

think/r

EBOOK DE THINKR, 2026

# Insights 2026.

12 ideas sobre el futuro del trabajo, escritas por  
nuestros Fellows.

---

**Rodrigo Orellana**  
Cofundador de Thinkr

**Marcos Astudillo**  
Cofundador de Thinkr

**Felipe López**  
CMO en TocToc

# El futuro del trabajo pertenece a quienes lo construyen.

En Thinkr enseñan profesionales en ejercicio: personas que hoy toman las decisiones que explican en clase. Este ebook reúne lo que 4 de ellos están viendo en sus organizaciones, con la IA como habilitador. Cada capítulo se lee en 5 minutos y sirve para abrir una conversación con tu equipo.

## ÍNDICE

- 
- |    |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | <b>El Marketing que viene se diseña también para agentes</b><br>Rodrigo Orellana |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 02 | <b>Cómo cambia el organigrama después de la IA</b><br>Marcos Astudillo |
|----|------------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                              |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| 03 | <b>El contexto propio, la ventaja en la era de la IA</b><br>Rodrigo Orellana |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 04 | <b>Del plan anual de Marketing al portafolio de apuestas</b><br>Rodrigo Orellana |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| 05 | <b>Cómo decidir rápido y con buen criterio</b><br>Marcos Astudillo |
|----|--------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 06 | <b>Qué hace un gerente cuando el análisis ya viene hecho</b><br>Marcos Astudillo |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 07 | <b>Cómo lograr que un indicador hable igual en toda la empresa</b><br>Marcos Astudillo |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 08 | <b>Cómo ganar presencia en las respuestas de la IA</b><br>Felipe López |
|----|------------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 09 | <b>Cómo lograr un forecast comercial preciso</b><br>Felipe López |
|----|------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | <b>La conversación que acelera la adopción de IA en un equipo</b><br>Marcos Astudillo |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | <b>Marketing tras las cookies de terceros: qué se construye</b><br>Felipe López |
|----|---------------------------------------------------------------------------------|
- 
- |    |                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
| 12 | <b>Cómo darle un dueño con nombre a cada indicador</b><br>Rodrigo Orellana |
|----|----------------------------------------------------------------------------|
-

# El Marketing que viene se diseña también para agentes

Una parte de las compras ya empieza con un asistente de IA, y las marcas que se preparan hoy son las que ese asistente recomienda.



**Rodrigo Orellana**  
Cofundador de Thinkr

Durante 20 años el Marketing digital tuvo un interlocutor muy claro, una persona sentada ante una pantalla que buscaba, comparaba opciones y decidía por su cuenta. Todo lo que construimos en ese tiempo, desde el sitio hasta la campaña, estaba pensado para ganar su atención y acompañar su decisión. Hoy ese interlocutor está sumando un intermediario que cambia la forma en que las marcas entran a la conversación. Cada día hay personas que le piden a un asistente de IA que les arme una lista corta, que ordene 3 opciones o que les recomiende cuál conviene para su caso. En algunas categorías ese asistente ya puede completar la compra de principio a fin, y eso abre un espacio nuevo para las marcas que decidan prepararse desde ahora.

## Quién lee tu marca ahora

Un agente lee tu marca con una lógica propia, centrada en la información estructurada, consistente y verificable que encuentra disponible. Busca respuestas concretas a preguntas simples: qué vendes, a qué precio, con qué condiciones, qué dicen otros de ti y si todo eso coincide entre las distintas fuentes. El video de marca y el jingle que tanto trabajamos pertenecen a otro momento del recorrido, cuando la persona vuelve a tomar el control. Cuando la información está ordenada y habla con una sola voz en todas partes, el agente la entiende con facilidad y la incluye con confianza en sus recomendaciones. Esa claridad pesa harto: el asistente tiende a recomendar a quien puede explicar con certeza, y así la marca que cuida la coherencia de sus datos se gana un lugar en cada lista corta que el agente arma.

## 3 capas que conviene ordenar

**La capa de datos** reúne el catálogo, los precios, la disponibilidad y las políticas, publicados de forma que una máquina los pueda leer con total claridad. Aquí ayudan los datos estructurados en el sitio, las fichas completas en los marketplaces y la misma información repetida con precisión en cada lugar donde aparece tu marca. Es un trabajo ordenado y poco vistoso, que tiene la gracia de dar frutos desde el primer día. Cada dato alineado le ahorra al agente una duda y le suma a tu marca un argumento para ser recomendada.

**La capa de reputación** nace de lo que otros publican sobre ti, porque los modelos aprenden de la prensa, las reseñas, los foros y las comparativas de tu categoría. Aparecer bien

citado en fuentes que el modelo considera confiables tiene un peso enorme en la forma en que te describe y te recomienda. Esa reputación se cultiva con relaciones, con contenido útil que otros quieran referenciar y con clientes contentos que cuenten su experiencia. Es una inversión de largo aliento que va dejando huella en cada respuesta que entrega un asistente.

**La capa de conversación** es lo que responde un asistente cuando alguien pregunta por tu categoría sin nombrar ninguna marca en particular. Esa respuesta se puede medir de forma sistemática, pregunta a pregunta, hasta formar un mapa claro de tu presencia. Quien la mide empieza a entender por qué aparece, con qué argumentos lo describen y dónde tiene espacio para crecer. Con ese mapa en la mano, cada acción de las capas anteriores gana dirección y se puede evaluar con evidencia concreta.

## Lo que sigue siendo de las personas

La marca emocional mantiene todo su valor y encuentra su lugar en otro momento del recorrido de compra. El agente arma la lista corta y la persona elige dentro de ella, con la misma sensibilidad de siempre hacia las marcas que admira y recuerda. Llegar a la lista es un trabajo técnico y de reputación, y ganar dentro de ella sigue siendo trabajo de marca en el sentido clásico del oficio. El equipo de Marketing del próximo ciclo necesita, entonces, 2 músculos a la vez, el que sabe emocionar y el que sabe ordenar la información para que una máquina la entienda y la recomiende. Quienes vienen del oficio parten con ventaja: suman herramientas nuevas a un criterio que ya tienen.

## Por dónde partir esta semana

El primer paso: pregúntale a 3 asistentes distintos por tu categoría, sin nombrar tu marca, y anota quién aparece y con qué argumentos. Después revisa si tu información pública responde esas mismas preguntas con claridad, en tu sitio, en tus fichas y en lo que otros dicen de ti. La distancia entre lo que el asistente dice hoy y lo que tú quisieras que dijera se transforma en tu nuevo plan de Marketing, con prioridades concretas y medibles. Hoy todavía hay mucho espacio disponible en casi todas las categorías, y las marcas que se muevan en estos meses van a ocupar el lugar que los asistentes recuerden durante años.

# Cómo cambia el organigrama después de la IA

Cuando una parte del trabajo la ejecutan sistemas, la estructura se ordena alrededor de las decisiones y se puede diseñar desde hoy.



**Marcos Astudillo**  
Cofundador de Thinkr

Por un siglo los organigramas se dibujaron alrededor de una idea sencilla y muy eficaz: el trabajo se divide en tareas, las tareas se agrupan en cargos y los cargos se ordenan en niveles de supervisión. La cantidad de personas a cargo de cada líder dependía del volumen de trabajo que había que coordinar, y esa lógica le dio orden a empresas enteras durante décadas. La IA mueve esa base de una manera muy concreta, porque una parte de las tareas pasa a ejecutarla un sistema. Con eso la pregunta de diseño se vuelve otra: quién decide qué, con qué información y con qué responsabilidad. Esa pregunta abre una oportunidad enorme para quienes lideran, porque les permite dibujar la estructura alrededor de las decisiones que realmente mueven el Negocio.

## Equipos compactos con las decisiones cerca del contexto

La primera señal aparece en el tamaño de los equipos. Un grupo que necesitaba varias personas para producir análisis, reportes o contenido puede lograrlo con una dotación compacta, siempre que alguien sepa pedir bien, revisar con criterio y hacerse cargo del resultado. Ese movimiento acerca las decisiones a quien tiene el contexto, que suele ser la persona que está frente al cliente, al proceso o al número. Las capas intermedias que existían para trasladar información se van simplificando, y la responsabilidad queda en manos de quien ve la realidad de primera mano. Para la organización esto significa velocidad, y para las personas significa un trabajo con amplio margen de autonomía y con un impacto que se ve todos los días.

## Roles nuevos que merecen nombre propio

En muchas empresas ya hay personas haciendo trabajos que todavía esperan su descripción de cargo. Está quien mantiene los flujos automatizados, quien define el alcance de lo que puede hacer un agente y quien revisa la calidad de lo que

produce un sistema antes de que llegue al cliente. Hoy esos roles viven en los márgenes, como tareas extra de alguien entusiasta que se hizo cargo por iniciativa propia. Las organizaciones que los reconozcan, les den nombre y los hagan crecer van a ganar una ventaja que se nota en la velocidad y en la calidad de lo que entregan. Reconocerlos también es una señal potente para el equipo, porque muestra que la empresa valora a quienes están construyendo la forma de trabajar que viene.

## El liderazgo como arquitectura del trabajo

Un líder que coordinaba tareas pasa a diseñar el sistema de trabajo completo: qué se automatiza, qué se revisa, dónde se necesita criterio humano y cómo se mide si el conjunto funciona. Se parece harto al oficio de un arquitecto, que piensa en cómo van a circular las personas y la información antes de levantar la primera pared. Ese rol pide entender el Negocio, conocer las herramientas lo suficiente para saber qué prometen de verdad y sostener conversaciones honestas con el equipo sobre cómo cambia su trabajo. Es un oficio exigente y muy estimulante, porque pone a quien lidera en el lugar exacto donde se define la forma en que la empresa va a operar durante los próximos años.

La estructura se va a mover de todas maneras, y cada empresa tiene en sus manos la posibilidad de diseñar ese movimiento con intención. Cuando se diseña, las herramientas se adoptan con un criterio común y cada responsabilidad queda asignada a alguien con nombre y apellido. Se puede partir por un proceso importante: dibujar quién decide en cada paso y preguntarse cómo se vería ese dibujo con la IA bien incorporada. Esa conversación, hecha con el equipo y a partir de un caso real, ordena la organización desde adentro y genera un compromiso genuino con el cambio. El organigrama que viene se construye decisión por decisión.

# El contexto propio, la ventaja en la era de la IA

Los modelos ya están al alcance de todas las empresas, y la ventaja se construye con el conocimiento propio y la disciplina para usarlo.



**Rodrigo Orellana**  
Cofundador de Thinkr

Hace poco tiempo, tener acceso a un buen modelo de IA era una ventaja reservada para unas pocas empresas con presupuesto y equipo técnico. Hoy cualquier empresa, grande o chica, puede usar los mismos modelos que usan los líderes de su industria, pagando prácticamente lo mismo por ellos. Esa apertura pone la tecnología al alcance de todos y lleva la pregunta estratégica a un terreno que cada empresa controla. Cuando la herramienta es igual para todos, lo que distingue a una empresa es aquello que ella le entrega al modelo para que trabaje. Ahí aparece el contexto propio como el activo que define quién saca provecho real de la IA.

## Qué es el contexto propio

El contexto propio es todo lo que tu empresa sabe y que le pertenece solo a ella: el historial de clientes, las conversaciones de venta, los casos que se resolvieron bien y los que dejaron lecciones, y los criterios con que se aprueba un precio o se prioriza un proyecto. Buena parte de ese conocimiento vive hoy en la cabeza de las personas o en documentos repartidos por distintas carpetas y sistemas. Llevarlo a un formato que un sistema pueda usar es el paso que convierte un modelo genérico en una herramienta que trabaja como alguien de la casa. Esa conversión está al alcance de cualquier organización que decida hacerla con método y constancia.

## 3 activos que conviene empezar a construir

**El dato de cliente ordenado** es una sola versión de quién es cada cliente, qué compró, qué preguntó y qué le respondimos en cada momento. Es la base para personalizar con certeza, porque le permite al sistema reconocer a cada persona y conversar con ella desde su historia real. Construirlo pide acuerdos entre áreas sobre qué se registra y dónde vive cada dato. Una vez ordenado, alimenta desde la atención al cliente hasta las campañas y las decisiones comerciales.

**El criterio escrito** son las reglas con que la empresa decide, puestas en palabras claras que cualquiera pueda leer y aplicar. Incluye cómo se evalúa un riesgo, qué hace bueno a un proveedor y cuándo se escala un reclamo a un nivel

superior. Escribirlas obliga a acordarlas, y ese ejercicio ya ordena a los equipos antes de que intervenga cualquier tecnología. Una vez escritas, esas reglas sirven como material de formación para las personas nuevas y como instrucciones claras para los sistemas.

**La memoria de lo aprendido** guarda qué funcionó en las campañas, en los lanzamientos y en las negociaciones de los últimos años. Queda registrada de forma que se pueda consultar con facilidad, y así el conocimiento permanece en la empresa cuando alguien cambia de trabajo. Cada proyecto terminado deja una lección disponible para el siguiente equipo que enfrente un desafío parecido. Con el tiempo, esa memoria se vuelve el punto de partida natural de cualquier decisión importante.

## Por qué esto se compone

Cada vez que un sistema trabaja con buen contexto produce buenos resultados, y esos resultados pasan a ser, a su vez, contexto nuevo para el siguiente ciclo. El círculo se acelera con el uso y premia a quien empieza a construirlo hoy. La ventaja que se acumula crece con el tiempo y resulta muy difícil de copiar, porque está hecha de la historia propia de cada empresa. Una empresa que invierte en su contexto obtiene de ese mismo modelo respuestas que hablan su idioma, conocen a sus clientes y respetan sus criterios. Esa ventaja se construye desde adentro, con paciencia, y cada mes de trabajo la vuelve sólida y propia.

## Una pregunta para el próximo comité

Vale la pena llevar una pregunta concreta al próximo comité de gerencia y dedicarle el tiempo que merece. Si mañana un competidor contratara las mismas herramientas que ustedes, ¿qué tendrían ustedes que él jamás podría adquirir en el mercado? La respuesta a esa pregunta es la estrategia de IA de la empresa, y todo lo demás pasa a ser implementación bien hecha. Cuando el equipo la responde con honestidad, aparecen de inmediato los activos que toca cuidar, ordenar y hacer crecer. Esa lista es el punto de partida. Cada paso sobre ella construye algo que le pertenece solo a tu empresa.

# Del plan anual de Marketing al portafolio de apuestas

Con canales que cambian cada trimestre, el presupuesto de Marketing se administra como un portafolio que aprende en cada resultado.



**Rodrigo Orellana**  
Cofundador de Thinkr

El plan anual de Marketing nació para un mundo estable, donde los canales se definían en noviembre, el presupuesto se repartía por trimestre y el año se dedicaba a ejecutar lo acordado. Ese mundo se movió, y hoy los canales cambian sus reglas cada pocos meses, aparecen formatos nuevos y la IA abre posibilidades que en noviembre todavía estaban fuera de la mesa. Este escenario invita a administrar la inversión con flexibilidad, al ritmo que marca el mercado. Un presupuesto que aprende sobre la marcha puede capturar cada oportunidad en el momento en que aparece y liberar a tiempo lo que ya cumplió su ciclo.

## Pensar el presupuesto como un portafolio

La alternativa que están adoptando los equipos ágiles viene de las finanzas y consiste en repartir la inversión en 3 grupos, cada uno con reglas propias. **El núcleo** agrupa los canales que ya demostraron que rinden, se optimiza con disciplina y se le exige eficiencia, y suele llevarse la mayor parte del presupuesto. **Las apuestas de crecimiento** son canales o audiencias con señales prometedoras que todavía están por escalar, y reciben espacio para crecer con metas intermedias claras. **Los experimentos** ocupan una fracción pequeña y protegida del presupuesto para probar lo nuevo, ya sea un formato, una herramienta o una forma distinta de llegar al cliente. Se asume desde el inicio que la mayoría de ellos va a entregar aprendizaje, y que alguno puede cambiar el año completo.

## La regla que hace funcionar el sistema

Un portafolio cobra vida cuando el dinero se mueve con una cadencia acordada por todo el equipo. Cada cierto tiempo, lo que probó bien en experimentos pasa a crecimiento, lo que escaló pasa al núcleo y lo que cumplió su ciclo libera recursos para la siguiente apuesta. Para que ese movimiento ocurra

con naturalidad, cada apuesta necesita desde el inicio una hipótesis escrita, un indicador que diga si resultó y una fecha para decidir. Con esas 3 piezas en su lugar, cada experimento tiene un final claro y cada peso invertido deja una lección o un resultado. Esa disciplina convierte al equipo de Marketing en un administrador activo de su propia inversión.

## Dónde entra la IA

La IA baja el costo de probar y acelera todo el ciclo de aprendizaje del equipo. Producir variantes creativas, analizar resultados y ajustar audiencias toma hoy una fracción del tiempo que tomaba hace poco. Eso permite correr muchos experimentos con el mismo equipo y aprender a un ritmo que hace unos años parecía lejano. El trabajo está en acompañar ese volumen con hipótesis claras, porque cada prueba bien diseñada produce una decisión y cada decisión mueve el portafolio. Las pruebas con buen diseño y una pregunta precisa detrás enseñan mucho, y la IA permite multiplicarlas manteniendo intacto el rigor.

## La conversación con finanzas

Este enfoque cambia también la forma en que Marketing rinde cuentas ante la gerencia. El reporte pasa a contar qué aprendió el equipo, qué recursos movió y qué resultado trajo cada grupo del portafolio durante el período. Es un lenguaje que un gerente de finanzas entiende de inmediato, porque es el mismo que usa para administrar cualquier inversión de la empresa. Esa sintonía abre una conversación de pares, donde Marketing presenta su presupuesto como una inversión que se administra con método y se defiende con evidencia. Cuando Marketing y finanzas hablan el mismo idioma, el presupuesto pasa a ser una herramienta de crecimiento que toda la empresa cuida.

# Cómo decidir rápido y con buen criterio

La información ya llega en minutos, y eso permite diseñar una forma de decidir que aprovecha esa velocidad con criterio y aprendizaje.



**Marcos Astudillo**  
Cofundador de Thinkr

Las decisiones lentas solían tener una explicación razonable: la información tardaba en llegar. Había que esperar el cierre de mes, el estudio de mercado o el informe del área de análisis para tener una base sobre la cual decidir. Hoy, con datos ordenados y herramientas de IA, buena parte de ese análisis se puede tener en una tarde, y eso cambia por completo el punto de partida. La oportunidad está en que el ritmo de decisión de la empresa acompañe este nuevo ritmo de la información. Para lograrlo, mira la forma de decidir como algo que se diseña, igual que un proceso comercial o una cadena de abastecimiento.

## Dónde se acumula el tiempo de una decisión

Si miras con cuidado una decisión que tardó semanas, vas a ver que el tiempo se acumula en los espacios que rodean al análisis. Se acumula esperando la próxima reunión, coordinando las agendas de quienes tienen que estar, volviendo a discutir lo que ya estaba acordado y pidiendo un dato adicional para postergar una conversación incómoda. Todos esos son temas de diseño de la decisión, y justamente por eso tienen solución dentro de la propia empresa. Una herramienta acelera el análisis, y el rediseño del proceso es lo que convierte esa aceleración en decisiones tomadas a tiempo. Quien lidera tiene, entonces, la palanca principal en sus manos.

## Separar las decisiones según el costo de un error

Una idea muy útil es distinguir entre las decisiones que se pueden revertir con facilidad y las que tienen consecuencias difíciles de deshacer. Las primeras se toman rápido y cerca de quien tiene el contexto, con permiso explícito para equivocarse y corregir sobre la marcha. Las segundas

merecen tiempo, análisis y la mirada de un comité que pueda pesar los riesgos con calma. Cuando cada tipo de decisión tiene su propio carril, las pequeñas fluyen con agilidad y las grandes reciben toda la atención que requieren. Ese ordenamiento sencillo libera la agenda de los equipos directivos y le devuelve autonomía a las personas que están en la operación.

## Ciclos cortos que dejan aprendizaje

Decidir rápido funciona muy bien cuando cada decisión viene acompañada de una forma de saber si resultó. Eso implica dejar escrito qué se espera que pase, en cuánto tiempo y qué señal va a indicar que es momento de ajustar el rumbo. Con esa disciplina la velocidad se traduce en aprendizaje, porque cada ciclo deja a la empresa con información nueva sobre su mercado, sus clientes y su propia operación. La siguiente decisión parte entonces desde una base informada, y el conocimiento se va componiendo trimestre a trimestre. Así la rapidez y la calidad avanzan juntas y se refuerzan mutuamente en cada vuelta.

Con todo esto, el trabajo de quien lidera pasa a ser el diseño del sistema de decisión de la empresa: qué se decide en cada nivel, con qué información y en qué plazo. Su foco está en que el sistema completo decida bien, y eso le permite delegar con confianza las decisiones que otras personas pueden tomar con el contexto adecuado. Una forma concreta de empezar es revisar las decisiones del último trimestre y preguntarse cuáles se demoraron en exceso y por qué. La respuesta suele aparecer en el proceso, y un proceso se puede rediseñar con el mismo equipo que lo vive todos los días.

# Qué hace un gerente cuando el análisis ya viene hecho

Cuando un sistema entrega el diagnóstico y las opciones, el valor del gerente crece en el criterio, la buena pregunta y la responsabilidad.



**Marcos Astudillo**  
Cofundador de Thinkr

Buena parte de la carrera de un gerente se construyó sobre la capacidad de analizar: leer los números, encontrar el patrón y armar la presentación que explica qué está pasando y qué hacer. Hoy un sistema bien alimentado puede entregar ese análisis en minutos, con opciones y escenarios incluidos. Muchos líderes se preguntan en voz baja cuál es su lugar en esta nueva realidad, y la respuesta es muy alentadora. El valor del gerente se desplaza hacia tareas que requieren juicio, experiencia y la capacidad de responder por lo que se decide. Son 4 frentes concretos, y cada uno ofrece un espacio real para crecer como líder.

## Hacer la pregunta correcta

El primer frente es decidir qué vale la pena preguntar. Un sistema responde muy bien lo que se le pide, así que la calidad de la respuesta depende directamente de la calidad de la pregunta. Saber qué problema importa este trimestre, qué supuesto hay que poner a prueba y qué dato falta para confiar en una conclusión es trabajo de alguien que entiende el Negocio desde adentro. Cuando la pregunta está bien planteada, el sistema trabaja sobre el problema que de verdad mueve los resultados y el equipo gana foco desde el primer día. Esa capacidad se entrena con años de conocer clientes, equipos y mercados, y hoy tiene un valor enorme porque orienta todo lo que el sistema produce después.

## Ejercer el criterio

El análisis entrega opciones, y elegir entre ellas requiere información que vive fuera de los datos: la historia de la empresa, la relación con un cliente importante, el momento del equipo y el riesgo que la organización está dispuesta a tomar. Ese criterio gana valor a medida que el análisis se

vuelve abundante y accesible para todos. Cuando cada empresa tiene acceso a buenos diagnósticos, la diferencia la marca quien sabe decidir bien con ellos. Ahí está una de las contribuciones propias del gerente, la que combina lo que dicen los números con lo que sabe de su organización.

## Hacerse cargo del resultado

Un sistema puede recomendar, y la responsabilidad por lo que se hace con esa recomendación queda en manos de una persona. Hacerse cargo significa poner la firma, explicar la decisión al directorio y al equipo, y corregir con rapidez cuando algo sale distinto de lo esperado. Esa parte del trabajo gana peso en este nuevo escenario, porque los equipos siguen a quien se hace cargo. Esa presencia visible le da al equipo la tranquilidad necesaria para usar las herramientas con audacia y aprender de cada resultado. La confianza de una organización en sus sistemas depende de que alguien responda por ellos con nombre y apellido, y ese alguien es el gerente.

## Formar a otros en el buen juicio

El cuarto frente es enseñar al equipo a trabajar con estas herramientas con buen juicio, una tarea que muchas veces queda para después y que merece un lugar prioritario en la agenda. Se trata de enseñar cuándo confiar en un resultado, cuándo revisarlo con calma y cuándo descartarlo para volver a empezar. Un gerente que se toma en serio esa formación multiplica su impacto, porque su criterio sale de su cabeza y empieza a vivir en la forma de trabajar de todo el equipo. Esa es la contribución de largo plazo que deja huella en una organización, y la que convierte el análisis abundante en decisiones con sello propio.

# Cómo lograr que un indicador hable igual en toda la empresa

Un acuerdo claro sobre qué cuenta cada indicador ordena el reporte de toda la empresa y se construye en conversaciones de un comité.



**Marcos Astudillo**  
Cofundador de Thinkr

Hay una escena que se repite en muchas empresas y que vale la pena mirar con calma, porque trae una oportunidad escondida. 2 áreas llegan al comité con el mismo indicador y cada una trae su propio número, bien calculado y defendido con buenos argumentos. Los siguientes 40 minutos se van en averiguar cuál de ambos está bien, y la decisión que estaba en tabla queda para la próxima sesión. La reacción habitual es pedir una herramienta nueva que prometa unificar las cifras, y antes de firmar esa compra hay algo más rápido por probar. El camino que funciona empieza en una conversación que cualquier equipo directivo puede tener con lo que ya tiene sobre la mesa.

## La respuesta está en la definición

Cuando abres las 2 consultas y las pones lado a lado, la diferencia casi siempre aparece en la definición de qué se contó. Un área excluye a los clientes internos y la otra los incluye, una registra la venta cuando se emite la factura y la otra cuando se despacha el producto, y una lleva las devoluciones al mes original mientras la otra las anota en el mes en que ocurren. Ambas tienen razón dentro de su propia definición, lo que confirma que el trabajo técnico está bien hecho y que el paso siguiente es un acuerdo. Basta una conversación donde alguien con autoridad deje por escrito cuál de las definiciones es la de la empresa para que los 2 números empiecen a sumar. Desde ese momento el comité dedica su tiempo a discutir el Negocio y a tomar las decisiones que tiene en tabla.

Esa conversación pide coraje, porque el área que venía reportando con su propia definición va a mostrar cifras distintas el próximo trimestre y tendrá que explicarlas hacia arriba. Tenla temprano y con respaldo de la dirección, así el ajuste se hace una sola vez y queda documentado con fecha y razón. Después de ese trimestre de acomodo, todo el reporte descansa sobre la misma base y las series históricas se pueden reconstruir con el criterio acordado. Ese ajuste se paga pronto en credibilidad para todas las áreas, porque cada número que sube al comité llega con una sola lectura posible.

## Lo que la empresa recupera al ordenarlo

Ordenar las definiciones le devuelve a la empresa 3 cosas valiosas que hoy se van en discusiones circulares. La primera es tiempo de comité, que es el recurso escaso y valioso de

cualquier equipo directivo. La segunda es confianza, porque un directorio que ve un solo número para cada concepto vuelve a leer con tranquilidad todos los reportes que vienen después, incluidos los que traen noticias difíciles. La tercera es la posibilidad de automatizar, ya que un modelo o una regla pueden priorizar con precisión cuando la definición se mantiene estable, sin importar quién haga la pregunta.

La tercera ganancia es la que crece con el tiempo. Una organización puede funcionar años con indicadores ambiguos mientras las decisiones las tomen personas que se entienden en el pasillo y conocen los matices de memoria. En el momento en que quiere delegar una decisión a una regla o a un modelo, la definición compartida se vuelve la condición que habilita todo el avance. Las empresas que ordenan sus indicadores hoy quedan listas para automatizar con confianza, y esa preparación se agradece el día en que el primer modelo entra a producción.

## 4 acuerdos para ordenar los indicadores

El orden que funciona es simple y se puede empezar esta misma semana con el equipo que ya tienes. Primero se arma una lista corta, porque en la mayoría de las áreas hay entre 8 y 15 indicadores que se usan de verdad para decidir y el resto puede esperar su turno. Segundo, cada uno de esos indicadores recibe un dueño con nombre y apellido, que mantiene la definición y avisa cuando cambia, mientras el cálculo puede quedar en manos de otra persona del equipo. Tercero, la definición se escribe donde la gente la va a encontrar, al lado del número y en el mismo tablero que se consulta a diario. Cuarto, se instala una regla de calidad que avisa cuando el dato sale del rango esperado, para que cualquier error aparezca a tiempo y el comité reciba cifras ya revisadas.

A esto le llamamos gobierno del dato, y en la práctica se traduce en 4 acuerdos y un par de tableros bien mantenidos. La parte exigente está en sostener la conversación donde se decide qué definición queda, y esa conversación sale bien cuando se prepara con los datos a la vista y con respeto por el trabajo de cada área. Los equipos que la tienen descubren que el esfuerzo técnico ya estaba hecho y que bastaba ponerse de acuerdo para que empezara a rendir. Con una sola definición por indicador, la empresa decide rápido y con calma sobre la misma realidad.

# Cómo ganar presencia en las respuestas de la IA

Los asistentes de IA ya recomiendan marcas en cada categoría, y estas son las señales que ayudan a que tu marca aparezca en sus respuestas.



**Felipe López**  
CMO en TocToc

Muchas marcas están viviendo un momento que se lee mejor con calma y curiosidad. Durante los últimos 6 meses el tráfico orgánico viene bajando de forma sostenida, el sitio sigue igual y las posiciones en Google se mantienen prácticamente donde estaban. Los tableros de siempre muestran un cuadro estable, y esa estabilidad es justamente la pista que ayuda a entender el fenómeno. Lo que se movió ocurre fuera del buscador, porque una parte de los usuarios empezó a preguntarle directamente a un modelo de lenguaje lo que antes escribía en una caja de búsqueda. Para quien lidera Marketing, ese desplazamiento abre una capa completa de visibilidad que todavía está en construcción y que se puede trabajar desde hoy.

## Cómo cambia la decisión cuando la gente pregunta

Cuando alguien busca, recibe una lista de resultados y elige por su cuenta entre varias opciones. Cuando alguien pregunta, recibe una respuesta redactada que se apoya en un puñado de fuentes, muchas veces 3, y que nombra a unas pocas marcas dentro del texto. Para una marca, eso significa que el objetivo pasa a ser quedar entre esas fuentes citadas o aparecer mencionada en el cuerpo mismo de la respuesta. Esta posición se puede conocer con bastante precisión, preguntándole al modelo de forma sistemática y registrando lo que responde cada vez. Esa medición se levanta por cuenta propia y pasa a ser un activo tuyo desde el primer día, con una serie que crece mes a mes.

## Las 3 capas de la medición

La medición que proponemos se ordena en 3 capas que se levantan juntas. La primera son las **menciones**: a partir de un conjunto de preguntas reales de tu categoría, cuentas cuántas veces te nombra cada modelo. Aquí vale la pena cuidar que las preguntas vayan sin marca, porque la pregunta útil es la que haría alguien que todavía te está descubriendo. Las preguntas que nombran a una empresa llevan al modelo a hablar de esa empresa, así que el valor diagnóstico aparece cuando el set parte desde la necesidad del cliente y usa el lenguaje de alguien que recién empieza a explorar la categoría.

La segunda capa son las **citas**, es decir, cuántas de esas menciones enlazan a tu sitio. Una mención construye marca en la cabeza de quien lee la respuesta, y una cita suma a esa construcción un camino directo hacia tu tráfico. Son 2 resultados distintos y se miden por separado, porque cada uno se mueve con palancas propias. La tercera capa es la

**elección**: cuando el modelo tiene que recomendar entre tu marca y un competidor, observas con qué argumento se queda. Ahí suelen aparecer hallazgos muy valiosos, como una debilidad antigua que se repite en reseñas o en prensa y que el modelo recoge tal cual. Detectarla a tiempo le entrega a Marketing una agenda concreta de trabajo sobre la reputación de la marca.

## Las palancas que están en tus manos

Buena parte del trabajo usa las herramientas del SEO técnico de hace 15 años, y eso lo hace ejecutable con disciplina y método. Los modelos leen estructura, así que los datos importantes van en texto claro dentro de la página, a la vista de cualquier lector automático. Un precio, una cobertura o una condición comercial que hoy está dentro de una imagen o detrás de una interacción gana visibilidad apenas pasa a texto estructurado. Los modelos también ponderan la autoría y la consistencia: quién firma cada afirmación, desde cuándo existe y si se repite igual en otras fuentes confiables. Cuidar esas señales en el sitio propio es un trabajo concreto que tu equipo puede planificar por etapas y revisar con rigor de proyecto.

Hay otra parte del trabajo que ocurre fuera del sitio y que pesa mucho en lo que el modelo termina diciendo de tu marca. Lo que dicen de ti en prensa, reseñas, directorios y foros forma parte del material con que el modelo arma su respuesta. Eso amplía el territorio de la visibilidad hacia espacios que Marketing muchas veces dejaba en manos de otras áreas, y abre una oportunidad valiosa de coordinación con Comunicaciones, Servicio al Cliente y Ventas. Cuando esas conversaciones externas cuentan una historia coherente con la que cuenta tu sitio, el modelo encuentra una versión consistente de la marca y la repite con confianza.

La primera vez que corres la medición completa aparece un retrato honesto de dónde está la marca, y ese retrato ya orienta las primeras decisiones. La segunda medición, 3 meses después, es la que empieza a entregar el valor de verdad, porque con 2 puntos ya tienes una serie y puedes ver qué movió cada acción. Con cada trimestre la serie gana profundidad y el equipo aprende a leer qué señales mueve cada palanca en su propia categoría. Las marcas que empiezan a medir ahora van a llegar a su próxima conversación con el directorio con evidencia propia sobre un canal que recién está tomando forma, y esa evidencia sostiene cada decisión de inversión.

# Cómo lograr un forecast comercial preciso

El pronóstico comercial gana precisión cuando se ordena aparte de la negociación interna, y ese orden se instala en 2 semanas de trabajo.



**Felipe López**  
CMO en TocToc

Muchas áreas comerciales comparten un ritual mensual que vale la pena mirar con atención, porque ahí está la oportunidad de ganar precisión. El forecast del mes se arma durante la última semana, se discute en una reunión larga y termina convertido en un número que el equipo acepta por consenso. Cuando el mes cierra, llega el momento de explicar la distancia entre lo pronosticado y lo ocurrido, y al mes siguiente el ciclo vuelve a empezar con la misma dinámica. Ese ciclo tiene causas muy identificables, y ordenarlas está al alcance de cualquier gerencia comercial con un poco de disciplina. El punto de partida está en reconocer que el pronóstico y la negociación interna son 2 conversaciones distintas, y que cada una merece su propio espacio.

## 2 sesgos y la definición que los ordena

El primer sesgo es el del **vendedor optimista**, y se entiende apenas se mira cómo funciona la reunión. Quien reporta su cartera sabe que un número bajo trae preguntas, así que el incentivo empuja la cifra hacia arriba, y lo hace de buena fe. Es una lectura racional del contexto, y por eso se corrige cambiando el contexto con reglas claras para todos. El segundo sesgo es el del **jefe que corrige**, que conoce esa tendencia y descuenta a ojo, cada mes con un criterio distinto. El resultado es un sesgo que cambia de forma y que queda en manos del ánimo y la intuición del momento.

La **definición compartida** es la llave que ordena ambos sesgos. Qué cuenta como oportunidad calificada se fija una vez, por escrito y con acuerdo de toda el área comercial. Con la definición fija aparece una serie consistente mes a mes, y con esa serie el pronóstico se puede calibrar con datos propios. Redactar ese acuerdo toma una tarde y sostenerlo pide constancia, porque cada persona tiene que registrar sus oportunidades con el mismo criterio durante varios meses seguidos.

## Lo que aparece cuando guardas la serie

La primera acción útil es muy sencilla: guardar cada mes lo que se pronosticó y lo que efectivamente ocurrió, por vendedor y por etapa del embudo. A los 6 meses aparece un

hallazgo que suele sorprender a los equipos, porque cada persona tiene su propio factor de corrección y ese factor es notablemente estable. Alguien reporta de forma consistente un 30% extra sobre lo que termina cerrando, y otra persona queda un 10% corta con la misma regularidad. Aplicar ese factor a cada cartera ajusta el pronóstico de inmediato y con una precisión que el propio comité nota desde el primer mes. Funciona con una planilla y rinde muy rápido, porque se apoya en el comportamiento real de tu propio equipo.

## El momento de sumar un modelo

El modelo estadístico entra en escena después, cuando la serie ya tiene historia suficiente para alimentarlo. Con 18 meses de datos limpios, un modelo simple que considere la etapa, la antigüedad de la oportunidad y el tamaño de la cuenta entrega un pronóstico consistente y defendible. Esa historia guardada es la que le da al modelo material para calibrarse, y el número que entrega gana una autoridad que se sostiene con evidencia. La secuencia importa mucho, porque primero se ordena la definición, luego se construye la serie y recién ahí la tecnología encuentra terreno fértil para aportar.

## Reportar una banda con confianza

El último cambio es el que abre la conversación más rica en el comité: reportar un rango para el mes, con un piso y un techo claros. Decir que el mes va a cerrar entre 180 y 220 entrega información útil sobre la incertidumbre real del Negocio, y permite planificar caja, inventario y equipo con esa amplitud a la vista. Una cifra exacta como 197 transmite una precisión que el proceso todavía está construyendo, y la banda la reemplaza con honestidad. La primera vez que se lleva una banda al comité, alguien pregunta dónde quedó el número, y la respuesta es que el número vive dentro del rango junto con su margen real. Después de esa conversación la banda se queda, porque el equipo descubre que con ella puede tomar decisiones con los ojos abiertos. Un área comercial que pronostica así se gana la confianza del resto de la empresa en cada número que pone sobre la mesa.

# La conversación que acelera la adopción de IA en un equipo

La licencia se activa en una tarde, y la conversación que la vuelve útil para cada persona del equipo puede ocurrir esta misma semana.



**Marcos Astudillo**  
Cofundador de Thinkr

Pasa seguido en muchas organizaciones: una automatización elimina cerca de 9 horas semanales de trabajo repetitivo, en el papel todos ganan y, 6 semanas después, el equipo todavía está descubriendo cómo sumarla a su día. La explicación suele aparecer en una conversación entre 2 personas, con un café de por medio y lejos de la presión de una presentación. Si la herramienta hace bien su trabajo, la persona tiene que explicar qué va a hacer con esas 9 horas, y todavía está esperando que alguien le dé esa respuesta. Ahí está la oportunidad, porque esa respuesta la puede dar cualquier líder con un poco de preparación y en muy poco tiempo. Cuando la pregunta queda contestada, la misma herramienta que parecía estancada empieza a usarse con ganas.

## La pregunta que el equipo necesita escuchar

Cuando una organización instala algo que reemplaza tareas y guarda silencio sobre lo que pasa con las personas, la gente completa ese espacio con la hipótesis pesimista que tenga a mano. Esa reacción es una lectura razonable de la información disponible, y entenderla así permite responderla con respeto y con claridad. Los planes de adopción suelen cubrir capacitación, soporte y comunicación de beneficios, y todo ese trabajo suma a favor del cambio. La pieza que completa el plan es la pregunta que de verdad está en la cabeza de cada persona, que es qué se espera de mí ahora. Responderla con claridad convierte la herramienta en una oportunidad personal y le da a cada integrante del equipo un lugar concreto en lo que viene.

## 20 minutos que cambian la adopción

Hay una forma simple de hacerlo y cabe sin problema en cualquier calendario. Antes de encender la herramienta, quien lidera cada equipo tiene una conversación de 20 minutos con

cada persona afectada, con 3 puntos escritos: qué tarea deja de hacer, qué tarea toma a cambio y cómo se ajusta el plan si el resultado sale distinto al esperado. El tercer punto es el que pesa con fuerza, porque decir en voz alta que el resultado del piloto es responsabilidad del proyecto libera al equipo de inmediato. Cuando la gente sabe que el aprendizaje es compartido, se ofrece a ir primera y trae ideas para ajustar la herramienta a su trabajo real. Esa disposición se ve en la adopción a las 12 semanas, cuando el equipo que tuvo estas conversaciones usa la herramienta como parte natural de su día.

## Qué medir para saber que el cambio ocurrió

Para saber si la adopción avanza, mide el uso real de la herramienta, porque el número de cuentas activas solo cuenta cuántas licencias se encendieron. Los datos que sirven son cuántas personas la usaron esta semana, en qué tarea la aplicaron y si la tarea que se suponía reemplazada efectivamente bajó. Ese último dato confirma que el cambio ocurrió, y levantarlo le cuesta muy poco esfuerzo al equipo que lidera el proyecto. Cuando la tarea antigua se retira, el tiempo liberado aparece de inmediato en la agenda del equipo y se puede destinar a trabajo de alto valor.

Un plazo de 12 semanas es el horizonte razonable para saber si algo prendió de verdad en un equipo. Durante las primeras semanas lo que ves es el entusiasmo propio de la novedad, que es valioso y sirve para instalar el uso. Hacia el tercer mes ya aparece el hábito, y el hábito es lo que convierte una licencia en productividad sostenida. Las herramientas llegan listas para funcionar, y lo que las hace florecer en un equipo es una conversación honesta que quien lidera tiene a tiempo con cada persona.

# Marketing tras las cookies de terceros: qué se construye

La medición de Marketing ahora se construye en casa, y ese trabajo la convierte en un activo propio que crece con cada campaña del equipo.



**Felipe López**  
CMO en TocToc

El fin de la cookie de terceros se anunció tantas veces que el tema perdió urgencia en muchas agendas, mientras la señal seguía cambiando a paso firme. El consentimiento denegado por defecto, los navegadores que bloquean, la prevención de rastreo en iOS y las ventanas de atribución acortadas fueron redibujando el mapa de la medición digital. El resultado práctico es que una parte importante de lo que reporta hoy un panel de campañas corresponde a datos modelados por la plataforma. Reconocerlo es el primer paso para trabajar con otra lógica, una en la que la empresa construye su propia medición y la gobierna con criterio. Esa lógica abre una etapa muy interesante para los equipos de Marketing que quieren tomar decisiones con evidencia propia.

## Qué cambia en la medición

Lo que se desdibuja es el recorrido individual de una persona entre distintos sitios. Reconstruir con precisión que alguien vio un anuncio en un medio, leyó una reseña en otro y compró 3 semanas después pasó a ser un ejercicio de estimación. Lo que se mantiene intacto es la relación agregada entre inversión y resultado, que es justamente la que alimenta las decisiones de presupuesto. Esa relación siempre dependió de tener el dato propio ordenado, y ese orden está enteramente en tus manos. Para un equipo directivo, la pregunta central del Negocio sigue teniendo respuesta, y esa respuesta vive dentro de la empresa.

## Las 3 capacidades que conviene construir

La primera capacidad es el **dato de primera parte con consentimiento**: correo, comportamiento en el sitio e historial de compra, reunidos sobre una base de consentimiento que resista cualquier revisión. En Chile, la Ley 21.719 convierte este orden en una obligación concreta, y eso le da al tema la prioridad que merece en el directorio. La segunda capacidad es la **medición del lado del servidor**, que consiste en enviar los eventos desde tu propio servidor para que la señal viaje por un canal que tú controlas. El consentimiento se sigue gestionando en su propia capa, y sobre esa base el servidor

recupera una parte importante de la señal que hoy se pierde en el camino.

La tercera capacidad es la **medición incremental**, que se concentra en estimar qué habría pasado sin la campaña y en dimensionar el efecto real de cada peso invertido. Se responde apagando la inversión en un mercado o en un segmento durante un período acotado y leyendo cómo se mueven las ventas en cada grupo. Es un ejercicio que pide coordinación y algo de presupuesto, y a cambio entrega la evidencia que resiste una revisión seria de finanzas. Cuando un área de Marketing presenta resultados incrementales, la conversación con la gerencia general pasa a hablar de inversión y retorno sobre una base sólida.

## La capa nueva que se abre

En paralelo aparece una capa con mucho espacio por tomar, que es la forma en que los modelos de lenguaje nombran a tu marca cuando alguien pregunta por tu categoría. Para muchas categorías ya representa una fracción del descubrimiento, y esa fracción viene creciendo. Se mide preguntando de forma sistemática, con un conjunto de preguntas sin marca que se corre cada trimestre y que permite construir una serie propia. Ese trabajo usa la lógica del ranking de buscadores de hace 15 años, que muchos equipos ya dominan, y quienes lo midan primero van a llevar ventaja cuando la capa madure.

## Una medición que te pertenece

Por una década la medición llegó incluida con la plataforma, lista para usar y con reportes que se actualizaban solos cada mañana. Hoy esa medición se construye, se mantiene y se defiende internamente, y ese trabajo tiene un retorno muy concreto para la empresa. Quien tiene su propia medición sabe por sí mismo cómo le fue a cada campaña, conversa con cada plataforma desde una posición informada y decide la inversión con evidencia propia. El trabajo es exigente y convierte la medición en un activo del Negocio. Los equipos que lo asumen hoy van a decidir la inversión de los próximos años con una claridad ganada por ellos mismos.

# Cómo darle un dueño con nombre a cada indicador

El primer entregable de un buen proyecto de datos es una lista de nombres, y desde ahí cada indicador se sostiene con solidez propia.



**Rodrigo Orellana**  
Cofundador de Thinkr

Cuando una empresa pide ayuda con un proyecto de datos, la primera reunión suele empezar con una arquitectura, con diagramas de sistemas, flujos de información y alguna herramienta que alguien vio en una conferencia. Todo ese material tiene valor y va a servir en la segunda reunión. La pregunta que abre el camino cambia el ambiente de la sala de inmediato: de estos 15 indicadores, ¿quién responde por cada uno? Esa pregunta ordena la conversación, porque lleva a hablar de personas y de decisiones antes de hablar de plataformas. Cuando la lista de nombres está completa, el resto del proyecto encuentra dónde apoyarse y avanza con paso firme.

## Qué significa ser dueño de un indicador

El rol pide precisión, porque con facilidad se confunde con otras tareas del equipo de datos. El dueño de un indicador es la persona que responde por su definición, y esa responsabilidad convive con la de quien lo calcula y con la de quien mantiene el sistema donde vive. En concreto, asume 3 compromisos: mantener la definición escrita y publicada donde está el número, avisar cuando va a cambiar antes de que el cambio ocurra y resolver la discusión cuando 2 áreas lo interpretan de manera distinta. Los 3 compromisos son de criterio y de conversación, así que el rol vive en el área que toma decisiones con ese número. Quien decide con un indicador conoce sus matices, sabe qué preguntas responde y tiene la autoridad para fijar su alcance.

## La conversación que conviene tener

Asignar un dueño exige resolver una ambigüedad que hasta ese día le acomodaba a alguien, y ahí está el motivo por el que esta tarea se posterga con tanta frecuencia. Si el indicador de venta incluye o excluye las devoluciones, el número que reporta un área cambia, y esa área tiene una definición preferida con buenas razones para defenderla. Es una conversación de poder que se presenta como conversación

técnica, y reconocerlo desde el inicio ayuda a llevarla con respeto y con el nivel de autoridad que corresponde. Con el dueño nombrado, la definición pasa a ser una sola y todo el reporte descansa sobre la misma base. El trimestre en que se nombra hay un ajuste de cifras que se anuncia con anticipación, y después la serie corre limpia y se puede leer de corrido, sin notas al pie.

## Cómo se parte

Se parte con una lista corta, porque en la mayoría de las áreas hay entre 8 y 15 indicadores que efectivamente se usan para decidir y el resto cumple un papel de acompañamiento que puede esperar. Para cada uno se registra un nombre de persona, una definición de 3 líneas y la fecha en que se acordó, y con eso basta para empezar. Todo cabe en una planilla sencilla y se revisa en 40 minutos de comité, con los dueños presentes para confirmar cada definición en voz alta. Esa planilla, que a primera vista parece administrativa, es la base que hace posible todo lo demás. Un modelo puede priorizar bien cuando la definición se mantiene estable sin importar quién pregunte, y una automatización se sostiene en el tiempo cuando cada indicador tiene a alguien que lo cuida.

## La señal de que funcionó

El avance se nota en un momento muy concreto de cualquier reunión de trabajo. Cuando alguien pregunta de dónde salió un número, hay una respuesta corta, con nombre y fecha, y la conversación sigue de inmediato hacia la decisión. Para quien ha pasado tardes enteras averiguando cuál de 2 cifras estaba bien, esa escena tiene un valor enorme y se agradece en cada comité. Es la señal de que la organización ya habla un mismo idioma con sus datos y de que puede empezar a construir sobre ellos con tranquilidad. Una lista de nombres bien hecha le da a la empresa la base firme sobre la cual crecen sus proyectos de datos, sus modelos y sus decisiones de los próximos años.

# Measure. Challenge. Build. Ship. Belong.

Así trabajamos en cada programa: partimos midiendo, elegimos un problema real de tu trabajo y terminamos con algo funcionando que sigue creciendo en comunidad.

|    |                  |                                                      |
|----|------------------|------------------------------------------------------|
| 01 | <b>Measure</b>   | Un diagnóstico inicial muestra tu punto de partida.  |
| 02 | <b>Challenge</b> | Eliges un problema real de tu trabajo: tu Challenge. |
| 03 | <b>Build</b>     | Lo construyes en vivo, con Fellows en ejercicio.     |
| 04 | <b>Ship</b>      | Lo dejas funcionando, con el sello By Thinkr.        |
| 05 | <b>Belong</b>    | Sigues con tus pares en Thinkr Community.            |

## Bootcamp: IA para Líderes

Cohorte fundadora Thinkr @26. 22 horas en 4 semanas para llevar la IA a tu gestión y a tus decisiones. Parte el jueves 19 de noviembre de 2026.

[thinkr.school/programas/bootcamp](https://thinkr.school/programas/bootcamp)

## Programas para empresas

Programas para tu equipo, diseñados sobre el diagnóstico de tu equipo y los casos de tu operación.

[thinkr.school/empresas](https://thinkr.school/empresas)