Conversaciones

El café con el cliente

17 de julio de 2026

Hay una paradoja en cómo las organizaciones están respondiendo a la IA. Cuanto más invierten en automatización, más se parecen entre sí. Los features se igualan. Las eficiencias convergen. Los márgenes se comprimen.

> *En ese punto de igualación, lo que queda como diferencial es exactamente lo que muchas estaban intentando eliminar, el **toque humano**.*

En esta segunda parte de la conversación de Blas Briceño, CEO de Finnegans, con Eduardo Laens, CEO de Varegos y docente universitario, el foco se corrió del diagnóstico hacia algo más incómodo: lo que los líderes todavía no estamos viendo.

La adopción de IA y el “reencuadre”

Finnegans

17 de julio de 2026

La adopción de inteligencia artificial abre conversaciones muy distintas dentro de las organizaciones, según el trabajo que cada persona hace todos los días.

En los equipos que sostienen la operación (quienes cargan datos, controlan, concilian, atienden), muchas veces, lo primero que aparece es miedo. Gente que hace veinte años ejecuta el mismo proceso siente que, al entregar el conocimiento de ese trabajo manual, entrega lo que la mantenía firme en su trabajo. Muchas de esas personas ya miraban la curva de la jubilación, pero todavía les faltan diez años.

La respuesta que funciona es un reencuadre. No vas a ser analista contable senior hasta que te jubiles, eso ya terminó. Vas a ser analista contable senior experto en inteligencia artificial y automatización de procesos. Una evolución. De ese reencuadre surge un concepto que Laens está empezando a acuñar: *AI Automation Analyst*. La expectativa de que todas las personas, en cualquier rol y en cualquier área (finanzas, ventas, operaciones), desarrollen la capacidad de identificar una automatización con IA que mejore la parte operativa de su propio trabajo.

A los mandos medios se les pide algo diferente: identificar embajadores en sus equipos. Personas que puedan operar como gestores de cambio y entrenar al resto, en la lógica del *train-the-trainer*. Son el eslabón que conecta la estrategia con la ejecución.

Y arriba aparece el desafío más serio: el C-Level es el nivel que menos está entendiendo el cambio. Cuando uno se reúne con CEOs y directores, todavía se mezcla terminología básica, se declara "ya tenemos inteligencia artificial" porque hay un chatbot instalado. Están mirando videos de IA en redes mientras su organización, de abajo hacia arriba, avanza más rápido que ellos. Y es un problema grave, porque la transformación tiene que venir de arriba.

Modelo boutique vs modelo volumen

¿Qué debería estar pensando ese nivel de liderazgo? Antes que tecnología, preguntas. Hay dos que son fundacionales. Primera: ¿cuáles son los *moats* que hacen que mis competidores no me ganen market share? Segunda: ¿cuáles son las barreras de salida que hacen que mis clientes quieran quedarse conmigo? Un CEO que puede responder esas dos preguntas con honestidad puede tomar decisiones criteriosas. Y de ahí baja todo lo demás: qué tecnología adoptar, cómo medir, qué equipo se necesita.

De esas respuestas se desprende una decisión estratégica que muy pocos están tomando en serio: el modelo boutique versus el modelo volumen. Son dos juegos completamente distintos y ambos son válidos, pero hay que elegir.

El modelo volumen es el del supermercadismo, cien millones de usuarios, margen mínimo por cada uno, automatización total, cero contacto humano. Es viable, requiere escala y tecnología impecable. El modelo boutique es el opuesto: volver a las sucursales con un café en la mano, saber cómo se llaman los hijos del cliente, saber de qué cuadro es hincha. Ese vínculo es lo que genera retención.

La paradoja actual es que las grandes corporaciones están todas desesperadas por ir hacia el volumen, y ahí hay un error estratégico.

> *La base tecnológica se democratizó, los mejores features se igualan entre competidores muy rápido. Entonces, ¿cuál es el verdadero diferencial? El ejecutivo de cuenta que conoce tu historia.*

Inteligencia potenciada

Finnegans está impulsando este concepto en el marco de cómo se potencia la inteligencia de las personas en un contexto donde la IA es un commodity. Es la misma convicción mirada desde la identidad del negocio, si la tecnología está disponible para todos, el valor está en las personas que la usan.

Y esa convicción, para ser algo más que una declaración, tiene que llegar a los indicadores. Laens lo está haciendo en su propia empresa. Los objetivos comerciales, que antes se medían exclusivamente por revenue y margen, hoy incorporan dimensiones humanas, cuántos cafés tomaste con un cliente este mes, cuántas veces almorzaste con alguien.

> *Lo que se busca forzar es el vínculo con el cliente, porque eso forma lazos de retención que ninguna automatización puede replicar.*

El obstáculo es que las organizaciones están invirtiendo muy poco en las habilidades que ese modelo exige, y la brecha es visible en lo generacional. Hay una camada de profesionales jóvenes que se siente muy cómoda con la mensajería digital y muy incómoda con el contacto directo. Se les pregunta si hablaron con el cliente, dicen que sí, y resulta que le mandaron un WhatsApp. Eso no es hablar con el cliente. Entonces, al mismo tiempo que se le pide a esa persona que automatice sus procesos, hay que darle herramientas conversacionales, manejo de fricción, negociación. Hay todo un aprendizaje en habilidades blandas que no está pasando y que es tan urgente como la adopción tecnológica.

La secuencia es concreta: primero la base tecnológica (los cursos de Gemini, de Claude, la certificaciones, etc.), y de inmediato la capa siguiente: resiliencia, adaptabilidad al cambio, vocación de servicio.

Lo que se mueve en el mercado laboral

Este cambio de lógica está redibujando el empleo, en varias direcciones simultáneas. Las empresas de staffing y de economía de horas están en problemas, el mercado ya no quiere pagar por hombre-hora cuando sabe que el mismo trabajo puede hacerse con tres seniors y un par de modelos de IA. Ese modelo de negocio cambió abruptamente.

Al mismo tiempo, hay una explosión de microemprendimiento, especialmente entre jóvenes universitarios que no quieren insertarse en el mercado laboral tradicional: aprenden, arman un MVP en un fin de semana, salen a ver si alguien paga. Es un fenómeno real e interesante, con un riesgo conocido. Cuando emprender es solo replicar lo que funciona (el parripollo de moda, la cancha de pádel, la cafetería de especialidad), todos terminan compitiendo por precio y destruyéndose entre sí. En dos años, muchos de esos emprendimientos van a necesitar reinventarse.

La profesión no desaparece

Queda la pregunta que todo esto proyecta hacia adelante: qué decirle a un joven que hoy está eligiendo carrera. La respuesta que Laens le dio a su propia hija, que tenía decidido

estudiar diseño gráfico y dudó al ver que la IA hacía en dos prompts lo que a ella le llevaba ocho horas, vale para cualquiera: la mejor diseñadora gráfica con las mejores herramientas le gana a cualquier otra. La profesión no desaparece. Lo que desaparece es la parte operativa repetitiva. Lo que queda (el criterio estético, la gestión de luz y sombra, la composición, la narrativa visual) no lo enseña ningún modelo.

Y eso aplica a todas las carreras. Incluso las que hoy pensamos protegidas van a ser desafiadas. La pregunta, para las personas igual que para las organizaciones, no es si tu profesión va a cambiar. La pregunta es cómo vas a pararte frente a ese cambio.

Basado en una conversación entre Blas Briceño (Finnegans) y Eduardo Laens (Varegos).