuvieron acceso a las mismas oportunidades educativas, que se formaron en otro contexto tecnológico y que, sin embargo, tienen activos que la organización no puede darse el lujo de perder: conocimiento del cliente, del territorio, de la operación, de la cultura interna. El desafío no es “aguantar” hasta que se jubilen; es **ayudarlos a hacer el salto** hacia roles human+AI, donde su experiencia siga sumando valor.

Esto se traduce en programas de upskilling y reskilling diseñados adrede para estos perfiles: más prácticos, más situados, con mentores cercanos, con soporte psicológico y cultural (no sólo técnico), con tiempo

protegido en agenda y con métricas que midan progreso real, no sólo asistencia. También implica revisar el lenguaje con el que hablamos de la transformación: si el relato es que “lo viejo se va” y “lo nuevo llega a salvarnos”, es lógico que quienes se sienten etiquetados como “viejos” boicoteen el proceso. La narrativa tiene que ser otra: **“te necesitamos para este nuevo capítulo, y te vamos a acompañar a hacer el salto”.**

La diversidad no es sólo generacional. También es de género, de origen socioeconómico, de trayectorias laborales. Las mujeres que han sostenido operaciones en retail, logística, finanzas o atención al cliente, muchas veces en condiciones más difíciles, traen un capital de resiliencia y de lectura social que es oro para el unified commerce. Los perfiles que vienen de entornos populares o periféricos tienen una sensibilidad particular para entender cómo se vive la experiencia de cliente fuera de la “burbuja corporativa”. Integrar esa diversidad en los equipos que diseñan y ejecutan el unified commerce **mejora el negocio y corrige una deuda histórica.**

Finalmente, es importante ser honestos con las decisiones que tomamos. Habrá casos en los que la reconversión no sea posible o no tenga sentido; pero eso no puede ser la excusa para no intentarlo o para echarle la culpa a la gente. El “modo desaprender” también aplica a la dirección: desaprender la idea de que el talento es descartable y de que la única solución es “traer sangre nueva”. Una cultura unified commerce madura combina **talento nuevo + talento reconvertido,**

y entiende que la mezcla es, precisamente, lo que hace más robusta a la organización frente a los cambios que vienen.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Conclusión

Vivimos en una era de cambio vertiginoso, donde cada semana surge una nueva tecnología o modelo de negocio que pone a prueba nuestra forma de pensar. Por eso, en este libro aprendimos que el primer paso no es sólo **aprender** sino **desaprender** lo que creíamos incuestionable.

En mis años acompañando la evolución del comercio digital en Iberoamérica, he visto cómo paradigmas asentados caen ante la velocidad de la innovación: **las reglas antiguas de logística, marketing o liderazgo simplemente ya no aplican sin una reflexión profunda.**

El Foro Económico Mundial alerta que *“el 44 % de las habilidades laborales cambiarán en los próximos cinco años”* (Leopold, 2025), y que un cuarto de la fuerza laboral global deberá actualizar sus capacidades para la nueva economía digital. Estos datos confirman lo que vivimos a diario: hay que reciclarse permanentemente.

En un entorno en el que sólo el 48 % de las iniciativas digitales alcanza los resultados esperados,⁶⁶ no podemos

darnos el lujo de aferrarnos a conocimientos obsoletos. La única estrategia sostenible es mantener una **mentalidad de aprendizaje continuo** y estar dispuestos a soltar viejas certezas. En el podcast *eLíderes*, [María Paula Arregui](#) (SVP de Mercado Pago) enfatiza que (eLíderes Podcast x25, 2025):



En los pagos digitales “no hay verdades absolutas”, y sólo quien acepta desaprender puede aprovechar las oportunidades emergentes.



María Paula
Arregui

Ya vimos que la tecnología avanza tan rápido que obliga a organizaciones y personas a cuestionar sus propios hábitos y prepararse para aprender de nuevo. Este **modo de desaprender** es el código genético que conecta todos los temas del libro: un enfoque ágil, colaborativo y humano que se empalma con el futuro del *unified commerce*.



Liderazgos transformadores que desaprenden

Los líderes del futuro entienden que su rol ya no es mandar sino guiar en medio del cambio. Ya no basta con tener la respuesta correcta; hay que formular las preguntas adecuadas y admitir que, por momentos, uno mismo debe desaprender actitudes pasadas. En este sentido, observamos que el liderazgo del siglo XXI se basa en la humildad de reconocer fallas propias y en la curiosidad por entender nuevas realidades.

Un estudio de McKinsey destaca que los mejores CEOs construyen vínculos fuertes con todos sus stakeholders y afinan su narrativa con **aprendizaje continuo**: *“A través del aprendizaje continuo, los mejores líderes perfeccionan y renuevan sus mensajes a lo largo del tiempo, lo que fortalece el compromiso y enriquece sus relaciones”*.⁶⁷ Sólo quienes aprenden sin descanso consiguen inspirar y movilizar a equipos diversos.

En el ecosistema iberoamericano, muchas voces avalan esta idea. La ejecutiva [Marta Cruz](#) subrayó en eLíderes Podcast x25 (2025) que:



Un liderazgo efectivo exige “cuestionar lo que sabemos y estar dispuesto a mirar las cosas con ojos de principiante”.



Marta
Cruz

Por su parte, [Lorena Díaz Quijano, consultora y mentora en desarrollo de talento y líderes ágiles y digitales](#), sintetiza el desafío cultural:⁶⁸



“La verdadera transformación es la de las personas (...) La tecnología sin humanidad es solo código; con humanidad, se vuelve cultura”.



Lorena
Díaz Quijano

Con esta frase poderosa, queda claro que los líderes deben combinar la innovación técnica con empatía y propósito. Deben crear entornos de confianza donde los equipos se sientan seguros para proponer y equivocarse.

Además, Gartner nos recuerda que el liderazgo moderno es cada vez más colaborativo: cuando CIOs y ejecutivos de negocio colideran iniciativas digitales, se obtienen mejores resultados (Gartner, 2024). Ese “coliderazgo” rompe con el viejo paradigma de silos y apunta a una sola estrategia compartida. En definitiva, los líderes que transforman son aquellos que bajan la cabeza para escuchar, adaptan su estilo y se entrenan a sí mismos en **nuevos hábitos de pensamiento**. Al desaprender su orgullo inflexible, abren paso a la creatividad colectiva y al aprendizaje mutuo.

El libro también nos mostró que no sólo los individuos sino las organizaciones enteras deben convertirse en entidades de aprendizaje perpetuo. Las empresas

que hemos visto triunfar crean **culturas internas de aprendizaje**, donde el intercambio de conocimientos es la norma, no la excepción. Compartir experiencias, celebrar éxitos conjuntos y analizar fracasos son prácticas que fortalecen a todo el equipo. En estos ambientes vibrantes, nacen comunidades de expertos informales, donde el conocimiento fluye espontáneamente entre colegas. Como señala McKinsey, “comunidades emergentes de expertos” hacen que las ideas y lecciones se distribuyan mucho más de lo que sería posible de otra forma.⁶⁹

En Iberoamérica, vimos ejemplos de ello: equipos multidisciplinarios compartiendo mejores prácticas, empresas lanzando redes internas de mentoring o foros colectivos donde emprendedores narran sus aprendizajes. Como dijo [Raúl Saroka, management consulting consultant and contractor](#):⁷⁰



Las organizaciones que aprenden juntas “construyen un depósito de sabiduría común”.



Raúl
Saroka

Este enfoque “lean” del conocimiento transforma la forma de operar: por ejemplo, en lugar de cursos formales aislados, los empleados acuden a microaprendizajes basados en proyectos reales, y los líderes incentivan la exploración guiada. Un entorno así promueve la resiliencia: cuando todos compartimos lo aprendido, la empresa entera reacciona mejor ante problemas.

La metamorfosis cultural sólo tiene sentido si se acompaña de una metamorfosis estructural. Por eso, analizamos cómo el **aprendizaje ágil** impulsa transformaciones profundas en las compañías. Las empresas ya no pueden sostener largos ciclos de planeación estática; necesitan estructuras líquidas donde equipos autónomos iteran rápidamente.

McKinsey define la organización ágil como *“una red de equipos dentro de una cultura centrada en las personas, que opera en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones* (Carter & Lavoie, 2024). Esto implica dotar de tecnologías y metodologías a esos equipos para que puedan probar, equivocarse y ajustar al instante.

En la práctica, vimos que muchas compañías emprenden rediseños internos y adoptan marcos ágiles (Scrum, kanban, squads, etc.) para empoderar a los equipos. Como comentó **Guido Boulay** para eLíderes Podcast x25 (2025), esto transforma la estructura *“de burocracia a red”*: los profesionales responden a metas claras (y no sólo a órdenes de arriba), lo que acelera la ejecución y la respuesta al cambio.

Tecnologías actuales, como plataformas omnicanal o arquitecturas microservicios, facilitan este movimiento: por ejemplo, integrando de manera nativa el **OMS**, los marketplaces y redes sociales con un mismo motor de comercio digital se eliminan los silos y los cambios se propagan al instante.

De hecho, una arquitectura moderna aprende, se ajusta y crece con los negocios. McKinsey nos confirma que estas organizaciones ágiles, que combinan “velocidad y adaptabilidad” con estabilidad operativa, consiguen ventaja competitiva en entornos volátiles.⁷¹ En suma, el aprendizaje ágil no es un módulo aislado: es la forma de reorganizar la compañía para hacer operativa la mentalidad de desaprender, respondiendo rápido a lo nuevo con estructuras flexibles.

Resiliencia como aprendizaje permanente

Una consecuencia natural de un liderazgo abierto y una empresa ágil es la **resiliencia**. Pero aquí entendemos la resiliencia no como volver a un estado anterior, sino como crecer a partir de la adversidad. Las organizaciones resilientes no sólo se recuperan; se proyectan hacia adelante: absorben los choques del entorno y los convierten en oportunidades para reinventarse. Es decir, cuando ocurre una crisis, equipos y líderes no insisten en soluciones fallidas sino que duplican lo que funciona y abandonan lo que no.

En este libro vimos muchos testimonios de cómo aprender de cada tormenta fortalece el ecosistema: empresas que usaron el shock para lanzar nuevas líneas de negocio, o que reorganizaron sus operaciones basándose en los aprendizajes de tiempos difíciles. La resiliencia se construye con cultura de aprendizaje: al concluir un

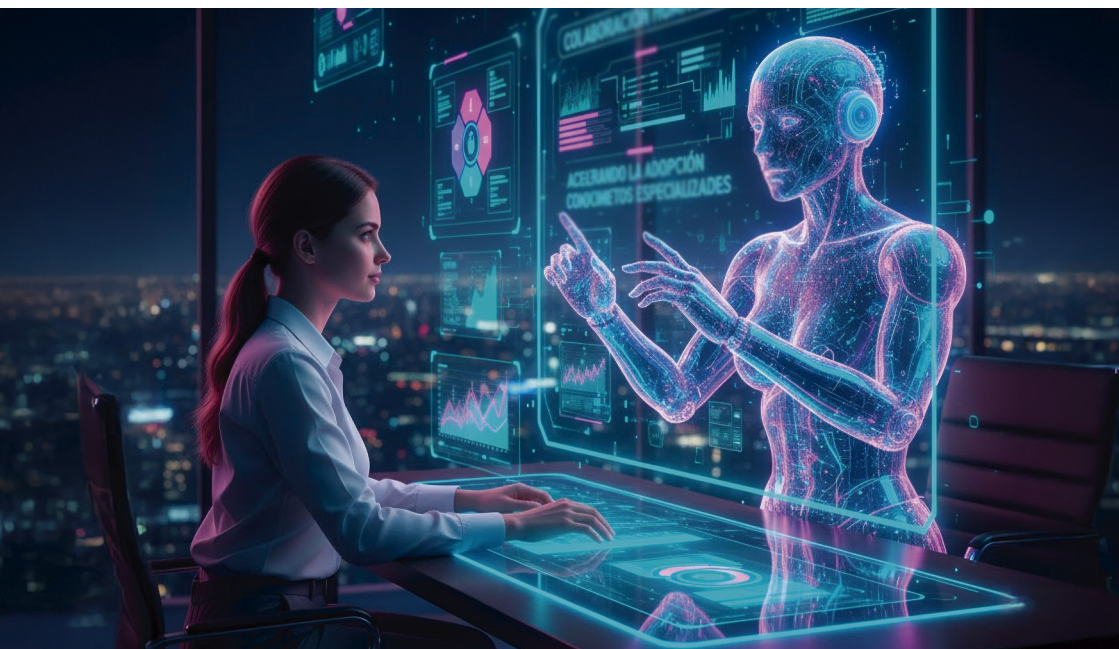
proyecto, se hacen “postmortems” honestos, se extraen lecciones, se documentan y aplican de inmediato. Cada sesión de feedback y cada pivot sirven como combustible.

El capítulo final puso la mirada en la relación entre **seres humanos y máquinas inteligentes** como compañeros de aprendizaje. Estamos entrando en una era en que la IA no reemplaza sino complementa las capacidades humanas. Este es otro ejemplo de desaprender: debemos soltar la idea de que las computadoras vienen a “sustituirnos” en tareas, y, en cambio, entrenarnos juntos a gestionar herramientas inteligentes. Las tendencias recientes señalan que las inversiones en IA y aprendizaje automático son prioritarias para los CIOs e inversores, precisamente porque la IA puede potenciar la formación. En educación y entrenamiento corporativo se impone el enfoque *AI-first*: plataformas que personalizan contenidos, analizan competencias y predicen brechas de habilidades.

Además, destaco cómo la IA está democratizando la hiperpersonalización en el comercio: ya no es un lujo de los gigantes, sino una herramienta clave al alcance de todos. La IA permite llevar experiencias ultrapersonalizadas no sólo a grandes retailers, sino también a pequeños comercios o startups en un modelo colaborativo y unificado. Esto ilustra el potencial educativo de la IA: con máquinas que analizan comportamientos online y offline, los equipos comerciales aprenden más rápido qué ofertas prefieren los clientes y cómo mejorarles la experiencia.

En síntesis, la colaboración humano+IA redefine cómo aprendemos: la IA nos libera de tareas repetitivas, y

como maestros digitales, propone rutas de formación adaptadas a cada persona. En el futuro inmediato de la educación corporativa, un profesional y su asistente de IA serán un dúo permanente de aprendizaje, lo que acelerará la adopción de conocimientos especializados.



“Modo desaprender” como ADN del comercio unificado maduro

Al unir los hilos de todos los capítulos anteriores, surge una conclusión poderosa: el **modo desaprender** es el ADN del *unified commerce* maduro.

Cuando una empresa logra integrar todos sus canales —tienda, web, redes sociales, atención posventa— en un ecosistema coherente, ya no opera en silos. Y para llegar a

esa integración total, ha debido desprenderse de muchas prácticas del pasado: rigideces de inventario, jerarquías de decisión lentas, métricas parciales. En el comercio unificado, el cliente “odia los silos” y exige inventarios en tiempo real y precisos en todos los canales. Llegar a esa realidad implica desaprender la lógica de que cada canal “debía arreglárselas solo” y adoptar un sistema único de gestión.

En mis conversaciones con pioneros del sector, he aprendido que la madurez digital se alcanza cuando las empresas despliegan una “capa central interconectada” de comercio (un verdadero *backbone* de datos y servicios). Esto requiere desaprender la desconfianza de integrar sistemas dispares: en lugar de pegar parches, las compañías exitosas rediseñan su arquitectura con APIs y microservicios, de forma que “no hay silos que conectar porque todo está integrado en tiempo real”.

Desde la experiencia de VTEX, esa infraestructura moderna aprende junto con los negocios: ya incorpora IA generativa que ajusta sugerencias de productos según preferencias históricas. Además, un caso práctico: al integrar nativamente la gestión de inventarios, pedidos y clientes, la empresa obtiene visibilidad 360° instantánea. En ese modelo unificado, “lo que el cliente ve en todos los canales es siempre coherente”, lo que evita devoluciones engorrosas y mejora la experiencia (por ejemplo, un carrito iniciado en la app continúa en la tienda física sin reiniciar). Esto es precisamente el fruto de haber desaprendido la visión fragmentada del pasado.

En conjunto, el comercio unificado maduro es producto de aplicar *todas* las lecciones del libro: líderes que cocrean con sus equipos, organizaciones que comparten el saber, estructuras ágiles y resilientes, y humanos que aprenden con IA.

El “modo desaprender” está en el corazón de esta transformación porque significa mantener la mente lo suficientemente flexible para rediseñar modelos de negocio completos, cuando las condiciones cambian. Es equivalente a un sistema operativo actualizado permanentemente: sin esta mentalidad adaptativa, cualquier iniciativa unificada colapsaría ante la complejidad. Pero en su forma más evolucionada, el comercio conectado nos muestra cómo un ecosistema de proveedores, retailers y clientes puede funcionar de manera orquestada. Los datos fluyen sin fricciones, los equipos actúan como una única red y el aprendizaje es la vía para sostener esta cohesión.

En esta infografía sintetizo cómo se integra este libro con el resto de los volúmenes de la colección *Génesis de un futuro digital*. Aquí “este libro” funciona como la **capa humana y cultural** que se acopla a los marcos más “duros” del unified commerce, tecnologías exponenciales, retail media/ marketplaces y ecosistema emprendedor. Cada uno de esos volúmenes aporta modelos de negocio, arquitecturas y estrategias; este momentum explica **qué le tiene que pasar a las personas, a los equipos y a la cultura** para que todo eso funcione en la práctica. Leé este esquema como un mapa: si querés profundizar en el modelo, vas a los otros libros; si querés entender cómo alinear talento y cultura para hacerlos posibles, volvé a este.

Esquema de integración entre este libro y otros volúmenes



La cultura permite que la estrategia funcione y que las capacidades técnicas sumen valor.

Marcos Pueyrredon

IA-unificada, flywheel retail 4.0 y unified commerce: La capa humana que los hace posibles

A lo largo de la colección *Génesis de un futuro digital*, he ido desarrollando distintos marcos que explican

cómo cambia el comercio cuando incorporamos datos, tecnologías exponenciales y modelos de ecosistema. Hablé del **flywheel retail 4.0**, del **data trust flywheel**, de los **modelos unified & collaborative commerce** y de la **IA-unificada** como nueva capa de orquestación inteligente. Este libro viene a completar esa ecuación desde otro ángulo: la **capa humana** que hace posible que todo eso funcione en la realidad.

El **flywheel retail 4.0** describe cómo pasamos de campañas puntuales a un motor continuo de creación de valor, donde datos, contenidos, experiencias y servicios se realimentan para mejorar la rentabilidad y la relación con el cliente. Pero ese flywheel no gira sólo con tecnología y dashboards: necesita equipos capaces de **desaprender el embudo lineal**, trabajar en ciclos de prueba y aprendizaje, leer señales en tiempo real y coordinarse entre áreas, sin caer en la guerra de canales. Ese músculo se construye con cultura y talento; ahí es donde este “modo desaprender” aporta su pieza.

El **data trust flywheel** que desarrollo en el [libro vivo dedicado a la revolución de los datos](#) explica cómo la confianza en el dato —su calidad, gobernanza y uso responsable— se convierte en una ventaja competitiva. Pero no hay confianza sin personas que entiendan qué significan esos datos, cómo usarlos y cuándo cuestionarlos. Una organización puede tener un lake impecable y, sin embargo, tomar decisiones basadas en intuiciones viejas. La cultura que propongo en este momentum —curiosidad, pensamiento crítico, accountability, ética digital— es el combustible humano que hace que el data trust flywheel

genere valor y no sólo informes bonitos.

Los **modelos unified & collaborative commerce** muestran cómo se integran canales, procesos y socios de ecosistema para servir mejor al cliente: retailers que se vuelven marketplaces, marcas que abren D2C, operadores logísticos que se convierten en plataformas, redes de colaboración entre competidores que comparten infraestructura. Pero sin una cultura de colaboración real —capaz de desaprender el “cada uno cuida lo suyo” y abrazar el “ganamos juntos”—, esos modelos quedan atrapados en contratos y presentaciones. El “modo desaprender” es el sistema operativo que permite que el unified commerce deje de ser un proyecto de sistemas y se convierta en una forma cotidiana de trabajar.

La **IA-unificada** y la **human augmented AI** que venimos trabajando en otros espacios de la colección son la columna vertebral tecnológica de este nuevo comercio: copilotos que ayudan a vender y planificar mejor, y a tomar decisiones más informadas. Sin embargo, la diferencia entre una organización que usa IA para maquillar procesos viejos y otra que la aprovecha como palanca de reinención está en su **madurez cultural**. Una empresa en “modo desaprender” forma a su gente para dialogar con la IA (no temerle ni idolatrarla), diseñar casos de uso con sentido de negocio, cuestionar sesgos y reconducir el rumbo cuando el algoritmo se equivoca.

Visto así, este libro funciona como el **sistema operativo humano** que se acopla a esos marcos. El Flywheel Retail

4.0 explica cómo se genera crecimiento rentable; el data trust flywheel, cómo los datos se convierten en inteligencia confiable; los modelos unified & collaborative commerce muestran cómo se ensamblan canales y ecosistemas; la IA-unificada detalla cómo orquestar capacidades tecnológicas en tiempo real. **El “modo desaprender” responde a otra pregunta: qué le tiene que pasar a las personas, a los equipos y a la cultura para que todo eso no se quede en el PowerPoint.**

Si querés profundizar en la dimensión más estratégica y técnica de estos marcos, te invito a recorrer otros libros vivos de la colección *Génesis de un futuro digital*. En [“El efecto flywheel en las estrategias de marketing digital: Del embudo lineal al motor de crecimiento rentable”](#) desarrollo en detalle el flywheel retail 4.0 y cómo se traduce en crecimiento sostenido.

En el volumen sobre [datos e inteligencia organizacional](#), presento el **data trust flywheel** y los pilares para construir confianza en el dato. En [“La implementación de los modelos unified & collaborative commerce”](#), exploro cómo se orquestan canales y ecosistemas en la práctica. Y en [“El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema”](#) describo el rol de la **IA-unificada** como infraestructura. Este libro, *Modo desaprender para volver a aprender*, es la lectura complementaria que pone el foco en la capa humana que todos ellos necesitan para desplegar su máximo potencial.

Decálogo del líder de unified commerce en la era de la IA

1. Desaprendé primero vos.

Si la única persona que no cambia su forma de trabajar sos vos, el resto va a leer la transformación como un acting. Mostrá en tu agenda que aprendés, que probás nuevas herramientas, que pedís feedback, que cambiás de opinión cuando los datos o los clientes te demuestran otra cosa. El modo desaprender arranca en la cabeza del líder, no en el organigrama.

2. Convertí el unified commerce en estrategia, no en proyecto de sistemas.

El comerciounificado no es un “roll-out” de plataformas; es una decisión sobre cómo querés relacionarte con tus clientes, tus equipos y tu ecosistema. Si el tema sólo aparece cuando se habla de tecnología o de IT, el mensaje es claro: es un proyecto más. Cuando entra al tablero estratégico, al P&L y a las conversaciones de negocio, pasa a ser identidad.

3. Mostrá el P&L del talento y la cultura.

Hablar de cultura y formación sin conectar con NPS, ticket, margen, rotación o crecimiento es invitar a que lo vean como costo. Tu rol es hacer visible el vínculo: qué capacidades humanas necesitamos para el modelo unified commerce que declaramos, cuánto estamos invirtiendo, qué resultados estamos viendo

y qué ajustes vamos a hacer. La cultura unified commerce se paga sola si la conectás con el P&L.

4. Rediseñá incentivos para que no compitan con el cliente.

Mientras el bono del gerente de tienda dependa sólo de la venta de su caja, va a seguir peleando contra el ecommerce. Mientras cada área reporte sus números “maquillados”, el cliente será rehén de guerras internas. Tu tarea es alinear los incentivos con el journey del cliente y con el flywheel del negocio, aunque eso implique tocar vacas sagradas.

5. Hacé protagonistas a los mandos medios.

Ninguna transformación cultural funciona si los mandos medios se sienten amenazados, ignorados o desbordados. Son ellos quienes traducen la estrategia en turnos, reuniones, turnos en tienda, prioridades en el CD y conversaciones con los equipos. Invertí en su reconversión, dales lenguaje, herramientas y espacio para equivocarse sin ser castigados. Si ellos no están adentro, el cambio no sale de PowerPoint.

6. Diseñá tu organización como un sistema de aprendizaje, no sólo de ejecución.

Un líder de unified commerce no mide sólo cuánto se vende o cuán eficiente es la operación; mide cuánto aprende la organización por ciclo. ¿Cuántos experimentos corremos? ¿Cuánta evidencia generamos? ¿Qué se documenta? ¿Qué decisiones

cambian gracias a lo aprendido? Tu obsesión no puede ser sólo ejecutar más rápido, sino ejecutar mejor porque aprendés más rápido que tus competidores.

7. Tratá a la IA como copiloto estratégico, no como juguete ni como verdugo.

Si la IA es sólo un demo de innovación, será un chiche caro. Si la usás para vigilar y castigar, será un arma de destrucción cultural. Tu rol es marcar la cancha: la IA está para amplificar criterio humano, acelerar análisis, mejorar decisiones y personalizar experiencias, no para reemplazar personas ni para lavar las manos de la dirección (“lo dijo el algoritmo”).

8. No tercerices la conversación sobre IA con tu gente.

Podés traer expertos, proveedores y consultores, pero el mensaje clave sobre qué significa human+AI en tu organización lo tenés que dar vos. Explicá para qué la van a usar, qué no van a hacer con ella, qué oportunidades abre para cada rol y qué miedos reconocés como legítimos. Si la conversación sobre IA la dan sólo Tecnología o un proveedor, el equipo va a sospechar —con razón— que hay una letra chica que nadie le está leyendo.

9. Protegé tiempo y espacio para aprender en serio.

Si la agenda está tan saturada que nadie tiene una hora para formarse, experimentar o revisar lo aprendido, la transformación es decorado. Bloqueá tiempo para formación estratégica, para pilotos de

cambio, para retos que importan. Y empezá por tu propia agenda: cuando el equipo ve que vos te reservás tiempo para pensar, aprender y diseñar, entiende que no es un lujo; es parte del rol.

10. Conectá tu organización al ecosistema y convertite en nodo que enseña y aprende.

El unified commerce no se construye en soledad. Cámaras, institutos, universidades, startups, proveedores y comunidades como eLeaders y EO forman parte de tu sistema nervioso ampliado. Tu responsabilidad como líder es enchufar la organización a ese ecosistema, aprovechar lo que otros ya aprendieron y compartir lo que vos estás descubriendo. Un líder de unified commerce en la era de la IA no compite sólo en productos; compite en velocidad y calidad de aprendizaje colectivo.

Formar, compartir, transformar

Hoy, más que nunca, nuestro ecosistema iberoamericano necesita actuar. Invito a empresas, emprendedores y líderes de toda la región a asumir el **aprendizaje continuo** como una ventaja competitiva sostenible. Esto significa *formar* talento: invertir en capacitación, mentoría y programas de actualización tecnológica que partan de los aprendizajes reales de nuestros mercados. Significa *compartir* conocimiento: abrir comunidades, redes y espacios de colaboración donde casos de éxito y fracaso sirvan a todos como fuente de aprendizaje colectivo.

Y significa *transformar* mentalidades: abandonar definitivamente la idea de modelos inmutables y reemplazarla por la convicción de que cada proyecto es una oportunidad de aprendizaje.

Como dijimos, *“la tecnología sin humanidad es sólo código”*; por eso, este llamado es también un llamado a la comunidad humana detrás del comercio digital. Necesitamos líderes con empatía, organizaciones solidarias y un compromiso compartido hacia el futuro. Las estadísticas ya nos señalan el camino (prácticamente la mitad de las iniciativas digitales todavía fracasa si no se le da el aprendizaje adecuado); ahora depende de nosotros convertir ese desafío en oportunidad.

Comparto esta visión con la convicción de que Iberoamérica cuenta con el talento y la creatividad para convertir el desaprender en una cultura arraigada. Desde el eCommerce Institute y otras iniciativas regionales, seguiremos impulsando eventos de formación, podcasts y contenidos que reflejen esta filosofía.

- ❑ **Formemos** en habilidades digitales y de pensamiento crítico.
- ❑ **Compartamos** nuestros casos y aprendizajes en redes profesionales.
- ❑ **Transformemos** cada proyecto, cada empresa y cada comunidad con el aprendizaje como motor.

En mi experiencia, cuando un líder o una empresa adopta este “modo desaprender” como sistema operativo,

se abren nuevas puertas: se acelera la innovación, se fortalece la resiliencia y se construye un comercio más unido y competitivo. El futuro nos invita a crear juntos esta cultura de aprendizaje permanente, porque el triunfo colectivo se basa en la sabiduría compartida. ¡Sumémonos a esa misión: aprender, desaprender y volver a aprender, siempre de la mano, para diseñar juntos el futuro digital iberoamericano!

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Agradecimientos

A lo largo de este viaje, he confirmado algo que siempre intuí: ningún proceso de transformación, ni tecnológica ni cultural, ocurre en soledad. Este libro —como cada momento de la colección Génesis de un futuro digital— es el resultado de un ecosistema vivo, colaborativo y generoso, que crece al ritmo de su gente y de su capacidad para desaprender y volver a aprender juntos.

Mi gratitud más profunda es para todos los pioneros, visionarios y hacedores del ecosistema digital iberoamericano que, con su testimonio, conocimiento y tiempo, han hecho posible esta obra. Cada conversación, cada entrevista y cada reflexión compartida se convirtieron en piezas fundamentales de este mapa colectivo del aprendizaje y la innovación.

Agradezco también a los líderes y referentes que participaron en los podcasts, encuentros y espacios de cocreación. Ustedes representan el espíritu que queremos preservar: el de la comunidad que comparte lo que aprende, que se desafía a sí misma y que multiplica oportunidades.

A las organizaciones, cámaras, universidades, medios, aceleradoras y equipos que colaboraron abriendo puertas y compartiendo datos, historias y aprendizajes. Gracias por ser parte de una red que entiende que el conocimiento sólo cobra sentido cuando se pone al servicio de los demás.

Y, por supuesto, al eCommerce Institute y a mi dream team, que hacen realidad este sueño editorial. Gracias por acompañarme en esta misión de documentar la génesis —y la evolución— de nuestro futuro digital.

Que este libro sea, una vez más, un punto de encuentro: entre generaciones, entre disciplinas y entre mentes curiosas que creen, como yo, que el mejor legado que podemos dejar es el conocimiento compartido.

Con gratitud y admiración,

Marcos Pueyrredon

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

Disclaimer:

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

A continuación, compartimos las debidas referencias.

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

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

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Referencias

1. Pueyrredon, M. (2024, 15 de abril). *Empezó la carrera por “aprender a desaprender” y los retailers y marcas maduros se preparan para el des-conocimiento [cap. 1 de 4]*. LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/empez%C3%B3-la-carrera-por-aprender-desaprender-y-los-se-1-marcos-qy7ef/>
2. Pueyrredon, M. (2024). *El despegue digital: Los inicios del comercio electrónico en Iberoamérica*. Génesis de un futuro digital <https://genesisfuturo.digital/el-despegue-digital-los-inicios-del-comercio-electronico-en-iberoamerica/>
3. Pueyrredon, M. (2025). *El desarrollo del retail media network*. Génesis de un futuro digital <https://genesisfuturo.digital/el-desarrollo-del-retail-media-network/>
4. Pueyrredon, M. (2025). *El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas*. Génesis de un futuro digital <https://genesisfuturo.digital/el-ecosistema-emprendedor-y-el-impulso-de-las-nuevas-iniciativas/>

5. Pueyrredon, M. (2025). *La transformación en las relaciones comerciales en el e-commerce B2B / D2C. Génesis de un futuro digital* <https://genesishfuturo.digital/la-transformacion-en-las-relaciones-comerciales-en-el-ecommerce-b2b-d2c/>
6. Pueyrredon, M. (2025). *El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema. Génesis de un futuro digital.* <https://genesishfuturo.digital/el-arribo-de-las-tecnologias-exponenciales-y-la-transformacion-del-ecosistema/>
7. Pueyrredon, M. (2021, 11 de julio). *a.C.d.C²: La omnicanalidad ya no es suficiente, llegó el momento del comercio unificado.* Pueyrredonline <https://pueyrredonline.com/blog/columna/a-c-d-c2-la-omnicanalidad-ya-no-es-suficiente-llego-el-momento-del-comercio-unificado>
8. UNESCO (2025, 02 de diciembre). *Qué debe saber sobre la alfabetización* <https://www.unesco.org/es/literacy/need-know>
9. eLíderes Podcast x25 (2025, 09 de junio). *Entrevista a Ezequiel Glinsky - ¿Cómo cambia la inteligencia artificial la forma de jugar?* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=YTVwq_aN20Y
10. Martín-Retortillo, T. (2017, 21 de junio). *El aprendizaje continuo, factor crítico de supervivencia.* IE University <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/aprendizaje-continuo-factor-critico-supervivencia/>

11. LinkedIn Learning (2024). *Workplace Learning Report 2024* <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/reports/2024-Workplace-Learning-Report-Spanish.pdf>
12. Weddle, B.; Hancock, B.; Glover, M.; Stefanski, H.; Rizzi, E. & Mowery, H. (2025, 14 de julio). *We're all techies now: Digital skill building for the future*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/we-are-all-techies-now-digital-skill-building-for-the-future>
13. Castor Evolución Digital (2025, 25 de junio). *¿Son los COE impulsores del conocimiento en las empresas?* <https://castor.com.co/son-los-coe-impulsores-del-conocimiento-en-las-empresas>
14. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2025). *Estudio MidTerm 2025* <https://cace.org.ar/pages/estadisticas>
15. eLíderes Podcast x25 (2025, 08 de agosto). Entrevista a Andrea Guitart – *Los motores que democratizaron el ecommerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=jmNf18yshkc>
16. eCommerce Institute (2024, 19 de agosto). *eLíderes Podcastx25 – Andrés Zaied y los eventos masivos de conveniencia,aceleradores del e-commerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=Nf2YZjegUwo>

17. Deloitte Latam (2025, 26 de septiembre). *Liderar en una organización con inteligencia artificial* <https://www.deloitte.com/latam/es/our-thinking/dnoticias-ecuador/ec-liderar-un-organizaciones-con-ia-enfoque-desde-auditoria-e-innovacion-en-deloitte.html>
18. eLíderes Podcast x25 (2025, 04 de agosto). Entrevista a Verónica Pinazo - *Democratización de Internet: la primera gran ola* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=FotVDIQMqVU>
19. Kim, L. (2015, 29 de junio). *Are you a traditional or collaborative leader?* <https://www.inc.com/larry-kim/are-you-a-traditional-or-collaborative-leader-infographic.html>
20. Johansen, I. (2024, 28 de octubre). *Agile leadership vs traditional leadership: What's the difference?* Flowlu <https://www.flowlu.com/blog/productivity/agile-vs-traditional-leadership/>
21. Spain Business School (2015, 05 de febrero). *Liderazgo tradicional vs liderazgo colaborativo* <https://blog.spainbs.com/2015/02/253/liderazgo-tradicional-vs-liderazgo-colaborativo>
22. eLíderes Podcast x25 (2025, 11 de noviembre). Entrevista a Pablo Potente - *Mobile, apps e inteligencia artificial: Las olas del ecosistema digital* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=aRAhanMPzso>

23. Akhromenka, N. (2024, 15 de octubre). *From data to decisions: Building a data-driven organization*. IBA Group <https://ibagroupit.com/insights/building-a-data-driven-organization-from-data-to-decision/>
24. Boringer, J.; Dierks, A.; Huber, I. & Spillecke, D. (2022, 18 de enero). *Insights to impact: Creating and sustaining data-driven commercial growth*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/insights-to-impact-creating-and-sustaining-data-driven-commercial-growth>
25. Pueyrredon, M. (2025). *La revolución de los datos en la era del big data*. Génesis de un futuro digital <https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-de-los-datos-en-la-era-del-big-data/>
26. Kabouya, I.; De Pierrefeu, G. & Floch, J. (2025, 14 de octubre). *Global AI Survey 2025: The paradox of AI adoption*. Wavestone <https://www.wavestone.com/en/insight/global-ai-survey-2025-ai-adoption/>
27. eLíderes Podcast x25 (2025, 10 de diciembre). *Entrevista a Marta Cruz - 25 años: de la digitalización a la inteligencia artificial* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=f7wJzHI0UY4>
28. eLíderes Podcast x25 (2025, 14 de octubre). *Entrevista a Guido Boulay - El rol de las startup dentro del digital commerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=NNX9SE-XTQQ>

29. Pueyrredon, M. (2025, 27 de noviembre). *La implementación de los modelos unified & collaborative commerce*. Génesis de un futuro digital <https://genesisfuturo.digital/la-implementacion-de-los-modelos-unified-collaborative-commerce/>
30. eLíderes Podcast x25 (2025, 14 de octubre). Entrevista a Gustavo Koblinc - *De la www a la transformación digital total* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=VVefBznxGrQ>
31. Da Costa, J. (2025, 19 de agosto). *La revolución fintech de Brasil construyó acceso a gran escala. Ahora enfrenta el costo de la velocidad*. JuicyScore <https://juicyscore.ai/es/blog/brazil-fintech-revolution-pix-digital-payments-fraud>
32. eLíderes Podcast x25 (2025, 28 de julio). Entrevista a Felipe Atton - *La personalización como quiebre para conocer al cliente* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=aHA0IemHI3E>
33. Cencosud (2021, 28 de agosto). *Cencosud Ventures: nuevo brazo de inversión para startups* <https://www.cencosud.com/centro-de-medios/cencosud/cencosud-ventures-nuevo-brazo-de-inversion-para-startups>
34. Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial Granica <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002739.pdf>

35. Pueyrredon, M. (2025, 05 de julio). *#EnMoodSenna: ¿Quién tiene el volante de este flywheel para potenciar la rentabilidad del retail o marca moderna?* (Capítulo 1 de 4). Digital Commerce Capsule. LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/enmoodsenna-qui%C3%A9n-tiene-el-volante-de-este-flywheel-o-marcos-kskcf/?trackingId=cwjBLhvaR6uGnzQyQkdJGQ%3D%3D>
36. Poynton, S.; Cantrell, S.; Scoble-Williams, N.; Mallon, D. & Lahiri, G. (2025, 24 de marzo). *Stagility: Creating stability for workers for organizations to move at speed*. Deloitte <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2025/organizational-agility-and-creating-stability-at-work.html>
37. Deloitte (2025, 24 de marzo). *2025 Global Human Capital Trends: Navigating complex tensions and choices in the worker-organization relationship* <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2025.html#introduction>
38. Edutin Academy (2024, 31 de octubre). *Natura: Caso de éxito en e-learning* <https://blog.edutin.com/natura-caso-de-exito-en-elearning/>
39. eLíderes Podcast x25 (2025, 15 de octubre). *Entrevista a Francisco Mato - La nube: uno de los big bang del digital commerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=AazTCVs52Y>

40. eLíderes Podcast x25 (2025, 11 de diciembre). Entrevista a Walter Cabanillas - *La transformación digital en Latinoamérica* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=SXG7QPaNhV8>
41. Wahl, F. (2023, 18 de julio). *My key takeaways from Eric Ries' The Lean Startup*. Medium <https://medium.com/%40flwahl/my-key-takeaways-from-eric-ries-the-lean-startup-ea7d5b41c11c>
42. Díaz, J.M. (2025, 03 de junio). *Agile vs. traditional leadership: Differences & 5 tips*. Echometer <https://echometerapp.com/es/liderazgo-agil-vs-clasico/?cn-reloaded=1>
43. McKinsey & Company (2024, mayo). *El estado de la IA a principios de 2024: La adopción de la IA generativa aumenta y comienza a generar valor* https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/locations/south%20america/latam/latam/el%20estado%20de%20la%20ia%20a%20principios%20de%202024%20la%20adopcion%20de%20la%20ia%20generativa%20aumenta%20y%20comienza%20a%20generar%20valor/thestateofai_esp.pdf
44. BBVA (2017, 28 de diciembre). *Campus BBVA, aprendizaje continuo para competir en la sociedad digital* <https://www.bbva.com/es/campus-bbva-aprendizaje-continuo-competir-sociedad-digital/>

45. Corporate (2024, 26 de julio). *BBVA impulsa la formación de sus empleados con nuevos cursos sobre inteligencia artificial generativa* <https://corporate.es/bbva-impulsa-la-formacion-de-sus-empleados-con-nuevos-cursos-sobre-inteligencia-artificial-generativa/>
46. Globant (2020, 11 de mayo). *Globant lanza “Globant University”, en busca de promover el desarrollo profesional de sus empleados* <https://www.globant.com/es/news/globant-launches-globant-university-help-employees-upskill-themself-and-keep-pace-customer>
47. Mercado Libre (n.d.). *Experiencia Meli: En Mercado Libre, aprendemos y nos desarrollamos: encarando cada oportunidad con una mentalidad emprendedora* <https://career.mercadolibre.com/es/life-at-meli>
48. eCommerce Institute (2024, 19 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Patricia Jebsen y la importancia de la colaboración en la industria digital* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=z5GJYlr83ZQ>
49. Curtis, S. (n.d.). *Understanding Plan-Do-Check-Act (PDCA): Your complete guide*. TWI Institute <https://www.twi-institute.com/plan-do-check-act/>
50. Gabarró Sust, J. (n.d.). *Método Kaizen para la mejora continua*. Normes ISO <https://iso.cat/es/metodo-kaizen-para-la-mejora-continua/>

51. Carter, T. & Lavoie, J. (2024, 21 de octubre). *Practicing resilience in the face of failure*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/practicing-resilience-in-the-face-of-failure>
52. Valverde, D. (2025, 25 de septiembre). *From dot-com crash to fintech growth: Latinia's case study*. Mexico Business News <https://mexicobusiness.news/finance/news/dot-com-crash-fintech-growth-latinias-case-study>
53. Palomino Barchi, G. J.; Velásquez, V.; Marcos Quispe, K. C. & Seclen Luna, J. P. (2019). *¿Cómo innovan las fintech peruanas? Una aproximación a partir de un estudio de casos múltiples*. Revista de Ciencias de la Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/21114>
54. Yee, L.; Chui, M.; Roberts, R. & Issler, M. (2024, 16 de julio). *McKinsey Technology Trends Outlook 2024*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech-2024>
55. IAE Business School (2024, 25 de septiembre). *Transformación digital: aprendizajes del Banco Galicia*. Revista Alumni, IAE <https://www.iae.edu.ar/revista-alumni/transformacion-digital-aprendizajes-del-banco-galicia>

56. eLíderes Podcast x25 (2025, 11 de diciembre). *María Paula Arregui y la evolución de las tecnologías de pago en América Latina* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=VVbLFTSalAg>
57. eLíderes Podcast x25 (2025, 09 de diciembre). Entrevista a Patricio Mazza - *Los orígenes y la evolución del comercio conversacional* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=ASlzl_u5y8E
58. Pueyrredon, M. (2025). *La era de los marketplaces. Génesis de un futuro digital* <https://genesisfuturo.digital/la-era-de-los-marketplaces/>
59. García-Peñalvo, F. J. (2024, 20 de diciembre). *Hacia una pedagogía aumentada: el papel de la IA en la personalización del aprendizaje*. Nueva Revista <https://www.nuevarevista.net/hacia-una-pedagogia-aumentada-el-papel-de-la-ia-en-la-personalizacion-del-aprendizaje>
60. eCommerce Institute (2024, 08 de junio). *eLíderesx25 Podcast - David Rodríguez Ureña y el paso de las tarjetas perforadas a la IA* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=I203glVpxxc>
61. Psico-Smart (2024, 28 de agosto). *Tendencias emergentes en el aprendizaje personalizado mediante plataformas de gestión de capacitación* <https://blogs-es.psico-smart.com/articulo-tendencias-emergentes-en-el-aprendizaje-personalizado-mediante-plataformas-de-gestion-de-capacitacion-172173>

62. Pueyrredon, M. (2025, 18 de abril). *Human augmented AI Manifesto: When artificial intelligence amplifies our humanity*. Digital Commerce Capsule. Medium <https://digitalcommercecapsule.medium.com/human-augmented-ai-manifesto-when-artificial-intelligence-amplifies-our-humanity-78a99e3fd4c5>
63. Passantino, L. & Schroeder-O'Neal, M. (2024, 21 de octubre). *RR. HH. en 2025: áreas de interés y estrategias para el éxito*. Gartner <https://www.gartner.es/es/articulos/las-principales-areas-de-interes-de-rrhh-para-2025>
64. Stefanski, H.; Hall, B.; Gittleston, J. & Glazer, J. (2025, 17 de junio). *Reimagined: Learning & development in the future of work*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/featured-insights/people-in-progress/reimagined-learning-and-development-in-the-future-of-work>
65. Leopold, T. (2025, 31 de enero). *Informe sobre el futuro del empleo 2025: Los empleos del futuro y las habilidades necesarias para conseguirlos*. Foro Económico Mundial <https://es.weforum.org/stories/2025/01/informe-sobre-el-futuro-del-empleo-2025-los-empleos-del-futuro-y-las-habilidades-necesarias-para-conseguirlos>
66. Gartner (2024, 06 de noviembre). *Gartner survey reveals only 48 percent of digital initiatives are successful* <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-11-06-gartner-survey-reveals-only-48-percent-of-digital-initiatives-are-successful>

67. Panas, A. & Karlsson, A. (2024). *Leading off: Essential for leaders and those they lead*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/leadingoff/2024/12/23/2024-12-23b.html>
68. eCommerce Institute (2025, 24 de octubre). *eLíderes Podcast x25 - Lorena Díaz Quijano: Los hitos que convirtieron a la industria - Parte 2* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=xT6Wr8LE95A&list=PLv8TZI6oS0wHTL53a8PTBWgxaD0caObPy&index=10>
69. Dietsch, S.; Dowling, B. & Nielsen, N. (2020, 27 de agosto). *Is your organization harnessing the proven power of learning?* McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/is-your-organization-harnessing-the-proven-power-of-learning>
70. eLíderes Podcast x25 (2025, 24 de junio). Entrevista a Raúl Saroka - *La revolución de la computación como inicio de todo* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=J9RWZ5QfSel>
71. Aghina, W.; Ahlbäck, K.; De Smet, A.; Lackey, G.; Lurie, M.; Murarka, M. & Handscomb, C. (2018, 22 de enero). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

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.



**Ezequiel
Glinksky**



**Andrea
Guitart**



**Andrés
Zaied**



**Verónica
Pinazo**



**Pablo
Potente**



**Marta
Cruz**



**Guido
Boulay**



**Mauricio
Blanco**



**Gustavo
Kobline**



**Felipe
Atton**



**Francisco
Mato**



**Walter
Cabanillas**



**Patricia
Jebesen**



**María Paula
Arregui**

GENERACIÓN
FUTURO
DIGITAL





**Patricio
Mazza**



**David
Rodríguez Ureña**

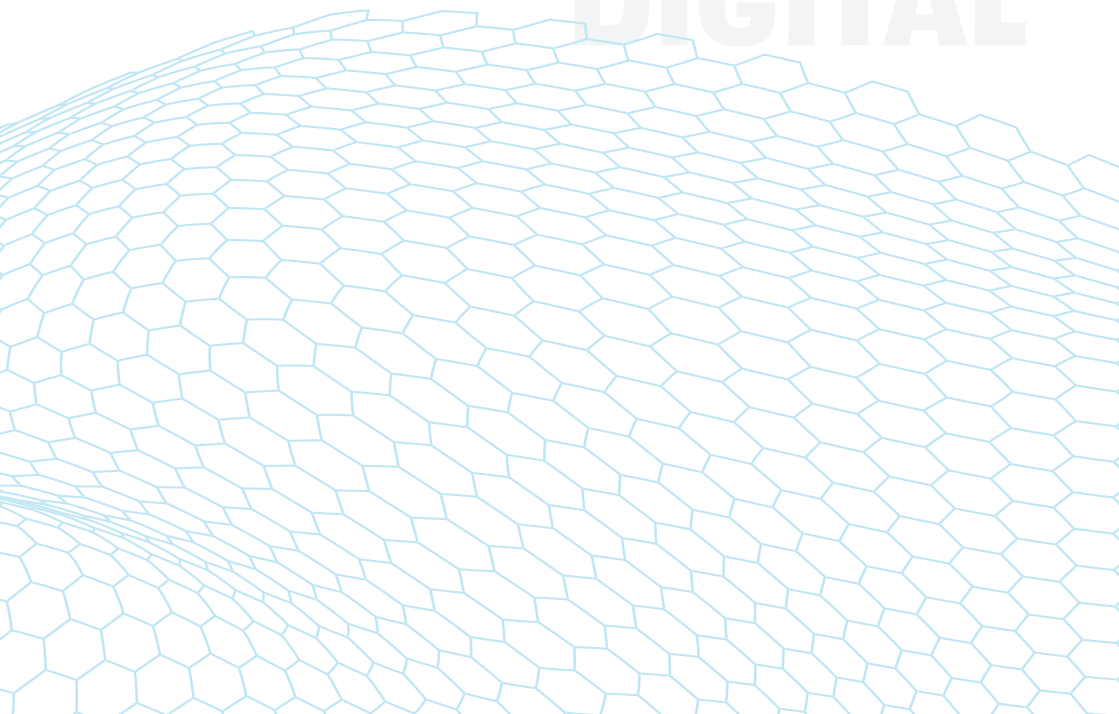


**Lorena
Díaz Quijano**



**Raúl
Saroka**

GÉNEROS DE UN FUTURO DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Sobre las **dimensiones** del libro vivo

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



Dimensión Gráfica



Dimensión textual



Dimensión multimedia



Dimensión aumentada

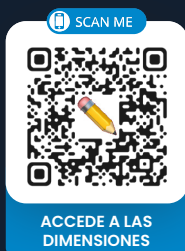
Dimensión Gráfica



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



Dimensión Textual



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

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

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



Justo
Abón



José
Acosta



Pablo
Altamira



Ricardo
Alonso

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dimensión Multimedia



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

Modo desaprender para volver a aprender

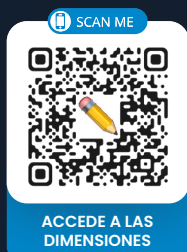


PLAYLIST DE SPOTIFY



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



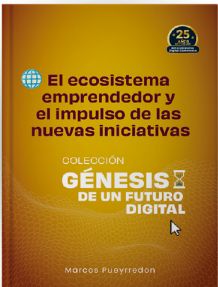
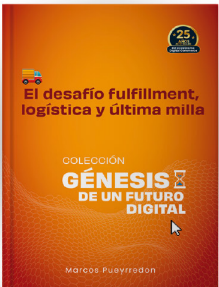
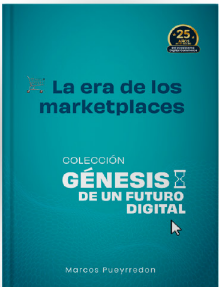
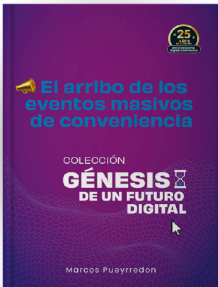
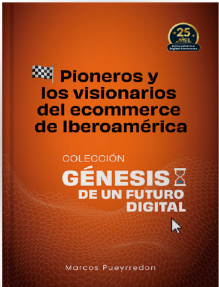
Próximos Momentums

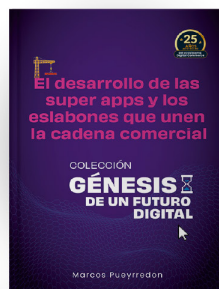
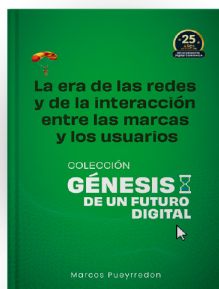
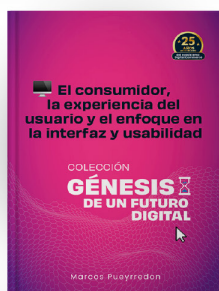
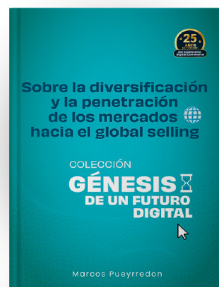
Génesis de un Futuro Digital no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra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

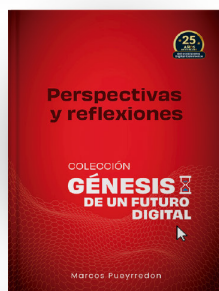
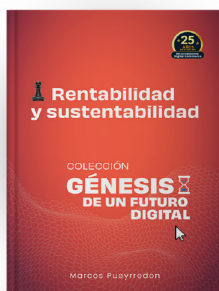
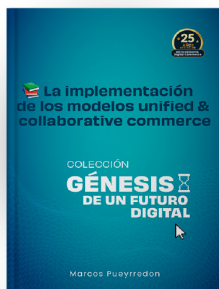
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio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



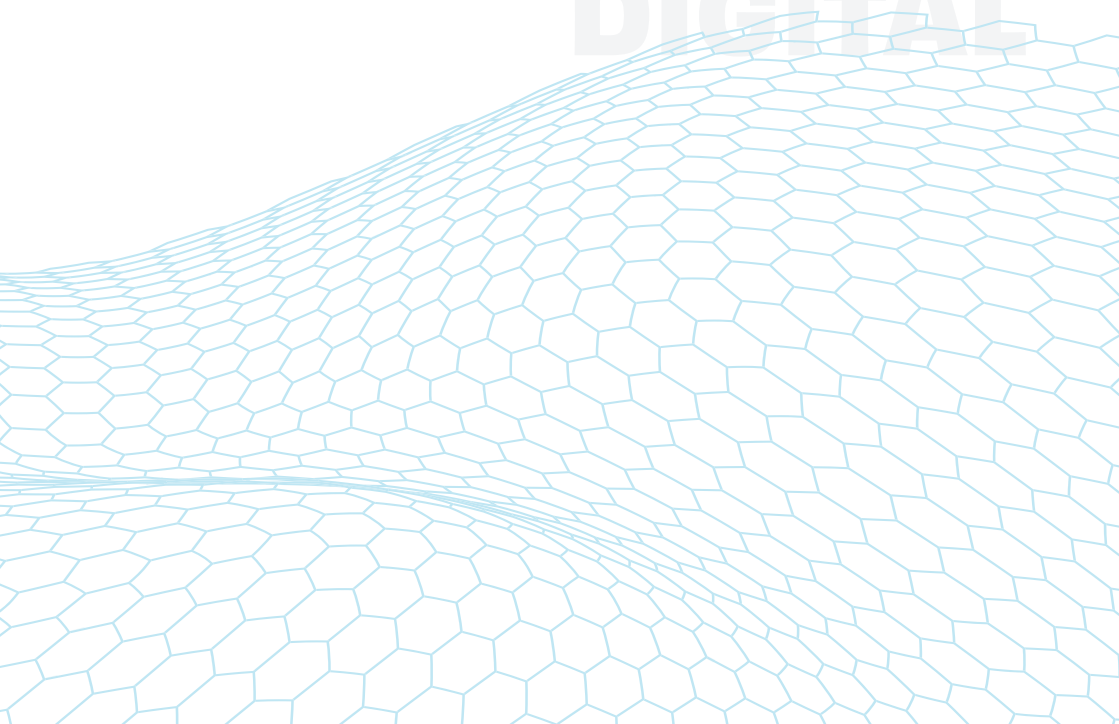
Comienza ahora

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!





Modo desaprender para volver a aprender

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.

