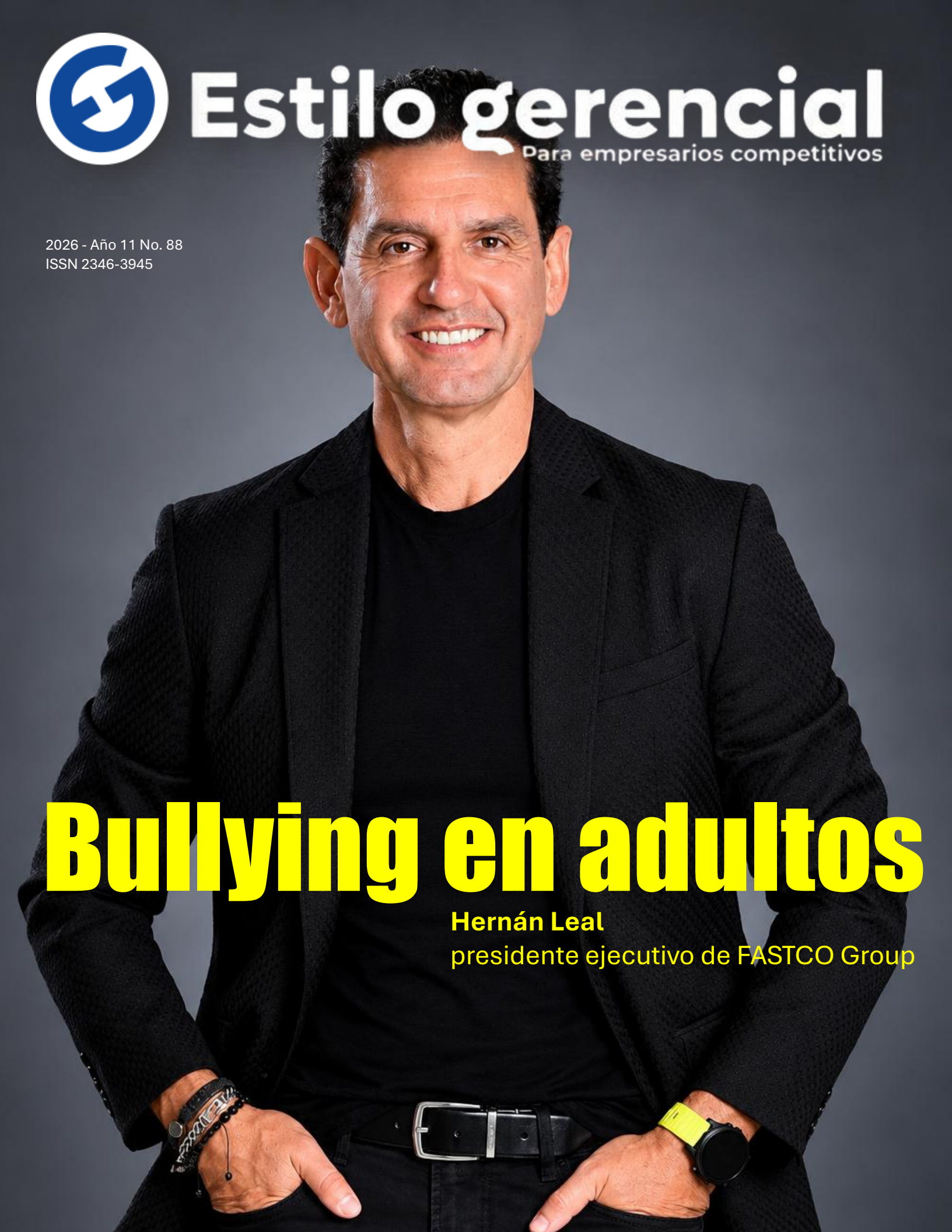
Estilo gerencial

Para empresarios competitivos

2026 - Año 11 No. 88
ISSN 2346-3945



Bullying en adultos

Hernán Leal
presidente ejecutivo de FASTCO Group



estilogerencial.com
2026 - Año 11 No. 88
ISSN 2346-3945

Dirección Editorial
Wilson Garzón Morales

Grupo de Estudios Empresariales
Escueladelservicio.com

Fotos: Freepik – Pixabay – Chat Gpt
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.

Somos una agencia dedicada a la consejería y a la formación, con nuestras dos unidades de negocios. EstiloGerencial.com, resuelve problemas comerciales y entrena gerentes. La escueladelservicio.com forma y certifica en servicio al cliente. Ambas le apuntan a que usted realmente obtenga los resultados que busca en su gestión empresarial.

Estilo gerencial
Para empresarios competitivos

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 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

Pensamiento



Sólo me estreso de lunes a viernes en horario laboral

ESCUELA DEL SERVICIO

EL SERVICIO ES TU **VENTAJA COMPETITIVA.**

Transforma la experiencia.
Impulsa resultados.



escueladelservicio.com

Contenido

Editorial 5

El próximo incidente de ciberseguridad podría no ser causado por una persona 6

El 99,5 % de las empresas colombianas son MiPymes: la IA busca resolver uno de sus mayores retos de productividad 8

Por qué algunas empresas están convirtiendo la IA en ventaja competitiva mientras otras siguen atrapadas. 10

¿Dependes del Flujo de caja? 13

Manufactura inteligente 17

¿Cuál es tu valor? 19

Rentabilidad real por producto 22

Smart Cost 26

De adoptar IA a orquestar inteligencia: el cambio que definirá la competitividad empresarial en 2027 31

CC Bulevar evoluciona hacia la energía solar con la instalación de 330 paneles 34

Más de 1.500 niños cambian las pantallas por ciencia, juego y creatividad en Bulevar 36

¿Qué mides... Gerente? 38

Los 7 perfiles operativos que las empresas buscarán durante 2027 42

IA Gerencial 45

El 82 % de los trabajadores en Latinoamérica incrementó su productividad gracias a la IA 49

¿Math? 51

¿Quién es el Consumidor Cero y por qué está transformando el retail? 53

Bullyng: Pasa en silencio 55

Estrategia comercial medible 57



ÚNETE A ESTE CLUB EXCLUSIVO PARA HOMBRES MAYORES DE 50 AÑOS.

ESPERA PRONTO NUESTRO CANAL

Editorial

Ganar dinero

Tome en sus manos un billete de cualquier denominación y piense en lo que se requiere de sus empleados para ganarlo. Se dará cuenta que muchas cosas que parecían tener sentido dejan de importar. Lo único que se necesita es que su gente comprenda la estrategia y obtenga los resultados que de ellos se espera, cada uno en su puesto de trabajo.

Entonces entenderá que muchos están realizando funciones que no aportan. O que el criterio con el que fueron seleccionados y contratados dista mucho del deber ser: ***la persona debe ser exitosa en la tarea.*** Lo demás se aprende.

Lo cierto es que estamos llenos de malas prácticas en la gestión de personal. Empiece por enterarse de que existe lo que se llama el Código Único de Ocupaciones que se usa para dos cosas. Una para diseñar los cargos y dos, para diseñar la formación. Pregúntese si en su empresa lo usan. Si no es así, usted está muy lejos de lo que llamamos “mejores prácticas empresariales” que no es otra cosa que la rigurosidad gerencial para hacer las cosas como deben ser hechas.

El dinero no tiene género, no tiene edad, no tiene estrato socioeconómico, ni depende de x o y experiencia. Lo que el dinero tiene detrás es la inteligencia de la gente y una propuesta de valor. No le hablo del precio ni de la denominación del billete, le hablo de que hace algo que lo vuelve valioso para alguien.

Y en cuanto a las funciones. Es obligatorio que haga este análisis en su empresa: ¿En qué utiliza la gente su tiempo? Si encuentra que la mayor parte del horario laboral, están digitando o escribiendo, usted está botando a la basura su dinero. El exceso de norma y control hace que la gente se dedique a llenar formatos y no a cumplir el objetivo, factor clave de éxito en el puesto de trabajo.

En este caso, es el diseño de procesos el que lleva a su empresa a esa mediocridad, tibia y acogedora, a esa zona cómoda en la que sentimos que todo está bajo control, pero que en realidad nos mete en la entropía del deterioro empresarial y a la pérdida de competitividad.

Otra vez, mire el billete y piense en lo que se necesita para conseguirlo. También se encontrará con lo mucho que a usted le falta aprender. Pero de eso se trata esta revista.

Habíamos dejado de salir, por razones personales, pero no por eso, abandonamos la tarea de aportar a la competitividad de los directivos empresariales.

Ahora volvemos muy fortalecidos con nuestras dos web, estilogerencial.com y escueladelservicio.com en un esfuerzo de volver al mejoramiento continuo y de dejar atrás un cuatrienio nefasto para las organizaciones.

La revista continua con su filosofía: no es noticiosa, no anunciamos eventos, es específicamente formativa y mientras sea posible, seguirá existiendo.

Wilson Garzón Morales

El próximo incidente de ciberseguridad podría no ser causado por una persona



Expertos advierten sobre un riesgo emergente: las nuevas identidades digitales creadas por la inteligencia artificial requieren gobierno, supervisión y control.

Por Vanessa Delgado, gerente de alianzas estratégicas de Controles Empresariales LATAM.

Mientras las estrategias de protección digital han estado tradicionalmente enfocadas en controlar los accesos y comportamientos de las personas, hoy están emergiendo nuevas identidades que también interactúan con sistemas críticos, consultan información y ejecutan acciones dentro de las empresas: agentes de inteligencia artificial, bots y APIs.

La rápida adopción de estas tecnologías está impulsando mejoras en productividad, automatización y eficiencia. Sin embargo, también está planteando nuevas preguntas para los responsables de tecnología, seguridad y gestión del riesgo: ¿quién controla estas identidades digitales?, ¿qué permisos tienen?, ¿qué información pueden consultar?, ¿cómo se supervisan sus acciones?, ¿quién responde por ellas?

A diferencia de un colaborador, cuya relación con la organización está definida por un cargo, responsabilidades y procesos de gestión, muchas identidades no humanas están siendo incorporadas rápidamente a los entornos corporativos sin que exista un modelo equivalente de administración. El reto es garantizar que estas nuevas identidades cuenten con mecanismos claros de gobierno, supervisión y trazabilidad.

Cuando un agente de IA puede acceder a información estratégica, interactuar con aplicaciones empresariales o activar procesos automatizados, deja de ser únicamente una herramienta tecnológica. En la práctica, se convierte en un actor más dentro del ecosistema digital de la organización.

Desde la perspectiva de ciberseguridad, esto implica nuevos retos de control. Un bot puede conectar

aplicaciones críticas. Una API puede intercambiar información sensible entre sistemas. Un agente de inteligencia artificial puede analizar datos, generar respuestas o ejecutar acciones específicas. Si no existen reglas claras sobre sus permisos, monitoreo y responsabilidades, estas capacidades podrían convertirse en nuevas superficies de riesgo.

El desafío cobra aún más relevancia porque las mismas tecnologías de inteligencia artificial que permiten fortalecer la seguridad también pueden ser utilizadas por actores maliciosos para automatizar ataques, crear identidades falsas, desarrollar campañas de phishing más sofisticadas o generar contenido fraudulento con altos niveles de credibilidad.

El debate ya no es si las organizaciones deben adoptar inteligencia artificial. La discusión debe centrarse en cómo hacerlo de manera segura y responsable. Toda identidad digital que tenga acceso a información o capacidad de ejecución necesita un propietario definido, controles adecuados y mecanismos de seguimiento permanente.

Frente a este escenario, los especialistas de Controles Empresariales recomiendan que las organizaciones incorporen medidas específicas para gestionar los riesgos asociados a agentes de IA, bots y otras identidades no humanas:

1. Asignar un responsable a cada identidad digital: Todo agente de IA, bot o integración debe contar con un propietario claramente definido dentro de la organización.

2. Aplicar el principio de mínimo privilegio: Los permisos deben limitarse estrictamente a las funciones necesarias para cumplir su propósito.

3. Garantizar trazabilidad de las acciones ejecutadas: Las actividades realizadas por identidades no humanas deben quedar registradas y ser auditables.

4. Revisar periódicamente los accesos otorgados: Los permisos deben evaluarse de forma continua para evitar privilegios innecesarios o heredados.

5. Implementar monitoreo permanente: La supervisión permite detectar comportamientos inusuales, accesos no autorizados o actividades fuera del patrón esperado.

6. Definir procesos de desactivación y retiro: Cuando una identidad digital deja de ser necesaria, sus accesos deben eliminarse de manera controlada y documentada.

La creciente presencia de agentes inteligentes dentro de las organizaciones está transformando la forma en que se entiende la identidad digital.

Por eso, mientras las empresas aceleran sus iniciativas de inteligencia artificial, también deberán responder una pregunta fundamental: quién controla las nuevas identidades que comienzan a operar dentro de su negocio.

Porque el próximo incidente de ciberseguridad podría no ser causado por una persona. Podría originarse en una identidad digital que nadie sabía exactamente quién administraba.



El 99,5 % de las empresas colombianas son MiPymes: la IA busca resolver uno de sus mayores retos de productividad

Controles Empresariales impulsa la adopción de IA documental para ayudar a las medianas empresas a convertir información dispersa en conocimiento accionable

La iniciativa busca acercar capacidades de inteligencia artificial a procesos cotidianos de áreas como Ventas, Finanzas, Compras, Legal, Marketing y Operaciones. La primera etapa contempla impactar cerca de 2.000 empresas

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5 % de las empresas formales del país y generan cerca del 79 % del empleo total, según el informe Una mirada a las mipymes en Colombia de BBVA Research. Su importancia contrasta con uno de los desafíos que enfrentan diariamente sus equipos: hacer más con la información que ya tienen.

Propuestas comerciales, contratos, RFP, informes financieros, presentaciones, minutas, investigaciones y documentos de clientes forman parte del trabajo cotidiano de las organizaciones. El reto no necesariamente está en acceder a más información, sino en encontrarla, comprenderla, compararla y convertirla rápidamente en decisiones y entregables.

En este contexto, Controles Empresariales, integrador de tecnología, impulsa la adopción de Adobe Acrobat Express, solución que incorpora inteligencia artificial para ayudar a las áreas organizacionales a analizar información documental, obtener insights respaldados por sus fuentes, reunir contexto y transformar ese conocimiento en nuevos contenidos.

La propuesta parte de una premisa: la IA puede aportar valor no solamente creando contenido, sino ayudando a las personas a entender mejor la información que utilizan para trabajar.

De documentos dispersos a conocimiento accionable
Acrobat Express integra capacidades como Acrobat AI Assistant, PDF Spaces y Adobe Express Premium. Adobe señala que AI Assistant permite realizar preguntas sobre uno o varios documentos, generar resúmenes y obtener respuestas con citas que remiten a las fuentes originales. PDF Spaces, por su parte, permite reunir archivos, enlaces y notas en un espacio de trabajo impulsado por IA para analizarlos en contexto y compartir los resultados.

La capacidad permite plantear nuevos escenarios de trabajo para diferentes áreas de una empresa: Un gerente comercial puede reunir propuestas anteriores,

información de clientes y documentos de una oportunidad para preparar una reunión.

Un equipo de Preventa puede analizar una RFP y localizar requisitos y evidencias dentro de múltiples documentos. Compras puede comparar propuestas de diferentes proveedores. Legal puede revisar diferentes versiones de contratos e identificar cláusulas, obligaciones y diferencias. Finanzas puede convertir información contenida en reportes en insights y materiales ejecutivos. Y Marketing puede partir de documentación técnica, presentaciones y materiales de producto para desarrollar nuevos contenidos.

Una oportunidad en un mercado que está acelerando su adopción de IA

La oportunidad coincide con un momento de creciente interés empresarial por la inteligencia artificial.

La Encuesta Ritmo Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá encontró que en 2025 el porcentaje de empresas de Bogotá que había implementado o pensaba implementar tecnologías de IA llegó al 39,9 %, frente al 26,2 % registrado anteriormente. A nivel nacional, más de un tercio de los empresarios manifestó interés en implementar IA.

La cifra muestra que la conversación ya no se limita a las grandes compañías. Para las MiPymes, la siguiente pregunta es cómo llevar la IA desde la experimentación hacia procesos concretos del negocio.

“La diferencia no está simplemente en tener otra herramienta de inteligencia artificial a la que hacerle preguntas. Está en poder trabajar directamente sobre la información que mueve el negocio: propuestas, contratos, RFP, informes y presentaciones, entenderla con trazabilidad y convertirla en algo accionable.

Ahí es donde vemos una oportunidad concreta para las medianas empresas”, señala Vanesa Delgado, gerente de alianzas estratégicas de Controles Empresariales.

De la inteligencia artificial a casos de uso concretos

La apuesta es identificar aquellos procesos en los que las empresas dedican más tiempo a buscar, interpretar y transformar información, y acompañarlas en la incorporación de IA para hacer ese trabajo de una manera diferente.

“La IA ya sabe generar. El reto ahora es que genere a partir de la información correcta. Participar en esta iniciativa junto a Adobe nos permite poner nuestra experiencia al servicio de un objetivo muy concreto: llevar las capacidades de la tecnología a procesos reales de negocio y ayudar a las empresas a identificar dónde la inteligencia artificial puede generar mayor valor”, afirma la gerente de Controles Empresariales.

La primera etapa de la iniciativa contempla llegar a cerca de 2.000 empresas en Colombia. Además de alcanzar países como Perú, Ecuador y Panamá, con foco en identificar oportunidades concretas de aplicación de IA documental en las diferentes áreas de negocio.

ACERCA DE Controles Empresariales S.A.S. (COEM) es una compañía colombiana del sector de servicios de tecnología de la información y consultoría TI, fundada en 1989 y con sede principal en Bogotá. Con más de 37 años de trayectoria, la empresa se ha consolidado como un integrador tecnológico que acompaña a organizaciones en sus procesos de transformación digital mediante soluciones en infraestructura híbrida, inteligencia artificial, analítica de datos, automatización, ciberseguridad y entornos de trabajo digitales. COEM trabaja con fabricantes tecnológicos globales para diseñar e implementar arquitecturas que mejoren la productividad, la eficiencia operativa y la seguridad de las organizaciones. Actualmente cuenta con presencia regional en Colombia, Ecuador, Perú y Panamá con un equipo de más de 300 ingenieros certificados y una base de más de 2.500 clientes en distintos sectores. Somos el Integrador líder de tecnología con un enfoque centrado en el cliente ¿cómo lo hacemos? Con 6 áreas de especialización tecnológica, donde integramos tecnología, ingeniería y servicios consultivos para diseñar e implementar soluciones integrales alineadas con los retos cada negocio.



Por qué algunas empresas están convirtiendo la IA en ventaja competitiva mientras otras siguen atrapadas.

Por Vanessa Delgado, Gerente de Alianzas Estratégicas de Controles Empresariales

Hace apenas unos años, la principal pregunta en las juntas directivas era si las empresas debían adoptar inteligencia artificial. Hoy, esa discusión ha quedado atrás.

Diversos estudios muestran que cerca de siete de cada diez organizaciones ya se encuentran implementando iniciativas de inteligencia artificial o desarrollando pruebas de concepto. El interés existe. La inversión también. Sin embargo, a medida que aumenta la adopción tecnológica, surge una nueva realidad: muchas compañías continúan sin obtener el impacto empresarial que esperaban.

Mientras algunas organizaciones continúan acumulando pilotos y casos de uso aislados, otras están utilizando la inteligencia artificial para rediseñar procesos, acelerar la toma de decisiones, mejorar la experiencia del cliente y crear nuevas oportunidades de crecimiento. La nueva brecha competitiva ya no está entre quienes usan IA y quienes no, sino entre quienes simplemente experimentan y quienes realmente transforman su negocio.

Del uso de IA a las Frontier Firms

Es en este contexto donde surgen las denominadas Frontier Firms, organizaciones que han dejado de ver la inteligencia artificial como una herramienta tecnológica para convertirla en una capacidad estratégica integrada al negocio.

La diferencia es evidente. Mientras una organización tradicional implementa herramientas de IA para automatizar tareas puntuales y mejorar la productividad individual, una Frontier Firm integra la inteligencia artificial en su estrategia corporativa, transforma procesos completos, escala capacidades en toda la organización y mide el impacto en resultados de negocio.

Estas empresas entienden que la tecnología, por sí sola, no transforma una organización. El verdadero valor surge cuando se combinan talento, procesos, datos, cultura organizacional y un sólido gobierno corporativo.

Como resultado, logran responder con mayor rapidez a los cambios del mercado, acelerar la innovación, fortalecer la experiencia del cliente y construir ventajas competitivas sostenibles y difíciles de replicar. La diferencia es profunda.

Las organizaciones Frontier entienden que la tecnología por sí sola no transforma una empresa. Lo que genera resultados es la combinación de talento, procesos, datos, cultura y gobierno corporativo.

La diferencia no es semántica. Mientras una organización que usa IA puede obtener mejoras puntuales de productividad, una Frontier Firm utiliza estas capacidades para acelerar la innovación, responder más rápido a los cambios del mercado, fortalecer la experiencia de cliente y construir ventajas difíciles de replicar por sus competidores. Es allí donde la inteligencia artificial deja de ser una herramienta tecnológica y se convierte en una ventaja competitiva.

El error que están cometiendo muchas empresas

En el mercado es frecuente encontrar organizaciones que implementan agentes inteligentes sin preparar adecuadamente a sus colaboradores, que invierten en tecnología antes de identificar los desafíos de negocio que buscan resolver o que desarrollan iniciativas aisladas sin conexión con los procesos estratégicos de la compañía.

También son comunes las iniciativas que subestiman elementos fundamentales como la gobernanza de datos, la ciberseguridad, la gestión del cambio, la adopción por parte de los usuarios o la medición del valor generado. Por esta razón, muchas empresas permanecen durante años en una etapa permanente de experimentación, acumulando pilotos exitosos que nunca llegan a transformarse en ventajas competitivas sostenibles.

La pregunta que los CEO deben hacerse

La conversación empresarial sobre IA necesita evolucionar. La pregunta ya no es cuántos agentes tiene una organización, qué herramienta implementó primero o cuál fue la última tecnología adquirida. La verdadera pregunta es: ¿Qué capacidad estratégica del negocio estamos fortaleciendo mediante la inteligencia artificial?

Es por esto que las organizaciones que logren responder esa pregunta con claridad estarán construyendo modelos operativos más ágiles, decisiones mejor informadas, mayor productividad y nuevas oportunidades de crecimiento.

Las que no lo hagan seguirán acumulando tecnología sin lograr una transformación real.

El papel de los aliados tecnológicos

Convertirse en una Frontier Firm no depende del tamaño de la empresa ni del sector al que pertenezca. Depende de su capacidad para transformar la inteligencia artificial en resultados tangibles y sostenibles.

En este proceso, el acompañamiento adecuado resulta determinante. Las organizaciones requieren aliados capaces de integrar personas, procesos, datos y tecnología alrededor de objetivos concretos de negocio, facilitando que la IA deje de ser un proyecto tecnológico y se convierta en una verdadera capacidad empresarial.

En Controles Empresariales hemos acompañado esta evolución como orquestadores de la transformación digital. A través del COEM Experience Center, un centro de experiencia único en Colombia, más de 500 organizaciones han explorado casos de uso reales junto con especialistas en inteligencia artificial, nube y ciberseguridad, identificando cómo convertir la IA en valor para el negocio y avanzar hacia un modelo de empresa Frontier.

Estilo Gerencial

EL CRECIMIENTO NO SE IMPROVISA. SE DISEÑA.

CONSULTORÍA EN ESTRATEGIA COMERCIAL

Convierta datos en decisiones
y decisiones en resultados medibles.



Acompañamiento estratégico
para gerentes y juntas directivas.

estilogerencial.com



¿Dependes del Flujo de caja?

Cuando una empresa vende más, contrata personal, amplía su inventario y conquista nuevos clientes, la percepción habitual es que el negocio atraviesa una etapa de prosperidad, aunque el panorama cambia cuando llega el momento de pagar la nómina, cumplir las obligaciones tributarias o responder a los proveedores y el dinero disponible resulta insuficiente.

Esta contradicción, frecuente en empresas que crecen mediante ventas a crédito, revela una de las debilidades más costosas de la gestión empresarial: confundir el crecimiento comercial con la generación efectiva de liquidez. Puedes cerrar un mes con una facturación extraordinaria y experimentar dificultades para cumplir tus compromisos durante el siguiente, porque las ventas registradas, las utilidades contables y el efectivo disponible representan dimensiones diferentes de la salud financiera. La Asociación de Contadores Públicos Certificados del Reino Unido (ACCA), en su material técnico sobre gestión del capital de trabajo, advierte que una empresa rentable puede enfrentar dificultades para continuar operando cuando carece de recursos suficientes para atender sus obligaciones de corto plazo.

Esta distinción debe ocupar un lugar central en tus decisiones gerenciales, especialmente cuando la organización atraviesa una fase de expansión.

El flujo de caja representa los movimientos efectivos de dinero que entran y salen de la organización durante un periodo determinado, mientras que la utilidad contable incorpora ingresos y gastos reconocidos conforme a los criterios de la contabilidad, incluso cuando el cobro o el pago ocurren en fechas diferentes.

La Norma Internacional de Contabilidad 7, emitida por la Fundación IFRS, establece que los flujos de efectivo deben presentarse diferenciando las actividades de operación, inversión y financiación.

Esta clasificación permite comprender si la actividad principal genera suficiente efectivo, cuánto dinero absorben las inversiones y qué proporción de la liquidez depende de préstamos o aportes de capital (IFRS Foundation, [NIC 7, Estado de flujos de efectivo](https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/?utm_source=chatgpt.com)).

Para dirigir una empresa, esta información debe convertirse en una herramienta cotidiana de decisión. Un resultado contable favorable puede coexistir con una caja debilitada cuando los clientes pagan tarde, los inventarios crecen por encima de la demanda o las obligaciones con los proveedores vencen antes de que el dinero de las ventas llegue a las cuentas bancarias.

El diagnóstico comienza por reconstruir el recorrido del dinero desde el momento en que la empresa compromete recursos para producir o adquirir un bien hasta la fecha en que consigue recuperar esos recursos mediante el cobro al cliente.

Este intervalo se conoce como ciclo de conversión de efectivo y constituye una herramienta fundamental para comprender las necesidades de capital de trabajo. La ACCA explica que el ciclo se calcula sumando los días que el inventario permanece en la operación y los días que tarda la cartera en convertirse en efectivo, para luego restar los días de financiación concedidos por los proveedores.

Puedes aplicar esta relación a los registros de tu propia empresa para identificar dónde se encuentra inmovilizado el capital y cuánto tiempo transcurre antes de recuperarlo.

Cuanto más prolongado sea este ciclo, mayores pueden ser las necesidades de financiación de la operación, aunque la duración apropiada depende del sector, los acuerdos comerciales y la naturaleza del negocio.



Imagina que tu empresa factura 140 millones de pesos mensuales mediante ventas a crédito y que el plazo promedio de cobro aumenta de 30 a 50 días. Bajo el supuesto simplificado de ventas uniformes durante el mes y una cartera compuesta íntegramente por esas ventas, cada día representa aproximadamente 4,67 millones de pesos facturados.

Los veinte días adicionales de espera implican cerca de 93,3 millones de pesos adicionales inmovilizados en cuentas por cobrar, una diferencia calculada a partir de la facturación diaria y del aumento del plazo de recuperación. La empresa puede mantener sus ventas y su margen comercial, mientras necesita más capital para financiar exactamente la misma actividad.

Esta es la razón por la que una expansión comercial mal financiada puede convertirse en una amenaza para la liquidez. Antes de celebrar el crecimiento, calcula cuánto capital adicional exige y determina si los recursos propios, los plazos de cobro, la financiación disponible y los acuerdos con proveedores pueden sostenerlo.

La gestión de cartera debe comenzar con información precisa sobre quién te debe, cuánto debe, desde cuándo está vencida cada factura y qué posibilidades reales existen de recuperar el dinero. Agrupa las cuentas por antigüedad, identifica los clientes con retrasos recurrentes y revisa si las condiciones de crédito concedidas corresponden a su comportamiento de pago y a su contribución económica.

Cuando una factura presenta inconsistencias, el proceso de cobro puede detenerse por problemas administrativos que la empresa tiene capacidad de resolver, como órdenes de compra incompletas, entregas pendientes de aceptación o documentos tributarios incorrectos. Conviene facturar oportunamente, establecer responsables de seguimiento, acordar fechas de pago verificables y activar comunicaciones preventivas antes del vencimiento.

Para clientes que representan un riesgo elevado, puedes evaluar anticipos, pagos por hitos, límites de crédito o garantías, siempre que estas condiciones resulten comercialmente viables. El propósito consiste en reducir el tiempo entre la entrega del producto o servicio y la recepción del dinero, preservando las relaciones con clientes rentables y evitando que la cartera se convierta en una fuente permanente de financiación gratuita.

El inventario merece una revisión igualmente rigurosa, porque cada producto almacenado representa recursos que permanecen comprometidos hasta que se vende y se recupera su costo. Las compras impulsadas por descuentos, las previsiones comerciales poco precisas y la acumulación de referencias de baja rotación pueden llenar las bodegas mientras disminuye la capacidad de pagar las obligaciones ordinarias. Clasifica los productos

según su velocidad de salida, margen, importancia comercial y variabilidad de la demanda, y contrasta esas características con los tiempos de reposición de tus proveedores. A partir de ese análisis, establece niveles de inventario mínimo y máximo, puntos de reorden y criterios para liquidar referencias que han perdido relevancia. La decisión exige equilibrio, porque reducir existencias indiscriminadamente puede generar rupturas de inventario, retrasos y ventas perdidas. El objetivo gerencial consiste en mantener el capital necesario para responder a la demanda con el menor dinero inmovilizado que resulte compatible con la continuidad operativa.

La negociación con los proveedores también puede mejorar la liquidez cuando se integra a un calendario financiero realista. Revisa los vencimientos, compara las condiciones comerciales y busca acuerdos que permitan acompasar los pagos con los cobros, sin deteriorar la confianza ni poner en riesgo la continuidad del suministro. Extender los plazos puede liberar capital de trabajo, mientras que aprovechar descuentos por pronto pago puede generar beneficios si el ahorro supera el costo financiero de anticipar el desembolso. Cada decisión requiere calcular su efecto económico completo, incluidas las comisiones, los intereses, los descuentos perdidos y las consecuencias comerciales. La empresa debe evitar financiar sistemáticamente sus operaciones mediante retrasos unilaterales a los proveedores, pues esa práctica puede traducirse en restricciones de crédito, entregas menos flexibles o condiciones de compra más costosas. La liquidez sostenible surge de una coordinación deliberada de las relaciones financieras, no de trasladar indiscriminadamente la presión de caja a otros participantes de la cadena de valor.

Para convertir estos ajustes en un sistema permanente, establece una previsión de caja móvil para las próximas trece semanas, con actualizaciones semanales y responsables definidos para cada ingreso y desembolso relevante. Registra los cobros esperados según su probabilidad y fecha realista, incorpora nómina, impuestos, obligaciones financieras, compras, arrendamientos y gastos operativos, y calcula el saldo disponible al cierre de cada semana. Construye escenarios que representen una demora en el pago de un cliente importante, una caída en las ventas o un gasto extraordinario, con el fin de anticipar las brechas de liquidez y preparar respuestas antes de que se conviertan en una urgencia. Esta previsión es una herramienta de gestión propuesta para mejorar la anticipación financiera, mientras que el estado de flujos de efectivo exigido por la NIC 7 cumple una función contable de presentación y análisis de los movimientos del periodo. Ambos instrumentos se complementan, porque uno permite interpretar el comportamiento financiero y el otro ayuda a decidir qué hacer con los recursos que estarán disponibles.

La dirección empresarial necesita llevar esta disciplina a sus reuniones de seguimiento mediante indicadores que permitan vincular el desempeño comercial con la disponibilidad real de recursos. Observa la evolución de los días de cartera, los días de inventario, los días de pago a proveedores, el flujo de caja operativo y la precisión de las previsiones. Interpreta sus variaciones junto con las ventas y los márgenes, porque un indicador aislado puede ocultar problemas relevantes o generar incentivos equivocados. Un equipo comercial premiado exclusivamente por facturación podría impulsar operaciones con márgenes débiles, plazos excesivos o clientes de alto riesgo, mientras que una remuneración que incorpore rentabilidad, recaudo y calidad de cartera puede favorecer decisiones más sostenibles. La responsabilidad sobre el flujo de caja corresponde a toda la organización, aunque la gerencia financiera debe coordinar el análisis y la alta dirección debe establecer las prioridades y resolver los conflictos entre crecimiento, rentabilidad y liquidez. Mejorar el flujo de caja cuando las ventas crecen exige, en esencia, dirigir el negocio desde la perspectiva del dinero que la operación consigue generar y recuperar, en lugar de evaluar el desempeño exclusivamente por el volumen facturado.

Cada condición de crédito compra de inventario, negociación con proveedores, inversión comercial y compromiso de gasto produce consecuencias sobre la liquidez que deben anticiparse y medirse. Una empresa preparada para crecer conoce cuánto capital necesita para financiar sus ventas, cuánto tarda en recuperarlo y qué decisiones puede ajustar cuando las previsiones revelan una presión futura sobre la caja. Esa disciplina convierte las finanzas en una capacidad estratégica que acompaña a las áreas comerciales y operativas, fortalece la capacidad de respuesta y protege la continuidad empresarial.

El verdadero crecimiento sostenible aparece cuando la empresa consigue vender con rentabilidad, cobrar oportunamente y conservar suficiente liquidez para cumplir sus compromisos mientras financia sus próximas oportunidades.



Alberto Corona
Commerce Director LATAM Keyrus

Manufactura inteligente

De experimentar con IA a convertirla en resultados de negocio

Mientras el 38% de los fabricantes encuestados por Deloitte continúa realizando pilotos de IA generativa, solo el 24% la ha desplegado a escala de planta o red. El desafío está pasando de adoptar tecnología a integrarla en procesos capaces de generar resultados medibles.

Por Alberto Corona, Commerce Director LATAM Keyrus

La industria manufacturera enfrenta una presión constante por aumentar la productividad, optimizar costos, fortalecer la resiliencia de sus cadenas de suministro y responder con mayor velocidad a los cambios del mercado.

Para las organizaciones de América Latina, hacerlo en un entorno de volatilidad y creciente competencia global convierte la transformación tecnológica en una discusión directamente relacionada con la competitividad.

La inteligencia artificial ya forma parte de esta conversación. De acuerdo con la 2025 Smart Manufacturing and Operations Survey de Deloitte, realizada entre 600 ejecutivos de grandes empresas manufactureras con sede u operaciones en Estados Unidos, el 38% está realizando pilotos de IA generativa y el 24% ya la utiliza a escala de planta o red.

La distancia entre experimentar y escalar plantea una pregunta más relevante que qué tecnología adoptar: ¿qué necesita una organización para convertir la IA en eficiencia, mejores decisiones y resultados de negocio?

Muchas compañías ya cuentan con ERP, CRM, plataformas digitales, soluciones de Data & Analytics y grandes volúmenes de información. El desafío aparece cuando estas capacidades operan de manera aislada: los datos se fragmentan, permanecen procesos manuales y los pilotos de IA tienen dificultades para integrarse al resto de la organización. La oportunidad, por tanto, no está necesariamente en sumar más tecnología, sino en conectar y potenciar las capacidades que ya existen.

Datos confiables antes que más IA

Una estrategia de inteligencia artificial difícilmente puede escalar si la información que la alimenta está dispersa, presenta problemas de calidad o carece de una gobernanza adecuada.

En manufactura, los datos suelen distribuirse entre sistemas empresariales, hojas de cálculo, CRM, plataformas digitales y soluciones de analítica.

Esto puede generar distintas versiones de una misma información y una alta dependencia de procesos manuales para consolidarla.

Antes de preguntarse qué modelo implementar, las organizaciones necesitan asegurar integración, calidad, trazabilidad y gobierno de la información. La IA no corrige automáticamente una arquitectura fragmentada; incluso puede amplificar sus limitaciones.

Del piloto al caso de negocio

El segundo cambio consiste en dejar de medir el avance de la IA por el número de pruebas realizadas. No todos los casos de uso tienen el mismo potencial y, por ello, deberían evaluarse considerando tres variables: impacto en el negocio, viabilidad de implementación y capacidad de escalar.

Esto lleva la conversación hacia problemas concretos: mejorar el forecasting, optimizar inventarios, anticipar variaciones en la demanda, automatizar procesos, acelerar el acceso al conocimiento técnico o identificar oportunidades comerciales en clientes B2B.

La combinación entre IA y automatización también puede reducir actividades como la captura manual de información, elaboración recurrente de reportes, seguimiento de indicadores y consolidación de datos desde diferentes fuentes.

El objetivo no es únicamente hacer estas tareas más rápido, sino liberar la capacidad de los equipos para analizar información y tomar mejores decisiones.

En las conversaciones que tenemos con organizaciones manufactureras de América Latina vemos un cambio importante: la pregunta ya no es dónde utilizar inteligencia artificial, sino dónde puede generar suficiente valor para justificar su implementación y escalarla.

Esto obliga a conectar datos, procesos y tecnología alrededor de resultados concretos del negocio.

Una organización capaz de decidir mejor

Uno de los mayores potenciales de la IA está en ayudar a las organizaciones a responder ante escenarios cambiantes. En cadenas de suministro cada vez más complejas, los datos y la inteligencia artificial pueden contribuir a mejorar pronósticos, analizar escenarios, anticipar cambios en la demanda, optimizar decisiones de inventario e identificar riesgos con mayor anticipación.

La ventaja no está en intentar predecir perfectamente el futuro, sino en reducir el tiempo que necesita una organización para entender un cambio y tomar una mejor decisión frente a él.

Y esta evolución no termina en la planta. Puede extenderse hacia la gestión del conocimiento, sostenibilidad, servicio, marketing y ventas B2B. Cuando CRM, plataformas digitales, información comercial y datos operativos trabajan de manera conectada, la inteligencia puede recorrer diferentes áreas del negocio.

La siguiente etapa de la manufactura inteligente no estará definida por quién incorpore más herramientas o acumule más pilotos de IA, sino por quién consiga integrarlos mejor a su operación.

Datos confiables, procesos conectados, gobierno, arquitectura y casos de uso vinculados a indicadores de negocio determinarán si la IA permanece como una prueba tecnológica o se convierte en una verdadera ventaja competitiva.

Actio
COMUNICACIÓN ASERTIVA

¿Cuál es tu valor?

Comprender qué valora el comprador permite defender la propuesta comercial y evitar descuentos que debilitan el margen.

Cuando tus clientes visitan tu página web, revisan tus redes sociales, consultan las características de tus productos y terminan comprando a un competidor que ofrece un precio inferior, la reacción habitual de la gerencia consiste en revisar las tarifas, lanzar promociones o presionar al equipo comercial para cerrar más negocios.

Esta respuesta puede parecer razonable, aunque encierra un riesgo estratégico, porque cada descuento modifica el margen de contribución y puede acostumbrar al mercado a esperar una rebaja antes de tomar una decisión. El desafío consiste en comprender qué está evaluando el comprador, por qué considera insuficiente tu propuesta y qué tendría que percibir para justificar su elección.

En un mercado donde los consumidores disponen de comparadores, reseñas, catálogos digitales y múltiples alternativas, competir exige dominar tanto la economía de la oferta como la psicología de la decisión de compra. Tu objetivo gerencial consiste en construir una propuesta de valor que resulte relevante, comprensible y económicamente defendible para el cliente, mientras protege la rentabilidad de la empresa.

El comportamiento reciente del consumidor colombiano aporta señales relevantes para comprender este escenario. El estudio EY Future Consumer Index 2025, divulgado por EY Colombia el 21 de octubre de 2025, encontró que el 45 % de los consumidores encuestados prefería marcas más económicas cuando ofrecían una calidad similar a la de las alternativas de mayor precio, mientras que el 56 % manifestaba preocupación por el costo de vida.

La misma investigación identificó disposición a cambiar hacia marcas propias en distintas categorías de productos, particularmente cuando el comprador



percibía una relación favorable entre precio y calidad ([EY Colombia, 2025](https://www.ey.com/es_co/newsroom/2025/10/adn-del-consumidor-colombiano-demuestra-priorizacion-por-precio?utm_source=chatgpt.com)).

Estas cifras muestran la importancia de la competitividad económica, aunque también plantean una pregunta incómoda para cualquier director comercial: cuando tu producto cuesta más que el de un competidor, ¿qué beneficio concreto recibe el comprador que justifique esa diferencia? Si la respuesta depende exclusivamente de afirmaciones como calidad superior, trayectoria o excelente servicio, necesitas convertir esas promesas en evidencias verificables.

Los datos más recientes de NielsenIQ refuerzan la necesidad de comprender el ahorro como un cambio en las decisiones de consumo y en la asignación del presupuesto familiar. Una información publicada por Infobae el 27 de octubre de 2026, basada en el estudio Consumer Outlook 2027 de NIQ, señala que el 43 % de los consumidores colombianos encuestados elimina productos prescindibles para concentrar sus recursos en artículos esenciales, mientras que el 37 % visita con mayor frecuencia establecimientos económicos y el 33 % elige presentaciones grandes para reducir el costo por unidad.

El mismo reporte indica que el 30 % valora una relación justa entre calidad, rendimiento y precio, frente al 25 % que prioriza el costo reducido ([Infobae, 2026, con datos de NIQ](https://www.infobae.com/colombia/2026/10/27/como-hacen-los-colombianos-para-gastar-menos-en-el-mercado-es-el-pais-donde-mas-se-ahorra-en-america-latina-segun-informe/?utm_source=chatgpt.com)).

Aunque estos resultados corresponden a decisiones de compra de los hogares y requieren una interpretación ajustada a cada sector, dejan una enseñanza gerencial útil: el comprador puede buscar ahorro mediante formatos, canales y prioridades de consumo, mientras conserva su disposición a pagar por beneficios que considera importantes.

La estrategia comercial comienza con una investigación disciplinada de las razones que llevan a los clientes a comparar precios, porque la objeción económica puede esconder problemas muy diferentes. Un comprador puede carecer de presupuesto, percibir escasas diferencias entre las alternativas disponibles, desconfiar de la promesa comercial, encontrar costos adicionales durante la negociación o considerar que el beneficio ofrecido carece de importancia para su situación.

Cada causa exige una respuesta distinta. Si existe una restricción presupuestaria real, conviene revisar las modalidades de pago, los formatos disponibles o el alcance del servicio. Si el problema consiste en una diferencia de valor poco visible, necesitas mejorar la explicación y la demostración del beneficio. Cuando existe desconfianza, la solución requiere pruebas, referencias verificables, garantías claras o resultados documentados. Puedes investigar estos motivos mediante entrevistas a clientes actuales, análisis de oportunidades perdidas, revisión de conversaciones comerciales y comparación de las ofertas que los compradores evalúan antes de decidir.

El análisis de la competencia debe trascender la comparación superficial de tarifas para convertirse en una evaluación de propuestas económicas completas. Identifica productos equivalentes, condiciones de entrega, garantías, duración, servicio posventa, costos de implementación, mantenimiento y riesgos asociados a cada alternativa.

En una empresa de tecnología, por ejemplo, una licencia aparentemente económica puede exigir más horas de configuración, capacitación o soporte, mientras que una alternativa de mayor precio puede reducir el costo operativo durante su vida útil. En servicios profesionales, la comparación debe considerar el alcance contratado, la experiencia del equipo, los tiempos de respuesta y la responsabilidad asumida sobre los resultados. Esta perspectiva permite calcular el costo total de propiedad, concepto utilizado para evaluar el costo completo de adquisición, utilización y mantenimiento de un activo o solución. Cuando la diferencia económica está respaldada por un beneficio real y relevante, tu equipo comercial puede explicar esa ventaja con argumentos demostrables en lugar de recurrir a descuentos improvisados.

La arquitectura de precios merece una revisión financiera cuidadosa, porque vender más unidades a cambio de un margen inferior puede deteriorar los resultados incluso cuando aumenta la facturación. Supón que comercializas un producto a 100.000 pesos y que su costo variable asciende a 60.000 pesos, de modo que cada unidad aporta 40.000 pesos para cubrir los costos fijos y generar utilidad. Si reduces el precio a 90.000 pesos, manteniendo ese costo variable, la contribución por unidad cae a 30.000 pesos.

Para conservar la misma contribución total, tendrías que vender aproximadamente un 33,3 % más de unidades, siempre que los costos adicionales derivados del mayor volumen resulten irrelevantes para el cálculo. Si aplicas una reducción del 20 %, el precio cae a 80.000 pesos y la contribución se reduce a 20.000 pesos por unidad, por lo que necesitas duplicar el volumen para recuperar la contribución original. Este ejercicio revela por qué cada promoción debe evaluarse con una cuenta de rentabilidad incremental que incluya descuentos, comisiones, logística, devoluciones y costos de atención, en lugar de juzgarse exclusivamente por el aumento de las ventas.

La diferenciación comercial adquiere valor cuando transforma las características del producto en

consecuencias relevantes para el cliente. Una empresa que vende equipos puede destacar la reducción del consumo energético, la duración estimada, el ahorro en mantenimiento o la disponibilidad de repuestos.

Un proveedor de servicios puede demostrar menores tiempos de respuesta, disminución de errores, continuidad operativa o reducción de costos administrativos. Para construir estos argumentos, documenta el resultado esperado, define la forma de medirlo y presenta evidencia adecuada al contexto de compra. Una demostración técnica, un caso empresarial verificable, una prueba controlada o un cálculo transparente pueden tener mayor capacidad persuasiva que una presentación extensa de características.

El informe Consumer Outlook: Guide to 2027, publicado por NielsenIQ el 30 de septiembre de 2026, identifica una creciente importancia de la calidad y el rendimiento percibidos en las decisiones de compra, junto con una mayor exigencia sobre la justificación del gasto ([NIQ, 2026](https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2026/consumer-outlook-guide-to-2027/?utm_source=chatgpt.com)).

La implicación estratégica consiste en conectar el precio con resultados que el comprador valore y pueda comprender.

La propuesta comercial también debe adaptarse a las diferencias entre segmentos de clientes, porque una misma tarifa y un mismo paquete de beneficios pueden generar percepciones distintas según las necesidades, el presupuesto y el contexto de uso. En lugar de reducir indiscriminadamente el precio de una oferta completa, puedes diseñar modalidades con alcances diferenciados, siempre que cada opción preserve una estructura económica sostenible y mantenga una promesa de valor comprensible.

Un servicio profesional puede ofrecer una modalidad esencial, una alternativa con acompañamiento especializado y una solución integral con mayor capacidad de respuesta. El comprador dispone así de opciones relacionadas con sus prioridades, mientras la empresa evita entregar prestaciones costosas a clientes que valoran principalmente la economía. Esta segmentación exige investigar la disposición a pagar, calcular los costos de atención y definir límites claros entre las modalidades. La estrategia funciona cuando las diferencias reflejan necesidades auténticas del mercado y una lógica operacional viable, en lugar de convertirse en una estructura confusa diseñada únicamente para justificar tarifas distintas.

La gestión de ventas necesita incorporar indicadores que permitan identificar qué argumentos comerciales producen resultados y cuáles deterioran los márgenes. Conviene analizar la tasa de conversión por segmento, el descuento promedio por vendedor, el margen de contribución por operación, las razones de pérdida de oportunidades, la recompra y el costo de adquisición de clientes.

Estos indicadores adquieren mayor utilidad cuando se comparan por producto, canal, tipo de cliente y periodo, porque el promedio general puede ocultar que ciertos segmentos responden favorablemente a la diferenciación, mientras otros deciden principalmente por precio.

Puedes iniciar con un registro estructurado de oportunidades ganadas y perdidas, incorporando la tarifa ofrecida, el descuento concedido, la alternativa elegida por el cliente y la razón declarada de su decisión. La revisión periódica de estos datos permitirá ajustar los argumentos de venta, reconocer los productos cuyo valor resulta difícil de comunicar y detectar las operaciones que generan ingresos con una rentabilidad insuficiente.

Cuando el mercado presiona los precios, la gerencia necesita distinguir entre competir por economía y competir mediante una propuesta de valor superior. Las empresas que reducen sus tarifas de manera reactiva pueden aumentar el volumen mientras debilitan su capacidad de inversión, servicio e innovación, especialmente cuando sus competidores disponen de estructuras de costos más eficientes.

La decisión estratégica consiste en descubrir qué valora realmente cada segmento, demostrar los beneficios relevantes, estructurar ofertas coherentes con distintas necesidades y establecer límites financieros para las concesiones comerciales. El precio sigue siendo una variable decisiva, aunque su influencia depende del contexto, de las alternativas disponibles y de la confianza que inspire la marca. Aumentar las ventas de manera sostenible exige que el cliente encuentre una razón convincente para elegirte y que la empresa capture una parte suficiente del valor que entrega. Esa combinación transforma la competencia comercial en una disciplina de investigación, diseño de ofertas, argumentación y rentabilidad, en lugar de reducirla a una carrera permanente por cobrar menos

Rentabilidad real por producto

El volumen de ventas no basta: cada referencia debe evaluarse según su contribución, costos de atención y canales.

Cuando revisas el informe mensual de ventas y encuentras que ciertos productos concentran una parte importante de la facturación, resulta tentador concluir que son los principales responsables de la prosperidad de tu empresa.

La realidad financiera puede ser mucho más compleja, porque un producto que vende grandes cantidades puede consumir recursos comerciales, logísticos y administrativos hasta reducir considerablemente su contribución al resultado final.

Mientras tanto, una referencia con menor volumen puede generar mejores márgenes, requerir menos atención operativa y producir ingresos más predecibles. Esta diferencia explica por qué la rentabilidad por producto debe convertirse en una herramienta fundamental de la dirección empresarial, especialmente cuando necesitas decidir qué vender, qué promocionar, dónde invertir y cuáles ofertas requieren una transformación.

La pregunta relevante para tu gerencia consiste en determinar cuánto dinero aporta realmente cada producto al negocio, qué recursos exige para llegar al cliente y qué papel desempeña dentro de la estrategia comercial.

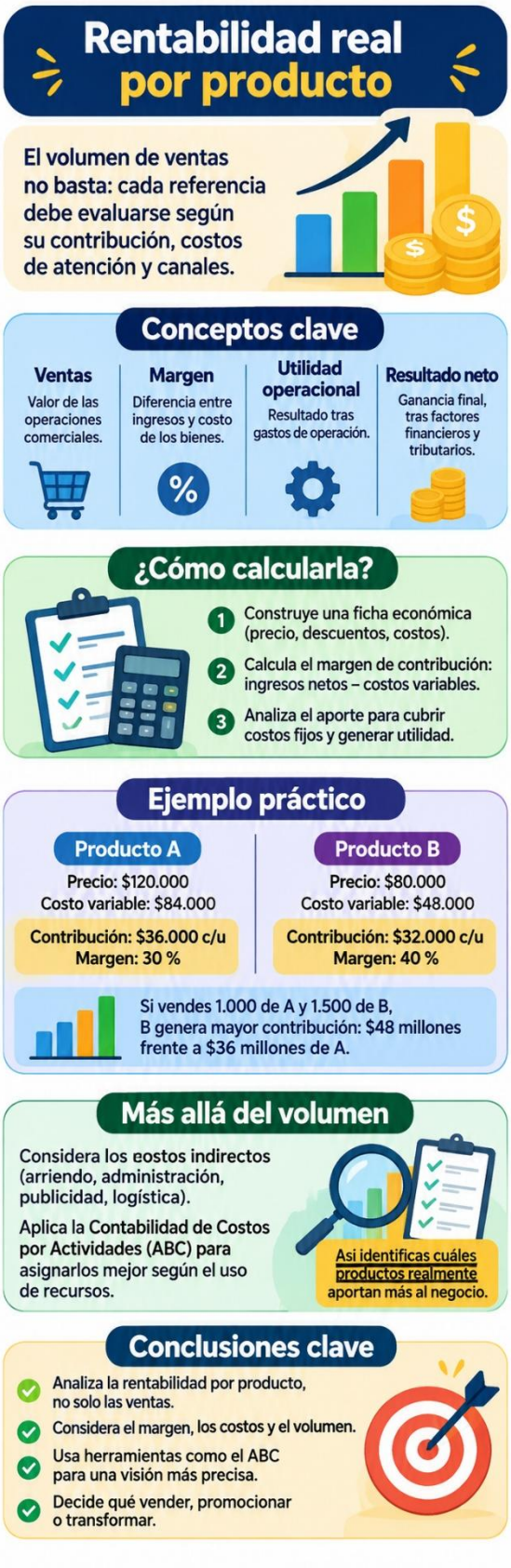
La primera distinción que necesitas establecer corresponde a la diferencia entre ventas, margen y utilidad. La facturación indica el valor de las operaciones comerciales registradas, mientras que el margen bruto refleja la diferencia entre los ingresos y el costo de los bienes vendidos, conforme a los criterios contables aplicables.

La utilidad operacional incorpora el efecto de los gastos asociados a la operación, mientras que el resultado neto considera, entre otros elementos, los efectos financieros y tributarios correspondientes.

Estas medidas responden preguntas diferentes y ofrecen perspectivas complementarias sobre la situación económica de una organización. La Fundación IFRS, mediante la Norma Internacional de Contabilidad 2, establece criterios para determinar el costo de los inventarios, incluyendo los costos de adquisición, transformación y otros desembolsos necesarios para llevarlos a su ubicación y condición actuales.

Cuando los inventarios se venden, sus costos contables se reconocen como gastos en el periodo correspondiente ([IFRS Foundation, NIC 2, Inventarios](https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/?utm_source=chatgpt.com)).





Esta base permite calcular márgenes comparables, aunque la rentabilidad gerencial exige ampliar el análisis hacia los recursos que cada producto consume durante su comercialización.

El cálculo debe comenzar con una ficha económica por referencia, familia de productos o servicio, construida a partir de datos verificables del sistema contable y comercial. Registra el precio de venta efectivo, los descuentos concedidos, el costo de adquisición o producción y los costos variables que aumentan con cada unidad comercializada. Incorpora las comisiones, los empaques, las tarifas de las plataformas de pago, el transporte atribuible a la operación, las devoluciones y las mermas que correspondan.

Con esta información puedes calcular el margen de contribución, entendido como la diferencia entre los ingresos netos de la venta y los costos variables asociados. Este indicador permite estimar cuánto aporta cada producto para cubrir los costos fijos de la empresa y generar resultados positivos. Su valor depende de la calidad del registro contable, de la correcta clasificación de los costos y de la actualización periódica de los precios y las condiciones comerciales.

Imagina una empresa que comercializa dos productos con resultados aparentemente atractivos. El producto A se vende a 120.000 pesos y tiene un costo variable total de 84.000 pesos, por lo que aporta 36.000 pesos por unidad y presenta un margen de contribución del 30 %. El producto B se vende a 80.000 pesos y tiene un costo variable de 48.000 pesos, de modo que contribuye con 32.000 pesos por unidad y alcanza un margen del 40 %.

Aunque A genera una mayor contribución monetaria por unidad, B utiliza menos capital por venta y presenta una proporción superior de ingresos disponibles para cubrir los costos fijos. Si durante un mes vendes 1.000 unidades de A y 1.500 de B, la contribución total ascenderá a 36 millones de pesos para A y 48 millones para B.

En este escenario hipotético, B produce una mayor contribución acumulada pese a su menor precio unitario, lo que demuestra la importancia de analizar simultáneamente el volumen comercial, la estructura de costos y el margen de cada referencia.

La interpretación cambia cuando incorporas los costos indirectos que permiten mantener la operación funcionando. El

arriendo de las instalaciones, la administración, el software, la supervisión, la publicidad institucional y parte de los gastos logísticos pueden beneficiar a varias líneas de productos.

Distribuirlos mediante porcentajes generales de ventas resulta sencillo, aunque puede generar distorsiones cuando las referencias utilizan recursos de manera muy diferente.

Un producto que requiere almacenamiento especializado, frecuentes entregas pequeñas y numerosas solicitudes de soporte puede consumir más capacidad operativa que otro de mayor facturación y gestión sencilla.

La contabilidad de costos basada en actividades, conocida como Activity-Based Costing o ABC, busca asignar los costos indirectos mediante las actividades y los factores que impulsan su consumo. Robin Cooper y Robert S. Kaplan explicaron en Harvard Business Review que estos sistemas permiten mejorar el entendimiento de la rentabilidad de productos y clientes, e identificar oportunidades de mejora operativa ([Cooper y Kaplan, 1998](https://hbr.org/1998/07/the-promise-and-peril-of-integrated-cost-systems?utm_source=chatgpt.com)).

Para tu gerencia, la aplicación práctica consiste en identificar cuáles actividades generan mayores costos y determinar qué productos, clientes o canales las demandan.

El canal de comercialización merece una revisión específica porque una misma referencia puede presentar resultados económicos muy diferentes según la forma en que llega al comprador.

Las ventas directas pueden implicar inversión en publicidad, atención comercial y distribución, mientras que los intermediarios pueden exigir descuentos, comisiones, bonificaciones y condiciones particulares de entrega.



En el comercio electrónico, las tarifas de las plataformas, las devoluciones y el costo de preparación de pedidos pueden reducir el margen disponible. Calcula, por tanto, la contribución por producto y canal, con criterios consistentes para atribuir los costos.

Esta comparación ayuda a identificar las combinaciones comerciales que generan mejores resultados y permite negociar condiciones con distribuidores, modificar promociones o rediseñar la logística.

La decisión debería considerar también la cobertura de mercado, la adquisición de clientes y la importancia estratégica de cada canal, porque una alternativa con menor contribución inmediata puede facilitar el acceso a segmentos que la empresa necesita desarrollar.

La rentabilidad por producto debe examinarse junto con la rentabilidad por cliente, porque ciertos compradores demandan condiciones que alteran sustancialmente el resultado de una operación.

Un cliente que adquiere grandes volúmenes puede recibir descuentos

importantes, solicitar entregas frecuentes, exigir acompañamiento técnico y extender los plazos de pago, mientras otro compra cantidades menores con condiciones más sencillas.

Comparar únicamente el margen bruto de las ventas puede ocultar esas diferencias. La Open University, en su material académico sobre contabilidad de gestión, explica que los costos de comercialización, distribución y atención requieren consideración en los análisis de rentabilidad del cliente ([Open University, Challenges in advanced management accounting: Determining customer profitability](https://www.open.edu/openlearn/money-business/challenges-advanced-management-accounting/content-section-2.2?utm_source=chatgpt.com)).

Llevar este análisis a tu empresa permite descubrir qué combinaciones de producto, cliente y canal generan valor, cuáles consumen recursos por encima de su contribución y qué condiciones comerciales podrían mejorar la relación económica.

Una vez construida la información, el análisis debe orientar decisiones concretas sobre precios, costos, promociones y diseño del portafolio. Cuando una referencia presenta un margen insuficiente, revisa sus costos de adquisición, los descuentos, las condiciones de producción y los gastos atribuibles antes de considerar un cambio de precio.

Si el problema proviene de operaciones complejas, puedes simplificar presentaciones, estandarizar procesos, modificar cantidades mínimas de pedido o negociar condiciones logísticas.

Cuando un producto ofrece una contribución favorable y tiene capacidad de crecimiento, evalúa acciones comerciales que aumenten su participación, siempre que la demanda adicional resulte económicamente viable.

Las referencias con resultados débiles requieren una evaluación estratégica antes de ser retiradas, porque algunas cumplen funciones relevantes para completar una solución, atraer nuevos clientes o facilitar la venta de otros productos.

La decisión correcta surge de integrar el resultado financiero con la función comercial y el comportamiento del mercado.

La gerencia necesita convertir este análisis en un tablero de indicadores que permita reconocer cambios y corregir desviaciones a tiempo.

El margen de contribución porcentual, la contribución monetaria por referencia, la rentabilidad por canal, el costo de servir al cliente, la rotación del inventario y las devoluciones ofrecen perspectivas complementarias sobre la calidad económica de las ventas.

Revisa sus variaciones por periodos comparables y contrasta los resultados con las metas presupuestadas, los cambios de precios y las condiciones de compra. Cuando una referencia pierde margen, identifica si el origen está en un aumento de los costos, una mayor presión promocional, cambios en la mezcla de ventas o ineficiencias de distribución.

Una revisión mensual puede ser apropiada para portafolios estables, mientras que los productos sensibles a cambios de precio, demanda o abastecimiento pueden requerir seguimiento semanal. La periodicidad debe responder a la velocidad con que cambian las variables que afectan las decisiones.

Descubrir qué productos realmente dejan ganancias exige construir una visión económica capaz de conectar los ingresos con los recursos necesarios para producir, vender, entregar y atender cada oferta.

El precio y el volumen aportan información importante, aunque adquieren verdadero significado gerencial cuando se relacionan con los costos variables, la utilización de la capacidad, los gastos indirectos y las necesidades de cada cliente.

Esta disciplina permite identificar oportunidades de crecimiento rentable, corregir estructuras de costos, rediseñar condiciones comerciales y orientar la inversión hacia las referencias con mejores perspectivas.

La finalidad consiste en administrar el portafolio como un conjunto de decisiones económicas relacionadas, en lugar de valorar el éxito mediante cifras de facturación aisladas.

Cuando conoces la contribución de cada producto y comprendes qué recursos consume para generar sus resultados, puedes dirigir las ventas con mayor precisión, proteger los márgenes y construir una empresa cuyo crecimiento se traduzca en valor económico sostenible.

Smart Cost

El verdadero desafío consiste en identificar qué recursos están consumiéndose sin producir resultados proporcionales y cómo reorganizar la operación para obtener más valor con el capital disponible.

La eficiencia sostenible elimina desperdicios y corrige causas de sobrecostos sin deteriorar la experiencia del cliente.

Cuando la rentabilidad de una empresa comienza a deteriorarse, los presupuestos suelen convertirse en el centro de las discusiones gerenciales y aparecen las propuestas de reducir personal, renegociar contratos, suspender inversiones o recortar gastos comerciales. Aunque estas decisiones pueden producir alivios financieros inmediatos, también pueden deteriorar la capacidad de atender clientes, generar errores operativos y debilitar las condiciones necesarias para competir.



Una reducción de costos bien dirigida mejora la productividad, libera recursos para actividades estratégicas y fortalece la capacidad financiera. Una reducción indiscriminada, por el contrario, puede trasladar el gasto hacia otras áreas, generar costos correctivos y deteriorar los ingresos futuros.

Tu responsabilidad como directivo consiste en distinguir entre el gasto que sostiene el valor de la empresa y aquel que representa una oportunidad concreta de mejora.

La productividad ofrece un punto de partida para comprender esta diferencia, porque permite evaluar la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

El Compendium of Productivity Indicators 2026 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) informa que, durante 2024, la productividad laboral de las pequeñas y medianas empresas de los países analizados equivalía, en promedio simple, al 65 % de la registrada por las empresas grandes, medida mediante la facturación por persona ocupada.

La investigación también señala que las diferencias entre empresas dependen de factores como las capacidades gerenciales, el acceso a financiación, las economías de escala y la integración en mercados internacionales ([OCDE, 2026](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2026_734a5e68-en/full-report/labour-productivity-patterns-across-firm-sizes_7edc4fb8.html?utm_source=chatgpt.com)).

Este resultado corresponde al conjunto de países estudiados y carece de valor como estimación directa para una empresa colombiana específica, aunque ilustra una cuestión central para la gerencia: la eficiencia depende de cómo se combinan los recursos, las competencias, los procesos y las decisiones.



El diagnóstico debe comenzar con una reconstrucción de los costos reales de la operación, porque los estados financieros suelen agrupar gastos bajo categorías contables que dificultan descubrir sus causas. Una cuenta denominada servicios profesionales puede incluir asesorías esenciales, contratos poco aprovechados y actividades que podrían resolverse internamente.

Los gastos logísticos pueden ocultar recorridos ineficientes, entregas parciales, devoluciones o tiempos de espera que elevan el costo de cada pedido. Para encontrar estas oportunidades, relaciona los gastos con los procesos, los productos, los clientes y los resultados que producen.

Examina la evolución mensual de los costos, identifica las variaciones significativas y contrasta las cifras con la actividad que realmente se realizó. El propósito consiste en explicar por qué se consume cada recurso, qué resultado permite obtener y qué cambiaría en el negocio si ese consumo se redujera. Esta lectura transforma el presupuesto de un registro financiero en una herramienta para dirigir la operación.

El análisis de procesos permite encontrar desperdicios que permanecen ocultos cuando cada departamento evalúa exclusivamente sus propias tareas. El Lean Enterprise Institute define el mapeo de la cadena de valor como una representación de los flujos de materiales e información necesarios para llevar un producto desde su origen hasta el cliente, con el propósito de identificar las actividades que consumen recursos y las oportunidades para mejorar el flujo completo ([Lean Enterprise Institute, Value Stream Mapping](https://www.lean.org/lexicon-terms/value-stream-mapping/?utm_source=chatgpt.com)).

Puedes aplicar este enfoque a un proceso tan cotidiano como la preparación de una propuesta comercial, la aprobación de una compra o la atención de una reclamación. Registra las actividades, los responsables, las esperas, las correcciones, las transferencias entre áreas y el tiempo total de respuesta. Al comparar el tiempo dedicado a producir el resultado con el tiempo consumido en esperas y reprocesos, podrás reconocer dónde conviene simplificar autorizaciones, eliminar duplicidades, estandarizar tareas o mejorar el intercambio de información. Una reducción de costos sostenible nace de corregir las causas que generan consumo improductivo de recursos.

La calidad debe permanecer en el centro de esta revisión, porque los errores y las fallas generan gastos que frecuentemente aparecen distribuidos entre diferentes áreas. Un pedido mal preparado puede producir devoluciones, nuevas entregas, horas adicionales de atención y pérdida de confianza, mientras que una especificación ambigua puede obligar a repetir actividades durante la producción.

La Sociedad Estadounidense para la Calidad (ASQ) propone analizar los costos relacionados con la calidad mediante categorías de prevención, evaluación y fallas internas y externas, con el fin de identificar oportunidades de mejora y comprender cuánto cuesta alcanzar los requisitos esperados ([ASQ, Cost of Quality](https://asq.org/quality-resources/cost-of-quality?utm_source=chatgpt.com)). Esta metodología permite reconocer que invertir en capacitación, mantenimiento preventivo, diseño de procesos o control de proveedores puede reducir gastos posteriores. Si tu empresa destina recursos considerables a corregir errores recurrentes, calcular el costo total de esas fallas permitirá comparar la inversión preventiva con los beneficios económicos de disminuir su frecuencia y sus consecuencias.

La gestión de compras constituye otra fuente importante de eficiencia, especialmente cuando una organización mantiene contratos recurrentes con proveedores de tecnología, transporte, mantenimiento, comunicaciones, consultoría y suministros. La revisión debe considerar el costo total de adquisición y utilización, en lugar de concentrarse exclusivamente en el precio de la factura. Un proveedor aparentemente económico puede generar costos adicionales por incumplimientos, tiempos de entrega prolongados, soporte insuficiente o calidad irregular. Examina las condiciones contractuales, los niveles de servicio, las tarifas por consumo, las cláusulas de renovación y la utilización efectiva de cada servicio. Consolida las compras cuando existan oportunidades reales de negociación, compara alternativas con criterios homogéneos y revisa periódicamente las condiciones obtenidas. La gestión de proveedores debe incluir indicadores de calidad, cumplimiento y confiabilidad, porque una rebaja comercial pierde atractivo cuando ocasiona interrupciones, reclamaciones o gastos correctivos que superan el ahorro inicial.



El uso del tiempo del equipo también merece una evaluación económica rigurosa, porque las horas laborales representan recursos productivos que pueden utilizarse de manera muy diferente según la organización del trabajo. Las reuniones sin decisiones, los informes que nadie consulta, las aprobaciones repetidas y la búsqueda manual de información consumen capacidad que podría destinarse a atender clientes, desarrollar soluciones o mejorar procesos.

Comienza observando cómo se distribuye el tiempo en actividades recurrentes e identifica tareas repetitivas, transferencias de información y controles que podrían simplificarse. La automatización puede facilitar estas mejoras cuando existe un proceso estable y una necesidad claramente identificada, aunque digitalizar una actividad mal diseñada suele trasladar sus ineficiencias al sistema tecnológico.

Antes de adquirir una herramienta, calcula las horas que podría liberar, los costos de implementación, la capacitación requerida, el mantenimiento y los riesgos operativos. La decisión debe sustentarse en una comparación entre el costo total de la solución y el valor económico de la capacidad que permitirá recuperar.

El consumo energético, el inventario y la infraestructura física ofrecen oportunidades que requieren medición directa. Revisa las facturas de electricidad, los horarios de funcionamiento de los equipos, el mantenimiento de sistemas de climatización, las condiciones de iluminación y los patrones de consumo de las instalaciones.

Evalúa las posibilidades de corregir fugas, ajustar horarios, sustituir equipos ineficientes o mejorar el mantenimiento según las características técnicas de cada operación.

En inventarios, analiza la rotación, las referencias obsoletas, las mermas, las compras urgentes y el capital inmovilizado en materiales de baja salida. En instalaciones, contrasta la capacidad disponible con la utilización efectiva, los costos de arrendamiento y las necesidades de servicio.

Cada medida requiere una línea base que permita verificar cuánto se consumía antes de su implementación y qué cambios se produjeron posteriormente. Esta disciplina evita atribuir ahorros a decisiones que coinciden con una reducción temporal de la actividad o con variaciones externas de precios.

La evaluación financiera debe demostrar que la mejora produce un beneficio real y permite sostener los niveles de servicio acordados con el cliente. Supón que una empresa gasta 20 millones de pesos mensuales en un proceso y consigue reducir ese costo en un 12 % mediante una reorganización operativa. El ahorro bruto sería de 2,4 millones de pesos mensuales, equivalentes a 28,8 millones en doce meses si la reducción se mantiene durante todo el periodo.

Si la implementación exige una inversión inicial de 8 millones de pesos, el ahorro acumulado cubriría esa inversión en aproximadamente 3,3 meses, bajo el supuesto de beneficios constantes y antes de considerar impuestos, financiación y otros costos asociados. Para evaluar la viabilidad completa, incorpora mantenimiento, capacitación, posibles gastos de transición y efectos sobre la calidad. La comparación debe utilizar un escenario de referencia verificable y considerar variaciones en la demanda, porque el resultado económico puede cambiar cuando la operación trabaja con volúmenes diferentes.

La consolidación de una cultura de eficiencia exige que los responsables de cada área participen en la identificación y ejecución de las mejoras, con objetivos claros y mecanismos de seguimiento. Define una línea base de costos, un responsable por iniciativa y una estimación del ahorro esperado, junto con indicadores que permitan observar los efectos sobre la operación.

El costo por unidad entregada, el tiempo de ciclo, la tasa de errores, las devoluciones, el cumplimiento de las fechas comprometidas y la satisfacción del cliente ofrecen perspectivas complementarias para evaluar las decisiones. Revisa las variaciones periódicamente y verifica que los ahorros permanezcan después de la implementación.

Conviene distinguir el ahorro presupuestado del efectivamente realizado y comprobar que una disminución en una cuenta contable corresponda a una mejora económica, en lugar de reflejar el traslado del gasto hacia otro departamento. Las iniciativas deben ajustarse cuando el resultado esperado se aleje de la evidencia, con especial atención a las consecuencias para el personal, los proveedores y los clientes.

La reducción de costos empresariales alcanza su mayor valor cuando mejora la relación entre los recursos empleados y los resultados que la organización entrega al mercado. La gerencia necesita descubrir dónde se pierde tiempo, dinero, capacidad y calidad, para intervenir sobre las causas y conservar las actividades que sostienen la propuesta de valor.

Esta perspectiva permite encontrar oportunidades en los procesos, las compras, el uso de la tecnología, la organización del trabajo y la administración de los activos, con decisiones sustentadas en información comprobable. El éxito debe medirse mediante la combinación de ahorro efectivo, productividad, continuidad operativa y calidad del servicio.

Una empresa verdaderamente eficiente consigue producir mejores resultados con una utilización más inteligente de sus recursos, fortalece sus márgenes y libera capacidad para invertir en crecimiento. Esa es la diferencia entre recortar gastos para aliviar un presupuesto y gestionar los costos como una decisión estratégica orientada a la competitividad y la sostenibilidad empresarial.



Kennys Vergara,
Directora
Delivery & Presales LATAM,
Keyrus.

De adoptar IA a orquestar inteligencia: el cambio que definirá la competitividad empresarial en 2027

Por Kennys Vergara, directora de Delivery & Presales LATAM, Keyrus.



La próxima etapa de la transformación digital exigirá a las organizaciones ir más allá de la incorporación de herramientas de inteligencia artificial para construir capacidades integradas, gobernadas y orientadas a resultados de negocio.

La conversación sobre inteligencia artificial está entrando en una nueva etapa. Después de años de experimentación e incorporación acelerada de herramientas, las empresas enfrentan un desafío más complejo: lograr que estas capacidades formen parte de sus operaciones y generen resultados medibles.

De acuerdo con el estudio The State of AI 2026 de McKinsey, el 89% de los encuestados afirma que sus organizaciones ya utilizan inteligencia artificial en al menos una función empresarial. Sin embargo, solo el 37% reporta algún impacto en sus resultados operativos (EBIT). Esta brecha evidencia que adoptar tecnología no garantiza resultados: el verdadero desafío está en convertirla en valor sostenible para el negocio.

En 2027, la ventaja competitiva no estará necesariamente en las organizaciones que adopten más tecnología, sino en aquellas que logren integrar datos, procesos, inteligencia artificial y conocimiento humano bajo una arquitectura común.

Desde Keyrus identificamos tres transformaciones que marcarán las decisiones tecnológicas de las organizaciones latinoamericanas durante el próximo año.

1. De experimentar con IA a convertirla en una capacidad operacional

La inteligencia artificial está evolucionando hacia modelos especializados, capaces de analizar escenarios complejos y respaldar decisiones estratégicas. En sectores como manufactura, retail y servicios financieros, estas capacidades permiten mejorar pronósticos de demanda, optimizar recursos y anticipar riesgos operativos.

Sin embargo, desarrollar predicciones más precisas no garantiza mejores resultados. Una empresa puede anticipar la demanda mediante IA, pero si esa información no está conectada con sus sistemas de inventario, producción o planificación financiera, su impacto será limitado.

Para las organizaciones latinoamericanas, esto implica superar desafíos como la fragmentación de datos, los sistemas desconectados y los procesos manuales. El verdadero cambio ocurre cuando la IA deja de funcionar como una iniciativa aislada y se integra a las decisiones cotidianas del negocio.

2. Gobernar y orquestar agentes será la clave para escalar la IA

La evolución de los agentes de IA está ampliando las posibilidades de automatización empresarial. Sin embargo, el desafío ya no consiste únicamente en desarrollar agentes capaces de ejecutar tareas, sino en lograr que operen de manera coordinada, compartan información confiable y actúen bajo reglas claras.

A medida que las organizaciones incorporan múltiples agentes, aumenta el riesgo de crear ecosistemas fragmentados, con decisiones automatizadas difíciles de supervisar, procesos duplicados y responsabilidades poco definidas. Sin gobierno y orquestación, una mayor autonomía puede traducirse en mayor complejidad, en lugar de mejores resultados. Por ello, las empresas necesitarán establecer mecanismos que permitan definir qué decisiones pueden delegarse, cómo interactúan los agentes entre sí, quién supervisa sus acciones y cómo se mide su desempeño.

En Keyrus consideramos que la gobernanza y la supervisión humana deben formar parte de la arquitectura de IA desde su diseño. Esta visión se refleja en nuestro Human Orchestrated Model™ (HOM™), que integra información confiable y gobernada, control humano sobre las decisiones y mecanismos para medir y optimizar continuamente el desempeño de la inteligencia artificial.

El objetivo no es limitar la autonomía, sino hacerla sostenible, segura y alineada con las prioridades del negocio.

3. La arquitectura tecnológica deberá evolucionar al ritmo del negocio

Durante años, muchas organizaciones incorporaron plataformas para resolver necesidades específicas. Aunque esto permitió acelerar la transformación digital, también generó ecosistemas complejos, con múltiples integraciones, dependencias y costos de mantenimiento.

En 2027, las empresas necesitarán arquitecturas flexibles, capaces de integrar nuevas tecnologías y evolucionar sin comprometer la continuidad operativa. Esto también implica replantear cómo se evalúan las inversiones, priorizando su contribución a la productividad, la eficiencia y la generación de nuevas oportunidades de negocio.

Desde nuestra experiencia en proyectos de transformación digital, analítica avanzada y manufactura inteligente, uno de los principales desafíos no es la falta de tecnología, sino la dificultad para conectar las capacidades existentes con una estrategia integral.

2027: el año de convertir la inteligencia en una ventaja competitiva

La siguiente etapa de la inteligencia artificial exigirá un cambio de perspectiva en los equipos directivos. La pregunta ya no será únicamente qué herramientas incorporar, sino cómo integrar, gobernar y medir la inteligencia que participa en las operaciones.

Desde nuestra visión como Architects of Intelligence, creemos que las organizaciones necesitan avanzar hacia modelos donde la tecnología, los datos y las personas trabajen de manera coordinada para generar resultados sostenibles.

Porque adoptar inteligencia artificial es una decisión tecnológica. Convertirla en una ventaja competitiva es una decisión de negocio.

Estilo Gerencial



- Ideas Innovadoras
- Estrategias Personalizadas
- Resultados Medibles
- Acompañamiento Experto

Lleva tu marca al siguiente nivel con Warketing de EstiloGerencial.com

www.EstiloGerencial.com | *Tu éxito, nuestra estrategia*



CC Bulevar evoluciona hacia la energía solar con la instalación de 330 paneles

330 paneles solares instalados en las cubiertas del Centro Comercial Bulevar generarán aproximadamente 18.117 kWh al mes y 217.404 kWh al año, equivalentes a cerca del 15 % de su consumo de energía eléctrica.

El Centro Comercial Bulevar, acorde a su programa de responsabilidad ambiental y siendo consecuente con las necesidades del cambio climático, inició un proyecto ambiental con una inversión de 718 millones de pesos, con la implementación de 330 paneles solares, lo que le permitirá ahorrar un 15 % del consumo de energía en las áreas comunes del centro comercial.

El proyecto está compuesto por 330 paneles solares Longi de 610 W, distribuidos en tres cubiertas estratégicas del centro comercial: la noroccidental, con 396 m^2; la occidental, con 774,90 m^2; y la suroriental, con 396 m^2. En conjunto, la instalación ocupa una superficie de 1.566,90 m^2.

El sistema entró en funcionamiento el 17 de julio de 2026 y sus primeros resultados ya muestran el impacto de la iniciativa. Entre esa fecha y el 31 de agosto generó 31.584 kWh de energía, lo que representó un ahorro de $19.835.666 en la facturación eléctrica del Centro Comercial Bulevar.

El sistema cuenta con una capacidad instalada de 201,3 kWp en corriente continua y 200 kW en corriente alterna, y fue concebido principalmente para atender el consumo energético de las áreas comunes.

El sistema fotovoltaico generará aproximadamente 217.404 kWh de energía renovable al año, equivalentes a cerca del 15 % de su consumo eléctrico. Se estima que esta generación evitará la emisión de 47,3 toneladas de CO_2 equivalente (CO_2e) anuales asociadas a la electricidad proveniente de la red.

Los paneles tienen una vida útil estimada de 25 años. Si se mantienen las condiciones de generación y el factor de emisión utilizados en el cálculo, el sistema podría evitar cerca de 1.182 toneladas de CO_2e durante ese periodo.

Un proyecto de largo alcance: Bulevar comprometido con el medio ambiente

La entrada en operación del sistema coincide con un escenario que ha vuelto a poner la seguridad y la eficiencia energética en la agenda nacional.

El IDEAM confirma que Fenómeno del Niño está presente y continúa fortaleciéndose, con una probabilidad superior al 90 % de alcanzar una intensidad muy fuerte durante el último trimestre de 2026 y comienzos de 2027.

Para Bulevar, la instalación de los paneles hace parte de una estrategia ambiental que también incluye eficiencia energética, aprovechamiento de aguas lluvias, manejo de residuos y economía circular

En materia energética, Bulevar viene implementando iluminación LED y cuenta con sistemas automatizados que regulan el uso de la iluminación de acuerdo con las condiciones de luz natural. En los pasillos, por ejemplo, el sistema Lutron permite ajustar automáticamente su intensidad y disminuir consumos innecesarios.

Reconocimiento internacional a los avances en economía circular

Como parte de esta transformación, el pasado 8 de octubre Global Zero Waste otorgó al Centro Comercial Bulevar el Reconocimiento al Compromiso, por su vinculación al Programa de Certificación del Sistema de Gestión Zero Waste y por evidenciar avances significativos y sostenidos en la implementación de estrategias de economía circular (9R) y manejo responsable e integral de materiales y residuos sólidos.

Este reconocimiento acompaña los resultados alcanzados por Bulevar en la gestión de residuos. Entre enero y agosto de 2026, el centro comercial gestionó 244 toneladas de residuos aprovechables, frente a 187 toneladas durante el mismo periodo de 2025, lo que representa un crecimiento del 30,5 %. A esta gestión se suman 134,7 toneladas de residuos orgánicos, además de materiales posconsumo como aparatos eléctricos y electrónicos, ropa usada, aceite de cocina, pilas y tapas.

Con la puesta en funcionamiento del sistema fotovoltaico, Bulevar busca que la sostenibilidad deje de estar concentrada únicamente en acciones puntuales y se incorpore cada vez más a las decisiones cotidianas de su operación: desde cómo utiliza la energía y el agua hasta la manera en que gestiona sus residuos.

Acerca del Centro Comercial Bulevar: Cuenta con 38 años de trayectoria como uno de los principales puntos de encuentro del noroccidente de Bogotá. Desde su inauguración en 1988, ha evolucionado para convertirse en un espacio que integra comercio, entretenimiento, gastronomía e innovación, ofreciendo experiencias que conectan con las necesidades de una comunidad en constante transformación.

Hoy, a través de una agenda permanente de eventos, alianzas estratégicas y activaciones de alto impacto, Bulevar continúa consolidándose como una plataforma para las marcas y un escenario donde los visitantes descubren nuevas tendencias, viven experiencias memorables y fortalecen su vínculo con la ciudad.

Más de 1.500 niños cambian las pantallas por ciencia, juego y creatividad en Bulevar



La experiencia lúdico-educativa, desarrollada en el marco de la Ruta Play-Doh

1.567 niños han participado en 12 jornadas que combinan ciencia, creatividad y juego como herramientas de aprendizaje.

La iniciativa “Menos Pantallas” promueve experiencias vivenciales que invitan a los niños a experimentar, crear y aprender lejos de los dispositivos.

Cambiar por un momento una pantalla por una bobina de Tesla, experimentar con electricidad estática, descubrir conceptos de astronomía, dibujar, crear y hacer preguntas. Esa es la experiencia que ya han vivido 1.567 niños y 160 profesores en el centro comercial Bulevar, a través de una propuesta lúdico-educativa que busca demostrar que aprender también puede significar jugar, experimentar y descubrir.

Se han realizado 12 jornadas con colegios, públicos y privados y la experiencia. La iniciativa se desarrolla en el marco de la campaña Menos Pantallas, una apuesta que propone generar momentos en los que los dispositivos dejen temporalmente de ser protagonistas para dar paso al juego, la interacción, la creatividad y el aprendizaje vivencial.

“Queremos que los niños encuentren espacios para apartarse por un momento de las pantallas, sorprenderse, experimentar, compartir y crear. Estas experiencias vivenciales estimulan su curiosidad y su pensamiento y les permiten aprender mientras se divierten.

En Bulevar pensamos permanentemente en nuestra comunidad y los niños son una prioridad”, afirmó Paola Ortiz, gerente general de Bulevar Centro Comercial.

Ciencia que se aprende jugando

Uno de los talleres acerca a los niños al mundo de la electricidad estática. Primero conocen de manera sencilla cómo funciona y posteriormente pueden experimentarla a través de una bobina de Tesla, dispositivo eléctrico que convierte corriente de bajo voltaje en corriente de altísimo voltaje y un generador de Van de Graaff. Este último produce uno de los momentos más llamativos de la actividad: la electricidad acumulada hace que sus cabellos se levanten mientras descubren qué fenómeno científico está ocurriendo.

La segunda experiencia los lleva hacia el universo. A través de juegos, dinámicas y contenidos audiovisuales, los participantes aprenden conceptos de astronomía y posteriormente plasman lo aprendido mediante dibujos, combinando conocimiento, imaginación y creación.



Las actividades son acompañadas por un equipo conformado por un personaje de “científico loco” y talleristas con experiencia en lúdica y pedagogía aplicada a las ciencias. La metodología busca que los niños no sean únicamente espectadores: tocan, preguntan, experimentan, juegan y crean.

“Una sociedad necesita niños que se hagan preguntas, que tengan curiosidad y aprendan a buscar respuestas. Cuando generamos espacios donde pueden jugar, experimentar, convivir y crear, fortalecemos habilidades que les ayudarán a comprender su entorno y resolver problemas en un mundo cada vez más tecnológico. El juego también es una poderosa herramienta para aprender y aportar a la sociedad que estamos construyendo”, afirmó **Frederick Zapata, director de Producción de SPIA Publicidad**

Play-Doh: volver a crear con las manos

Esta experiencia lúdico-educativa hace parte de la Ruta Play-Doh, iniciativa desarrollada por Bulevar Centro Comercial y Hasbro que desde agosto convierte diferentes espacios del centro comercial en un circuito de creatividad, imaginación y juego. Sus estaciones proponen desafíos de destreza, creación y trabajo en equipo para niños y familias.

La Ruta fue proyectada para operar durante tres meses y recibir a más de 6.000 participantes, como parte de una propuesta que busca ofrecer a las familias experiencias que trasciendan las compras y generen nuevas formas de compartir.



¿Qué mides... Gerente?

Un tablero útil convierte cifras seleccionadas en alertas, decisiones y responsables de acción.

Cuando participas en una reunión de dirección en la que cada departamento presenta decenas de cifras, gráficos y porcentajes, pero las decisiones importantes siguen aplazándose, el problema puede estar en la forma de medir el desempeño empresarial.

Una organización puede producir informes impecables y, al mismo tiempo, carecer de información capaz de anticipar una caída de las ventas, detectar un deterioro de la cartera o revelar que sus costos crecen más rápido que sus ingresos. La capacidad gerencial depende de convertir los datos en señales que permitan reconocer desviaciones, comprender sus causas y actuar antes de que los problemas comprometan los resultados.



Por esta razón, los indicadores clave de desempeño, conocidos internacionalmente como KPI (Key Performance Indicators), deben diseñarse alrededor de las decisiones que necesita tomar la dirección y de los resultados que pretende conseguir.

El objetivo consiste en construir un sistema de seguimiento que permita comprender la salud del negocio en pocos minutos y dedicar el resto de la reunión a interpretar lo que está ocurriendo y determinar qué acciones producirán mejoras verificables.

La investigación gerencial ofrece fundamentos sólidos para esta forma de dirigir. Robert S. Kaplan y David P. Norton propusieron el cuadro de mando integral en un artículo publicado en Harvard Business Review en 1992, con una perspectiva que amplía la evaluación tradicional basada en resultados financieros. Su modelo incorpora cuatro dimensiones relacionadas con las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional.

En su desarrollo posterior, los autores explicaron cómo vincular estas medidas con la estrategia empresarial para observar tanto los resultados obtenidos como las capacidades que permiten construir resultados futuros ([Kaplan y Norton, The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance, 1992](https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-the-measures-that-drive-performance-2?utm_source=chatgpt.com), y [Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, 2007](https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system?utm_source=chatgpt.com)).



La implicación práctica para tu empresa consiste en equilibrar las cifras financieras con los indicadores que revelan el comportamiento de los clientes, la eficiencia operativa y la capacidad del equipo para sostener el crecimiento.

El diseño del tablero debe partir de las prioridades estratégicas de la organización, porque cada negocio enfrenta riesgos, oportunidades y ciclos operativos diferentes.

Una empresa que vende a crédito necesita vigilar la recuperación de cartera y la liquidez, mientras que una compañía de comercio electrónico puede requerir mayor atención sobre la conversión digital, el costo de adquisición de clientes y las devoluciones.

En una organización industrial, los tiempos de producción, las fallas de equipos y el cumplimiento de las entregas pueden influir directamente sobre la rentabilidad y la satisfacción del comprador. La selección de métricas debe comenzar con una pregunta concreta: ¿qué situación necesita anticipar la gerencia y qué evidencia permitiría decidir oportunamente?

A partir de esa respuesta se define el indicador, la fuente de información, la frecuencia de revisión, el responsable, la meta y el umbral que activa una intervención. Esta relación entre estrategia, medición y acción transforma un conjunto de cifras dispersas en un instrumento de dirección empresarial.

La revisión semanal de los indicadores financieros debe concentrarse en las variables que pueden alterar la estabilidad económica del negocio durante las siguientes semanas. El flujo de caja proyectado permite anticipar faltantes de efectivo, mientras que el saldo de cartera vencida revela cuánto dinero permanece pendiente de recuperación después de la fecha acordada.

El margen de contribución ayuda a identificar si las ventas generan recursos suficientes para cubrir los costos fijos, mientras que la variación del gasto operativo permite detectar desviaciones respecto del presupuesto. Para interpretar estos datos, compara el resultado real con la meta, el periodo anterior y el comportamiento esperado según la actividad comercial. Una caída del margen, por ejemplo, puede estar relacionada con descuentos excesivos, incrementos en los costos de compra o cambios en la mezcla de productos vendidos. El indicador revela una señal, mientras que el análisis gerencial debe establecer su causa y determinar la respuesta apropiada.

El área comercial necesita métricas que permitan anticipar los resultados de ventas y evaluar la calidad de las oportunidades que ingresan al proceso. La facturación semanal informa sobre el desempeño alcanzado, mientras que el valor y la probabilidad de cierre de las oportunidades abiertas ofrecen información sobre los ingresos potenciales de las próximas semanas. La tasa de conversión permite observar qué proporción de las oportunidades termina en ventas, y el descuento promedio revela cuánto sacrifica la empresa para cerrar operaciones.

Conviene revisar también el margen de contribución por canal y el porcentaje de clientes que vuelven a comprar, porque el crecimiento de la facturación puede ocultar operaciones poco rentables o relaciones comerciales de corta duración. Si el volumen de oportunidades aumenta y la conversión disminuye, investiga la calidad de los prospectos, la oportunidad de las respuestas comerciales y la correspondencia entre la oferta y las necesidades del comprador. La finalidad consiste en comprender qué factores impulsan las ventas y cuáles restringen su evolución.

La experiencia del cliente debe incorporarse a la reunión de dirección mediante medidas vinculadas con el comportamiento real de los compradores. El porcentaje de reclamaciones, el tiempo de resolución, las entregas dentro del plazo prometido, la tasa de recompra y la pérdida de clientes ofrecen señales útiles sobre la calidad de la relación comercial. Una empresa puede mantener sus ingresos durante varios meses mientras acumula problemas de servicio que después afectan la reputación y la fidelización. Por esta razón, las quejas recurrentes deben analizarse según su origen, la frecuencia con que aparecen y el costo que generan para la organización.

Si aumenta el tiempo de respuesta, identifica los procesos que producen esperas, las fallas de coordinación y las limitaciones de capacidad del equipo. La serie de indicadores debe permitir reconocer si las acciones correctivas mejoran la experiencia del comprador y si esa mejora se refleja progresivamente en la retención, las recomendaciones y la estabilidad de los ingresos.

La eficiencia operativa requiere indicadores relacionados con el rendimiento de los procesos y el aprovechamiento de los recursos. Puedes revisar el tiempo promedio de ejecución de una actividad, el porcentaje de entregas realizadas oportunamente, la cantidad de errores por cada cien operaciones y el costo operativo por unidad producida o atendida.

Estos datos ayudan a identificar retrasos, reprocesos, fallas de coordinación y variaciones que afectan la productividad.

Aplicar esta lógica exige definir qué significa un resultado satisfactorio, mantener registros consistentes y utilizar la evidencia para ajustar los procesos. Una reducción del tiempo de operación representa una mejora cuando conserva los requisitos de calidad, la seguridad y el nivel de servicio esperado.

La gestión del talento también necesita métricas capaces de mostrar cómo las condiciones de trabajo afectan la capacidad de cumplir los objetivos empresariales. La rotación de personal, el ausentismo, el tiempo requerido para cubrir vacantes, las horas dedicadas a capacitación y la evolución de las competencias críticas ofrecen información sobre la estabilidad y preparación del equipo.

Estos indicadores adquieren significado cuando se relacionan con los procesos y los resultados. Una rotación elevada en el área comercial, por ejemplo, puede afectar la continuidad de las relaciones con los clientes, incrementar los costos de selección y prolongar el periodo de adaptación de los nuevos vendedores. La formación puede evaluarse mediante cambios observables en la calidad del trabajo, los tiempos de ejecución o el cumplimiento de los estándares definidos.

La dirección debe interpretar las métricas con atención al contexto, dado que una cifra aislada puede responder a cambios estacionales, reorganizaciones o necesidades específicas de la actividad empresarial.

La construcción del tablero requiere una ficha técnica por indicador que establezca su propósito, fórmula, unidad de medida, fuente, frecuencia de actualización, responsable y meta. Esta definición evita que distintas áreas interpreten una misma cifra de maneras incompatibles. Si la empresa mide la tasa de conversión comercial, por ejemplo, debe precisar qué considera una oportunidad válida, qué significa cerrar una venta y cuál es el periodo utilizado para relacionar ambas variables.

Una fórmula sencilla puede expresarse como la cantidad de oportunidades ganadas dividida entre el total de oportunidades cerradas durante el periodo, multiplicada por cien. La consistencia metodológica permite comparar resultados, identificar tendencias y evaluar si las acciones aplicadas producen el efecto esperado. También conviene establecer criterios para el tratamiento de registros incompletos, duplicados y cambios en los sistemas de información, porque la calidad de las decisiones depende de la confiabilidad de los datos utilizados.

La reunión semanal de indicadores debe funcionar como un espacio para resolver problemas y asignar responsabilidades, en lugar de convertirse en una lectura colectiva de cifras. Cada responsable presenta las desviaciones relevantes, explica las causas identificadas y propone una acción con alcance definido, plazo y resultado esperado. La dirección evalúa el impacto económico y operativo de las alternativas, establece prioridades y determina qué decisiones requieren coordinación entre departamentos.

En la reunión siguiente se verifica el avance de los compromisos y se contrasta el resultado observado con la expectativa inicial. Esta dinámica genera una conexión entre medición y ejecución, porque cada desviación relevante conduce a una investigación, una decisión y una comprobación posterior. El tablero adquiere verdadero valor cuando ayuda a corregir comportamientos y procesos, y cuando permite aprender de las decisiones que producen mejores resultados.
Los indicadores de gestión empresarial deben seleccionarse por su capacidad para mejorar las decisiones, anticipar riesgos y fortalecer la ejecución de la estrategia.

Un tablero excesivamente extenso dispersa la atención, mientras que un conjunto reducido de métricas bien definidas facilita reconocer las señales que requieren intervención. La gerencia necesita integrar la información financiera, comercial, operativa, humana y de experiencia del cliente, interpretando sus relaciones para comprender el desempeño completo de la organización.

La frecuencia semanal resulta adecuada para muchas variables operativas y comerciales, mientras que otros indicadores estratégicos necesitan ventanas de análisis más amplias para producir conclusiones confiables. La disciplina decisiva consiste en asignar responsables, establecer metas realistas, comprobar las fuentes y utilizar los resultados para orientar acciones verificables.

Cuando cada indicador tiene una finalidad clara dentro de la estrategia, la empresa deja de medir por rutina y comienza a dirigir con evidencia, anticipación y criterio gerencial.

Los 7 perfiles operativos que las empresas buscarán durante 2027

Operadores logísticos, técnicos de mantenimiento, operarios de producción, conductores y operadores de maquinaria estarán entre los perfiles requeridos por las empresas durante el próximo año, en un escenario donde la transformación tecnológica también está elevando las competencias necesarias para desempeñarse en labores operacionales.

De cara a 2027, las necesidades de contratación de las empresas seguirán generando oportunidades para perfiles operativos y técnicos en sectores como logística, industria, construcción, minería, comercial y servicios.

Operadores de bodega y logística, técnicos de mantenimiento, distintos roles de operarios, conductores y trabajadores de oficios especializados se encuentran entre los perfiles que mantendrán una demanda relevante durante el próximo año, según especialistas en reclutamiento y gestión de talento de Randstad Chile.

A diferencia de los cargos tradicionalmente asociados al primer empleo, hoy las posiciones operacionales abarcan distintos niveles de experiencia y especialización. Muchas requieren licencias, certificaciones, conocimientos técnicos o experiencia en el manejo de equipos y sistemas, competencias que adquieren cada vez mayor importancia a medida que las organizaciones incorporan nuevas tecnologías a sus procesos.

“Las compañías necesitan talento que asegure la continuidad operativa, pero estamos viendo una evolución profunda en las competencias requeridas. La experiencia práctica hoy convive directamente con la capacidad de interactuar con nuevas tecnologías. Durante 2027, esta combinación híbrida será el mayor diferenciador para quienes busquen oportunidades en el área de operaciones ”, afirma Bárbara Cisterna, Directora de Grandes Cuentas de Randstad Chile.

Los 7 perfiles operativos con mayor proyección el próximo año

En base a la información que manejan los especialistas de Randstad Chile, las posiciones que proyectan más demanda para el 2027 son:

1. Operadores de bodega y logística: Estos perfiles participan en la recepción, almacenamiento, preparación y despacho de productos en bodegas y centros de distribución. El auge sostenido del e-commerce, en especial en períodos de alta demanda como son Cyber Day y Black Friday, y la búsqueda permanente de mayor eficiencia en las cadenas de abastecimiento aumentan la demanda de trabajadores para funciones como picking, preparación de pedidos, inventario y despacho. Además de experiencia en operaciones de bodega, el manejo de sistemas de inventario y las certificaciones para operar determinados equipos pueden convertirse en elementos diferenciadores a la hora de reclutar para estas posiciones.

2. Técnicos de mantenimiento: La continuidad de plantas, instalaciones y operaciones requiere trabajadores capaces de realizar tareas de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo. Técnicos eléctricos, mecánicos y especialistas en climatización pueden encontrar oportunidades en distintos sectores productivos y de servicios. En estos perfiles, la especialización técnica y las certificaciones adquieren particular relevancia, especialmente frente a

la incorporación de equipos cada vez más automatizados.

3. Operadores de maquinaria y equipos: Construcción, minería, industria y logística requieren trabajadores capacitados para manejar maquinaria, vehículos y equipos especializados. La experiencia previa, el conocimiento de protocolos de seguridad y las licencias correspondientes son factores especialmente valorados para cargos que implican el manejo de grúas horquilla, maquinaria pesada, equipos industriales u otros sistemas utilizados en las operaciones.

4. Operarios de producción: Las plantas productivas de sectores como manufactura, alimentos y consumo masivo seguirán requiriendo trabajadores para desarrollar funciones vinculadas a producción, preparación, envasado, control y operación de equipos. Si bien la automatización está modificando distintas etapas de los procesos productivos, también está generando una evolución en estos cargos hacia perfiles capaces de interactuar con maquinaria, sistemas de control y nuevas herramientas tecnológicas, por lo que capacitarse en estos ámbitos es una recomendación para sobresalir en el campo.

5. Conductores y operadores de transporte: El transporte para el abastecimiento y distribución de mercancías genera una demanda transversal por conductores profesionales y otros trabajadores vinculados a estas operaciones.Además de contar con las licencias correspondientes, las empresas valoran la experiencia, el conocimiento de los procedimientos de seguridad y la capacidad de cumplir rutas, protocolos y estándares asociados al traslado de productos y materiales.

6. Personal de operaciones de retail: Supermercados, tiendas y otras empresas vinculadas al comercio requerirán una cantidad importante de trabajadores en 2027 para funciones como reposición, preparación de pedidos, inventarios, operación de sala y atención presencial. Estos cargos también están experimentando cambios producto de la digitalización del comercio, por lo que cada vez es más habitual que las funciones operativas tradicionales se complementen con herramientas digitales, gestión de inventario y preparación de pedidos provenientes de distintos canales de venta.

7. Oficios especializados: Soldadores, eléctricos, carpinteros, maestros y otros trabajadores especializados seguirán siendo necesarios para proyectos de construcción, montaje, mantenimiento e infraestructura.

Se tratan de perfiles en los que la experiencia práctica, el conocimiento técnico y las certificaciones pueden marcar diferencias importantes, especialmente en industrias donde la seguridad y el cumplimiento de estándares operacionales son fundamentales para la operación.

Perfiles operativos cada vez más especializados

Al contrario de lo que se piensa, la transformación digital no está reduciendo la necesidad de trabajadores operacionales, sino que está cambiando las competencias asociadas a muchas de estas funciones.

El manejo de herramientas digitales, maquinaria automatizada, sistemas de inventario y equipamiento especializado está comenzando a complementar habilidades tradicionalmente vinculadas a estos puestos.

Al mismo tiempo, certificaciones, licencias habilitantes y conocimientos en seguridad continúan siendo factores relevantes para acceder a determinadas oportunidades laborales.

Esta evolución también se observa en el crecimiento de la demanda de perfiles técnicos en áreas como construcción, mantenimiento, climatización y automatización, mostrando que una parte importante de las oportunidades laborales operativas estará vinculada durante los próximos años con mayores niveles de especialización.

“En este escenario, la capacitación puede convertirse en una herramienta clave para ampliar las posibilidades de empleabilidad. No todos los puestos operativos requieren una formación universitaria, pero sí vemos una mayor valoración de conocimientos específicos, certificaciones y experiencia práctica.

Para los trabajadores, mantenerse actualizados para abrir nuevas alternativas de desarrollo y movilidad laboral”, agrega Cisterna.

Pamela Troncoso Mujica
Directora de Cuentas – LRM Comunicaciones
+56998175466
www.lrmcomunicaciones.cl

ESCUELA DEL SERVICIO

TRANSFORMAMOS PERSONAS, MEJORAMOS EMPRESAS

BIBLIOTECA DIGITAL

E-BOOKS

Conocimiento que transforma la experiencia del servicio



APRENDE. APLICA. TRANSFORMA.

Descubre nuestros e-books en

Escueladelservicio.com

IA Gerencial

La IA puede ahorrar tiempo y recursos cuando responde a una necesidad concreta, con criterios de control y evaluación.

Cuando observas que tus equipos dedican horas a elaborar informes, responder preguntas recurrentes, organizar información comercial, preparar presentaciones y actualizar bases de datos, resulta razonable preguntarse cuánto de ese trabajo podría ejecutarse con mayor rapidez y precisión mediante inteligencia artificial.

La oportunidad empresarial está en identificar actividades donde la tecnología permita liberar capacidad operativa, reducir errores, mejorar el servicio y acelerar decisiones que antes exigían largos procesos de recopilación y análisis. La inteligencia artificial generativa ha ampliado estas posibilidades al facilitar tareas de escritura, interpretación de documentos, análisis de información y asistencia a los trabajadores mediante instrucciones expresadas en lenguaje natural.

Para la gerencia, el reto consiste en convertir estas capacidades en resultados económicos verificables, evitando inversiones motivadas por la moda tecnológica o expectativas que carecen de sustento.

La pregunta relevante es cuánto valor puede producir una aplicación concreta, qué recursos exige su implementación y bajo qué condiciones sus resultados justifican la inversión.

La evidencia científica permite reconocer oportunidades reales, aunque también demuestra que los beneficios dependen de la actividad y del contexto de utilización. Erik Brynjolfsson, Danielle Li y Lindsey Raymond publicaron en The Quarterly Journal of Economics una investigación basada en 5.172 agentes de servicio al cliente que encontró un aumento





promedio del 15 % en la productividad, medida mediante la cantidad de casos resueltos por hora, tras introducir un asistente de inteligencia artificial generativa.

Los resultados fueron heterogéneos, con mejoras especialmente relevantes entre los trabajadores menos experimentados, mientras que los agentes de mayor experiencia mostraron ganancias más limitadas en velocidad y ciertas disminuciones de calidad (Generative AI at Work, 2025).

Este hallazgo ofrece una advertencia útil para tu organización: el impacto depende de la tarea, la experiencia del trabajador y la forma en que se integra la herramienta al proceso. Una aplicación eficaz debe evaluarse mediante indicadores operativos y de calidad, en lugar de atribuirle automáticamente cualquier mejora observada después de su implementación.

El punto de partida para adoptar inteligencia artificial debe ser el diagnóstico de las actividades que consumen tiempo y recursos, con especial atención a aquellas que se repiten de forma frecuente, siguen reglas relativamente estables y producen resultados fáciles de verificar.

Examina cómo se elaboran las propuestas comerciales, cuánto tiempo requiere consolidar el informe semanal de ventas, qué preguntas recibe reiteradamente el servicio al cliente y cuántas horas utiliza el área administrativa para clasificar documentos o actualizar registros.

Registra el volumen de trabajo, el tiempo promedio de ejecución, la frecuencia de errores y el costo aproximado de cada actividad. Esta línea base permitirá comparar el desempeño posterior y determinar si la herramienta genera una mejora real. Prioriza tareas que combinan una frecuencia elevada con tiempos de ejecución importantes, dejando para fases posteriores aquellas que exigen decisiones críticas, manejan información especialmente sensible o presentan consecuencias difíciles de corregir cuando ocurre un error.

El área comercial ofrece aplicaciones especialmente interesantes cuando la empresa necesita aumentar su capacidad de respuesta sin incrementar proporcionalmente el trabajo administrativo.

Un asistente de inteligencia artificial puede ayudar a resumir reuniones, preparar borradores de propuestas, adaptar presentaciones a diferentes segmentos, clasificar preguntas frecuentes y organizar información procedente de conversaciones comerciales. También puede analizar registros de oportunidades para identificar objeciones recurrentes, motivos de pérdida y necesidades que requieren respuestas específicas, siempre que disponga de información pertinente y de permisos adecuados.

La decisión sobre precios, la evaluación definitiva de una oportunidad y los compromisos asumidos ante el cliente deben conservar controles humanos proporcionales a sus consecuencias económicas.

Una aplicación práctica consiste en comparar las propuestas elaboradas mediante el procedimiento habitual con aquellas preparadas mediante asistencia tecnológica, utilizando criterios uniformes de pertinencia, exactitud, personalización y tiempo de elaboración. El resultado esperado es una operación comercial más ágil, con mayor capacidad para dedicar tiempo a conversaciones de venta, seguimiento y construcción de relaciones.

El servicio al cliente también puede beneficiarse de asistentes capaces de consultar una base de conocimiento aprobada, proponer respuestas y resumir el historial de cada caso para facilitar la continuidad de la atención.

La empresa puede comenzar por preguntas recurrentes sobre horarios, entregas, garantías, procedimientos y características de sus productos, siempre que las respuestas estén respaldadas por información oficial y actualizada.

El sistema puede sugerir una respuesta al agente, quien verifica su pertinencia antes de enviarla, mientras que las reclamaciones complejas, las excepciones comerciales y los casos sensibles siguen protocolos de escalamiento. Una investigación publicada en Organization Science en junio de 2026 evaluó a 791 profesionales de Procter & Gamble mediante un experimento de campo sobre resolución de problemas de desarrollo de productos.

El estudio corresponde a un contexto empresarial específico, aunque aporta evidencia sobre el potencial de la IA para complementar capacidades profesionales y facilitar la integración de conocimientos.

La administración financiera, la gestión documental y la operación interna presentan oportunidades cuando la información está estructurada y las reglas de procesamiento se encuentran claramente definidas. La inteligencia artificial puede facilitar la extracción preliminar de datos de documentos, la clasificación de solicitudes, la elaboración de resúmenes ejecutivos, la explicación de variaciones presupuestarias y la preparación de escenarios para la toma de decisiones. En estos casos, conviene distinguir entre la generación de una interpretación y la ejecución de una transacción financiera.

Una herramienta puede detectar variaciones sospechosas en un informe, aunque la conciliación contable, la aprobación de pagos y la validación de obligaciones requieren controles adecuados a los riesgos. La automatización debe apoyarse en registros confiables, criterios de revisión y trazabilidad de los resultados. Cuando existen sistemas empresariales que permiten integrar procesos, la combinación de reglas automatizadas, modelos de inteligencia artificial y supervisión humana puede reducir tareas manuales y mejorar la oportunidad de la información disponible para los directivos.

La selección de herramientas debe responder a las necesidades del negocio, las condiciones de seguridad, el costo total de implementación y la posibilidad de integrarlas con los sistemas existentes. Antes de contratar una solución, verifica qué información utiliza, cómo se almacenan los datos, quién puede acceder a ellos, qué opciones ofrece para administrar permisos y qué condiciones contractuales rigen su tratamiento. Evita introducir información confidencial de clientes, empleados o proveedores en servicios que carezcan de autorización corporativa y garantías suficientes. También debes considerar que los sistemas generativos pueden producir afirmaciones incorrectas, referencias

inexistentes o conclusiones que parecen convincentes sin contar con evidencia adecuada.

La gestión responsable de esta tecnología exige definir responsables, documentar los usos autorizados, verificar los resultados y establecer procedimientos para corregir incidentes.

El retorno económico debe calcularse antes de ampliar una prueba tecnológica al conjunto de la organización. Supón que un equipo de veinte personas dedica cuatro horas semanales a elaborar informes, resumir información y preparar documentos recurrentes, con un costo laboral interno estimado de 35.000 pesos por hora.

La actividad representa un costo aproximado de 2,8 millones de pesos semanales, equivalente a 12,1 millones mensuales si se utilizan 4,33 semanas por mes. Si una herramienta reduce en un 30 % el tiempo necesario para completar esas tareas, la capacidad liberada equivale a 840.000 pesos semanales, o aproximadamente 3,64 millones mensuales bajo los mismos supuestos.

Esta cifra representa un valor potencial de capacidad recuperada, no necesariamente dinero ahorrado en caja. Para calcular el beneficio neto, debes descontar licencias, configuración, capacitación, supervisión y mantenimiento, y comprobar que el tiempo liberado se destine a actividades productivas o permita reducir efectivamente otros costos. La diferencia entre capacidad recuperada y ahorro financiero debe quedar clara en el análisis presentado a la dirección.

La implementación más prudente comienza con una prueba de alcance limitado, diseñada para responder una pregunta empresarial específica. Selecciona un proceso, registra su desempeño actual y define el resultado esperado mediante indicadores de tiempo, costo, calidad y satisfacción del usuario.

Aplica la herramienta durante un periodo suficiente para observar resultados representativos, compara el procedimiento tradicional con el nuevo y revisa tanto los beneficios como los errores detectados. Recoge las observaciones de quienes realizan el trabajo, porque una solución técnicamente funcional puede fracasar cuando dificulta las operaciones, exige duplicar registros o introduce pasos adicionales.

Si los resultados justifican la inversión, documenta el procedimiento, capacita a los usuarios, establece controles y amplía la aplicación gradualmente. Si el desempeño resulta insuficiente, modifica el flujo de trabajo, mejora la calidad de los datos o evalúa alternativas antes de comprometer recursos adicionales. Este enfoque permite aprender mediante evidencia y limita el costo de las decisiones equivocadas.

La inteligencia artificial empresarial adquiere valor cuando deja de ser una demostración tecnológica y se convierte en una capacidad integrada a los procesos, con objetivos, responsables e indicadores definidos. La gerencia debe concentrarse en las tareas donde la combinación de automatización y criterio humano pueda mejorar la productividad, la experiencia del cliente y la calidad de las decisiones, manteniendo controles proporcionales al riesgo.

El éxito requiere seleccionar problemas relevantes, establecer una línea base, medir resultados, proteger la información y comprobar que los beneficios superan los costos de adopción. También exige preparar al personal para trabajar con estas herramientas, revisar sus resultados y desarrollar nuevas competencias que fortalezcan su desempeño profesional.

La ventaja competitiva estará en la capacidad de rediseñar el trabajo con inteligencia, convertir las horas liberadas en actividades de mayor valor y utilizar la tecnología para resolver problemas empresariales concretos.



El 82 % de los trabajadores en Latinoamérica incrementó su productividad gracias a la IA

La mayoría de los trabajadores encuestados indicó haber utilizado inteligencia artificial durante el último año. En el corretaje de propiedades, estas herramientas pueden complementar el conocimiento del mercado y la formación continua para mejorar la gestión de carteras y la asesoría a propietarios, compradores y arrendatarios.

El uso de la inteligencia artificial en el trabajo se ha vuelto cada vez más habitual. Según la Encuesta Regional de Esperanza y Miedos de la Fuerza Laboral de PwC del 2025, el 82 % de los trabajadores en Latinoamérica encuestados incrementó su productividad gracias a la IA.

En la industria inmobiliaria, estas herramientas pueden apoyar al corredor en labores como el seguimiento de potenciales compradores, la gestión de una cartera de propiedades y la preparación de información y reportes para propietarios.

Según comentó Pablo Quappe, director regional de crecimiento para Latinoamérica y el Caribe de EXP Realty Chile, la IA puede funcionar como un asistente, liberando tiempo para otras actividades claves para el corredor. Sin embargo, es importante entender que la IA no constituye una solución para cualquier problema.

Su principal rol está en asumir determinadas tareas que consumen mucho tiempo de la jornada, permitiendo que el agente se concentre realmente en el negocio.



Pablo Quappe

Según el experto, la IA puede funcionar como un asistente que recuerde cuándo enviar un correo, revisar la redacción de mensajes, apoyar determinadas comunicaciones automatizadas o utilizarse para procesar datos.

“Lo importante es saber qué información se le entrega a la IA y cómo se espera que la procese, pero también

interpretar los resultados y utilizarlos de acuerdo con las necesidades de cada cliente", señaló Quappe.

No obstante, siempre hay que mantener un equilibrio entre tecnología y criterio humano, realizando las verificaciones correspondientes y trabajando con una IA actualizada con información pertinente.

El corretaje de propiedades es una actividad relacional que necesita la intervención humana para tomar ciertas determinaciones. Quappe agregó que también es clave entender que en las decisiones de los clientes siempre puede existir un componente emocional.

En ese contexto, el Agente 3.0 representa a un profesional que combina conocimiento del mercado con criterio comercial y herramientas tecnológicas para gestionar su negocio, acompañando al cliente durante el proceso de compra, venta o arriendo.

Según agregó Quappe, este agente utiliza la tecnología para analizar información y optimizar determinadas labores, pero mantiene un rol activo en la interpretación de las necesidades del cliente y en la toma de decisiones.

Existen situaciones que requieren criterio profesional para comprender las necesidades de un cliente, evaluar distintas alternativas, interpretar sus prioridades y acompañarlo durante una negociación.

"Ahí es donde el rol del Agente 3.0 adquiere una dimensión más cercana a la asesoría. Es un trabajo colaborativo; la IA ayuda a mejorar nuestro trabajo, sin embargo, aún es necesaria una relación humana en una actividad esencialmente relacional", señaló el director regional de crecimiento para Latinoamérica y el Caribe de EXP Realty Chile.

¿Cómo puede un agente aprovechar el tiempo que libera gracias a la IA?

El tiempo que un corredor recupera gracias a la IA puede ser usado, por ejemplo, en captar nuevas propiedades, desarrollando una estrategia que permita posicionar mejor una vivienda, asesorar al propietario o concentrarse en una negociación.

Asimismo, podría dedicar más tiempo a entregar una atención más personalizada. Para Quappe, en lugar de limitarse a enviar un informe, podría reunirse con el cliente y explicar por qué se elaboró ese reporte y cuáles fueron las razones detrás de las decisiones relacionadas con su propiedad.

En relación con las habilidades que debería desarrollar un corredor para aprovechar las herramientas de la IA, el vocero de EXP Realty Chile comentó que lo primero que se debe hacer es entender cómo funcionan las herramientas que tiene a disposición.

Para Quappe, esta evolución hacia el Agente 3.0 también requiere formación continua, ya que el corredor debe conocer las herramientas disponibles, entender sus posibilidades y saber cuándo utilizarlas dentro de su gestión.

Desde EXP Realty Chile, este proceso es acompañado con herramientas de apoyo, instancias de educación continua y espacios de colaboración entre agentes, que permiten compartir experiencias y conocimientos para incorporar nuevas tecnologías a la gestión diaria.

Acerca de EXP Realty Chile: Empresa del sector inmobiliario que opera bajo un modelo digital, orientado a la gestión remota y el uso de tecnología para facilitar el trabajo de los corredores de propiedades.

Su propuesta se basa en el uso de herramientas digitales, análisis de datos y una red global de agentes, con el objetivo de optimizar procesos y mejorar la experiencia tanto de los profesionales como de los clientes.

Andrea Montes
Ejecutiva de Cuentas
amontes@lrmcomunicaciones.cl
(+56 9) 96740437 / +56 9 8907 5991
www.lrmcomunicaciones.cl



¿Math?

¿Qué puede pasar mañana si hoy un estudiante no domina las matemáticas? Tres retos que dejan las pruebas PISA

Interpretar una factura, calcular un descuento, comparar precios o comprender instrucciones escritas son habilidades que millones de personas utilizan todos los días. Los resultados de PISA 2025 muestran que una parte importante de los jóvenes chilenos enfrenta dificultades precisamente en esas competencias básicas.

Calcular cuánto se ahorra realmente con una promoción del 30%. Revisar una factura y detectar un cobro inusual. Entender las instrucciones de un medicamento o comparar dos planes de telefonía antes de tomar una decisión.

Son situaciones cotidianas que la mayoría de las personas enfrenta casi sin pensarlo. Sin embargo, los resultados más recientes de las pruebas PISA en Chile sugieren que, para muchos jóvenes, resolver este tipo de situaciones puede representar un desafío considerable.

Los recientemente dados a conocer resultados de la prueba PISA 2025 encendieron una nueva señal de alerta sobre el aprendizaje de las matemáticas en Chile. Los estudiantes de 15 años obtuvieron 403 puntos en esta área, frente a los 463 puntos del promedio de la OCDE, registrando el resultado más bajo del país desde que participa en esta medición.

La cifra representa además una caída de nueve puntos respecto de PISA 2022, cuando Chile había obtenido 412 puntos. Sin embargo, uno de los antecedentes más preocupantes aparece al observar qué son capaces de hacer los estudiantes: solo el 41% alcanzó al menos el nivel básico de competencia matemática, frente al 65% promedio de la OCDE. En otras palabras, seis de cada diez estudiantes chilenos no logran el umbral mínimo establecido por PISA para enfrentar situaciones matemáticas medianamente simples.

La discusión va mucho más allá de las notas escolares, puesto que las competencias matemáticas y lectoras están estrechamente relacionadas con la capacidad de aprender nuevas habilidades, adaptarse a entornos laborales cambiantes y tomar decisiones informadas en la vida diaria.

¿Por qué el problema parece repetirse cada vez que se publican los resultados de PISA?

Para expertos en educación, una parte de la respuesta está en la acumulación de vacíos de aprendizaje desde los primeros años de formación. Cuando un estudiante avanza de grado sin dominar habilidades fundamentales, las dificultades terminan trasladándose a contenidos cada vez más complejos.

“Uno de los grandes retos de Colombia es pasar de una lógica centrada únicamente en cubrir contenidos a una lógica de construir capacidades”, afirma María Fernanda Lara, coordinadora de Kumon en Chile.

La reflexión coincide con una discusión cada vez más frecuente entre especialistas: cuánto del sistema educativo está concentrado en completar programas académicos y cuánto en garantizar que los estudiantes realmente comprendan y puedan aplicar lo aprendido.
Tres tareas pendientes para los próximos cinco años
Consultada sobre qué se podría hacer distinto de cara al próximo ciclo de PISA, la experta de Kumon propone tres frentes de acción para el país:

1. Trabajar los fundamentos desde temprano y asegurar su dominio, en lugar de esperar a que las brechas se hagan evidentes en grados superiores.
2. Individualizar más los procesos de aprendizaje, reconociendo que no todos los estudiantes parten del mismo punto ni necesitan la misma cantidad de práctica.
3. Formar estudiantes que aprendan por sí mismos, desarrollando autonomía, concentración y pensamiento crítico, y no solo acumulando contenidos.

La publicación de PISA 2025 deja una pregunta abierta para familias, colegios y responsables de política pública. Más allá de los puntajes y los rankings internacionales, el desafío consiste en lograr que más jóvenes desarrollen herramientas para comprender, analizar y aprender de forma independiente durante toda su vida.

“Los resultados de PISA deben ser una oportunidad para preguntarnos no solamente cuánto están aprendiendo nuestros estudiantes, sino cómo están aprendiendo y qué capacidades estamos desarrollando para que puedan seguir aprendiendo durante toda la vida”, concluye María Fernanda Lara.

ACERCA DE KUMON: Kumon es un método de aprendizaje individualizado creado en 1954 en Osaka, Japón, por el profesor Toru Kumon. A través de sus programas de Matemática, Lenguaje e Inglés, desarrolla en niños y jóvenes habilidades académicas, personales y sociales a partir del estudio diario, la autonomía y el avance a ritmo propio. Está presente en más de 60 países, con más de 25.000 centros y más de 4 millones de alumnos. En Chile opera desde 1996 y cuenta con más de 70 centros en el país. https://www.kumon.cl/

KUMON



¿Quién es el Consumidor Cero y por qué está transformando el retail?

Cinco prioridades para competir en la segunda mitad de 2026

Por Fabio Ardila, director de Customer Experience Latam en Keyrus.

Durante años, el retail creyó que competir significaba ofrecer mejores precios, ampliar el portafolio o abrir más canales de venta. Hoy esos factores siguen siendo importantes, pero ya no son suficientes. La verdadera ventaja competitiva está en comprender que el consumidor evolucionó más rápido que las organizaciones.

En la segunda mitad de 2026, supermercados y retailers ya no se enfrentan únicamente a un comprador digital, sino al llamado Consumidor Cero: una persona hiperconectada, informada y exigente, que espera resolver sus necesidades con el menor esfuerzo posible y decide en segundos si una marca merece su tiempo, su confianza y su compra.

El Consumidor Cero representa la nueva medida con la que las personas evalúan una marca:

1. Cero fricción durante la compra.
2. Cero esperas para resolver una necesidad.
3. Cero inconsistencias entre canales.
4. Cero tolerancia a una mala experiencia.
5. Cero lealtad automática hacia las marcas.

A este perfil se suma una expectativa cada vez más relevante: las empresas deben demostrar un compromiso real con la sostenibilidad, la trazabilidad de los productos y el uso responsable de los recursos. Ya no basta con comunicar iniciativas ambientales; el consumidor exige evidencia, consistencia y transparencia a lo largo de toda la cadena de valor.

En el sector de supermercados esta transformación resulta especialmente evidente. Una compra puede comenzar en una aplicación móvil, continuar con una búsqueda en redes sociales, compararse en un marketplace y concluir en una tienda física. El

consumidor ya no distingue entre canales; espera una experiencia continua, donde precios, promociones, inventario y programas de fidelización sean consistentes sin importar dónde interactúe con la marca.

Esta realidad obliga a integrar datos de clientes, inventario, logística y marketing en un solo ecosistema. Cuando la información permanece fragmentada, aparecen precisamente las fricciones que el Consumidor Cero ya no está dispuesto a aceptar. La experiencia phygital dejó de ser una tendencia para convertirse en un requisito competitivo.

Cinco prioridades para conquistar al Consumidor Cero

En Keyrus identificamos cinco prioridades para que los retailers fortalezcan su competitividad durante la segunda mitad de 2026.

1. Reducir el tiempo entre la intención y la compra: Cada clic adicional representa una oportunidad para perder una venta. Desde procesos de pago más ágiles hasta inventarios sincronizados y opciones de entrega flexibles, la velocidad dejó de ser un diferenciador para convertirse en una expectativa básica.

2. Personalizar sin invadir: La hiperpersonalización ya no consiste únicamente en recomendar productos. Implica comprender hábitos de compra, contexto, frecuencia de consumo y preferencias para ofrecer experiencias realmente relevantes, evitando saturar al cliente con mensajes genéricos. La inteligencia artificial permite hacerlo a escala, siempre que exista una estrategia sólida de datos.

Sin embargo, personalizar no significa automatizar por completo la decisión del cliente. Gartner encontró que sólo 11% de los consumidores está dispuesto a permitir que una IA tome decisiones de compra por ellos, aunque una proporción mucho mayor sí acepta que la IA les ayude a comparar productos o reducir opciones.

3. Convertir la confianza en un activo de negocio: Los consumidores son cada vez más conscientes del valor de su información personal. Explicar con transparencia cómo se utilizan sus datos, ofrecer control sobre ellos y demostrar prácticas responsables puede convertirse en un diferenciador tan importante como el precio o la calidad de un producto.

4. Integrar la sostenibilidad en la experiencia de compra: El consumidor Cero no solo busca productos sostenibles. También espera transparencia sobre su origen, impacto ambiental, empaques, logística y prácticas responsables. Las empresas que incorporan la sostenibilidad como parte de la experiencia —y no únicamente como un mensaje de marketing— construyen relaciones de mayor confianza y largo plazo.

5. Utilizar los datos para anticiparse, no sólo para reaccionar: Los retailers más competitivos ya no esperan a que el cliente manifieste una necesidad. Aprovechan la analítica avanzada y la inteligencia artificial para anticipar la demanda, optimizar inventarios, reducir desperdicios, mejorar promociones y ofrecer experiencias cada vez más relevantes.

En Keyrus vemos que las organizaciones que liderarán el retail en los próximos años no serán necesariamente las que más inviertan en tecnología, sino aquellas capaces de eliminar fricciones, generar confianza y construir relaciones relevantes en cada interacción. Porque el Consumidor Cero ya no premia a quien más promete. Premia a quien mejor responde.



Bullyng: Pasa en silencio

Por: Hernán Leal, presidente ejecutivo de FASTCO Group

Cuando hablamos de bullying solemos pensar en niños o adolescentes, casi siempre en el contexto escolar. Sin embargo, existe una realidad mucho más silenciosa y, precisamente por eso, igual de dañina: el bullying entre adultos.

La mayoría de las veces estas conductas pasan desapercibidas y terminan normalizándose en espacios como el trabajo, la familia o los grupos de amigos. La burla constante, la exclusión, los rumores o el control excesivo que a veces sufrimos por parte de amigos, compañeros de trabajo o incluso familiares suelen pasarse por alto para evitar conflictos o no mostrarnos débiles.

Muchas veces estas conductas no nacen desde una mala intención. Por el contrario, las realizamos para parecer graciosos o simpáticos frente a los demás, sin dimensionar el daño que pueden provocar.

Sin embargo, este tipo de acosos pueden tener un impacto negativo en la salud mental, la autoestima y la vida diaria de una persona mucho más profundo de lo que imaginamos. A esto se suma hoy el uso de las redes sociales, que amplifican enormemente el alcance de los ataques y hacen mucho más difícil escapar de ellos.

Como líder de una compañía multinacional que trabaja con muchas personas he visto múltiples y distintos eventos de acoso: entre colegas del mismo nivel, de jefes a subordinados y de subordinados a sus jefaturas. Algunos casos son verdaderos montajes cinematográficos.

Pero existe otro elemento que contribuye a que estas situaciones se perpetúen y, que me parece interesante analizar: el silencio de quienes observan. La psicología lo conoce como el "efecto espectador", un fenómeno estudiado por los psicólogos Bibb Latané y John Darley tras el caso de Kitty Genovese.

Se trató de una joven de 28 años que vivía en New York City, quien, en la madrugada del 13 de marzo de 1964, cuando regresaba a su departamento en el barrio de Kew Gardens, fue atacada por un hombre llamado Winston Moseley. Según el relato que publicó el diario The New York Times pocos días después, 38 vecinos habrían presenciado o escuchado el ataque sin intervenir ni llamar a la policía.

De acuerdo a la psicología, mientras más personas presencian una situación de abuso, menor suele ser la probabilidad de que alguien intervenga, porque cada uno asume que otro actuará. Esa inacción termina validando al agresor y dejando sola a la víctima. En el bullying entre adultos ocurre exactamente lo mismo: muchos ven, pocos reaccionan.

¿Cómo enfrentar el acoso?
Lo primero es identificar la causa y el patrón de conducta. Hay que diferenciar si se trata de una crítica puntual o de una situación que se repite. Una vez identificado el problema real, sugiero conversar directamente y colocar límites claros para buscar el cambio deseado.

Si el acoso se sufre en redes sociales, lo más recomendable es evitar responder impulsivamente —lo cual, debo reconocer, a mí me cuesta mucho— para evitar una escalada sin fin o que incluso "haters" empaticen con la parte acosadora. En estos casos, conserva toda la evidencia que puedas: capturas de pantalla, copias de correos electrónicos o mensajes de texto, fechas y cualquier otro antecedente que pueda ser útil.

Si el problema es grave, como por ejemplo duras ofensas, injurias o amenazas, entonces lo mejor es pedir apoyo o asesoría profesional para enfrentar el problema con la importancia que tiene.

En mi opinión, el bullying hay que enfrentarlo y no evitarlo, porque nuestra salud mental está en juego y lo digo con conocimiento de causa porque lo viví de cerca. Cuando subí el Kangchenjunga en 2019, la tercera montaña más alta del mundo, me topé con un chileno que lo estaba intentando por segunda vez porque su supuesta primera cumbre no fue reconocida por la falta de evidencia. Lo complejo es que no era la primera vez que ocurría. Las redes sociales se volcaron masivamente en su contra y me atrevo a pensar, por lo que conversé con él en el campo base, que su principal motivación para un nuevo intento era sacarse de encima esa espina que tanto le molestaba.

Durante la expedición lo vi cometiendo una serie de errores, probablemente por la ansiedad de completar su misión a cualquier precio, lo que finalmente lo llevó a un fatal desenlace. Fui uno de los últimos escaladores en verlo con vida. Cuando yo venía bajando de la cumbre y a él todavía le faltaban varias horas de subida, me dijo: "Felicitaciones por tu cumbre, compadre. Yo voy a la cima, me saco la foto y bajo".

Tiempo después conté a los medios la historia tal como la presencié en primera persona, con el único fin de evitar que cualquier persona presionada por el cyberbullying siguiera pasos parecidos. Sin embargo, la prensa tomó el segmento del relato que causaba más impacto y lo increíble fue que terminé recibiendo una serie de ataques en redes sociales de las mismas personas que antes lo habían atacado a él, acusándome de no haberlo ayudado a bajar.

Afortunadamente, tengo la madurez suficiente para no caer en la trampa ni dejarme llevar por el odio de personas que no me conocen, que no saben cómo funciona una expedición a un ochomil y que desconocían lo que realmente ocurrió.

Fui una víctima de cyberbullying, pero cuento con herramientas para enfrentarlo.

Por eso estoy convencido de que no podemos seguir normalizando estas conductas. Colocar límites, no responder, bloquear cuando sea necesario, pedir ayuda y, sobre todo, no dejarse llevar por la opinión de quienes juzgan desde la distancia, son decisiones que pueden marcar la diferencia.

El bullying no desaparece cuando dejamos el colegio. Solo cambia de escenario. Y mientras sigamos minimizándolo o mirando hacia el lado, seguirá afectando la salud mental, las relaciones y la vida de miles de adultos que muchas veces sufren en silencio.



Estrategia comercial medible

Los objetivos de ventas necesitan traducirse en acciones, responsables, indicadores y seguimiento periódico.

Cuando termina una reunión de planeación comercial y cada área sale con una presentación llena de objetivos ambiciosos, proyecciones optimistas y compromisos de crecimiento, comienza el verdadero desafío de la gerencia: conseguir que esas declaraciones se conviertan en decisiones diarias capaces de generar ingresos, rentabilidad y clientes recurrentes. Una estrategia comercial puede estar perfectamente redactada y fracasar durante su ejecución cuando los vendedores desconocen las prioridades, los responsables carecen de información confiable, los incentivos premian comportamientos equivocados o la dirección descubre demasiado tarde que el mercado está respondiendo de manera diferente a la prevista.

Este problema explica por qué necesitas concebir la estrategia comercial como un sistema de decisiones conectado con el comportamiento de los compradores, la capacidad operativa y los resultados financieros, en lugar de tratarla como un documento elaborado durante la planeación anual.

Tu responsabilidad consiste en traducir las aspiraciones de crecimiento en objetivos verificables, actividades prioritarias, recursos suficientes y mecanismos de seguimiento que permitan



corregir el rumbo mientras todavía existen oportunidades de mejorar los resultados.

La investigación especializada ha identificado una brecha considerable entre las estrategias comerciales formuladas por las organizaciones y sus resultados efectivos. En un artículo publicado en Harvard Business Review, Frank V. Cespedes y Christopher Wallace señalaron que las empresas estadounidenses conseguían, en promedio, entre el 50 % y el 60 % del desempeño financiero prometido por sus estrategias y previsiones comerciales.

Esta estimación, publicada en 2017 y referida al contexto empresarial estadounidense, debe interpretarse como una señal histórica de los problemas de ejecución, en lugar de utilizarse como una medición vigente de todas las empresas.

La brecha aparece cuando la dirección define metas que carecen de correspondencia con las capacidades reales del equipo, cuando marketing genera oportunidades que ventas carece de capacidad para atender o cuando los resultados se evalúan mediante cifras agregadas que ocultan problemas específicos del proceso comercial.

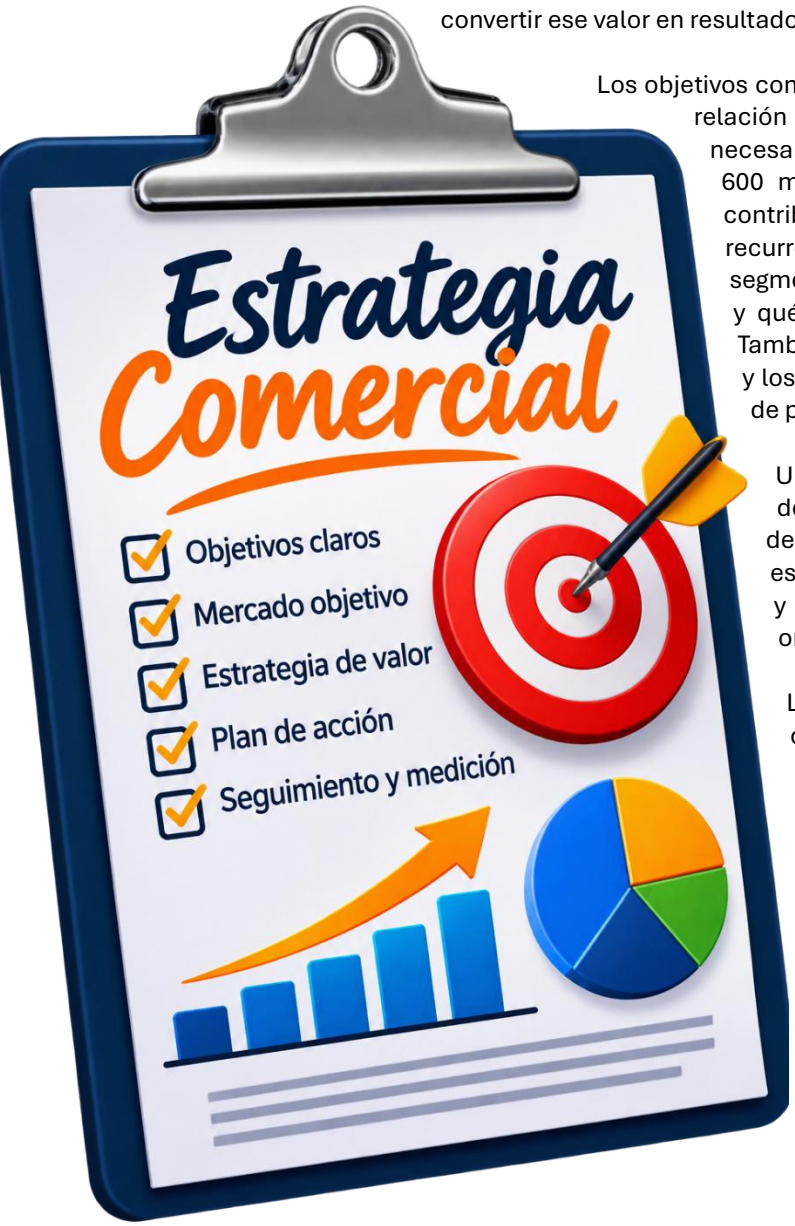
La construcción de un plan comercial eficaz comienza con una comprensión precisa del mercado que deseas atender, los segmentos que representan mejores oportunidades y las razones que pueden llevar a sus integrantes a elegir tu oferta.

Analiza el comportamiento de los clientes actuales, las oportunidades perdidas, las tendencias de compra, las condiciones de la competencia y las necesidades que permanecen insatisfechas.

Cruza esa información con la rentabilidad de los productos, los recursos disponibles y la capacidad real de entrega, porque una oportunidad atractiva desde la perspectiva de la demanda puede resultar inconveniente cuando exige descuentos excesivos o recursos que la empresa carece de capacidad para proporcionar.

A partir del diagnóstico, define qué segmentos merecen prioridad, qué problemas resolverás para ellos y qué ventajas justifican la elección de tu empresa. La estrategia comienza a

adquirir sentido cuando establece dónde competir, cómo generar valor y qué condiciones económicas permitirán convertir ese valor en resultados sostenibles.



Los objetivos comerciales deben expresar resultados concretos y establecer una relación verificable entre la aspiración gerencial y las condiciones necesarias para alcanzarla. Supón que tu empresa pretende alcanzar 600 millones de pesos mensuales en ventas, con un margen de contribución mínimo del 30 % y una participación creciente de clientes recurrentes. El objetivo requiere determinar cuánto debe aportar cada segmento, cuáles productos tendrán prioridad, qué canales utilizarás y qué capacidad comercial necesitarás para atender la demanda. También debes examinar la diferencia entre la facturación contratada y los ingresos efectivamente reconocidos, así como las condiciones de pago que afectan la liquidez.

Una meta de ventas resulta insuficiente cuando carece de límites de rentabilidad, criterios de selección de clientes y una evaluación de los recursos que demanda su cumplimiento. La formulación estratégica debe combinar volumen, margen, calidad de las ventas y capacidad de recuperación del dinero, para orientar a la organización hacia un crecimiento económicamente defendible.

La traducción del objetivo en actividad comercial exige comprender cómo avanzan los compradores desde el reconocimiento de una necesidad hasta la decisión de adquirir una solución.

En un negocio entre empresas, el proceso puede incluir la identificación de prospectos, la calificación de oportunidades, las reuniones de diagnóstico, la presentación de propuestas, la negociación y el cierre.

Cada etapa presenta una probabilidad de avance que conviene estimar a partir de los registros históricos de la organización. Si tu meta requiere cerrar cien contratos durante un periodo y la tasa histórica de conversión de oportunidades calificadas en ventas es del 25 %, necesitarás gestionar aproximadamente cuatrocientas oportunidades calificadas para alcanzar el resultado esperado, siempre que las condiciones del periodo sean comparables con las utilizadas en el cálculo.

Esta proyección permite evaluar la capacidad del equipo, las necesidades de generación de demanda y los recursos de seguimiento. También revela dónde conviene intervenir cuando el resultado se desvía, ya que una caída puede originarse en la cantidad de prospectos, la calidad de las oportunidades, la eficacia de las propuestas o la capacidad de negociación.

La asignación de responsabilidades transforma el plan comercial en un sistema de trabajo coordinado entre marketing, ventas, servicio al cliente, operaciones y finanzas. Marketing debe comprender cuáles segmentos tienen prioridad y qué características definen una oportunidad comercial relevante, mientras que ventas

necesita registrar la información obtenida durante las conversaciones, documentar las objeciones y actualizar las previsiones. Operaciones debe confirmar su capacidad para atender las promesas comerciales, y finanzas debe evaluar los márgenes, las condiciones de crédito y las necesidades de capital de trabajo asociadas al crecimiento previsto.

Para aplicar este enfoque, establece responsables por objetivo, define los recursos requeridos y acuerda cómo resolver las dependencias entre áreas, de modo que el cumplimiento comercial responda a una capacidad organizacional coordinada. El sistema de indicadores debe permitir comprobar si la actividad ejecutada está produciendo el resultado esperado y dónde conviene ajustar las decisiones. La facturación, el margen de contribución, la tasa de conversión, la duración del ciclo de venta, el valor promedio por contrato, la recompra y la precisión de las previsiones ofrecen perspectivas complementarias sobre el desempeño.

La elección debe responder a las decisiones que necesitas tomar y a la posibilidad de actuar sobre los resultados. Una tasa de conversión descendente, por ejemplo, requiere investigar la calidad de las oportunidades y las razones de pérdida, mientras que una facturación creciente acompañada por un margen decreciente exige examinar precios, descuentos, costos y composición de las ventas.

La ejecución necesita una rutina de seguimiento que conecte la información con las decisiones y los compromisos del equipo. Una revisión semanal puede concentrarse en las oportunidades críticas, los cambios en las previsiones, las desviaciones frente a las metas y los obstáculos que impiden avanzar en las negociaciones. La revisión mensual debe ampliar la perspectiva para evaluar la rentabilidad, el desempeño de los segmentos, el comportamiento de los clientes y la correspondencia entre las actividades comerciales y las prioridades estratégicas.

Cada desviación significativa requiere un análisis de sus causas, una acción correctiva, un responsable y una fecha de evaluación. Esta dinámica permite detectar cambios en las condiciones del mercado y responder mediante ajustes en las campañas, la distribución de recursos, los argumentos comerciales o las condiciones de la oferta. El seguimiento adquiere valor cuando permite modificar decisiones con fundamento, en lugar de convertirse en una sucesión de reuniones donde los equipos explican las cifras sin alterar las prácticas que las producen.

Los incentivos comerciales también deben diseñarse en función del comportamiento que la organización necesita promover, porque la remuneración variable influye en la selección de clientes, las condiciones de venta y las prioridades del equipo. Cuando las comisiones dependen exclusivamente de la facturación, los vendedores pueden privilegiar operaciones con descuentos elevados, condiciones de pago desfavorables o una baja probabilidad de recompra. Una estructura mejor alineada puede incorporar el cumplimiento de objetivos de venta, el margen de contribución, la recuperación de cartera y la adquisición de clientes pertinentes para la estrategia.

La ponderación depende del ciclo comercial, el tipo de producto y la capacidad de cada vendedor para influir sobre los resultados. También conviene revisar si las metas individuales resultan compatibles con la capacidad de cada territorio y con las oportunidades disponibles en el mercado. La finalidad consiste en reconocer comportamientos que produzcan resultados sostenibles, con reglas claras, datos verificables y criterios de remuneración conocidos por el equipo.

La estrategia comercial se convierte en una capacidad organizacional cuando integra el conocimiento del mercado, los objetivos financieros, la actividad del equipo y un sistema disciplinado de aprendizaje. Cada periodo debe aportar información sobre los segmentos que responden mejor, las propuestas que generan mayor rentabilidad, los obstáculos que prolongan las negociaciones y las decisiones que mejoran la conversión de oportunidades en ventas. La gerencia necesita utilizar esa evidencia para revisar sus supuestos, reasignar recursos y actualizar el plan cuando las condiciones cambian.

El éxito consiste en construir una operación capaz de transformar las prioridades estratégicas en acciones concretas, medir sus efectos y corregir las desviaciones con oportunidad. Cuando cada área comprende su contribución al resultado comercial y trabaja con indicadores coherentes, la estrategia deja de ser una declaración aspiracional y se convierte en un sistema de gestión que conecta la demanda del mercado con la rentabilidad, la productividad y el crecimiento de la empresa.

Si llegaste hasta aquí...
¡Mereces un premio!

2 horas de CONSEJERÍA
Sobre temas comerciales

¡GRATIS!

Sólo escríbeme a mi
WhatsApp: 3105102373 y
solicítala para agendarla.

EstiloGerencial.com