PULSO

LATAM CATMAN 2026

De la estructura a la decisión

Madurez, capacidad operativa e inteligencia artificial en Category Management.

OCTUBRE 2026

www.drcatman.cl

CONTENIDO

Índice

01	Síntesis ejecutiva	3
02	Base y alcance	4
03	Madurez	5
04	Sistema de capacidades	6
05	Colaboración	7
06	Mapa de fricciones	8
07	Capacidad operativa	9
08	Inteligencia artificial	10
09	Casos de uso de IA	11
10	Profundidad de uso	12
11	Herramientas y medición	13
12	Rutas de evolución	14
13	Intervenciones por perfil	15
14	Heterogeneidad	16
15	Modelo operativo	17
16	Agenda de implementación	18
17	Cartera de iniciativas	19
18	Indicadores y trazabilidad	20

01 / SÍNTESIS EJECUTIVA

CatMan existe; convertirlo en una capacidad de decisión es el siguiente salto

La brecha visible no está solo en herramientas. Está en la forma de decidir, ejecutar y aprender con ellas.

79%	73%	30%	19%
EQUIPO DEDICADO	PROCESO FORMAL	MADUREZ ALTA	IA FRECUENTE O INTEGRADA

En la base de 384 registros, tener equipo o proceso es habitual, pero solo 116 se autoubican en madurez avanzada o líder. La formalización aparece asociada a mayor madurez: 104 de 280 con proceso formal llegan a ese nivel, frente a 12 de 104 sin él. El dato señala dónde mirar; no demuestra que el proceso, por sí solo, cause el avance.

Tres tensiones que requieren decisión

1. La interfaz con tienda es estrecha. Comercial participa en 93% de las revisiones declaradas y CatMan en 89%, mientras Operaciones aparece en 22%. A la vez, 31% menciona la ejecución en tienda entre sus tres desafíos principales. La relación entre ambas respuestas no prueba causalidad, pero sí justifica revisar quién participa en el cierre de cada decisión.

2. El trabajo previo absorbe capacidad. 68% menciona limpieza de datos o coordinación entre las actividades que más tiempo consumen. Reducir esa fricción puede crear espacio para analizar surtido, discutir hipótesis y seguir resultados.

3. La IA avanza más en intención que en uso sostenido. 71% la marca como prioridad futura; 19% declara uso frecuente o integrado. Los usos de análisis y presentaciones superan ampliamente a los de surtido y planogramación.

Prioridad ejecutiva

Formalizar un ciclo breve con decisiones, responsables, fecha de implementación y evidencia de resultado; liberar tiempo de preparación de datos; y pilotear IA en una decisión concreta de categoría con adopción y KPI de negocio definidos desde el inicio.

Fuente: PULSO LATAM CATMAN 2026, base de respuestas; n=384 registros. Porcentajes redondeados. Los resultados describen a quienes respondieron el estudio.

02 / BASE Y ALCANCE

Un pulso profesional con presencia en 15 países

La base reúne perfiles de retail, fabricantes y consultoría con experiencia en Category Management.

El análisis utiliza los 384 registros disponibles del archivo PULSO LATAM CATMAN 2026. La encuesta incluye 17 preguntas analíticas sobre organización, madurez, procesos, herramientas, desafíos y uso de IA. El correo electrónico opcional queda fuera del análisis.

Perfil de la base	Registros	Participación
Retail	164	43%
Fabricante / consumo masivo	112	29%
Consultoría	76	20%
Otros tipos de organización	32	8%

Cobertura y experiencia

Chile aporta 164 registros (43%); México, 52 (14%); Perú, 48 (13%). Los restantes 120 se distribuyen entre otros 12 países. En 304 registros (79%) se declaran seis o más años de experiencia. El conjunto permite leer prioridades y tensiones de profesionales del sector.

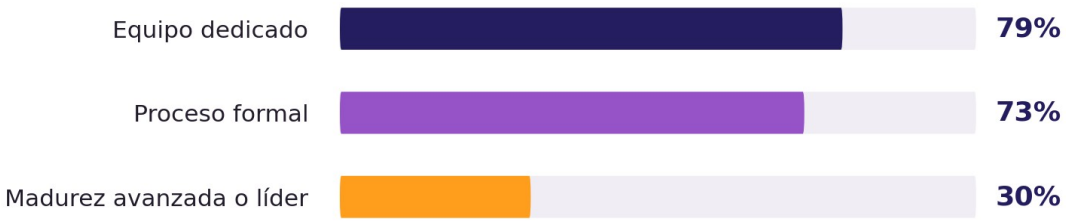
Cómo leer los porcentajes

En preguntas de selección múltiple, cada porcentaje indica qué proporción de registros mencionó una opción; por eso la suma puede superar el 100%. Las cifras describen las respuestas del estudio y no miden directamente horas, gasto, productividad o impacto en ventas. Las comparaciones por organización muestran diferencias descriptivas.

03 / MADUREZ

La estructura está instalada, pero el avance se concentra en la mitad de la escala

La respuesta típica es “intermedio”; la presencia de equipo y proceso no basta para describir cómo se ejecuta CatMan.



Fuente: PULSO LATAM CATMAN 2026, base de 384 registros. Elaboración propia.

La distribución de madurez confirma el techo: 9% se declara muy básico, 17% básico, 44% intermedio, 22% avanzado y 8% líder. En conjunto, 70% aún no llega a avanzado o líder. El promedio regional oculta situaciones distintas y no sirve como único punto de partida para un roadmap.

El proceso formal discrimina más que el organigrama

Condición declarada	Madurez alta con condición	Madurez alta sin condición
Proceso formal	104/280 · 37%	12/104 · 12%
Equipo dedicado	104/304 · 34%	12/80 · 15%
Proceso y equipo	100/264 · 38%	16/120 · 13%

La diferencia es una asociación descriptiva. Equipo y proceso se superponen en 264 registros, de modo que esta comparación no separa efectos independientes. La decisión práctica es auditar si el proceso produce acuerdos con dueño, plazo, criterio de éxito y revisión de ejecución; agregar dotación sin ese cierre puede repetir el mismo cuello de botella.

Base: n=384; madurez alta = “Avanzado” o “Líder de mercado”. Las diferencias en puntos porcentuales se calcularon con porcentajes no redondeados.

04 / SISTEMA DE CAPACIDADES

Proceso, equipo, madurez e IA se relacionan, pero no forman una cadena automática

La matriz permite ver qué capacidades se mueven juntas y cuáles requieren una intervención distinta.

Asociación ordinal entre cuatro capacidades declaradas

	Proceso formal	Equipo CatMan	Madurez	Adopción IA
Proceso formal	—	**0,61**	**0,50**	**0,20**
Equipo CatMan	**0,61**	—	**0,37**	**0,08**
Madurez	**0,50**	**0,37**	—	**0,52**
Adopción IA	**0,20**	**0,08**	**0,52**	—

Coeficientes ρ de Spearman calculados con la base PULSO; n=384 registros. Proceso y equipo: Sí/No; madurez e IA: escalas ordinales.

La asociación más alta es entre proceso formal y equipo dedicado (ρ=0,61). La madurez también se mueve junto a la adopción de IA (ρ=0,52). En cambio, equipo e IA tienen una relación débil (ρ=0,08). La presencia de una unidad CatMan, por sí sola, no describe el nivel de incorporación de IA.

La lectura ejecutiva

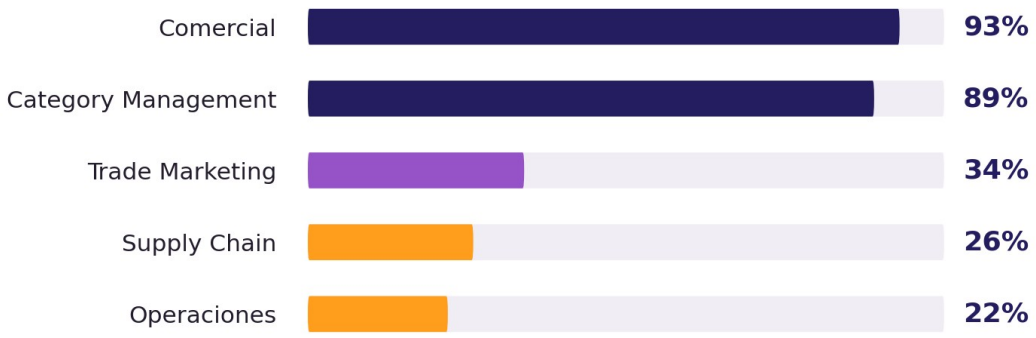
Formalizar el proceso y asignar un equipo parecen parte de una misma arquitectura organizacional. El siguiente salto requiere que esa arquitectura produzca decisiones, ejecución y aprendizaje. El cruce con IA sugiere que la capacidad digital es más útil cuando encuentra una práctica de categoría madura donde insertarse.

Esta matriz resume asociaciones entre respuestas, no efectos causales ni un modelo predictivo. Ningún coeficiente establece que agregar equipo o comprar tecnología produzca automáticamente una mejora de madurez.

05 / COLABORACIÓN

La revisión reúne a Comercial y CatMan, pero incorpora poco a Operaciones

La voz de ejecución aparece con menos frecuencia en la mesa donde se revisa la categoría.



Fuente: pregunta de participación activa en la revisión de categoría; respuesta múltiple; n=384.

En la misma muestra, 35% señala falta de alineación entre áreas, 31% baja calidad de ejecución en tienda y 28% dificultad para implementar cambios entre sus tres principales desafíos. Son señales distintas que apuntan al recorrido de una recomendación hasta la sala. El estudio no mide si incluir Operaciones resuelve esos problemas; sí muestra que la interfaz merece una revisión explícita.

El cierre debe ser parte de la revisión

Una revisión de categoría completa debería registrar cinco piezas: decisión comercial y de shopper, factibilidad operativa, responsable de implementación, fecha y medición posterior. Para cambios de espacio o surtido, la retroalimentación de tienda evita confundir un plan aprobado con un cambio ejecutado.

Pregunta para la dirección: ¿en qué momento la decisión deja de ser una recomendación de CatMan y pasa a tener dueño operativo y prueba de cumplimiento?

Los porcentajes de desafíos son menciones entre tres opciones elegidas por cada participante; no representan gravedad ni frecuencia objetiva de incidentes.

06 / MAPA DE FRICCIONES

El atasco cambia de forma entre preparar datos, decidir y ejecutar

Tres grupos de señales ayudan a localizar el esfuerzo de mejora a lo largo del ciclo CatMan.

Momento	Señales del PULSO	Lectura de gestión	Control propuesto
Preparar	Limpieza de datos 40% · coordinación 39% · reportes 32%	La información llega con trabajo manual y traspasos entre áreas.	Fuente con dueño, formato común y horas de preparación por ciclo.
Decidir	Alineación entre áreas 35% · reuniones 36%	La revisión consume tiempo si no termina en un acuerdo trazable.	Acta con hipótesis, KPI, responsable y fecha.
Ejecutar	Calidad de ejecución en tienda 31% · dificultad de cambios 28% · seguimiento 27%	La recomendación pierde valor si no llega a la sala.	Confirmación de implementación y excepción por tienda.

Este mapa combina respuestas de preguntas diferentes. No demuestra que un mismo registro experimente las tres fricciones ni mide la duración real de cada fase. Sí ordena los obstáculos mencionados según el momento en que un equipo puede intervenir.

La oportunidad está en el traspaso entre áreas

Una decisión de categoría necesita pasar de análisis a aprobación, de aprobación a implementación y de implementación a revisión del resultado. En cada traspaso debe quedar claro quién recibe el trabajo, qué evidencia acepta y cuándo confirma el avance. Sin esa disciplina, una mejora del análisis puede terminar ampliando el inventario de recomendaciones no ejecutadas.

Fuente: preguntas de desafíos y actividades que consumen tiempo; respuestas múltiples; n=384. La ubicación por momento es una interpretación de gestión.

07 / CAPACIDAD OPERATIVA

El tiempo analítico se consume antes del análisis

Preparar datos, coordinar y atender urgencias ocupan el espacio que debería convertir información en decisiones.



Fuente: actividades que más tiempo consumen; cada registro seleccionó tres opciones; n=384.

Dos de cada tres registros (260/384) mencionan limpieza de datos o coordinación con áreas. El dato no estima horas ni productividad perdida: identifica dónde se percibe mayor fricción. La construcción de planogramas (33%) y reportes (32%) también compite con análisis de surtido (28%) y seguimiento de implementación (27%).

La primera automatización debería despejar el camino

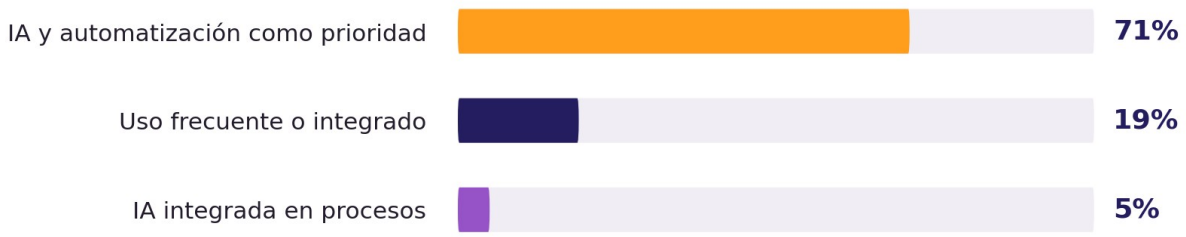
Estandarizar una fuente de datos para el proceso de revisión, asignarle dueño y automatizar tareas recurrentes puede liberar capacidad medible. La métrica de éxito no es la cantidad de reportes generados: es la reducción del tiempo de preparación y del ciclo entre la propuesta, la decisión y el cambio en tienda.

Una prueba de 30 días puede partir con dos tareas repetidas —limpieza de datos y reporte base—, medir tiempo inicial y final por corrida, registrar excepciones y observar si ese tiempo se reinvierte en decisiones de categoría.

08 / INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La prioridad de IA supera por 52 puntos su uso sostenido

El interés está instalado. El reto es convertirlo en adopción del proceso y en resultados verificables.



Base: n=384. Prioridad futura: mención de “IA y automatización”. Uso sostenido: frecuente o integrado.

La distancia entre 272 registros que priorizan IA y 72 que reportan uso frecuente o integración es de 52 puntos porcentuales; son preguntas distintas y no una transición observada en el tiempo. Solo 20 de 384 describen IA integrada en procesos. Entre quienes responden “No se utiliza”, 44 de 60 la incluyen en sus prioridades.

Qué significa escalar

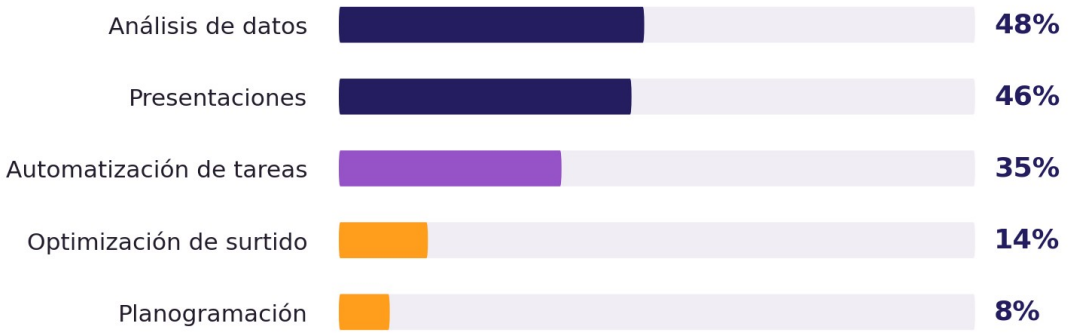
Escalar no es extender el acceso a una herramienta. Es definir un caso de uso con una decisión repetible, datos disponibles, un usuario responsable, controles humanos, frecuencia de uso y un indicador de negocio. Una presentación mejor producida puede ahorrar tiempo; no demuestra por sí misma una mejor decisión.

Conviene separar tres medidas: adopción por usuarios objetivo, tiempo liberado en el flujo y efecto de la decisión sobre ventas, margen, rotación, disponibilidad u otra meta acordada para la categoría.

09 / CASOS DE USO DE IA

La IA ayuda a explicar la categoría antes de cambiarla

Los usos dominantes sirven al trabajo de conocimiento; surtido y espacio siguen poco presentes.



Fuente: procesos donde se utiliza IA actualmente; respuesta múltiple; n=384.

260 de 384 registros (68%) mencionan análisis de datos o presentaciones. Solo 64 (17%) mencionan optimización de surtido o planogramación. La comparación describe la mezcla de usos, no su calidad ni valor. Reportes e investigación de mercado registran 38% cada uno; automatización de tareas, 35%.

Un piloto útil cambia una decisión concreta

Por ejemplo, un piloto de surtido puede proponer altas, bajas o sustituciones bajo reglas explícitas de cobertura, disponibilidad y margen; el equipo valida excepciones y compara resultado con una línea base. Un piloto de espacio puede sugerir cambios de facings sujetos a restricciones físicas y comprobar implementación real. En ambos casos la IA asiste, la decisión conserva dueño humano y el resultado se mide después del cambio.

La secuencia recomendada es caso acotado → regla de negocio → revisión humana → adopción semanal → resultado y aprendizaje. Esa secuencia es una recomendación derivada del patrón observado, no un efecto probado por la encuesta.

10 / PROFUNDIDAD DE USO

La IA se concentra en preparar y explicar; casi no interviene en surtido o espacio

Una segunda lectura de los casos de uso separa presencia declarada y cercanía a la decisión de categoría.

	APOYO AL TRABAJO	DECISIÓN DE CATEGORÍA
MAYOR PRESENCIA 35% o más	**Conocimiento y preparación** Análisis 48% · Presentaciones 46% · Reportes 38% · Investigación 38% · Automatización 35%	**Espacio aún abierto** Ninguna opción de surtido o planogramación supera el 20% de menciones.
MENOR PRESENCIA menos de 20%	**Soporte puntual** Business cases 16% · Capacitación 10%.	**Decisiones operativas** Optimización de surtido 14% · Planogramación 8%.

Porcentajes de mención entre 384 registros. Los umbrales de 35% y 20%, y la clasificación de usos, son una lectura editorial; las opciones podían coexistir.

La celda con mayor presencia reúne análisis, presentaciones y tareas de soporte. La celda de alta presencia y decisión de categoría queda vacía: el formulario no muestra un uso de surtido o planogramación por encima de 20%. Esto no mide calidad de soluciones, pero identifica dónde el piloto puede pasar de producir un entregable a cambiar una decisión.

Prueba de valor: elegir una decisión, no una herramienta

Definir un caso de surtido o espacio que se repita, tenga datos disponibles y admita reglas verificables. Comparar la recomendación asistida con la decisión actual; registrar aceptación, excepciones y cumplimiento en tienda. El indicador final debe depender del objetivo de la categoría, con margen, disponibilidad y experiencia como restricciones cuando correspondan.

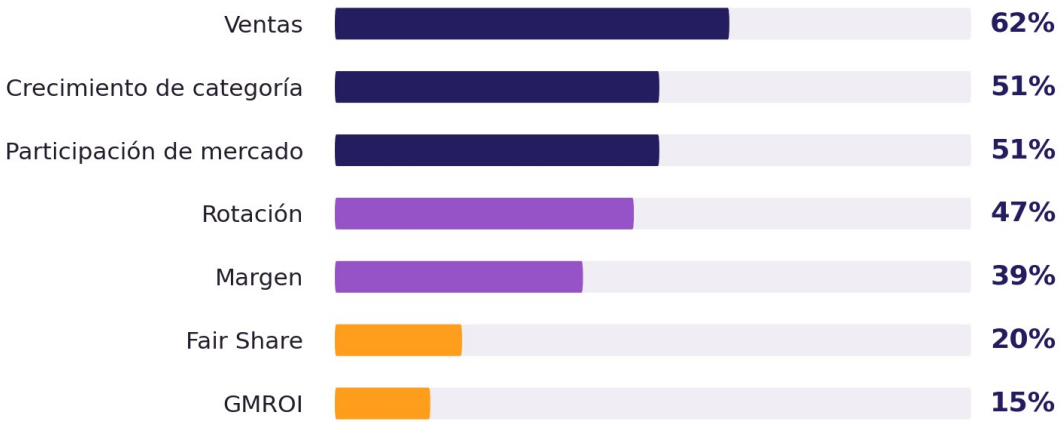
11 / HERRAMIENTAS Y MEDICIÓN

Hay datos y software; falta conectar mejor su uso con el cierre de la decisión

La presencia de herramientas describe capacidad disponible, no el valor que producen.

Excel aparece en 344 de 384 registros (90%), Power BI en 200 (52%), Spaceman en 148 (39%) y JDA/Blue Yonder en 96 (25%). Las fuentes también son diversas: datos internos 81%, NielsenIQ 73%, BI interno 56% y estudios de shopper 53%. Estas opciones son múltiples y no indican intensidad de uso o integración entre sistemas.

Lo que se nombra como KPI principal



Fuente: tres KPI principales mencionados para evaluar categorías; n=384. Los porcentajes se redondean.

Ventas encabeza las menciones (62%), seguida de crecimiento de categoría y participación de mercado (51% cada una). Margen aparece en 39%, Fair Share en 20% y GMROI en 15%. Es una fotografía de prioridades declaradas, no un inventario de todos los indicadores que usa cada empresa.

Para conectar herramienta y decisión conviene que cada revisión explicite qué indicador guía el cambio, cuál actúa como restricción y cómo se comprobará la ejecución. Un tablero más amplio no sustituye esa jerarquía.

12 / RUTAS DE EVOLUCIÓN

La matriz concentra dos tercios en baja madurez y baja escala de IA

El punto de partida más común exige fortalecer el proceso antes de exigir automatización avanzada.

	IA BAJA · SIN USO SOSTENIDO	IA ALTA · FRECUENTE O INTEGRADA
MADUREZ BAJA Muy básico a intermedio	**67%** **Fundamentos pendientes** 256 de 384	**3%** **Exploradores digitales** 12 de 384
MADUREZ ALTA Avanzado o líder	**15%** **Disciplina sin escala digital** 56 de 384	**16%** **Integradores** 60 de 384

La matriz cruza madurez autodeclarada y adopción de IA. “IA baja” incluye no uso, exploración y uso puntual; “IA alta”, uso frecuente o integración. Los cuatro cuadrantes suman 384 registros. La lectura ayuda a distinguir prioridades de gestión según el punto de partida.

Implicancias distintas

Fundamentos pendientes: fijar ritual, dueños de decisión y seguimiento de tienda. Disciplina sin escala digital: automatizar preparación y reportes sin perder trazabilidad. Integradores: llevar IA a decisiones de surtido y ejecución con métricas de adopción e impacto. Los exploradores digitales pueden probar casos acotados y medir adopción antes de ampliar la escala.

Matriz elaborada con la base de respuestas del estudio PULSO LATAM CATMAN 2026; n=384 registros.

13 / INTERVENCIONES POR PERFIL

Una misma inversión no resuelve las cuatro situaciones de madurez e IA

La matriz se vuelve útil cuando cada cuadrante tiene una hipótesis de mejora y una prueba observable.

Perfil	Prioridad inicial	Intervención concreta	Prueba de avance
Fundamentos pendientes 67% · 256 registros	Gobernanza y cierre de ejecución	Ritual mensual con Comercial, CatMan y Operaciones; decisiones con dueño y fecha.	% cambios ejecutados y tiempo de ciclo.
Exploradores digitales 3% · 12 registros	Ordenar el uso de IA dentro de un proceso	Reglas de negocio y validación humana para un caso pequeño de categoría.	Tasa de aceptación y excepciones resueltas.
Disciplina sin escala digital 15% · 56 registros	Liberar capacidad del trabajo recurrente	Automatizar preparación de datos y reporting; conservar control de fuentes.	Horas liberadas y uso efectivo del tiempo.
Integradores 16% · 60 registros	Conectar IA con resultado	IA aplicada a surtido o espacio con seguimiento en tienda y grupo de comparación.	Adopción, ejecución e indicador de categoría.

Las rutas son perfiles descriptivos construidos con dos preguntas, no etapas por las que todas las organizaciones deban pasar. Una empresa puede tener prácticas avanzadas en una categoría y básicas en otra. El diagnóstico operativo debe hacerse sobre el proceso y la categoría que se pretende mejorar.

Secuencia de decisión

Primero elegir el cuello de botella dominante; después fijar una intervención de alcance limitado; por último medir una salida del proceso y un resultado. El cuadrante sirve para diseñar la pregunta, no para asignar una etiqueta permanente a una organización.

Segmentación elaborada a partir de madurez autodeclarada y nivel de adopción de IA; n=384. Las acciones y pruebas son recomendaciones.

14 / HETEROGENEIDAD

La autopercepción de madurez cambia según el tipo de organización

La mezcla de roles y bases desiguales exige leer estas diferencias como señales exploratorias.

Tipo de organización	Registros	Avanzado o líder
Retail	164	24 · 15%
Fabricante / consumo masivo	112	44 · 39%
Consultoría	76	44 · 58%
Otros tipos juntos	32	4 · 13%

El contraste más útil no es un ranking de desempeño. Una persona de consultoría puede evaluar un alcance distinto al de quien opera categorías dentro de un retailer; además, no hay medición externa de resultados. El dato sí plantea una pregunta: ¿qué parte de la madurez percibida proviene de diseñar la estrategia y cuál de conseguir que se implemente de manera sostenida en tiendas?

En retail, donde la ejecución y la coordinación con operaciones son exigencias diarias, conviene mirar el proceso de extremo a extremo: diagnóstico, decisión, cambio en góndola, disponibilidad y revisión posterior. El PULSO no permite atribuir la diferencia entre grupos a una causa específica.

Lo que no conviene comparar

No se publican rankings por país. Chile representa 164 de 384 registros; México 52 y Perú 48, mientras varios países tienen bases pequeñas. Tampoco se comparan empresas: el formulario no recoge una unidad empresarial verificable ni indicadores de resultado homologados.

15 / MODELO OPERATIVO

CatMan madura cuando cierra un ciclo completo de decisión y aprendizaje

El estudio señala piezas del sistema; el modelo propuesto define qué debe producir cada una.

Etapa	Señal del PULSO	Salida exigible	Métrica de control
01 Gobernar	73% declara proceso formal; 79% equipo dedicado.	Derechos de decisión, cadencia y responsables.	% revisiones con decisión, dueño y KPI.
02 Preparar	40% menciona limpieza de datos; 39% coordinación.	Fuentes confiables, datos listos y criterios comunes.	Horas de preparación y retrabajo por ciclo.
03 Decidir	35% menciona falta de alineación.	Hipótesis, tradeoff y acuerdo comercial documentado.	Tiempo desde análisis hasta decisión.
04 Ejecutar	Operaciones participa en 22%; ejecución en tienda es desafío para 31%.	Cambio visible en góndola y excepciones registradas.	% implementación en fecha por tienda.
05 Aprender	Los KPI declarados priorizan ventas 62% y crecimiento 51%.	Comparación con línea base; decisión de escalar, ajustar o detener.	Adopción, cumplimiento y resultado de categoría.

El ciclo es una propuesta de gestión construida a partir de hallazgos del estudio. No equivale a un modelo validado experimentalmente. Su utilidad práctica es forzar una salida verificable antes de pasar a la siguiente etapa.

El punto de control más débil suele quedar fuera del archivo

El PULSO recoge percepciones sobre proceso, desafíos y herramientas, pero no observa directamente si un cambio se implementó ni cuánto valor produjo. Una organización que quiera operar CatMan como sistema debe completar esa última milla con datos propios de tienda y negocio.

16 / AGENDA DE IMPLEMENTACIÓN

Un roadmap de 12 meses debe cerrar cada fase con evidencia de uso y valor

La transformación combina gobernanza, datos, decisiones asistidas y aprendizaje; el calendario es una propuesta adaptable.

Horizonte	Decisión de gestión	Evidencia de salida
0–90 días Definir	Formalizar flujo de decisión; nombrar dueños de datos y ejecución; definir 5–7 KPI y una línea base.	Acta estándar; tiempo de ciclo, preparación y retrabajo documentados.
3–6 meses Adoptar	Automatizar preparación recurrente y pilotear dos casos de uso acotados con equipos objetivo.	Adopción semanal; horas liberadas; calidad de excepciones y cambios implementados.
6–12 meses Escalar	Extender solo casos con adopción sostenida y resultado verificable; ajustar reglas y formación.	Comparación de ventas, margen, rotación o disponibilidad y decisión de escalar.

El orden responde a los problemas mencionados: alineación y ejecución, preparación de datos, baja escala de IA. No es una estimación de retorno. Cada empresa debe elegir categorías y tiendas donde pueda medir el efecto de la decisión sin confundirlo con temporada, precio, promoción o abastecimiento.

Tres reglas para no confundir actividad con avance

Una recomendación no cuenta como decisión hasta tener dueño y fecha. Un piloto no cuenta como adopción hasta formar parte del flujo de trabajo. Una mejora de productividad no cuenta como valor hasta que se registra qué capacidad liberó y para qué decisión se usó.

17 / CARTERA DE INICIATIVAS

Priorizar el cuello de botella evita empezar por el proyecto más vistoso

La matriz de impacto y esfuerzo ordena una agenda posible; sus posiciones son juicio de gestión, no una medición del PULSO.

	ESFUERZO MENOR	ESFUERZO MAYOR
IMPACTO ALTO	**Empezar aquí** Ritual de decisión interáreas; dueño, fecha y KPI. Estandarizar datos y automatizar un reporte recurrente.	**Escalar con control** Piloto de IA en surtido o espacio con revisión humana, adopción semanal y medición posterior.
IMPACTO MEDIO	**Dar disciplina** Diccionario de KPI, roles de datos y retroalimentación de tienda.	**Construir capacidad** Integración de sistemas y formación para sostener nuevos flujos de trabajo.

Clasificación cualitativa propuesta a partir de desafíos, tiempo consumido y adopción de IA del estudio. Impacto y esfuerzo no fueron preguntas de la encuesta.

La zona de impacto alto y esfuerzo menor concentra cambios que pueden comenzar sin esperar una plataforma nueva: decisiones con dueño, KPI, fecha y datos básicos confiables. La automatización recurrente se añade cuando ya existe una fuente estable. Un piloto de IA en surtido o espacio exige más control porque afecta decisiones de negocio y ejecución.

Cómo usar la matriz sin convertirla en un ranking fijo

Cada empresa debe reubicar las iniciativas según capacidades actuales, disponibilidad de datos, restricciones operativas y categoría objetivo. La primera cartera debe contener una mejora de proceso, una liberación de tiempo y un caso de uso cuya decisión pueda medirse. Revisar el portafolio trimestralmente con evidencia, no con volumen de entregables.

18 / INDICADORES Y TRAZABILIDAD

Medir el ciclo completo permite saber si la transformación avanza

Un tablero corto debe conectar proceso, ejecución, adopción y resultado sin multiplicar reportes.

Dimensión	Indicador propuesto	Qué revela
Proceso	% decisiones con dueño, fecha y KPI; tiempo de ciclo.	Si la revisión termina en un acuerdo ejecutable.
Datos y capacidad	Horas de preparación por ciclo; % fuentes con dueño y SLA.	Si la automatización libera tiempo útil.
Ejecución	% cambios implementados en fecha; excepciones por tienda.	Si la decisión llega a la góndola.
IA	Usuarios activos semanales del caso; tasa de aceptación y excepciones.	Si la solución se integra al trabajo real.
Resultado	Ventas, margen, rotación o disponibilidad según hipótesis.	Si el cambio contribuye al objetivo de la categoría.

Estos indicadores son una propuesta de gestión, no variables de resultado medidas por el PULSO. Para atribuir impacto hay que comparar contra una línea base y controlar cambios concurrentes, idealmente con salas o categorías comparables.

Fuentes y definiciones

Madurez alta = Avanzado o Líder de mercado. IA sostenida/alta = Uso frecuente o IA integrada en procesos. Prioridad de IA = mención de “IA y automatización” entre prioridades futuras. Los porcentajes usan una base de 384 registros y redondeo al entero en figuras; las tablas muestran fracciones cuando importan las bases.

Alcance: las respuestas son autodeclaradas. El estudio no incluye resultados de negocio observados ni una medición posterior a la implementación; por ello, las asociaciones presentadas son descriptivas y las acciones recomendadas deben medirse con una línea base propia.

PULSO

LATAM CATMAN 2026

www.drcatman.cl