



# Estilo gerencial

Para empresarios competitivos

estilogerencial.com  
2025 - Año 10 No. 86  
ISSN 2346-3945

## Editorial

---

Un mundo de viejos

El poder estratégico del disenso

Comunica sin palabras

El arte del protocolo corporativo

Competencias laborales

La esencia de una estrategia comercial

Evaluar la madurez en IA

Sin experiencias memorables, no hay crecimiento: Bienvenido al CX 4.0

Tecnología con propósito

Inversiones clave para el 2025

Moda inteligente

Sin personalización no hay conversión

Mujeres en la industria TIC

Modernizar no es suficiente

Juan Carlos Bolaños Díaz

## Marketing en tiempos de crisis

Transformando el caos en oportunidad

Especial: Vuelta a lo tribal

[estilogerencial.com](http://estilogerencial.com)



Nuestra prioridad es aportar a la formación de los cuerpos directivos de Iberoamérica mediante la provisión de periodismo empresarial de alta calidad: la revista web [estilogerencial.com](http://estilogerencial.com) es un medio para que los consultores se den a conocer utilizando para ello artículos con temas de educación empresarial que orienten a los gerentes para resolver los retos de la actividad directiva. La revista es de circulación gratuita, no cobramos por las suscripciones ni cobramos por la participación de los consultores; y no pagamos por los artículos. Contamos con 9 mil suscriptores directos, además de quienes nos siguen por las redes sociales. Recuerde descargar las ediciones anteriores desde nuestra web [estilogerencial.com](http://estilogerencial.com)

[estilogerencial.com](http://estilogerencial.com)  
2025 - Año 10 No. 86  
ISSN 2346-3945

**Dirección Editorial**  
Wilson Garzón Morales

**Grupo de Estudios Empresariales**  
[Escueladelservicio.com](http://Escueladelservicio.com)

Fotos: Freepik - Paxabay

Los contenidos son para el aprendizaje y por lo tanto son de libre uso. Los conceptos emitidos en los artículos no comprometen las opiniones de los editores.

## Pensamiento



**Se puede ser diferente**



## Contenido

Editorial.....	4
Un mundo de viejos .....	6
Marketing en Tiempos de Crisis: Transformando el caos en oportunidad .....	8
El poder estratégico del disenso .....	10
Comunica sin palabras:.....	13
El arte del protocolo corporativo: .....	14
Competencias laborales, cualificaciones y ocupaciones de los sectores mercadeo y tecnología.....	16
La esencia de una estrategia comercial que trasciende .....	18
Evaluar la madurez en IA.....	21
Sin experiencias memorables, no hay crecimiento: Bienvenido al CX 4.0.....	23
Del canal al negocio: el ecommerce como unidad de negocio rentable .....	25
Design Thinking: la estrategia que evita errores costosos antes de que sea tarde.....	27
Tecnología con propósito: El desafío de definir lo que realmente necesitamos .....	28
Inversiones clave para el 2025: lograr competitividad en un mercado vertiginoso.....	30
Moda inteligente: cómo los datos están revolucionando la experiencia del cliente.....	32
Sin personalización no hay conversión: la nueva realidad del marketing .....	34
Mujeres en la industria TIC: "un tema de equidad .....	36
Modernizar no es suficiente: cómo alinear tecnología y procesos en salud .....	38
Vuelta a lo tribal.....	40



**Estilo gerencial**  
Para empresarios competitivos



## Lo aterrador de la IA

**D**esde hace varios años empezamos a hablar de IA. De hecho, en 2020 propusimos a la Mesa de Dirección y Gerencia un proyecto para generar un asistente tutor inteligente para educar a 10 millones de empresarios en Colombia como un modelo de incremento de las competencias gerenciales de todo aquel que piense en tener una empresa. Estamos convencidos de que esa sería la metodología para multiplicar a competitividad del país. Lamentablemente el proyecto dependía de la voluntad política de los gobiernos y no se dio.

La potencia de la inteligencia artificial es inconmensurable. Nos asombra todo lo que está haciendo a nivel de comunicación e incluso nos asusta. Nos quedamos preguntándonos si la inteligencia artificial nos reemplazará y nos enredamos, como es costumbre, con la forma. Los empresarios nos estamos perdiendo un poco del fondo.

Lo cierto es que la inteligencia artificial no se detendrá, se desarrollará cada vez más y quienes nos reemplazarán serán aquellas personas que sepan utilizarla y asumirla como un nuevo modelo de vida. Se pueden poner muchas excusas, algunas discutibles como la de alguien que dijo que nos reduce la capacidad de pensar, pero no es así. Nos obliga a ser más imaginativos y la gente lo ha entendido. Es por eso que se está viendo que los empleados ya van mucho más adelante que las empresas. El ser humano, durante toda su historia ha sido y seguirá siendo adaptable.

Lo verdaderamente horripilante de la Inteligencia Artificial es que reduce procesos y reduce costos y su implementación es relativamente barata, por lo que la tecnología, que antes era una barrera de entrada para la competitividad, ahora está al alcance de cualquier emprendedor que quiera montar empresa. Su capacidad de gestión y su velocidad le hará competir con empresas de cualquier tamaño. Mientras nosotros nos enredamos en formatos y trámites, la inteligencia artificial permite el control de datos y la linealidad de los procesos con alta eficiencia, la mínima cantidad de papel y la mínima intervención humana reduciendo dos factores claves: el tiempo y la mano de obra.

Tampoco se podrán tener empresas cien por ciento IA, eso no funciona. Recordemos que la esencia de la cuarta revolución industrial son las integraciones ciber-humanas, por lo que el ser humano siempre será protagonista y aprenderá a utilizar toda la potencia de la inteligencia artificial.

Su capacidad para analizar y corregir el error, su capacidad para generar y su velocidad deberían ser suficientes para que las integremos en nuestras operaciones sin importar el sector empresarial en el que estemos, pero aquí viene el problema: los empresarios mentalmente no estamos listos para este nivel de competitividad. Nos acostumbramos a estar en la queja. Nos acostumbramos a que nuestras ganancias dependieran de la fuerza física de las personas y no de su inteligencia y eso nos dejará rápidamente fuera del negocio. Este fenómeno se repetirá a todo lo largo de América y generará un nuevo tejido empresarial.

Si algo da realmente terror, sobre todo los próximos cinco años, es que nuestros gerentes no tienen la capacidad de estar al día con la evolución de los mercados. La inteligencia artificial lo está cambiando todo y literalmente eliminará a quien no le siga el paso.

Wilson Garzón Morales

¿Cómo van tus ventas?

¿Sabes qué es MARKETING?



**Estilo  
gerencial**  
Agencia de estrategia comercial



# Un mundo de viejos

*Las estrategias comerciales deben prepararse para un mundo con cada vez menos niños. El modelo económico actual desestimula que lo jóvenes tengan hijos. Pasamos en un siglo de las familias extensivas a familias diversas donde hasta la mascota tiene espacio, pero los niños son cada vez menos.*

**A**sumo un hecho verificable: el número anual de nacimientos alcanzó su techo en 2016 y desde entonces cae, con tasas de fecundidad por debajo del reemplazo extendiéndose a la mayoría de países de ingresos medios y altos.

La evidencia más sólida indica que la fecundidad global seguirá descendiendo hasta 2050 por debajo de 2 hijos por mujer, por efecto acumulado de educación femenina, acceso a anticoncepción, urbanización y costos de vivienda y crianza.

El resultado inmediato será una estructura etaria más envejecida en 2030 y una morfología urbana con más vacíos demográficos en 2040 en regiones que ya cruzaron su "punto de giro" demográfico. Las cifras del Global Burden of Disease muestran una TGF mundial proyectada de 1,83 en 2050 y 1,59 en 2100, junto con el descenso de nacimientos tras el pico de 142 millones en 2016. Estas dinámicas sostienen la premisa de menos niños visibles en la calle y más hogares con mayor edad promedio.

Al contrastar escenarios poblacionales, hay una información crítica para la planeación corporativa: el planeta seguirá creciendo hasta mediados de la década de 2080, en torno a un máximo cercano a 10,3 mil millones de personas, y sólo desde ahí iniciará una meseta seguida por un declive muy gradual hacia 2100. Para 2050 la proyección central de Naciones Unidas sitúa la población mundial alrededor de 9,6–9,7 mil millones.

La dimensión sanitaria y social de este viraje ya está cuantificada. En 2030, una de cada seis personas tendrá 60 años o más y hacia 2050 el grupo 60+ se aproximará a 2,1 mil millones. Esto eleva la razón de dependencia, tensiona sistemas de pensiones y cuidados e impulsa un nuevo patrón de consumo donde la salud, la prevención, la movilidad asistida, la vivienda accesible y los servicios de cuidado ganan peso estructural.

*Este giro no implica fragilidad inevitable, porque la evidencia también registra aumentos en la esperanza de vida saludable, aunque con gigantes desigualdades por nivel socioeconómico.*

Sobre el territorio urbano, la trayectoria base combina urbanización persistente con retracción localizada. El mundo se encamina a 68 por ciento de población urbana en 2050, pero múltiples ciudades en países con fecundidad ultrabaja ya exhiben barrios con menor densidad residencial, mayor vacancia y envejecimiento. Japón ofrece un caso ilustrativo: cerca de 9 millones de viviendas vacías equivalen a 13,8 por ciento del parque residencial, con riesgos patrimoniales y fiscales asociados.

Este patrón anticipa "ciudades más solas" hacia 2040 en áreas rezagadas, mientras que grandes metrópolis de África y partes de Asia seguirán densificándose por inercia demográfica. Estrategias urbanas deberán operar en dos frentes: adaptación a la contracción y gestión del crecimiento.

Para mercados y empresas, mapeo los mecanismos de transmisión. Primero, oferta laboral. El peso





relativo de población en edad de trabajar se reducirá en gran parte de la OCDE y varias economías emergentes, con menor crecimiento potencial por efecto de empleo y capital por trabajador. Políticas de envejecimiento saludable, extensión de vida laboral efectiva, reconversión de habilidades y participación femenina pueden amortiguar, aunque sin neutralizar por completo, el arrastre demográfico. Esto cambia ecuaciones salariales, rotación, diseño de puestos y retorno de inversión en automatización y software.

Segundo, crecimiento y finanzas públicas. La macroeconomía de una sociedad más longeva combina menor crecimiento tendencial, presión sobre gasto en pensiones y salud y efectos a la baja sobre tasas de interés por mayor ahorro de cohortes mayores. La evidencia de modelos de generaciones superpuestas del FMI indica que, bajo políticas actuales, la demografía explica cerca de tres cuartas partes de la desaceleración proyectada del PIB mundial hasta 2050, a la vez que la mejora en salud de cohortes mayores aporta un impulso parcial a la oferta laboral. Este telón de fondo revaloriza estrategias de productividad y disciplina fiscal, y traslada oportunidades hacia activos de duración larga y flujos estables.

Tercero, demanda sectorial. La llamada silver economy agrega capas de gasto en cuidado, biotecnología, dispositivos médicos, nutrición, vivienda adaptada, finanzas patrimoniales y seguros de longevidad. En Europa, estimaciones de referencia ya atribuían varios billones de euros de consumo a mayores de 50 años y proyectaban expansión sostenida hacia mediados de la década actual, un anticipo de patrones globales. El diseño de producto deberá priorizar usabilidad inclusiva, prevención y servicios integrados que optimicen años de vida saludable.

Cuarto, vivienda y formación de familias. La decisión reproductiva responde a condiciones materiales. La literatura reciente vincula costos de vivienda y acceso a propiedad con retraso de la

primera maternidad y menor fecundidad completada, lo que alimenta el envejecimiento desde abajo y reconfigura mercados inmobiliarios hacia unidades más pequeñas, multifamiliares intergeneracionales y alquiler con servicios. Para promotores y fondos, el mayor valor estará en rehabilitación, accesibilidad, densificación suave y soluciones de cohousing con oferta de cuidados.

Quinto, geografía económica. La asimetría demográfica abrirá ventanas para arbitrajes de capital y talento. Economías envejecidas con ahorro alto tenderán a exportar capital hacia regiones jóvenes con escasez relativa, mientras corredores migratorios ajustarán brechas de oferta laboral. Empresas con cadenas de valor flexibles y políticas activas de atracción de trabajadores maduros y migrantes calificados comandarán primas de productividad y resiliencia.

Con base en estas palancas, tenemos una visión operativa al 2030–2040–2050. Para 2030, gerencias deberán haber rediseñado su ecuación de productividad incorporando inversión en salud ocupacional, ergonomía, capacitación continua y rediseño de pensiones corporativas, porque el salto en 60+ ya estará materializado.

**Para 2040, la planificación urbana y de retail enfrentará corredores con menor densidad y mayor edad promedio, donde conveniencia, proximidad, telecuidado y logística inversa para retornos y mantenimiento dominarán.**

Para 2050, el tamaño del mercado global seguirá siendo mayor que hoy y el mix etario habrá desplazado el gasto hacia servicios de salud, seguridad del ingreso, vivienda adaptada y experiencias de bajo esfuerzo físico, con innovación empaquetada en IA y robótica aplicada a cuidado y movilidad personal.

Las empresas que escalen este portafolio capturarán crecimiento en un contexto de expansión demográfica más lenta.



# Marketing en Tiempos de Crisis: Transformando el caos en oportunidad

Por Juan Carlos Bolaños Díaz

"La prosperidad es un buen maestro; la adversidad uno mejor." – William Hazlitt

**S**upongamos que te tengo frente a mí, y me preguntas cómo manejar el marketing en tiempos de crisis. Y aquí es donde empieza mi respuesta, estructurada, clara y, sobre todo, directa para que la pongamos en práctica. Porque sí, la crisis puede ser una oportunidad, pero hay que saber aprovecharla.

## 1. Entendiendo el contexto: crisis y oportunidades

Primero, tenemos que hablar sobre el contexto. América Latina, y en particular Colombia, han vivido cambios económicos, políticos y sociales. La pandemia, la inflación y la volatilidad del dólar son sólo algunos ejemplos. Todo esto ha puesto a prueba la capacidad de las empresas para adaptarse. Pero no todas las crisis son malas.

De hecho, según autores como Philip Kotler y John A. Caslione, quienes han escrito sobre la teoría de "Caótica", las crisis también revelan oportunidades de transformación.

No es sólo que hay que resistir, "hay que adaptarse, innovar y ser flexibles". Y ahí es donde podemos marcar la diferencia. Ahora bien, para sobrevivir y prosperar en este caos, te voy a guiar a través de "las estrategias claves" que pueden ayudarte a transformar la crisis en una oportunidad.



## 2. Marketing en época de caos: ¿Cómo destacarse en medio de la tormenta?

Históricamente, muchas empresas han reaccionado de manera conservadora ante las crisis, recortando gastos y priorizando la supervivencia sobre el crecimiento. ¡Error! Las empresas que realmente sobresalen en tiempos difíciles no son las que sólo sobreviven, son las que innovan y se enfocan en el cliente. Veamos cómo puedes hacerlo tú también:

- **Agilidad y Flexibilidad Organizacional:** No se trata de mantener las mismas estrategias de siempre. Las empresas que mejor sobreviven son aquellas que se adaptan rápidamente. Piensa en aquellas que, por ejemplo, se volcaron al comercio electrónico en plena pandemia. Esa agilidad les permitió sobrevivir y prosperar.
- **Enfoque en el Cliente:** En tiempos de incertidumbre, la gente busca "seguridad y confianza". Conocer bien a tus clientes y sus



necesidades emocionales es clave. La relación con ellos se debe fortalecer, no debilitar.

- **Innovación Constante:** Las crisis aceleran los cambios. La tecnología es tu mejor aliada. Desde la inteligencia artificial hasta la digitalización avanzada, las empresas que innovan son las que se colocan un paso adelante. ¡No hay espacio para quedarse quieto!
- **Comunicación Transparente y Honesta:** Nada conecta mejor con un cliente que la "transparencia". Si tu empresa enfrenta desafíos, es mejor ser claro y honesto. La confianza se construye una base de sinceridad.
- **Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa:** Los consumidores, hoy más que nunca, valoran a las empresas que se preocupan por el medio ambiente y las causas sociales. Esto mejora tu reputación y fideliza a los clientes.

### 3. El caso Colombiano: adaptarse o desaparecer.

Miremos un poco lo que ha sucedido en Colombia. La pandemia y las crisis económicas han golpeado fuerte, pero ¿qué hicieron las empresas que se mantuvieron firmes? Se adaptaron.

El auge del comercio electrónico fue una señal clara de que el cliente estaba cambiando sus hábitos, y aquellas empresas que se ajustaron a esa nueva realidad lo hicieron bien.

Las redes sociales pasaron de ser una plataforma de entretenimiento a un "canal de ventas", y los productos locales comenzaron a ganar terreno.

En Colombia, hemos visto cómo sectores como el agroindustrial y los servicios "aceleraron su digitalización". Las empresas que integraron bien la

experiencia física con la online no sólo retuvieron clientes, ¡los aumentaron!

### 4. Estrategias de marketing adaptativas:

Estar preparado para el caos. No te voy a mentir: las crisis siempre traerán "imprevistos". Pero eso no significa que no podamos estar preparados. Aquí te comparto algunas estrategias que he visto funcionar:

- **Omnicanalidad Integrada.** Hoy más que nunca, los consumidores quieren una experiencia fluida entre los diferentes canales de compra. ¿Qué significa esto? Que el cliente quiere poder comprar en tu tienda física, en tu web, ya a través de redes sociales sin complicaciones. Si puedes integrar todos estos canales de manera coherente, estarás ofreciendo una experiencia sin fricciones que fideliza al cliente.
- **Segmentación Dinámica:** Las segmentaciones tradicionales no funcionan bien en tiempos de crisis. Los hábitos de compra cambian rápidamente, y tu empresa debe ser capaz de monitorear estos cambios y adaptar la oferta en consecuencia. No puedes basar tus decisiones en lo que funcionaba hace un año; Tienes que estar atento a lo que los clientes necesitan ahora.
- **Mensajes Empáticos y Auténticos.** Durante la pandemia, muchas empresas adoptan un "tono más humano" en su comunicación, y se conectan de manera emocional con sus clientes. En tiempos de crisis, el consumidor busca marcas que le entiendan y le apoyen. Es crucial que tus mensajes sean empáticos y auténticos, resonando con las preocupaciones sociales de tus clientes.

### 5. Liderazgo y Toma de Decisiones Estratégicas.

El liderazgo en tiempos de crisis marca la diferencia. Los líderes deben ser capaces de tomar decisiones rápidas, pero bien fundamentadas.

Es lo que llamamos decisiones "data-driven", es decir, basadas en datos y análisis claros, no en impulsos. - Recortar lo innecesario: En una crisis, es importante optimizar los recursos, pero cuidado, no se trata de recortar por recortar. Hay que hacerlo sin sacrificar la calidad o la creatividad.





# El poder estratégico del disenso

Por Janeth Rodríguez, VP Revenue LATAM de Infobip



**E**n el marco de la especialización que estoy próxima a iniciar, en Liderazgo Estratégico y Transformación Organizacional, he tenido la oportunidad de anticiparme a algunos temas que serán tratados, y particularmente uno ha llamado mi atención: la diversidad de pensamiento como motor de decisiones más sólidas y humanas.

Como líder, estoy convencida de que las mejores decisiones no surgen del consenso automático, sino de la capacidad de escuchar con apertura, disentir con respeto y construir a partir de visiones distintas. En un entorno donde los cambios son constantes y la complejidad es la norma, liderar no significa tener siempre la respuesta correcta, sino crear el espacio para que todas las voces relevantes sean escuchadas, siempre basándonos en el respeto y objetividad.

He aprendido, y sigo aprendiendo, que la calidad de un equipo de liderazgo se mide por su capacidad técnica o estratégica y por su madurez emocional para sostener conversaciones difíciles y transformar los desacuerdos en decisiones más inteligentes y sostenibles.

Este artículo nace de esa convicción y experiencia: la de valorar profundamente a las personas, por lo que saben y por lo que piensan distinto.

## **Diversidad no sólo es inclusión: es estrategia**

Mucho se ha hablado de la diversidad en términos de género, etnia o nacionalidad, pero existe una dimensión igual o más poderosa: la diversidad cognitiva. Según un estudio de Harvard Business Review, los equipos con diversidad cognitiva resuelven problemas un 60% más rápido que los equipos homogéneos. Esta diferencia se traduce en innovación y en mejor gestión de riesgos, mayor adaptabilidad y decisiones más robustas.

En mi experiencia, he visto cómo los equipos que aprenden a disentir de forma constructiva y sin miedo, logran ir mucho más allá de lo obvio. No sólo toman mejores decisiones: crean culturas de confianza, integridad y sentido compartido.

## **Los mejores líderes valoran el conflicto**

En su libro "The Five Dysfunctions of a Team", Patrick Lencioni plantea que el miedo al conflicto es uno de los grandes obstáculos para equipos de alto rendimiento. Sin una cultura donde sea seguro disentir, las organizaciones tienden a caer en el "pensamiento grupal", donde todos asienten por inercia y se pierden ideas valiosas.

Amy Edmondson, autora de "The Fearless Organization", habla de la seguridad psicológica como el factor que permite a las personas hablar sin temor, cuestionar y aportar. Y eso, en equipos de liderazgo, es oro.



“Cuando todos piensan igual, nadie está realmente pensando.” – Walter Lippmann

Estudiándolo más a fondo, quise conocer algunos ejemplos de líderes que practican el disenso estratégico

Satya Nadella (CEO de Microsoft): transformó la cultura corporativa al priorizar la empatía, el aprendizaje y el debate. Pasaron de una cultura de “expertos” a una de “exploradores”.

Jeff Bezos (Amazon): promueve el principio de “Disagree and commit”, donde el desacuerdo no paraliza, sino que enriquece el proceso antes de ejecutar con convicción.

Ray Dalio (Bridgewater Associates): implementó la “transparencia radical” para institucionalizar el debate y evitar puntos ciegos en la toma de decisiones (Principles, 2017).

¿Qué gana una organización que permite el disenso?

Decisiones más sólidas y menos sesgadas  
Mayor innovación y pensamiento crítico  
Prevención de errores estratégicos  
Cultura de confianza, autonomía y aprendizaje  
Fidelización del talento que valora ser escuchado

¿Y qué se pierde cuando no se cultiva?

Ideas valiosas que nunca ven la luz  
Ambientes donde el silencio pesa más que la voz  
Talento que se va por sentirse irrelevante  
Decisiones débiles disfrazadas de armonía  
Liderazgos complacientes que no construyen futuro

### **La verdadera fortaleza está en liderar con apertura**

Liderar en tiempos de cambio no es tener todas las respuestas, sino hacer las preguntas adecuadas y escuchar incluso cuando es incómodo. Los equipos que se atreven a debatir con respeto, a decir que no cuando es necesario y a sostener múltiples puntos de vista sin fragmentarse, son los que están preparados para tomar decisiones valientes y sostenibles.

Mi invitación es clara: no le tengamos miedo al conflicto. Tengámosles miedo a los equipos que no lo tienen nunca.

¿Cómo fomentas la diversidad de pensamiento en tus equipos? ¿Qué tanto miedo le tienes a

enfrentarlo? ¿Qué tan abierto es tu entorno al debate respetuoso?

### **Acerca de Infobip**

Infobip es una plataforma global de comunicaciones en la nube que permite a las empresas crear experiencias conectadas en todas las etapas del recorrido del cliente. A través de una única plataforma, las soluciones de Infobip para interacción omnicanal, identidad, autenticación de usuarios y centros de contacto ayudan a empresas y socios a superar la complejidad de las comunicaciones con los consumidores, impulsar su crecimiento y aumentar la fidelidad.

Ofrece tecnología desarrollada de forma nativa, con la capacidad de alcanzar más de siete mil millones de dispositivos móviles y objetos conectados en seis continentes, mediante más de 9,700 conexiones, de las cuales más de 800 son directas con operadores. Infobip fue fundada en 2006 y está liderada por sus cofundadores: el CEO Silvio Kutić, Roberto Kutić e Izabel Jelenić.

### **Premios recientes incluyen:**

- Infobip nombrada Líder en el Gartner® Magic Quadrant™ 2025 para Communications Platform-as-a-Service (CPaaS)
- Infobip clasificada como Líder Establecido en el Conversational AI Leaderboard de Juniper Research (febrero 2025)
- Infobip nombrada Líder en CPaaS por tercera vez en el IDC MarketScape (febrero 2025)
- Infobip reconocida como uno de los principales proveedores en el MetriRank CPaaS Report de Metrigy (diciembre 2024)
- Infobip nombrada número uno entre los Líderes Establecidos en Mensajería Comercial RCS por Juniper Research (noviembre 2024)
- Infobip reconocida como el proveedor número uno en el mercado de Prevención de Fraude AIT por Juniper Research (octubre 2024)
- Infobip nombrada Líder en el Cuadrante Mágico™ de Gartner® para CPaaS por segundo año consecutivo (junio 2024)
- Infobip incluida en la lista anual de Las Empresas Más Innovadoras del Mundo de Fast Company (marzo 2024)
- Infobip clasificada como Líder por segundo año consecutivo en el informe CPaaS Universe de Omdia (noviembre 2023)

**Paola Cifuentes**





# Comunica sin palabras:

## El arte de proyectar éxito a través del lenguaje No Verbal

*¿Sabías que muchas veces la primera impresión se convierte en la última? En un mundo donde la comunicación efectiva es esencial, comprender el lenguaje no verbal y la imagen personal son herramientas estratégicas que pueden transformar tu marca personal en una poderosa aliada.*

Aunque el contenido de nuestra comunicación es crucial, la forma en que lo transmitimos —desde nuestra postura y tono de voz hasta nuestra vestimenta y gestos— puede tener un impacto significativo en la percepción que los demás tienen de nosotros.

### La importancia del lenguaje no verbal

El lenguaje no verbal incluye todas las señales que enviamos sin palabras, como gestos, expresiones faciales, postura y contacto visual. Este tipo de comunicación puede ser incluso más influyente que las palabras que utilizamos. Por ejemplo, una postura erguida comunica confianza, mientras que el contacto visual firme genera empatía y conexión. Gestos simples, como asentir con la cabeza, demuestran compromiso y apertura al diálogo, reforzando así un mensaje positivo.

La clave es entender que, aunque lo que decimos es fundamental, la manera en que lo decimos complementa y refuerza nuestra comunicación.

La imagen personal: una extensión del lenguaje no verbal

La imagen personal es una parte esencial del lenguaje no verbal.

**Lo que decidimos vestir y cómo nos presentamos refleja nuestra personalidad y comunica nuestros valores y profesionalismo. Por ejemplo, elegir colores que complementen nuestro tono de piel puede hacernos sentir bien y proyectar una imagen específica.**

Colores como el azul marino, asociado con la confianza y la responsabilidad, pueden ayudarnos a transmitir una impresión de competencia y credibilidad.

Sinergia entre lenguaje no verbal e imagen personal  
La coherencia entre el lenguaje no verbal y la imagen personal es vital. Vestir de acuerdo a nuestro mensaje, mantener una postura que emita confianza y dominar gestos que inspiren credibilidad son factores determinantes en cómo somos percibidos. En un entorno competitivo, dominar estas herramientas es esencial para destacar y fomentar relaciones auténticas y efectivas. Por lo tanto, invertir tiempo en perfeccionar nuestra comunicación no verbal y refinar nuestra imagen personal es crucial para el crecimiento y éxito de nuestra marca.

“Vestidas para Impactar” es una oportunidad única para mujeres que desean potenciar su imagen personal y profesional. Paola Cifuentes, autora del libro “El arte de encantar,” y especialista en relaciones públicas y marketing, será la guía en un recorrido práctico que va más allá de la apariencia.

Aprenderán a utilizar la colorimetría para resaltar su presencia, desarrollarán habilidades interpersonales clave para comunicarse de manera efectiva, y a caminar con seguridad en tacones, proyectando una confianza auténtica.

Brindará las herramientas necesarias para que la imagen refleje el éxito que ellas quieren alcanzar.

Paola Cifuentes: Especialista en relaciones públicas y marketing, fundadora de Estrategias INC y autora del libro “El arte de encantar”. Con más de 16 años de experiencia en el desarrollo de estrategias de comunicación y consultoría comercial para Latinoamérica.

Paola ha colaborado con líderes empresariales y empresas emergentes en la región, consolidando su reputación como una experta en el arte de comunicar con impacto y encanto.





# El arte del protocolo corporativo:

## La clave para destacar en un entorno competitivo

*En el mundo empresarial, la forma en que nos proyectamos puede ser tan crucial como nuestras habilidades técnicas. Una comunicación efectiva, una adecuada presencia en espacios de networking y el dominio del protocolo corporativo son factores determinantes para generar confianza y establecer conexiones duraderas.*

Un estudio reciente de la consultora McKinsey & Company revela que el 75% de los líderes empresariales consideran que las habilidades de comunicación y liderazgo no verbal son esenciales para cerrar negociaciones y construir relaciones sostenibles.

Además, el 85% de los ejecutivos encuestados destacaron que la primera impresión en un encuentro profesional es crucial para definir la dirección de una relación de negocios.

Aspectos como el saludo adecuado, el manejo de prelacones en reuniones y hasta la selección del vino perfecto en una cena de negocios pueden marcar la diferencia en negociaciones y relaciones corporativas.

"Las habilidades blandas no son un complemento, son el cimiento de una carrera exitosa. No se trata sólo de estar presente, es saber cómo conectar y dejar una huella positiva," afirma Paola Cifuentes, experta en protocolo corporativo, autora del libro "El Arte de Encantar" y creadora de Vestidas para Impactar.

## La importancia del protocolo y la etiqueta en el éxito profesional

Las habilidades de protocolo corporativo y etiqueta facilitan una comunicación efectiva y potencian la confianza y credibilidad en entornos competitivos. Desde aprender cómo comportarse en una mesa de

negociación hasta dominar la etiqueta en eventos formales, estas competencias se han convertido en diferenciadores claves para los profesionales que buscan destacar.

Con este contexto, Vestidas para Impactar se posiciona como un espacio transformador donde las mujeres pueden adquirir herramientas prácticas para fortalecer su liderazgo y marca personal.

## Un paso adelante en el entorno corporativo

La relevancia del protocolo corporativo y la etiqueta profesional no reside únicamente en seguir normas, sino en los resultados que generan: mejores negociaciones, relaciones más sólidas y una presencia que comunica profesionalismo y seguridad.

Vestidas para Impactar ofrece a las participantes las herramientas necesarias para enfrentarse con confianza y preparación a los retos del mundo empresarial actual. Estas competencias, cuando se aplican correctamente, facilitan la construcción de conexiones efectivas y marcan una diferencia significativa en la forma en que somos percibidos como profesionales.

La clave está en comprender que cada detalle, desde una correcta postura hasta una interacción en una mesa de negociación, suma al impacto que dejamos. Porque, al final, no se trata sólo de estar presentes, sino de destacar con propósito.



**Andrés Julian  
Triana Rivera**





# Competencias laborales, cualificaciones y ocupaciones de los sectores mercadeo y tecnología



**Por: Andrés Julián Triana Rivera, profesional Mesas Sectoriales, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, [ajtriana@sena.edu.co](mailto:ajtriana@sena.edu.co)**

*El sistema de formación para el trabajo y desarrollo humano en Colombia está fundamentado en los documentos técnicos y de referencia de las funciones laborales de los cargos de 85 sectores de la economía, llamados Normas Sectoriales de Competencia Laboral-NSC.*

Estas Normas Sectoriales de Competencia Laboral son la base de referencia para el diseño de los programas de formación del sistema de formación para el trabajo, programas de evaluación y certificación de competencias laborales y el Sistema Nacional de Cualificaciones (iniciando implementación para Colombia), todas estas estrategias conducen a la cualificación del talento humano de los trabajadores en nuestro país.

Tener estas Normas Sectoriales de Competencia Laboral para el país es una garantía que desde la formación para el trabajo y el desarrollo humano se están identificando y documentando los “que haceres” de los oficios que se incorporan en la formación, teniendo así una transferencia de conocimiento del sector productivo a la academia, aprendices y estudiantes, y por ende tener un mercado laboral mejor preparado.

El diseño de nuevos programas de formación o la actualización de los existentes depende en gran medida de estos documentos, dado que las NSCL son estándares de calidad y recogen lo mejor y las buenas prácticas de los oficios de acuerdo con la metodología de investigación que tiene el SENA para la estandarización de competencias laborales. Todos los programas del sistema de formación para el trabajo del país están basados en algunas de las 2300 NSCL aproximadamente que tienen publicadas en el SENA en 85 sectores de la economía.

Respecto al otro uso de las NSCL en los programas de evaluación y certificación de competencias laborales estos apoyan a las personas a tener una mejor hoja de vida laboral reconociendo sus aprendizajes empíricos y previos, fortaleciendo su posibilidad empleabilidad y movilidad laboral, y de acuerdo con investigaciones recientes aumentando sus ingresos laborales y estabilidad en el empleo. No es un curso de formación, es un certificado que otorga el SENA (u otros programas de este sentido) que luego de al menos tres (3) momentos de valoración de la forma como las personas realizan algún oficio, emite un certificado de que la persona es competente para una(s) funciones laborales de un



cargo en particular. Anualmente el SENA entrega aproximadamente 200 mil certificaciones de competencias laborales en el país.

Desde inicio de la década del año 2000 en el mundo se viene debatiendo, conceptualizando, desarrollando, implementando y evaluando los sistemas nacionales de cualificaciones, ese proceso en el cual se conversa y homologa la formación formal, la formación para el trabajo y el reconocimiento de aprendizajes previos, que indistintamente sobre la forma como adquirimos conocimiento y aprendemos a realizar un oficio, deberíamos poder validarlo en los sistemas de formación y en el mercado de trabajo.

El sistema nacional de cualificaciones de Colombia ha tenido diferentes impulsos en los últimos gobiernos y también prevé que el sector productivo pueda apropiarse de estos conceptos y opciones para optimizar sus procesos de selección, por ejemplo, si una hoja de vida o postulación a un cargo evidencia un certificado de competencia laboral o su equivalente de cualificación de un ente aprobado por el estado, debería ser una fuente confiable del sector productivo para su empleabilidad.

Actualmente el sector mercadeo tiene 54 NSCL vigentes y publicadas en el sitio web del SENA ([competencias.sena.edu.co](http://competencias.sena.edu.co)) las cuales se han construido de la mano del sector productivo, la academia y entidades públicas de todo el territorio nacional, en eslabones de esta disciplina tales como: mercadeo, publicidad, comercio y ventas, relaciones públicas y comunicaciones, e innovación, describiendo el "que hacer" de manera operativa de los cargos del sector con variables que determinan una competencia laboral, entre esto tenemos, actividades clave, criterios de desempeño específico y general, conocimientos esenciales, evidencias de desempeño, producto y conocimiento.

Para el sector de tecnología el SENA tiene 57 NSCL vigentes y activas en las áreas de: soporte y mantenimiento de tecnología, desarrollo de software y aplicaciones, seguridad de la información, multimedia y

diseño digital, las cuales se han construido con los mismos pasos y propósitos que para el sector mercadeo. Además, existen otros sectores afines a la tecnología que están desarrollando este mismo propósito en temas como la industria de la comunicación gráfica, BPO-KPO-ITO o telecomunicaciones.

Por lo anterior, desde la estrategia Mesas Sectoriales del SENA estamos realizando de manera continua y articulada la i) identificación y documentación de NSCL para los sectores, ii) Análisis de la modificación y nuevos cargos que están en nuestro mercado de trabajo, iii) Recopilación y revisión de investigaciones sectoriales que nos permitan generar priorización y pertinencia de las acciones a documentar. Para el SENA ha sido un propósito constante consultar, articular y reunirnos para dialogar socialmente con actores del sector productivo, academia, entidades públicas y organizaciones sociales sobre la actualidad y necesidades de cualificación del talento humano de los sectores de tecnología y mercadeo.

Desde el SENA hemos documentado y publicado otras herramientas que también complementan el desarrollo de la formación para el trabajo en los sectores de tecnología y mercadeo, como por ejemplo, el fortalecimiento de la Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia -CUOC, cuyo custodio es el DANE y refleja las ocupaciones, denominaciones y cargos de nuestro mercadeo de trabajo y la cual tiene diferentes usos entre estos tenerla como base para los estudios de nuestro mercado de trabajo y referencia para registrar los cargos en las Agencias de Empleo del país. Desde la convocatoria y articulación de los actores de los sectores tecnología y mercadeo desde las Mesas Sectoriales hemos contribuido con nueva información sobre actualización y nuevas competencias laborales, cargos y sus funciones laborales que son tendencia en Colombia.

Luego de ejecutar estas acciones por varios años con expertos del sector hemos encontrado que el reto ahora se encuentra en llevar el nuevo conocimiento de las áreas de marketing de influencers, de contenido interactivo, personalizado, y de realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR) en el sector mercadeo y de inteligencia artificial, ciberseguridad, metaverso, desarrollo de software del sector tecnología a competencias laborales que como he mencionado tiene son la base del sistema de formación para el trabajo en el Colombia.

# La esencia de una estrategia comercial que trasciende

*En el mundo empresarial actual, donde la competencia se intensifica y los clientes cambian sus expectativas a la velocidad de la tecnología, hablar de estrategia comercial se convierte en una necesidad vital. Definirla va mucho más allá de un documento en una junta directiva o un plan estático en una hoja de cálculo. Se trata de un sistema vivo, diseñado para alinear visión, mercado, capacidades y recursos, con un propósito claro: crecer de forma rentable y sostenible.*

El concepto no es retórico. Una estrategia comercial eficaz implica actuar con datos precisos, tener un foco absoluto en el valor que recibe el cliente y ejercer disciplina en la ejecución. Como decía Peter Drucker, "la cultura se desayuna a la estrategia en el desayuno". Ese principio cobra relevancia cuando se observa que no basta con planear: hay que lograr que las decisiones se conviertan en hábitos colectivos.

## Las palancas de la estrategia

Toda organización se enfrenta a un dilema: elegir sus batallas. Ganar todas es imposible. La clave radica en definir aquellas en las que realmente tiene ventaja. Para hacerlo, el primer paso consiste en alinear la propuesta de valor con una segmentación precisa y un posicionamiento diferenciado. Esa triada permite que los clientes comprendan por qué elegir a la empresa y no a la competencia.

Desde allí, se orquesta la estructura organizativa. La claridad en los roles entre ventas, marketing, servicio y logística evita duplicidades, genera eficiencia y refuerza la experiencia de cliente. Un error frecuente es pensar que basta con tener buenos vendedores. En realidad, el engranaje completo es lo que determina si un cliente vuelve o se marcha.

El pricing constituye otra palanca decisiva. Establecer precios exige analizar costos, elasticidad de la demanda, disposición de pago y referentes competitivos.

En épocas de inflación o de recesión, esta decisión puede marcar la diferencia entre sobrevivir o desaparecer. Un precio bien calculado asegura rentabilidad y comunica el valor que se entrega.

La selección de canales se ha vuelto un arte complejo. La omnicanalidad ya no es un lujo, es una exigencia. El consumidor quiere comprar en línea, retirar en tienda, recibir servicio en su celular y sentir que todo hace parte de la misma experiencia. La eficiencia operativa se mide, entonces, por la capacidad de integrar esos puntos de contacto.

El modelo de experiencia de cliente funciona como la columna vertebral. Más allá de diseñar un sólo momento de satisfacción, es mapear todo el recorrido: adquisición, repetición y lealtad. Esa secuencia multiplica el valor de cada cliente y amplifica la reputación de la marca.

El presupuesto, en este contexto, deja de ser un ejercicio de control y se convierte en un tablero dinámico de aprendizaje.

Medir, evaluar, ajustar y volver a probar conforman un ciclo permanente que hace que los números respalden las decisiones.

## El proceso en siete pasos

Una estrategia comercial sólida se construye siguiendo un proceso estructurado. En este caso, se plantea una ruta de siete pasos que funciona como guía práctica para cualquier organización, sin importar su tamaño o sector.

### Paso 1: Diagnóstico interno.

La información es el punto de partida. Evaluar datos financieros, operativos y de percepción de clientes revela fortalezas y áreas de mejora. Una compañía que desconoce su realidad interna camina a ciegas.

### Paso 2: Análisis externo.

El mercado cambia, los competidores innovan, las tendencias globales influyen y los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales —PESTEL— marcan la pauta. Ignorar este entorno equivale a subestimar la magnitud del tablero de juego.

### Paso 3: Objetivos SMART.

Definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con horizonte temporal otorga dirección. Ya sea incrementar ventas, mejorar el margen, aumentar la cuota de mercado o fortalecer la retención, los objetivos orientan los recursos hacia un mismo destino.

### Paso 4: Formulación estratégica.

Aquí se priorizan segmentos, se construyen mensajes clave y se refina la propuesta diferencial. El discurso



comercial cobra vida, siempre con la mira en generar una identidad que se distinga en medio de la saturación comunicativa.

#### **Paso 5: Plan de acción.**

El qué se convierte en cómo. Cronogramas, responsables, presupuestos y proyectos digitales habilitadores materializan la visión. La estrategia deja de ser teoría y se traduce en tareas concretas.

#### **Paso 6: Implementación.**

El momento de la verdad. Capacitar equipos, comunicar internamente y coordinar interáreas garantiza que lo diseñado no se quede en papel. La ejecución es disciplina colectiva.

#### **Paso 7: Seguimiento.**

Los indicadores clave, los tableros de control y las revisiones periódicas permiten ajustar en tiempo real. Una estrategia no se escribe una vez, se corrige permanentemente. La iteración es lo que mantiene viva su relevancia.

#### **Las métricas que realmente importan**

En un mundo saturado de datos, elegir los indicadores correctos es decisivo. Entre ellos destacan las ventas netas y el margen bruto como básicos, el costo de adquisición de clientes (CAC) y el valor de vida del cliente (LTV) como estratégicos, la tasa de conversión por canal como táctica, y el Net Promoter Score (NPS) como emocional.

La tasa de cancelación o CHURN refleja la fuga silenciosa de clientes, mientras que el retorno sobre la inversión (ROI) por campaña muestra si el gasto de marketing se justifica. Rotación de inventario Y FILL RATE completan el cuadro para operaciones y logística.



Cuando la empresa mide lo esencial, sabe hacia dónde dirigir y reasignar recursos. La obsesión por registrar todo puede diluir el foco. Lo que realmente genera impacto es medir lo que impulsa la acción.

#### **Marca y cultura como blindaje**

Ninguna estrategia comercial se sostiene sin coherencia cultural. La ejecución debe alinearse con el propósito y los valores de la organización. Cuando existe congruencia entre lo que se promete y lo que se entrega, la confianza del cliente se fortalece.

La protección de marca no se limita a aspectos legales o a campañas publicitarias. Se construye en la interacción diaria con el cliente. Cada llamada atendida, cada entrega puntual, cada error corregido con empatía se convierte en parte de la narrativa que refuerza la preferencia.

De fondo, se trata de generar conexión emocional. Una experiencia que cumple lo prometido se transforma en recomendación espontánea y en lealtad sostenida.

#### **Ejecución y adaptación: el arte de avanzar**

La estrategia comercial no es rígida. Su fuerza está en la capacidad de adaptarse frente a cambios en el cliente, la tecnología o la economía. Para lograrlo, las organizaciones más exitosas implementan experimentación controlada y toman decisiones basadas en evidencia.

El liderazgo juega un papel clave. Se requiere claridad para comunicar, responsabilidad para asignar y confianza para sostener procesos de mejora continua. Un líder que inspira equipos convierte la estrategia en acción y la acción en resultados.

El futuro pertenece a quienes son capaces de mantener agilidad, cultivar aprendizaje y atreverse a cambiar a tiempo. Una estrategia que se ejecuta con disciplina y se adapta con inteligencia asegura la supervivencia y el crecimiento sostenido.

La esencia de una estrategia comercial eficaz no radica en documentos extensos, radica en la capacidad de alinear visión, mercado, capacidades y recursos con foco en el cliente. Su éxito depende de activar palancas clave, seguir un proceso estructurado, medir con precisión, proteger la marca y liderar con coherencia.

En un mundo de competencia feroz, donde la atención del consumidor es un recurso escaso, la estrategia se convierte en el hilo conductor que permite a las organizaciones crecer con rentabilidad y sostenibilidad. El reto está en pasar de la teoría a la práctica, de la planeación a la ejecución, de los planes a los resultados.

La disciplina y la adaptación son las dos caras de la misma moneda. Juntas, marcan el destino de cualquier empresa que aspire a ser protagonista en el mercado del futuro.

# ¿Innovación Comercial?





# Evaluar la madurez en IA

el primer paso hacia el liderazgo empresarial

Por Carlos Eduardo Díaz, Country Manager de Keyrus Colombia

a Inteligencia Artificial está transformando el panorama empresarial a un ritmo sin precedentes. Según Gartner, el 80% de las empresas tiene previsto adoptar IA Generativa en los próximos tres años. Sin embargo, apenas el 9% cuenta con una visión clara para su implementación.

Esta brecha refleja un desafío estratégico: la urgencia de pasar de la intención a la acción con un plan sólido y medible.

Para lograrlo, el punto de partida es evaluar la madurez operativa en IA. Esta evaluación permite identificar el estado actual de la organización, detectar brechas en datos, gobernanza, tecnología y talento, y trazar una hoja de ruta que priorice acciones con impacto real en el negocio.



En otras palabras, no se trata sólo de implementar herramientas, sino de integrarlas de forma estratégica para generar valor sostenible.

En Keyrus hemos desarrollado un enfoque práctico que se resume en seis niveles de madurez. Este marco ayuda a las organizaciones a entender en qué etapa se encuentran y cómo avanzar hacia un liderazgo en IA Generativa. Los 6 niveles de madurez en IA

### 1. Reconocimiento inicial (evaluación del potencial)

En esta fase se identifican oportunidades estratégicas y se analizan riesgos culturales y operativos. Se evalúa la calidad de los datos y el potencial de la IA para el negocio.

- Actividades clave: talleres con líderes para explorar impactos en el modelo de negocio, análisis de brechas con marcos como el AI Readiness Framework y definición de una gobernanza inicial con foco en IA Responsable.
- Beneficio: comprensión clara de oportunidades y riesgos antes de iniciar la adopción.

### 2. Exploración inicial (planificación estratégica)

Se diseñan e implementan iniciativas de alto impacto y baja complejidad, alineadas con los objetivos corporativos.

- Actividades clave: sesiones de co-creación entre áreas de negocio y tecnología, prototipado rápido con metodologías ágiles y definición de métricas estratégicas de éxito.
- Beneficio: validación temprana de casos de uso y compromiso interno con la transformación.

### 3. Despliegue sectorial (pilotos y experimentación)

En esta etapa se ejecutan pilotos estratégicos con seguimiento continuo y métricas vinculadas al ROI

- Actividades clave: desarrollo de pilotos escalables, monitoreo de rendimiento con MLOps y LLMOps, e informes transparentes para los stakeholders.
- Beneficio: preparación sólida para la expansión y fortalecimiento del posicionamiento en innovación y sostenibilidad.

### 4. Expansión organizativa (escalabilidad)

La IA se despliega de forma transversal, generando sinergias entre áreas internas y socios estratégicos.

- Actividades clave: programas de formación continua, integración con proveedores, democratización de acceso a datos y fortalecimiento de la gobernanza.
- Beneficio: impacto ampliado y sostenibilidad de las iniciativas de IA.

### 5. Operaciones avanzadas (mantenimiento y optimización)

Aquí la organización mantiene procesos maduros y fomenta la innovación continua con IA avanzada.

- Actividades clave: prácticas de FinOps, MLOps y LLMOps, benchmarking con líderes del mercado y automatización inteligente.
- Beneficio: eficiencia operativa y evolución constante.

### 6. Liderazgo en IA/IA Generativa (madurez avanzada)

La empresa se posiciona como referente en IA, liderando ecosistemas de innovación disruptiva.

- Actividades clave: creación de nuevos productos basados en IA, centros de innovación en IA Generativa y alianzas estratégicas internacionales.
- Beneficio: diferenciación competitiva y apertura de nuevas oportunidades de negocio.

Evaluar la madurez en IA no es un ejercicio teórico, sino una decisión estratégica que marca la diferencia entre adoptar tecnología y liderar con ella. Una hoja de ruta bien definida permite priorizar iniciativas con el mayor retorno, optimizar recursos y minimizar riesgos.

En un contexto donde la IA Generativa avanza rápidamente y redefine la forma en que trabajamos, las empresas que actúen con visión y método estarán mejor posicionadas para capitalizar sus beneficios.

La pregunta no es si su organización debe adoptar IA, sino si está preparada para hacerlo de forma inteligente, sostenible y con impacto real. En Keyrus creemos que el liderazgo en IA se construye paso a paso: reconociendo el punto de partida, definiendo metas claras y ejecutando con estrategia.





# Sin experiencias memorables, no hay crecimiento: Bienvenido al CX 4.0

Por Víctor Moreno, Customer Experience Director en Keyrus

**H**oy más que nunca, el éxito de las empresas depende de su capacidad para ofrecer experiencias memorables a sus clientes. El Customer Experience (CX) 4.0 plantea una evolución en la relación marca-usuario y se enfoca en la hiperpersonalización, la eficiencia tecnológica y la generación de valor tanto para el cliente como para la empresa.

Es fundamental establecer objetivos claros, analizar la información que se recolecta en cada interacción y actuar con base en ese conocimiento para anticiparse a las necesidades del cliente y lograr éxito en la estrategia.

Para asegurar que las iniciativas generen un retorno claro, un primer paso clave es delimitar claramente los objetivos de personalización. No basta con recopilar datos; es necesario analizar toda la información que surge en cada contacto con el cliente —ya sea por canales digitales, físicos o híbridos— y utilizarla estratégicamente.





Así, se puede priorizar qué canales y momentos de interacción son más relevantes para ofrecer experiencias que realmente impacten los resultados de negocio.

Definir correctamente qué metas se persiguen y en qué canales se desea impactar permite también establecer cómo se medirán y analizarán esas acciones de personalización. Los beneficios de una estrategia de CX 4.0 están bien documentados.

***La lealtad de los clientes hacia la marca es uno de los principales impactos: cuando una empresa logra ofrecer experiencias memorables, fortalece la recordación e incrementa la probabilidad de que los clientes recomienden la marca o realicen nuevas compras.***

De hecho, las cifras lo respaldan: según diversos estudios compartidos en el sector, invertir en Customer Experience puede elevar hasta en un 20 % la tasa de retención de clientes, lo cual se traduce directamente en ingresos sostenibles a largo plazo.

La eficiencia en la inversión, además de la fidelización, es otro beneficio importante. Una estrategia de CX inteligente permite hacer más con menos: invertir menos recursos mientras se logra un mayor impacto en términos de rentabilidad, ingresos y conversiones. Esto se traduce en una inversión eficiente e inteligente, donde cada peso destinado a la experiencia del cliente tiene un propósito claro y medible.

No puede dejarse de lado el impacto en la satisfacción del cliente. Aumentar el nivel de satisfacción se refleja en métricas como el Net Promoter Score (NPS) y en una relación más fuerte y genuina con la marca.

Beneficio para la empresa: aunque el centro sea el cliente, todas las estrategias deben estar diseñadas para que cada experiencia lleve al cliente hacia aquellos caminos donde la compañía es más

rentable y puede ofrecer mejores resultados. Como se mencionó en el encuentro, muchas marcas hoy utilizan canales como WhatsApp porque permiten atender al cliente de manera más ágil, eficiente y a un costo mucho menor que otros medios tradicionales, sin sacrificar la calidad de la experiencia.

La tecnología siempre debe entenderse como un medio y no como el fin. La Inteligencia Artificial generativa, por ejemplo, ya se está convirtiendo en un estándar en la interacción entre clientes y empresas. Hoy en día, plataformas como Google incorporan respuestas de IA antes de mostrar resultados tradicionales, y Amazon utiliza modelos de lenguaje natural para personalizar recomendaciones en función de los intereses que los usuarios comparten. Sin embargo, el éxito de la tecnología en CX depende de tres factores: saber para qué se quiere usar, implementarla como apoyo de un caso de uso o necesidad de negocio, y evolucionarla constantemente para mantenerse a la vanguardia.

Uno de los principales retos que enfrentan las compañías al implementar estrategias de experiencia basadas en tecnología es evitar caer en la trampa de querer replicar las soluciones de grandes corporaciones, olvidando sus propias capacidades y necesidades. La personalización y la tecnología deben avanzar de forma progresiva y escalable, adaptándose a la madurez de cada empresa.

La clave está en priorizar los momentos de contacto con los clientes que realmente generen valor, construir casos de uso alrededor de ellos y, entonces sí, aplicar las tecnologías adecuadas para potenciar esas experiencias.

El verdadero éxito en Customer Experience 4.0 no radica únicamente en la adopción de nuevas tecnologías, radica en una estrategia bien diseñada que ponga al cliente en el centro, sin perder de vista los objetivos de rentabilidad y eficiencia de la compañía.

Personalizar de manera inteligente, invertir estratégicamente y priorizar las interacciones más relevantes es el camino para lograr experiencias que satisfacen al cliente e impulsan el crecimiento sostenible de las marcas.





# Del canal al negocio: el ecommerce como unidad de negocio rentable

*En industrias como el retail y la manufactura, que enfrentan retos de agilidad y escala, este enfoque ya está marcando la diferencia.*

Por **Alberto Corona**, Commerce Director LATAM Keyrus

**E**l eCommerce ya no es una opción: es una obligación. Pero eso no significa que la tarea esté completa una vez que se lanza la plataforma. De hecho, es ahí donde apenas comienza el verdadero trabajo.

La evolución natural de cualquier canal de venta digital debe ser su integración como una unidad de negocio autónoma, con objetivos, estrategia y estructura propias. No basta con habilitar una herramienta: hay que gestionarla como si se tratara de una nueva sucursal, pero en formato digital.

Cuando el eCommerce se concibe sólo como un proyecto tecnológico o una herramienta de apoyo, su impacto se diluye. El canal digital debe tener roles dedicados en áreas como marketing, TI y ventas, con responsabilidades claras y objetivos alineados. Sin





ese enfoque estratégico, las plataformas tienden a quedar relegadas, pierden relevancia y terminan siendo subutilizadas.

Uno de los desafíos clave, especialmente en implementaciones B2B, es la gestión del cambio. Un canal digital puede generar fricciones internas si no se acompaña con ajustes organizacionales. Por ejemplo, si los esquemas de compensación no se rediseñan, el equipo de ventas puede ver el canal como una amenaza.

Por eso, es fundamental preparar a la organización, capacitar a los equipos y dejar claro que este canal es un complemento, no un reemplazo.

Cumplir con tiempos y entregables no es lo que define el éxito de un canal de eCommerce. Lo que realmente importa es si cumple su propósito: abrir un nuevo canal de negocio, llegar a más clientes, aumentar las ventas en línea, impulsar el tráfico en tiendas físicas y ofrecer la agilidad necesaria para innovar y atender nuevos modelos comerciales.

**Para alcanzar estos resultados, el canal debe evolucionar constantemente. Esto implica mejorar la experiencia, sumar funcionalidades, generar contenido relevante y asegurar la escalabilidad operativa.**

Aquí es donde el enfoque de composable commerce se vuelve clave.

Esta arquitectura permite construir ecosistemas digitales flexibles, donde cada componente —desde el CMS y el OMS hasta buscadores, pasarelas de pago y canales de atención— funciona de manera independiente. Al operar mediante APIs, es posible integrar o reemplazar módulos sin intervenir toda la plataforma.

Esto le da al negocio la capacidad de adaptarse con rapidez y avanzar con menor fricción.

Y para que todo esto funcione, se deben considerar desde el inicio los pilares del éxito: contar con un equipo enfocado en los objetivos del canal como unidad de negocio, y elegir tecnología y arquitectura

que acompañen esos objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Las ventajas de este enfoque son claras:

- **Desacoplamiento:** elimina dependencias críticas y da mayor control al negocio.
- **Agilidad:** facilita integrar nuevos canales o funcionalidades, como WhatsApp o apps móviles, de forma rápida.
- **Escalabilidad:** permite crecer en volumen o complejidad sin que el sistema se vuelva una barrera.

Claro, este enfoque también implica mayor complejidad técnica, una inversión inicial más alta y la necesidad de talento especializado. No se trata de cambiar todo de golpe, sino de planear una migración gradual, empezando por las áreas de mayor impacto.

Los nuevos desarrollos ya pueden nacer con arquitectura composable, mientras que los sistemas existentes se transforman paso a paso.

En sectores como retail y manufactura, donde la agilidad y la escala son clave, este modelo ya está marcando la diferencia. Las empresas que entienden que el eCommerce no es sólo un canal, es un activo estratégico, están logrando adaptarse más rápido, mantenerse competitivas y consolidarse en el mercado.

El rol de quienes lideramos estas transformaciones es claro: poner al canal digital en el centro de la estrategia de negocio, asegurar que cada decisión tecnológica responda a una necesidad concreta, y construir plataformas listas para el futuro. Porque el eCommerce no es un proyecto más: es una nueva forma de hacer empresa.





# Design Thinking: la estrategia que evita errores costosos antes de que sea tarde

- Un taller no siempre resuelve el problema, pero sí descubre cuál es realmente. Y eso vale oro.

Por Roberto Suarez Rojas - CX Consultant en Keyrus

La mayoría de los proyectos nacen desde la urgencia de un lanzamiento, la intuición de un directivo o el mandato corporativo de "ya tenemos que hacer algo". Se contrata tecnología, se reorganizan equipos, se invierten horas y presupuestos para luego descubrir que lo que se resolvió no era realmente el problema.

Antes de implementar cualquier solución, en Keyrus proponemos tomar una pausa estratégica que evita que el proyecto arranque en falso: un taller de Design Thinking. O más exactamente, aplicar el método Keyrus, que combina lo mejor de las metodologías ágiles con una mirada profundamente centrada en las personas. No como un trámite metodológico, sino como una herramienta estratégica para tomar decisiones con sentido.

Uno de los principales errores en los proyectos organizacionales es creer que el problema está claro, cuando en realidad lo que entendemos es sólo la punta del iceberg.

Design Thinking parte de lo contrario: no sabes lo suficiente hasta que lo escuchas. Escuchar al cliente final y a quienes operan, a los que enfrentan las fricciones del día a día, a quienes sostienen con o sin herramientas, la experiencia del usuario.

Esta escucha estructurada permite priorizar con base en evidencias y no de suponer lo que funcionaría, a construir lo que funciona de verdad. De ahí que muchas veces, tras un taller, la solución no sea tan compleja como se pensaba o cambie por completo lo que creíamos que había que hacer.

Un taller bien diseñado no resuelve directamente los problemas, pero sí los identifica de raíz. Y eso ya es mucho. Ayuda a ver fricciones invisibles entre equipos, cuellos de botella que nadie nombraba, expectativas del usuario que han cambiado sin que el negocio lo note.

Permite mapear las capacidades reales de la organización. No las aspiraciones. Y adaptar la estrategia al punto exacto de madurez en el que está. En lugar de lanzar soluciones que no se adoptan, se empieza a construir desde la realidad: lo que se puede, lo que se necesita y lo que todos entienden como valioso.

No basta con tener al líder del proyecto. Para que el ejercicio tenga impacto, deben participar todas las personas que intervienen directa o indirectamente en la experiencia que se quiere mejorar.

Desde marketing y ventas, hasta diseño, operaciones, tecnología o servicio al cliente. No deben estar en todo el proceso, pero sí en tres momentos clave: entendimiento, definición y co-creación. Cuando eso ocurre, el resultado ya no es "la solución de un área" sino una construcción compartida. Y eso cambia radicalmente la adopción posterior.

## Resultados concretos, desde el primer día

Al cerrar un taller, ya hay avances tangibles, backlog priorizado, roadmap claro, quick wins listos para ejecutar. Además, se revelan insights sobre quiénes son los verdaderos aceleradores, o frenos de la transformación dentro del equipo. Y, lo más valioso, se instala una visión común que alinea los esfuerzos y reduce las resistencias futuras.

Una de las principales empresas de consumo masivo redescubrió a sus tenderos aplicando Design Thinking (entrevistas, talleres con fuerza de ventas y escucha profunda). revelaron hábitos, motivaciones y canales preferidos, lo que permitió redefinir arquetipos y rediseñar una estrategia comercial personalizada para más de 220 mil puntos de venta

Si ya tienes una solución cerrada, validada y lista para ejecutar, probablemente no necesites pasar por un proceso profundo. Pero si hay incertidumbre, si el proyecto toca varias áreas, si no sabes por dónde empezar o si ya lo intentaste antes sin éxito, entonces sí, necesitas frenar y repensar. Un taller no es tiempo perdido. Es tiempo ganado para evitar frustraciones, reprocesos y resultados mediocres



# Tecnología con propósito: El desafío de definir lo que realmente necesitamos

Por Juan David Ardila, Sales Director en Keyrus

**C**asos en agro, retail, gobierno, entre otros. El avance acelerado de la tecnología y la creciente demanda de soluciones digitales en el mundo empresarial plantean una pregunta fundamental: ¿realmente sabemos qué queremos resolver con la tecnología?

La tendencia actual muestra que muchas compañías en Latinoamérica buscan implementar inteligencia artificial (IA) y otras herramientas digitales sin una comprensión clara de sus necesidades reales.

La transformación digital, lejos de ser sólo la adopción de nuevas tecnologías, debe centrarse en el factor humano para garantizar su efectividad y sostenibilidad.

Una de las principales necesidades que enfrentan las empresas hoy es integrar la tecnología como una herramienta que impulse la eficiencia y la rentabilidad sin perder de vista el componente humano.

La tecnología, en sí misma, no es el fin, sino el medio para mejorar procesos, optimizar tiempos y generar mayor valor tanto para los colaboradores como para los clientes.





En este sentido, la humanización de los procesos implica entender qué tecnología implementar y cómo hacerlo de manera que beneficie a las personas involucradas.

La clave está en la gestión del cambio. Adoptar tecnología sin una estrategia clara puede generar resistencia, frustración y una inversión poco efectiva. Por ello, las organizaciones deben priorizar la capacitación, la adaptabilidad y la comunicación interna para asegurar una transición exitosa.

En los últimos años, el time to market ha cobrado una relevancia significativa en la evaluación y adopción de nuevas tecnologías.

Las empresas buscan soluciones rápidas, pero la agilidad sin estrategia puede derivar en implementaciones fallidas.

**Para que la tecnología sea realmente efectiva, la transformación debe ser integral, abarcando la digitalización de procesos y un cambio en la cultura organizacional, la estructura de los equipos y la forma en que se toman decisiones.**

**Esto requiere mayor creatividad y estrategia.**

Las áreas dentro de las empresas que han mostrado mayor urgencia por transformar sus procesos incluyen Recursos Humanos, Logística, Legal y Finanzas, entre otras. Todas han sido impactadas por la IA y otras soluciones digitales, impulsadas por la necesidad de mejorar la eficiencia, aumentar ingresos y optimizar la experiencia del usuario final.

**Casos de innovación en sectores clave:**

El impacto de la transformación digital se ha hecho visible en diversas industrias, como el agro, la salud y los pequeños comercios.

Algunas, como el retail —principalmente el de moda— han llevado la delantera debido al volumen de datos con los que trabajan y su profundo conocimiento del

cliente. Sin embargo, hoy todos los sectores tienen el potencial de aprovechar sus datos. Sectores como el agro y el público han desarrollado innovaciones clave que demuestran el potencial de la tecnología cuando se implementa con un enfoque humano y estratégico.

En el sector agropecuario, la tecnología ha permitido avances en la recolección de datos en tiempo real para optimizar la toma de decisiones en la siembra y cosecha. Sensores IoT, drones y plataformas de análisis de datos se utilizan para monitorear variables como la humedad del suelo, los niveles de nutrientes, las condiciones climáticas y la presencia de plagas.

Los agricultores pueden acceder a información precisa sobre el mejor momento para fertilizar o regar sus cultivos, lo que mejora la productividad, y reduce el desperdicio de recursos y minimiza el impacto ambiental. Además, herramientas basadas en IA pueden predecir patrones climáticos, ayudando a los agricultores a prepararse para fenómenos extremos como sequías o lluvias intensas.

Por otro lado, en el sector público, la tecnología está desempeñando un papel fundamental en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Un caso concreto es la implementación de sensores IoT para medir la calidad del aire en ciudades con altos niveles de contaminación. Estos sensores recopilan datos sobre la concentración de partículas contaminantes, lo que permite a las autoridades tomar decisiones informadas sobre políticas ambientales y restricciones vehiculares.

La transformación digital no es sólo una cuestión tecnológica; es un cambio de paradigma que debe abordarse con un enfoque humano. Las empresas que realmente deseen aprovechar la tecnología de manera efectiva deben partir de una comprensión clara de sus necesidades y del impacto de estas soluciones en las personas dentro y fuera de la organización.

El futuro de la transformación no está sólo en adoptar IA o digitalizar procesos, está en construir estrategias integrales que alineen la tecnología con los objetivos empresariales y, sobre todo, con las personas. Las organizaciones que logren humanizar la tecnología serán las que lideren el cambio en la nueva era digital.



# Inversiones clave para el 2025: lograr competitividad en un mercado vertiginoso

Por Jorge Barón, vicepresidente de Keyrus Digital LATAM

**E**n 2024, los equipos de tecnología y seguridad emprendieron experimentos audaces, obteniendo valiosas lecciones mientras las tendencias del mercado desafiaban estrategias tradicionales. Ahora, en 2025, aunque algunos de estos experimentos continuarán, los líderes empresariales deberán enfocarse en aplicar lo aprendido.

La presión por demostrar un retorno de inversión (ROI) tras los pilotos podría derivar en decisiones apresuradas y costosas. Sin embargo, en otros casos, las tecnologías emergentes pondrán en evidencia beneficios a corto plazo, ganando así el apoyo necesario para su adopción futura.

El mensaje clave es claro: planificar con audacia, pero priorizando las tecnologías y casos de uso que aporten verdadero valor tanto interno como externo. A continuación, presentamos las cinco principales áreas de inversión que las empresas deben considerar para mantenerse relevantes y competitivas en un entorno cada vez más dinámico:

## **1. Agente IA: toma de decisiones autónoma**

Agentes IA (IA Agent) está emergiendo como una herramienta clave para la toma de decisiones





autónomas o semiautónomas. Gartner predice que para 2028, al menos el 15% de las decisiones diarias en el lugar de trabajo serán realizadas por IA agente.

Esta tecnología promete optimizar la gestión de proyectos complejos y mejorar la experiencia del cliente mediante decisiones basadas en datos, permitiendo mayor personalización y eficiencia operativa. Las empresas deben invertir en la investigación y adopción de esta tecnología para mantenerse competitivas, liberar recursos humanos y responder rápidamente a las demandas del mercado.

## 2. Unificación de datos y estrategias de marketing personalizadas

La recopilación y el análisis de datos se han convertido en el corazón de las estrategias comerciales modernas. Sin embargo, la falta de integración entre las tecnologías de marketing y lealtad ha sido un obstáculo para muchas empresas. Según un estudio de Forrester, el 78% de los ejecutivos de marketing B2C en EE.UU. reconocen que sus sistemas de marketing y fidelización están aislados. Esto genera redundancias y dificulta la creación de experiencias personalizadas consistentes.

En 2025, las empresas deben invertir en la unificación de sus plataformas tecnológicas, integrando datos de marketing, fidelización y ventas.

Esta inversión mejorará la visibilidad de las interacciones con los clientes y permitirá personalizar las experiencias de manera más precisa, lo que resultará en una mayor lealtad y satisfacción del cliente.

## 3. Digitalización de las ventas, experiencia al cliente y fidelización

La transformación hacia las compras en línea y la creciente sensibilidad al precio han redefinido la

interacción cliente-empresa, especialmente con el aumento de compradores de las generaciones Z y Millennial.

Para 2025, se espera que más de la mitad de las transacciones B2B se realicen a través de canales de autoservicio, como sitios web o mercados digitales.

Esto requiere que las empresas inviertan en plataformas de comercio electrónico, optimicen la experiencia del cliente (CX) y re-acomodan a sus equipos de ventas como consultores estratégicos.

Paralelamente, la implementación de programas de fidelización que ofrezcan beneficios tangibles, como descuentos y puntos de recompensa, es clave para retener clientes y obtener una ventaja competitiva en un mercado dinámico. Este enfoque integrado en digitalización y fidelización permitirá a las empresas liderar en su sector y brindar experiencias más personalizadas y valiosas.

## 4. Plataformas de gobernanza de IA

El auge de la inteligencia artificial exige un marco ético y regulatorio sólido. Las plataformas de gobernanza de IA aseguran el uso transparente, justo y normativo de estas tecnologías.

En mercados como Latinoamérica, donde la regulación de IA está tomando fuerza, estas plataformas permitirán a las empresas alinear sus operaciones con valores sociales y éticos, fortaleciendo la confianza del cliente y cumpliendo con regulaciones emergentes.

**Invertir en gobernanza de IA  
protege a las organizaciones y  
mejora su reputación en un  
entorno competitivo.**





# Moda inteligente: cómo los datos están revolucionando la experiencia del cliente

Cuatro beneficios de una estrategia centrada en el cliente

**Por Fabio Ardila, Keyrus Director de Customer Experience para la Región**

**E**n la industria de la moda, el diseño y el precio ya no son los únicos factores que definen una compra. Hoy, los consumidores exigen experiencias que los reconozcan, comprendan y atiendan de forma personalizada.

En ese contexto, la hiper-personalización se ha convertido en una herramienta estratégica para transformar la relación entre las marcas y sus clientes en el sector retail fashion.

Lejos de limitarse a incluir el nombre del usuario en un correo, la hiper personalización implica el uso de datos en tiempo real para ofrecer recomendaciones, contenidos y promociones altamente relevantes. Todo esto, ajustado al comportamiento, intereses y contexto de cada cliente.

El objetivo no es sólo vender más, es construir relaciones duraderas y significativas.





Además, esta estrategia responde a algunos de los principales retos del consumidor moderno: exceso de opciones, comunicaciones genéricas y desconexión entre lo que ofrecen las marcas y lo que realmente necesitan las personas.

Hoy, la tecnología permite revertir esta situación con experiencias personalizadas que se adaptan al estilo, historial de compra y canal favorito de cada usuario. Así, las marcas ganan eficiencia y mejoran la percepción y el vínculo con el cliente.

Y los resultados lo respaldan. Una estrategia de hiperpersonalización bien diseñada puede aumentar hasta en un 40 % las tasas de conversión y retención.

Este enfoque, basado en analítica avanzada, segmentación dinámica y automatización omnicanal, está redefiniendo cómo las marcas de moda interactúan con sus audiencias.

### **Beneficios de una estrategia personalizada en el sector moda**

Diseñar experiencias que respondan a las necesidades reales de los consumidores se ha convertido en una prioridad para las marcas de moda. Una estrategia de personalización efectiva mejora los indicadores de negocio y fortalece el vínculo emocional con el cliente. Estos son algunos de los beneficios más relevantes:

#### **1. Segmentación avanzada**

La hiperpersonalización permite superar los límites de las segmentaciones tradicionales. Al analizar el comportamiento digital del cliente —hábitos de navegación, compras previas, intereses y frecuencia de interacción— las marcas construyen perfiles más certeros y actualizados. Esto facilita una comunicación más relevante y una oferta de productos alineada con cada estilo de vida.

#### **2. Automatización omnicanal**

Uno de los grandes desafíos del sector moda es mantener una experiencia coherente en todos los puntos de contacto. Con la automatización omnicanal, las marcas pueden coordinar sus comunicaciones a través de diferentes canales — como email, redes sociales, e-commerce, apps móviles o tiendas físicas— garantizando que el mensaje sea consistente, sin importar dónde o cuándo el cliente interactúe. Esto contribuye a construir una identidad sólida y facilita una relación más fluida con la marca.

#### **3. Personalización en tiempo real**

Gracias al uso de tecnologías como la inteligencia artificial y las plataformas de datos de clientes (CDP), hoy es posible adaptar en tiempo real los contenidos, productos sugeridos y promociones.

Esta capacidad permite reaccionar de inmediato al contexto del cliente, aumentando la probabilidad de conversión y reforzando la percepción de una marca ágil, atenta y relevante.

#### **4. Optimización del journey del consumidor**

El análisis predictivo ayuda a mapear el recorrido completo del cliente e identificar los puntos donde se diluye su intención de compra.

Con estos insights, las marcas pueden intervenir con acciones puntuales —desde un recordatorio oportuno hasta una interfaz mejorada— para recuperar el interés, aumentar la fidelización y mejorar la eficiencia del embudo de ventas.

Estas prácticas están redefiniendo la forma en que las marcas de moda se conectan con sus consumidores. En Keyrus, hemos acompañado este proceso desde 2017, trabajando con más de 23 marcas del sector fashion retail en la región.

A través de soluciones tecnológicas y estrategias de customer experience, co-creamos enfoques de hiperpersonalización que permiten a las marcas conectar mejor, vender con inteligencia y construir relaciones sostenibles con sus audiencias.





# Sin personalización no hay conversión: la nueva realidad del marketing

Conocer a los clientes y personalizar la experiencia no es sólo una tendencia, es una necesidad imperante para las empresas que buscan destacar en un mercado saturado.

Por Juan Céspedes, Líder de soluciones digitales de Keyrus.

**E**n un mercado saturado y con una tensión cada vez más fragmentada, las empresas que realmente destacan son aquellas que entienden a sus clientes y personalizan su experiencia. No es sólo una ventaja competitiva: es un imperativo de negocio. Amazon, Netflix y Spotify lo prueban cada día. La personalización impulsa la fidelización, mejora las conversiones y crea una ventaja difícil de replicar.

El impacto de la personalización es evidente en múltiples frentes. Los clientes permanecen más tiempo con marcas que sienten que los comprenden y valoran.

Las tasas de conversión pueden aumentar hasta en un 40% cuando la experiencia está alineada con sus necesidades individuales. Además, la personalización permite optimizar recursos al dirigir esfuerzos donde generan mayor impacto y contribuye a mejorar el ciclo de vida del cliente,





asegurando interacciones más significativas y duraderas.

Para implementar estrategias de personalización efectivas, es fundamental contar con herramientas tecnológicas que permitan recolectar, analizar y gestionar datos de clientes de manera eficiente. Los sistemas de gestión de clientes (CRM) avanzados, plataformas de análisis de comportamiento en web y aplicaciones, sistemas de gestión de feedback y CDP (Customer Data Platforms) son clave para obtener una visión integral del cliente.

Además, el uso de IA para análisis predictivo y segmentación avanzada facilita la identificación de patrones y necesidades futuras. Herramientas de testing A/B también juegan un papel crucial al permitir la personalización en sitios web y aplicaciones con base en datos reales.

El análisis de datos es un pilar fundamental en la mejora de la experiencia del cliente y en la toma de decisiones estratégicas. Gracias a la analítica avanzada, las empresas pueden detectar patrones de comportamiento de compra, predecir necesidades antes de que el propio cliente las exprese y segmentar audiencias con mayor precisión.

Asimismo, permite optimizar momentos críticos del journey del cliente, detectar señales tempranas de abandono y ofrecer personalización en tiempo real de contenidos y promociones.

La medición objetiva del impacto de iniciativas de experiencia del cliente (CX) es otro beneficio clave, ya que permite ajustar estrategias en función de datos concretos y no de suposiciones.

**Tecnologías como la IA generativa y el machine learning están llevando esto aún más lejos. Hoy es posible crear contenido dinámico a escala y ofrecer recomendaciones predictivas contextuales.**

Pero para que esto funcione, las empresas deben tener una estrategia clara, talento especializado y arquitecturas tecnológicas flexibles. También es clave adoptar un enfoque ágil basado en pruebas rápidas y aprendizajes constantes.

Sin embargo, integrar múltiples fuentes de datos para personalizar la experiencia del cliente no está exento de desafíos.

La fragmentación de datos y la existencia de silos organizacionales dificultan la creación de una vista unificada del cliente.

Además, la calidad y gobernanza de datos son aspectos críticos que deben manejarse con precisión para cumplir con normativas como GDPR y CCPA. Las limitaciones tecnológicas para implementar inteligencia artificial y la resistencia al cambio dentro de la organización son otras barreras que deben superarse para lograr una estrategia de personalización exitosa.

Para aquellas empresas que aún no han iniciado su camino hacia la hiperpersonalización, es recomendable comenzar con un enfoque gradual y estructurado.

Establecer objetivos claros, identificar los segmentos de mayor valor y sus puntos de dolor, e implementar un sistema básico de captura y unificación de datos son pasos esenciales. Inicialmente, es conveniente personalizar un sólo canal de alta importancia y medir los resultados con KPIs específicos antes de expandir la estrategia.

**La formación continua del equipo interno y la escalabilidad progresiva de las iniciativas de personalización son claves para garantizar el éxito a largo plazo.**

En definitiva, conocer a los clientes y personalizar la experiencia no es sólo una tendencia, es una necesidad imperante para las empresas que buscan destacar en un mercado saturado.

La adopción de tecnologías avanzadas, el análisis de datos y una estrategia bien estructurada permitirán a las empresas ofrecer experiencias únicas, fidelizar clientes y mejorar su rentabilidad de manera sostenida.



# Mujeres en la industria TIC: “un tema de equidad y un motor para soluciones más creativas y eficientes”

Por Deily Gaviria, Líder de RRHH Latam en Keyrus

La diversidad en los equipos de trabajo es un factor clave para la innovación y el crecimiento empresarial, especialmente en el sector tecnológico.

La inclusión de mujeres en la industria TIC es un tema de equidad y un motor para el desarrollo de soluciones más creativas y eficientes.

Desde nuestra experiencia en Recursos Humanos al interior de Keyrus, hemos identificado varios factores que contribuyen al crecimiento profesional de las mujeres en el sector y al fortalecimiento de la diversidad en las empresas de tecnología.

Uno de los principales pilares para fomentar la equidad de género en la industria TIC es la cultura empresarial. Para garantizar el crecimiento profesional de las mujeres, es fundamental que las empresas implementen procesos de selección





basados en habilidades, experiencia, valores y actitud, sin sesgos de género.

Además, una vez dentro de la organización, es esencial que existan las mismas condiciones y oportunidades para acceder a capacitaciones, ascensos y evaluaciones salariales equitativas. El talento, los valores y los resultados deben ser los únicos factores determinantes en el desarrollo profesional.

## La equidad de género en la industria tecnológica depende de las empresas y de la sociedad en su conjunto.

Desde la infancia, es crucial romper con los estereotipos que asocian ciertas carreras o profesiones con un género específico. Instituciones educativas, familias y gobiernos tienen la responsabilidad de promover la libertad de elección a través de ferias, charlas y testimonios de mujeres que han alcanzado el éxito en el sector TIC.

La representación femenina en la industria inspira a nuevas generaciones con el pensamiento de "si ella pudo, yo también", despertando vocaciones y ampliando horizontes.

Está comprobado que los equipos diversos generan mejores resultados. En Keyrus, la diversidad de género ha demostrado ser un factor clave en la creatividad y el desempeño de los proyectos.

Un ejemplo claro fue una hackatón realizada el año pasado, donde los equipos con mayor equilibrio de género lograron los mejores puntajes al desarrollar pruebas de concepto en inteligencia artificial. La combinación de diferentes perspectivas y experiencias enriquece las soluciones y mejora la satisfacción del cliente.

Para fomentar el crecimiento profesional de las mujeres en tecnología, es necesario que las empresas adopten políticas que faciliten la conciliación entre la vida personal y laboral. En Keyrus, la implementación de esquemas de trabajo remoto o híbrido ha permitido a muchas mujeres equilibrar mejor sus responsabilidades. Además, la

oferta educativa flexible ha sido clave para impulsar su formación en nuevas tecnologías y liderazgo, preparándolas para asumir roles estratégicos dentro del sector.

Keyrus ha implementado diversas iniciativas para cerrar la brecha de género y potenciar el liderazgo femenino en tecnología. Entre ellas se destacan la flexibilidad laboral, pólizas de salud con coberturas adicionales para mujeres en etapa de gestación y acceso a servicios de acompañamiento en salud física y mental.

Además, la equidad salarial es una prioridad con evaluaciones basadas en mérito y resultados, utilizando indicadores internos para monitorear y ajustar diferencias salariales entre géneros.

**Para las nuevas generaciones de mujeres interesadas en la industria tecnológica, es clave desarrollar la curiosidad, hacer preguntas, explorar tendencias y probar nuevas tecnologías.**

La formación debe ser continua, tanto en conocimientos técnicos como en habilidades blandas, incluyendo comunicación y negocios. También es fundamental aprovechar plataformas como LinkedIn para construir una red de contactos, participar en grupos, actualizar la hoja de vida y estar activas en la plataforma.

La equidad de género en la industria TIC no sólo es una cuestión de justicia, es una ventaja competitiva para las empresas. La diversidad en los equipos tecnológicos impulsa la creatividad, la innovación y el éxito en los proyectos. A través de una cultura empresarial inclusiva, políticas de equidad y el apoyo de la sociedad, se pueden generar más oportunidades para las mujeres en tecnología, promoviendo su crecimiento profesional y liderazgo en el sector.





# Modernizar no es suficiente: cómo alinear tecnología y procesos en salud

Por **Alejandro Moscoso** – Health Care Analytics Lead, Keyrus

**E**n América Latina, la necesidad de modernizar los sistemas de salud es indiscutible. Las brechas sociales, la presión sobre los prestadores y las expectativas de los usuarios generan un entorno donde la transformación tecnológica parece inevitable. Sin embargo, avanzar sin una comprensión profunda del entorno puede llevar a resultados insatisfactorios. Modernizar no es simplemente adquirir tecnología: es transformar la manera en que pensamos y operamos los sistemas de salud.

Durante años, el discurso ha girado en torno a conceptos como interoperabilidad, automatización, inteligencia artificial y omnicanalidad. Estas herramientas son valiosas, sin duda, pero su efectividad depende del contexto en el que se implementan. La tecnología, por sí sola, no soluciona los desafíos estructurales de nuestro sector. El verdadero valor se alcanza cuando se alinea con los procesos, las personas y las necesidades reales de cada institución.

Uno de los errores más frecuentes en los procesos de digitalización en salud es asumir que implementar una nueva plataforma equivale a transformar. La realidad es más compleja. ¿De qué sirve contar con





un sistema de última generación si el proceso para agendar una cita sigue exigiendo trámites presenciales? ¿Qué valor tiene una solución de CRM si los datos que alimentan las decisiones están fragmentados o distorsionados?

Modernizar implica rediseñar la experiencia de todos los actores del sistema: pacientes, médicos, personal administrativo y directivo. Significa reconocer las particularidades del entorno latinoamericano, donde no toda la población tiene acceso digital ni la misma alfabetización tecnológica. En este contexto, la interoperabilidad no es un lujo, sino una necesidad esencial para garantizar continuidad y calidad en la atención.

También es común observar adquisiciones de tecnología que, aunque avanzadas, carecen de aplicación práctica en el día a día. He sido testigo de instituciones que invierten en soluciones de analítica avanzada sin contar con los datos adecuados ni con equipos preparados para utilizarlas. En estos casos, la frustración y el desperdicio de recursos son inevitables.

La evidencia es clara. Estudios recientes, como los publicados por Deloitte, muestran que las instituciones que priorizan la alineación entre tecnología, procesos y cultura organizacional logran mejoras sostenidas en eficiencia, experiencia del usuario e indicadores financieros. Sin embargo, esta alineación no ocurre por inercia. Requiere planificación estratégica, gestión del cambio y, sobre todo, escucha activa a los usuarios reales del sistema.

La gestión del cambio, en particular, ha sido uno de los componentes más debilitados en los procesos de transformación. Lo que antes era un pilar transversal, hoy suele estar relegado o diluido. Sin un acompañamiento adecuado a los equipos humanos, las herramientas pierden eficacia, se generan resistencias y se subutilizan las inversiones.

Además, es necesario transformar la percepción de que la tecnología desplaza al talento humano. Lejos de eso, su objetivo debe ser liberar capacidades. Cuando una enfermera o un médico dejan de llenar formularios repetitivos para concentrarse en decisiones clínicas, gana el sistema entero. Lo mismo ocurre con el personal administrativo que puede enfocarse en tareas analíticas en lugar de tareas operativas.

La transformación digital en salud no puede ser un fin en sí mismo. Requiere propósito, dirección y una comprensión honesta del punto de partida. Como decía un profesor que marcó mi formación: en salud, lo más sensato es estar a la penúltima moda, no a la última. Porque lo más nuevo no siempre es lo más probado, y cuando se falla en salud, el costo no es sólo económico: es humano.

Hoy más que nunca necesitamos socios estratégicos que acompañen a las instituciones desde el entendimiento, no desde la moda. Que conozcan la realidad del terreno, que conversen con usuarios reales y que diseñen soluciones a la medida. Cada sistema de salud tiene su propia complejidad, y replicar modelos foráneos sin adaptación sólo conduce a frustraciones.

Modernizar sí. Pero con intención, con método y con humildad para escuchar. Sólo así lograremos que la tecnología no sea sólo una promesa, sino una herramienta real de transformación.

Porque la tecnología no reemplaza procesos bien pensados, diseñados e implementados. Sólo los potencia. La tecnología, en salud, no es un fin: es un medio para hacer que lo que ya funciona, funcione aún mejor. Es la herramienta que nos permite ser exitosos cuando las bases están claras y el propósito es compartido.





# Vuelta a lo tribal

Wilson Garzón Morales  
EstiloGerencial.com

A pesar de los avances tecnológicos y académicos que han marcado el desarrollo humano en los últimos siglos, la brecha entre los privilegios económicos y las condiciones de vida de la mayoría de la población no ha hecho más que profundizarse. Este fenómeno ha desencadenado un proceso de "tribalización" en la sociedad de base, un regreso inquietante a patrones de comportamiento más cercanos a las dinámicas de las épocas prehistóricas, donde la supervivencia y la fuerza primaban sobre cualquier construcción ética o moral sofisticada.

A través de esta reflexión, se busca desentrañar las raíces de esta involución social, mostrando cómo el modelo económico, la política y la ideología del progreso han contribuido a este fenómeno.

En primer lugar, cabe destacar que los avances tecnológicos, lejos de ser una herramienta democratizadora, se han convertido en un privilegio para quienes pueden acceder a ellos. Mientras las clases más privilegiadas disfrutan de inteligencia artificial, educación en línea de alta calidad y desarrollos médicos avanzados, una gran parte de la población mundial sigue luchando por satisfacer necesidades básicas.

Este desequilibrio genera desigualdad, también fortalece una lógica de exclusión y competencia salvaje por los recursos. En esta dinámica, los grupos marginados encuentran en la cohesión tribal, en el sentido más primitivo del término, una estrategia de supervivencia ante la desprotección del Estado y las instituciones.

Un ejemplo contemporáneo de esta tribalización puede observarse en las áreas urbanas marginalizadas de muchas ciudades globales. En barrios olvidados por las políticas públicas, la pertenencia a pandillas o grupos de autodefensa comunitaria se convierte en una cuestión de supervivencia. Estas agrupaciones actúan bajo códigos propios que, aunque pueden parecer brutales, son funcionales dentro de un contexto de

abandono social. En ausencia de seguridad, justicia y oportunidades, la fuerza bruta y las lealtades tribales reemplazan los ideales de convivencia cívica. Este fenómeno no es exclusivo de países en desarrollo; incluso en economías avanzadas, la polarización política y social ha llevado al fortalecimiento de movimientos que promueven visiones excluyentes y radicalizadas del mundo.

El modelo económico actual también contribuye a esta regresión. El capitalismo neoliberal, centrado en el beneficio individual y la acumulación de riqueza, presiona a los individuos a priorizar el interés personal sobre el colectivo. Este sistema fomenta una ética de supervivencia donde la competencia desenfrenada y el consumo excesivo reemplazan los valores de cooperación y solidaridad.

El mercado laboral, por ejemplo, se ha convertido en una arena donde sólo sobreviven los más fuertes o los mejor adaptados, replicando una versión moderna de la ley del más apto. Trabajadores que enfrentan condiciones precarias, desempleo estructural o automatización masiva tienden a retroceder hacia comportamientos primitivos, donde la defensa del territorio o de los recursos inmediatos se convierte en una prioridad.

En términos políticos, la situación no es menos alarmante. El debilitamiento de las democracias y el ascenso de líderes populistas o autoritarios han exacerbado esta tendencia hacia la tribalización.

Estos líderes suelen explotar las emociones más básicas, como el miedo y el odio, para dividir a la población en grupos antagónicos.





En este clima, las nociones de diálogo, respeto mutuo y construcción colectiva de soluciones quedan relegadas. Las decisiones políticas basadas en la imposición y la fuerza recuerdan los tiempos en que las disputas se resolvían a través del combate físico o la supremacía territorial, en lugar de la negociación y el consenso.

La ideología del progreso también juega un papel relevante en esta problemática. Durante mucho tiempo, el desarrollo económico ha sido presentado como sinónimo de avance humano. Sin embargo, este paradigma ignora que el progreso económico no garantiza necesariamente el bienestar social. Grandes proyectos de infraestructura, minería y urbanización han desplazado comunidades enteras, destruyendo sus formas de vida tradicionales y obligándolas a adaptarse a un entorno hostil. Estas personas, despojadas de sus recursos y sus redes de apoyo, a menudo recurren a estrategias de resistencia que pueden parecer primigenias, pero que son una respuesta directa al despojo sistemático.

El caso de las comunidades indígenas en América Latina ilustra esta contradicción. Mientras los gobiernos y corporaciones promueven la explotación

recursos naturales en nombre del progreso, las comunidades afectadas luchan por preservar sus territorios y tradiciones. Esta lucha, que a menudo se traduce en enfrentamientos violentos, es una forma de resistencia frente a un sistema que prioriza el capital sobre la vida humana. Aunque estos movimientos pueden ser percibidos como un retroceso hacia formas tribales de organización, en realidad representan una crítica profunda a un modelo que ha fracasado en integrar los valores de justicia social y sostenibilidad.

Es fundamental reflexionar sobre el concepto de ética en este contexto. La ética, como construcción de la civilidad, se basa en principios de justicia, equidad y respeto mutuo. Sin embargo, en un mundo cada vez más polarizado y desigual, estos principios son difíciles de sostener. Cuando las instituciones que deberían garantizar estos valores se muestran incapaces o corruptas, la población tiende a desarrollar códigos morales alternativos, muchas veces basados en la fuerza y la lealtad grupal. Este retorno a la "ética de la supervivencia" refleja una crisis institucional y una erosión de la confianza en la posibilidad de un mundo verdaderamente civilizado.

El fenómeno de la tribalización en la sociedad contemporánea es un síntoma de fallas estructurales en el modelo económico, político y social. Los avances tecnológicos y académicos, aunque impresionantes, han servido más para ampliar las desigualdades que para resolverlas. Mientras tanto, la ideología del progreso económico ha abandonado su vínculo con el desarrollo social, dejando a las comunidades más vulnerables a merced de dinámicas de supervivencia primitiva. En un mundo donde la ética parece cada vez más irrelevante, es urgente replantear nuestras prioridades como especie, reconociendo que el verdadero progreso sólo puede lograrse a través de la justicia, la igualdad y el respeto por todas las formas de vida. Este es el desafío más grande de nuestra era: redescubrir la civilidad en un mundo que parece empeñado en olvidarla.

La juventud contemporánea, marcada por una explosión de diversidad cultural y la inmediatez tecnológica, es particularmente visible en los comportamientos tribales que han resurgido en las sociedades modernas. Este fenómeno puede analizarse desde múltiples ángulos, como las tribus urbanas, los tatuajes, la música urbana, y la ética líquida, entre otros elementos. Estos





comportamientos reflejan un retorno a dinámicas grupales y simbólicas ancestrales, también evidencian cómo los jóvenes buscan significado, identidad y pertenencia en un mundo cada vez más fragmentado y deshumanizado.

En primer lugar, las tribus urbanas representan un claro ejemplo de la "tribalización" en la juventud. Estas agrupaciones, caracterizadas por códigos estéticos, comportamientos y valores específicos, se forman en torno a intereses comunes como la música, el arte, la moda o la protesta social. Ejemplos emblemáticos incluyen a los góticos, los punks, los emos, los skaters, y más recientemente, los trap kids o los gamers, todas, más que ideológicas, como fruto de estrategias comerciales. Aunque las tribus urbanas suelen ser vistas como una expresión cultural juvenil inofensiva, en realidad representan una respuesta a la sensación de alienación y desarraigo que sienten muchos jóvenes. En sociedades donde las instituciones tradicionales, como la familia, la iglesia o la escuela, han perdido influencia, estos grupos ofrecen un sentido de pertenencia y propósito.

Los tatuajes son otro elemento significativo en esta dinámica. Aunque su popularidad ha crecido en todas las edades, en los jóvenes han adquirido un peso simbólico especialmente relevante. En las sociedades tribales ancestrales, los tatuajes solían ser marcas de estatus, ritos de iniciación o símbolos de pertenencia a un grupo. En la actualidad, estas prácticas se han adaptado al contexto moderno, donde los tatuajes representan tanto la individualidad como la conexión con una comunidad específica. Los diseños suelen incluir referencias a ideologías, creencias espirituales, eventos personales o íconos culturales compartidos. Por ejemplo, es común que los jóvenes adopten tatuajes

inspirados en letras de canciones, frases de filósofos modernos o símbolos de su tribu urbana preferida.

La música urbana, especialmente géneros como el reguetón, el trap y el drill, es otro campo donde la tribalización juvenil es evidente. Esta música define estilos de vida y modas y actúa como una plataforma de expresión para narrativas marginalizadas. Sin embargo, su impacto cultural es ambivalente. Por un lado, ofrece a los jóvenes una forma de resistir las normas culturales dominantes y construir identidades propias. Por otro lado, muchos de estos géneros perpetúan valores cuestionables, como la cosificación de la mujer, la glorificación de la violencia y la exaltación del consumo material. Por ejemplo, las letras de reguetón a menudo presentan a las mujeres como objetos de deseo, reduciendo su valor a su atractivo físico o a su disposición a complacer al hombre. Aunque estas representaciones son criticadas por sectores feministas y académicos, también son defendidas como un reflejo honesto de las realidades vividas por muchas comunidades.

La ética líquida, un término acuñado por el sociólogo Zygmunt Bauman, es particularmente pertinente al analizar el comportamiento juvenil. En una era marcada por la volatilidad y la incertidumbre, las normas éticas se han vuelto más flexibles y relativas. Los jóvenes de hoy navegan un mundo donde las fronteras entre lo correcto y lo incorrecto son cada vez más difusas, lo que los lleva a adoptar valores adaptativos y situacionales. Esto se refleja en su relación con temas como la fidelidad, el compromiso, la autoridad o el consumo. Por ejemplo, las relaciones románticas en la juventud tienden a ser menos estables y más experimentales, lo que muchos justifican como una búsqueda de autoconocimiento y libertad personal, pero que otros interpretan como un síntoma de superficialidad emocional.

El consumo cultural de los jóvenes también refuerza estas tendencias tribales. Las redes sociales, las plataformas de streaming y los videojuegos son los espacios digitales donde se forman y refuerzan estas tribus modernas. Influencers, youtubers, y streamers actúan como líderes simbólicos, dictando tendencias y comportamientos.

Estas plataformas también facilitan la creación de subculturas globales, donde los jóvenes de diferentes partes del mundo pueden conectarse y compartir intereses. Sin embargo, este fenómeno





también puede intensificar la polarización y el aislamiento pues los algoritmos tienden a reforzar las burbujas ideológicas y culturales.

El tratamiento de la mujer dentro de estos contextos es particularmente preocupante. La "tribalización" moderna perpetúa y amplifica las dinámicas de poder patriarcales ejercidas a través de la violencia. En las subculturas asociadas con la música urbana, por ejemplo, las mujeres a menudo son valoradas más por su apariencia y por cómo encajan en las narrativas masculinas que por su talento o individualidad. Esto no significa que las mujeres jóvenes no estén desafiando estas estructuras a partir de sus propias tribus; de hecho, movimientos como el feminismo interseccional y el body positivity han surgido como respuestas críticas a estas dinámicas. Sin embargo, el desafío es constante puesto que las representaciones problemáticas siguen siendo omnipresentes en los medios populares.

La moda, como extensión de estas tribus juveniles, también desempeña un papel central. Los estilos urbanos, como el streetwear, son un lenguaje visual a través del cual los jóvenes comunican su afiliación a un grupo o su identidad personal. Marcas como Supreme, Off-White y Balenciaga se han convertido en emblemas de estatus, mientras que la personalización de prendas refleja el deseo de destacar dentro del colectivo. Este fenómeno, aunque enriquecedor en términos de creatividad, también refuerza la lógica del consumo desmedido y el deseo de pertenecer a una élite cultural.

Para entender este fenómeno en su complejidad, es importante contextualizarlo históricamente. Las expresiones juveniles han estado asociadas con la rebeldía y la experimentación desde el surgimiento del concepto de "adolescencia" en la modernidad. Sin embargo, la globalización y la digitalización han intensificado estas dinámicas, haciendo que las tendencias se difundan y evolucionen a velocidades sin precedentes. La tribalización moderna, entonces, es tanto una continuidad como una transformación de fenómenos anteriores, donde la búsqueda de pertenencia y significado se adapta a las condiciones del mundo contemporáneo.

Los jóvenes son los actores más visibles de la tribalización moderna debido a su papel como agentes de cambio cultural y su exposición a un mundo volátil e incierto. A través de elementos como los tatuajes, las tribus urbanas, la música y la moda,

expresan tanto su necesidad de pertenecer como su deseo de diferenciarse. Sin embargo, estas expresiones también reflejan las contradicciones de una sociedad que, a pesar de sus avances tecnológicos y económicos, sigue reproduciendo dinámicas de exclusión, desigualdad y explotación. Al analizar estos fenómenos, es esencial reconocer tanto su riqueza cultural como sus implicaciones éticas y sociales, abriendo espacio para un diálogo que permita a la juventud construir un futuro más inclusivo y sostenible.

La vuelta a lo tribal es una realidad innegable, visible en las dinámicas sociales y en los titulares que diariamente inundan los medios de comunicación. Los noticieros se han convertido en un espejo sombrío de nuestra humanidad deteriorada, reflejando actos de barbarie que en otro tiempo habríamos considerado excepcionales, pero que hoy parecen formar parte del tejido cotidiano. El asesinato de mujeres y niños, el auge de la violencia intrafamiliar, los crímenes de odio y las guerras sin sentido alcanzan niveles inconcebibles, dejando una estela de dolor que traspasa fronteras y culturas. La desesperanza ha arraigado profundamente, convirtiéndose en un mal endémico que carcome el espíritu colectivo, alimentada por la precariedad





económica, las migraciones masivas y los conflictos bélicos.

Este panorama desolador tiene sus raíces en un modelo económico salvaje que pone la codicia por encima de la dignidad humana. La desigualdad social se amplía con cada generación, creando un abismo entre quienes tienen demasiado y quienes no tienen nada. Las migraciones, muchas veces forzadas por las mismas dinámicas de explotación y exclusión, despojan a millones de personas de sus raíces y las empujan a un limbo de incertidumbre, donde la lucha por la supervivencia eclipsa cualquier esperanza de estabilidad. Las guerras, ya sean motivadas por intereses económicos, ideológicos o territoriales, desatan ciclos interminables de destrucción y venganza, perpetuando un estado de barbarie que remite a las épocas más oscuras de la humanidad.

En este contexto, surge una pregunta ineludible: ¿qué futuro les espera a nuestros hijos y al planeta que les legaremos? La respuesta, aunque dolorosa, parece

apuntar hacia tiempos aciagos y salvajes, donde los valores que alguna vez definieron nuestra humanidad se diluyen bajo el peso de la desesperación. Las instituciones que deberían protegernos y guiarnos han demostrado ser incapaces de frenar esta regresión. Gobiernos débiles o corruptos, sistemas de justicia inoperantes y un tejido social fracturado contribuyen a una sensación de abandono colectivo. La ética, como construcción de civilidad, es reemplazada por un pragmatismo brutal que justifica cualquier acto en nombre de la supervivencia.

El avance tecnológico, que debería ser un motor de progreso, ha sido incapaz de detener esta involución. Por el contrario, a menudo actúa como catalizador, permitiendo que las divisiones y los conflictos se amplifiquen en las redes sociales, que se convierten en arenas virtuales para la desinformación, el odio y la polarización. En lugar de unirnos, estas herramientas tecnológicas nos han fragmentado aún más, reforzando las barreras tribales en un mundo ya profundamente dividido.

La primitivización de la humanidad se manifiesta en la violencia explícita y en la pérdida de valores fundamentales como la empatía, la solidaridad y la compasión. En lugar de vernos como una especie interconectada, hemos vuelto a una mentalidad de clanes, donde el "nosotros contra ellos" prevalece, ya sea en términos políticos, culturales o económicos. Este retroceso moral es quizás el aspecto más alarmante de nuestra situación, porque sugiere que estamos perdiendo la capacidad de imaginar un futuro mejor.

El planeta, nuestro hogar común, tampoco escapa a esta lógica destructiva. La explotación indiscriminada de recursos naturales, el cambio climático y la contaminación masiva son síntomas de una relación depredadora con la Tierra que refleja la misma mentalidad tribal: una lucha constante por dominar y extraer, sin considerar las consecuencias a largo plazo. Al igual que en los días más primitivos de nuestra especie, actuamos como si los recursos fueran infinitos y el bienestar del entorno irrelevante.

Frente a este panorama, es difícil no sucumbir a la desesperanza. Sin embargo, es precisamente en estos momentos de crisis cuando debemos recordar que el destino no está escrito. Si bien nos esperan tiempos difíciles, también poseemos la capacidad de elegir un camino diferente. Pero este cambio requiere un esfuerzo consciente y colectivo, una decisión de





abrazar nuestra humanidad compartida y de rechazar la lógica primitiva que nos empuja hacia la autodestrucción.

El futuro de nuestros hijos y del planeta depende de nuestra voluntad de enfrentar estas realidades con valentía y compromiso. Si no lo hacemos, la barbarie continuará escalando, arrastrándonos aún más profundamente hacia un estado de salvajismo que nos aleja de lo que significa ser verdaderamente humanos. El tiempo de actuar es ahora, antes de que sea demasiado tarde para revertir esta regresión que amenaza con definir nuestra era.

El modelo económico actual, centrado en la acumulación desenfrenada de riqueza, la explotación de recursos naturales y el consumo masivo, ha impulsado un retorno a patrones primitivos de comportamiento social, donde la competencia y la fuerza prevalecen sobre la cooperación y el bienestar colectivo.

Del mismo modo, la incoherencia política, caracterizada por gobiernos que priorizan agendas de corto plazo y divisiones ideológicas por encima de soluciones integrales, ha exacerbado este retroceso. Sin embargo, dentro de estas estructuras aparentemente inamovibles, existe un potencial de transformación: empresarios conscientes, sostenibles y multidimensionales tienen el poder de rediseñar las reglas del consumo, mitigar la destrucción del planeta y promover un sentido renovado de humanidad.

Los empresarios conscientes representan una nueva generación de líderes que reconocen la interdependencia entre el éxito empresarial, el bienestar social y la salud del planeta. Este enfoque se aleja del paradigma tradicional del capitalismo, donde la maximización de las ganancias es el objetivo supremo, y adopta un modelo más holístico que integra principios de sostenibilidad, justicia social y ética empresarial. Estos líderes comprenden que el modelo económico salvaje es insostenible y amenaza la estabilidad a largo plazo de las mismas empresas que operan bajo su lógica.

Un ejemplo inspirador de esta nueva visión empresarial es el movimiento de empresas B, que buscan equilibrar el propósito y el beneficio económico. Estas organizaciones se comprometen a generar impacto positivo en sus comunidades y el medio ambiente, estableciendo estándares de responsabilidad y transparencia que desafían las prácticas tradicionales. Patagonia, por ejemplo, lidera la industria de la moda sostenible e invierte activamente en la restauración ecológica y promueve el activismo ambiental entre sus consumidores. Este tipo de empresas demuestra que es posible prosperar económicamente mientras se priorizan valores más altos.

El concepto de sostenibilidad es central en esta transformación. Los empresarios conscientes entienden que la economía no puede seguir funcionando a expensas del medio ambiente. La crisis climática, la pérdida de biodiversidad y la contaminación masiva son recordatorios ineludibles de los límites planetarios. Por ello, cada vez más empresas están adoptando prácticas sostenibles que minimizan su huella ecológica. Esto incluye el uso de energías renovables, la implementación de economías circulares y el diseño de productos que fomenten el consumo responsable.





Un ejemplo significativo de este enfoque es la transición hacia fuentes de energía renovable liderada por empresas tecnológicas. Estas compañías están revolucionando la industria energética y están cambiando la narrativa sobre lo que es posible dentro del mercado global. Al demostrar que la sostenibilidad puede ser rentable, están inspirando a otras empresas a seguir su ejemplo, creando un efecto multiplicador en la transición hacia un modelo económico más ecológico.

La multidimensionalidad, un pilar fundamental de estos empresarios, implica integrar perspectivas diversas y complejas en la toma de decisiones empresariales. Esto abarca la sostenibilidad ambiental, el bienestar humano y la equidad social. Empresas como Unilever han adoptado estrategias de inclusión que abordan las necesidades de comunidades marginadas, promoviendo la educación, la igualdad de género y el acceso a recursos esenciales como agua potable. Este enfoque multidimensional reconoce que la prosperidad de una empresa está intrínsecamente ligada al bienestar de las personas y los ecosistemas que la rodean.

El papel de los empresarios conscientes no se limita a la transformación económica. También tienen el potencial de influir en la política y la cultura, promoviendo valores que contrarresten la regresión hacia el estado primitivo. A través del liderazgo ético y el ejemplo, pueden inspirar a otros sectores de la sociedad a adoptar comportamientos más responsables. Por ejemplo, el empresario y filántropo Marc Benioff, fundador de Salesforce, ha utilizado su plataforma para abogar por la justicia social, la equidad salarial y la acción climática, demostrando que los líderes empresariales pueden desempeñar un papel crucial en la construcción de un mundo mejor.

Sin embargo, este cambio no es automático ni sencillo. Requiere un esfuerzo consciente para desafiar las normas establecidas y reimaginar las reglas del juego. La educación y la formación empresarial son herramientas clave para cultivar esta nueva generación de líderes. Programas académicos que integren la sostenibilidad, la ética y la innovación social en sus currículos pueden empoderar a futuros empresarios para que adopten un enfoque más consciente desde el principio. Las políticas gubernamentales deben apoyar estas iniciativas a través de incentivos fiscales,

regulaciones progresivas y financiamiento para proyectos sostenibles.

La transformación hacia un modelo económico consciente también necesita del apoyo de los consumidores. Los patrones de consumo son una fuerza poderosa que puede dirigir el mercado hacia prácticas más sostenibles y éticas. Al elegir productos y servicios que reflejen sus valores, los consumidores pueden enviar un mensaje claro a las empresas sobre lo que esperan de ellas. Iniciativas como el consumo colaborativo, el comercio justo y el apoyo a las economías locales son ejemplos de cómo las decisiones individuales pueden tener un impacto colectivo significativo.

Recuperar un sentido ideal de humanidad en este contexto implica reevaluar nuestras prioridades como especie. Significa reconocer que el bienestar económico no tiene valor si se logra a costa de la degradación del medio ambiente y la deshumanización de las relaciones sociales. Los empresarios conscientes, sostenibles y multidimensionales tienen la oportunidad de liderar este cambio, mostrando que es posible construir un futuro donde el éxito se mida en términos de ganancias, también en términos de impacto positivo en el mundo.

El desafío radica en la capacidad de las sociedades para adoptar y apoyar este modelo transformador. Si bien los empresarios conscientes están bien posicionados para liderar este cambio, su éxito depende de la colaboración entre sectores, incluyendo gobiernos, organizaciones no gubernamentales y ciudadanos. Sólo a través de un esfuerzo colectivo podemos superar las limitaciones del modelo económico salvaje y la incoherencia política, avanzando hacia un mundo más justo, sostenible y humano. Este es el llamado de nuestra era: abandonar la lógica primitiva de la fuerza y la supervivencia, y abrazar una visión más elevada de lo que significa ser verdaderamente humanos.



¿Gestionar la  
operación de servicio?

 **Estilo  
gerencial**  
Agencia de estrategia comercial

