



OBS Business School

La Navidad Recalibrada: entre el deseo y el límite

Claudio Aros

Profesor de OBS Business School

Noviembre, 2025

Partners Académicos:



OBSbusiness.school

Autor

◎ **Claudio Aros**

Profesor en *OBS Business School*

Colaborador de OBS Business School. Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado (ITM) por la Universidad de Barcelona. Especialista en Aprendizaje Estadístico y Data Mining por la UNED. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el ámbito de la economía y la investigación, y ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de la consultoría.



Índice

Resumen ejecutivo	5
Capítulo 1 Introducción: La Navidad Recalibrada	7
Capítulo 2 El contexto macroeconómico: el “bolsillo” manda	9
Capítulo 3 El <i>mindset</i> del consumidor: el “porqué” del gasto	22
Capítulo 4 Ejes de influencia y decisión: la tribu y la tecnología	30
Capítulo 5 Conclusiones y claves de acción: la hoja de ruta para ganar la Navidad 2025	43
Recomendaciones y reflexiones	51
Referencias bibliográficas	53

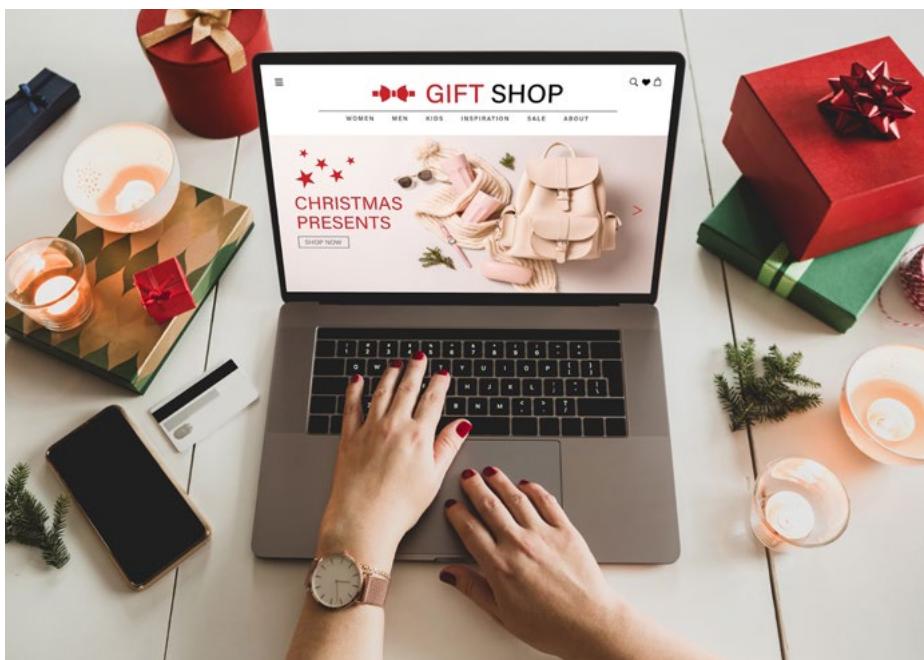
Resumen ejecutivo

Este estudio analiza las tendencias de consumo navideño 2024-2025, revelando una profunda transformación del consumidor. La temporada ya no se define por el gasto impulsivo, sino por una “celebración cauta”: un consumidor hiper-racionalizado que, forzado por la inflación pasada y el coste del crédito, mantiene el deseo de celebrar, pero lo hace con una eficiencia y planificación sin precedentes.

El gasto agregado se muestra resiliente (ej. +5.3% en España), pero esta cifra esconde una brecha significativa entre la alta intención de gasto y un desembolso real mucho más contenido (un 14% inferior en España 2024).

Los principales hallazgos del informe se estructuran en cuatro áreas clave:

- 1. El “Bolsillo” Cauto:** El escenario macroeconómico impone la prudencia. En Europa, la campaña navideña de 2025 se perfila con crecimiento nominal limitado y volumen real estancado, reflejando un consumo cauteloso marcado por la inflación y la contención del gasto discrecional. Para la Navidad de 2025, los consumidores estadounidenses muestran cautela y mayor sensibilidad al valor, con un gasto medio previsto de 1.595 \$, un 10 % menos que en 2024. La campaña navideña en Latinoamérica refleja tres realidades macroeconómicas distintas que condicionan el consumo: desde mercados estables con crecimiento del e-commerce hasta contextos inflacionarios donde predomina el recorte del gasto y la búsqueda de ofertas, anticipando un 2025 igualmente fragmentado.



2. El “Porqué” del Gasto: Experiencias y Sostenibilidad Eficiente. Las prioridades de un presupuesto más ajustado han cambiado:

- Experiencias sobre Productos: El gasto se ha desplazado drásticamente hacia la conexión humana y experiencial. En España 2024, el gasto en Hostelería (+15.5%) y Alojamientos (+13.2%) creció muy por encima de los productos tradicionales.
- Sostenibilidad como Ahorro: Aunque la conciencia ambiental crece, la sostenibilidad aún compite con el precio en las decisiones navideñas, reflejando una tensión entre intención ética y capacidad económica.

3. Los Ejes de Influencia: Paradojas Generacionales y Tecnológicas. Los motores de la decisión de compra se han reconfigurado, rompiendo mitos:

- Paradoja Generacional: La Generación Z, aunque marca las tendencias, lidera los recortes de gasto (previsión -23% en 2025). Son los Baby Boomers quienes sostienen el consumo, con el presupuesto medio más alto (532€).
- Auge del Social Commerce: TikTok e Instagram se consolidan como canales de venta directa (no solo marketing), moviendo el 62% del gasto global en este canal entre la Gen Z y los millennials.
- Paradoja de la IA: La personalización tecnológica se bifurca. Mientras en Europa se implanta la hiper-personalización, en Latinoamérica existe un profundo rechazo: el 94% de los consumidores desconfía de los chatbots, prefiriendo el contacto humano.

4. Claves de Acción: hacia la “Eficiencia Empática”. Las empresas deben abandonar la “campaña masiva” y la guerra de descuentos, que genera fatiga en el consumidor. La estrategia ganadora es la “eficiencia empática”, que se basa en:

- Marketing (Valor Flexible): Sustituir el descuento agresivo por flexibilidad financiera (ej. “Compra Ahora, Paga Despues” - BNPL) y un *storytelling* emocional que aporte valor.
- Operaciones (Omnicanalidad Extrema): Garantizar una logística fluida e integrada (ej. *Click & Collect*, inventario unificado) que elimine la fricción.
- Tecnología (IA Bifurcada): Adaptar la IA al contexto. Usarla en el *frontend* (personalización visible) en mercados maduros, y en el *backend* (optimización de inventario invisible) en mercados con escepticismo, manteniendo un *frontend* humano y local.



Capítulo 1

Introducción: La Navidad Recalibrada

- ④ La temporada navideña ha funcionado durante décadas como el **barómetro emocional y económico del consumo global**. Es un periodo donde el gasto, impulsado por la tradición y el afecto, parecía inmune a las turbulencias. Sin embargo, el guion ha cambiado. El consumidor que emerge de las Navidades de 2024 y planifica las de 2025 es uno que ha mutado, forjado por una inflación persistente, el alto coste del crédito y una conciencia redefinida del valor.

Este estudio se adentra en la que es, quizás, la mayor paradoja del consumo moderno: la disonancia entre el innegable “**deseo de celebrar**” y la nueva “**celebración cauta**”. Ya no nos enfrentamos a un consumidor que gasta sin medida, sino a uno hiper-racional que, aunque mantiene el gasto agregado (como el crecimiento del 5.3% en España), lo hace con una planificación y una eficiencia sin precedentes. **La Navidad no se cancela, se recalibra**.

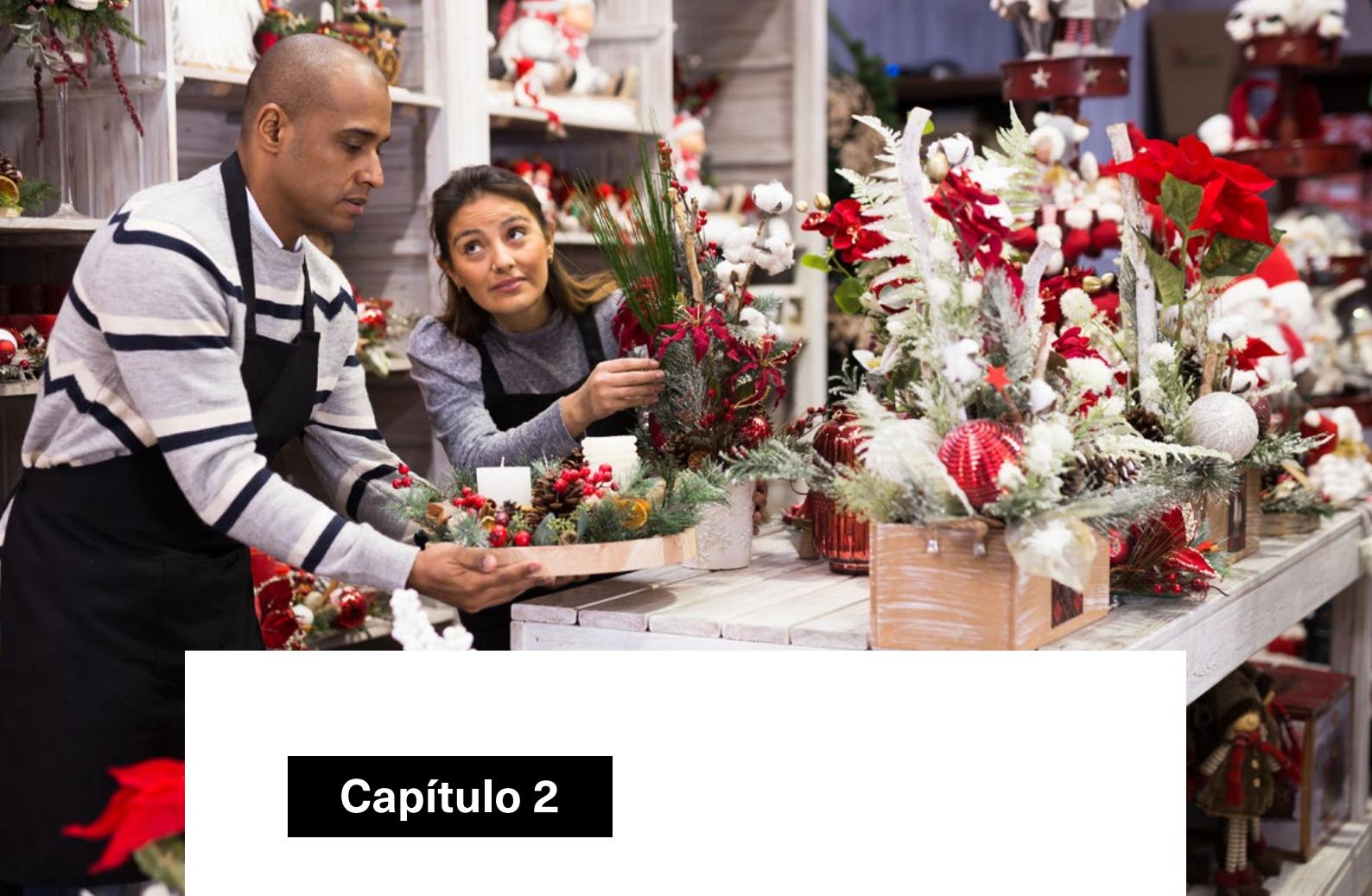
Pero, ¿cómo es esta recalibración? Si el “bolsillo” manda y se vuelve más prudente, ¿qué ocurre con el “porqué” del gasto? Cuando el ticket medio se contrae, ¿qué prioriza el consumidor? ¿Es la “experiencia”—una cena, un viaje—el nuevo refugio, superando al producto material? ¿Y cómo cambia el significado de la sostenibilidad en este contexto?



Este informe analiza las fuerzas que moldean esta nueva realidad, diseccionando los ejes de influencia que determinan la decisión final de compra. Exploramos cómo conviven las distintas generaciones, planteando una pregunta incómoda: ¿por qué la Generación Z, el gran motor de las tendencias, es la que lidera los recortes de gasto?

Finalmente, nos adentramos en el rol de la tecnología, donde encontramos la paradoja más significativa: ¿cómo es posible que la Inteligencia Artificial, la gran promesa de la hiper-personalización en Europa, sea recibida con un escepticismo tan profundo en mercados clave como Latinoamérica, donde el 94% desconfía de los chatbots?

A través de un análisis de datos macroeconómicos, tendencias de comportamiento y estudios sectoriales, este estudio no solo dibuja el **mapa del nuevo consumidor navideño**, sino que ofrece un conjunto de claves de acción prácticas para empresas. Pasamos del marketing masivo a la “eficiencia empática”, de la guerra de descuentos a la flexibilidad financiera, y de la omnicanalidad a la optimización invisible. Las siguientes páginas responden a la pregunta fundamental: ¿cómo conectar y triunfar en la era de la celebración cauta?



Capítulo 2

El contexto macroeconómico: el “bolsillo” manda

- ④ El consumo navideño no puede entenderse de forma aislada: está íntimamente ligado al pulso de la economía. Variables como el **PIB**, la **inflación**, los **tipos de interés**, los tipos de cambio y las **políticas públicas** determinan el poder adquisitivo de los hogares, la confianza del consumidor y, en última instancia, la forma en que se celebran las fiestas. En un contexto de 2024 marcado por la desinflación en Europa y EE. UU., la volatilidad en varias economías de Latinoamérica y la normalización de la política monetaria, el gasto navideño reflejó tanto la **resiliencia del deseo de celebrar como la racionalización de las compras**. De cara a 2025, las previsiones apuntan a un escenario de continuidad: un consumidor que mantiene la intención de gastar, pero que lo hace de manera más planificada, sensible al precio y con mayor peso de experiencias y sostenibilidad. Este marco económico es clave para interpretar qué ocurrió en la campaña de 2024 y qué cabe esperar en la de 2025.

A partir de este marco, examinemos brevemente el contexto macroeconómico, los patrones de consumo y las previsiones para la campaña navideña de 2025 en España, la Unión Europea, Estados Unidos y la región LATAM.

2.1 España: del ajuste a la confianza, una Navidad con gasto en ascenso

El crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) y la desinflación sostienen un consumidor que celebra con más planificación y experiencias.

Banco de España ha actualizado sus proyecciones macroeconómicas revisando al alza tanto la previsión de crecimiento del PIB, en dos décimas, hasta el 2,6%, como la inflación, en una décima, hasta el 2,5%, para 2025¹.

Fruto de la evolución proyectada para la renta disponible, el empleo y los flujos migratorios, el consumo privado constituiría el componente con una mayor contribución al avance de la actividad. A ello se le suma un entorno de tipos de interés moderándose desde máximos, que mejoran las condiciones de financiación y estabilidad del crédito al consumo, factores que tienden a adelantar compras a Black Friday y sostener ticket medio en diciembre.

Sin embargo, a pesar de disfrutar de un contexto macroeconómico aceptable, se prevé que los hogares prevén gastar menos, por lo que la recuperación será más moderada de lo esperado.

Navidad 2024: Ajuste emocional y gasto contenido

Evolución del gasto

El Observatorio Cetelem presentó en el estudio Zoom Navidad 2024² el consumo llevado a cabo por los españoles en 2024 donde declararon que alcanzaron los **499€ de media** en las navidades, un **6% más que en el 2023**. Este aumento, sin embargo, debe matizarse: la intención de gasto manifestada en diciembre era de 583 euros, por lo que **el desembolso final fue un 14% inferior a lo previsto**. Esta brecha entre expectativas y gasto real refleja la prudencia del consumidor español, que ajusta sus decisiones en función de la coyuntura económica y de la percepción de seguridad financiera en el corto plazo.



1 <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/25/T3/Fich/be2503-inf.pdf>

2 <https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2025/01/zoom-navidad-2024-1.pdf>

Figura 01 →

Fuente: Zoom Navidad
2024 El gasto de los
españoles, CETELEM

¿CUÁL ES EL GASTO MEDIO REALIZADO EN TODAS LAS COMPRAS DE NAVIDAD? (GASTO MEDIO EN €)

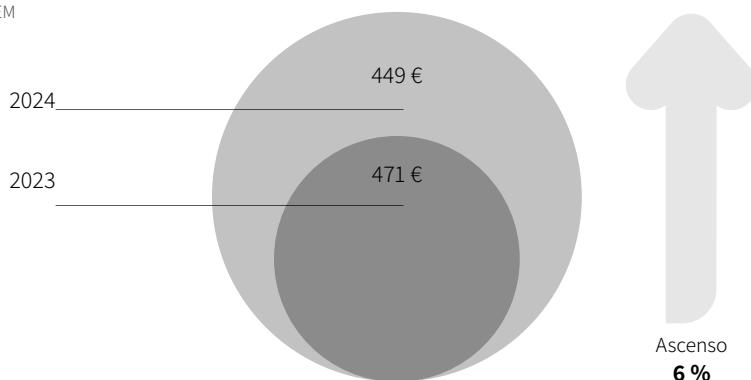
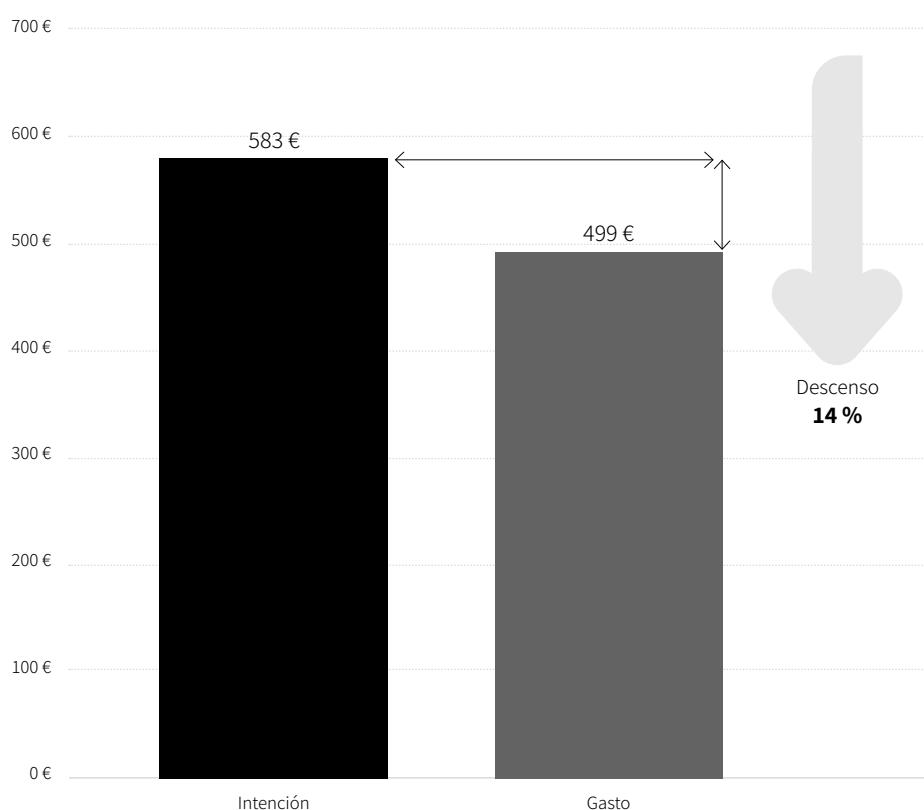


Figura 02 →

Fuente: Zoom Navidad
2024 El gasto de los
españoles, CETELEM

GASTO EN € DE LOS ESPAÑOLES LAS NAVIDADES 2024 (IMPORTE MEDIO EN €)



En términos agregados, el **51% de los encuestados declaró haber gastado lo mismo que en 2023**, lo que supone un aumento de seis puntos porcentuales respecto al año anterior. Un 27% afirmó haber incrementado su gasto, mientras que un 22% reconoció haber reducido su desembolso, cinco puntos menos que en 2023. Estos datos sugieren una **tendencia hacia la estabilidad**, con un consumidor que, en su mayoría, mantiene niveles de gasto similares a los del ejercicio previo, aunque con una ligera inclinación al alza.

Segmentación por niveles de gasto

El desglose por tramos de gasto muestra que el 36% de los consumidores se situó en el rango de 201 a 500 euros, mientras que un 25% gastó más de 500 euros, un punto más que en 2023. En el extremo inferior, un 22% gastó menos de 100 euros y un 17% entre 101 y 200 euros. Estos datos reflejan una polarización moderada: mientras **una parte significativa de la población mantiene un gasto contenido, un cuarto de los consumidores realiza desembolsos elevados**, lo que eleva la media general.

Cabe destacar que los consumidores de entre 60 y 64 años fueron los que más gastaron, con un promedio de 578 euros, un 16% por encima de la media. Este dato sugiere que los hogares con mayor estabilidad financiera, probablemente con menos cargas **familiares y mayor capacidad de ahorro, sostienen el consumo en niveles superiores**.

Desglose por categorías de consumo

El informe distingue entre dos grandes bloques de gasto: los regalos navideños y las reuniones familiares. En ambos casos, la mayoría de los consumidores **mantuvo un nivel de gasto similar al de 2023**. En el caso de los regalos, un 25% declaró haber gastado más, mientras que el porcentaje de quienes redujeron su presupuesto descendió del 31% al 24%. En las reuniones familiares, un 23% gastó más que el año anterior, frente a un 23% que gastó menos, lo que supone una mejora respecto a 2023, cuando el porcentaje de reducción alcanzaba el 29%.

En cuanto a los productos más adquiridos, el Top 5 estuvo compuesto por juguetes (41%), perfumes (40%), moda (40%), libros (34%) y calzado y complementos (44%). Destaca el incremento en la compra de juguetes (+4 puntos porcentuales), libros (+5) y calzado (+2), mientras que perfumes y moda experimentaron descensos de cuatro puntos cada uno. Este patrón sugiere un **desplazamiento hacia categorías con mayor componente práctico o cultural**, en detrimento de bienes más asociados al consumo suntuario.

Balance

El balance de la campaña navideña de 2024 arrojó **un saldo de estabilidad y moderación**. En primer lugar, se observa una estabilidad en el gasto, con la mayoría de los consumidores manteniendo niveles similares a los de 2023 y con un incremento moderado del gasto medio. En segundo lugar, se constata una racionalización de las compras, reflejada en la diferencia entre la intención de gasto y el desembolso real, así como en la preferencia por categorías prácticas o culturales frente a bienes más prescindibles. Finalmente, aunque la inflación sigue condicionando las decisiones de consumo, su impacto se atenúa, lo que apunta a una progresiva adaptación de los hogares a un entorno económico más estable.

Navidad 2025: señales de recuperación y búsqueda de sentido

El panorama de la campaña navideña de 2025 en España se perfila bajo el signo de la **moderación y la cautela**. De acuerdo con la información de AECOC³, **uno de cada tres españoles declara que reducirá su gasto respecto al año anterior**, mientras que la mayoría mantendrá un nivel similar y solo una minoría prevé incrementarlo. Esta tendencia la confirma el estudio Las tendencias de consumo en las Navidades 2025 publicado por Sensormatic Solutions⁴ en el que afirma que **los españoles gastarán de media 462,20€, que representa una disminución** de 37,50€ respecto a 2024, lo que muestra un consumo más prudente en un contexto económico incierto.

Esta previsión refleja un consumidor que, aunque mantiene el deseo de celebrar, ajusta sus decisiones a un contexto económico todavía marcado por la inflación pasada, la incertidumbre sobre los tipos de interés y la necesidad de controlar el presupuesto familiar.

En términos de categorías, es previsible que se mantenga la **priorización de regalos prácticos y experiencias** frente a bienes de lujo, así como un mayor peso de las compras anticipadas en Black Friday y de las promociones online. La sensibilidad al precio seguirá siendo determinante, y la inflación, aunque más contenida que en 2023–2024, continuará influyendo en la percepción de los hogares. Además, la segmentación por edad y nivel de renta seguirá marcando diferencias: los consumidores con mayor estabilidad financiera tenderán a sostener el gasto, mientras que los más jóvenes y los hogares con menor capacidad adquisitiva ajustarán sus presupuestos.

En conclusión, la predicción para la Navidad de 2025 en España apunta a un **consumo estable en términos agregados, pero con un tercio de los hogares reduciendo su gasto**, lo que confirma la transición hacia una “celebración inteligente”. Este escenario, alineado con las tendencias detectadas por Cetelem en 2024, refuerza la idea de que el consumidor español combina el deseo de celebrar con una gestión más consciente y controlada de sus recursos.



3 <https://www.elperiodico.com/es/economia/consumo/20251022/tercio-espanoles-gastar-menos-navidad-2025-informe-aecoc-122899266>

4 <https://www.diffusionsport.com/campana-de-navidad-2025-dia-comercial-32843/>

2.2 Europa: estabilidad frágil, consumo navideño en clave de racionalidad

La eurozona avanza con crecimiento moderado y un consumidor que prioriza valor, sostenibilidad y viajes cercanos.

El contexto macroeconómico actual se caracteriza por un **crecimiento moderado** en la eurozona, con el Banco Central Europeo (BCE) proyectando una **inflación promedio del 2,1% para 2025⁵**. Esta moderación inflacionaria es coherente con la expectativa de una **recuperación gradual del consumo privado** que se intensificará durante la segunda mitad del año. Esta contención de los precios es crucial, ya que permite la **recuperación del salario real** en los hogares. En el ámbito del consumo, este efecto suele traducirse en un mayor peso de experiencias y viajes, especialmente dentro de la Unión Europea (UE), afectando positivamente al sector turístico. Paralelamente, la **normalización del ciclo de tipos de interés** apoya el fortalecimiento de la demanda interna, si bien las fricciones energéticas continúan generando diferencias significativas entre países, lo que mantendrá una **heterogeneidad** en el patrón de gasto por categorías. Por lo tanto, con la inflación contenida y una política monetaria más laxa, se proyecta que la campaña navideña experimente un **crecimiento del consumo moderado**, caracterizado por una mayor racionalidad y planificación en las compras, siguiendo las dinámicas observadas en 2024.

Navidad 2024: estabilidad frágil y consumo prudente

La mejora de la percepción sobre la situación de las finanzas personales entre los consumidores ha provocado un **aumento de su confianza**, especialmente en los **países de Europa que han experimentado un mayor crecimiento económico**, entre ellos, España, donde la confianza ha repercutido en el gasto en esta época.

Según el Economic Mastercard Institute (MEI), en su informe *Europe holiday spending outlook 2024⁶*, el gasto navideño en Europa creció un 2,9% respecto al año anterior, con España liderando el ranking (+5,3%), seguida de Hungría (+7,7%) y Polonia (+6,4%). **Este crecimiento se concentró en categorías como hostelería, viajes y decoración**, reflejando una **tendencia hacia el consumo experiencial y social**.

El estudio del MEI acentúa la sensibilidad de los consumidores europeos a los precios en los dos últimos años, lo que ha llevado a muchos a optar por opciones más asequibles. Sin embargo, en algunas partes del sur de Europa y en Polonia, donde el crecimiento económico es más fuerte, los consumidores están empezando a aumentar sus niveles de gasto, volviendo a los comercios de lujo, especialmente a las tiendas de ropa. Es el caso de España, donde las compras en segmentos premium del sector textil han aumentado un 2% respecto a 2023, siendo el único país junto Grecia donde crece.

5 https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202509_ecbstaff-c0da697d54.es.html

6 <https://www.mastercardservices.com/en/advisors/economic-consulting/insights/europe-holiday-spending-outlook-2024>

Figura 03 → CATEGORÍAS

Fuente: Europe holiday spending outlook 2024 Mastercard Economics Institute

País	Variación del gasto navideño 2024 vs 2023	Crecimiento anual (%)	Descripción
España	+5,3%	Hostelería (+15,5%), hoteles, decoración	Mastercard MEI, Cetelem
Hungría	+7,7%	Regalos y alimentación	Mastercard MEI
Polonia	+6,4%	Electrónica, moda	Mastercard MEI
Rep. Checa	+4,5%	Regalos, ocio	Mastercard MEI
Países Bajos	+4,3%	Tecnología, experiencias	Mastercard MEI
Italia	+3,0%	Restauración, viajes	Mastercard MEI
Reino Unido	+3,6%	Moda, experiencias, suscripciones	Mastercard MEI

Navidad 2025: consolidación moderada y foco en experiencias

El pronóstico de ventas minoristas para la temporada navideña de 2025 en las principales economías europeas indica una trayectoria de crecimiento nominal contenido que, al ajustarse a la inflación, sugiere **un estancamiento en el volumen real de consumo.**

En el Reino Unido, el estudio de la consultora Bain y Company⁷ desarrollado este año, proyecta un crecimiento nominal del 2,5% interanual, pero advierte que este incremento será superado por la inflación, anticipando una contracción en volumen real debido a que los altos precios persistentes (especialmente en esenciales) limitan drásticamente el presupuesto discrecional de los hogares.



7 <https://www.bain.com/insights/2025-european-holiday-shopping-outlook-snap-chart/>

Por su parte, Alemania también prevé un crecimiento nominal del 2,5%, pero con una perspectiva de volumen de ventas plano o de crecimiento cero. Este resultado, más resiliente que el británico, se apoya en la fortaleza relativa de los salarios, que proporciona un amortiguador al consumidor frente a la cautela política y la inflación.

Finalmente, Francia presenta la predicción más baja, con un crecimiento nominal de solo el 0,5%, en línea con las cifras de 2024. El volumen real se espera que sea plano o ligeramente negativo, con el consumidor francés mostrando una gran cautela, si bien su históricamente alta tasa de ahorro 19% podría ser el factor clave que module el gasto navideño. En conjunto, los minoristas europeos enfrentarán una temporada en la que **el crecimiento provendrá principalmente del efecto precio** o de la captación de cuota de mercado, **más que de un aumento amplio de la demanda**.

En síntesis, la **moderación inflacionaria** proyectada por el BCE y el consecuente **ciclo de normalización de tipos de interés** son los pilares que sustentan una perspectiva de **recuperación gradual del salario real** en la eurozona. No obstante, las predicciones de ventas en los principales mercados (Reino Unido, Alemania y Francia) sugieren que esta mejora macroeconómica se traducirá en una campaña navideña caracterizada por un **crecimiento moderado del consumo total**, que será más **racional y planificado** por parte del consumidor, en estricta consonancia con las dinámicas de gasto cauteloso observadas en 2024. Las diferencias de desempeño entre países se mantendrán, con el crecimiento nominal siendo impulsado principalmente por la inflación y el canal online, mientras que el volumen real de ventas enfrentará un estancamiento o contracción en mercados clave como el británico.

2.3 EE. UU. resiliencia con cautela, el precio marca la pauta festiva

La economía crece aún con solidez, pero el consumidor se muestra sensible a promociones y descuentos estratégicos.

El contexto macroeconómico global para 2025 se define por la **divergencia de crecimiento** observada el año anterior, cuando **EE. UU. (2,8% aproximadamente)** superó significativamente a la zona euro. Este impulso condiciona un 2025 de **desaceleración moderada** a nivel global, pero con el apoyo fundamental de un sólido mercado laboral y una renta disponible estable. En cuanto a la política monetaria, la **desinflación progresiva** y un ciclo de **tipos de interés en fase de ajuste** contribuyen a sostener el ingreso real de los hogares. Sin embargo, el gasto discrecional del consumidor se mantiene sensible, especialmente hacia finales de año cuando la demanda está fuertemente supeditada a que las promociones superen las expectativas. Finalmente, en ausencia de estímulos extraordinarios, la **política fiscal actúa como un soporte selectivo**, lo que implica que el consumo se basará más en la agresividad de los descuentos, la eficiencia logística y la disponibilidad de crédito al consumo.

Navidad 2024: frugalidad emocional en medio del optimismo

El informe de la temporada navideña de 2024 *Deloitte Holiday Retail Survey*⁸ nos muestra una campaña que se caracterizó por una **desaceleración en el ritmo de crecimiento de las ventas** totales en comparación con años anteriores, aunque la expectativa general era de un crecimiento positivo.

Deloitte pronosticó un aumento de las ventas minoristas de entre **2,3% y 3,3%** interanual (frente al 4,3% registrado en 2023), con un total entre 1,58\$ billones y 1,59\$ billones. Este crecimiento se esperaba que fuera apoyado por la solidez del mercado laboral y el crecimiento de la renta personal disponible.

Al margen del canal minorista, se esperaba que el canal online fuera un motor clave, con un crecimiento proyectado de entre 7% y 9% en ventas.

Finalmente, la campaña se cerró con un gasto promedio representaba un aumento del 8% respecto a lo que los consumidores planearon gastar en la temporada de 2023, alcanzando los 1.778\$.

Experiencias sobre bienes

La tendencia más notable fue el claro **traspase del gasto hacia las experiencias**. Se esperaba que el gasto en **experiencias** (como viajes o actividades) aumentara un notable **16%** interanual, mientras que el gasto en artículos minoristas tradicionales (regalos y no regalos) se mantuvo relativamente plano.

Dentro del *retail*, el gasto en **artículos no relacionados con regalos** (decoración, ropa de fiesta, etc.) mostró una subida esperada del 9%, lo que indicaba que los consumidores estaban dispuestos a gastar en la celebración y en su entorno.

Frugalidad a pesar del optimismo

A pesar de cierta mejora en las perspectivas económicas en algunos segmentos, los consumidores mantuvieron un comportamiento de “búsqueda de valor” y priorizaron los descuentos.

Los consumidores estaban más dispuestos a **priorizar el precio bajo sobre la lealtad a la marca** en su búsqueda de ofertas, y se esperaba que la mayoría de las compras se concentraran en los períodos de mayor promoción, como el **Black Friday**.

⁸ <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/holiday-retail-sales-consumer-survey-2024.html>

Navidad 2025: gasto selectivo y auge de la experiencia personalizada

El estudio de Deloitte para la temporada navideña de 2025 proyecta un panorama de **cautela y mayor sensibilidad al valor** por parte de los consumidores estadounidenses, a pesar de mantener el espíritu de celebración.

Los consumidores encuestados planean gastar un promedio de **1.595\$**, lo que representa una **disminución del 10%** respecto al año anterior (2024).

La reducción afecta tanto a la compra de **bienes minoristas** (con una disminución prevista del 14%) como al gasto en **experiencias** (con una caída del 6%).

La **preocupación económica es alta** teñida con un **importante pesimismo**, así, el **77%** de los encuestados espera que los precios de los artículos navideños sigan siendo altos, y el **57%** anticipa un debilitamiento de la economía en 2026, marcando el sentimiento económico más negativo desde que Deloitte comenzó a registrar este dato en 1997.

Figura 04 →

Fuente: Deloitte's Holiday Retail Survey

Año del Informe	Gasto Medio Planificado (USD)	Contexto Económico Clave
2021	1.463\$	Recuperación inicial post-pandemia; baja participación.
2022	1.455\$	Fuerte inflación; los consumidores se enfocan en esenciales.
2023	1.652\$	Rebote del gasto; superación de los niveles prepandemia por primera vez; alta expectativa de inflación.
2024	1.778\$	Pico de intención de gasto; optimismo económico cauteloso y alto gasto en "Experiencias".
2025	1.595\$	Caída del \$-10\%\$ interanual; elevado pesimismo económico y reducción de gasto en bienes y experiencias.



2.4 Latam: celebraciones desiguales, entre la desinflación y la presión cambiaria

México, Brasil y Chile muestran dinamismo, mientras Argentina y otros mercados ajustan el gasto a la inflación.

A continuación, presentamos un panorama compacto de la campaña navideña en Latinoamérica, estructurado en tres bloques según condiciones macroeconómicas y dinámicas de consumo: economías con desinflación y estabilidad relativa (México y Chile), mercados con crecimiento, pero cierta volatilidad (Brasil y Colombia) y países bajo alta inflación y presión cambiaria (Argentina y similares). El objetivo es mostrar cómo estas condiciones explican patrones distintos de gasto —desde mayor previsibilidad y auge del e-commerce hasta recortes en el ticket medio y búsqueda de ofertas— y qué señales ofrecen las cifras de 2024 para las expectativas de 2025.

Bloque A: México y Chile

Desinflación y estabilidad relativa

En un primer bloque podemos definir un conjunto con economías con desinflación progresiva y tipos de interés en proceso de normalización, donde la estabilidad cambiaria relativa favorece previsibilidad del gasto como son México y Chile.

En estos países las **expectativas son de crecimiento** como lo demuestran sus registros del 2024.

México

- La **Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio (ANTAD)** reportó un **aumento del 6% en ventas navideñas 2024** respecto a 2023, impulsado por el *Buen Fin* y *Black Friday*.
- Proyección 2025: crecimiento más moderado (+3–4%), condicionado por inflación y crédito al consumo.

Chile

- La **Cámara Nacional de Comercio (CNC Chile)** reportó un **crecimiento del 2,5% en ventas navideñas 2024**, con fuerte peso del canal online.
- Proyección 2025: crecimiento cercano al **+3%**, apoyado en estabilidad cambiaria y turismo interno.

Ambos países mantienen una alta sensibilidad al precio, pero un buen desempeño en tecnología, alimentos festivos y promociones de final de año capturan gran parte del ticket.

Bloque B: Brasil y Colombia

Crecimiento con volatilidad moderada

En este bloque incluimos los países reportan crecimiento apoyado en demanda interna, con inflación más controlada que años previos y tipos en moderación que sostienen crédito al consumo.

Brasil

- La **Confederação Nacional do Comércio (CNC)** estimó que las ventas navideñas de 2024 crecieron un **+5,6%**, el mayor aumento desde 2013.
- Proyección 2025: crecimiento en torno al **+3%**, con fuerte peso de e-commerce y promociones.

Colombia

- Las ventas reales del comercio minorista registraron un **crecimiento de 10,5%** en diciembre de 2024 según el Observatorio de Desarrollo Económico de Bogotá tras varios meses de caídas en el sector comercial.
- Proyección 2025: El gremio (Fenalco) proyecta un **optimismo cauteloso**, esperando un **repunte significativo** que continúe la reactivación del sector, impulsado por una mayor confianza del consumidor y una mejora en las condiciones de financiación.

El ecommerce y omnicanal ganan terreno; promociones y financiación impulsan electrónica y moda, con recuperación del gasto experiencial.



Bloque C: Argentina y economías con alta inflación y presión cambiaria

Por último, estos países se definen por ajustes macro, inflación elevada y alta volatilidad cambiaria condicionan el poder adquisitivo; el crédito al consumo se restringe.

Argentina

- La **CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa)** informó que las ventas navideñas de 2024 cayeron un **-2,8% en volumen**, aunque el gasto nominal subió por inflación.
- Proyección 2025: escenario incierto, con previsión de estancamiento o leve recuperación si mejora el poder adquisitivo.

El gasto navideño se concentra en categorías esenciales y obsequios de menor ticket; adelanto de compras y preferencia por ofertas y pagos en cuotas.

En conjunto, las conclusiones apuntan a una actitud prudente por parte de los consumidores frente a la próxima campaña navideña. Incluso en economías que muestran mayor crecimiento, el incremento del **gasto esperado será moderado y claramente inferior** a lo que podrían sugerir los buenos datos macroeconómicos. Por su parte, varias economías permanecen en una fase de contención del consumo; algunas muestran un marcado pesimismo similar al observado en Estados Unidos, y las más inestables reflejan niveles de incertidumbre comparables.

El patrón dominante es el de un consumidor cauto y selectivo: la confianza no se traduce en un aumento apreciable del ticket medio, sino en una **mayor planificación y racionalización** de las compras. Esto se traduce en una reorientación del gasto hacia categorías de menor riesgo y en una **preferencia creciente por experiencias y servicios** por encima de bienes materiales de alto valor.

En síntesis, el entorno actual es de alta alerta y selectividad: **las cifras macro no bastan para impulsar un gasto exuberante**, y solo un número reducido de países parece dispuesto a aumentar significativamente su consumo navideño. La campaña de 2025 se perfila, por tanto, como moderada y con un cambio estructural en la naturaleza del gasto, hacia mayor prudencia y una valorización creciente de la experiencia sobre el producto.



Capítulo 3

El *mindset* del consumidor: el “porqué” del gasto

- ④ Navidad se ha convertido en una fecha de consumo fuertemente condicionada: más que una celebración espontánea, funciona como un ecosistema simbólico y sensorial diseñado para activar comportamientos de compra. Luces cálidas, villancicos, aromas a canela y vainilla y una narrativa emotiva construida por la publicidad no sólo evocan recuerdos, sino que actúan sobre mecanismos cerebrales medibles; los estudios de neuromarketing muestran que esos estímulos generan un optimismo inducido que reduce la reflexión crítica y aumenta la propensión a gastar. De este modo, **compramos a menudo por compromiso, por costumbre y por presión social, no sólo por necesidad o auténtico deseo**, y las estrategias comerciales han aprendido a explotar ese sesgo emocional con ofertas agresivas y campañas que apelan a la carga afectiva de la fecha.



Sin embargo, hay signos de que **este patrón está cambiando**. Por una parte, emerge una búsqueda más racional del gasto: la experiencia de episodios recientes de incertidumbre económica y la conciencia sobre sostenibilidad y valor percibido empujan a las familias a planificar y priorizar; por otra, **cambia el propio objeto del consumo**: parte del presupuesto se desplaza de la compra de productos hacia la compra de vivencias —cenas, viajes, eventos— que prometen memorias y conexiones sociales más duraderas que un bien material.

Este doble movimiento —menos compra impulsiva inducida por estímulos, más elección deliberada orientada a experiencias con un mayor nivel de conciencia— no es sólo una modificación táctica del comportamiento; apunta a un **reajuste de valores y a nuevas maneras de entender la celebración**. Lo que se pone en cuestión no es la voluntad de celebrar, sino la forma y el sentido de esa celebración: en lugar de acumular objetos como prueba de afecto o estatus, **se priorizan momentos compartidos como fuentes de sentido**, reconocimiento y bienestar. En conjunto, el cuadro sugiere que, aunque las arquitecturas comerciales siguen empujando hacia récords de gasto, la demanda y la oferta comienzan a converger hacia una economía navideña menos impulsiva y más orientada a la experiencia, con implicaciones económicas, culturales y sociales que conviene observar con atención.

Productos vs. Experiencias

Existen evidencias consistentes de que el consumo navideño está mutando hacia una mayor prioridad por las experiencias, y los datos de Mastercard aportan cifras concretas que sostienen esta lectura. En su estudio *Europe Holiday Spending Outlook 2024⁹* del Instituto Económico de Mastercard (MEI) se estimó que los sectores que más crecerían en España serían la hostelería (15,5%), hoteles y alojamientos (13,2%), y estos datos fueron confirmados posteriormente.

El mismo MEI desarrolló esta tendencia en su estudio titulado *La economía de las experiencias 2025¹⁰*, publicado en marzo de 2025. El informe recoge encuestas y datos transaccionales en varios países europeos y se centra en las intenciones de gasto de los consumidores respecto a experiencias (viajes, gastronomía, ocio). Los principales hallazgos fueron determinar esta tendencia, así explicaban que aproximadamente el 50% de los españoles declaraba **su intención de aumentar el gasto en experiencias en 2025** frente al año previo; un 26% está dispuesto a gastar más de 1.000 € en viajes y turismo.

Figura 05 →

Fuente: Elaboración propia con los datos del BdE

Destino	País	Cambio aproximado en cuota de reservas
Tenerife	España	+0,80 puntos porcentuales
Alicante	España	+0,70 pp
Budapest	Hungría	+0,60 pp
Lanzarote	España	+0,55 pp
Londres	Reino Unido	+0,50 pp
Málaga	España	+0,45 pp
Gran Canaria	España	+0,40 pp
Marrakech	Marruecos	+0,35 pp
Roma	Italia	+0,30 pp
Cracovia (Krakow)	Polonia	+0,25 pp
Lisboa	Portugal	+0,20 pp
Dublín	Irlanda	+0,15 pp

9 <https://www.mastercardservices.com/en/advisors/economic-consulting/insights/europe-holiday-spending-outlook-2024>

10 <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2025/marzo/viajes-gastronomia-y-cine-las-experiencias-que-mas-triunfarán-este-2025-entre-los-españoles/>

Estos valores del estudio **Europe holiday spending outlook 2024, Mastercard Economics Institutre (MEI)** reflejan el aumento en la proporción de reservas de vuelos desde Europa para cada destino en la temporada navideña 2024 comparado con 2023.

En España este fenómeno se observa también en la actividad transaccional: los datos agregados muestran incrementos en partidas asociadas a movilidad y alojamiento y una mayor participación del gasto en establecimientos de hostelería, lo que coincide con la recuperación sostenida del sector y con subidas del precio medio de los menús grupales. Estas cifras articulan una tendencia clara: no se trata únicamente de un trasvase marginal de presupuesto, sino de una **reconfiguración de prioridades donde la promesa de recuerdo, conexión y bienestar emocional compite favorablemente con la adquisición de objetos**. Este movimiento no anula la presión comercial que tradicionalmente impulsa picos de compra en Navidad, pero sí la matiza: una parte creciente del mercado ya responde a ofertas diseñadas como experiencias —paquetes turísticos, menús temáticos, eventos— y los consumidores, más que buscar producto por producto, reservan y pagan por momentos.

El desplazamiento del consumo desde la adquisición de bienes hacia la compra de experiencias **responde a una convergencia de factores estructurales, simbólicos y de mercado** que varias tradiciones teóricas ya habían anticipado. En sociedades donde la obsolescencia y la sobreabundancia de productos hacen que la **posesión pierda su capacidad diferenciadora**, la experiencia ofrece un recurso simbólico más duradero: genera memorias, relatos y marcas identitarias que no se desvalorizan con la misma rapidez que un objeto. Bauman¹¹ explica esta dinámica en términos de modernidad líquida, donde las identidades se ensamblan mediante actos y narrativas cambiantes más que por propiedades estables; Bourdieu aporta el matiz de la distinción cultural, señalando que la producción de estatus migrará hacia prácticas y accesos culturales menos replicables cuando la posesión masiva deja de marcar diferencia¹². Desde la economía del comportamiento, Kahneman¹³ señala que lo que los individuos recuerdan y valoran no es la suma de compras sino los picos experienciales y los finales significativos; esa regla del “peak-end” legitima invertir en momentos intensos antes que en acumulación material.

Todas estas teorías nos ayudan a entender que detrás de este fenómeno hay algo más profundo, **el consumo continúa, pero se dirige hacia experiencias que los diferencia** y que aporten un mayor significado tanto para el consumidor como para la sociedad. Lo importante ya no es tener, **sino haber vivido algo exclusivo y diferente**, lo importante no es lo que se tiene, sino lo que se ha vivido y exhibirlo, ya no es tanto mostrar lo que se posee como **mostrar cómo se vive**.

11 Bauman, Z. (2000). Liquid Modernity. Polity Press.

12 Bourdieu, P. La distinción. Criterio y bases sociales del gusto. Madrid: Taurus, 1979.

13 Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux.

La economía no se ha quedado al margen de esta demanda emergente, y **las empresas han aprendido a diseñar vivencias** que se consumen como productos, maximizando la emoción y la repetición de consumo. Así lo explican B. Joseph Pine y James H. Gilmore¹⁴, que acuñaron el concepto de **la economía de la experiencia** y explican que las empresas deben competir ya no solo vendiendo bienes o servicios, sino diseñando vivencias memorables que el cliente recordará y valorará por sí mismas. El núcleo de la idea es que la memoria y el significado generado por una interacción pasan a ser el “producto”: las compañías dejan de ser meros proveedores de objetos o prestaciones y se **convierten en productores de emociones y relatos personales**.

En su conjunto, estas perspectivas explican por qué la oferta se reconfigura —hostelería, turismo, ocio y eventos— y por qué el consumidor dirige parte creciente de su presupuesto hacia aquello que promete recuerdo y sentido. Para la campaña navideña, esto implica que el valor comercial dejará de medirse solo en unidades vendidas y pasará a medirse en calidad experiencial, retenibilidad y capacidad de generar narrativas compartibles.



14 Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.

El “viaje emocional” del consumidor: la necesidad de “celebrar” a pesar del contexto

La Navidad no son unas simples fechas en el calendario, su penetración es más profunda y es un espacio cultural donde se entrelazan memoria, pertenencia y deseo. En sociedades que poseen la huella cristiana persiste en símbolos y prácticas que hoy conviven con formas más laicas; en el conjunto de la Unión Europea y en países con raíces culturales distintas como Estados Unidos y las naciones de América Latina, la configuración varía, pero la estructura funcional de la festividad se repite: la celebración **rememora un pasado compartido, articula una identidad presente y abre un tiempo liminal para proyectar aspiraciones**. Esta triple dimensión explica por qué, a pesar de contextos adversos —inestabilidad económica, fragmentación social, agotamiento laboral, avances tecnológicos que transforman la sociabilidad—, la celebración se mantiene y, en muchos casos, se intensifica.

La economía y el mercado no han sido ajenos a esta dinámica y han modelado los simbolismos navideños en claves comerciales. **La celebración no desaparece, al contrario, la hace visible en nuevos formatos** (eventos, viajes, experiencias). Desde la psicología, invertir en la celebración satisface necesidades de afiliación y genera memorias que contribuyen al bienestar subjetivo; Kahneman y la investigación sobre el bienestar experimental muestran que las experiencias, por su carácter narrativo y emocional, producen un retorno en satisfacción que a menudo supera el de los bienes materiales. Eva Illouz¹⁵ aporta que **la esfera afectiva ha sido colonizada por el mercado**: la gestión de emociones y la búsqueda de intimidad se comercializan, de modo que las experiencias se ofrecen como escenarios donde lograr reconocimiento, conexión y autenticidad. ByungChul Han¹⁶ enfatiza la presión de la performance y la visibilidad en la sociedad contemporánea; en ese marco, **celebrar y compartir vivencias funciona como una estrategia para construir una biografía pública coherente y reconocible** en entornos de hiperexposición.

La estrategia del consumidor para hacer frente a la demanda de celebración es combinar una racionalidad instrumental (planificar y asignar recursos para maximizar el efecto de la celebración) con elementos que desde fuera parecen irracionales: pagar por comidas copiosas, viajes cortos, rituales y regalos que no son estrictamente necesarios.

En suma, el “viaje emocional” del consumidor —anticipación, compra, vivencia y recuerdo— se configura como un circuito donde la celebración tiene valor instrumental y simbólico: restaura vínculos, produce identidad compartida y ofrece un bien psicológico (sentido, pertenencia) por el que merece la pena destinar recursos aun en contextos adversos. Para la Navidad, esta lógica explica por qué las reservas de hostelería se adelantan, por qué aumentan los menús grupales y por qué muchos hogares priorizan pagar por momentos memorables antes que por nuevos objetos.

15 Illouz, E. (2007). *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism*. Polity.

16 Han, B.C. (2015). *The Burnout Society*. Stanford University Press.

Sostenibilidad y conciencia social

Aunque la conducta de compra sigue marcada por la lógica de maximizar el rendimiento económico —buscar precio, calidad y promociones—, los hallazgos de Innova Market Insights para 2025¹⁷ muestran con claridad el crecimiento de una corriente paralela que **modera la impulsividad y promueve decisiones más conscientes**. Innova identifica comportamientos concretos: mayor reutilización de envases y productos, la prioridad creciente por pequeños momentos vivenciales cotidianos frente al consumismo extremo, y una mayor exigencia de calidad y transparencia en alimentos y bebidas. Desde Google¹⁸ confirman esta tendencia, y afirman que España se ha situado a la cabeza de Europa en consumo sostenible: 6 de cada 10 consumidores tienen en cuenta la sostenibilidad a la hora de decidir qué comprar. Y por último, el estudio sobre el sentimiento navideño del consumidor 2024 elaborado por Sensormatic Solutions¹⁹ confirma que la sostenibilidad ha ganado peso en la conciencia de los compradores españoles, aunque no siempre se traduce en decisiones de compra. El 24% de los encuestados afirma estar más preocupado por el impacto medioambiental del comercio minorista que en campañas anteriores, frente a un 7% que declara haber reducido su preocupación. Sin embargo, el 26% reconoce que, **a pesar de valorar más la sostenibilidad, el aumento de precios y la inflación les impide acceder a productos sostenibles como desearían**. Esta tensión entre intención y capacidad se refleja en que el 49% priorizará el precio por encima de la sostenibilidad durante estas fiestas. El dato sugiere que, aunque la conciencia ambiental crece, las condiciones económicas siguen condicionando el comportamiento real de compra, y que la sostenibilidad aún compite con otros factores más inmediatos en la toma de decisiones navideñas.



17 <https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/tendencias-de-consumo-en-europa-en-2025/>

18 Google, España, Smart Shopper

19 https://www.sensormatic.com/es_es/resources/rp/2024/shopper-sentiment-survey-2024

El estudio **Retail en España 2024. Informe sobre el sentimiento navideño del consumidor**, elaborado por de Sensormatic Solutions, nos indica esta voluntad de sostenibilidad y conciencia social.

Estas prácticas indican que, junto a la racionalidad instrumental tradicional, **los consumidores incorporan ahora criterios éticos, ambientales y de salud** que afectan directamente la composición del gasto: se privilegia lo local, se reduce el desperdicio, como el consumo de segunda mano²⁰, y se elige con más cuidado qué experiencias o productos “merecen” la inversión.

Este cambio no es solo pragmático sino cultural: encaja con teorías sobre la mutación de los valores sociales. Ronald Inglehart²¹ describió hace décadas el giro postmaterialista por el que, **en sociedades con necesidades materiales relativamente cubiertas, las prioridades se desplazan hacia la autoexpresión, la calidad de vida y las preocupaciones ambientales**; esa transición ayuda a entender por qué los consumidores contemporáneos aceptan sacrificar volumen de compra por coherencia ética y bienestar. Ulrich Beck²² y la teoría de la sociedad del riesgo aportan que la percepción de riesgos globales —climáticos, sanitarios, económicos— reorienta comportamientos hacia la precaución y la responsabilidad colectiva, generando preferencia por opciones con menor huella y mayor resiliencia comunitaria.

En la práctica navideña, esa **combinación de racionalidad y nuevos valores se traduce en una planificación más deliberada**: reservas anticipadas para experiencias que se consideran valiosas, preferencia por productos de proximidad o con certificaciones, reducción de compras impulsivas y atención a la durabilidad o reutilizabilidad de lo adquirido. Lejos de suponer el fin del gasto festivo, esta orientación puede condensarlo de forma distinta: menos cantidad de compras indiscriminadas y más gasto focalizado en elementos que combinan significado, calidad y menor impacto.

20 <https://elobservatoriocetelem.es/app/uploads/sites/3/2024/12/la-economia-circular-en-las-compras-de-navidad-2024.pdf>

21 Inglehart, R. (1997). Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton University Press.

22 Beck, U. (1992). Risk Society: Towards a New Modernity. Sage Publications.



Capítulo 4

Ejes de influencia y decisión: la tribu y la tecnología

- ④ En la actualidad conviven varias generaciones —Baby Boomers, Generación X, millennials y Generación Z— cuyas conductas de consumo difieren de forma notable. Mientras que en el pasado el mercado mostraba mayor homogeneidad, hoy estas cohortes presentan disparidades importantes en poder adquisitivo, formas de vida (vivienda propia, convivencia con progenitores, pisos compartidos), condiciones laborales (estabilidad frente a precariedad), niveles educativos y sistemas de valores. Esas diferencias estructurales y culturales generan patrones de decisión distintos a la hora de planificar y ejecutar las compras navideñas. En este apartado identificaremos y analizaremos los **drivers que explican las conductas de compra de cada grupo**, entendiendo cómo interactúan sus recursos económicos (Bloque 1: El Bolsillo Manda) y sus motivaciones y valores (Bloque 2: El Porqué del Gasto). Para ello analizaremos cada generación con una breve descripción, los datos claves de su comportamiento y las ideas clave por las que se mueven como **motivadores (Drivers)**, frenos o **limitaciones de compra (Barreras)** y **activadores de compra (Palancas)**.

Baby Boomers: bolsillo más cómodo, porqué orientado a durabilidad y cuidado

- Años de nacimiento: 1946–1964.
- Edad en 2025: 61–79 años.

La generación baby boom incluye a las personas nacidas entre 1946 y 1964, durante un periodo de fuerte aumento de nacimientos tras la Segunda Guerra Mundial; su nombre proviene del término inglés *baby boom*, que significa “explosión de bebés”, y refleja el crecimiento demográfico que se dio en muchos países debido a la estabilidad económica y social de la época. Las personas que pertenecen a esta generación se les suele llamar Boomers.

Los Boomers, en promedio, muestran **mayor estabilidad patrimonial y menor reducción proporcional del gasto frente a la incertidumbre económica**. Para ellos, el “porqué” del gasto suele traducirse en regalos que expresan cuidado mediante calidad, procedencia y durabilidad.

Datos clave y comportamiento

- Tendencia a ajustar menos el gasto total que generaciones más jóvenes; valoran mantener tradiciones y la percepción de valor a largo plazo.

Puntos prácticos

- **Drivers:** calidad, procedencia, confianza en la marca.
- **Barreras:** sensibilidad al precio si erosiona la calidad percibida; cierta resistencia a plataformas muy fragmentadas o con UX confusa.
- **Palancas:** mensajes de garantía, pruebas sociales (reseñas verificadas), claridad en etiquetado de origen y atención postventa.



Generación X: puente pragmático entre estabilidad y carga familiar

- Los de nacimiento: 1965–1980.
- Edad en 2025: 45–60 años.

La generación X incluye a quienes crecieron en un mundo en transformación, marcado por el auge de la tecnología, los cambios sociales y la incorporación de la mujer al mercado laboral; su nombre proviene de estudios sociológicos que usaron la “X” como símbolo de una generación indefinida, **entre el optimismo de los baby boomers y la digitalización posterior**.

La Generación X actúa como una generación híbrida: combina estabilidad relativa con cargas (hipoteca, educación) que llevan a ajustes pragmáticos. Su “porqué” mezcla utilidad y significado relacional.

Datos clave y comportamiento

- Ajustes selectivos del presupuesto: recortan “extras” pero mantienen compras que aportan conveniencia o alivian cargas domésticas.

Puntos prácticos

- **Drivers:** conveniencia, relación calidad-precio, utilidad familiar.
- **Barreras:** falta de tiempo; costes vinculados a responsabilidades.
- **Palancas:** omnicanalidad sin fricciones, packs familiares, comparadores y reseñas visibles para acelerar la decisión.



Millennials: proteger experiencias significativas dentro de un bolsillo presionado

- Años de nacimiento: 1981–1996.
- Edad en 2025: 29–44 años.

Los millennials son la primera generación que creció con internet, teléfonos móviles y redes sociales; su nombre por el que también son conocidos, Generación Y, se popularizó por venir después de la X, y millennials hace referencia a que llegaron a la adultez en torno al cambio de milenio, con **valores más globales, digitales y flexibles**.

Los millennials muestran un patrón de recorte selectivo: presionados por los costes de vida, orientan el gasto en experiencias que consolidan relaciones y sentido personal, y valoran la autenticidad y la sostenibilidad cuando viene acompañada de transparencia.

Datos clave y comportamiento

- Deloitte²³ registra una reducción del gasto planeado entre millennials (-13% YoY) y PwC²⁴ detecta un ajuste medio, con millennials buscando equilibrio entre valor y experiencia.

Puntos prácticos

- **Drivers:** experiencias relacionales, autenticidad, durabilidad.
- **Barreras:** presión presupuestaria y tiempo; dudas sobre si la sostenibilidad justifica el sobreprecio.
- **Palancas:** ofertas experiencia + producto, financiación flexible, storytelling sobre impacto y durabilidad, y uso de reviews²⁵ y UGC²⁶ para probar valor.



23 <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/holiday-retail-sales-consumer-survey.html>

24 <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/holiday-outlook-trends.html>

25 Reviews son valoraciones y opiniones sobre un producto o servicio, escritas por consumidores o expertos. Pueden aparecer en tiendas online, blogs, plataformas de comparación o redes sociales.

26 UGC: User Generated Content, contenido generado por usuarios como videos, comentarios, historias, publicaciones en redes que muestra su experiencia con una marca, producto o servicio

Generación Z: bolsa más apretada y un porqué centrado en la tribu y la visibilidad

- Años de nacimiento: 1997–2012
- Edad en 2025: 13–28 años

La Generación Z está formada por jóvenes que han vivido siempre **conectados, rodeados de pantallas, redes sociales y acceso instantáneo a la información**; su nombre sigue la secuencia alfabética y representa **una generación nativa digital**, con nuevas formas de comunicación, consumo y activismo.

Esta generación muestra la mayor contracción del gasto y una alta dependencia de canales sociales para descubrimiento y compra. Sus motivaciones combinan interés por sostenibilidad discursiva y una necesidad fuerte de contenidos compatibles y reconocimiento dentro de la tribu.

Datos clave y comportamiento

- Fuerte caída planeada en gasto: Deloitte registra –34% YoY en Gen Z; PwC y otros estudios confirman una reducción profunda y un mayor foco en valor y ofertas y promociones.
- Frustración y fricción: tasas elevadas de frustración en compras online (Deloitte: 83% Gen Z reporta frustración al comprar online) y alta propensión a usar *wish lists*²⁷ y *social commerce*²⁸ para reducir incertidumbre.

Puntos prácticos

- **Drivers:** visibilidad social; novedad; acceso a ofertas y recomendaciones digitales (“*curations*”²⁹).
- **Barreras:** restricción económica; fricción UX; incertidumbre sobre entrega/seguridad.
- **Palancas:** integración social commerce, *wish lists* compatibles, recomendaciones algorítmicas (gen-AI) para encontrar ofertas y promociones, y opciones económicas de sostenibilidad (segunda mano, reparaciones, *duples*³⁰).

27 Lista de deseos personal donde el usuario guarda productos para seguimiento o compra futura.

28 Transacciones y experiencias de compra gestionadas dentro de plataformas sociales, que integran contenido, recomendaciones y checkout.

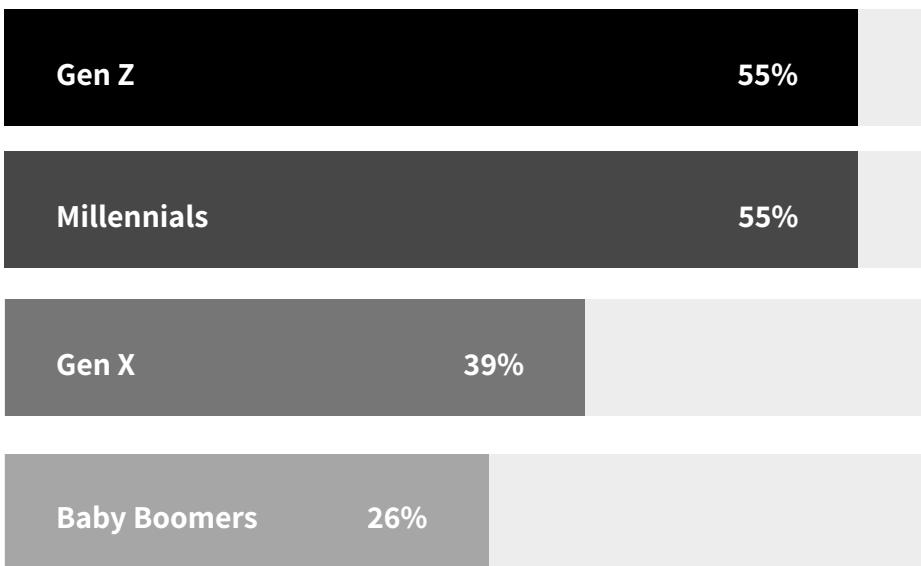
29 “Curation” viene del lenguaje del marketing digital y el e-commerce y describe bien la idea de filtrar y presentar ofertas/contenido relevante para facilitar la elección del usuario: listas temáticas, colecciones recomendadas, selecciones editoriales, packs o “lo mejor del mes”.

30 “Duples” son productos alternativos que imitan las características de un artículo original (habitualmente de marca o de gama alta) pero a un precio mucho más bajo.

Figura 06 →

Fuente: PwC Holiday
Outlook 2025

GEN Z Y MILLENNIALS TIENEN EL DOBLE DE
PROBABILIDADES DE VIAJAR QUE LOS BABY BOOMERS



Comparación transversal: interacción entre Bolsillo y Porqué

Sensibilidad al precio

La sensibilidad al precio varía según la generación y su contexto económico. La Generación Z es la más afectada: con menor poder adquisitivo, ajusta su presupuesto de forma drástica y busca activamente descuentos y alternativas asequibles. Los millennials también sienten presión, pero tienden a proteger gastos que consideran esenciales, como experiencias familiares. La Generación X, con mayor estabilidad, realiza ajustes estratégicos, priorizando lo útil y lo que ahorra tiempo. Por su parte, los Boomers, con más margen económico, prefieren mantener la calidad y la tradición, incluso si eso implica gastar un poco más.

Intención vs acción (sostenibilidad)

El discurso pro-sostenible es más pronunciado en jóvenes, pero la conversión a compra sostenible se ve limitada por precio y accesibilidad; por ejemplo, interés en sostenibilidad crece, pero compra efectiva de productos sostenibles queda condicionada por coste y disponibilidad.

Canales y mediación

La forma en que cada generación descubre productos y la facilidad o dificultad del proceso de compra online influyen mucho en si finalmente compran o no. Mientras que Gen Z y millennials se apoyan en redes sociales y herramientas digitales como la inteligencia artificial para inspirarse y decidir rápido, Boomers y Gen X valoran más la confianza, la claridad y la sencillez en el proceso de compra.

¿Qué es el social commerce y por qué importa?

En 2025, el comercio digital ha dejado de ser una simple transacción para convertirse en una experiencia social. Las plataformas como TikTok e Instagram ya no son solo espacios de entretenimiento o inspiración: son canales de compra directa, donde el usuario descubre, compara y adquiere productos sin salir de la app. Este fenómeno, conocido como *social commerce*, está transformando el comportamiento del consumidor y la estrategia de las marcas. A diferencia del *e-commerce* tradicional, aquí la compra se mezcla con el contenido, la comunidad y la estética.

El *social commerce* es la integración de funciones de compra dentro de plataformas sociales. Ya no se trata de ver un anuncio y luego ir a una tienda online: ahora se puede comprar directamente desde un vídeo, una story o una publicación.

Características clave:

- Compra sin salir de la app (*checkout integrado*).
- Influencia directa de creadores de contenido y usuarios reales.
- Formatos nativos como vídeos cortos, *lives*, *reels* y *stories*.
- Conversación y comunidad como parte del proceso de decisión

Según Década Studio³¹, el *social commerce* crecerá un 30% en 2025 y se consolidará como canal estratégico para el *retail*. Las marcas que no adapten sus contenidos y formatos a estas plataformas corren el riesgo de perder relevancia frente a competidores más ágiles y conectados.

TikTok: entretenimiento convertido en conversión

TikTok se ha convertido en el motor más potente del *social commerce*. Su algoritmo hiperpersonalizado y su formato de vídeo corto permiten que los productos se descubran de forma orgánica, casi sin buscarlo. El entretenimiento se convierte en conversión.

Formatos que impulsan la compra:

- Vídeos con enlaces directos a productos
- *Challenges* que viralizan artículos (moda, belleza, gadgets)
- *Lives* con demostraciones, descuentos y promociones en tiempo real

El contenido generado por usuarios (UGC) y los microinfluencers tienen un papel clave. Según OBS Business School³², los consumidores confían más en recomendaciones espontáneas que en publicidad tradicional. TikTok no vende productos: vende experiencias, autenticidad y pertenencia.

31 <https://www.decadastudio.com/2025/01/16/tendencias-del-social-commerce-en-2025/>

32 <https://www.obsbusiness.school/blog/el-auge-del-social-commerce-en-tiktok-dentro-del-sector-retail>

Instagram: inspiración visual y confianza estética

Instagram sigue siendo una plataforma fuerte en *social commerce*, especialmente entre millennials y Gen X. Su fortaleza está en la estética, el diseño y la aspiracionalidad. Aquí, el producto se presenta como parte de un estilo de vida.

Formatos clave:

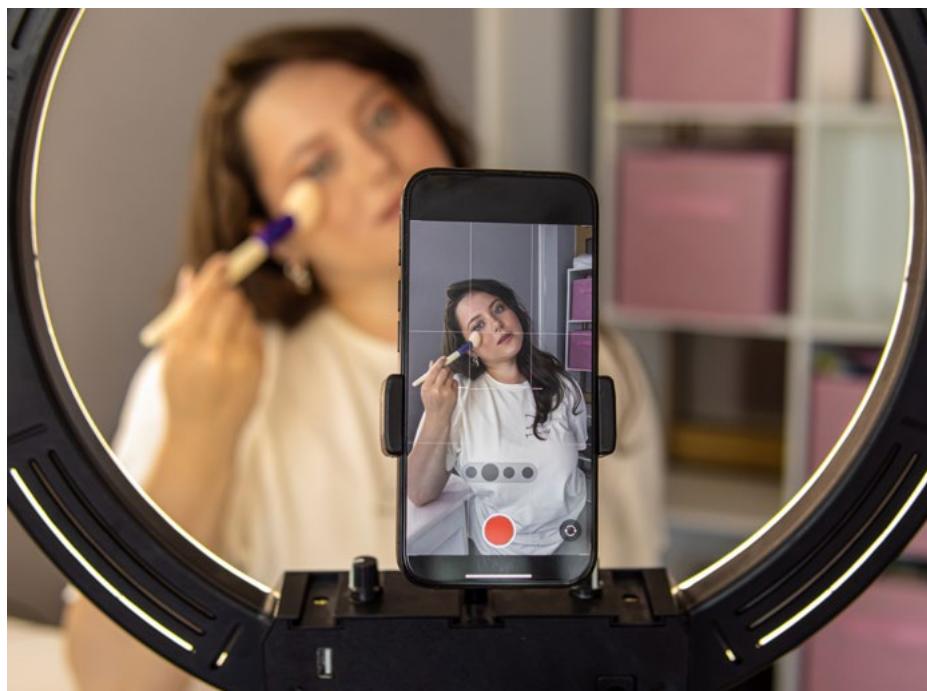
- Stories con enlaces directos
- Reels que muestran el uso del producto en contexto
- Publicaciones con etiquetas de compra y catálogos integrados

Las marcas y creadores usan Instagram para construir narrativas visuales que fidelizan. La confianza estética —es decir, que el producto “encaje” con el estilo del usuario— es un driver de conversión muy potente.

Diferencias generacionales en el uso del social commerce

Cada generación se relaciona de forma distinta con TikTok e Instagram, lo que influye en cómo descubren y compran productos.

- **Gen Z:** nativos sociales, compran directamente desde TikTok, impulsados por tendencias, creadores y contenido compartible.
- **Millennials:** usan ambas plataformas; valoran autenticidad, reseñas y storytelling antes de comprar.
- **Gen X:** adopción creciente pero más cautelosa; prefieren Instagram y valoran la utilidad y la confianza.
- **Boomers:** menor uso directo, pero pueden verse influenciados por contenido compartido por hijos o nietos; prefieren canales más tradicionales, aunque algunos exploran Instagram para inspiración.



Otra forma de consumir: del scroll al carrito

TikTok e Instagram han convertido el acto de comprar en una experiencia social, estética y emocional. Ya no se trata solo de adquirir un producto, sino de participar en una conversación, seguir una tendencia o expresar una identidad.

En el caso de las generaciones millennials y Gen Z las necesidades que subyacen asoman con más fuerza. El consumo —especialmente en redes sociales— no es solo funcional, sino una forma de ser visto, pertenecer y diferenciarse. Comprar en TikTok o Instagram no es solo adquirir un producto, sino participar en una narrativa colectiva que da forma a la identidad.

Así lo explica Turkle³³, psicóloga y socióloga del MIT, ha estudiado cómo las generaciones jóvenes usan la tecnología para construir versiones de sí mismas. En su obra *Alone Together*, analiza cómo las redes sociales permiten una *performance controlada* de la identidad. En el contexto del *social commerce*, esto se traduce en que Gen Z y millennials no solo compran productos, sino que compran formas de mostrarse al mundo.

El *social commerce* no es una moda pasajera: es una nueva lógica de consumo que exige que las marcas piensen en comunidad, contenido y contexto. Entender cómo cada generación se mueve en estas plataformas es clave para conectar con sus motivaciones reales y convertir el *scroll* en carrito.

El rol de la IA en la experiencia de compra de 2025 no es una tendencia global homogénea, sino que se ha bifurcado drásticamente según el mercado.

Mientras que en Europa y Norteamérica³⁴ la IA se consolida como la herramienta clave para la hiper-personalización (automatizando desde la recomendación predictiva hasta el *customer service* mediante IA generativa), en regiones de alto crecimiento como Latinoamérica existe un profundo escepticismo y rechazo.

Datos de 2025 revelan que el 94% de los consumidores latinoamericanos desconfía de los chatbots y el 85% prefiere explícitamente el contacto humano³⁵. Por lo tanto, el rol estratégico de la IA se divide:

- En mercados maduros (UE/EE.UU.): La IA es *frontend*, mejorando la personalización y la experiencia conversacional.
- En mercados clave (LATAM): La IA debe ser *backend*. Su éxito radica en optimizar la logística y el inventario, mientras que la personalización y el *customer service* deben seguir siendo gestionados por humanos para generar confianza.

En este eje analizaremos cómo la IA transforma la experiencia de compra en 2025, desde la recomendación predictiva hasta el servicio postventa, y cómo esa transformación se vive de forma distinta según el mercado y la generación.

33 Turkle, S. (2011). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*.

34 <https://www.logicommerce.com/es/blog/tendencias-e-commerce/>

35 <https://americasmi.com/insights/valores-consumidores-latinoamericanos/>

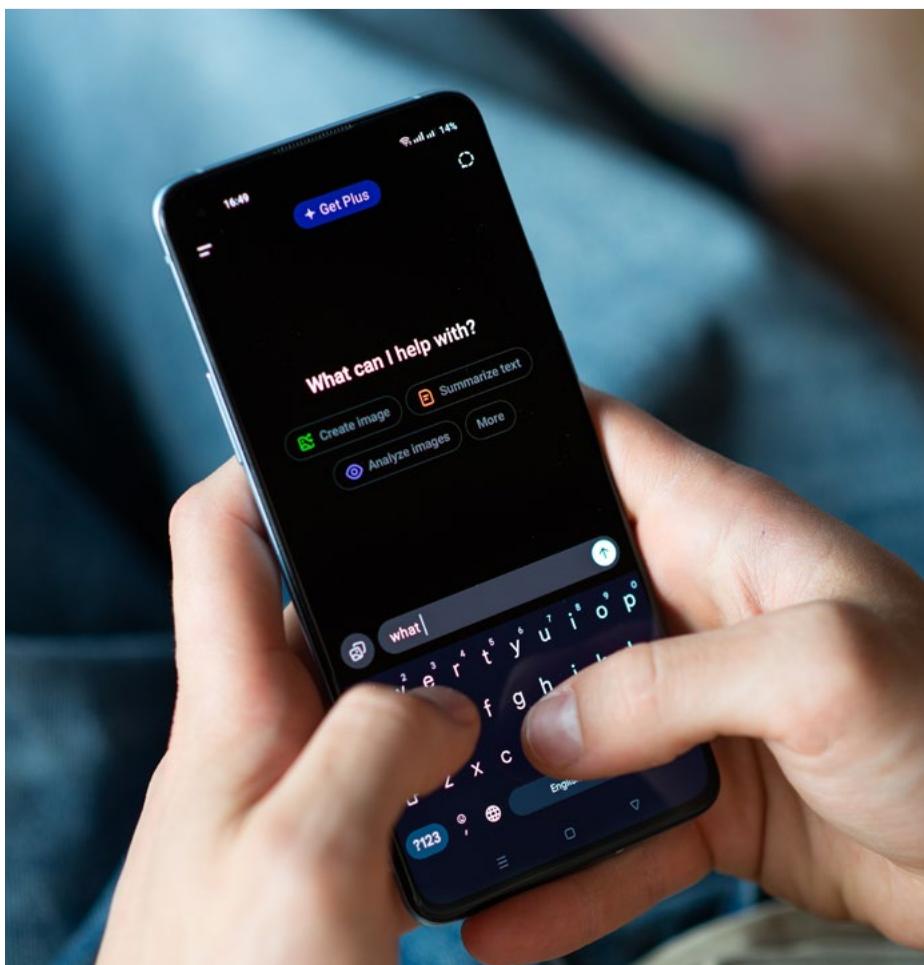
¿Qué entendemos por personalización mediante IA?

La Inteligencia Artificial (IA) ha dejado de ser una promesa futurista para convertirse en una herramienta cotidiana en el *retail*. La personalización basada en IA consiste en adaptar la experiencia de compra a cada usuario en tiempo real, utilizando datos, patrones de comportamiento y lenguaje natural. No se trata solo de mostrar productos similares, sino de anticipar necesidades, interpretar intenciones y ofrecer soluciones relevantes.

Ámbitos de aplicación:

- **Recomendación predictiva:** sugerencias de productos, combinaciones, promociones según historial y contexto
- **Organización inteligente del catálogo:** ordenación dinámica de escaparates, filtros inteligentes, navegación adaptativa
- **Atención al cliente:** chatbots y asistentes generativos que resuelven dudas, gestionan devoluciones y ofrecen soporte
- **Postventa y fidelización:** seguimiento de pedidos, sugerencias de uso, reactivación de clientes dormidos

La diferencia clave está entre una personalización superficial (basada en datos básicos) y una profunda, que interpreta emociones, tono y contexto para ofrecer una experiencia realmente significativa.



Europa y Norteamérica: consolidación de la IA como motor de experiencia

En estos mercados, la IA se ha integrado de forma estructural en el retail. Grandes marcas y plataformas utilizan algoritmos avanzados para mejorar cada etapa del recorrido de compra.

Ejemplos de uso:

- *Retailers* que crean escaparates personalizados según el estilo y el comportamiento del usuario
- Asistentes conversacionales que entienden lenguaje natural y resuelven incidencias sin intervención humana
- Herramientas que recomiendan productos según intención (regalo, uso personal, ocasión) y preferencias estéticas

El resultado es una experiencia más fluida, más rápida y más relevante. Los consumidores valoran que la IA les ahorre tiempo, les inspire y les facilite la decisión.

Latinoamérica y mercados emergentes: escepticismo y barreras

En contraste, en Latinoamérica la adopción de IA en *retail* es más lenta y desigual. Aunque existen casos de innovación, el consumidor medio muestra reticencia ante la automatización.

Principales barreras:

- Preferencia por el contacto humano, especialmente en atención al cliente
- Desconfianza en los algoritmos: miedo a errores, falta de transparencia
- Infraestructura digital limitada en algunos segmentos del mercado
- Percepción de que la IA despersonaliza en lugar de personalizar

Esto obliga a las marcas a adoptar estrategias híbridas, combinando tecnología con atención humana, y a avanzar gradualmente en la implementación de soluciones automatizadas.



Diferencias generacionales en la relación con la IA

La aceptación de la IA no solo depende del país, sino también de la generación del consumidor. Tal y como las diferentes generaciones mostraban diferencias en su gasto y *mindset*, la influencia de la IA también aporta rasgos distintivos.

- **Gen Z:** nativos digitales, abiertos a la IA si mejora la experiencia y respeta la autenticidad; valoran la rapidez y la personalización emocional.
- **Millennials:** pragmáticos y funcionales; aceptan la IA si les ahorra tiempo y les ofrece valor real.
- **Gen X:** más cautelosos; valoran la utilidad, pero prefieren opciones claras y controlables.
- **Boomers:** mayor resistencia; prefieren el trato humano y la simplicidad en la interacción.



Riesgos y dilemas éticos

El despliegue de la Inteligencia Artificial en la experiencia de compra no está exento de tensiones éticas profundas. Aunque su promesa es la eficiencia y la personalización, su implementación plantea preguntas sobre autonomía, privacidad, equidad y transparencia que no pueden ignorarse. En el contexto del consumo, donde las decisiones están mediadas por emociones, valores y contextos sociales, estos dilemas adquieren una dimensión especialmente sensible.

Uno de los principales riesgos es la erosión de la **autonomía del consumidor**. La incorporación de Inteligencia Artificial en la experiencia de compra plantea dilemas que van más allá de la eficiencia o la conveniencia. Uno de los más relevantes es la pérdida progresiva de autonomía del consumidor. Cuando los algoritmos anticipan deseos, sugieren productos y moldean la navegación, el acto de elegir puede convertirse en una simulación de libertad. Como advierte Shoshana Zuboff en *The Age of Surveillance Capitalism*, la personalización algorítmica no solo responde a nuestras preferencias: las modela, las predice y, en muchos casos, las induce.

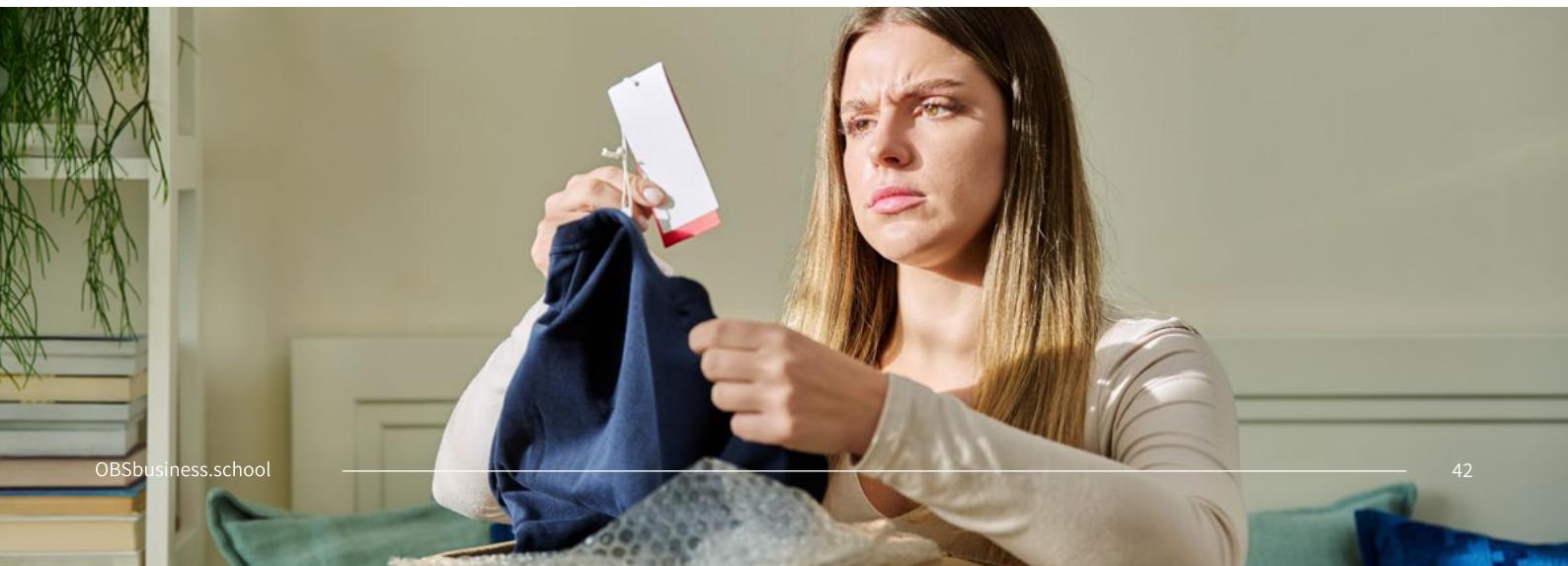
Otro dilema central es el uso de **datos personales**. Para que la IA funcione, necesita aprender del comportamiento del usuario: qué mira, qué compra, cuánto tarda en decidir, qué abandona en el carrito. Esta recopilación masiva de datos plantea interrogantes sobre el consentimiento real, la seguridad de la información y el **uso posterior de esos datos**. Aunque muchas plataformas ofrecen políticas de privacidad, la comprensión real por parte del usuario es limitada, y la asimetría de poder entre consumidor y sistema es evidente.

También existe el riesgo de **sesgos algorítmicos**. Los sistemas de IA aprenden de datos históricos, y si esos datos contienen prejuicios —por género, edad, nivel socioeconómico o ubicación—, los algoritmos pueden reproducir y amplificar esas desigualdades. En el contexto del *retail*, esto puede traducirse en recomendaciones excluyentes o en la invisibilización de ciertos perfiles. Frank Pasquale, en *The Black Box Society*, alerta sobre la opacidad de estos sistemas, que toman decisiones sin supervisión clara y sin que el usuario entienda cómo ni por qué se le muestra lo que se le muestra.

Por último, está el **desafío de la empatía**. Aunque los asistentes generativos pueden simular conversación humana, aún están lejos de comprender matices emocionales complejos. En situaciones de frustración, duda o necesidad de contención, una respuesta automatizada puede resultar insuficiente o incluso contraproducente. Esto es especialmente relevante en el servicio postventa, donde la calidad de la atención influye directamente en la percepción de la marca.

En conjunto, estos dilemas no implican rechazar la IA, sino abordarla con responsabilidad. La clave está en diseñar sistemas que no solo sean eficientes, sino también éticos, transparentes y centrados en el bienestar del usuario. La tecnología debe estar al servicio de las personas, no al revés. Y en el contexto del consumo, eso significa respetar la libertad de elección, proteger la privacidad, garantizar la equidad y mantener siempre una puerta abierta al trato humano.

La IA tiene el potencial de convertir cada compra en una experiencia única. Pero su éxito no depende solo de la tecnología, sino de cómo se integra en la vida del consumidor. La IA puede ser el puente entre datos y emociones, siempre que se use con propósito, empatía y transparencia.





Capítulo 5

Conclusiones y claves de acción: la hoja de ruta para ganar la Navidad 2025

- ④ Las Navidades han dejado de ser la festividad monolítica y predecible de antaño, enfocada únicamente en la promoción masiva de productos materiales. El mundo ha cambiado: la inflación, la sostenibilidad y, sobre todo, la profunda segmentación de los estilos de vida, han reescrito el guion del consumo. El consumidor actual, informado y selectivo, ha evolucionado más allá de las grandes campañas indiferenciadas; ya no busca simplemente una compra, sino una experiencia que resuene con sus valores y un regalo que tenga un significado priorizando cada vez más las vivencias memorables por encima de la acumulación de objetos.

Ante este panorama irreversible, las empresas ya no pueden permitirse la costosa y obsoleta “campaña masiva”. Los hallazgos de los bloques anteriores han dejado claro que la única estrategia ganadora para la Navidad 2025 y las sucesivas es adoptar un nuevo marco: la **eficiencia empática**, que supone **entender a todos los segmentos con sus necesidades, y al mismo tiempo optimizar procesos**. Este bloque final sintetiza nuestros aprendizajes en un conjunto de recomendaciones prácticas diseñadas para guiar a las organizaciones hacia un modelo más ágil, personalizado y rentable.

Fatiga y racionalización

Los aprendizajes de 2024 demuestran que el consumidor está agotado. Sufre de “fatiga ante las campañas agresivas” (Fashion United³⁶) y, aunque racionaliza su gasto (Bloque 1), sigue buscando la conexión emocional (Bloque 2). Por lo tanto, el “valor” ya no es solo el descuento más bajo, sino la flexibilidad y la experiencia.

Las claves de acción se dividen en tres áreas estratégicas:

- 1. Redefinir el Valor (Marketing):** Sustituir el descuento agresivo por un valor flexible. La lección clave de 2024 fue la importancia de la financiación (ej. BNPL “Compra Ahora, Paga Despues”) para facilitar compras de mayor valor sin generar culpa (Aplazame³⁷). El marketing debe centrarse en la experiencia de compra y el storytelling emocional, no solo en la transacción (Newlineevents³⁸).
- 2. Implementar la “Omnicanalidad Extrema” (Operaciones):** La omnicanalidad ya no es opcional. El consumidor espera una integración total y fluida entre canales (Coinstar³⁹). Las estrategias clave incluyen una logística ágil (ej. Click & Collect) y el uso de datos de primera mano (ante la muerte de las cookies) para unificar la experiencia del cliente en la tienda física, la web y la app (Tilopay Connect⁴⁰).
- 3. Adaptar la IA al Contexto (Tecnología y Estrategia):** La personalización vía IA no es una estrategia “copia-pegar” global. La lección de 2024-2025 es que la IA debe ser bifurcada:
 - En Europa/EE. UU., usarla en el *frontend* para la hiper-personalización (IA generativa, comercio conversacional).
 - En LATAM: (Debido a la desconfianza detectada en el Bloque 3), la IA debe usarse en el *backend* (análisis predictivo de la demanda, optimización de inventario) mientras el *frontend* (atención al cliente) se mantiene humano y local.



36 <https://fashionunited.es/noticias/retail/black-friday-2024-que-lecciones-deja-para-la-campana-navidena/2024120444521>

37 <https://aplazame.com/blog/campana-navidad-2024/>

38 <https://www.newlineevents.es/estrategias-marketing-navidad-sector-retail/>

39 <https://www.coinstar.es/blog/estrategias-para-campana-navidad-exitosa-retail/>

40 <https://www.v3rtice.com/blog/estrategia-omnicanal-como-implementarla-plan-marketing/>

Eje 1: Redefinir el valor (Marketing)

La propuesta central es desplazar la conversación del *descuento más bajo* hacia un concepto de valor flexible: ofertas que facilitan la compra, reducen la fricción y añaden significado emocional sin caer en la guerra de precios agresiva. En un contexto donde el consumidor está fatigado por campañas intrusivas y, al mismo tiempo, racionaliza su gasto, el marketing debe priorizar la experiencia, la mitigación de la fricción económica y el relato que legitima el gasto navideño.

Desarrollar el valor flexible

El valor flexible se refiere a propuestas comerciales que van más allá del descuento directo y ofrecen facilidades reales para comprar y disfrutar: financiación responsable (BNPL), devoluciones sencillas, garantías ampliadas, paquetes producto+experiencia, personalización y servicios postventa que reducen la fricción y la incertidumbre.



Es importante porque reconcilia dos demandas aparentemente opuestas del consumidor actual: **la necesidad de controlar el gasto** y el **deseo de una experiencia significativa**. Al ofrecer opciones —pagar en plazos claros, cambiar sin complicaciones, añadir valor simbólico— las marcas aumentan la conversión y el ticket medio sin entrar en guerras de precio, reducen el remordimiento postcompra y construyen vínculos duraderos que elevan el *lifetime value*.

El valor flexible se desarrolla a través del:

- **Valor funcional:** mecanismos que facilitan la compra (BNPL, financiación a tipos claros, devoluciones gratuitas, garantías y servicios postventa).
- **Valor experiencial:** paquetes que combinan producto + experiencia (envases cuidados, notas personalizadas, activaciones en tienda o digitales, eventos exclusivos).
- **Valor simbólico:** storytelling que conecta el regalo con identidad, memoria o propósito (regalos con causa, personalización emocional).
- **Valor psicológico:** mensajes y condiciones que reducen la culpa por gastar (pagos aplazados, transparencia en costos, opciones de pago escalonado).

La comunicación de este valor es importante, y se debe priorizar narrativas que reduzcan la fricción emocional y legitimen la compra —por ejemplo: “compra ahora sin remordimientos”, “regala tranquilidad”, “un regalo pensado para durar”— empleando un lenguaje que transmita comprensión y apoyo frente al cansancio promocional del consumidor, evitando tonos agresivos, urgentes o hiperventas. La comunicación ha de ser absolutamente transparente en costes de financiación y condiciones de devolución; la letra pequeña socava la confianza y provoca rechazo. Al mismo tiempo, es clave segmentar el tono por generación: mensajes más racionales, claros y prácticos para Gen X y Boomers, y narrativas experienciales, auténticas y visualmente ricas para Millennials y Gen Z, siempre manteniendo un hilo de empatía y honestidad que haga sentir al comprador respetado y acompañado.

Herramientas tácticas

El conjunto de tácticas que su utilizan no persiguen sólo aumentar la conversión inmediata; buscan cambiar la percepción del acto de comprar: de un sacrificio económico a una experiencia gestionable, segura y con significado. Esto reduce la resistencia, aumenta el ticket medio y favorece la repetición y la lealtad.

- **BNPL / financiamiento flexible:** para productos de ticket medio-alto; impulsa el ticket medio sin aumentar la percepción de sacrificio inmediato. Implementar con mensajes claros sobre costes y plazos.
- **Bundles y experiencias empaquetadas:** cuando el objetivo es elevar el valor percibido sin bajar precio unitario; ideal en moda, belleza y electrónica accesible.
- **Garantías ampliadas y servicios postventa:** oferta de “compra sin riesgo” para consumidores cautos; mejora la conversión y la confianza a largo plazo.
- **Devoluciones y cambios simplificados:** reducir barreras psicológicas a la compra, especialmente en e-commerce; comunicar con prominencia.
- **Ofertas por valor añadido (no descuento):** tarjetas regalo con experiencia, empaquetado premium, notas personalizadas; funcionan mejor con consumidores que buscan significado.
- **Comunicación centrada en la historia:** campañas que expliquen el “por qué” del producto (origen, artesanía, impacto social) para justificar el gasto

Ejemplo práctico

Producto: altavoz inteligente:

- Oferta tradicional: 20% descuento por tiempo limitado.
- Enfoque valor flexible: plan BNPL en 3 pagos sin intereses + pack regalo con tarjeta personalizada + 12 meses de garantía ampliada + guía de uso/playlist adaptada.
- Mensaje: “Regala sonido, regala momentos. Paga en 3 cómodas cuotas y olvídate de la devolución.”

Eje 2: Implementar la “Omnicanalidad Extrema” (Operaciones)

La omnicanalidad deja de ser una mejora incremental y se convierte en requisito básico: los consumidores esperan una experiencia coherente, sin fricciones, donde la tienda física, la web, la app y los puntos intermedios actúen como un solo espacio. “Omnicanalidad extrema” significa visibilidad total del inventario, orquestación de pedidos en tiempo real, flexibilidad logística y procesos operativos diseñados para picos estacionales sin fracturas en la promesa al cliente.

Arquitectura y principios operativos

La arquitectura y los principios operativos son la columna vertebral de la experiencia omnicanal: garantizan que inventarios, pedidos y políticas funcionen como una sola fuente de verdad para el cliente y para la operación, permitiendo decisiones automáticas sobre surtido, origen de envío y prioridades de entrega que optimizan coste, tiempo y servicio; si no se implementan, la consecuencia es una experiencia fragmentada (sobreventas, retrasos, errores de surtido), mayores costes operativos por correcciones manuales y devoluciones, pérdida de confianza del cliente y erosión de ventas y margen en picos estacionales, de modo que la marca se expone a fallos visibles que dañan tanto la conversión inmediata como la reputación a medio plazo.



Los principios que se proponen para desarrollarlos son:

- Disponer de un único “verdadero” inventario maestro accesible para todos los canales; sincronización en tiempo real para evitar sobreventa y fricciones en la compra.
- Orquestador de pedidos que decida automáticamente la mejor fuente de cumplimiento (tienda, centro de *fulfilment*, proveedor) según coste, tiempo y sostenibilidad.
- Experiencias transaccionales intercambiables: iniciar en un canal y finalizar en otro (compra en app, recoger en tienda; ver en tienda, comprar online).
- Políticas de devolución y cambios unificadas y simples: el cliente no debe percibir reglas distintas según canal.

Capacidades logísticas

Las capacidades logísticas (Click & Collect ágil, entregas flexibles y transparentes, *micro-fulfilment* urbano y procesos de reversión eficientes) son el motor que materializa la promesa omnicanal: reducen tiempos de entrega, abaratan la última milla, elevan la satisfacción en recogida y devolución y permiten convertir picos de demanda en servicio consistente. Si no se desarrollan, las promesas comerciales se convierten en fricción operativa: recogidas lentas que generan filas y abandonos, entregas imprecisas que dañan la confianza, costes de envío descontrolados que erosionan márgenes, saturación de centros logísticos y retrasos en la reentrada de inventario que impiden revender stock; en conjunto, la falta de estas capacidades traduce una pérdida de conversiones y repetición, un aumento de incidencias visibles en temporada y un impacto directo en la reputación de marca.

Esta capacidad logística se desarrolla a través de:

- **Click & Collect optimizado:** pickups rápidos (30–60 minutos en tiendas urbanas), lockers inteligentes y ventanas de recogida amplias.
- **Entregas flexibles y transparentes:** franjas de entrega dinámicas, seguimiento en tiempo real y opciones de reprogramación sin interacción humana innecesaria.
- **Micro-fulfilment y red de última milla:** depósitos urbanos o uso de tiendas como hubs para reducir tiempos y costes en días de alta demanda.
- **Procesos de reversión eficientes:** canales de devolución rápidos con re-entrada automática de inventario para reventa o redistribución.



Casos de uso prácticos

- Cliente ve un producto en la app marcado como “Disponible en 30 min en tienda X”; compra en app y recoge en 45 min en locker sin colas.
- Pedido iniciado en tienda física: vendedor reserva stock y finaliza la compra online con entrega a domicilio, usando la misma transacción para fidelizar.
- Devolución en tienda con reentrada automática al inventario online en menos de 24 horas, reduciendo roturas por stock aparente.

Eje 3: Adaptar la IA al contexto (Tecnología y Estrategia)

La IA no es una receta universal; su eficacia depende del contexto cultural y de confianza de cada mercado. La estrategia ganadora bifurca el uso de la IA: en mercados con mayor confianza digital (Europa, EE. UU.) la IA puede estar en el *frontend*, moldeando la experiencia y la comunicación; en mercados con reticencias (muchas economías LATAM) la IA debe potenciar el *backend* operativo —predicción, aprovisionamiento y optimización— mientras que la interacción visible permanezca humana y local. Esta aproximación maximiza valor y reduce riesgos reputacionales y de adopción.

De este modo, la IA debe posicionarse según dos ejes: visibilidad (*frontend* vs *backend*) y confianza social. Donde la confianza es alta, la IA puede protagonizar recomendaciones, creatividades y comercio conversacional. Donde la confianza es baja, la IA debe funcionar como motor invisible que mejora disponibilidad, precios y tiempos sin sustituir el trato humano que el cliente valora.

Europa y EEUU: IA en el *frontend* (hiper-personalización responsable)

El objetivo es usar IA generativa y modelos de recomendación para ofrecer experiencias conversacionales y creativas que aumenten la relevancia sin saturar.

Casos de uso:

- Recomendaciones dinámicas hiper-personalizadas en *checkout* y páginas de producto.
- Comercio conversacional (chatbots avanzados) que ayudan a elegir regalos, con tono empático y opciones de pago flexibles integradas.
- Contenido generado (copy, emails, bundles personalizados) que acelera producción creativa y escala storytelling.

El beneficio esperado es mayor conversión por relevancia, reducción de esfuerzo de descubrir, mejor engagement con mensajes personalizados.



LATAM: IA en el backend (optimización invisible y soporte humano)

Objetivo es usar IA para anticipar demanda, optimizar inventario y precio, y sostener la promesa omnicanal, mientras la experiencia visible es gestionada por agentes locales.

Casos de uso:

- Predicción de demanda por SKU⁴¹ y microzona para reducir rupturas y excesos de stock.
- Optimización de reabastecimiento y asignación automática de stock entre tiendas y centros.
- Modelos de precio dinámico que sugieren márgenes y promociones segmentadas basadas en sensibilidad al precio.
- Optimización de rutas de reparto y dimensionamiento de última milla para minimizar coste y tiempos.



El beneficio esperado es lograr un menor coste de stock, mayor nivel de servicio, menos incidencias operativas y más disponibilidad de productos críticos.

Ejemplos prácticos

- **Europa:** asistente conversacional que sugiere tres regalos personalizados, con opción de BNPL integrada y copy emocional generado por IA; la intervención humana está disponible en 1 clic.
- **LATAM:** modelo de predicción que reasigna inventario entre tiendas y *micro-fulfilment* para evitar rupturas en zonas donde la demanda sube súbitamente por promociones locales; la comunicación al cliente es gestionada por equipo local que confirma alternativas

41 Stock Keeping Unit, Unidad de Mantenimiento de Existencias

Recomendaciones y reflexiones

Priorizar mensajes de valor, no sólo precio

Reformular las comunicaciones para enfatizar facilidades (pagos, devoluciones, garantías) y significado (personalización, experiencia). Un titular claro y una línea que explique la ventaja práctica suelen convertir más que una cifra de descuento.



Simplificar decisiones operativas inmediatas

Antes de proponerse grandes cambios, definan 2-3 reglas sencillas que la operación pueda aplicar ya: prioridad de stock por zona, ventana única de recogida en tienda y una plantilla estándar de respuesta para retrasos. Son soluciones pequeñas con alto efecto en temporada.

Probar ofertas en micro-pilotos rápidos

Implementar BNPL, bundles o Click & Collect en un subconjunto reducido de productos/tiendas durante 2-3 semanas y medir el ticket medio y abandono en checkout. Los aprendizajes cortos valen más que despliegues incompletos.

Empatía en el tono como diferencial inmediato

Ajustar la creatividad y atención al cliente para evitar urgencia agresiva; mensajes que reduzcan la culpa por comprar y aclaren condiciones aumentan la confianza y el boca a boca durante las fiestas.

Visibilidad realista del inventario

Si no puedes tener sincronización perfecta, comunicar disponibilidad con honestidad (ej.: “stock limitado en tienda X”); la transparencia evita expectativas rotas que dañan reputación más que la pérdida de una venta puntual.

Usar datos básicos, no modelos complejos

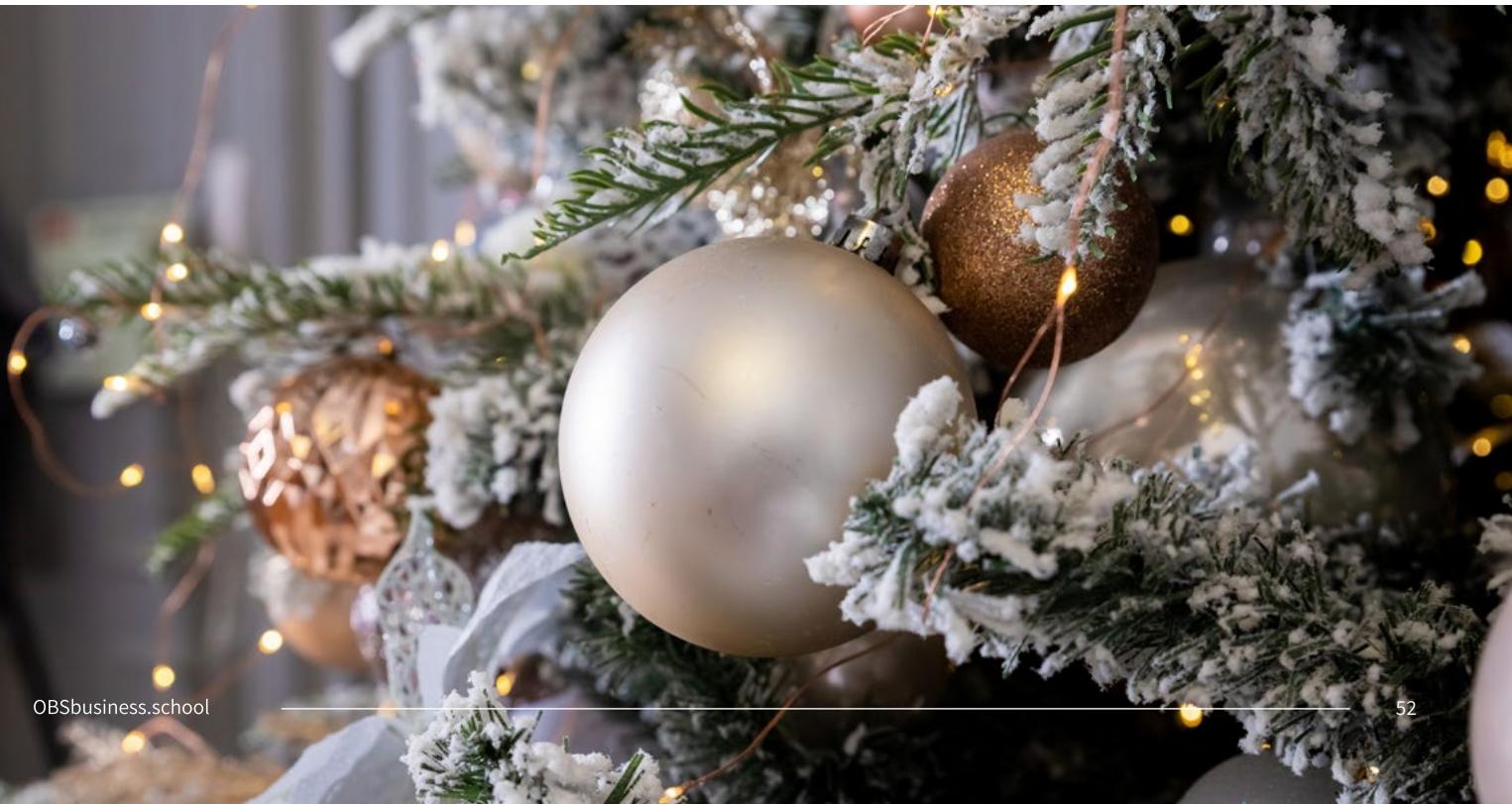
Incluso con recursos limitados, segmentar por ticket histórico y zona para priorizar stock y comunicación. Un *dashboard* simple con 5 métricas clave aporta más a la toma de decisiones que modelos no validados.

Proteger la experiencia postcompra

Invertir en devoluciones rápidas y empaquetado presentable: es ahí donde se gana la recomendación y la repetición, dos activos críticos tras la campaña. Deben contemplarse como partidas presupuestarias específicas dentro de la campaña.

Comunicar límites y ofrecer opciones humanas

Cuando se apliquen automatizaciones (recomendaciones, pagos aplazados), explicar qué hace la máquina y cómo contactar a una persona; la mezcla reduce rechazo y habilita confianza.



Referencias bibliográficas

- 1.** Black Friday 2024: ¿Qué lecciones deja para la campaña navideña? (2024). FashionUnited. → [IR A ENLACE](#)
- 2.** Campaña Navidad 2024: Claves para vender más. (2024). Aplazame. → [IR A ENLACE](#)
- 3.** Deloitte. (2024). Deloitte holiday retail survey 2024. → [IR A ENLACE](#)
- 4.** Deloitte. (2025). 2025 Deloitte Holiday Retail Survey. → [IR A ENLACE](#)
- 5.** El auge del *social commerce* en TikTok dentro del sector retail. (2025). OBS Business School. → [IR A ENLACE](#)
- 6.** Estrategia omnicanal 2025: Qué es y cómo implementarla a tu plan de marketing. (2025). V3rtice. → [IR A ENLACE](#)
- 7.** Estrategias de marketing promocional para el sector retail durante la campaña de Navidad. (2024). Newline Events. → [IR A ENLACE](#)
- 8.** Estrategias para una campaña de Navidad exitosa en el retail. (2024). Coinstar. → [IR A ENLACE](#)
- 9.** Europe holiday spending outlook 2024 – Mastercard Economics Institute (MEI). (2024). Mastercard Economics Institute. → [IR A ENLACE](#)
- 10.** Golden Quartet 24/25: Un consumidor ilusionado e informado dispuesto a gastar más. (2025). → [IR A ENLACE](#)
- 11.** Holiday Outlook 2025: A seasonal remix – Value, meaning and generational shifts. (2025). PwC. → [IR A ENLACE](#)
- 12.** La economía circular en las compras de Navidad. (2024). Observatorio Cetelem. → [IR A ENLACE](#)
- 13.** Las experiencias más populares entre los españoles 2025. (2025). Mastercard Economics Institute (MEI). → [IR A ENLACE](#)
- 14.** Las tendencias en eCommerce que marcarán el 2025. (2025). Logicommerce. → [IR A ENLACE](#)
- 15.** Las tendencias de consumo en las Navidades 2025. (2025). Sensormatic. → [IR A ENLACE](#)
- 16.** Lo que más valoran los consumidores latinoamericanos en 2025. (2025). Americas Market Intelligence. → [IR A ENLACE](#)

- 17.** Retail en España 2024: Informe sobre el sentimiento navideño del consumidor. (2024). Sensormatic. → [IR A ENLACE](#)
- 18.** Tendencias de consumo en Europa en 2025. (2025). Innova Market Insights. → [IR A ENLACE](#)
- 19.** Tendencias del Social Commerce en 2025. (2025). Decada Studio. → [IR A ENLACE](#)
- 20.** Tendencias de Navidad 2024: 3 claves que marcarán la forma de comprar de los españoles. (2024). Think with Google. Tendencias de Navidad 2024 en España - Think with Google → [IR A ENLACE](#)
- 21.** Un tercio de los españoles va a gastar menos esta Navidad, que se prevé más hogareña. (2025). El Periódico. → [IR A ENLACE](#)
- 22.** Zoom Navidad 2024: El gasto de los españoles. (2025). Cetelem. → [IR A ENLACE](#)
- 23.** 2025 European Holiday Shopping Outlook. (2025). Bain & Company. → [IR A ENLACE](#)

A professional-looking woman with long dark hair, wearing a white blazer over a white top, is smiling and talking on a silver smartphone held to her ear with her right hand. She is standing outdoors, with a blurred background of what appears to be a modern building or stadium at dusk.

OBS Business School

School of **Business
Administration & Leadership**

School of **Innovation & Technology Management**



 Planeta Formación y Universidades