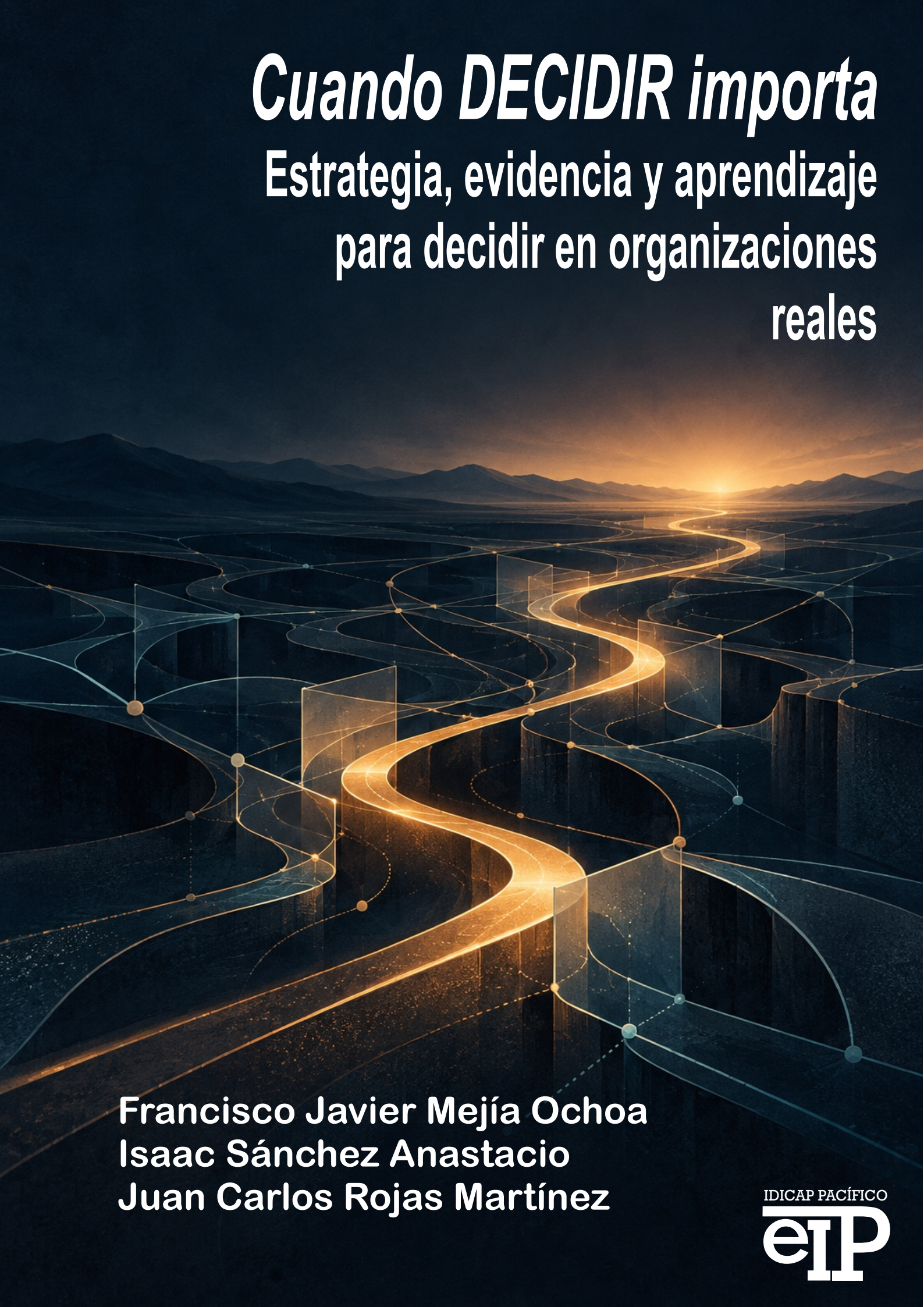


The background is a dark, atmospheric landscape with a glowing, wavy line that winds across the scene, leading towards a horizon where a sun is setting or rising. The line is composed of many small, interconnected nodes and segments, creating a complex, network-like structure. The overall color palette is dominated by deep blues, blacks, and the warm oranges and yellows of the light source.

Cuando DECIDIR importa

Estrategia, evidencia y aprendizaje para decidir en organizaciones reales

**Francisco Javier Mejía Ochoa
Isaac Sánchez Anastacio
Juan Carlos Rojas Martínez**

**Cuando decidir importa:
Estrategia, evidencia y aprendizaje
para decidir en organizaciones
reales**

IDICAP PACÍFICO

**Cuando decidir importa:
Estrategia, evidencia y aprendizaje
para decidir en organizaciones
reales**

**Francisco Javier Mejía Ochoa
Isaac Sánchez Anastacio
Juan Carlos Rojas Martínez**

IDICAP PACÍFICO

Cuando decidir importa: Estrategia, evidencia y aprendizaje para decidir en organizaciones reales

AUTORES:

© Francisco Javier Mejía Ochoa
© Isaac Sánchez Anastacio
© Juan Carlos Rojas Martínez

EDITADO POR:

© 2026 Instituto de Investigación y Capacitación
Profesional del Pacífico para su sello editorial IDICAP PACÍFICO
Av. La Cultura N° 384 Puno - Perú

Primera edición digital, octubre 2026

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2026-12518

ISBN N° 978-612-49972-4-2

Libro digital disponible en:

<https://idicap.com/omp/index.php/editorial/catalog>

DOI: <https://doi.org/10.53595/eip.026.2026>





Cuando decidir importa:
Estrategia, evidencia y aprendizaje
para decidir en organizaciones
reales

PhD. Francisco Javier Mejía Ochoa
CDr. Isaac Sánchez Anastacio
CDr. Juan Carlos Rojas Martínez

Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica
División de Ingeniería en Gestión Empresarial

México, 2026

Créditos Institucionales

Este libro surge en el contexto académico del Tecnológico Nacional de México y del Instituto Tecnológico Superior de Zongolica, desde la División de Ingeniería en Gestión Empresarial. Las menciones institucionales reconocen la adscripción académica de los autores y el espacio desde el cual se desarrolla la obra.

Institución nacional:

Tecnológico Nacional de México

Institución de adscripción:

Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

Área académica:

División de Ingeniería en Gestión Empresarial

Título de la obra:

Cuando decidir importa

Autores:

PhD. Francisco Javier Mejía Ochoa

CDr. Isaac Sánchez Anastacio

CDr. Juan Carlos Rojas Martínez

Lugar y año:

México, 2026

Dedicatoria

“Me impresiona que puedas explicar de manera sencilla algo que parece tan complicado.” Maribel Coronado Morales

Esta publicación no habría sido posible sin la comprensión y la paciencia de mi familia y de mis amigos. Gracias a mi esposa, Mari, y a mis hijos, Tonalli y Zeltzin.

JCRM

Para Bárbara, Isaac y Sol. Con todo mi amor.

ISA

—Ya vámonos, es tarde.

—Pero ¡No lo podemos dejar!

—¿Por qué no?

—Porque ya tiene nombre.

—¿Ah, sí? ¿Y cómo se llama?

—Pelusito.

Para Javi y Alhely, mis alegrías y mi paz.

FJMO

Resumen

Decidir bajo presión constituye el problema intelectual y práctico de esta obra. En una organización pequeña o mediana, una oportunidad comercial puede comprometer la liquidez, desbordar una capacidad apenas conocida y alterar vínculos contruidos durante años. La información disponible suele llegar con definiciones incompatibles; la autoridad formal convive con conocimiento disperso y la urgencia favorece soluciones que parecen completas antes de comprender el problema. El libro examina ese terreno sin suponer que la dirección opera con recursos abundantes o certeza suficiente.

La propuesta articula estrategia, evidencia, capacidad, dependencia, priorización, gobernanza de la ejecución y aprendizaje. Los casos didácticos presentan dilemas con cifras, intereses y restricciones concretas; sus datos son contruidos para la enseñanza y nunca se tratan como hallazgos empíricos. Las matrices conservadas cumplen funciones delimitadas: formulan el problema, auditan evidencia, examinan relaciones, contrastan capacidad, ordenan una cartera, asignan autoridad y conectan indicadores con decisiones.

AURORA —Atender, Ubicar, Reconocer, Ordenar, Responsabilizar y Aprender— es una propuesta conceptual integradora de los autores, derivada de literatura y razonamiento aplicado. No cuenta todavía con validación empírica. Organiza un expediente común para explicitar supuestos, documentar compromisos y revisar decisiones cuando cambian sus condiciones. Su utilidad pedagógica puede examinarse mediante los casos; su eficacia organizacional requiere investigación independiente.

La obra se dirige a estudiantes universitarios, docentes, responsables de pymes, consultores y equipos que necesitan argumentar decisiones sin convertir las herramientas en recetas. Su utilidad radica en mejorar la calidad de la conversación directiva: qué problema merece atención, qué evidencia basta por ahora, qué capacidad puede sostenerse y qué responsabilidad permanece después de elegir.

Palabras clave: decisión estratégica; Modelo AURORA; evidencia; capacidad organizacional; pymes; aprendizaje organizacional.

Tabla de contenidos

Guía académica de lectura	8
Un solo modelo y herramientas a su servicio	8
Cómo trabajar con los casos	8
Operaciones de aprendizaje	9
Introducción: una decisión nunca llega sola	10
Qué clase de propuesta es AURORA	11
Cuando el problema exige dirección	13
Capítulo 1. Cuando decidir importa	14
El margen de la Ruta 12	14
El umbral de relevancia estratégica	17
Alternativas y responsabilidad	25
Capítulo 2. Antes de la herramienta	26
Doce minutos de silencio	26
El diagnóstico empieza con una pregunta	29
Coherencia, identidad y límites	35
Capítulo 3. Evidencia que puede sostener una decisión	41
La pantalla verde	41
Del registro a una inferencia revisable	46
Cuando una respuesta de inteligencia artificial parece suficiente	53
Elegir con capacidad suficiente	54
Capítulo 4. Dependencia, poder y territorio	55
La cláusula marcada en amarillo	60
Capítulo 5. Capacidad efectiva	65
El pedido que cambió el tono	70
Capítulo 6. Priorizar bajo restricciones	75
El calendario sin una sexta prioridad	79
Hacer responsable la estrategia	84
Capítulo 7. Autoridad, conflicto y coordinación	85
La reunión que nunca terminaba	85
Derechos de decisión y coordinación interfuncional	87
El desacuerdo como información	89
Capítulo 8. Procesos e indicadores que revelan la ejecución	92
Una costura fuera de especificación	92
El proceso crítico como lugar de la estrategia	96
Disciplina cotidiana de ejecución	98
Indicadores que activan decisiones	99

Capítulo 9. AURORA como arquitectura de revisión	103
La decisión de los noventa días	103
Revisar antes de que el resultado se vuelva relato	106
Naturaleza epistemológica y fundamentos de AURORA	108
Fundamentos de los seis componentes	108
Cómo someter AURORA a prueba	109
Lo que AURORA no resuelve	110
Conclusión: decidir deja huella	111
Anexo. Expediente integrado AURORA	112
Criterio consolidado para evaluar una recomendación	112
Ensayo de transferencia a una decisión propia	112
Referencias	113

Índice de figuras

Figura 1. Arquitectura de revisión de AURORA	18
Figura 2. Divergencia entre volumen y promesa de servicio en la Ruta 12	23
Figura 3. Cinco señales de relevancia estratégica.....	25
Figura 4. Cascada de criterios para atender una señal	28
Figura 5. Cómo se acumula la deuda de decisión.....	30
Figura 6. Del umbral de relevancia a la revisión estratégica.....	31
Figura 7. Alternativas ante la expansión de la Ruta 12.....	32
Figura 8. Trayectoria operativa y financiera de Taller Vértice Norte.....	36
Figura 9. Del síntoma al problema estratégico: los niveles del diagnóstico	37
Figura 10. Cinco dimensiones de un diagnóstico proporcional.....	39
Figura 11. De la pregunta organizacional a la herramienta pertinente	40
Figura 12. Propósito decorativo y propósito operativo	42
Figura 13. Capas de identidad que afectan una decisión.....	43
Figura 14. Criterios de coherencia ante una oportunidad de crecimiento	45
Figura 15. Alternativas de intervención en Taller Vértice Norte	45
Figura 16. Desempeño por canal: margen, ventas y cartera vencida	49
Figura 17. Cinco fallas de registro y su efecto acumulado	50
Figura 18. Del dato a la decisión: cinco peldaños de inferencia	53
Figura 19. Lo que un indicador aislado puede ocultar	54
Figura 20. Componentes de la auditoría de evidencia	56
Figura 21. Cadena de trazabilidad para una inferencia estratégica.....	58
Figura 22. Cuatro relaciones que condicionan la estrategia	62
Figura 23. Fuentes y condiciones del valor relacional.....	63
Figura 24. Relación estratégica, dependencia y opciones de salida	66
Figura 25. Condiciones propuestas por Mercado Vértice y su implicación.....	69
Figura 26. Alternativas para Raíces de Niebla	70
Figura 27. De recurso a capacidad dinámica.....	72
Figura 28. Seis dimensiones de la capacidad efectiva	73
Figura 29. Capacidad efectiva como sistema de restricciones	75
Figura 30. Carga comprometida y capacidad disponible en Montaña Clara.....	78
Figura 31. Alternativas ante el pedido de VidaNativa	79
Figura 32. Cinco dimensiones de una cartera ejecutable	83
Figura 33. Restricciones del portafolio de OfiNova	87
Figura 34. Dependencias entre las iniciativas de OfiNova	88
Figura 35. Alternativas de cartera para OfiNova.....	89
Figura 36. Efectos previstos del contrato de AgroSierra.....	91
Figura 37. Alternativas estratégicas del caso AgroSierra.....	92
Figura 38. Cinco bases de autoridad en una decisión transversal.....	94
Figura 39. Gobernanza de una decisión interfuncional.....	96

Figura 40. Efecto financiero estimado del pedido de Textiles Bruma.....	99
Figura 41. Fallas y controles en el proceso crítico.....	100
Figura 42. Actividad, proceso, procedimiento, control y evidencia	103
Figura 43. Tres usos posibles de un indicador.....	106
Figura 44. Ficha de indicadores.....	106
Figura 45. Cadena mínima de ejecución y aprendizaje.....	107
Figura 46. Resultados del ejercicio de la Ruta Centro	110
Figura 47. Alternativas después de noventa días	111
Figura 48. Umbrales propuestos para revisar la Ruta Centro.....	111
Figura 49. Correspondencia teórica de los componentes de AURORA	115

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de formulación del problema	40
Tabla 2. Matriz de vínculos estratégicos	65
Tabla 3. Matriz de brechas de capacidad	74
Tabla 4. Matriz de priorización.....	84
Tabla 5. Matriz de responsabilidades.....	95
Tabla 6. Preguntas de revisión de AURORA	113
Tabla 7. Bitácora integrada de una decisión.....	118

Guía académica de lectura

El recorrido avanza desde la formulación del problema hasta la revisión de sus consecuencias. La primera parte enseña a reconocer señales y contrastar evidencia; la segunda examina relaciones y capacidad para ordenar alternativas; la tercera trabaja la autoridad, los procesos y el aprendizaje. AURORA conecta esas operaciones en un mismo expediente.

Para estudiar el libro, conviene seguir los nueve capítulos y escribir una recomendación antes de leer cada discusión. Para resolver una tensión profesional, puede comenzarse por el capítulo pertinente y regresar después a los capítulos 1 y 9. La diferencia entre la primera recomendación y la última permite reconocer qué cambió en el propio juicio.

Un solo modelo y herramientas a su servicio

AURORA es la arquitectura central. Sus herramientas auxiliares llevan nombres descriptivos: matriz de formulación del problema en el capítulo 2; auditoría de evidencia en el 3; vínculos estratégicos en el 4; brechas de capacidad en el 5; priorización en el 6; responsabilidades en el 7; y ficha de indicadores en el 8. El capítulo 9 reúne el criterio de revisión y el anexo ofrece un expediente editable. Cada instrumento se utiliza solo cuando aporta información necesaria.

Sobre el aparato visual. La obra distingue dos clases de recurso. Siete tablas funcionan como formatos de registro que el lector llena: formulación del problema en el capítulo 2, vínculos estratégicos en el 4, brechas de capacidad en el 5, priorización en el 6, responsabilidades en el 7, preguntas de revisión en el 9 y bitácora integrada en el anexo; una por cada movimiento de AURORA, más el expediente de cierre. Las cuarenta y nueve figuras presentan relaciones, comparaciones y series de datos que se leen de una sola vez, incluidas la auditoría de evidencia del capítulo 3 y la ficha de indicadores del capítulo 8. La distinción evita confundir un formato de trabajo con una síntesis conceptual y permite reconocer de inmediato cuándo se espera que el lector escriba y cuándo se espera que interprete.

Cómo trabajar con los casos

Cada caso se identifica como didáctico. Los nombres, testimonios y cifras integran una situación ficticia coherente; permiten discutir, pero no autorizan generalizaciones sobre empresas o territorios reales. En una primera lectura se identifica el punto de decisión. La segunda separa hechos, interpretaciones y supuestos. Después

se formula una recomendación provisional con responsable, umbral de revisión y evidencia pendiente.

Criterio de integridad. Cada afirmación debe conservar su condición: evidencia documentada, interpretación, caso didáctico o propuesta conceptual. Las fechas futuras de algunos casos forman parte de su construcción narrativa. Las cantidades monetarias se expresan en pesos mexicanos, salvo indicación distinta. Las herramientas digitales pueden organizar información; quienes adoptan la decisión conservan la obligación de comprobarla.

Operaciones de aprendizaje

- Formular el problema en una frase que incluya patrón, consecuencia y límite temporal.
- Contrastar una recomendación con la fuente, definición y actualidad de sus datos.
- Explicar qué capacidad debe existir antes de comprometer volumen, dinero o reputación.
- Registrar quién decide, quién valida y qué indicador obliga a revisar el acuerdo.

Introducción: una decisión nunca llega sola

Una firma puede tardar diez segundos y comprometer el trabajo de varios años. Antes de que la tinta se seque, alguien deberá financiar los materiales, reorganizar un turno o explicar a un cliente por qué su pedido esperará. La decisión parece caber en una mesa de dirección; sus consecuencias salen de la sala. Este libro comienza en esa distancia entre el acuerdo y el trabajo que lo vuelve posible.

A menudo, el primer aviso llega disfrazado de buena noticia. Las ventas aumentan mientras el efectivo disminuye; una máquina nueva permanece ociosa por falta de insumos; un tablero muestra cumplimiento porque alguien prolonga su jornada. La dificultad consiste en descubrir qué relación produce esas señales antes de convertir una explicación cómoda en una obligación costosa.

FODA, presupuestos, mapas de procesos y tableros ayudan a observar una situación cuando responden a una pregunta precisa. Una matriz ordena evidencia, pero el problema necesita interpretación. Un indicador advierte una desviación, pero el sacrificio aceptable exige deliberación. El uso responsable de una herramienta comienza por reconocer qué decisión puede informar y qué juicio permanece abierto.

La obra adopta una mirada de capacidades: los compromisos deben corresponder con lo que la organización puede sostener o construir. Una empresa familiar que crece necesita conocer su rentabilidad y coordinar responsabilidades. Una microempresa que se digitaliza necesita registros comprensibles y procesos que las personas puedan explicar. La estrategia adquiere contenido cuando la promesa encuentra condiciones de ejecución.

Los nueve casos didácticos sitúan al lector frente a personas con intereses legítimos, cifras incompletas y alternativas imperfectas. Son construcciones de enseñanza, no estudios empíricos. La tarea consiste en recomendar un curso de acción, escuchar la objeción más fuerte y precisar qué evidencia obligaría a modificarlo. Cada capítulo devuelve al lector una pregunta más exigente que la inicial.

AURORA organiza el recorrido mediante seis movimientos: Atender el problema; Ubicarlo en sus relaciones; Reconocer capacidad y restricciones; Ordenar alternativas; Responsabilizar la ejecución; y Aprender de sus consecuencias. Pueden recorrerse en distintos sentidos. Una falla de operación, por ejemplo, puede obligar a revisar el diagnóstico antes de volver a discutir una inversión.

El propósito es ofrecer una disciplina de pensamiento utilizable en organizaciones con recursos limitados. El lector encontrará criterios para formular problemas y registrar decisiones, junto con advertencias sobre el alcance de cada

inferencia. Su aplicación requiere adaptación al contexto, conocimiento del trabajo y disposición a escuchar a quienes asumirán las consecuencias.

En una empresa regional, ventas puede celebrar un contrato mientras finanzas observa un cobro lejano y operaciones calcula horas que todavía no existen. Cada lectura contiene información necesaria. El desafío aparece cuando una de ellas compromete al conjunto sin reconocer las dependencias que deja a su paso.

La pregunta que guía el libro es cómo justificar y revisar decisiones estratégicas cuando la evidencia, la capacidad y la autoridad están distribuidas. La propuesta consiste en conservar esas relaciones dentro de un expediente común. Que ese diseño mejore efectivamente las decisiones es una cuestión contrastable, no una conclusión que pueda darse por demostrada.

Qué clase de propuesta es AURORA

AURORA es una propuesta conceptual integradora de los autores, derivada de literatura y razonamiento aplicado. Tiene orientación didáctica y normativa y no cuenta todavía con validación empírica. Sus seis movimientos ofrecen una forma de organizar el juicio; no estiman probabilidades de éxito ni garantizan mejores resultados. El capítulo 9 detalla sus fundamentos, límites y una ruta para evaluar su utilidad.

Figura 1

Arquitectura de revisión de AURORA



----- La revisión puede reabrir cualquier movimiento anterior, no solo el que la precede.

Fuente: elaboración propia (2026). Las flechas de retorno expresan revisión, no una secuencia rígida.

La figura coloca Aprender en relación con el problema inicial. Una revisión puede confirmar la decisión, exigir ajustes o revelar que la organización atendió la señal equivocada. AURORA tampoco compite con herramientas especializadas. Un flujo de efectivo, un mapa de proceso o una revisión contractual aportan evidencia que la arquitectura ayuda a situar y conectar con responsabilidades.

PARTE I

Cuando el problema exige dirección

La atención estratégica comienza cuando una señal modifica consecuencias, restringe opciones futuras o compromete relaciones que la organización necesita conservar.

Capítulo 1. Cuando decidir importa

El margen de la Ruta 12

CASO DIDÁCTICO. Los nombres, cifras y voces se construyeron para deliberación académica; no constituyen evidencia empírica de una organización específica.

A las 7:20 de la mañana del lunes 7 de septiembre de 2026, Karla Meneses dejó la taza de café junto a una carpeta azul marcada con una etiqueta escrita a mano: “Ruta 12: decisión”. Desde la ventana de la pequeña sala de juntas de Logística Serrana se alcanzaban a ver los vehículos de reparto alineados en el patio. Dos saldrían con retraso. Un tercero regresó antes de las siete por una falla menor en el sistema de refrigeración de la caja. En la pantalla de su computadora, una cifra concentraba la atención de Karla: el margen operativo de la Ruta 12 pasó de 8.6 % en junio a 1.9 % en agosto.

La Ruta 12 era el contrato más visible de la empresa. Comprendía entregas diarias de productos farmacéuticos y de higiene para una cadena regional con presencia en municipios de las Altas Montañas. El cliente solicitó ampliar la cobertura a seis localidades adicionales antes del 1 de octubre. La propuesta venía acompañada de un aumento estimado de 21 % en facturación mensual, pero también de un anexo: las entregas debían cumplir una ventana de dos horas en cada punto de venta y las penalizaciones por incumplimiento se duplicarían a partir del segundo mes.

Karla, directora de operaciones desde hacía tres años, sabía que el comité directivo esperaba una recomendación clara a las diez de la mañana. Ramiro Castañeda, fundador y director general, ya dijo por teléfono que “una empresa que quiere crecer no puede dejar pasar una expansión así”. Paula Ibarra, responsable financiera, envió un mensaje breve: “Antes de comprar otra unidad, revisen la caja de octubre”. Óscar Tejeda, coordinador de rutas, defendía una tercera opción: rediseñar horarios, asignar una célula fija y reducir entregas reprogramadas antes de aceptar más volumen. Ninguna alternativa parecía cómoda. Todas obligaban a elegir qué riesgo estaba dispuesto a asumir Logística Serrana.

La Ruta 12 empezó con 21 puntos de entrega y un promedio de 2,150 paquetes mensuales. Durante los primeros meses, los resultados fueron sólidos. La mayoría de los operadores conocía la zona y el contrato permitía una ventana de entrega flexible. En abril de 2026, Farmared incorporó cuatro nuevas farmacias y redujo la tolerancia de llegada. Al mismo tiempo, Logística Serrana aceptó incluir entregas urgentes de otros clientes en el mismo corredor, buscando mejorar el uso de las unidades. La decisión

parecía razonable: menos kilómetros vacíos, mayor facturación por ruta y más oportunidades de venta cruzada.

El efecto acumulado fue distinto. Las cargas comenzaron a salir con una mezcla de pedidos que dificultaba el orden de descarga. Los operadores ajustaban recorridos sobre la marcha para responder a mensajes de clientes adicionales. En los días de lluvia, los tiempos de traslado aumentaban y las reprogramaciones se multiplicaban. Las horas extra se concentraron en un grupo reducido de conductores. Dos auxiliares de carga solicitaron cambio de turno. El indicador de entregas puntuales descendió gradualmente, pero la empresa continuó reportando ingresos crecientes, de manera que la alarma no alcanzó al comité directivo hasta agosto.

La discusión se volvió inevitable cuando Paula presentó el estado de resultados por cliente. La Ruta 12 representaba 18 % de los ingresos mensuales, aunque absorbía 27 % de las horas extra de operadores y 31 % de las penalizaciones. Su margen operativo cayó de 11.2 % en marzo a 1.9 % en agosto. Karla pidió una reunión específica. Ramiro aceptó, con una advertencia: quería encontrar cómo crecer.

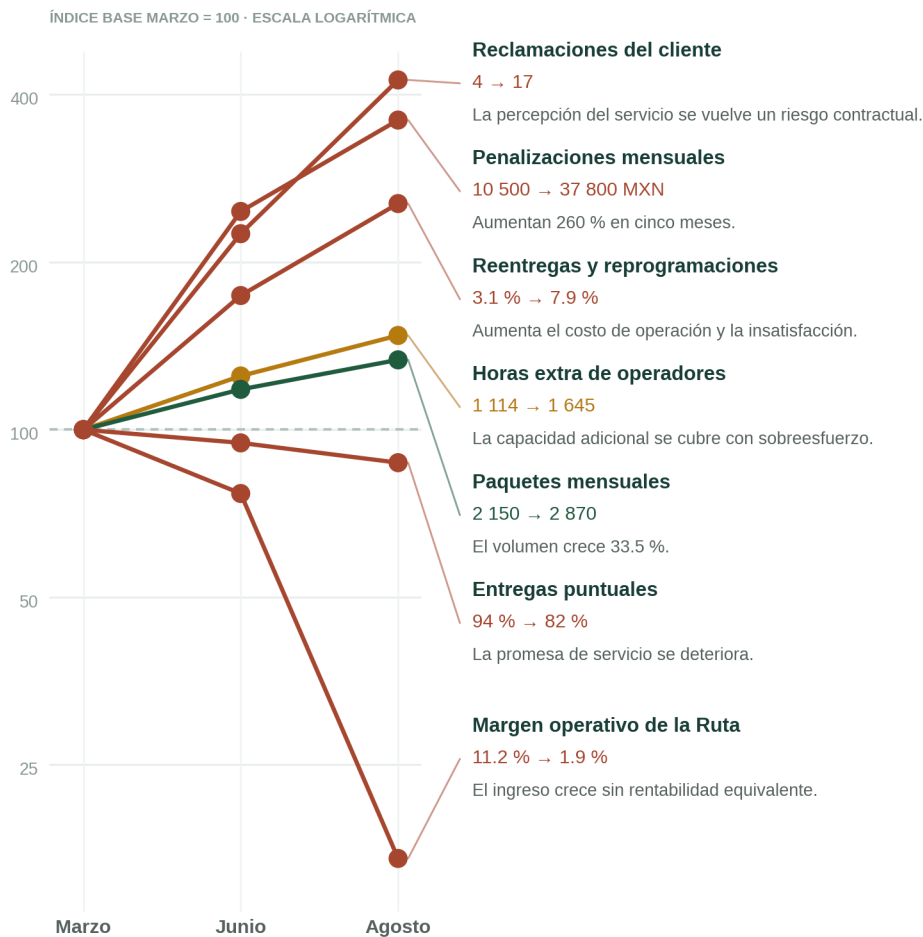
La noche anterior, Karla revisó los datos con Paula y Óscar. Tenían tres alternativas principales y una cuarta opción que nadie quería nombrar: rechazar la ampliación y concentrarse en corregir la operación actual. La primera alternativa consistía en comprar una unidad seminueva y contratar a un operador adicional. Permitía responder de inmediato al cliente y proteger la promesa de crecimiento. La segunda era un piloto de seis semanas con rutas dedicadas, corte de pedidos a una hora definida, capacitación en secuencia de carga y un tablero diario de incidencias. Requería limitar temporalmente entregas adicionales en el corredor y negociar con Farmared una implementación escalonada. La tercera combinaba subcontratación parcial con renegociación de tarifa y servicio. Podía reducir presión operativa, aunque introducía dependencia de un tercero y riesgo reputacional si el subcontratista fallaba.

Karla veía una tensión que no aparecía con claridad en las hojas de cálculo. La decisión no trataba solo de aceptar o rechazar más volumen; trataba de definir qué tipo de empresa quería ser Logística Serrana. Si el crecimiento se sostenía sobre horas extra, decisiones improvisadas y un grupo reducido de operadores agotados, la expansión podía comprometer la reputación que Ramiro quería proteger. Si la empresa postergaba la ampliación, podía perder una oportunidad comercial relevante y reforzar la percepción de que sus procesos no estaban listos para contratos mayores.

A las 9:45, Isabel Trejo llamó a Ramiro. Le informó que Farmared necesitaba una confirmación formal antes del miércoles. Estaba dispuesta a discutir una fase inicial en tres localidades, aunque esperaba garantías sobre puntualidad y trazabilidad. Ramiro

pidió a Karla que preparara una recomendación final para el comité. La carpeta azul quedó abierta sobre la mesa. En ella había datos, proyecciones y alternativas. Lo que todavía faltaba era una decisión capaz de conectar esos elementos con una responsabilidad clara.

Figura 2
Divergencia entre volumen y promesa de servicio en la Ruta 12



El volumen sube 33.5 %, pero las series de servicio, costo y rentabilidad se mueven en dirección contraria y con mayor amplitud: la escala logarítmica hace comparables cambios de magnitud distinta.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

A las diez, Karla debe recomendar una alternativa. ¿Qué información permitiría distinguir falta de vehículos de una falla de coordinación? La respuesta cambia tanto la inversión como el compromiso que Logística Serrana puede ofrecer a Farmared.

La solicitud de Farmared parece comercial. Al incorporar puntualidad, penalizaciones, horas extra y margen, la interpretación cambia. El volumen ya produce compromisos que atraviesan la operación; comprar un vehículo puede ampliar activos y conservar intacta la falla de coordinación. La decisión merece dirección porque condiciona contratos futuros y desplaza riesgo hacia quienes sostienen la ruta.

El umbral de relevancia estratégica

En la práctica organizacional, las decisiones se presentan de maneras diversas. Algunas se reconocen como estratégicas porque involucran inversión, mercados, estructura o contratos de gran tamaño. Otras pasan inadvertidas porque se integran en la rutina: prolongar un plazo de pago, tolerar un procedimiento ambiguo, concentrar ventas en un cliente, mantener un sistema de registro incompleto o dejar sin respuesta un conflicto entre áreas. La relevancia estratégica no depende únicamente del monto económico. Depende de la capacidad de una decisión para modificar trayectorias, comprometer recursos difíciles de recuperar, alterar relaciones significativas o condicionar elecciones futuras.

Simon (1997) propuso que las organizaciones pueden comprenderse como sistemas de decisión. Esta idea conserva vigencia porque desplaza la atención desde las estructuras formales hacia los procesos mediante los cuales las personas interpretan situaciones, seleccionan alternativas y coordinan acciones. Las organizaciones no deciden como una sola mente. Deciden a través de conversaciones, procedimientos, presupuestos, registros, jerarquías, rutinas, intuiciones profesionales y relaciones de poder. Una misma información puede producir decisiones diferentes cuando cambia el marco desde el cual se interpreta.

La dirección estratégica requiere, por tanto, reconocer que decidir implica distribuir atención. Una organización con recursos limitados no puede tratar cada señal como prioridad máxima. Debe distinguir qué merece análisis, qué puede resolverse mediante un procedimiento existente, qué requiere escalamiento y qué debe mantenerse en observación. Esta selección constituye una forma de gobierno. Cuando el equipo directivo dedica tiempo a un problema, comunica que ese problema afecta la continuidad, el valor creado o la legitimidad de la organización.

El caso de Logística Serrana muestra esta tensión. La caída en puntualidad podía haberse interpretado como un problema de operación, atendible mediante un llamado de atención a operadores o un ajuste informal de rutas. El deterioro del margen, la concentración de horas extra y el riesgo de expansión transformaron la situación. La pregunta dejó de ser “¿cómo recuperamos entregas puntuales esta semana?” y pasó a ser “¿qué tipo de capacidad debe construir la empresa antes de comprometer una expansión que puede afectar su reputación y liquidez?”. Ese desplazamiento es una señal de que la organización enfrenta una decisión estratégica.

El alcance, la duración de los efectos y el costo de revertirlos ayudan a reconocer una decisión estratégica. Estos criterios orientan la conversación y el

escalamiento; su función es evitar que un compromiso profundo se trate como una incidencia menor.

Figura 3
Cinco señales de relevancia estratégica

	PREGUNTA DIRECTIVA	SEÑAL DE RELEVANCIA ESTRATÉGICA
ALCANCE	¿Qué procesos, áreas, clientes o actores se ven afectados?	<i>La decisión modifica más de una parte de la organización.</i>
HORIZONTE	¿Durante cuánto tiempo permanecerán sus efectos?	<i>Las consecuencias se extienden a ciclos futuros de operación, inversión o relación.</i>
REVERSIBILIDAD	¿Qué cuesta corregir o abandonar la decisión?	<i>Existen costos hundidos, compromisos contractuales o efectos reputacionales.</i>
INTERDEPENDENCIA	¿Qué otras decisiones se condicionan a partir de esta?	<i>La decisión abre, restringe o acelera alternativas futuras.</i>
LEGITIMIDAD	¿Qué personas o grupos deberán comprender y aceptar la decisión?	<i>La ejecución depende de acuerdos, confianza o participación.</i>

Una sola dimensión encendida abre la revisión estratégica; ninguna, por sí sola, basta para cerrarla.

Fuente: elaboración propia a partir de Simon (1997).

La racionalidad limitada reconoce restricciones de información, tiempo y capacidad cognitiva en quienes deciden (Simon, 1955, 1997). No justifica un análisis descuidado. Obliga a precisar qué evidencia resulta necesaria para actuar y qué incertidumbre permanecerá después de elegir.

En industrias de alta velocidad, Eisenhardt (1989) relacionó la rapidez de decisión con procesos que incorporaban información relevante, alternativas y debate. Se trata de evidencia situada, no de una regla universal. Para Logística Serrana, la enseñanza práctica es preparar fuentes y responsabilidades antes de que el plazo del cliente gobierne toda la conversación.

La incertidumbre tiene diversas formas. Puede ser informacional, cuando faltan datos sobre costos, demanda o desempeño. Puede ser causal, cuando la organización observa una desviación sin comprender sus factores. Puede ser relacional, cuando los actores interpretan de manera diferente una situación. Puede ser temporal, cuando el contexto cambia antes de concluir el análisis. Puede ser normativa, cuando una decisión implica tensiones entre eficiencia, calidad, bienestar, equidad o sostenibilidad. Estas formas pueden coexistir. Una empresa que evalúa automatizar atención al cliente, por

ejemplo, puede desconocer el ahorro real, ignorar cómo reaccionarán sus usuarios, enfrentar preocupaciones de su personal y carecer de un criterio explícito sobre privacidad.

Declarar qué se sabe y qué se necesita contrastar permite diseñar compromisos escalonados. Un piloto o una negociación condicionada adquieren valor cuando producen evidencia que podría cambiar la decisión. La proyección conserva así su condición de expectativa.

El tiempo también requiere interpretación. Una decisión urgente puede no ser importante, y una decisión importante puede ser abordable si la organización comienza a prepararse antes de la crisis. La urgencia suele provenir de una fecha externa: un cliente espera respuesta, un proveedor modifica condiciones, un equipo entra en conflicto o un flujo de efectivo se aproxima a un límite. La importancia se relaciona con propósito, capacidad y consecuencias. Confundir ambas dimensiones conduce a la agenda reactiva, donde lo inmediato desplaza sistemáticamente lo significativo.

La distinción entre decisiones operativas, tácticas y estratégicas ayuda a ordenar la responsabilidad, la información requerida y el horizonte de evaluación. No implica que las decisiones operativas sean menores o que la estrategia esté separada de la ejecución. Una decisión sobre inventario, por ejemplo, puede tener consecuencias estratégicas si afecta la disponibilidad de un producto crítico o si revela dependencia de un proveedor. Del mismo modo, una decisión estratégica pierde sentido si no se traduce en rutinas, presupuestos, procesos y coordinación cotidiana.

Las decisiones operativas atienden la continuidad inmediata del trabajo. Se relacionan con asignación de tareas, programación, atención de incidencias, reposición de materiales, servicio al cliente y control de calidad. Necesitan rapidez, reglas claras y autonomía en el punto donde ocurre el proceso. Las decisiones tácticas traducen prioridades más amplias en programas, presupuestos, campañas, ajustes de capacidad o cambios de proceso. Las decisiones estratégicas comprometen orientación, posicionamiento, estructura de capacidades, relaciones relevantes y criterios de creación de valor.

El riesgo aparece cuando una decisión se toma en un nivel y sus efectos se desplazan hacia otro sin que la organización lo advierta. En Logística Serrana, incorporar pedidos urgentes de otros clientes dentro de la Ruta 12 fue inicialmente una decisión operativa para aprovechar kilómetros. Al modificar la secuencia de carga, aumentar reprogramaciones, consumir horas extra y afectar el cumplimiento de un contrato relevante, la decisión comenzó a alterar la estrategia de servicio. La

organización necesitaba escalar la conversación antes de que la rutina consolidara un problema más costoso.

Una forma práctica de evitar esta desconexión examina el objetivo superior afectado y la capacidad que se consume. Después pregunta qué decisión futura quedará condicionada por el compromiso actual. Si la respuesta involucra clientes clave, liquidez, reputación, capacidades críticas o compromisos de largo plazo, la decisión merece una revisión estratégica aun cuando haya surgido en la operación.

Atender significa seleccionar con deliberación aquello que merece análisis y dirección. En organizaciones expuestas a múltiples demandas, la atención se convierte en un recurso escaso. Clientes, proveedores, equipos, reguladores, plataformas, fallas técnicas y restricciones financieras compiten por ella. El desafío no consiste en responder a todo con la misma intensidad; consiste en reconocer qué señales indican una desviación relevante, qué problemas pueden ser resueltos por procedimientos existentes y cuáles requieren reconsiderar prioridades, capacidades o supuestos.

Este primer movimiento exige diferenciar señal, síntoma y problema. Una señal es un cambio observable: aumento de devoluciones, disminución de margen, ausentismo, quejas, rotación, retrasos o variabilidad en la calidad. Un síntoma es la manifestación visible de un proceso más profundo. Un problema estratégico aparece cuando la situación afecta objetivos relevantes, consume capacidades críticas, compromete relaciones significativas o limita decisiones futuras. La gestión pierde calidad cuando convierte la señal en diagnóstico sin investigar el proceso que la produce.

Atender también implica considerar lo que no aparece en los tableros. Algunas señales surgen de conversaciones con operadores, clientes, proveedores o comunidades. Una persona que advierte que un proceso se está sosteniendo con horas extra, un cliente que repite una misma queja, una supervisora que observa errores de coordinación o un proveedor que anticipa cambios de precio puede estar ofreciendo información estratégica antes de que el indicador se deteriore. Las organizaciones que escuchan estos mensajes construyen capacidad anticipatoria; las que los minimizan suelen decidir bajo presión cuando el margen de acción ya se redujo.

La atención directiva necesita criterios. En este libro se proponen seis: impacto sobre propósito, magnitud de las consecuencias, reversibilidad, interdependencia, urgencia externa y capacidad disponible. Estos criterios no se suman mecánicamente. Funcionan como preguntas para deliberar. Un problema puede tener bajo impacto financiero inmediato y, sin embargo, requerir atención porque afecta seguridad,

legitimidad o confianza. Otro puede generar mucho ruido sin comprometer la continuidad de la empresa. El criterio no elimina el conflicto; lo hace explícito.

Figura 4
Cascada de criterios para atender una señal

CRITERIO DE ATENCIÓN	PREGUNTA DE CONTRASTE	EVIDENCIA INICIAL POSIBLE
Propósito	¿La señal afecta lo que la organización promete entregar o preservar?	Quejas de clientes, incumplimiento de calidad, desviación de misión.
Consecuencia	¿Qué ocurre si la situación persiste durante uno o dos ciclos más?	Proyección de margen, riesgo de pérdida, deterioro de confianza.
Reversibilidad	¿Qué tan costoso será corregir después?	Costos hundidos, contratos, desgaste de equipo, reputación.
Interdependencia	¿Qué procesos, actores o decisiones futuras quedarán afectados?	Mapa de procesos, actores, dependencias y cuellos de botella.
Urgencia	¿Existe una fecha externa o un punto de no retorno?	Plazo contractual, vencimiento, temporada, regulación.
Capacidad	¿La organización puede intervenir con los recursos actuales?	Disponibilidad de personas, liquidez, información y tiempo.

Los criterios operan en cascada: cada uno estrecha lo que todavía puede tratarse como incidencia operativa delegable.

Fuente: elaboración propia a partir de Simon (1955, 1997) y Bazerman y Moore (2013).

Una organización puede disponer de datos abundantes y aun así carecer de criterio. Los sistemas de información muestran ventas, costos, entregas, productividad, tiempos de respuesta o interacciones con clientes. La utilidad de estos datos depende de la pregunta desde la cual se leen. Una disminución del costo unitario puede ser positiva, aunque también puede derivar de una reducción en controles que incrementará fallas después. Un aumento en productividad puede ocultar sobrecarga laboral, pérdida de calidad o agotamiento de capacidades. Los indicadores son indispensables, pero siempre operan dentro de una interpretación.

El criterio directivo se construye cuando la información se contrasta con propósito, conocimiento situado, capacidad organizacional y consecuencias probables. Bazerman y Moore (2013) muestran que el juicio gerencial puede verse afectado por sesgos de disponibilidad, exceso de confianza, anclaje o escalamiento del compromiso. En las organizaciones, estos sesgos no son solo individuales. Pueden consolidarse en rutinas de discusión: privilegiar el dato que confirma una decisión previa, escuchar solo

a quienes comparten la visión del fundador o ignorar costos que no aparecen en una cuenta contable inmediata.

La conversación estratégica ayuda a corregir estos límites cuando reúne perspectivas distintas y establece reglas para discutir evidencia. Una buena conversación no se caracteriza por consenso rápido. Se caracteriza por la capacidad de preguntar qué datos sostienen una afirmación, qué supuestos se están utilizando, quién podría verse afectado y qué resultado indicaría que la hipótesis fue incorrecta. Esta práctica no debilita la autoridad. Le da base para responder por una decisión ante quienes participan en su ejecución.

Edmondson (1999) identificó relaciones entre seguridad psicológica y aprendizaje de equipo. Edmondson y Bransby (2023) sitúan la posibilidad de hablar sobre errores y riesgos en el centro de una literatura amplia. En una pyme, esa idea invita a proteger la advertencia temprana y ofrecer respuesta a quien la plantea; una reunión abierta de palabra resulta insuficiente si disentir acarrea represalias.

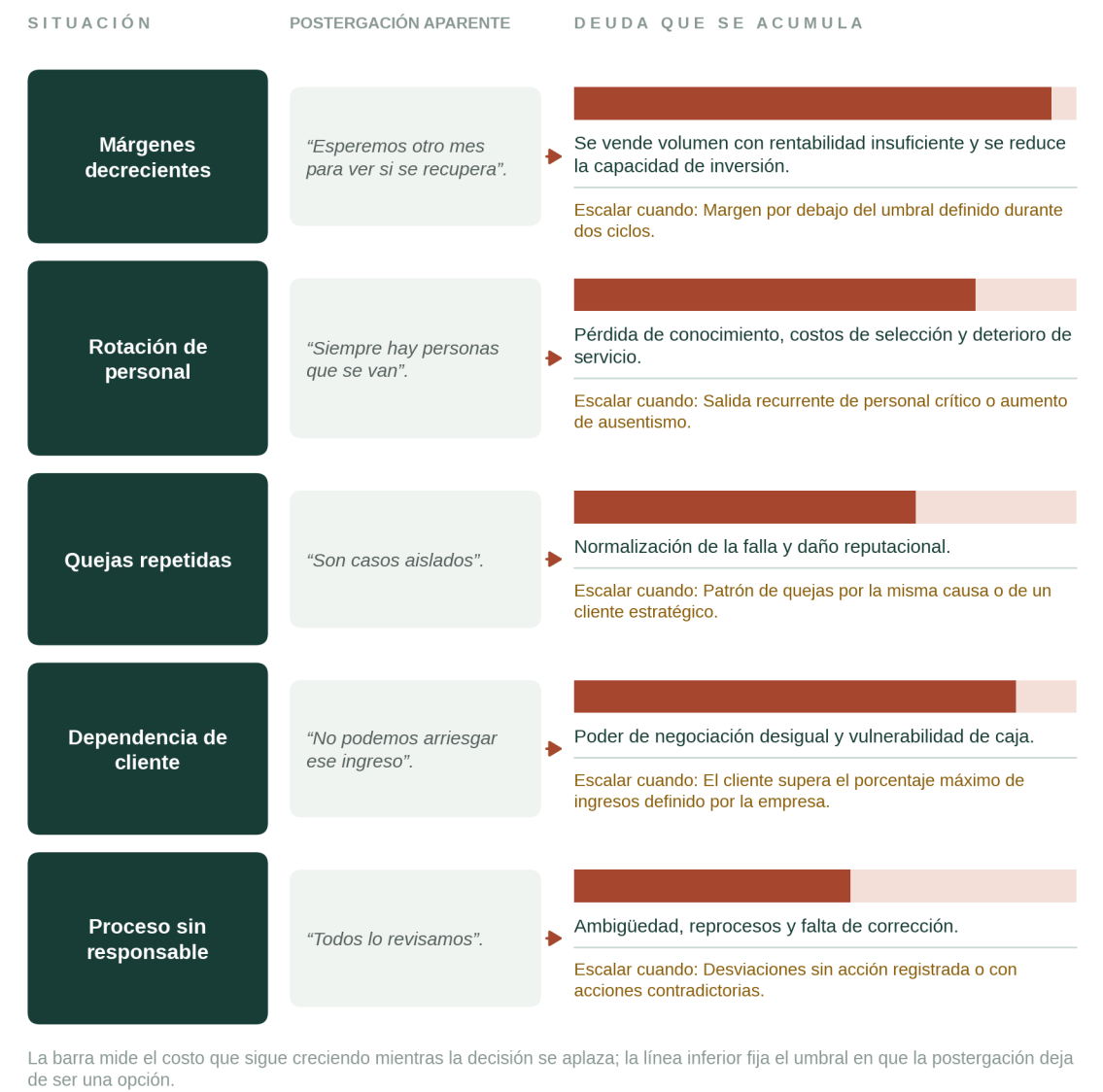
No decidir también produce consecuencias. En ocasiones, la omisión es una elección razonable: permite observar, recopilar información o evitar comprometer recursos ante una señal débil. En otros casos, la postergación se convierte en una forma de deuda. La organización mantiene un problema abierto, acumula costos, desgasta relaciones y reduce el número de alternativas disponibles. La deuda de decisión aparece cuando una cuestión relevante se mantiene sin responsable, sin criterio de revisión y sin fecha para volver a discutirla.

La deuda de decisión puede observarse en procesos que continúan por inercia. Una empresa tolera un cliente con margen insuficiente porque “compra desde hace años”; mantiene un sistema de registro defectuoso porque nadie tiene tiempo de corregirlo; pospone una conversación entre socios porque teme el conflicto; aplaza mantenimiento porque la operación no puede detenerse. Cada postergación puede parecer menor. El conjunto crea fragilidad. Cuando la situación explota, la organización descubre que dejó de tener opciones sencillas.

En términos estratégicos, la pregunta no es si toda decisión debe tomarse de inmediato. La pregunta es si la organización define un umbral que active revisión. Un umbral puede relacionarse con margen, puntualidad, rotación, quejas, liquidez, incidentes de seguridad o dependencia de un cliente. Establecerlo permite transformar la reacción en vigilancia. También protege al equipo de la ambigüedad: si una desviación supera cierto punto, la discusión deja de depender de quién tiene más autoridad o quién habla más fuerte.

La Ruta 12 tenía señales de deterioro desde junio. La deuda creció al mantener la mezcla de entregas sin una condición de corrección. El problema fue la desconexión entre el registro y la autoridad para intervenir.

Figura 5
Cómo se acumula la deuda de decisión



Fuente: elaboración propia a partir de discusión conceptual del capítulo.

La decisión estratégica no siempre requiere elegir entre actuar plenamente o no actuar. Muchas situaciones admiten decisiones por etapas. Esta lógica permite comprometer recursos de manera gradual, aprender antes de escalar y conservar flexibilidad frente a información incierta. Un piloto, una prueba controlada, una ampliación por fases, una renegociación condicional o una inversión con hitos son formas de estructurar decisiones que combinan acción y aprendizaje.

Decidir por etapas exige disciplina. El equipo necesita establecer qué hipótesis se pondrá a prueba, qué indicadores se observarán, quién tendrá autoridad para detener o ajustar el proceso y qué resultado justificaría la siguiente fase. Sin estos elementos, el piloto se convierte en una forma de aplazar sin aprender. Con ellos, se transforma en una intervención que reduce incertidumbre y construye capacidad.

Las capacidades dinámicas se ocupan de detectar oportunidades, movilizar recursos y reconfigurar la organización (Teece, 2007). La gradualidad puede servir a ese trabajo si incorpora una prueba concreta. En la Ruta 12, un piloto requeriría separar la carga de Farmared, registrar incidencias y verificar si mejora la puntualidad sin desplazar horas extra o costos a otras rutas. También necesitaría un límite de caja y autoridad para detenerse. Comprar después de aprender puede ser defendible; la compra inmediata también exigiría demostrar que el vehículo resuelve la restricción relevante. El compromiso debe conservar una condición explícita de revisión.

La investigación experimental ofrece un antecedente relevante. Camuffo et al. (2020) estudiaron una formación que enseñaba a emprendedores a formular y contrastar hipótesis. Su réplica ampliada examinó 759 empresas en cuatro ensayos y encontró cambios en la terminación de ideas y en la frecuencia de giros estratégicos (Camuffo et al., 2024). Estos resultados respaldan el estudio del aprendizaje decisional en los contextos examinados; no constituyen evidencia de validación de AURORA.

Figura 6
Del umbral de relevancia a la revisión estratégica



Fuente: elaboración propia (2026).

La figura distingue una incidencia delegable de un problema que exige revisión estratégica. El umbral se justifica por sus consecuencias. Una recomendación defendible identifica la evidencia pendiente y la autoridad que podrá modificar el compromiso.

Alternativas y responsabilidad

Figura 7
Alternativas ante la expansión de la Ruta 12

CUATRO ALTERNATIVAS ANTE LA EXPANSIÓN DE LA RUTA 12



Ninguna alternativa es dominante: cada una desplaza el riesgo hacia un lugar distinto de la organización o de la relación con el cliente.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

Preguntas para deliberar

- ¿Cuál es el problema estratégico central de Logística Serrana? Formule una respuesta que distinga síntomas, causas y consecuencias.
- ¿Qué evidencia respalda la compra de una nueva unidad y qué evidencia aconseja cautela? ¿Qué condición justificaría descartarla?
- ¿Cómo influyen los intereses de Karla, Ramiro, Paula, Óscar e Isabel en la definición del problema?

Capítulo 2. Antes de la herramienta

Doce minutos de silencio

MICROCASO DIDÁCTICO. Los nombres, cifras y voces se construyeron para deliberación académica; no constituyen evidencia empírica de una organización específica.

El martes 12 de mayo de 2026, a las 7:48 de la mañana, Lucía Nava dejó sobre la mesa una carpeta gris con una etiqueta que decía “ERP, propuesta final”. Afuera, el aire todavía arrastraba el olor a barniz de la nave de ensamble de Taller Vértice Norte, una empresa mediana dedicada a fabricar mobiliario metálico y de madera para oficinas, escuelas privadas y pequeños hoteles en el corredor Puebla-Tlaxcala. Dentro de la sala, Arturo Vértiz, fundador de la empresa, miraba la carpeta sin abrirla. A su derecha estaba Esteban Vértiz, su hijo y director comercial; a la izquierda, Gabriela Ríos, responsable de finanzas. También fueron citados Jorge Landa, jefe de producción, y Mariela Téllez, coordinadora de compras y almacén.

La reunión no fue convocada para discutir el desempeño del trimestre. Esa discusión ocurrió cuatro veces durante los últimos dos meses y ya no producía nada nuevo. La empresa tenía más pedidos que el año anterior, pero también más reclamos, más horas extra, más urgencias de compra y más clientes que preguntaban dónde estaba su mobiliario. Dos escuelas privadas retuvieron pagos por entregas incompletas. Un cliente corporativo canceló el segundo módulo de su proyecto después de recibir escritorios con una variación visible en el color del laminado. En las oficinas, cada área tenía una explicación distinta: ventas hablaba de proveedores; producción hablaba de cambios de último minuto; compras hablaba de pedidos mal registrados; finanzas hablaba de una operación que facturaba, pero dejaba cada vez menos efectivo disponible.

La propuesta provenía de Orbis Sistemas: implementar un ERP modular para ventas, compras, almacén, producción y facturación por 1.74 millones de pesos durante el primer año. Incluía licencias, configuración, migración, capacitación y soporte inicial. La promesa era control en tiempo real. Esteban veía la oportunidad de dejar de trabajar a ciegas; Gabriela calculaba que el anticipo de 696 mil pesos consumiría casi todo el efectivo disponible. Jorge temía implementar en plena temporada de entregas. Lucía necesitaba saber qué parte del problema resolvería la plataforma y qué decisiones comerciales seguirían produciéndolo.

Arturo rompió el silencio: “Llevamos meses hablando del problema. Quiero saber si firmamos”. Lucía respondió que antes debía distinguirse qué cambiaría con el sistema. El proveedor pedía el anticipo de cuarenta por ciento antes del viernes 15 de mayo. Arturo fijó ese mismo día para recibir la recomendación; quedaban tres días para preparar el primer movimiento.

En 2025, Vértice Norte facturó 12.86 millones de pesos, 18 % más que en 2024. La cifra fue celebrada en la comida de fin de año. Sin embargo, la utilidad operativa cayó de 10.4 % a 7.2 %. La explicación de finanzas señalaba el aumento de mermas, horas extra, entregas urgentes y descuentos concedidos para contener reclamos. El primer trimestre de 2026 confirmó que el deterioro no era aislado: las ventas continuaban creciendo, pero el margen y la liquidez se comprimían. La empresa no tenía una sola crisis; tenía un conjunto de resultados que comenzaron a alimentarse mutuamente.

Cuando Lucía pidió información para preparar la recomendación, encontró que la empresa no contaba con una versión única del problema. Esteban compartió una lista de veintisiete pedidos “atorados por falta de inventario”. Jorge mostró la pizarra de producción: para él, el problema era que los pedidos ingresaban con especificaciones incompletas y fechas ya comprometidas. Mariela entregó un archivo de compras donde aparecían diecisiete adquisiciones urgentes de laminado, herrajes y pintura durante el trimestre. Gabriela presentó una conciliación que mostraba que el saldo de cuentas por cobrar subió 32 % mientras el efectivo disponible cayó de 1.28 millones a 740 mil pesos.

La información era real, aunque no necesariamente comparable. El archivo comercial contaba como retrasado cualquier pedido cuya fecha “prometida” hubiera vencido; producción registraba como retrasado el pedido que no podía liberarse por falta de planos definitivos; finanzas clasificaba como urgencia cualquier compra que requiriera pago anticipado. El problema no era la inexistencia de datos. Era que las áreas construyeron registros para resolver sus propias presiones y no para entender una cadena de decisiones compartida. Cada cifra iluminaba algo y ocultaba otra cosa.

Lucía reunió a los responsables en una sesión de dos horas. En un rotafolio escribió cuatro frases que aparecieron repetidamente: “faltan materiales”, “cambian los pedidos”, “no sabemos qué está en proceso” y “el cliente quiere una respuesta hoy”. Después preguntó: “¿Cuál de estas frases describe la causa y cuál describe la consecuencia?”. Nadie respondió de inmediato. Jorge dijo que el problema era que ventas no respetaba la capacidad de planta. Esteban respondió que producción nunca confirmaba con precisión cuándo podía entregar. Mariela añadió que las requisiciones

llegaban tarde porque los cambios se autorizaban por mensajes. Gabriela cerró la discusión con una observación: “Todos estamos describiendo una parte de la misma operación, pero seguimos comprando, produciendo y vendiendo como si fueran operaciones separadas”.

Lucía solicitó una versión modular: inventario y programación de producción primero, con una inversión inicial de 640 mil pesos y cuatro meses de implementación. El proveedor exigía depurar catálogos, definir responsables y estandarizar los cambios comerciales. Ese trabajo previo carecía de presupuesto y de una persona a cargo.

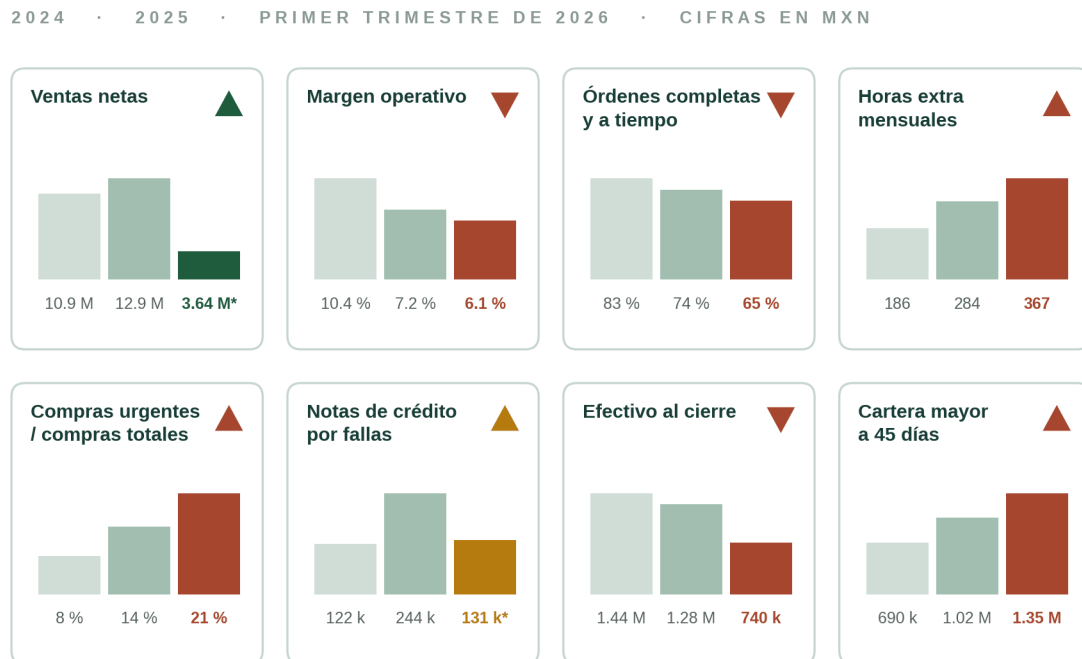
Gabriela propuso una segunda vía: posponer la compra seis meses, estabilizar el flujo de efectivo y destinar 180 mil pesos a un diagnóstico de procesos y control de pedidos. Para Esteban, esa opción equivalía a perder tiempo y mantener a la empresa con herramientas “de taller”. Jorge planteó una tercera alternativa: reducir temporalmente la variedad de productos personalizados y aceptar solo órdenes que utilizaran listas de materiales ya probadas. Esa medida reduciría el desorden, pero implicaría rechazar contratos de alto valor y podría dañar la relación con clientes que buscaban soluciones a medida.

Arturo agregó una cuarta posibilidad que no estaba escrita en ninguna propuesta: mantener la operación actual y contratar dos supervisores administrativos para “poner orden”. Lucía entendió el atractivo de esa decisión. Era más barata y no exigía reconocer que la empresa necesitaba revisar sus reglas de compromiso comercial. También era la alternativa menos clara: podía sumar personas a un sistema de coordinación que ya distribuía confusión.

El viernes 15 de mayo, a las cuatro de la tarde, Lucía debía recomendar el primer movimiento: ERP integral, estabilización seguida de un piloto modular, restricción temporal de la personalización o cambios administrativos menores. Cualquiera opción tendría costos. Debía explicar cuál convenía asumir antes de que las fallas de entrega y liquidez redujeran aún más las alternativas.

Gabriela volvió al número escrito junto al anticipo: quedarían 44 mil pesos de los 740 mil disponibles, antes de cubrir compras y pagos corrientes. Lucía subrayó la cifra. El precio del ERP era visible; el costo de implementarlo sin gobernar los pedidos todavía no estaba calculado.

Figura 8
Trayectoria operativa y financiera de Taller Vértice Norte



* Cifra de un solo trimestre, no comparable con los años completos. Salvo las ventas, todas las series se mueven en contra del resultado: el crecimiento se financia con sobre esfuerzo, urgencia y cartera.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

El ERP ofrece una solución visible a registros dispersos. Todavía queda por explicar por qué la empresa promete fechas sin una regla compartida de capacidad, cómo modifica especificaciones y quién puede cerrar una excepción. Automatizar ese desacuerdo lo vuelve más rápido; no necesariamente lo vuelve gobernable.

El diagnóstico empieza con una pregunta

En la práctica de la gestión, las herramientas poseen una ventaja psicológica y administrativa: prometen estructura cuando la situación parece confusa. Una matriz reduce información a cuadrantes; un tablero agrupa indicadores; un sistema digital ofrece trazabilidad; una certificación propone procedimientos; una consultoría promete una ruta. Esa promesa resulta atractiva, sobre todo cuando la organización experimenta presión de tiempo, desgaste interno o deterioro de resultados. Sin embargo, una herramienta es una respuesta posible a una pregunta. Cuando se adopta antes de formular la pregunta, puede ordenar información irrelevante, medir síntomas sin explicar mecanismos o formalizar prácticas que ya producen el problema.

FODA, Canvas, sistemas ERP y tableros pueden aportar al diagnóstico. Su alcance depende del problema delimitado. Rumelt (2011) vincula la estrategia con

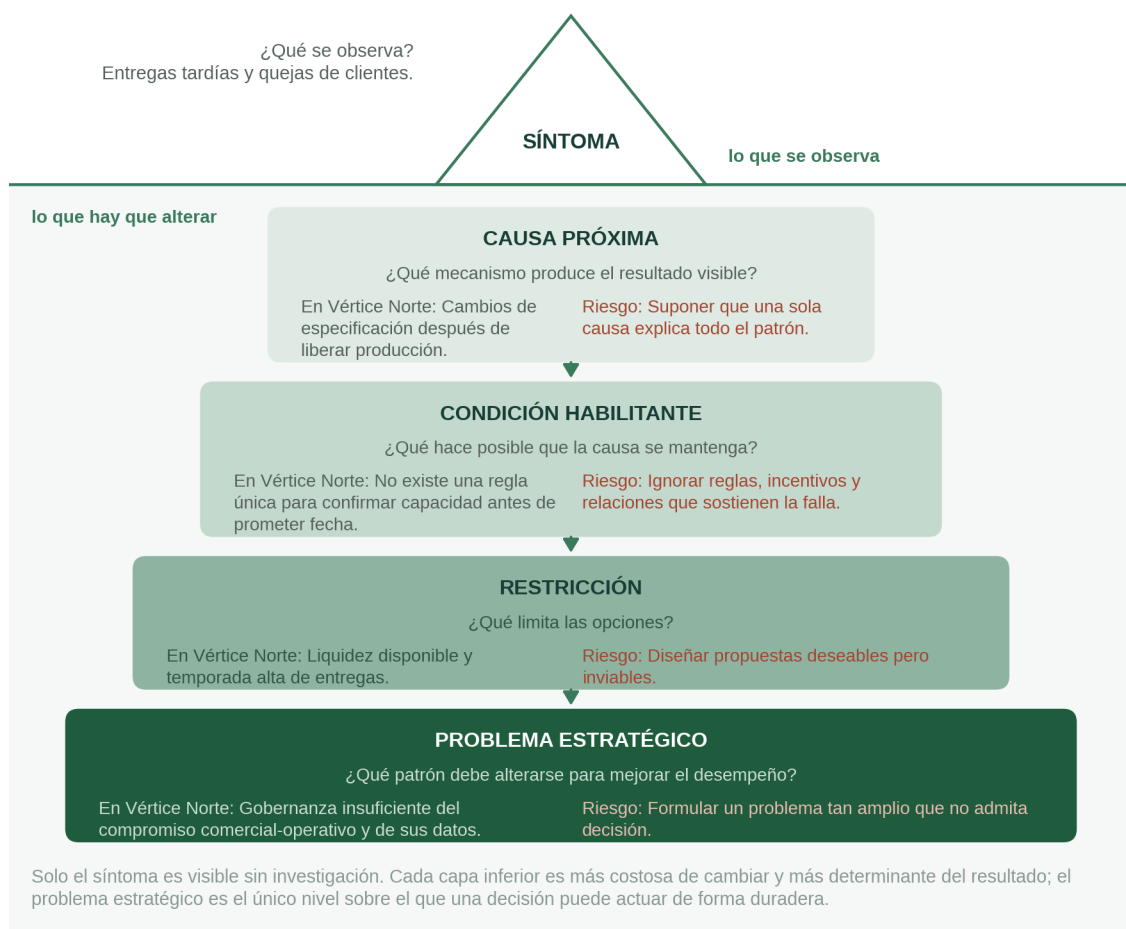
diagnóstico, política orientadora y acciones coherentes: reconocer el obstáculo permite justificar por qué determinadas intervenciones merecen recursos.

“Bajaron las ventas” o “faltan materiales” nombran manifestaciones que merecen atención. Formular un problema requiere precisar qué patrón puede modificarse y qué evidencia permitiría examinarlo. La racionalidad limitada explica por qué ese trabajo depende de información parcial y marcos de interpretación (Simon, 1997).

En Vértice Norte, el ERP podría unificar inventarios y órdenes. La autoridad para prometer fechas, aceptar cambios o desplazar pedidos requiere un acuerdo adicional. Si esa regla permanece ambigua, la plataforma puede registrar mejor un conflicto que continúa abierto.

Figura 9

Del síntoma al problema estratégico: los niveles del diagnóstico



Fuente: elaboración propia a partir de Rumelt (2011) y Weick et al. (2005).

Kretschmer y Khashabi (2020) analizan la transformación digital junto con el diseño organizacional. Esa relación ayuda a precisar el dilema: incorporar tecnología cambia necesidades de coordinación y exige decisiones sobre el trabajo. Aplicada al

caso, la pregunta es qué reglas deben definirse antes de configurar el sistema y cómo se comprobará su uso.

La formulación del problema mejora cuando la organización evita tratar conceptos cercanos como si fueran equivalentes. La siguiente figura ofrece cinco distinciones útiles para conversaciones directivas, proyectos de intervención y análisis de casos.

Un problema bien formulado puede discutirse y vincularse con una intervención. “Mala comunicación” es demasiado amplio. “Los cambios aprobados por ventas no llegan a una versión única de la orden antes de liberar producción” identifica una secuencia, sus responsables y la evidencia que permitiría contrastarla.

Weick et al. (2005) explican la construcción de sentido como un proceso organizacional orientado a la acción. Nombrar un problema selecciona información y convoca actores. Una formulación comprensible entre áreas permite discutir esas elecciones y reconocer qué perspectiva quedó fuera.

Un diagnóstico útil se parece más a una investigación aplicada que a un inventario de debilidades. Requiere delimitar el fenómeno, identificar fuentes de información, contrastar versiones, reconocer datos ausentes y hacer explícitos los supuestos que organizan la interpretación. La profundidad del diagnóstico debe ser proporcional al riesgo de la decisión. No tiene sentido exigir un estudio de seis meses para resolver un cuello de botella simple; tampoco es responsable invertir recursos significativos, modificar empleos o comprometer datos sensibles sobre la base de una intuición no examinada.

Yin (2018) destaca el valor de múltiples fuentes en los estudios de caso. Para una decisión de gestión, pueden confrontarse registros operativos con información financiera y observación del trabajo. Las conversaciones con clientes o personal ayudan a interpretar discrepancias. La convergencia fortalece una explicación; conviene comprobar también que las fuentes no reproduzcan el mismo error de origen.

El diagnóstico pierde utilidad si prolonga una decisión sin producir información que pueda modificarla. La lógica de aprendizaje de Deming (1986) invita a realizar pruebas delimitadas y revisar sus resultados. Una intervención evaluable necesita una expectativa previa y un criterio para decidir el paso siguiente.

Figura 10
Cinco dimensiones de un diagnóstico proporcional

	PREGUNTAS BÁSICAS	FUENTES SUGERIDAS	SEÑAL DE ALERTA
1 Clientes y mercado	¿Qué espera el cliente? ¿Qué cambia en su experiencia?	Reclamaciones, entrevistas, recompra, tiempos de respuesta, cancelaciones.	Interpretar una caída de ventas sin revisar valor, precio o competencia.
2 Procesos y operación	¿Dónde se acumula trabajo, error o espera?	Mapas de proceso, órdenes, recorridos, registros de calidad, tiempos.	Medir productividad sin observar variabilidad y retrabajo.
3 Finanzas	¿Qué restringe la decisión? ¿Qué costo genera la falla?	Flujo de efectivo, margen, cuentas por cobrar, costos de no calidad.	Confundir facturación con liquidez o rentabilidad.
4 Personas y coordinación	¿Quién decide, ejecuta y corrige?	Entrevistas, roles, reuniones, comunicaciones, rotación.	Atribuir el problema a "resistencia" sin revisar el diseño del trabajo.
5 Entorno y relaciones	¿Qué dependencia o cambio externo influye?	Proveedores, clientes, regulación, plataformas, competidores, territorio.	Analizar la empresa como si operara aislada.

Un diagnóstico proporcional recorre las cinco dimensiones antes de elegir herramienta. La columna de alerta registra el error de lectura más frecuente en cada una.

Fuente: elaboración propia a partir de Yin (2018).

La matriz de formulación del problema es un instrumento auxiliar de AURORA. Su función es documentar el paso desde una señal hasta alternativas justificadas. Puede utilizarse en Atender y ampliarse cuando Ubicar o Reconocer revelen nuevas condiciones.

Sus campos registran el problema prioritario y su consecuencia; los actores afectados; las causas propuestas y sus condiciones; la evidencia que sostiene o cuestiona el diagnóstico; y las opciones con sus criterios de comparación. El orden ayuda a trabajar, pero admite retornos cuando una explicación deja de ser defendible.

La utilidad de la matriz reside en que hace visible la diferencia entre saber algo y poder justificar una decisión con ese conocimiento. En contextos de empresas pequeñas, la matriz puede completarse en una sesión de noventa minutos con información básica y actualizarse cada semana. En organizaciones mayores, puede alimentar un diagnóstico de mayor alcance. La complejidad debe ajustarse al problema, no al prestigio de la herramienta.

Tabla 1
Matriz de formulación del problema

Componente	Preguntas guía	Registro de trabajo
Problema prioritario	¿Qué patrón se desea alterar? ¿Cuál es su consecuencia estratégica?	
Actores y relaciones	¿Quiénes participan, son afectados o poseen información crítica? ¿Qué intereses y responsabilidades tienen?	
Causas y condiciones	¿Qué mecanismos cercanos producen el resultado? ¿Qué reglas, incentivos o restricciones permiten que persistan?	
Trazabilidad de evidencia	¿Qué datos, registros, observaciones y testimonios sostienen la formulación? ¿Qué falta verificar?	
Opciones y criterios	¿Qué alternativas existen? ¿Con qué criterios se compararán: impacto, viabilidad, riesgo, reversibilidad, aprendizaje?	

Fuente: elaboración propia a partir de propuesta conceptual de los autores.

Una vez formulado el problema, la organización puede elegir herramientas con mayor pertinencia. No existe una relación fija entre problema y método. El mismo indicador de retraso puede requerir un mapa de proceso, una revisión de capacidad, un análisis de proveedor, una conversación interáreas o una auditoría de datos. La elección depende de la pregunta que se necesita responder, la evidencia disponible y el tipo de decisión que se aproxima.

Figura 11
De la pregunta organizacional a la herramienta pertinente

PREGUNTA ORGANIZACIONAL	HERRAMIENTAS PERTINENTES	PRECAUCIÓN PRINCIPAL
¿Qué parte del proceso produce espera, error o retrabajo?	Mapa de proceso, diagrama de flujo, análisis de causa, observación directa.	No asumir que una sola causa explica toda la variación.
¿Qué relación existe entre capacidades internas y cambios del entorno?	Análisis FODA contextual, mapa de actores, escenarios.	Evitar listas genéricas sin evidencia y sin prioridad.
¿Qué alternativa genera mayor valor bajo restricciones reales?	Matriz de priorización, análisis costo-riesgo, escenarios, portafolio de iniciativas.	No reducir la decisión a la alternativa más barata o más visible.
¿Qué información se requiere para coordinar una operación?	Inventario de datos, definición de indicadores, revisión de registros.	No digitalizar datos deficientes ni reglas que no han sido acordadas.
¿Qué debe aprender la organización después de intervenir?	Ciclo de mejora, bitácora de decisiones, revisión post-acción, indicadores de seguimiento.	No confundir el cierre de una iniciativa con aprendizaje institucional.

La herramienta no define el problema: la pregunta selecciona la herramienta, y cada herramienta arrastra un sesgo que conviene declarar antes de usarla.

Fuente: elaboración propia a partir de análisis de herramientas desarrollado en el capítulo.

Enseñar administración exige preguntar qué puede responder cada instrumento. El FODA relaciona capacidades y entorno; el ERP organiza registros; el cuadro de mando integra perspectivas. La elección de prioridades y la explicación de los mecanismos necesitan razonamiento adicional.

La exigencia de formular bien el problema puede generar una objeción razonable: las organizaciones no siempre disponen de tiempo, recursos o datos para diagnosticar con profundidad. Esa objeción debe tomarse en serio. La gestión sucede bajo condiciones de urgencia. Un retraso de nómina, una falla de seguridad, una crisis reputacional o una interrupción de suministro pueden requerir medidas inmediatas. En esos casos, la organización debe distinguir entre decisiones de contención y decisiones estructurales. Contener evita que el daño aumente; diagnosticar permite no convertir la contención en estrategia permanente.

El error opuesto consiste en confundir velocidad con capacidad de acción. Nutt (2002) documenta que muchas decisiones fracasan porque los responsables limitan demasiado pronto las alternativas, buscan confirmación de una solución preferida o excluyen a actores que poseen información relevante. El problema no es que la dirección tenga intuiciones. Las intuiciones son inevitables y, con frecuencia, valiosas. El problema aparece cuando se presentan como evidencia suficiente y bloquean la exploración de hipótesis alternativas.

La matriz de formulación conserva el juicio de suficiencia: qué evidencia permite avanzar, qué incertidumbre queda y qué exposición resulta aceptable. La exigencia aumenta cuando el compromiso es difícil de revertir o afecta condiciones esenciales de otras personas.

Coherencia, identidad y límites

El propósito suele adquirir visibilidad en campañas y presentaciones. Su prueba más exigente ocurre ante una oportunidad rentable que obliga a cambiar una práctica valiosa. Cuando la formulación no influye en clientes, inversión o compromisos, aporta poca orientación a la estrategia.

El propósito expresa la contribución que se busca sostener; la identidad reúne prácticas y relaciones que hacen reconocible a la organización; la dirección las traduce en prioridades. Pueden entrar en tensión: declarar confianza y premiar promesas inviables introduce incentivos contradictorios. Resolverlos exige criterios concretos sobre qué crecimiento es aceptable y qué capacidad debe construirse.

Vértice Norte enfrenta esa tensión al decidir cómo crecer sin deteriorar entregas y liquidez. El propósito puede servir como criterio para elegir oportunidades y delimitar

compromisos. Su utilidad depende de que la empresa pueda relacionarlo con prácticas observables.

Drucker (2001) sitúa la comprensión del cliente y de los resultados valiosos en el centro de la definición del negocio. Un propósito operativo concreta esa contribución. Para Vértice Norte, podría consistir en entregar mobiliario conforme a especificaciones y fechas acordadas; esta formulación se propone para el ejercicio, no se atribuye como declaración previa de la empresa.

Un propósito útil delimita para quién se crea valor y permite reconocer prácticas compatibles. También obliga a explicar qué contrato o condición merecería rechazo. Su coherencia se evalúa cuando afecta una decisión, especialmente si esa decisión tiene un costo comercial.

La viabilidad económica forma parte de esa prueba. En Vértice Norte, aceptar más personalización puede generar ingresos y aumentar cambios tardíos, compras urgentes y descuentos. Conviene preguntar qué forma de contratación permite financiar el servicio sin desorganizar la producción. La respuesta puede modificar el catálogo o las reglas de aceptación de pedidos.

Figura 12
Propósito decorativo y propósito operativo



La diferencia no está en la redacción del propósito, sino en si alguna decisión concreta cambió por su causa.

Fuente: elaboración propia a partir de Drucker (2001), Collins y Porras (1996) y George et al. (2023).

La identidad organizacional alude a rasgos que sus miembros consideran centrales y distintivos, con cierta continuidad. Eso no exige inmovilidad. Una empresa puede modificar tecnología o mercados y conservar prácticas reconocibles. La continuidad debe discutirse mediante decisiones concretas sobre aquello que merece protección y aquello que necesita cambiar.

En Vértice Norte, conviene examinar el valor de la personalización y su relación con entregas confiables. Reducir variedad puede proteger el servicio, aunque modifique lo que algunos clientes esperan del taller. La identidad se vuelve una pregunta estratégica cuando obliga a justificar ese cambio ante trabajadores y compradores.

La identidad también puede cerrar la exploración: “siempre trabajamos así” transforma una costumbre en argumento. La discusión necesita separar prácticas que siguen generando valor de rutinas sostenidas por familiaridad. Conservar una trayectoria exige reconocer cuándo sus condiciones cambiaron.

Figura 13
Capas de identidad que afectan una decisión



Las capas se leen de fuera hacia dentro: el relato es lo primero que se cuenta y lo último que decide; las capacidades distintivas son lo que la organización no puede ceder sin dejar de ser reconocible.

Fuente: elaboración propia a partir de Ashforth y Mael (1989) y Gioia et al. (2000).

Misión, visión, valores, propósito, estrategia e identidad cumplen funciones relacionadas. La misión delimita actividad y usuarios; la visión expresa una aspiración

futura; los valores orientan conducta. El propósito formula la contribución buscada. La estrategia elige cómo crear y capturar valor bajo restricciones. La identidad reúne prácticas y relaciones que hacen reconocible a la organización. Precisar estas funciones ayuda a localizar una incoherencia.

Una empresa puede declarar una misión clara y carecer de medios para financiar su promesa. También puede ejecutar una estrategia rentable que erosione la confianza de sus clientes. Identificar dónde surge la incompatibilidad permite discutir cambios en capacidades, incentivos o elección de mercado.

La estrategia contiene elecciones y renunciaciones. Porter (1996) explica la importancia de los compromisos entre actividades y de la consistencia del conjunto. En Vértice Norte, aceptar toda personalización puede desordenar el sistema de entrega. El límite necesita una razón vinculada con la propuesta de valor, no una prohibición arbitraria.

Un límite útil para el ejercicio sería aceptar cambios de especificación solo después de revisar costo y fecha con producción. Puede haber excepciones, pero requieren autoridad y registro. Esa regla permite preservar personalización cuando resulta viable y explicar al cliente qué condiciones deben renegociarse.

La presión comercial puede desplazarse hacia quienes negocian menos: operarios que prolongan turnos o proveedores que absorben urgencias. Estos costos merecen incorporarse al análisis, aunque no aparezcan en la cotización. La dirección necesita saber qué sacrificios sostienen el ingreso y si pueden mantenerse.

Crecer puede financiar capacidades y diversificar clientes. También puede comprimir margen y elevar cuentas por cobrar. Evaluar una expansión exige reconstruir su mecanismo económico: cuándo se paga, cuándo se cobra y qué trabajo adicional requiere cumplir la nueva promesa.

La legitimidad descansa, en parte, en que los actores puedan comprender las decisiones que les afectan. En Vértice Norte, compradores y trabajadores necesitan conocer por qué cambian las reglas de personalización y entrega. Una explicación verificable ayuda a sostener acuerdos, aunque no elimine el desacuerdo.

Antes de ampliar una modalidad de servicio, una prueba delimitada puede revelar sus requisitos. El equipo debe fijar condiciones de aceptación y una fecha de revisión. Si la prueba contradice la expectativa inicial, corresponde modificar el compromiso antes de convertirlo en práctica habitual.

Figura 14
Criterios de coherencia ante una oportunidad de crecimiento

	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	SEÑAL DE ALERTA
Propuesta de valor	¿La nueva oferta fortalece o diluye aquello por lo que el cliente elige a la organización?	La oportunidad exige promesas que el sistema actual no puede cumplir.
Capacidad	¿Qué equipos, datos, procesos y proveedores deben cambiar?	Se asume que el esfuerzo adicional no tendrá costo ni efecto sobre compromisos vigentes.
Economía	¿Cómo cambia el margen, el flujo de efectivo, el inventario y el riesgo de penalización?	El ingreso bruto oculta déficit de liquidez o costos de urgencia.
Relaciones	¿Qué clientes, proveedores o colaboradores absorben la presión?	El beneficio depende de trasladar riesgos a actores con menor poder.
Aprendizaje	¿Puede probarse, medirse y corregirse antes de escalar?	La decisión es difícil de revertir y no incluye indicadores de revisión.

Una oportunidad coherente puede sostenerse sin sacrificar la promesa que ya existe. Cuando aparece cualquiera de las cinco alertas, la escala debe posponerse, no negociarse.

Fuente: elaboración propia a partir de discusión sobre coherencia del capítulo.

Los criterios de propósito, identidad y límites se incorporan a la formulación del problema y a la comparación de opciones. Se utilizan cuando añaden información a la decisión; no requieren una matriz independiente.

Figura 15
Alternativas de intervención en Taller Vértice Norte



Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

Ashforth y Mael (1989) estudian la identificación organizacional; Collins y Porras (1996), el papel de propósito y valores; Gioia et al. (2000), la adaptación de la identidad. George et al. (2023) amplían esta conversación al relacionar formulación, formalización y realización del propósito. Estas perspectivas permiten examinar la distancia entre una declaración y las prácticas que deberían sostenerla.

Preguntas para deliberar

- ¿Cuál es el problema estratégico más importante de Vértice Norte? Redáctelo en una sola frase, diferenciándolo de sus síntomas visibles.
- ¿Qué evidencia apoya y qué evidencia debilita la idea de que el ERP integral debe ser la primera decisión?
- ¿Cuál de las alternativas tiene mejor relación entre urgencia, reversibilidad, liquidez y capacidad de ejecución?
- ¿Qué decisiones comerciales deberían modificarse incluso si la empresa adquiere el ERP?
- ¿Qué recomendaría a Lucía? Argumente con la evidencia del caso y formule la objeción más fuerte contra su propia alternativa.

Capítulo 3. Evidencia que puede sostener una decisión

Ventas por 10.24 millones de pesos. Margen de contribución de 3.1 %. Saldo vencido por 3.84 millones. Las tres cifras describen al mismo cliente de Alimentos Niebla. El tablero que solo celebra facturación convierte una relación frágil en historia de crecimiento.

La pantalla verde

CASO DIDÁCTICO. Los nombres, cifras y voces se construyeron para deliberación académica; no constituyen evidencia empírica de una organización específica.

El lunes 7 de septiembre de 2026, a las 8:03 de la mañana, la pantalla de la sala de juntas mostraba el tablero comercial de Alimentos Niebla. Las cuatro tarjetas principales aparecían en verde: ventas acumuladas, clientes activos, volumen entregado y cumplimiento de la meta trimestral. En la esquina superior derecha, una flecha ascendía junto a la cifra que más le gustaba repetir a Daniel Mena, director general: “+18.6 % contra el mismo periodo del año anterior”. Durante casi nueve meses, esa cifra se convirtió en la respuesta automática a cualquier pregunta incómoda. Cuando alguien advertía retrasos en pago, devoluciones, desgaste del equipo de reparto o descuentos crecientes, Daniel señalaba la pantalla: “No perdamos la perspectiva: estamos creciendo”.

Esa mañana la reunión no comenzó con felicitaciones. Julieta Larios, directora financiera, pidió veinte minutos para presentar una conciliación nueva. No llevaba una propuesta de crédito ni un presupuesto; llevaba tres hojas impresas y una carpeta con correos de clientes. La primera hoja mostraba ventas netas por canal. La segunda, margen de contribución después de descuentos, bonificaciones y fletes extraordinarios. La tercera, saldo vencido y devoluciones. “No tenemos un problema de ventas”, dijo, sin levantar la voz. “Tenemos un problema de lo que estamos llamando ventas.”

Daniel frunció el ceño. Alimentos Niebla distribuía alimentos refrigerados y productos de despensa a tiendas de barrio, cafeterías, restaurantes pequeños y cadenas regionales en el corredor Orizaba-Córdoba. La empresa nació en 2015 con una camioneta refrigerada y seis rutas locales. Para 2026 tenía 62 personas, ocho vehículos y 1,184 clientes registrados. Después de un año de demanda irregular, el crecimiento reciente permitió contratar dos vendedores y abrir una ruta de entrega hacia Xalapa. Daniel estaba a punto de firmar un acuerdo anual con Mercados Horizonte, una cadena de 31 tiendas que representaba una oportunidad de volumen considerable. La propuesta incluía descuento por escala, entrega garantizada en 24 horas y crédito a 75 días.

Julieta deslizó la segunda hoja hacia el centro de la mesa. Entre enero y agosto, Mercados Horizonte facturó 10.24 millones de pesos: 16.4 % del total registrado. Su tasa de margen de contribución era 3.1 %, antes de conciliar todos los ajustes. Las tiendas de barrio facturaron 21.46 millones y mostraron una tasa de 23.8 %. Además, el saldo vencido de Horizonte pasó de 1.1 a 3.84 millones en dos meses. “Necesitamos saber qué sostiene cada cifra antes de comprometernos”, dijo Julieta.

El crecimiento de 2025 reforzó una interpretación: el volumen era la mejor señal de avance. Los bonos comerciales se diseñaron con base en facturación mensual y clientes activos. El área de logística se midió por entregas completas y puntuales, pero no por costo de ruta ni por devolución. Finanzas reportaba cartera vencida en una hoja separada, revisada únicamente al cierre mensual. Cada área tenía información, pero las definiciones no siempre coincidían. Un mismo cliente podía aparecer con tres códigos distintos si abrió una sucursal, si compraba mediante una razón social distinta o si el vendedor lo registraba con un nombre abreviado. Un descuento aplicado en la factura podía ser visible; uno concedido después mediante nota de crédito se registraba al final del mes. El tablero comercial, diseñado para velocidad, no tenía una columna para ambos.

La llegada de Mercados Horizonte amplificó esas grietas. La cadena inició como cliente piloto a finales de 2025 con cinco tiendas. Su equipo de compras valoró la rapidez de Niebla y solicitó una ampliación a 31 sucursales. Para Daniel, el contrato anual representaba una oportunidad para estabilizar compras, negociar mejores precios con proveedores y hacer más rentable la nueva ruta de Xalapa. Para Julieta, el acuerdo podía consolidar un problema de liquidez y convertir descuentos dispersos en una política difícil de revertir. Para Adriana Salgado, directora comercial, el contrato era una oportunidad de demostrar que el equipo de ventas podía abrir canales de mayor escala. Para Martín Calderón, gerente de operaciones, el compromiso de 24 horas obligaría a rediseñar inventarios y posiblemente a contratar transporte externo en semanas de alta demanda.

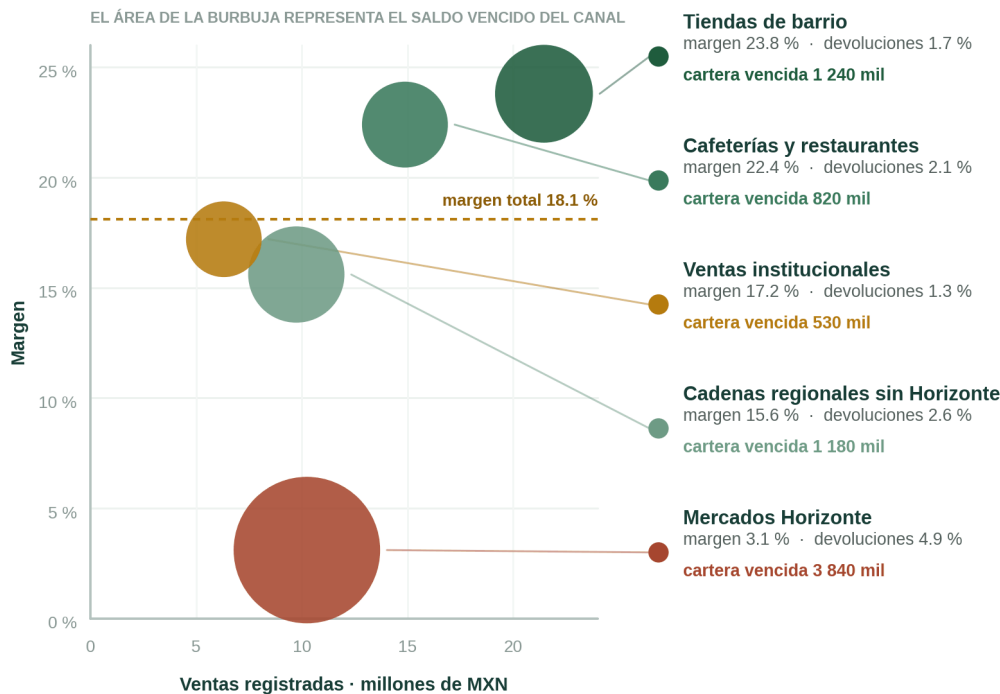
Adriana defendió el contrato. Explicó que Horizonte compró 10.24 millones de pesos en ocho meses y que el acuerdo podría llevar la facturación de esa cuenta a 15 millones en los siguientes doce meses. Su argumento descansaba en estabilidad del volumen, negociación con proveedores y visibilidad de marca. Julieta pidió comparar también esa proyección con el ritmo ya registrado: la cifra anual, por sí sola, no demostraba crecimiento adicional.

Julieta no cuestionó el valor comercial de la cadena. Cuestionó la evidencia disponible. Explicó que el margen reportado por cliente no incorporaba completamente

notas de crédito que se registraban con retraso, devoluciones entregadas en ruta y descuentos negociados fuera del sistema. También señaló que dos tercios de los envíos urgentes de agosto se concentraron en clientes corporativos, aunque esos envíos representaban apenas 18 % del volumen. Martín añadió que los choferes comenzaron a modificar recorridos para evitar penalizaciones de Horizonte, dejando entregas pequeñas para el final de la jornada. “El tablero dice que entregamos más”, afirmó. “No dice a qué costo ni a quién estamos dejando esperando.”

Daniel pidió una cifra clara. “¿Cuánto perdemos con Horizonte?” Julieta respondió que todavía no podía sostener esa formulación. Había señales de deterioro, no una prueba definitiva. La variación de margen podía depender de un periodo de lanzamiento, de compras de emergencia, de errores de captura o de una mezcla distinta de productos. Lo que sí podía sostener era que la empresa no tenía una fuente única y trazable para comparar rentabilidad por canal. “La pregunta no es cuánto perdemos hoy”, dijo. “La pregunta es si estamos a punto de convertir una hipótesis no verificada en una obligación de doce meses.”

Figura 16
Desempeño por canal: margen, ventas y cartera vencida



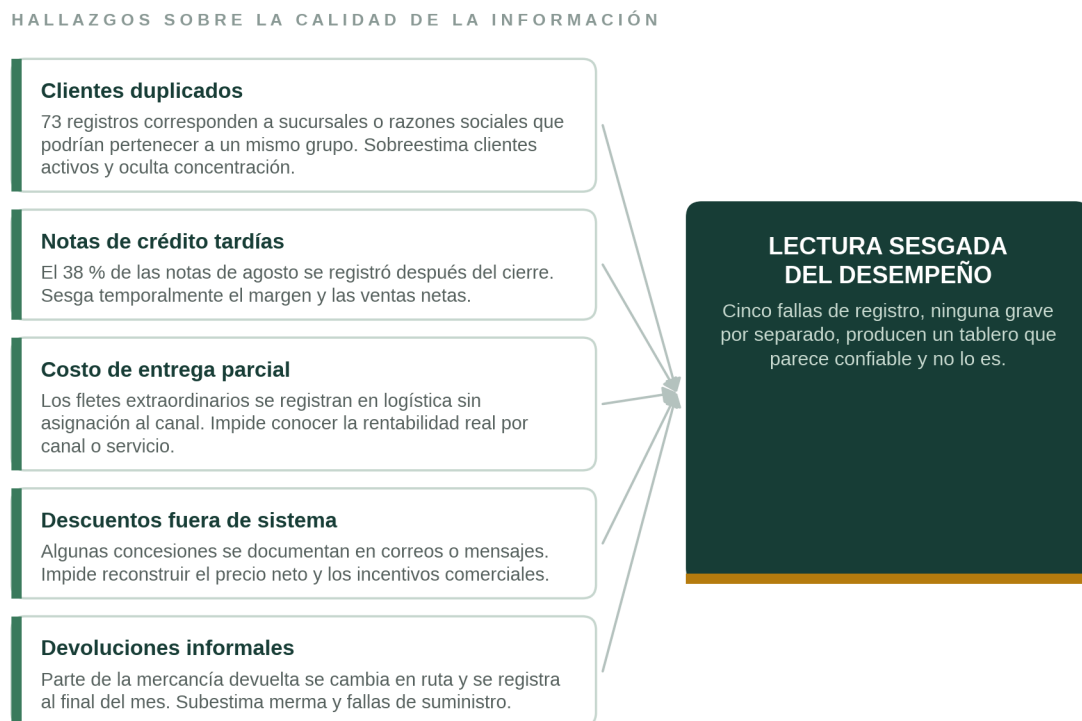
Mercados Horizonte concentra la mitad de la cartera vencida con el margen más bajo y la tasa de devolución más alta: el canal de mayor visibilidad comercial es el que menos aporta al resultado.

Nota. Ventas y saldos en miles de MXN. El margen es una tasa sobre las ventas de cada canal; el total se pondera por ventas y equivale a 18.1 %. Las devoluciones representan el valor devuelto respecto de ventas; el total ponderado es 2.5 %. Son cálculos descriptivos previos a conciliar notas de crédito y costos extraordinarios. Fuente: elaboración propia con datos contruidos para el caso didáctico.

La frase alteró el tono de la reunión. Daniel pidió a cada área una recomendación antes del viernes. Horizonte fijó esa fecha para confirmar condiciones de precio, crédito y servicio. La empresa disponía de cuatro días para decidir si firmaba el contrato como estaba, si negociaba una fase piloto con indicadores y límites, o si posponía el acuerdo mientras depuraba la información. Ninguna alternativa era inocua. Firmar podía consolidar volumen y visibilidad; renegociar podía debilitar la relación; esperar podía dejar a la empresa fuera de un canal que competidores nacionales buscaban.

Comprobación del caso. Las ventas de Horizonte representan $10,240 / 62,630 = 16.35 \%$ del total. Su contribución registrada es $10,240 \times 0.031 = 317.44$ miles de pesos. Al ponderar las tasas de los cinco canales por sus ventas se obtienen 11,362.80 miles de contribución y un margen agregado de 18.14 %. El saldo vencido de Horizonte equivale a $3,840 / 7,610 = 50.46 \%$ del vencido total. Esa concentración justifica revisar el crédito; no demuestra por sí sola una pérdida definitiva.

Figura 17
Cinco fallas de registro y su efecto acumulado



La calidad del dato no es un problema técnico posterior: determina qué afirmaciones pueden sostenerse y cuáles solo parecen sostenerse.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

El viernes 11 de septiembre, a las 16:00 horas, Daniel tendría una videollamada con Iván Torres para confirmar la posición de Niebla. La empresa podía firmar el acuerdo, solicitar una fase piloto, proponer límites de crédito y surtido o retirarse.

Daniel sabía que un “no” podía cerrar una puerta importante; también sabía que firmar sin comprender el comportamiento económico de la cadena podía convertir el crecimiento en una dependencia costosa.

La decisión no consistía únicamente en elegir una cláusula comercial. Exigía definir qué evidencia era necesaria para sostener la interpretación de que Horizonte era una oportunidad rentable, qué riesgos debían limitarse aun cuando el volumen resultara atractivo y qué cambios internos eran indispensables para que un tablero comercial no siguiera sustituyendo la discusión estratégica. ¿Qué debería recomendar la dirección de Alimentos Niebla?

La evidencia disponible permite sostener deterioro y riesgo de concentración. Todavía no prueba una pérdida causal atribuible al contrato. Esa diferencia modifica la recomendación: antes de aceptar una condición anual, Niebla necesita conciliar costos por cliente y documentar concesiones comerciales que hoy viven fuera del sistema.

Del registro a una inferencia revisable

Las organizaciones contemporáneas producen más registros de los que pueden interpretar. Una venta deja rastro en una factura, una ruta, una conversación de servicio, un movimiento de inventario, una devolución, una nota de crédito y, con frecuencia, una hoja de cálculo paralela. La tecnología explica una parte del problema. Una empresa puede disponer de un sistema de gestión, reportes automatizados y gráficas actualizadas, y aun así carecer de evidencia para responder una pregunta elemental: ¿qué está ocurriendo realmente y qué decisión puede justificarse a partir de ello?

La diferencia entre dato, información, evidencia, interpretación y decisión resulta decisiva. Un dato es un registro: una cantidad vendida, una fecha, un cliente, un tiempo de entrega. La información aparece cuando esos registros se organizan para responder una pregunta. La evidencia exige un paso adicional: que la información sea pertinente, trazable, razonablemente confiable y capaz de sostener o cuestionar una hipótesis. La interpretación relaciona esa evidencia con una explicación posible. La decisión, finalmente, establece un curso de acción, asigna responsabilidades y asume consecuencias. Confundir los niveles produce dos errores frecuentes: decidir con exceso de confianza porque una cifra parece clara, o postergar indefinidamente porque la evidencia nunca es completa.

La racionalidad limitada obliga a seleccionar información (Simon, 1997). Un tablero materializa esa selección: utiliza definiciones, agrega observaciones y deja otras fuera. Revisarlo exige preguntar qué afirmación permite sostener y cuál necesita evidencia adicional.

Una empresa necesita distinguir entre aquello que registra y aquello que puede afirmar. La factura confirma que una operación fue emitida; no confirma por sí misma que la venta resultó rentable, que el cliente quedó satisfecho o que el ingreso se cobrará en el plazo esperado. Del mismo modo, un tiempo promedio de entrega puede servir para comparar desempeño, pero puede ocultar rutas con retrasos recurrentes, entregas logradas mediante costos extraordinarios o clientes que reciben prioridad a costa de otros. El dato adquiere significado solo en relación con una pregunta, una definición y un contexto.

Ackoff (1989) distinguió datos, información, conocimiento y sabiduría. Este libro incorpora la evidencia como criterio de justificación: el registro debe resultar pertinente, trazable y contrastable respecto de una afirmación. Esta adaptación pertenece a la propuesta de los autores; no reproduce una etapa adicional formulada por Ackoff.

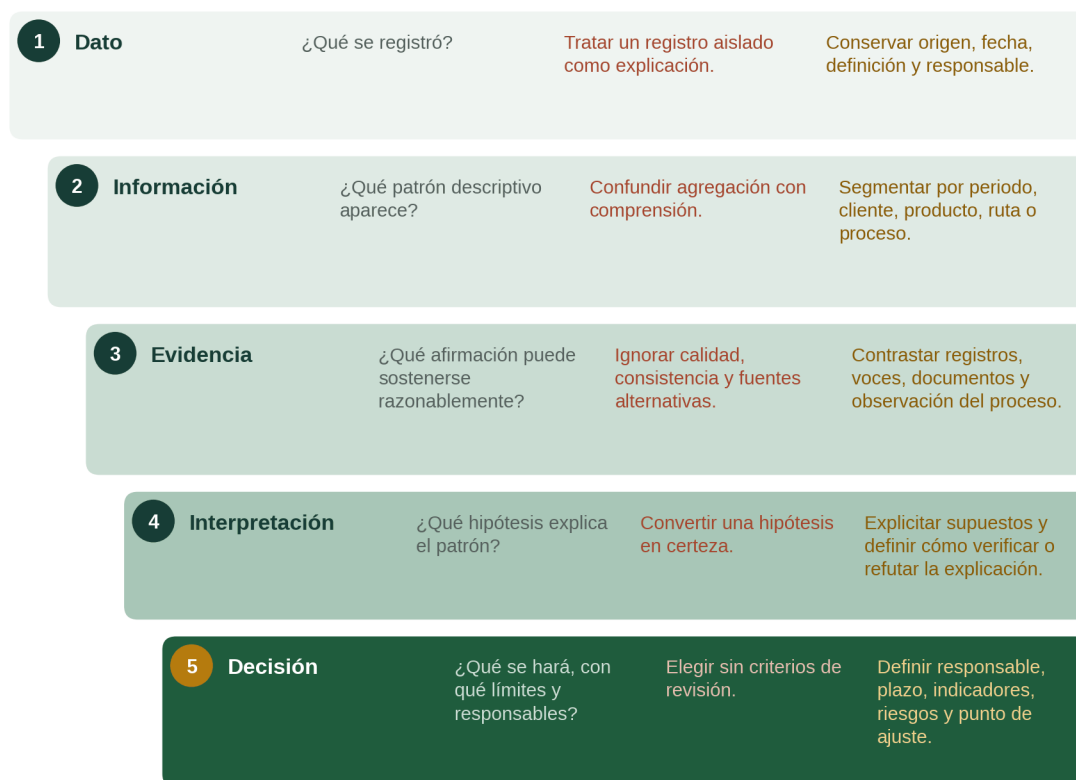
La interpretación no es una falla inevitable del análisis; es una parte necesaria del juicio. El problema aparece cuando se presenta como si fuera el dato mismo. Decir “el cliente es rentable” no describe un registro, formula una conclusión. Esa conclusión requiere explicar qué costos se incluyeron, qué horizonte temporal se utilizó, cómo se trató la cartera vencida y qué se sabe sobre la permanencia futura de la relación. Una dirección madura no elimina la interpretación; la documenta, la contrasta y establece las condiciones bajo las cuales podría cambiar.

La calidad de los registros suele presentarse como una tarea técnica o administrativa. En realidad, es una condición estratégica. Una empresa que no sabe con consistencia cuánto le cuesta atender un canal, cuánto tarda en cobrar o qué productos generan devoluciones recurrentes sufre una limitación de información que afecta la elección de prioridades, la negociación de condiciones y la asignación de recursos. En organizaciones pequeñas esta limitación se vuelve más visible porque muchas decisiones dependen de la memoria de pocas personas y de hojas de cálculo que concentran definiciones no documentadas.

La trazabilidad no exige construir sistemas costosos desde el inicio. Exige que la organización pueda responder preguntas básicas: ¿quién produjo este registro?, ¿cuándo?, ¿con qué criterio?, ¿qué transformaciones sufrió?, ¿quién puede corregirlo?, ¿cómo se relaciona con otros registros? Un negocio que vende en efectivo y a crédito puede comenzar con un catálogo simple de clientes, productos, fechas de cobro, descuentos, devoluciones y costos de entrega. La sofisticación posterior solo tendrá valor si conserva esas definiciones y responsabilidades.

Figura 18
Del dato a la decisión: cinco peldaños de inferencia

PREGUNTA · RIESGO DE USO MECÁNICO · PRÁCTICA RECOMENDABLE



Cada peldaño agrega una obligación distinta. Saltarse uno no acelera la decisión: traslada el error a un lugar donde ya no puede detectarse.

Fuente: elaboración propia a partir de Ackoff (1989) y propuesta interpretativa de los autores.

En ocasiones, la organización evita revisar la calidad de sus datos porque teme descubrir que no puede confiar en las cifras que usa. Sin embargo, reconocer la limitación es más útil que construir decisiones sobre precisión aparente. La calidad no es un atributo absoluto; depende del uso. Un registro de ventas semanales puede ser suficiente para decidir una compra menor, pero insuficiente para comprometer crédito de largo plazo, abrir una ruta o fijar una política de precios. La proporcionalidad importa: cuanto mayor sea el impacto de una decisión, mayor debe ser el cuidado en la validación de la información que la sostiene.

Los indicadores simplifican. Esa es su utilidad y también su peligro. Una organización no puede observar cada interacción con clientes, cada detalle de un proceso o cada cambio de contexto. Necesita medidas que señalen variaciones relevantes. El problema comienza cuando una medida deja de ser una señal y se convierte en el único objetivo. La literatura sobre sistemas de medición muestra que los indicadores pueden inducir comportamiento estratégico: las personas ajustan sus

decisiones para mejorar la cifra que será evaluada, incluso cuando esa mejora perjudica el resultado que el indicador pretendía representar.

Una meta de ventas puede incentivar descuentos excesivos; una meta de tiempos de respuesta puede promover cierres apresurados; una meta de reducción de inventarios puede generar faltantes; una meta de entregas completas puede trasladar costos a rutas extraordinarias. Ninguno de estos indicadores es inútil. Se vuelven riesgosos cuando carecen de contrapuntos. La dirección necesita construir sistemas de medición que relacionen resultado, calidad, costo, riesgo y aprendizaje. Kaplan y Norton (1992) ofrecieron una contribución relevante al vincular perspectivas financieras, de clientes, procesos y aprendizaje; la lección exige evitar que la organización se gobierne desde un solo ángulo.

Para una pyme, un tablero no requiere decenas de métricas. Requiere unas pocas preguntas que no puedan responderse con una sola cifra. Por ejemplo: ¿estamos vendiendo con margen suficiente?, ¿estamos cobrando dentro del plazo que sostiene la operación?, ¿la promesa de servicio se cumple sin deteriorar el costo?, ¿qué clientes o productos explican el cambio?, ¿qué capacidades se están tensionando? La calidad de un tablero depende de la conversación que provoca, no de la cantidad de visualizaciones que contiene.

Figura 19
Lo que un indicador aislado puede ocultar

	QUÉ PUEDE OCULTAR	PREGUNTA DE CONTRASTE NECESARIA
Ventas facturadas	Descuentos, devoluciones, cartera, margen y costo de servicio.	<i>¿Cuál es la venta neta cobrada y el margen después de atender al cliente?</i>
Clientes activos	Duplicados, compras mínimas o concentración excesiva.	<i>¿Cuántos grupos comerciales distintos existen y qué aporta cada uno?</i>
Entrega a tiempo	Fletes urgentes, rutas reprogramadas o clientes desplazados.	<i>¿A qué costo se cumplió y qué otras entregas se afectaron?</i>
Inventario bajo	Faltantes, compras de emergencia o pérdida de ventas.	<i>¿Qué nivel de servicio y qué costo de reposición produce ese inventario?</i>
Productividad por persona	Sobrecarga, calidad deteriorada o actividad no registrada.	<i>¿Qué resultado se mantiene, qué trabajo se invisibiliza y qué riesgo se acumula?</i>

Ningún indicador es falso por sí mismo. Se vuelve engañoso cuando se lee sin la pregunta que lo pone en contexto.

Fuente: elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (1992) y discusión del capítulo.

El problema de la evidencia no es exclusivamente técnico. Las personas interpretan información desde experiencias, incentivos, miedos y compromisos previos. Tversky y Kahneman (1974) mostraron que los juicios bajo incertidumbre pueden recurrir a atajos que resultan útiles en algunos contextos, pero también producen errores sistemáticos. En la dirección estratégica, el sesgo de confirmación puede llevar a buscar solamente datos que respalden una expansión deseada; el anclaje puede convertir una cifra histórica en referencia rígida; la disponibilidad puede hacer que un incidente reciente parezca más representativo de lo que es.

Kahneman (2011) advierte que la confianza subjetiva no equivale a exactitud. Una dirección que tuvo éxito con una estrategia puede interpretar señales nuevas desde ese éxito y pasar por alto cambios relevantes. Por ello, la práctica de evidencia necesita mecanismos organizacionales: preguntas de contraste, revisión por personas con funciones distintas, documentación de supuestos, registros de decisiones y puntos definidos de reevaluación. El desacuerdo informado no paraliza; protege a la organización frente a interpretaciones que se vuelven incuestionables demasiado pronto.

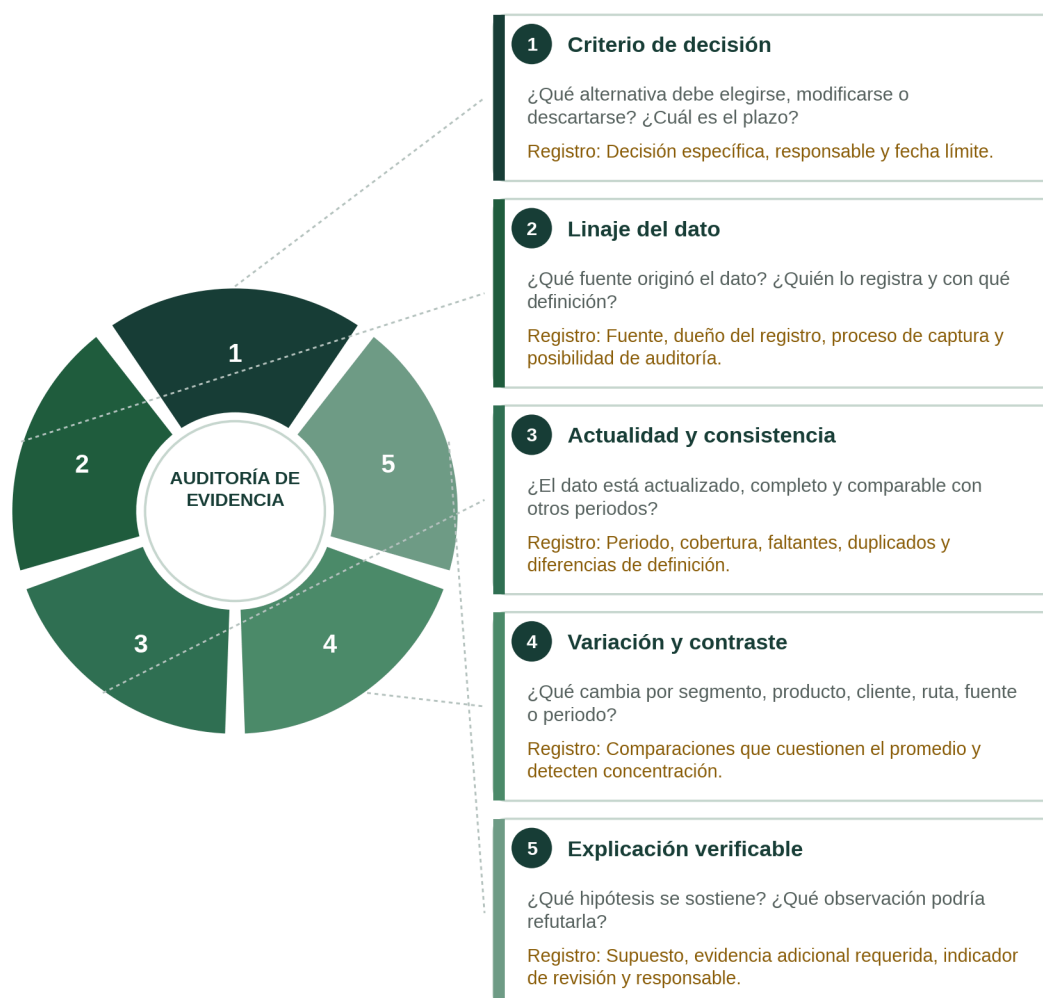
La atención directiva también es un recurso escaso. March (1994) explica que las organizaciones seleccionan qué problemas atender y qué señales ignorar. Un tablero, una reunión mensual o una alerta no garantizan atención. Es posible que una cifra aparezca repetidamente sin que nadie se haga responsable de explicar su variación. La pregunta estratégica identifica quién tiene el mandato y la capacidad de investigar el cambio y decidir qué respuesta requiere.

La matriz de auditoría de evidencia es un instrumento transversal de AURORA. Registra el criterio de decisión, el origen del dato, su consistencia, los contrastes pertinentes y la explicación que debe ponerse a prueba. Su función es volver examinable el argumento.

El registro comienza con la decisión pendiente. Después reconstruye la captura y las transformaciones del dato, verifica su periodo y cobertura, y compara segmentos que el promedio podría ocultar. La explicación final debe indicar qué observación la debilitaría y cómo se obtendrá esa información.

Las pequeñas organizaciones no necesitan esperar a contar con un ERP, un equipo de ciencia de datos o consultoría especializada para mejorar sus decisiones. Pueden construir evidencia con disciplina básica: definir un catálogo único de clientes, registrar precio neto y descuentos, separar costos directos de gastos generales, conciliar cobros semanalmente, documentar devoluciones, conservar acuerdos comerciales y revisar una selección reducida de indicadores. La clave consiste en reducir contradicciones entre archivos.

Figura 20
Componentes de la auditoría de evidencia



La auditoría no busca datos perfectos: busca saber qué puede afirmarse con los que existen y qué falta para sostener la decisión pendiente.

Fuente: elaboración propia a partir de propuesta conceptual de los autores.

La evidencia también puede ser cualitativa. Una entrevista breve con clientes que dejaron de comprar, una observación de ruta, una conversación con personal de servicio o una revisión de correos sobre incidencias puede explicar variaciones que el tablero no muestra. La triangulación combina fuentes: datos financieros, registros operativos, observación y voces de actores afectados. Cuando varias fuentes convergen, la organización puede actuar con mayor confianza. Cuando divergen, la discrepancia no es un fracaso; es una señal para investigar antes de convertir una hipótesis en política.

El esfuerzo de comprobación depende del compromiso. Para Niebla, un contrato anual con crédito exige conciliar costos y saldos con mayor profundidad que una reposición menor de inventario. El equipo debe dejar escrita la razón por la que considera suficiente la evidencia disponible.

Un análisis útil termina en una conversación que permite decidir. No debe convertirse en un archivo que circula sin destinatario ni en una presentación que agota a la audiencia con visualizaciones. Una conversación ejecutiva basada en evidencia debe responder, al menos, cinco preguntas: ¿qué observamos?, ¿qué no sabemos?, ¿qué hipótesis explican el patrón?, ¿qué alternativas existen?, ¿qué recomendamos y cómo revisaremos el resultado? Esta secuencia convierte el informe en una herramienta de responsabilidad compartida.

La recomendación no debe esconder sus límites. Decir “recomendamos una fase piloto porque los datos actuales sugieren margen insuficiente y cartera creciente, pero necesitamos medir costo de servicio y descuento neto durante noventa días” es más riguroso que declarar que un cliente es bueno o malo. La precisión no depende de eliminar la incertidumbre; depende de nombrarla, asignar quién la investigará y establecer qué resultado cambiaría la decisión.

El criterio estratégico se construye entre áreas cuando comparten definiciones y admiten objeciones verificables. La autoridad o la destreza analítica de una persona no garantizan por sí solas esa capacidad. El registro común permite revisar tanto la cifra como la pregunta que la produjo.

Criterio de decisión: Determinar si el contrato anual con Mercados Horizonte debe firmarse, renegociarse o posponerse antes del 11 de septiembre de 2026.

Linaje del dato: Las ventas facturadas proceden del sistema comercial; las notas de crédito, devoluciones, fletes urgentes y descuentos requieren conciliación con finanzas, logística y correos de servicio.

Actualidad y consistencia: La información de agosto es reciente, pero parte de las notas de crédito se registra después del cierre y los grupos comerciales aparecen duplicados.

Variación y contraste: El comportamiento de Mercados Horizonte difiere de tiendas de barrio y restaurantes en margen, cartera y devoluciones. El promedio total oculta esa diferencia.

Explicación verificable: La hipótesis principal es que el canal corporativo está aumentando facturación a costa de margen y liquidez, debido a descuento, crédito y costo de servicio. Debe contrastarse con una fase piloto que asigne todos los costos por cliente y ruta.

Figura 21
Cadena de trazabilidad para una inferencia estratégica



Fuente: elaboración propia (2026).

El esquema conserva la diferencia entre registro e interpretación. La matriz de auditoría acompaña ese recorrido y permite volver a la fuente cuando la acción produce una respuesta inesperada.

Cuando una respuesta de inteligencia artificial parece suficiente

Una herramienta de inteligencia artificial puede ayudar a comparar argumentos o detectar registros que requieren revisión. La fluidez de su respuesta no acredita la procedencia de un dato. El equipo debe conservar el documento fuente y comprobar cálculos e interpretaciones antes de incorporar una salida al expediente.

Doshi et al. (2025) estudiaron la evaluación de modelos de negocio y observaron que agregar evaluaciones de distintos modelos de lenguaje, instrucciones o roles podía aproximarlas a juicios expertos. La coincidencia con expertos, dentro de esas tareas, no equivale a demostrar resultados empresariales futuros. Vaccaro et al. (2024) encontraron heterogeneidad en los resultados de combinar personas e IA y ausencia de superioridad promedio frente al mejor desempeño individual. La colaboración requiere evaluación, no una presunción de ventaja.

Csaszar et al. (2026) proponen distinguir la profundidad del razonamiento estratégico de la autonomía que una organización concede a un sistema. Esa distinción refuerza una regla de AURORA: la delegación depende de que la tarea sea medible, de que sus consecuencias sean reversibles y de que exista una facultad humana para

cuestionar la salida. El libro adopta esa idea como criterio de diseño, no como prueba de eficacia del modelo.

Para Niebla, una aplicación proporcionada sería pedir que se identifiquen diferencias entre definiciones y después contrastarlas con el registro original. La decisión sobre crédito seguiría requiriendo costos, cobros y facultades verificables. Una explicación convincente es el comienzo de una comprobación, no su resultado.

PARTE II

Elegir con capacidad suficiente

Una alternativa adquiere sentido dentro de una red de dependencias. Su viabilidad descansa en capacidad efectiva, liquidez disponible y opciones que la organización todavía puede preservar.

Capítulo 4. Dependencia, poder y territorio

El lenguaje de la estrategia privilegia con frecuencia la imagen de una empresa que observa un mercado, elige una posición y ejecuta una ventaja. Esa imagen conserva utilidad, pero puede ocultar una condición elemental: toda organización depende de actores que controlan recursos, acceso, legitimidad, información o infraestructura. La empresa compra, vende, aprende, distribuye, se financia y construye reputación a través de relaciones. Algunas relaciones son transaccionales; otras se convierten en capacidades difíciles de reemplazar. Algunas amplían opciones; otras reducen el margen de decisión.

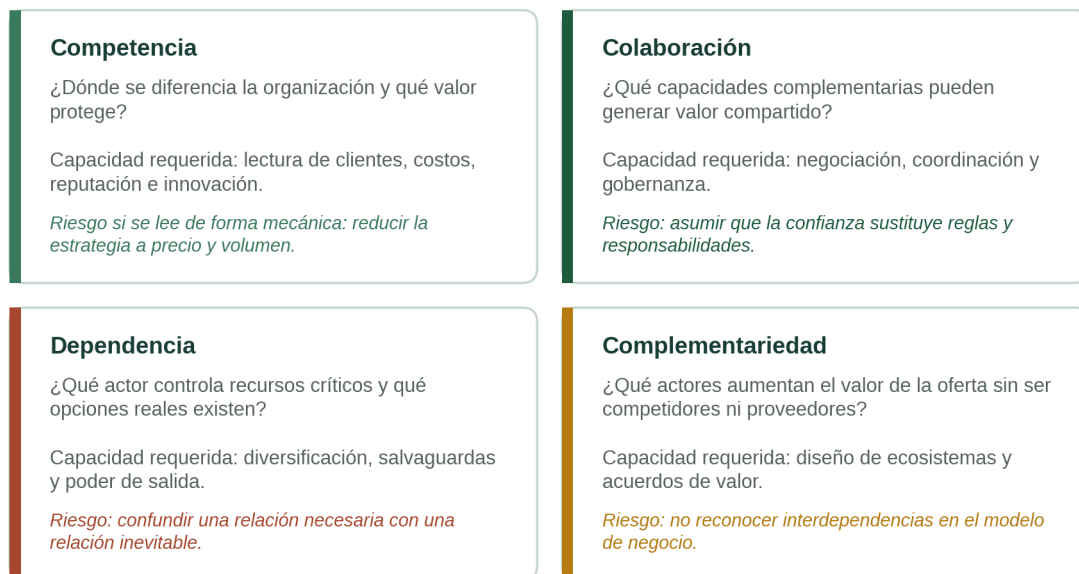
Competir, colaborar y depender no son categorías excluyentes. Una pyme puede competir con otra marca en una tienda y colaborar con esa misma empresa para consolidar envíos. Puede depender de una plataforma para captar clientes y, al mismo tiempo, usarla como fuente de información sobre tendencias. Puede negociar con un gran comprador que le ofrece escala mientras construye canales alternativos para evitar concentración. El análisis estratégico consiste en reconocer estas combinaciones, estimar sus efectos y diseñar condiciones que eviten que una relación útil se convierta en una subordinación silenciosa.

La competencia importa porque organiza precios, diferenciación, costos, atención al cliente y capacidad de innovación. Sin embargo, una lectura estrecha asume que el valor proviene exclusivamente de la confrontación con rivales. En la práctica, una organización necesita relaciones estables con proveedores, clientes, complementadores, instituciones y actores territoriales para que su propuesta llegue al mercado. Porter (1980) mostró que la rentabilidad depende de fuerzas que trascienden a los competidores directos. La lectura contemporánea amplía ese punto: las relaciones pueden modificar la estructura de oportunidades y riesgos de la empresa.

La pregunta no es si conviene competir o colaborar en abstracto. La pregunta es qué tipo de relación sostiene mejor la propuesta de valor, qué recursos se comparten, quién controla los puntos críticos y qué puede ocurrir si la relación se rompe. Una empresa de alimentos puede competir por calidad y marca, colaborar en logística, depender de un comprador para acceder a anaquel y negociar con productores para asegurar abastecimiento. Cada vínculo exige una lógica distinta de análisis.

Figura 22
Cuatro relaciones que condicionan la estrategia

CUATRO RELACIONES QUE CONDICIONAN LA ESTRATEGIA



Las cuatro relaciones coexisten con el mismo actor. El error frecuente no es clasificar mal, sino tratar una sola de ellas como si fuera toda la relación.

Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980), Dyer y Singh (1998) y Adner (2017).

La teoría de dependencia de recursos sostiene que las organizaciones enfrentan incertidumbre porque recursos importantes se encuentran fuera de sus fronteras. La dirección no elimina esa condición; busca administrarla mediante acuerdos, diversificación, integración, creación de reservas, intercambio de información y construcción de alternativas. Pfeffer y Salancik (1978/2003) advierten que el poder aparece cuando un actor controla recursos valiosos y escasos para otro. En términos directivos, la dependencia aumenta cuando la organización necesita una relación más de lo que la contraparte necesita mantenerla.

El error habitual consiste en medir la dependencia solamente por el porcentaje de ventas que representa un cliente. La concentración comercial importa, pero no basta. También deben revisarse sustitución de canales, facilidad de acceso a información, costos de cambio, duración de contratos, control de estándares, propiedad de datos, financiamiento de inventarios, activos específicos y reputación. Un comprador que representa veinte por ciento de los ingresos puede ser más dominante que uno que representa cuarenta por ciento si controla visibilidad, pagos, reglas de promoción y acceso a otros mercados.

Dyer y Singh (1998) proponen que parte de la ventaja competitiva puede estar alojada entre organizaciones, en activos específicos de relación, rutinas de intercambio de conocimiento, recursos complementarios y mecanismos de gobernanza. Esta idea

tiene especial relevancia para pymes, cooperativas y empresas territoriales. Una organización pequeña no necesita reproducir todas las capacidades internamente para competir; puede construir capacidades relacionales que reduzcan costos, mejoren calidad, aceleren aprendizaje o amplíen acceso a mercados.

La colaboración eficaz no descansa únicamente en la buena voluntad. Requiere propósito compartido, contribuciones identificables, reglas de decisión, criterios para distribuir costos y beneficios, manejo de información, mecanismos de revisión y procedimientos de salida. En alianzas comerciales, la ausencia de estas reglas suele transformar diferencias manejables en conflictos personalistas. Una red de productores puede compartir logística sin unificar marcas; puede negociar compras sin fijar precios de venta; puede diseñar una oferta territorial sin negar la identidad de cada integrante. La forma de cooperación debe ser proporcional al problema que intenta resolver.

Figura 23
Fuentes y condiciones del valor relacional

	EJEMPLO ORGANIZACIONAL	CONDICIÓN DE SOSTENIBILIDAD	SEÑAL DE DETERIORO
Activo específico de relación	Envases, capacitación o rutas diseñadas para un vínculo concreto.	Compromiso recíproco y capacidad de recuperar la inversión.	Una parte exige inversión irreversible sin garantía razonable.
Intercambio de conocimiento	Compartir pronósticos de demanda, especificaciones o información de mercado.	Confianza, registros y protección de información sensible.	La información fluye solo en un sentido o se usa para imponer condiciones.
Recursos complementarios	Un productor aporta calidad; un distribuidor, alcance; una universidad, método.	Objetivos compatibles y responsabilidades definidas.	Las capacidades se duplican o el valor se captura de manera desigual.
Gobernanza eficaz	Reglas, reuniones, métricas y rutas de resolución de controversias.	Transparencia y revisión periódica.	La relación depende de promesas ambiguas o de una sola persona.

El valor relacional no se sostiene por afinidad. Cada fuente exige una condición explícita, y su ausencia produce la señal de deterioro correspondiente.

Fuente: elaboración propia a partir de Dyer y Singh (1998).

Las organizaciones no se insertan únicamente en industrias; participan en redes y, en ciertos sectores, en ecosistemas de actores interdependientes. Gulati (1998) muestra que las alianzas se comprenden mejor cuando se observa la red social y económica en la que se forman, porque la confianza, la reputación y las conexiones previas modifican tanto la selección de socios como los resultados. Adner (2017) agrega

que un ecosistema puede analizarse como una estructura de actores que deben alinear actividades para que una propuesta de valor llegue al usuario.

En el entorno digital, plataformas, marketplaces, sistemas de pago, proveedores de nube, redes sociales y algoritmos de visibilidad se convierten en actores con capacidad de modificar condiciones de acceso. La organización puede ganar alcance sin construir toda la infraestructura, pero debe preguntar qué datos obtiene, qué comisiones acepta, qué reglas puede revisar y qué alternativas conserva. Jacobides et al. (2018) señalan que los ecosistemas se caracterizan por modularidad e interdependencia: actores distintos coordinan sin una jerarquía única, aunque no por ello existe una distribución equilibrada de poder.

Para una pyme, la visibilidad externa debe acompañarse con el desarrollo de capacidades propias. Una empresa que vende por marketplace necesita conservar una base de clientes autorizada, conocimiento de costos por canal, mecanismos de atención directa, registros de desempeño y rutas alternativas de venta. La dependencia se vuelve peligrosa cuando la organización pierde la capacidad de interpretar qué ocurre sin la mediación del actor dominante.

La diferenciación se presenta con frecuencia como una afirmación unilateral: una empresa debe ser distinta. Sin embargo, la diferencia solo adquiere valor si es reconocida por clientes y sostenida por una red de recursos, procesos y relaciones. Una marca regional puede diferenciarse por origen, calidad, diseño, servicio, trazabilidad o experiencia; pero esa promesa requiere proveedores, logística, comunicación, controles y acuerdos que la hagan creíble. La estrategia selecciona las relaciones que fortalecen la singularidad y reconoce aquellas que la diluyen.

El riesgo aparece cuando la necesidad de escala empuja a la empresa a aceptar condiciones que vuelven irrelevante su propuesta. La producción bajo marca privada puede ser útil si financia capacidades, utiliza capacidad ociosa y preserva aprendizajes. Puede ser destructiva si absorbe recursos, limita canales propios, impone estándares que no se pueden sostener o transforma a la organización en un proveedor fácilmente reemplazable. La decisión depende de la arquitectura del vínculo, no de una etiqueta moral sobre las marcas privadas.

Los acuerdos estratégicos deben especificar más que precio, volumen y fecha de pago. Necesitan definir propósito, alcance, información compartida, criterios de calidad, derechos sobre datos, responsabilidades ante devoluciones, mecanismos de revisión, condiciones de modificación y salida. Cuando un actor posee mayor poder, estas salvaguardas no eliminan la asimetría, pero vuelven visibles los riesgos y abren espacios de negociación.

En relaciones comerciales, algunas preguntas son ineludibles: ¿qué volumen está realmente garantizado?, ¿quién financia inventarios?, ¿qué información de ventas recibirá el proveedor?, ¿cómo se resuelven descuentos y devoluciones?, ¿qué ocurre con inversiones específicas si el contrato termina?, ¿cómo se mide la calidad?, ¿qué canal puede usar la empresa para preservar aprendizaje directo con usuarios? En alianzas territoriales, deben agregarse preguntas sobre gobernanza: ¿quién representa a la red?, ¿cómo se aportan recursos?, ¿cómo se distribuyen beneficios?, ¿qué decisiones requieren unanimidad y cuáles pueden delegarse?

La matriz de vínculos estratégicos apoya Ubicar dentro de AURORA. Examina valor, interdependencia, negociación, salvaguardas y aprendizaje. Puede aplicarse a clientes o proveedores y también a redes territoriales. Su resultado es una explicación de las condiciones del vínculo, no un puntaje de autonomía.

Tabla 2
Matriz de vínculos estratégicos

Componente	Preguntas de aplicación	Evidencia o producto esperado
Lógica de valor	¿Qué valor se crea, captura o compromete? ¿Qué problema resuelve el vínculo?	Mapa de valor, margen, capacidades complementarias y costos ocultos.
Interdependencia	¿Qué recursos, datos, canales o activos controla cada parte? ¿Qué tan sustituibles son?	Mapa de recursos críticos y alternativas disponibles.
Negociación	¿Qué poder, información y opciones tiene cada actor?	Matriz de poder relativo, condiciones mínimas y mejor alternativa disponible si no hay acuerdo.
Equilibrio y salvaguardas	¿Qué límites, derechos de revisión, métricas y cláusulas de salida existen?	Borrador de acuerdos, indicadores y mecanismo de revisión.
Aprendizaje	¿Qué conocimiento se conserva dentro de la organización? ¿Qué capacidad queda instalada?	Bitácora de aprendizaje y plan de reducción de dependencia.

Fuente: elaboración propia a partir de propuesta conceptual de los autores.

Una relación genera valor mientras intercambia recursos y deja capacidad de revisión. La dependencia aumenta cuando una parte concentra canal, información o financiamiento y la otra invierte sin salvaguardas. En contextos territoriales, cambiar de comprador o proveedor puede ser costoso por distancia, escala y confianza acumulada. La opción de salida rara vez es un dato binario. Tiene grados.

En territorios como la Sierra de Zongolica, la distancia y la disponibilidad de transporte pueden formar parte del análisis de sustituibilidad. Su magnitud debe documentarse para cada organización. El territorio funciona aquí como condición que debe investigarse; los casos no permiten generalizar sobre las capacidades de una región ni atribuir una sola lógica de gestión a sus comunidades.

Figura 24

Relación estratégica, dependencia y opciones de salida



El grosor del vínculo expresa cuánto restringe la relación las opciones propias; la línea inferior de cada tarjeta, el costo de salir de ella.

Fuente: elaboración propia (2026).

La cláusula marcada en amarillo

CASO DIDÁCTICO. Los nombres, cifras y voces se construyeron para deliberación académica; no constituyen evidencia empírica de una organización específica.

Gabriela Barrera llevó el contrato a la mesa de producción de Raíces de Niebla. Era el martes 20 de octubre de 2026. Una de sus doce páginas tenía una cláusula marcada en amarillo. Mientras las ollas recibían la primera mezcla de chile y fruta, pidió unos minutos al equipo: “No quiero decidir esto sola”. Mercado Vértice, una cadena de ciento ochenta tiendas en tres estados, ofrecía una escala que la empresa nunca había manejado. La exclusividad podía cambiar algo menos visible: las opciones que conservaría después de firmar.

Mercado Vértice ofrecía comprar una línea de salsas y condimentos bajo marca propia. El volumen mensual equivaldría a casi cuarenta por ciento de las ventas actuales de Raíces de Niebla. A cambio, la cadena solicitaba exclusividad comercial para tres entidades federativas, pago a noventa días, participación obligatoria en cuatro campañas promocionales anuales y una reserva para devoluciones. La cláusula marcada en amarillo impedía que la empresa vendiera productos funcionalmente equivalentes a otras cadenas dentro del territorio acordado. No prohibía mantener la marca propia en

restaurantes, tiendas independientes y canales directos, pero limitaba la capacidad de negociar con compradores que comenzaban a interesarse en el catálogo regional.

Gabriela construyó la empresa durante ocho años con un principio sencillo: vender lo suficiente para pagar bien, mantener relaciones estables con productores locales y no perder la capacidad de decidir sobre el ritmo del crecimiento. Sin embargo, el contrato llegaba en un momento de presión. La nueva línea de envasado, adquirida seis meses antes, operaba por debajo de su capacidad. Dos productores de chile jalapeño pidieron certeza de compra para la siguiente temporada. La empresa necesitaba liquidez para financiar envases y materia prima, pero el mercado regional mostraba señales de saturación. El documento ofrecía escala. La pregunta era qué parte de la empresa tendría que ceder para obtenerla.

Raíces de Niebla nació en 2018 en el corredor montañoso entre Córdoba y Orizaba. Gabriela Barrera, entonces encargada de compras de una empresa de alimentos preparados, identificó que pequeños productores de chile, jamaica, cítricos y hierbas aromáticas vendían excedentes a precios bajos durante las semanas de mayor cosecha. Con el apoyo de una prima dedicada al diseño y de un crédito modesto, inició una línea de mermeladas especiadas y salsas de mesa. El primer mercado fue una red de cafeterías, tiendas de regalos y restaurantes que buscaban productos regionales con presentación cuidada.

La empresa creció sin convertirse en una marca nacional. Ese límite fue deliberado. La relación con treinta y dos familias proveedoras permitía formular lotes con trazabilidad básica, comprar insumos fuera de los picos de cosecha y sostener una narrativa de origen verificable. La planta empleaba a veintitrés personas, de las cuales quince eran mujeres provenientes de comunidades cercanas. El catálogo contaba con doce productos estables y cuatro de temporada. En 2025, la entrada a una plataforma de comercio electrónico incrementó visibilidad, aunque también produjo presiones por comisiones, descuentos y tiempos de entrega.

Durante el primer semestre de 2026 llegaron tres propuestas: ampliar la marca propia en tiendas especializadas, producir marca privada para Mercado Vértice o compartir comercialización con la Red Sabores de Altura. Para examinarlas, Gabriela reunió a Mateo, responsable comercial; Esteban, encargado de finanzas; Mónica, coordinadora de abastecimiento; y Sofía, representante de la red. Cada opción reorganizaba de manera distinta los compromisos de la empresa.

Mateo defendió la propuesta de Mercado Vértice con una presentación breve. Proyectó el volumen mensual, mostró la ocupación de la línea de envasado y señaló que el contrato podría elevar las compras a productores en más de treinta por ciento. “No

estamos hablando de renunciar a la marca”, insistió. “Estamos hablando de usar capacidad que hoy está parada y de obtener caja suficiente para profesionalizarnos.” Para Mateo, el problema no era la exclusividad. Era el riesgo de perder una oportunidad por miedo a crecer.

Esteban pidió que se separaran tres asuntos que la presentación mezclaba: ingresos, liquidez y poder de negociación. Explicó que el volumen no se cobraría al momento de entregar. La empresa tendría que financiar frascos, etiquetas, materia prima y producción durante un periodo que podía superar los ciento diez días si se consideraban los plazos reales de recepción y aclaración de devoluciones. Además, la cadena conservaba la facultad de solicitar ajustes promocionales y de descontar incidencias de manera unilateral mientras se resolvían las reclamaciones. “El contrato no nos compra solo producto”, dijo Esteban. “También compra una parte de nuestra capacidad de elegir a quién venderle y en qué condiciones.”

Mónica intervino después de revisar el calendario de cosechas. Explicó que los proveedores podían aumentar la entrega de chile y jamaica, pero que el compromiso exigía anticipos, capacitación y controles de calidad adicionales. Algunos productores ya recibieron ofertas de intermediarios. Si Raíces de Niebla prometía volumen y después reducía pedidos, la empresa perdería confianza y podría dejar a familias con inversiones improductivas. La venta a Mercado Vértice no era solamente una decisión entre Gabriela y un comprador; reorganizaba compromisos con actores que no aparecían en la cláusula amarilla.

Sofía, invitada a la reunión por Gabriela, presentó la alternativa menos inmediata. La Red Sabores de Altura reunía a una tostadora de café, un taller de conservas de frutas, un productor de miel y Raíces de Niebla. La red proponía compartir un agente comercial, consolidar envíos, diseñar un catálogo conjunto para hoteles y tiendas de especialidad, y negociar con una plataforma turística regional. El plan requería un fondo inicial, reglas sobre precios y una marca paraguas que no todos aceptaban. Para Mateo, era una apuesta lenta y confusa. Para Sofía, era la única manera de reducir la dependencia frente a distribuidores y cadenas que capturaban la mayor parte del valor.

Gabriela cerró la reunión sin una decisión. Mercado Vértice esperaba respuesta en nueve días. La Red Sabores de Altura tenía reservada una sesión de trabajo para el fin de semana. Los proveedores necesitaban conocer proyecciones antes de apartar parte de su cosecha. El dilema ya no era si el contrato era bueno o malo. Era qué arquitectura de relaciones podía sostener Raíces de Niebla sin perder viabilidad, aprendizaje ni autonomía.

Figura 25
Condiciones propuestas por Mercado Vértice y su implicación

	PROPUESTA DE LA CADENA	IMPLICACIÓN PARA RAÍCES DE NIEBLA
Volumen	7 000 unidades mensuales de ocho referencias.	Aumenta el uso de capacidad; exige programación de abastecimiento.
Marca	Marca privada de Mercado Vértice.	Limita la construcción de marca propia dentro del canal.
Exclusividad	Tres estados para productos funcionalmente equivalentes.	Reduce la posibilidad de negociar con otras cadenas en la región.
Pago	90 días después de la recepción validada.	Presión significativa sobre el capital de trabajo.
Promociones	Cuatro campañas anuales con aportación del proveedor.	Costo comercial parcialmente indeterminado.
Devoluciones	Reserva de hasta 4 % por rotación e incidencias.	Riesgo de costo y discusión sobre responsabilidades.
Revisión	Renovación anual; compra mínima no garantizada más allá del primer año.	Asimetría entre compromiso productivo y certidumbre comercial.

Cuatro de las siete condiciones trasladan riesgo al proveedor sin contraprestación equivalente. La escala ofrecida es real; la certidumbre que la acompaña, no.

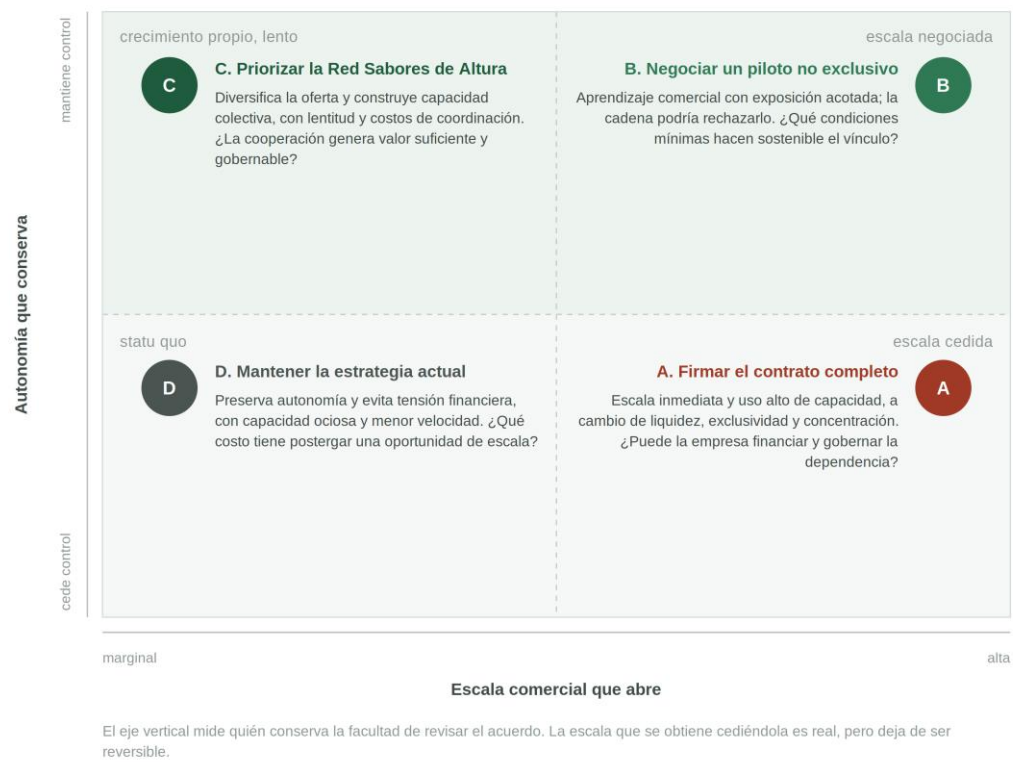
Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

El jueves 29 de octubre, a las 18:00 horas, Gabriela debía responder a Mercado Vértice. Podía firmar el contrato, rechazarlo, solicitar un piloto con cambios en pago, exclusividad y volúmenes, o intentar una ruta híbrida que combinara el canal de la cadena con la construcción gradual de la Red Sabores de Altura. La empresa no disponía de información perfecta. Tampoco podía postergar indefinidamente la decisión sin afectar a productores, trabajadores y compradores actuales.

¿Qué recomendación debería adoptar Gabriela? ¿Qué condiciones contractuales, financieras y relacionales deberían considerarse no negociables? ¿Qué vínculos necesitan fortalecerse para que la empresa pueda competir sin quedar subordinada a un solo actor?

La cláusula modifica las opciones de venta y el pago a noventa días aumenta el capital de trabajo necesario. Ese costo podría trasladarse a productores si la empresa no protege sus acuerdos. Un piloto no exclusivo conservaría alternativas, siempre que la cadena aceptara condiciones viables.

Figura 26
Alternativas para Raíces de Niebla



Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

Capítulo 5. Capacidad efectiva

El pedido cabe en una calculadora antes de caber en la planta. La diferencia aparece al descontar limpieza, ajustes, esperas y trabajo ya comprometido. Reconocer capacidad exige reconstruir esa jornada real y comprobar qué condiciones sostienen su rendimiento.

Las estrategias suelen presentarse como decisiones sobre mercados, productos, clientes o inversiones. Sin embargo, una estrategia no se sostiene por el atractivo de su formulación. Se sostiene por la capacidad de una organización para cumplir de manera confiable lo que promete, aprender de la variación, responder ante fallas y renovar sus recursos cuando el entorno cambia. Esta observación parece simple, pero modifica la pregunta directiva: antes de preguntar qué oportunidad perseguir, conviene preguntar qué debe poder hacer la organización para perseguirla sin dañar su continuidad.

La literatura sobre recursos y capacidades muestra que las ventajas no dependen únicamente de poseer activos valiosos. Un equipo, una marca, una tecnología o una relación comercial adquieren fuerza estratégica cuando se articulan en rutinas, decisiones, conocimientos y formas de coordinación difíciles de sustituir. Por ello, la capacidad no es un inventario de cosas que la empresa tiene; es una forma organizada de actuar. Una microempresa puede tener una receta distintiva, una relación de confianza o una maquinaria adecuada y, aun así, no poder sostener una promesa de volumen si los procesos, registros, responsabilidades o flujos de efectivo permanecen frágiles.

El diagnóstico de capacidades permite distinguir una oportunidad de la sobrecarga necesaria para atenderla. La pregunta práctica es qué debe fortalecerse antes de prometer y cuánto tiempo exige esa preparación. Financiar una compra resuelve una restricción monetaria; otras pueden permanecer abiertas.

Un recurso es un activo que la organización controla o al que puede acceder: personas, equipo, capital, información, instalaciones, relaciones, reputación, patentes o tiempo. Una competencia se refiere a un saber hacer asociado a personas o equipos: negociar, formular, vender, operar una máquina, resolver una queja o interpretar un indicador. Una capacidad, en cambio, emerge cuando recursos y competencias se coordinan de forma repetible para producir un resultado relevante. El matiz importa porque permite comprender que una empresa no se vuelve capaz de atender un mercado nacional solo por comprar una llenadora o contratar un supervisor. La capacidad tiene al menos cuatro características. Primero, es relacional: depende de cómo se conectan áreas, personas, proveedores, información y decisiones. Segundo, es temporal: se

construye y se erosiona; una rutina que funcionaba puede volverse insuficiente ante más volumen o complejidad. Tercero, es específica: la capacidad de atender pedidos personalizados no equivale a la capacidad de producir de forma estandarizada. Cuarto, es evaluable: puede observarse mediante desempeño, variación, cumplimiento, tiempos de respuesta, costos, calidad y capacidad de corrección.

Figura 27

De recurso a capacidad dinámica

PREGUNTA DIAGNÓSTICA Y EJEMPLO · ERROR FRECUENTE

1 Recurso	¿Qué activo está disponible? · Una llenadora semiautomática.	Error frecuente: suponer que la máquina por sí sola garantiza capacidad de producción.
2 Competencia	¿Qué sabe hacer una persona o equipo? · Ajustar la cocción según la humedad del chile.	Error frecuente: confundir el saber de una persona con saber institucional.
3 Capacidad	¿Qué puede hacer la organización de forma confiable? · Producir, registrar, liberar y entregar un lote estandarizado a tiempo.	Error frecuente: prometer volumen sin procesos, coordinación y control suficientes.
4 Capacidad dinámica	¿Cómo renueva la organización lo que sabe hacer? · Rediseñar una línea ante nuevos requisitos de trazabilidad.	Error frecuente: pensar que adaptarse consiste solo en reaccionar ante una crisis.

Cada nivel supone el anterior y agrega una exigencia organizacional distinta. La promesa que se hace a un cliente vive en el tercer nivel, no en el primero.

Fuente: elaboración propia a partir de Barney (1991), Grant (1996), Teece (2007) y Winter (2003).

Una fuente recurrente de error directivo consiste en planear con la capacidad teórica. La capacidad teórica supone condiciones ideales: equipo disponible, insumos a tiempo, ausencia de fallas, personal completo, demanda estable y procesos sin retrabajo. La capacidad efectiva incorpora la realidad: limpieza, cambios de formato, esperas, ausentismo, mantenimiento, controles de calidad, variación de insumos y coordinación con proveedores. La diferencia entre ambas no representa fracaso; representa información estratégica sobre el sistema que realmente existe. Cuando una organización se compromete con un pedido usando únicamente la capacidad teórica, convierte la incertidumbre operativa en promesa comercial. La brecha puede absorberse por horas extra, presión sobre el personal, reducción de controles o compras urgentes, pero esas respuestas trasladan costos hacia calidad, seguridad, aprendizaje y liquidez. Medir capacidad efectiva no significa renunciar al crecimiento. Significa definir qué debe fortalecerse, con qué plazo y qué nivel de holgura necesita la empresa antes de escalar.

Figura 28
Seis dimensiones de la capacidad efectiva

DIMENSIÓN	PREGUNTA DE VERIFICACIÓN	EVIDENCIA MÍNIMA
Tiempo disponible	¿Cuántas horas reales de operación existen después de limpieza, cambios y mantenimiento?	Registro por jornada de tiempos productivos y no productivos.
Rendimiento	¿Qué porcentaje de la producción cumple la especificación sin retrabajo?	Merma, reproceso, devoluciones y liberación de lotes.
Abastecimiento	¿Qué insumos tienen entregas confiables y cuáles son vulnerables?	Historial de proveedor, inventario de seguridad y alternativas.
Personas	¿Qué tareas dependen de una sola persona o de conocimiento tácito?	Mapa de conocimiento crítico y sustitución disponible.
Coordinación	¿Cómo se priorizan pedidos, cambios y contingencias?	Programación, reglas de decisión y responsables definidos.
Liquidez	¿Cuánto financiamiento exige sostener el ciclo de cobro?	Flujo de efectivo y escenarios de retraso o devolución.

La capacidad efectiva es el mínimo de las seis dimensiones, no su promedio. Basta una sin evidencia para que la promesa deje de ser verificable.

Fuente: elaboración propia a partir de discusión conceptual de capacidad efectiva.

El conocimiento tácito permite resolver situaciones que no caben por completo en un manual: interpretar una señal de calidad, reconocer una variación en una materia prima, negociar un atraso con un proveedor o detectar que un cliente está a punto de irse. El problema aparece cuando la organización depende de ese conocimiento sin reconocerlo, documentarlo, contrastarlo o transferirlo. Una persona clave puede ser una fuente de ventaja; también puede convertirse en un punto único de falla. La solución no consiste en extraer conocimiento de las personas ni en reducir su experiencia a una lista de instrucciones. Consiste en crear condiciones para que la experiencia circule: acompañamiento entre pares, registros de decisiones, protocolos revisables, simulaciones de contingencia, rotación gradual de tareas y espacios de reflexión después de un incidente. El objetivo no es eliminar el juicio experto; es evitar que la continuidad de la empresa dependa de que una sola persona esté disponible en todo momento.

Las organizaciones no compiten solo por ejecutar bien lo que ya saben hacer. También necesitan percibir cambios relevantes, aprovechar oportunidades y reconfigurar recursos cuando las condiciones dejan de ser favorables. Estas capacidades dinámicas incluyen observar señales, experimentar con bajo riesgo, decidir qué mantener y qué abandonar, y reorganizar procesos sin destruir aquello que ya funciona.

En una pyme, esa capacidad puede expresarse de forma modesta: una revisión mensual de señales de cliente, un piloto de empaque, una prueba de canal comercial o un protocolo para documentar errores recurrentes. La reconfiguración no equivale a cambiar por cambiar. Requiere un criterio de continuidad. Algunas rutinas deben protegerse porque aseguran calidad, confianza o seguridad. Otras deben revisarse porque ya no responden al volumen, la tecnología o el entorno. Por ello, las capacidades dinámicas tienen una dimensión de selección: la organización aprende a distinguir qué prácticas conviene sostener, cuáles requieren adaptación y cuáles deben retirarse. La matriz de brechas de capacidad permite traducir una oportunidad o amenaza en una conversación concreta sobre capacidades. Su ventaja es que obliga a observar cuatro dimensiones antes de comprometer recursos: la capacidad crítica que se busca sostener; los activos que la habilitan; los procesos y mecanismos de coordinación que la vuelven repetible; y los arreglos de aprendizaje que permitirán corregirla y renovarla.

Tabla 3
Matriz de brechas de capacidad

Dimensión	Pregunta guía	Ejemplo aplicado a Montaña Clara	Acción inicial
Capacidad crítica	¿Qué debe poder hacer de forma confiable?	Entregar salsa estandarizada, trazable y a tiempo en tres exhibiciones.	Definir especificaciones, volumen real y umbrales de servicio.
Activos de soporte	¿Qué recursos y conocimientos requiere?	Frascos, liquidez, marmitas, personal entrenado, conocimiento de ajuste.	Asegurar abastecimiento, capital de trabajo y sustitución técnica.
Procesos y coordinación	¿Qué rutinas convierten activos en desempeño?	Programación, registros de lote, liberación, control de inventarios y escalamiento.	Diseñar flujo de orden a entrega y responsables.
Aprendizaje y adaptación	¿Cómo se detectan y corrigen desviaciones?	Revisión diaria de merma, temperatura, entregas y reclamos.	Crear tablero corto y reunión de aprendizaje semanal.

Fuente: elaboración propia a partir de propuesta conceptual de los autores aplicada a un caso construido.

Las brechas de capacidad suelen aparecer juntas. Un negocio puede requerir mejor información, mayor liquidez, personal entrenado, procesos de calidad, relaciones comerciales y tecnología. Pretender resolverlas simultáneamente crea una nueva forma de dispersión. La priorización debe considerar el impacto de la brecha sobre la promesa estratégica, el riesgo de no atenderla, la dificultad de corregirla y la posibilidad de aprendizaje. La brecha que amenaza calidad, seguridad, trazabilidad o continuidad de operación suele requerir atención antes que una mejora de apariencia o conveniencia.

La dirección también debe distinguir entre fortalecer internamente, adquirir externamente, asociarse o renunciar temporalmente a una oportunidad. Una empresa no

tiene que construir todas las capacidades por sí misma. Puede negociar con un proveedor, contratar apoyo especializado, colaborar con otra organización o rediseñar el alcance de un contrato. La cuestión es preservar la capacidad de gobernar aquello que resulta crítico para su propuesta de valor y no transferir sin evaluación la parte que determina su autonomía.

Montaña Clara enfrenta exigencias simultáneas de trazabilidad, abastecimiento, conocimiento distribuido y capital de trabajo. La capacidad promedio ofrece una referencia inicial, pero no demuestra por sí sola imposibilidad ni cumplimiento. La decisión debe considerar las fechas de cada entrega y la variación del proceso.

Figura 29

Capacidad efectiva como sistema de restricciones



La capacidad no se declara: se comprueba en el punto más estrecho de la cadena.

Fuente: elaboración propia (2026).

La representación evita sumar recursos como si fueran intercambiables. El desempeño queda limitado por el componente que no alcanza el umbral requerido. Una empresa puede disponer de equipo y carecer de liquidez para abastecerlo; puede tener personal experimentado y no poder sustituir a quien concentra el conocimiento crítico.

La visión basada en recursos ubica la heterogeneidad de activos y conocimientos en el centro de la ventaja (Barney, 1991; Grant, 1996). Las capacidades dinámicas añaden el problema del cambio: integrar y reconfigurar exige rutinas que también nacen, maduran y pueden perder valor (Teece et al., 1997; Helfat & Peteraf, 2003;

Winter, 2003). Para una pyme, esa discusión se vuelve concreta cuando el saber permanece en una persona. Convertirlo en conocimiento compartido requiere interacción y documentación útil (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Duchek (2020) conceptualiza la resiliencia como una capacidad que articula anticipación, afrontamiento y adaptación. Ese enfoque permite preguntar qué prepara a la organización para absorber una falla y qué aprendizaje modifica la siguiente respuesta. En AURORA, se propone conectar Reconocer con Aprender para examinar ese vínculo; la conexión constituye una inferencia de diseño de los autores.

El pedido que cambió el tono

CASO DIDÁCTICO. Los nombres, cifras y voces se construyeron para deliberación académica; no constituyen evidencia empírica de una organización específica.

Verónica Salas leyó dos veces el número del correo: 9,600 frascos. Eran las 7:18 de la mañana del miércoles 14 de octubre de 2026 y el equipo de Montaña Clara Alimentos terminaba de sanitizar los utensilios. VidaNativa quería distribuir la salsa de chile seco y miel en 48 sucursales, con opción de duplicar la orden cuatro meses después. Exigía tres entregas, devoluciones menores a 1.5 %, trazabilidad por lote y penalización de 3 % sobre cada entrega tardía. Verónica dejó el mensaje junto a la mesa de acero. Aún faltaba traducir el entusiasmo a jornadas de trabajo.

Montaña Clara comenzó como una cocina de transformación de miel, chiles deshidratados y frutas de temporada en una comunidad cercana a la zona montañosa central de Veracruz. Su primer mercado fueron ferias regionales, tiendas de productos artesanales y encargos por mensajería. A diferencia de otras marcas que buscaban competir por precio, Verónica y su hermano Julián apostaron por recetas de lotes pequeños, proveedores cercanos y una narrativa de origen que no ocultaba la variación estacional de las materias primas. La empresa contaba con 17 personas entre producción, almacén, administración y ventas. Durante 2025 facturó 8.4 millones de pesos, con un margen bruto promedio de 34 %. La cifra parecía saludable, aunque la liquidez se tensaba cada agosto y septiembre por compras anticipadas de envases y materia prima.

La compradora de VidaNativa conoció la salsa en una feria y solicitó muestras. Su evaluación valoró sabor y presentación, pero pidió corregir variaciones de densidad y registrar sistemáticamente la temperatura de enfriamiento. El contrato debía firmarse el viernes 16 de octubre. La primera entrega, de 3,200 frascos, debía salir veintisiete días después de la recepción del correo; para el ejercicio se consideran veinte jornadas operativas disponibles. Las fechas de las otras dos entregas todavía debían acordarse.

A las 8:00, el pequeño comité directivo se reunió en la oficina que compartían administración y ventas. Verónica, directora general y responsable comercial, veía el pedido como una oportunidad de reposicionar la empresa. Julián, responsable de producción, observaba el documento con lápiz y calculadora. Para él, el problema no era solo producir más. En los últimos meses, la persona que ajustaba el punto final de cocción, Don Mateo, redujo sus horas por un problema de salud. La fórmula estaba documentada, pero buena parte del criterio para corregir variaciones de humedad en el chile y la miel seguía residiendo en su experiencia. A ello se sumaba la fragilidad del proveedor de frascos: dos de las últimas cuatro entregas llegaron con retraso, aunque en volúmenes mucho menores.

Lucía Rojas, coordinadora de calidad, no discutió la importancia comercial de VidaNativa. Su inquietud era otra: el sistema de registros fue suficiente para atender clientes pequeños, pero no para demostrar trazabilidad por lote durante una devolución nacional. El formato actual se llenaba a mano y no siempre coincidía con el inventario en Excel. Para cumplir el contrato se requerían, como mínimo, códigos de lote consistentes, control de temperaturas, liberación formal de cada producción y un procedimiento de retiro preventivo. 'Podemos hacerlo', dijo Lucía, 'pero no si tratamos de hacerlo como hasta ahora, solo con más prisa'.

La frase dejó una pausa incómoda. Verónica sabía que una negativa podía cerrar una puerta difícil de volver a abrir. También sabía que aceptar sin condiciones podía comprometer el flujo de efectivo: VidaNativa pagaría a 45 días después de recibir cada entrega, mientras que proveedores y personal debían pagarse antes. El primer pedido representaba ingresos potenciales de 1.34 millones de pesos, pero requería compras adicionales de frascos, tapas, etiquetas y materia prima por aproximadamente 540 mil pesos durante las siguientes dos semanas. La empresa tenía 290 mil pesos disponibles y una línea de crédito revolvente no utilizada de 350 mil, con una tasa anual de 27 %.

La pregunta dejó de ser si Montaña Clara quería crecer. La pregunta fue si podía hacerlo sin comprometer la calidad, la liquidez, la relación con sus proveedores y la confianza que construyó precisamente por no prometer más de lo que podía cumplir.

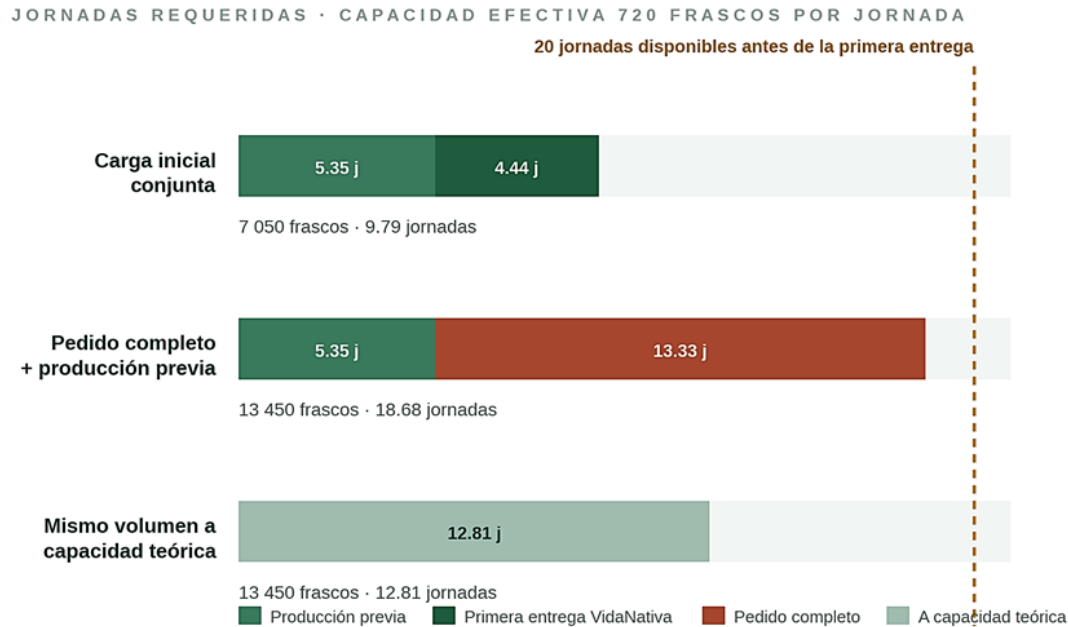
La planta trabajaba con dos marmitas de cocción de 80 litros, una llenadora semiautomática, una etiquetadora manual asistida y un área de enfriamiento adaptada. La capacidad teórica de la línea de salsa era de 1,050 frascos por jornada de ocho horas. Sin embargo, la producción efectiva durante los últimos seis meses promedió 720 frascos por día. Las diferencias se explicaban por cambios de formato, interrupciones de limpieza, falta de insumos, ajustes de receta y tiempos de espera antes del etiquetado. El

dato era conocido por Julián, pero nunca fue discutido como una brecha estratégica: se veía como parte de la vida cotidiana de una empresa pequeña.

El pedido total requeriría 13.33 jornadas a 720 frascos diarios. Sin embargo, la primera entrega exige 3,200 frascos, no los 9,600 del contrato. Si los 3,850 frascos comprometidos con otros clientes utilizan la misma línea y deben producirse antes de esa entrega, la carga inicial sería de 7,050 frascos: 9.79 jornadas promedio de las veinte disponibles. El cálculo no demuestra una falta agregada de tiempo. Obliga a investigar variabilidad, insumos, liberación de calidad y el calendario restante antes de proponer turnos extraordinarios.

La oportunidad pone a prueba la diferencia entre rendimiento promedio y capacidad comprometible. Una media histórica puede ocultar jornadas de baja producción o lotes que requieren corrección. La pregunta es qué volumen puede liberarse conforme a especificación en cada fecha, con los insumos y recursos realmente disponibles.

Figura 30
Carga comprometida y capacidad disponible en Montaña Clara



Supuestos del ejercicio. Capacidad teórica: 1 050 frascos por jornada, en condiciones estables y sin cambios ni interrupciones. Capacidad efectiva promedio: 720 frascos, que ya refleja variación de insumos, limpieza, ajustes y esperas. La producción previa comprometida (3 850 frascos) utiliza la misma línea y debe integrarse al calendario. Solo está acordada la primera entrega de VidaNativa (3 200 frascos); las otras dos fechas siguen abiertas.

El pedido completo no cabe en el calendario: exige 18.68 jornadas de las 20 disponibles y no deja margen para variación, limpieza ni incidencias. El promedio de 720 frascos no garantiza el cumplimiento de ninguna jornada en particular.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

La organización dispone de activos valiosos: una receta reconocida, relaciones con proveedores, equipo básico, personal comprometido y una marca con identidad. Sin

embargo, esos activos no están integrados plenamente en rutinas capaces de responder a un cliente de mayor escala. El conocimiento de Mateo sigue concentrado; los registros no conversan entre sí; la capacidad efectiva carece de medición rigurosa; el proveedor de envases no cuenta con un acuerdo de contingencia; y el flujo de efectivo depende de un crédito caro si el calendario de pagos se mantiene intacto.

Aceptar el pedido sin cambios podría acelerar ingresos y visibilidad, pero también podría exigir una combinación de horas extra, crédito, compras anticipadas y controles improvisados. Rechazarlo preservaría estabilidad, pero implicaría renunciar a aprendizaje comercial y posiblemente perder el vínculo con VidaNativa. Negociar una entrada gradual, acompañada de un plan de fortalecimiento, podría ser la opción más coherente, aunque Verónica no estaba segura de que la cadena interpretara esa propuesta como profesionalismo en lugar de incapacidad.

Comprobación de liquidez. Las compras adicionales por 540 mil pesos exceden el efectivo disponible de 290 mil en 250 mil. La línea no utilizada de 350 mil cubriría esa diferencia bajo las condiciones indicadas y dejaría 100 mil de cupo, antes de otros pagos. Este cálculo no acredita suficiencia de capital de trabajo: faltan el calendario completo de cobros y desembolsos, intereses y contingencias.

Figura 31
Alternativas ante el pedido de VidaNativa

ALTERNATIVAS ANTE EL PEDIDO DE VIDANATIVA



La condición mínima es el filtro operativo: sin ella, la alternativa no es una opción sino una intención.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

El comité debía responder a VidaNativa antes de las 17:00 del viernes. Verónica tenía que decidir si aceptaba el pedido total, negociaba un despliegue gradual, proponía

una entrega piloto o postergaba la relación hasta fortalecer la operación. La decisión definiría el ingreso de la temporada y el tipo de organización que Montaña Clara aceptaría construir durante los meses siguientes.

Negociar una entrada gradual tendría sentido si permite demostrar trazabilidad y abastecimiento antes de ampliar la exposición. Si la cadena acepta únicamente el pedido completo, esa condición también debe incorporarse al análisis. La prudencia necesita razones comprobables, del mismo modo que la ambición.

Capítulo 6. Priorizar bajo restricciones

Una cartera llena de proyectos atractivos puede producir una estrategia débil. La atención directiva se fragmenta, los mismos especialistas aparecen como responsables en varios frentes y la liquidez se compromete antes de que el primer aprendizaje llegue. Priorizar define una secuencia y también explicita aquello que deberá esperar.

Una iniciativa valiosa puede comenzar demasiado pronto. La cartera estratégica establece qué secuencia de compromisos puede sostener la organización mientras atiende su operación actual. Su calidad depende de las relaciones entre proyectos, además del atractivo individual de cada propuesta.

La priorización responsable requiere distinguir al menos cuatro planos: la pertinencia de la iniciativa frente al problema estratégico; la urgencia real y el costo de esperar; los límites de capacidad y liquidez; y la posibilidad de corregir una decisión cuando aparecen resultados no previstos. Esta lectura evita dos errores frecuentes: convertir la prioridad en una disputa de poder o reducirla a una puntuación aparentemente objetiva que no hace explícitos los supuestos.

OfiNova muestra que la priorización no equivale a ‘hacer menos’ por una preferencia abstracta. Consiste en proteger la atención como recurso directivo. Un proyecto puede ser necesario, pero requerir una preparación previa. Otro puede ser urgente porque el costo de no actuar crece cada semana. Un tercero puede ser atractivo, aunque convenga explorarlo mediante un piloto antes de comprometer activos y reputación.

La urgencia se refiere al costo de esperar. La importancia al efecto de una iniciativa sobre resultados, riesgos o compromisos relevantes. El valor estratégico, en cambio, expresa la relación entre una iniciativa y la dirección que la organización intenta sostener. Estos conceptos pueden coincidir, pero no siempre lo hacen. Una llamada insistente de un cliente puede ser urgente sin modificar la estrategia. Una inversión en conocimiento puede ser importante, aunque sus resultados tarden en hacerse visibles. Una expansión territorial puede tener valor estratégico, pero requerir condiciones que aún no existen.

La confusión aparece cuando las organizaciones usan la palabra prioridad para nombrar todo aquello que un actor considera valioso. En esos contextos, la decisión se desplaza hacia quien tiene mayor autoridad, mayor capacidad de insistencia o mejor acceso a información. Un proceso de priorización serio no elimina el conflicto; lo vuelve discutible con criterios visibles.

En OfiNova, la renegociación con Grupo Pórtico tiene urgencia por concentración de ingresos y posible cambio de condiciones. La migración de tickets tiene importancia porque la empresa necesita conocer su carga y sostener el servicio. Xalapa tiene valor estratégico potencial, pero no necesariamente urgencia operacional. Diferenciar estas categorías permite diseñar una secuencia más fina que la simple aprobación o rechazo.

El costo de oportunidad no se limita al dinero que una iniciativa desplaza. Incluye el tiempo de personas clave, la capacidad de resolver incidencias, el desgaste de equipos, la atención de la dirección y la posibilidad de aprender de manera profunda antes de escalar. Cada proyecto nuevo compite por una porción de esos recursos, incluso cuando su presupuesto parece estar asegurado.

La atención directiva es particularmente escasa porque no puede ampliarse con una partida presupuestal. Una dirección puede contratar asesoría, comprar software o financiar equipo, pero no puede multiplicar indefinidamente la capacidad de interpretar problemas, sostener conversaciones difíciles y dar seguimiento a decisiones críticas. Por ello, aprobar demasiadas iniciativas puede producir la ilusión de movimiento, mientras se diluye la responsabilidad sobre los resultados.

El análisis de costo de oportunidad obliga a preguntar qué dejará de ocurrir si una iniciativa avanza. En una pyme, abrir un nuevo canal puede consumir las horas del mismo equipo que necesita corregir la cartera vencida. En una cooperativa, una nueva alianza puede demandar a las personas que sostienen la gobernanza cotidiana. En una empresa de servicios, un proyecto digital puede restar atención a procesos que mantienen la experiencia de clientes.

La prioridad no siempre es un orden lineal. Muchas iniciativas tienen dependencias: una requiere datos que otra debe producir; una expansión necesita que la operación alcance cierto nivel de estabilidad; una inversión puede ser más segura después de una negociación contractual. El error consiste en tratar cada proyecto como una isla.

Secuenciar significa identificar qué debe ocurrir primero para que lo siguiente tenga mayor probabilidad de éxito. También implica distinguir entre decisiones reversibles y decisiones difíciles de revertir. Un piloto comercial ligero suele ser más reversible que la apertura de una oficina completa. Un arrendamiento temporal puede conservar flexibilidad frente a una compra que consume liquidez. Una negociación de niveles de servicio puede ser un preámbulo antes de ampliar cobertura.

La reversibilidad no es un argumento para aplazar todo. Es un criterio para elegir formas de avance que protejan el aprendizaje. Cuando la incertidumbre es alta, una organización puede diseñar pasos pequeños, puntos de revisión y condiciones de salida. Esa lógica no elimina el riesgo, pero evita que el costo del error sea desproporcionado.

Un portafolio estratégico distribuye las iniciativas según su papel: proteger la continuidad, resolver riesgos críticos, construir capacidades, explorar oportunidades y renovar la propuesta de valor. El objetivo es evitar que las iniciativas visibles de crecimiento desplacen silenciosamente el trabajo que sostiene la continuidad.

La composición del portafolio debe ser coherente con la situación organizacional. Una empresa con servicio deteriorado y concentración de ingresos puede requerir primero iniciativas de estabilización y negociación. Una organización con operación estable y liquidez puede destinar mayor espacio a exploración. La decisión depende de evidencia y contexto, no de una proporción universal.

Cada iniciativa priorizada debe tener un punto de revisión: una fecha, una evidencia esperada y una regla de decisión. Por ejemplo, Xalapa podría pasar de exploración a inversión plena únicamente si se validan contratos mínimos, se define una capacidad de soporte y los tiempos de resolución regresan a un umbral acordado. Sin estas condiciones, las organizaciones suelen seguir proyectos por inercia, incluso cuando los datos ya señalan que deben corregirse.

Figura 32
Cinco dimensiones de una cartera ejecutable

	PREGUNTA CLAVE	SEÑAL DE ALERTA
Continuidad	¿Qué debe sostenerse para cumplir los compromisos actuales?	El crecimiento nuevo consume la capacidad de atender contratos vigentes.
Riesgo	¿Qué amenaza puede generar costos irreversibles si se posterga?	El riesgo se reconoce, pero nadie es responsable de mitigarlo.
Capacidad	¿Qué habilidad, proceso o dato debe construirse antes de escalar?	La iniciativa depende de conocimiento, sistemas o roles inexistentes.
Exploración	¿Qué puede probarse con inversión acotada y aprendizaje rápido?	Se comprometen activos grandes sin validar supuestos.
Renovación	¿Qué debe actualizarse para no perder relevancia o eficiencia?	La innovación se adopta sin relación con problemas reales.

Una cartera ejecutable equilibra las cinco dimensiones. Cuando una absorbe a las demás, el portafolio deja de ser una decisión y se convierte en una lista de deseos.

Fuente: elaboración propia a partir de discusión conceptual del capítulo.

La matriz de priorización es un instrumento auxiliar de Ordenar en AURORA. Reúne pertinencia, urgencia, límites de capacidad, secuencia y opciones de ajuste. Cada prioridad necesita evidencia y una condición de revisión. Una puntuación puede apoyar la comparación solo si se explican escalas, pesos y sensibilidad; la matriz aquí propuesta no agrega criterios en un índice único.

Tabla 4
Matriz de priorización

Dimensión	Preguntas de análisis	Evidencia / supuesto	Decisión provisional	Fecha de revisión
Pertinencia	¿Qué problema estratégico atiende? ¿Qué resultado protege o habilita?			
Urgencia justificada	¿Cuál es el costo de esperar? ¿Qué presión es legítima y cuál es aparente?			
Límites de capacidad	¿Qué recursos, roles, datos, liquidez y atención requiere?			
Secuencia	¿Qué dependencias existen? ¿Qué forma de avance reduce irreversibilidad?			
Opción de ajuste	¿Qué indicador, umbral o evento obligará a corregir, escalar o detener?			

Fuente: elaboración propia a partir de propuesta conceptual de los autores.

La restricción puede inducir dos respuestas equivocadas. La primera es la parálisis: posponer decisiones porque ninguna alternativa es perfecta. La segunda es la sobre reacción: aprobar una iniciativa visible para demostrar movimiento, aunque no existan condiciones para sostenerla. La dirección estratégica no elimina la incertidumbre; diseña compromisos proporcionales a la evidencia disponible y revisables cuando esa evidencia cambia.

Decidir bajo restricciones exige declarar renunciaciones. Cuando OfiNova prioriza estabilizar el sistema de tickets y renegociar un contrato crítico, no afirma que Xalapa carezca de valor. Reconoce que la expansión debe iniciar mediante una forma más ligera, con hipótesis comerciales explícitas, antes de consumir recursos que la operación necesita para recuperar capacidad. Esta distinción es esencial: la renuncia puede ser temporal, condicionada y productiva si protege una oportunidad de mayor calidad en el futuro.

La cartera aprobada debe permitir comprender qué comienza, qué espera y qué resultado habilita la siguiente etapa. Esa secuencia necesita responsables y fechas. De otro modo, posponer un proyecto solo cambia su lugar en la lista.

Las iniciativas pueden producir información para otras. Estabilizar tickets, por ejemplo, permite conocer la carga de soporte antes de dimensionar una nueva oficina. Ese vínculo justifica una secuencia sin convertir proyectos distintos en cifras aparentemente equivalentes.

El calendario sin una sexta prioridad

CASO DIDÁCTICO. Los nombres, cifras y voces se construyeron para deliberación académica; no constituyen evidencia empírica de una organización específica.

El primer lunes de enero de 2027, a las 8:12 de la mañana, Elisa Robles abrió la sesión de dirección de OfiNova Servicios con una frase que nadie esperaba escuchar de la directora general: ‘Hoy no vamos a aprobar cinco proyectos. Hoy vamos a decidir cuáles dos merecen ocupar nuestra atención’. Sobre la pantalla aparecía un calendario con cinco iniciativas marcadas en colores distintos: migrar el sistema de tickets de soporte, abrir una oficina comercial en Xalapa, renegociar el contrato de mantenimiento con el cliente más grande, lanzar un portal de autoservicio y reemplazar dos vehículos de asistencia técnica. Cada iniciativa tenía una razón convincente. El problema era que todas exigían a las mismas personas, el mismo presupuesto y una dirección que ya acumulaba semanas de decisiones reactivas.

OfiNova era una empresa regional de servicios tecnológicos para pequeñas y medianas organizaciones. Instalaba redes, administraba equipos, atendía incidentes de conectividad y ofrecía mantenimiento preventivo bajo contratos mensuales. Con 43 colaboradores y operaciones en tres ciudades del centro de México, creció de forma sostenida durante cuatro años. En 2026 facturó 18.7 millones de pesos y cerró con un margen operativo de 9.1 %. Los indicadores parecían razonables, pero la operación estaba cargada: el tiempo promedio de solución de tickets aumentó de 15.6 a 21.8 horas durante el último trimestre; la cartera vencida se elevó; y dos supervisores técnicos comunicaron que consideraban cambiar de empleo si se mantenía el esquema de guardias.

Elisa promovió una cultura de apertura. Cada dirección podía presentar proyectos cuando encontraba una oportunidad. El efecto no previsto fue que la empresa aprendió a iniciar con rapidez, pero no a cerrar ni a secuenciar. En diciembre, el comité aprobó preliminarmente las cinco iniciativas para el primer semestre porque ninguna parecía prescindible. El portal de autoservicio prometía reducir llamadas simples. La

migración de tickets corregiría errores de registro. La oficina de Xalapa abriría un mercado con cuatro prospectos. La renovación vehicular disminuiría fallas y gasto de reparación. La renegociación con el cliente más grande era necesaria porque su contrato aportaba 26 % de los ingresos, pero imponía cláusulas de respuesta que ya presionaban al personal.

Durante la reunión, Mauricio Díaz, director comercial, insistió en que posponer Xalapa podía entregar el mercado a un competidor nacional. Nora Villaseñor, directora de operaciones, respondió que abrir una oficina con tiempos de respuesta deteriorados podía extender una promesa que la empresa aún no podía sostener. Alejandro Cruz, responsable financiero, advirtió que las cinco iniciativas exigían desembolsos iniciales por 2.46 millones de pesos, mientras que el flujo libre proyectado para el semestre era de 1.28 millones. ‘Podemos financiar la diferencia’, dijo, ‘pero no deberíamos confundir financiamiento con capacidad de ejecución’.

Elisa sabía que elegir no sería una operación matemática. Cada proyecto tenía patrocinadores, riesgos y argumentos legítimos. La decisión afectaría relaciones internas, negociaciones externas y la narrativa de crecimiento que ella misma impulsó. Sin embargo, también reconocía que seguir aprobando todo era, en realidad, decidir no priorizar. Antes del viernes, debía presentar al consejo una cartera de iniciativas con secuencia, condiciones y puntos de revisión.

OfiNova combinaba contratos recurrentes, servicios por proyecto y soporte de emergencia. Su propuesta de valor se apoyaba en cercanía territorial, disponibilidad técnica y una relación de confianza con clientes que no contaban con departamentos internos de tecnologías de información. La empresa creció mediante recomendaciones; por ello, la reputación de respuesta era un activo comercial tan relevante como la capacidad técnica.

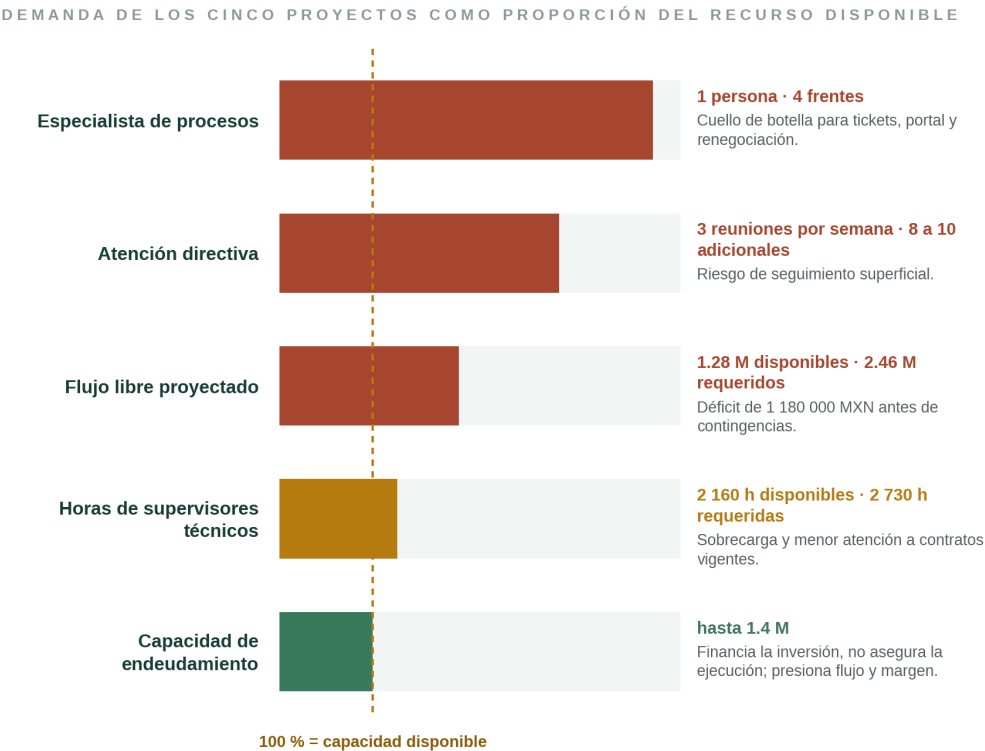
La estructura funcionaba con una dirección general, tres direcciones funcionales y seis supervisores. Muchas decisiones operativas seguían concentradas en Nora y dos técnicos senior. El sistema de tickets, desarrollado internamente en 2019, no permitía clasificar con precisión causas de incidentes ni visibilizar la carga por técnico. El portal de autoservicio podría resolver parte de esa fricción, pero requería datos más consistentes y un rediseño de artículos de ayuda. La oficina de Xalapa no requería una inversión enorme por sí sola, aunque demandaba tiempo comercial, contratación, inventario local y una promesa de atención que dependía de la misma operación sobrecargada.

La discusión no consistía en definir qué proyecto era ‘bueno’. Consistía en establecer qué combinación era coherente con la capacidad de la organización durante los siguientes seis meses.

La situación de OfiNova revela una paradoja común en organizaciones que crecen: la cartera de oportunidades aumenta más rápido que la capacidad para analizarlas, ejecutarlas y corregirlas. El conflicto no surge de una falta de proyectos; surge de una atención directiva que se vuelve un recurso escaso. Cada iniciativa reclama presupuesto, reuniones, datos, patrocinio, coordinación y tolerancia a la incertidumbre. Cuando todas avanzan al mismo tiempo, la organización no multiplica su capacidad: fragmenta su juicio.

El reto de Elisa no era elegir ‘el proyecto ganador’ en abstracto. Debía construir una secuencia que protegiera la continuidad del servicio, atendiera riesgos de concentración, preservara liquidez y permitiera aprender antes de comprometer una expansión mayor. También debía reconocer que algunas iniciativas podían ser necesarias, pero no urgentes; otras podían ser urgentes, pero requerir preparación; y alguna podía tener sentido solo si otra avanzaba primero.

Figura 33
Restricciones del portafolio de OfiNova



El déficit de efectivo asciende a 1 180 000 MXN antes de contingencias, pero la restricción más dura no es financiera: un solo especialista de procesos es requisito de cuatro iniciativas al mismo tiempo.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

Comprobación de la cartera. La diferencia financiera es de 1.18 millones de pesos. La capacidad de endeudamiento de 1.40 millones podría cubrirla y dejar 220 mil de margen nominal, antes de intereses y contingencias. Aun así, las 2,730 horas requeridas exceden en 570 las 2,160 disponibles, una sobrecarga de 26.4 %. Resolver la financiación no elimina esa restricción de trabajo.

Figura 34
Dependencias entre las iniciativas de OfiNova

	QUÉ DEBE OCURRIR ANTES	QUÉ PUEDE ESPERAR	RIESGO DE ADELANTARLA
Sistema de tickets	Definir categorías, depurar datos y asignar responsables de cierre.	Portal de autoservicio.	Digitalizar el desorden y sostener registros incompletos.
Portal de autoservicio	Base de conocimiento y datos de incidencias confiables.	Campaña de adopción amplia.	Aumentar la frustración si los contenidos no resuelven.
Apertura en Xalapa	Validar demanda, asegurar soporte y modelo comercial de entrada.	Contrato de arrendamiento de oficina.	Prometer cobertura que la operación actual no soporta.
Renovación de vehículos	Comparar compra, arrendamiento y redistribución de rutas.	Cambio total de flotilla.	Comprometer liquidez sin resolver la programación de visitas.
Contrato Grupo Pórtico	Costear el servicio real y definir límites de nivel de servicio.	Ampliación de cobertura.	Aceptar cláusulas que agraven la sobrecarga y la dependencia.

La secuencia no es una preferencia administrativa: adelantar una iniciativa sobre su precondition convierte la inversión en costo hundido antes de producir resultado.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

El viernes 8 de enero de 2027, Elisa debía entregar la cartera al consejo. Su propuesta tenía que identificar las iniciativas del primer trimestre y la evidencia que habilitaría las siguientes. El consejo esperaba continuidad del servicio y posibilidades de crecimiento. Elisa necesitaba demostrar cómo convivirían ambas dentro de las restricciones disponibles.

Preguntas para deliberar

- ¿Qué restricción debería gobernar la secuencia del portafolio y por qué?
- ¿Qué iniciativa produce información útil para decidir las siguientes?
- ¿Qué compromisos con clientes actuales limitan la expansión hacia Xalapa?
- ¿Qué alternativa preserva liquidez sin convertir la prudencia en inmovilidad?
- ¿Qué fecha y evidencia justificarían reabrir un proyecto pospuesto?

Figura 35
Alternativas de cartera para OfiNova



Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

PARTE III

Hacer responsable la estrategia

Una elección adquiere realidad cuando distribuye autoridad, modifica un proceso y deja evidencia suficiente para revisar sus efectos.

Capítulo 7. Autoridad, conflicto y coordinación

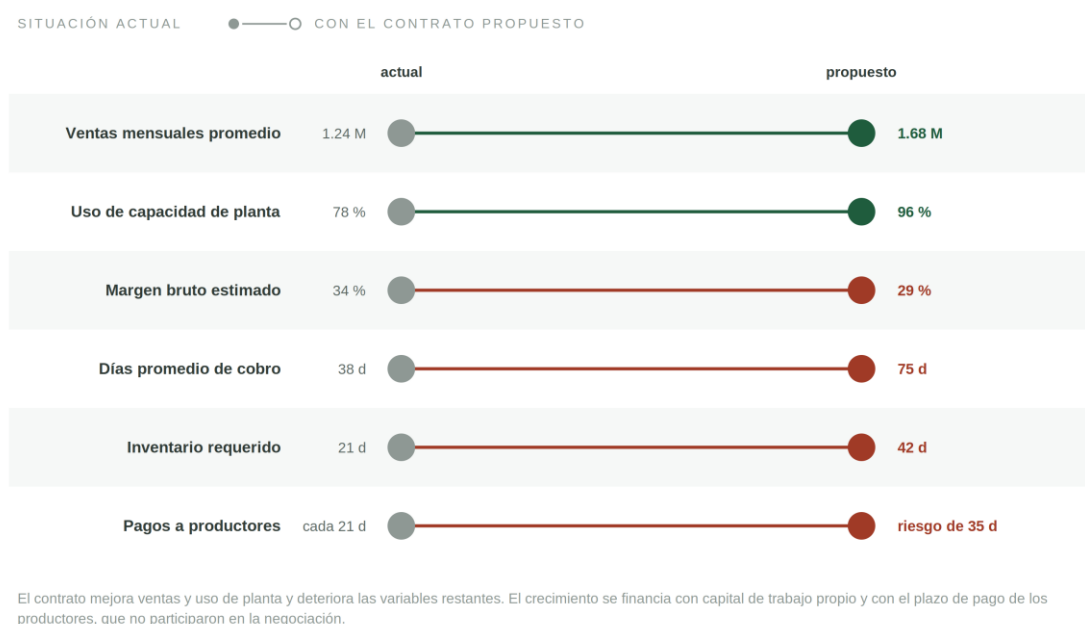
La reunión que nunca terminaba

CASO DIDÁCTICO. Los nombres, cifras y voces se construyeron para deliberación académica; no constituyen evidencia empírica de una organización específica.

A las 7:40 de la noche del jueves 17 de septiembre de 2026, la sala de AgroSierra Integrada seguía iluminada. La reunión comenzó a las cinco y conservaba un solo punto pendiente: el contrato anual con una cadena de tiendas saludables. Sobre la mesa se acumularon proyecciones y quejas de productores por pagos diferidos. Nadie había escrito quién podía cerrar el acuerdo ni bajo qué condiciones.

Figura 36

Efectos previstos del contrato de AgroSierra



Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

Mariana Castañeda, directora general, observó a los cinco asistentes. Víctor Aguilar defendía la oportunidad comercial. Teresa Molina, de finanzas, advertía sobre el cobro. Eduardo Salas calculaba qué líneas tendría que reducir la planta. Joaquín Rivas, representante del consejo, reclamaba información oportuna para los socios. Elena Vázquez, responsable de calidad y relación con clientes, llevaba un registro de devoluciones. Cada quien veía un riesgo que el contrato distribuía de manera diferente.

La conversación se repitió durante meses. Ventas pedía crecer; finanzas pedía prudencia; operaciones pedía tiempo; el consejo pedía confianza. Mariana sabía que cualquier decisión tendría costos. Rechazar el contrato podía interpretarse como falta de

ambición. Aceptarlo sin condiciones podía llevar a la empresa a una tensión financiera difícil de explicar ante los socios. Postergar la decisión podía cerrar la puerta con la cadena. La reunión debía terminar con una postura antes de las nueve de la mañana del día siguiente.

AgroSierra Integrada era una empresa agroindustrial ubicada en la zona montañosa central de Veracruz. Surgió en 2003 como una iniciativa de transformación local de frutas deshidratadas, conservas y mezclas alimentarias de origen regional. En 2026 contaba con cuarenta y ocho trabajadores, una red de ochenta y tres productores asociados y tres líneas principales: fruta deshidratada, mermeladas sin azúcar añadida y mezclas funcionales para desayuno.

Durante cinco años la empresa creció por canales locales, ferias regionales, tiendas especializadas y ventas institucionales.

En ese sentido, el crecimiento trajo formalización, pero también tensiones: los socios esperaban mejores pagos, el área comercial buscaba contratos grandes, operaciones advertía limitaciones de capacidad y finanzas enfrentaba ciclos de cobro más largos. El problema no era la ausencia de reuniones; era la incapacidad para convertirlas en decisiones con seguimiento.

Figura 37
Alternativas estratégicas del caso AgroSierra

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS DEL CASO



La decisión no se juega entre crecer y no crecer, sino entre las condiciones bajo las cuales el crecimiento puede sostenerse.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

Víctor Aguilar: “Si dejamos pasar este contrato, otra marca ocupará el espacio. Después será más caro entrar”.

Teresa Molina: “Vender más con cobros a setenta y cinco días puede convertir el crecimiento en deuda de corto plazo”.

Eduardo Salas: “La planta puede producir más, pero no con los mismos turnos, la misma supervisión y los mismos controles”.

Joaquín Rivas: “El consejo no se opone a crecer. Se opone a enterarse tarde de decisiones que afectan a los productores”.

Elena Vázquez: “La marca se construyó con confianza. Una devolución masiva costaría más que un contrato perdido”.

Mariana debía enviar una respuesta a la cadena antes de las nueve de la mañana. También debía presentar al consejo un acuerdo interno que indicara si la empresa aceptaría el contrato y explicara cómo evitaría que la decisión profundizara la desconfianza entre dirección, socios, operaciones y finanzas. La decisión comercial era urgente; la conversación organizacional que la sostenía era aún más crítica.

La duración de la reunión no indica profundidad. Cada área protege un riesgo legítimo, pero ninguna puede imponer su lectura sin afectar obligaciones que pertenecen a las demás. El contrato necesita una decisión comercial y, al mismo tiempo, un acuerdo interno sobre pagos a productores, capacidad de planta, umbrales de devolución y autoridad para detener nuevos pedidos.

Derechos de decisión y coordinación interfuncional

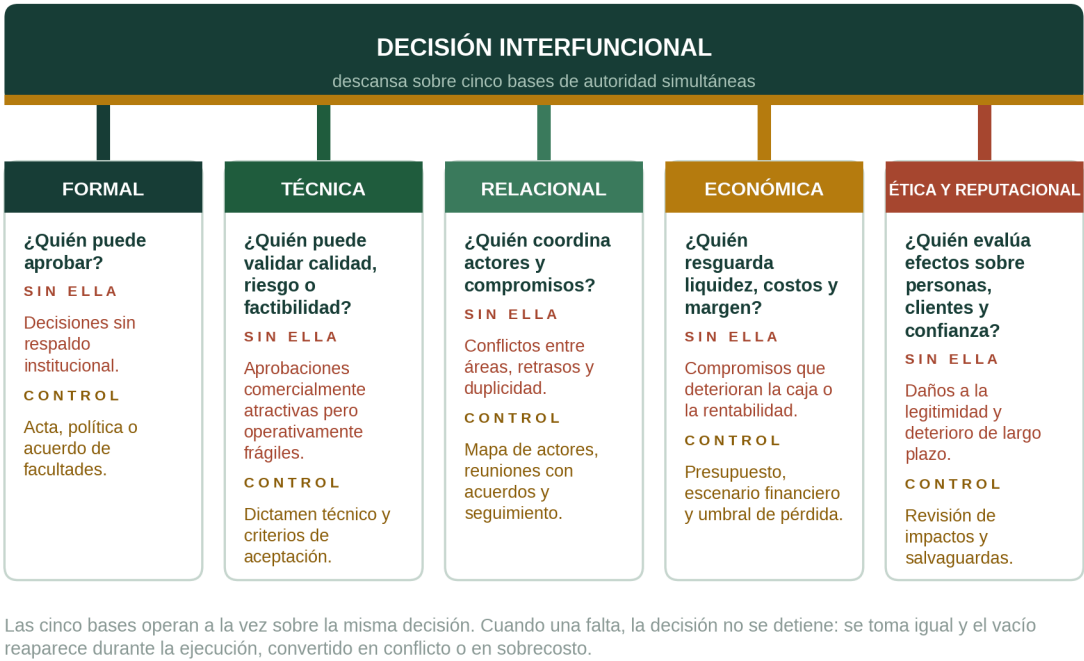
La ejecución estratégica no se deteriora únicamente por falta de recursos. Con frecuencia se debilita porque las decisiones quedan suspendidas entre áreas que poseen información parcial, autoridad fragmentada y responsabilidades ambiguas. En ese escenario, cada actor espera que otro cierre la decisión, valide el riesgo, comunique el cambio o asuma la consecuencia. La organización parece avanzar porque existen reuniones, correos y reportes; sin embargo, la decisión crítica permanece sin propietario claro.

La autoridad formal designa quién tiene la facultad institucional de aprobar. La autoridad técnica indica quién comprende los requisitos críticos de una decisión. La autoridad relacional expresa la capacidad de coordinar a otros actores y sostener acuerdos. Una decisión estratégica robusta requiere articular estas formas de autoridad. Cuando se separan, aparecen fallas conocidas: autorizaciones sin conocimiento técnico, especialistas sin poder de veto razonable, responsables operativos sin recursos o directivos que delegan sin establecer condiciones de seguimiento.

En pymes y empresas familiares, la ambigüedad se agrava porque las responsabilidades suelen depender de relaciones personales, confianza histórica o disponibilidad circunstancial. Esa flexibilidad puede ser útil en etapas tempranas, pero se vuelve costosa cuando la organización crece, diversifica clientes, formaliza procesos

o asume compromisos contractuales. La estrategia deja de ser una conversación de intención y se convierte en un sistema de compromisos verificables.

Figura 38
Cinco bases de autoridad en una decisión transversal



Fuente: elaboración propia a partir de Galbraith (1974), Mintzberg (1979) y Freeman (2010).

La coordinación interfuncional consiste en convertir la información dispersa en acción conjunta. No se limita a reunir a personas de distintas áreas; exige delimitar derechos de decisión. Un derecho de decisión define quién puede iniciar una propuesta, quién debe ser consultado, quién tiene facultad de aprobar, quién debe ejecutar, quién informa avances y quién puede detener el proceso cuando se activa un riesgo relevante.

La ausencia de derechos de decisión produce tres efectos. Primero, las decisiones se vuelven lentas porque cada actor busca protección antes de comprometerse. Segundo, se diluye la responsabilidad porque nadie aparece como dueño del resultado. Tercero, se acumulan conflictos silenciosos entre áreas, pues cada una interpreta la prioridad desde sus propios indicadores. Comercial privilegia la oportunidad; operaciones observa la capacidad; finanzas vigila la liquidez; calidad protege estándares; dirección intenta preservar reputación y continuidad. Ninguna mirada es suficiente por separado.

La matriz de responsabilidades apoya Responsabilizar dentro de AURORA. Registra participantes, entregables, bases de autoridad, transferencias entre áreas y acuerdos revisables. Sus campos ayudan a identificar quién puede aprobar, quién valida condiciones técnicas y quién tiene facultad para detener la ejecución.

Tabla 5
Matriz de responsabilidades

Dimensión	Pregunta guía	Evidencia requerida
Organización de roles	¿Qué áreas y personas participan en la decisión?	Mapa de actores y funciones críticas
Responsabilidad asignada	¿Quién responde por cada entregable?	Matriz de responsables, aprobadores, consultados e informados
Bases de autoridad	¿Con qué facultad decide cada actor?	Política interna, contrato, presupuesto, dictamen o criterio técnico
Integración interfuncional	¿Qué dependencias existen entre áreas?	Secuencia de actividades y puntos de transferencia
Trazabilidad	¿Dónde queda registrada la decisión?	Acta, minuta, tablero de acuerdos o bitácora
Aprendizaje	¿Qué se revisará después de ejecutar?	Indicadores, desviaciones y lecciones aprendidas

Fuente: elaboración propia a partir de propuesta conceptual de los autores.

El desacuerdo como información

Una reunión puede disponer de datos y mantener intacta una decisión ambigua. La deliberación necesita un problema explícito, criterios compartidos y posibilidad de examinar objeciones. Su función de gobierno aparece cuando el intercambio modifica el acuerdo y permite reconstruir por qué se adoptó.

Diseñar la conversación exige decidir quién participa, qué evidencia se revisa y cómo se resolverá el desacuerdo. La presencia de varias áreas resulta insuficiente si la autoridad ya cerró la respuesta. El registro debe conservar las condiciones que cada responsable necesita para ejecutar.

La decisión se construye en conversaciones sucesivas. Sus acuerdos deben conectarse: una limitación detectada por calidad modifica lo que comercial puede prometer, y un plazo de cobro cambia la producción financiable. La coordinación se pierde cuando cada reunión comienza como si las anteriores no existieran.

Argyris y Schön (1978) distinguen corregir una acción de examinar las premisas que la gobiernan. Argyris (1991) retoma la dificultad de aprender cuando las personas protegen sus explicaciones del contraste. En AgroSierra, resolver un atraso de pago atiende la incidencia; revisar la regla que permite comprometer volumen sin financiarlo abre un aprendizaje diferente. La conversación debe permitir ambos niveles.

El conflicto no es necesariamente una falla. Puede indicar que la organización está reconociendo tensiones legítimas entre ventas y liquidez, crecimiento y calidad, eficiencia y bienestar laboral, innovación y riesgo, autonomía y dependencia. El problema aparece cuando el conflicto se convierte en confrontación personal o cuando

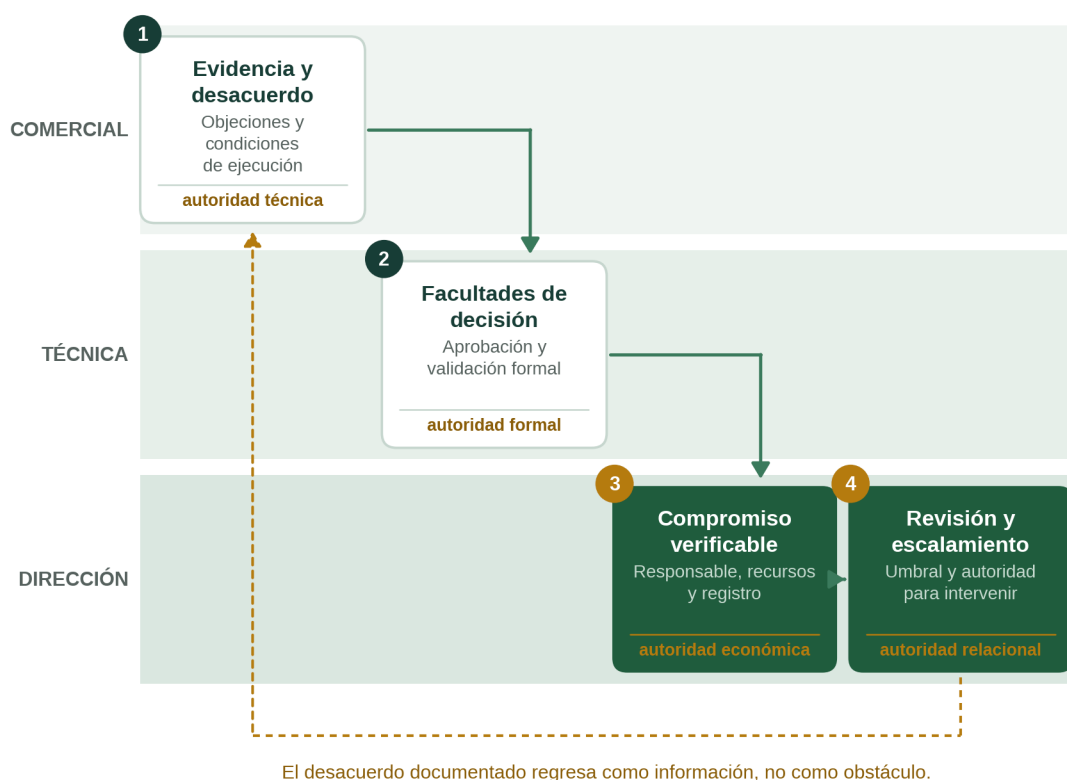
se oculta para preservar una apariencia de armonía. En ambos casos, la calidad de la decisión disminuye.

La deliberación estratégica exige reglas mínimas: problema formulado con precisión, evidencia accesible, criterios de decisión explícitos, participación de actores afectados, registro de desacuerdos relevantes y seguimiento de compromisos. Sin estas condiciones, la reunión se convierte en una escena de validación simbólica, no en un mecanismo de dirección.

La coordinación puede entenderse como un problema de procesamiento de información: aumenta la necesidad de mecanismos laterales cuando crece la incertidumbre y las áreas dependen unas de otras (Galbraith, 1974; Tushman & Nadler, 1978). La estructura distribuye autoridad y también filtra qué conflicto llega a la dirección (Mintzberg, 1979). Una lectura de partes interesadas amplía el criterio: quienes soportan efectos relevantes deben aparecer en el análisis, aunque no firmen el acuerdo (Freeman, 2010).

Figura 39

Gobernanza de una decisión interfuncional



Fuente: elaboración propia (2026).

Cada postura declara su evidencia, el riesgo que busca proteger y la condición que permitiría modificarla. La matriz de responsabilidades conserva después quién decide y qué compromiso podrá revisarse. Una objeción técnica merece respuesta documentada, incluso cuando la alternativa final sea distinta de la propuesta por quien la plantea.

El mismo criterio se extiende a decisiones apoyadas por algoritmos. Puranam (2021) plantea la colaboración entre personas e IA como un problema de división del trabajo e integración. En una aplicación de AURORA habría que especificar qué tarea se delega, quién contrasta la salida y cómo se resuelve una discrepancia antes de ejecutar.

El circuito sitúa la evidencia y el desacuerdo antes del compromiso. La decisión final debe dejar constancia de las condiciones aceptadas y de quién puede reabirla. La autoridad técnica necesita una ruta para actuar cuando se detecta una desviación.

Capítulo 8. Procesos e indicadores que revelan la ejecución

Una costura fuera de especificación

CASO DIDÁCTICO. Los nombres, cifras y voces se construyeron para deliberación académica; no constituyen evidencia empírica de una organización específica.

Mariana Ruiz pasó el pulgar por la costura del cuello. La unión resistía, pero se sentía irregular. Eran las 6:45 de la mañana del lunes 16 de marzo de 2026. A su lado esperaban veintisiete cajas devueltas: cuarenta prendas por caja, 1,080 en total, de una orden de 3,200 entregada diez días antes. La nota de Andar Norte señalaba diferencias de talla, costura y tono. La devolución ya ocupaba espacio en Textiles Bruma; su costo todavía no encontraba una explicación compartida.

Mariana tenía treinta y ocho años y era directora general de Textiles Bruma, una empresa familiar ubicada en Puebla, dedicada a confeccionar prendas básicas para marcas locales. Durante años, la empresa sobrevivió gracias a flexibilidad, rapidez y relaciones personales. Los clientes valoraban que Bruma aceptara pedidos urgentes, ajustes de último momento y series pequeñas. Esa flexibilidad, sin embargo, comenzaba a mostrar otro rostro. El pedido devuelto era el más grande que la empresa consiguió hasta entonces: 3,200 piezas para la temporada de primavera.

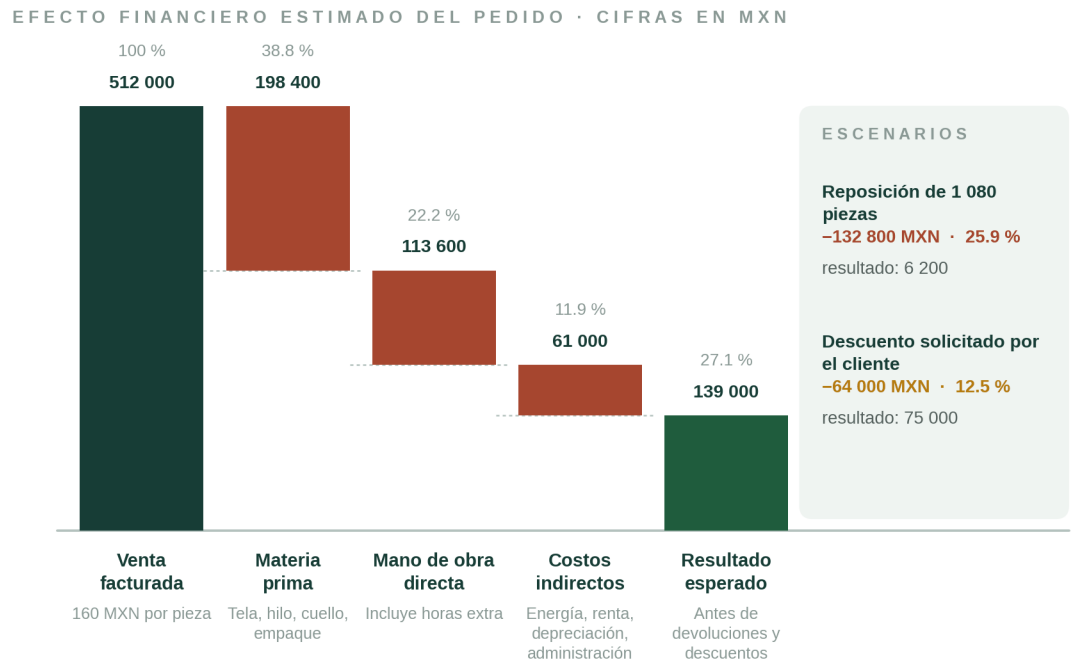
En la oficina, su hermano Diego, responsable comercial, insistía en que el problema era del proveedor de tela. Laura, jefa de producción, afirmaba que la orden cambió tres veces y que nadie detuvo el corte para revisar nuevas especificaciones. Esteban, contador externo, advertía que la devolución podía borrar la utilidad de todo el trimestre. Rosa, supervisora de calidad, permanecía en silencio. Sabía que detectó diferencias desde el segundo día de producción, pero no tenía autoridad para detener la línea. La decisión que Mariana debía tomar antes del miércoles era incómoda: rehacer el pedido con descuento, renegociar entregas parciales, rechazar la devolución, o detener nuevos pedidos para rediseñar el proceso completo.

Textiles Bruma nació en 2014 con seis máquinas y tres operarias. Para 2026 empleaba a veintinueve personas: dieciocho en producción, cuatro en corte, tres en acabado, dos en administración, una en calidad y Mariana en dirección. Laura estaba incluida en producción; Diego, en administración. Esteban prestaba servicios contables externos. La empresa atendía series pequeñas y plazos ajustados de camisetas, sudaderas y uniformes que otros fabricantes no querían aceptar.

La empresa trabajaba con tres tipos de cliente: marcas locales que pedían lotes de 200 a 600 prendas; escuelas y academias deportivas con pedidos estacionales; y dos distribuidores regionales que concentraban volumen, pero presionaban precio y plazo. La cadena deportiva Andar Norte representaba la oportunidad más ambiciosa de Bruma. Si el primer pedido era aceptado, la empresa podría convertirse en proveedor recurrente con órdenes trimestrales.

El problema era que Bruma creció en ventas sin rediseñar su sistema de ejecución. Las especificaciones de cada orden se registraban en correos, notas de WhatsApp y hojas impresas. La revisión de tela se hacía solo cuando el proveedor era nuevo. El corte iniciaba si producción tenía espacio, aunque no siempre existiera una ficha técnica completa. Calidad inspeccionaba al final, cuando corregir ya era costoso. En palabras de Laura: “trabajamos con oficio, pero no con proceso”.

Figura 40
Efecto financiero estimado del pedido de Textiles Bruma



El pedido deja 139 000 MXN antes de devoluciones y descuentos. Cualquiera de los dos escenarios de falla consume entre el 46 % y el 96 % de ese resultado: la utilidad aparente del pedido es, en realidad, el margen de error del proceso.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

Textiles Bruma enfrenta una crisis que parece originarse en una devolución, pero que revela un problema más profundo: la empresa no cuenta con procesos críticos formalizados para convertir especificaciones comerciales en producción controlada. La decisión inmediata consiste en responder al cliente; la decisión estratégica consiste en

definir si Bruma puede seguir aceptando pedidos de mayor volumen sin rediseñar su sistema de ejecución.

Comprobación de alternativas. La devolución comprende $1,080 / 3,200 = 33.75$ % de las piezas. Si Bruma repone ese lote sin conceder el descuento, el margen previo de 139 mil pesos se reduciría a 6,200 antes de flete y otros costos. Si el cliente conserva las piezas bajo el descuento solicitado de 64 mil, quedarían 75 mil antes de otros ajustes. Son escenarios alternativos; sumar ambos costos solo sería válido si la negociación los exigiera conjuntamente.

Figura 41
Fallas y controles en el proceso crítico



Fuente: elaboración propia a partir de datos contruoidos para el caso didáctico (2026).

“Si le decimos al cliente que todo fue culpa del proveedor, tal vez ganemos tres días, pero no vamos a ganar confianza”, afirmó Rosa.

“No podemos detener la planta cada vez que hay una duda; así no se cumple ningún pedido grande”, respondió Diego.

“Cumplir fecha no sirve si entregamos variación”, dijo Laura, mientras señalaba las fichas incompletas.

“La pregunta no es si podemos pagar la reposición; la pregunta es si podemos pagar seguir trabajando así”, advirtió Esteban.

“Necesito una respuesta que me asegure que el siguiente lote no tendrá el mismo problema”, escribió Víctor Aldama en un correo a Mariana.

Mariana debía responder antes del miércoles 18 de marzo a las doce. Reponer las piezas devueltas presionaría la liquidez; rechazar la devolución podía cerrar la relación; negociar un descuento sin corregir el proceso conservaría la fragilidad. La propuesta debía distinguir el costo de cada alternativa y explicar cómo se controlaría el siguiente lote.

La devolución reúne fallas que nacieron en momentos distintos. Comercial aceptó versiones dispersas; compras recibió tela sin contraste; producción comenzó antes de una liberación técnica y la inspección detectó tarde la variación. Buscar una sola persona responsable oculta el flujo. También impide decidir qué control merece existir y dónde debe colocarse.

El proceso crítico como lugar de la estrategia

La dirección estratégica suele formularse en reuniones donde predominan palabras como crecimiento, diferenciación, eficiencia, expansión, calidad o transformación. Sin embargo, la estrategia se confirma o se desmiente en espacios mucho menos solemnes: una orden de compra capturada con retraso, una materia prima recibida sin inspección, una promesa de entrega que nadie verificó, una devolución que se explicó como excepción, una queja que no se documentó o una actividad crítica asignada a la persona que estaba disponible, no a la persona responsable.

La ejecución no es una etapa menor posterior al pensamiento estratégico. Es la forma concreta en que una decisión se vuelve trabajo organizado. Una organización puede tener claridad sobre su mercado, capacidad comercial y objetivos financieros; aun así, puede fracasar si sus procesos no soportan la promesa que asumió. Por ello, este capítulo propone comprender los procesos críticos como una infraestructura de confianza: permiten que la organización repita lo valioso, detecte desviaciones, reduzca improvisaciones y aprenda de lo que ocurre.

En pymes, empresas familiares y organizaciones de servicios, los procesos suelen descansar en memoria personal, experiencia tácita y acuerdos verbales. Esa condición no debe despreciarse: muchos negocios sobreviven precisamente gracias a la inteligencia práctica de quienes resuelven problemas sin formalidades excesivas. El riesgo aparece cuando la experiencia individual se convierte en único soporte de la continuidad. Si una persona clave falta, si el volumen aumenta, si cambia el proveedor o si un cliente exige trazabilidad, la organización descubre que no tenía proceso: tenía costumbre.

La disciplina de ejecución no equivale a burocratizar todo. Una organización pequeña no necesita manuales voluminosos para cada acción. Necesita claridad sobre

sus procesos críticos, controles proporcionales al riesgo, registros suficientes y conversaciones de mejora. La pregunta central define cuánta documentación resulta proporcional y qué información debe existir para sostener decisiones responsables antes de que el costo sea irreversible.

Un proceso es una secuencia de actividades que transforma entradas en resultados para un usuario interno o externo. No toda actividad merece el mismo nivel de atención estratégica. Algunas son rutinarias y de bajo riesgo; otras concentran la promesa central de la organización. Un proceso crítico es aquel cuya falla compromete valor, continuidad, reputación, seguridad, calidad, liquidez o confianza.

La distinción es relevante porque muchas empresas intentan mejorar todo al mismo tiempo. Esa aspiración dispersa recursos y energía. La disciplina de ejecución comienza cuando la organización identifica qué procesos sostienen su estrategia. Para una empresa logística, el despacho oportuno y la trazabilidad de entregas pueden ser procesos críticos. Para una clínica, la admisión, el registro clínico y la administración de medicamentos. Para una pyme alimentaria, la selección de materia prima, el control de lote y la inocuidad. Para una empresa de servicios, la recepción de solicitudes, el seguimiento y el cierre de incidencias.

La consecuencia estratégica define la criticidad del proceso. Un paso aparentemente simple, como confirmar una especificación antes de producir, puede evitar devoluciones más costosas que todo el margen esperado. La administración madura no desprecia los detalles operativos: los interpreta como puntos donde la estrategia se vuelve verificable.

La variación es inevitable en toda operación. Cambian los proveedores, las personas, los tiempos, las condiciones del cliente, la disponibilidad de insumos y la demanda. El problema no es que exista variación; el problema es que la organización no sepa distinguir variación normal de desviación crítica. Cuando no existe esa distinción, cada falla se interpreta como accidente aislado y se resuelve con esfuerzo adicional, horas extra o explicaciones improvisadas.

Los reprocesos suelen ser el rostro visible de una ejecución sin disciplina. Rehacer, corregir, sustituir, llamar nuevamente al cliente, cambiar una factura, reenviar un pedido o compensar una entrega fallida parece menos grave cuando se observa individualmente. Pero acumulados producen costos significativos: tiempo directivo, pérdida de margen, desgaste del personal, deterioro de confianza, incumplimientos contractuales y menor capacidad para atender oportunidades nuevas.

La gestión estratégica requiere nombrar esos costos ocultos. Una empresa puede presentar ventas crecientes y, al mismo tiempo, destruir valor mediante devoluciones, descuentos correctivos, inventario inmovilizado o pedidos urgentes. Por ello, la ejecución debe observarse con indicadores operativos y financieros integrados: margen por pedido, devoluciones por causa, tiempo de ciclo, capacidad utilizada, retrabajo, ausentismo, quejas recurrentes y cumplimiento de especificaciones.

Figura 42

Actividad, proceso, procedimiento, control y evidencia

PREGUNTA CLAVE Y USO EN GESTIÓN · RIESGO DE CONFUSIÓN



Los cinco conceptos suelen usarse como sinónimos en la conversación directiva. Distinguirlos es lo que permite saber dónde intervenir cuando algo falla.

Fuente: elaboración propia a partir de Deming (1986) y Rummler y Brache (1995).

El control organizacional no debe confundirse con vigilancia permanente. Un control útil protege decisiones importantes. Permite verificar una condición antes de avanzar, detectar una desviación, activar una corrección y conservar evidencia. Un control inútil solo agrega pasos, duplica registros o desplaza la responsabilidad hacia formatos que nadie analiza.

La proporcionalidad es el criterio central. A mayor riesgo para el cliente, la seguridad, la liquidez, la reputación o la legalidad, mayor necesidad de control. En procesos de bajo riesgo, bastan registros simples y revisiones periódicas. En procesos críticos, se requieren puntos de control definidos, responsables claros, criterios de aceptación, escalamiento ante fallas y evidencia mínima para reconstruir la decisión.

Cada control necesita una responsabilidad definida y una consecuencia operativa. El registro debe precisar qué condición se verifica, quién está autorizado para liberarla y qué ocurre cuando no cumple el criterio. Agregar revisores sin delimitar esas facultades puede diluir la respuesta.

Disciplina cotidiana de ejecución

La disciplina de ejecución se expresa en hábitos organizacionales: iniciar reuniones con evidencia, revisar compromisos previos, distinguir desviaciones críticas de variaciones esperadas, documentar causas sin reducirlas a culpables, cerrar acciones correctivas y actualizar estándares cuando el aprendizaje lo exige. La organización que ejecuta con disciplina no elimina la incertidumbre, pero reduce la improvisación repetitiva.

La disciplina también protege el tiempo directivo. Cuando los procesos críticos están claros, la dirección no tiene que intervenir en cada incidente menor. Puede concentrarse en excepciones relevantes, decisiones de capacidad, negociaciones estratégicas y aprendizaje institucional. Esta diferencia es decisiva en pymes, donde la misma persona suele vender, comprar, supervisar y resolver problemas operativos.

Finalmente, ejecutar con disciplina no significa negar la creatividad. Al contrario, libera energía para innovar porque estabiliza lo que debe ser confiable. Una empresa que no domina sus procesos básicos suele llamar innovación a cualquier cambio. Una empresa que conoce sus procesos puede experimentar sin desorganizarse, porque sabe qué debe preservar, qué puede ajustar y qué debe medir.

Un mapa de proceso permite ubicar entradas, controles y transferencias sin añadir otro nombre al sistema. La cadena mínima de ejecución conecta la promesa con un punto de verificación, un responsable del registro y una ruta de escalamiento.

La reingeniería alertó contra automatizar un proceso mal formulado (Hammer, 1990), mientras la gestión interfuncional mostró el costo de los espacios sin dueño entre áreas (Rummler & Brache, 1995). Deming (1986) y el análisis del sistema de producción de Toyota sitúan el control cerca del trabajo y orientado al aprendizaje (Spear & Bowen, 1999). La eliminación de desperdicio conserva sentido cuando protege el flujo de valor y no se reduce a presión sobre el personal (Womack & Jones, 2003).

Indicadores que activan decisiones

Un indicador útil ayuda a tomar una decisión más razonable, aunque luzca incómodo en la reunión directiva. Medir ingresos, volumen de ventas o número de

clientes puede ser necesario; sin embargo, esos datos pueden ocultar deterioros críticos cuando no se relacionan con margen, calidad, tiempos, rotación, satisfacción o capacidad de respuesta. La cifra tranquilizadora suele tener un efecto político: reduce el conflicto momentáneo, aunque posponga la conversación estratégica que la organización necesita sostener.

La literatura sobre medición del desempeño insiste en la necesidad de vincular indicadores con objetivos, procesos y mecanismos de retroalimentación. Kaplan y Norton (1992) propusieron ampliar la mirada más allá de los indicadores financieros mediante el Balanced Scorecard. Otley (1999) ubicó la medición dentro de sistemas de control que deben conectar objetivos, estrategias, metas, recompensas y aprendizaje. Neely et al. (1995) señalaron que el diseño de sistemas de medición requiere comprender qué se mide, cómo se mide y para qué se utilizará la información. Estos aportes convergen en una idea central: medir sin interpretar no es gobernar.

En organizaciones pequeñas y medianas, el problema suele expresarse de forma concreta. Se mide lo que está disponible, no necesariamente lo que importa. Se revisa lo que el sistema contable produce, aunque el problema real se encuentre en la experiencia del cliente, en la calidad de entregas, en la saturación del personal, en la cartera vencida o en la pérdida de conocimiento operativo. Por ello, el diseño de indicadores debe comenzar con una pregunta directiva: qué decisión será mejor gracias a esta medición.

Los indicadores pueden cerrar discusiones que deberían abrirse. Cuando un gerente presenta una cifra favorable, la organización puede asumir que el problema quedó resuelto. Sin embargo, un indicador positivo en una dimensión puede coexistir con un deterioro profundo en otra. Una clínica puede incrementar ingresos mientras aumentan quejas y tiempos de espera. Una empresa comercial puede crecer en ventas mientras reduce margen y liquidez. Una planta puede elevar productividad mientras aumenta rotación y desgaste laboral.

La sobremedición genera otro riesgo. Un tablero con treinta indicadores puede producir menos claridad que un tablero con siete señales críticas. La abundancia de métricas consume tiempo de revisión, diluye responsabilidades y favorece discusiones administrativas de baja utilidad. La medición estratégica exige selección, no acumulación. Un buen tablero debe permitir distinguir si la organización se acerca a su propósito, si sus procesos sostienen la promesa de valor, si las personas cuentan con capacidad suficiente y si los resultados financieros se producen de manera sostenible.

Figura 43
Tres usos posibles de un indicador

	DECORATIVO	DE CONTROL	DE GOBIERNO
Finalidad	Mostrar avance aparente	Verificar cumplimiento	Orientar decisiones y aprendizaje
Relación con la estrategia	Débil o retórica	Parcial	Explícita y verificable
Uso en reuniones	Presentación informativa	Seguimiento de metas	Deliberación y ajuste
Riesgo principal	Autoengaño organizacional	Vigilancia rígida	Requiere madurez interpretativa
Pregunta que activa	¿Cómo nos vemos?	¿Cumplimos?	¿Qué debemos decidir o corregir?

El mismo indicador puede ocupar las tres columnas. Lo que cambia no es la métrica sino la obligación que se acepta al mirarla.

Fuente: elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (1992), Otley (1999) y propuesta de los autores.

La ficha de indicadores apoya Responsabilizar y Aprender en AURORA. Relaciona cada medida con su finalidad, alineación estratégica, decisión asociada y forma de revisión. La ficha debe conservar definición, fórmula, unidad, fuente, frecuencia, responsable y regla de actuación.

Figura 44
Ficha de indicadores

FICHA DE INDICADORES · CUATRO CAMPOS OBLIGATORIOS			
FINALIDAD	ALINEACIÓN	RELEVANCIA	OBSERVACIÓN
¿Para qué se mide? EVIDENCIA REQUERIDA Problema u objetivo asociado RIESGO SI FALTA Medir por costumbre PRODUCTO ESPERADO Justificación del indicador	¿Con qué estrategia conecta? EVIDENCIA REQUERIDA Objetivo, proceso o promesa de valor RIESGO SI FALTA Métrica aislada PRODUCTO ESPERADO Vínculo estratégico	¿Qué decisión activa? EVIDENCIA REQUERIDA Alternativas de acción RIESGO SI FALTA Tablero pasivo PRODUCTO ESPERADO Criterio de decisión	¿Cómo se revisa y aprende? EVIDENCIA REQUERIDA Frecuencia, responsable y umbral RIESGO SI FALTA Revisión episódica PRODUCTO ESPERADO Rutina de aprendizaje

La ficha se llena una sola vez por indicador y se revisa cuando cambia la decisión que debía activar, no cuando cambia el resultado.

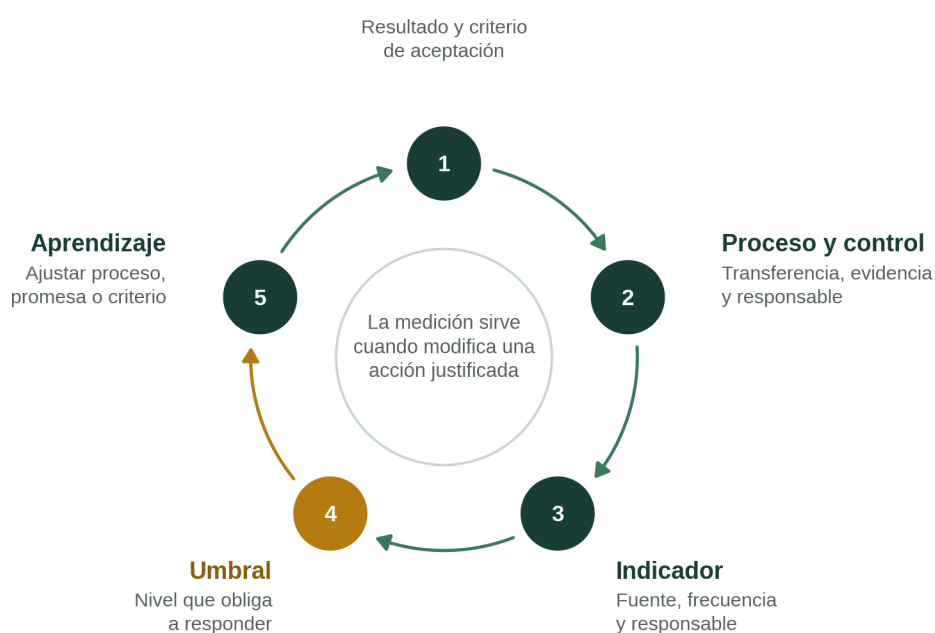
Fuente: elaboración propia a partir de propuesta conceptual de los autores.

Estas condiciones permiten juzgar si un indicador aporta a una decisión. Un tablero breve puede ser suficiente cuando sus medidas se contrastan entre sí y activan respuestas. Una colección amplia de cifras puede resultar insuficiente si carece de definiciones o de autoridad para intervenir.

El equilibrio de un tablero depende de que los indicadores seleccionados revelen tensiones relevantes. Las finanzas muestran sostenibilidad económica; los usuarios revelan experiencia y confianza; los procesos muestran capacidad de ejecución; las personas expresan aprendizaje, carga y continuidad; y la dimensión de aprendizaje permite identificar si la organización conserva memoria y corrige prácticas.

Figura 45

Cadena mínima de ejecución y aprendizaje



El umbral es el punto donde el indicador deja de informar y empieza a obligar.

Fuente: elaboración propia (2026).

Un indicador adquiere función de gobierno cuando está unido a un umbral y a una decisión. La cadena permite localizar dónde registrar una desviación y quién puede escalarla. Acumular métricas sin ese vínculo produce tableros activos que no modifican conducta alguna.

Preguntas para deliberar

- ¿Cuál es el problema visible y cuál es el problema estructural en Textiles Bruma?
- ¿Qué proceso crítico falló y en qué etapa se originó la desviación más costosa?
- ¿Qué alternativa protege mejor la relación con Andar Norte sin ignorar la fragilidad interna?

- ¿Qué control debe ubicarse antes del corte y qué evidencia conservaría?
- ¿Qué aprendizaje institucional debe quedar documentado?

Capítulo 9. AURORA como arquitectura de revisión

La decisión de los noventa días

CASO DIDÁCTICO. Los nombres, cifras y voces se construyeron para deliberación académica; no constituyen evidencia empírica de una organización específica.

El jueves 14 de mayo de 2026, a las 7:20 de la mañana, Elena Rivas cerró la carpeta azul de Horizonte Logístico. “Ruta Centro: noventa días para demostrar disciplina”, decía la portada. La empresa trasladaba perecederos, medicamentos no controlados y mercancía de alto cuidado. El proyecto debía abrir una etapa de crecimiento ordenado. Habían transcurrido noventa días y las cifras ofrecían argumentos tanto para defenderlo como para interrumpirlo.

Tres meses antes, el consejo aprobó abrir una ruta interurbana con tres unidades refrigeradas reacondicionadas, dos nuevos coordinadores de tráfico y un convenio comercial con cinco clientes ancla. La decisión se justificó por una hipótesis: si Horizonte podía consolidar entregas en una ventana nocturna, reduciría kilómetros vacíos, aumentaría la ocupación de unidades y fortalecería su posición frente a operadores nacionales. El plan parecía razonable. El problema era que los resultados de noventa días no contaban una historia simple.

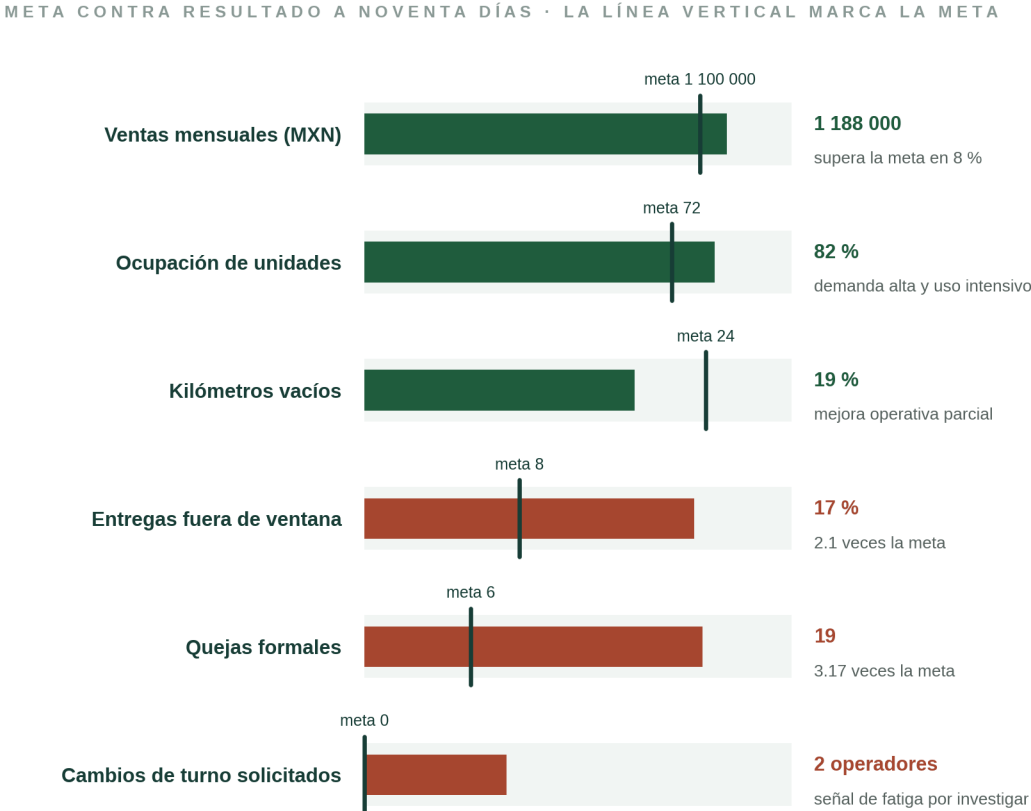
Las ventas de la Ruta Centro superaron la meta en 8 %. La ocupación promedio de unidades llegó a 82 %, diez puntos arriba de lo presupuestado. Sin embargo, las entregas fuera de ventana alcanzaban 17 %, el costo de mantenimiento se duplicó, dos operadores pidieron cambio de turno y un cliente ancla amenazaba con suspender pedidos si no se corregían las demoras de madrugada. Finanzas señalaba que el flujo de efectivo se tensionó por gastos no previstos. Comercial insistía en que abandonar la ruta sería regalar mercado a la competencia. Operaciones sostenía que continuar igual era convertir una estrategia prometedora en una fuente crónica de desgaste.

En la sala de juntas estaban Elena; Omar Leal, director de operaciones; Patricia Solís, responsable financiera; Iván Huerta, jefe comercial; Marcela Domínguez, coordinadora de talento y seguridad; y Arturo Beltrán, presidente del consejo. La reunión tenía un solo objetivo: decidir si la Ruta Centro debía sostenerse, ajustarse, pausarse o abandonarse. Arturo abrió la sesión con una frase incómoda: “No estamos aquí para defender lo que decidimos. Estamos aquí para aprender si todavía merece sostenerse”.

La empresa nació dieciséis años atrás con dos camionetas y contratos pequeños de reparto regional. Su ventaja histórica era la confiabilidad: entregas cuidadas, relación

cercana con clientes y capacidad para resolver incidencias. El crecimiento reciente, sin embargo, puso presión sobre sus prácticas informales. Muchos acuerdos se resolvían por llamadas personales; los registros de mantenimiento dependían del criterio de cada supervisor; la programación de rutas se realizaba en hojas de cálculo; y la información de quejas llegaba tarde a la Dirección General.

Figura 46
Resultados del ejercicio de la Ruta Centro



Tres indicadores cumplen y tres se deterioran. El crecimiento comercial se sostiene sobre entregas fuera de ventana, quejas y desgaste del personal: los resultados favorables y los desfavorables provienen de la misma decisión.

Fuente: elaboración propia a partir de datos contruidos para el caso didáctico (2026).

La Ruta Centro no era simplemente una nueva línea de negocio. Era una prueba de madurez organizacional. Si funcionaba, Horizonte podría negociar con cadenas regionales más grandes. Si fallaba, quedaría expuesta la distancia entre su reputación histórica y su capacidad real para operar con mayor complejidad.

Figura 47
Alternativas después de noventa días



Las ventas superan la meta en 8 % y las quejas pasan de seis esperadas a diecinueve, algo más del triple. Son resultados del caso construido, no evidencia de eficacia de AURORA. Para deliberar, conviene recuperar qué se esperaba de la ruta y qué registros faltan antes de explicar su desempeño.

Revisar antes de que el resultado se vuelva relato

La revisión comienza cuando los resultados ponen a prueba el compromiso. Su tarea es reconstruir qué se intentó, cómo se ejecutó y qué condiciones cambiaron. La crítica de Mintzberg (1994) a la planificación formal ayuda a distinguir un documento aprobado del aprendizaje que ocurre en la práctica. Mantener el plan requiere evidencia sobre la trayectoria actual.

La revisión estratégica no tiene como finalidad castigar a quienes ejecutan ni justificar decisiones ya tomadas. Su función es reconstruir la relación entre intención, evidencia, proceso, resultado y aprendizaje. Una organización madura no se define por acertar siempre; se define por la calidad con que observa sus errores, corrige sus supuestos y transforma la experiencia en capacidad compartida.

Toda decisión estratégica contiene una hipótesis. Cuando una empresa abre un canal digital, contrata personal, modifica su política comercial o acepta un contrato mayor, presupone que ciertas acciones producirán determinados efectos. Sin embargo, los resultados reales rara vez coinciden por completo con el diseño inicial. Algunos resultados aparecen tarde, otros surgen en áreas no previstas y algunos contradicen el indicador que parecía demostrar avance.

La dirección debe distinguir entre tres planos: el resultado comprometido, el resultado observado y el resultado interpretado. El primero expresa la promesa del plan; el segundo surge de la evidencia; el tercero depende del juicio de quienes revisan. La mala gestión aparece cuando se confunden estos planos: se interpreta como éxito cualquier dato favorable o se declara fracaso cualquier desviación sin investigar su causa.

Una de las decisiones más difíciles consiste en determinar si una estrategia debe mantenerse, corregirse, detenerse temporalmente o cancelarse. Sostener puede ser una forma de disciplina, pero también de obstinación. Ajustar puede expresar aprendizaje, pero también falta de claridad. Pausar puede prevenir daños, aunque implique costos reputacionales. Abandonar puede liberar recursos, pero también destruir una capacidad que requería más tiempo para madurar.

La pregunta relevante examina qué evidencia permite juzgar la trayectoria de la decisión. Para ello, la organización necesita umbrales previamente discutidos:

resultados mínimos, riesgos tolerables, señales de deterioro, costos máximos, condiciones para escalar y criterios para detenerse. Sin umbrales, la revisión se vuelve emocional o política.

Los seis movimientos de AURORA permiten volver sobre el expediente original. Cada pregunta localiza una relación que pudo perderse durante la ejecución: el problema atendido, el contexto, la capacidad supuesta, la prioridad, la responsabilidad o el aprendizaje. Ninguna respuesta sustituye la comprobación de las demás.

Tabla 6
Preguntas de revisión de AURORA

Componente	Pregunta de revisión	Evidencia mínima	Riesgo si se omite
Atender	¿El problema que justificó la decisión sigue siendo relevante?	Definición original del problema, indicadores críticos, cambios del entorno.	Persistir en una solución para un problema que cambió.
Ubicar	¿Qué condiciones internas y externas modifican la lectura inicial?	Datos de mercado, clientes, proveedores, equipo, liquidez y regulación.	Analizar resultados sin contexto.
Reconocer	¿La organización tenía la capacidad que supuso tener?	Brechas de personal, procesos, conocimiento, tecnología y coordinación.	Culpar a personas por fallas de capacidad.
Ordenar	¿La prioridad seleccionada sigue siendo la mejor opción?	Comparación de alternativas, costos de oportunidad y secuencia.	Mantener proyectos simultáneos sin foco.
Responsabilizar	¿Los compromisos fueron claros y verificables?	Responsables, plazos, recursos, acuerdos y decisiones documentadas.	Diluir responsabilidades y repetir ambigüedades.
Aprender	¿Qué debe cambiar en criterios, procesos o capacidades?	Bitácora de resultados, desviaciones, ajustes y acuerdos.	Repetir errores bajo nuevos nombres.

Fuente: elaboración propia a partir de integración conceptual de los autores aplicada al caso construido.

Los umbrales de la figura son propuestas didácticas para la próxima revisión. No estaban registrados como criterios previos al lanzamiento y, por tanto, no permiten juzgar retroactivamente su cumplimiento. Deben fijarse antes del siguiente periodo, con definición y responsable. La información disponible no permite evaluar margen operativo ni persistencia mensual de los retrasos.

Los intervalos porcentuales se formulan sin huecos: en retrasos, hasta 9 %, más de 9 % y menos de 15 %, y desde 15 % con persistencia de dos meses; en margen, desde 14 %, desde 9 % y menos de 14 %, y menos de 9 % sin corrección viable. Una señal crítica de seguridad activa contención inmediata, sin esperar un promedio mensual. Las propuestas requieren ajuste técnico y acuerdo previo para una aplicación real.

Naturaleza epistemológica y fundamentos de AURORA

AURORA es una propuesta conceptual integradora con finalidad didáctica y orientación normativa. Deriva de la articulación de literatura sobre decisión, capacidades, coordinación y aprendizaje mediante razonamiento aplicado. No es todavía un modelo validado empíricamente, una escala de medición ni un algoritmo predictivo. Sus seis movimientos organizan preguntas y registros; su secuencia no representa una ley causal.

La integración sigue una lógica de síntesis conceptual: se seleccionan aportes por la función que cumplen en el problema de decidir y se explicita su relación, como recomienda Jaakkola (2020). Se trata de una integración narrativa razonada, no de una revisión sistemática exhaustiva. La racionalidad limitada describe restricciones del juicio; las capacidades explican condiciones de acción; la gobernanza distribuye facultades; el aprendizaje examina la revisión. Son perspectivas de niveles distintos que requieren conservar sus diferencias.

El aporte específico consiste en conectar esas preguntas dentro de un expediente que puede reabrirse cuando cambian sus condiciones. La plausibilidad de las conexiones permite proponer su uso, pero no demuestra eficacia. Los casos contruidos ilustran la lógica y sus tensiones; no validan el modelo. Su contraste con organizaciones reales debe evaluar beneficios y costos de aplicación frente a alternativas de gestión comparables.

Zellweger y Zenger (2023) desarrollan una perspectiva pragmatista de formación y contraste de creencias emprendedoras. AURORA dialoga con esa perspectiva al tratar la decisión como compromiso revisable. Su alcance es más organizativo que experimental: incorpora relaciones de poder y capacidad de ejecución, pero necesita especificar y contrastar sus mecanismos antes de atribuirse ventajas frente a enfoques existentes.

Fundamentos de los seis componentes

La figura 49 identifica afinidades conceptuales y su traducción propuesta al expediente. La correspondencia no significa que los autores citados hayan formulado AURORA ni que sus teorías compartan todos los supuestos.

Figura 49
Correspondencia teórica de los componentes de AURORA

	CONSTRUCTO RELACIONADO	BASE CONCEPTUAL	TRADUCCIÓN PROPUESTA AL EXPEDIENTE
ATENDER	Atención selectiva y racionalidad limitada	<i>Simon (1955, 1997); Kahneman (2011)</i>	Delimitar señal, consecuencia y umbral de relevancia.
UBICAR	Construcción de sentido y dependencia de recursos	<i>Weick (1995); Pfeffer y Salancik (1978/2003); Adner (2017)</i>	Reconstruir actores, recursos controlados y alternativas de relación.
RECONOCER	Recursos, capacidades y resiliencia	<i>Barney (1991); Teece (2007); Duchek (2020)</i>	Contrastar la promesa con la capacidad efectiva y las condiciones de adaptación.
ORDENAR	Elección bajo restricciones y contraste de hipótesis	<i>Simon (1997); Kahneman (2011); Camuffo et al. (2020, 2024)</i>	Comparar opciones, secuencias y evidencia que podría cambiar la prioridad.
RESPONSABILIZAR	Procesamiento de información y coordinación	<i>Galbraith (1974); Mintzberg (1979); Puranam (2021)</i>	Asignar facultades, recursos, controles y ruta de escalamiento.
APRENDER	Revisión de supuestos y aprendizaje organizacional	<i>Argyris y Schön (1978); March (1991); Senge (2006); Edmondson y Bransby (2023)</i>	Revisar resultados, explicaciones rivales y condiciones del siguiente ciclo.

AURORA no propone constructos nuevos: ordena constructos consolidados en una secuencia de registro. La contribución está en la traducción al expediente, no en la teoría de origen.

Fuente: integración conceptual de los autores a partir de las obras citadas en cada fila. Las correspondencias son propuestas interpretativas, no relaciones validadas.

Cómo someter AURORA a prueba

La evaluación debería comenzar con episodios de decisión identificables: una inversión, un contrato o una revisión de cartera. Primero convendría examinar comprensión de los campos y acuerdo entre evaluadores independientes. Un expediente más extenso puede reflejar documentación adicional sin mejorar el juicio; deben medirse también el tiempo invertido y la carga para los participantes.

El contraste sustantivo requiere comparar AURORA con una práctica alternativa definida, mediante asignación aleatoria de equipos cuando sea viable o un diseño longitudinal con grupos comparables y amenazas de selección explícitas. Antes de observar resultados, se fijarían criterios de calidad de la formulación, trazabilidad, consideración de alternativas y coherencia de la revisión. La evaluación de esos

productos debería realizarse sin conocer el grupo de procedencia, junto con resultados operativos pertinentes y posibles daños.

La falta de mejora frente a una lista breve de preguntas, el aumento de carga sin beneficio o efectos desfavorables en ciertos contextos debilitarían la utilidad atribuida al modelo. Una agenda rigurosa necesita esas posibilidades. Los umbrales ilustrativos de los casos no son puntos de corte validados ni pueden utilizarse como normas para organizaciones reales.

Lo que AURORA no resuelve

La arquitectura no determina el costo de capital, no calcula capacidad por sí misma y no sustituye conocimiento técnico, regulación o negociación contractual. Tampoco neutraliza una asimetría de poder. Puede revelar que existe y registrar salvaguardas; su eficacia depende de que las voces afectadas tengan acceso a la deliberación y de que la autoridad acepte revisar sus propios supuestos.

Otro límite aparece cuando el costo de producir evidencia supera el beneficio probable. En una decisión reversible conviene actuar con un umbral razonable y aprender rápido. Cuando existen daños humanos, obligaciones legales o inversiones difíciles de recuperar, la exigencia cambia. AURORA necesita proporcionalidad; aplicada como formulario universal, reproduce la burocracia que busca evitar.

Las mejoras posteriores a una aplicación tampoco demostrarían causalidad por sí solas. Podrían intervenir experiencia del equipo, cambios del mercado o atención adicional durante la prueba. Documentar explicaciones rivales forma parte de evaluar la propuesta y evita confundir aceptación por los usuarios con eficacia demostrada.

Preguntas para deliberar

- ¿Cuál era la hipótesis estratégica original de la Ruta Centro?
- ¿Qué evidencia apoya sostener la ruta y qué evidencia obliga a corregirla?
- ¿Qué umbrales deberían establecerse para los siguientes sesenta días?

Conclusión: decidir deja huella

Al inicio preguntamos cuándo una decisión merece dirección. Los casos ofrecen una respuesta incómoda: suele ocurrir antes de que la organización disponga de información completa y después de que alguna parte del sistema ya absorbió el costo. Logística Serrana aún podía negociar un piloto; Textiles Bruma ya tenía una devolución; Horizonte Logístico revisaba una ruta con ventas superiores a la meta y servicio deteriorado. En los tres momentos, elegir exigía reconocer consecuencias que un indicador aislado no mostraba.

La estrategia aparece entonces como práctica de compromiso revisable. Una dirección madura explicita qué riesgo acepta, qué capacidad necesita construir y quién puede interrumpir la ejecución. Esa formulación no vuelve cómoda la decisión. Hace posible discutirla sin esconder sus costos detrás de una matriz o de la urgencia de un cliente.

AURORA conserva una pregunta común a lo largo del recorrido: ¿qué justificaría mantener esta decisión cuando la realidad responda? La evidencia vuelve al problema, la capacidad modifica las opciones y la responsabilidad deja abierta una revisión. Los instrumentos auxiliares ayudan a documentar esas relaciones sin sustituir el juicio.

La arquitectura tiene límites. Depende de registros mínimos, tiempo para deliberar y una autoridad dispuesta a escuchar evidencia que contradiga su preferencia. Bajo coerción, fraude o daño inminente, otras obligaciones jurídicas y éticas gobiernan la respuesta. En entornos con baja capacidad administrativa, documentar cada campo puede resultar excesivo; la proporcionalidad importa tanto como la trazabilidad.

Su contribución conceptual deja una tarea abierta: comprobar si esta forma de conectar preguntas mejora decisiones reales y bajo qué condiciones. Una cooperativa, una pyme familiar o una red territorial pueden requerir formas distintas de deliberación. La investigación deberá estudiar esas diferencias y aceptar también resultados desfavorables para la propuesta.

La carpeta azul puede cerrarse al terminar una reunión. Lo que permanece abierto es la obligación de volver a mirar. Una decisión deja contratos y rutinas, pero también personas que deberán vivir con sus consecuencias. Dirigir exige poder explicar por qué se eligió y reconocer el momento en que cambiar de rumbo se convierte en la responsabilidad más importante.

Anexo. Expediente integrado AURORA

Este expediente reúne en un solo registro las preguntas que conectan los instrumentos del libro. No reproduce las matrices de cada capítulo. Su propósito es conservar la lógica de una decisión y facilitar su revisión posterior. Puede completarse con anexos financieros, mapas de proceso, contratos o evidencia técnica cuando el problema lo requiera.

Tabla 7
Bitácora integrada de una decisión

Movimiento	Registro indispensable	Síntesis de trabajo
Atender	Problema, señal, consecuencia y fecha límite	
Ubicar	Contexto, actores, dependencias y restricciones	
Reconocer	Capacidad efectiva, brechas y evidencia pendiente	
Ordenar	Alternativas, criterios, secuencia y costo de oportunidad	
Responsabilizar	Decisión, autoridad, recursos, umbrales y ruta de escalamiento	
Aprender	Resultado, desviación, interpretación y siguiente revisión	

Fuente: elaboración propia (2026).

Criterio consolidado para evaluar una recomendación

Una recomendación puede evaluarse por la claridad del problema, la trazabilidad de su evidencia y la correspondencia entre alternativa y capacidad. Debe explicar costos de oportunidad y consecuencias para los actores afectados, asignar autoridad y fijar una condición de revisión. El criterio más exigente aparece al final: identificar qué evidencia podría justificar una decisión distinta.

Ensayo de transferencia a una decisión propia

Elija una decisión cuyo plazo aún permita revisar alternativas. Complete primero el expediente con la información disponible y escriba una recomendación breve. Después pida a una persona que conozca la operación que identifique el supuesto más

frágil. Compruebe ese supuesto y registre qué cambió. Si mantiene la recomendación, explique por qué resistió la objeción. Si la modifica, conserve la primera versión: esa diferencia es el material de aprendizaje.

Referencias

- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3–9.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109. <https://hbr.org/1991/05/teaching-smart-people-how-to-learn>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2013). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Camuffo, A., Cordova, A., Gambardella, A., & Spina, C. (2020). A scientific approach to entrepreneurial decision making: Evidence from a randomized control trial. *Management Science*, 66(2), 564–586. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3249>
- Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal*, 45(6), 1209–1237. <https://doi.org/10.1002/smj.3580>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–77. <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
- Csaszar, F. A., Lee, G., Zemsky, P., & Zenger, T. (2026). Can AI do strategy? *Strategy Science*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.1287/stsc.2026.intro.v11.n1>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Doshi, A. R., Bell, J. J., Mirzayev, E., & Vanneste, B. S. (2025). Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions. *Strategic Management Journal*, 46(3), 583–610. <https://doi.org/10.1002/smj.3677>
- Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker*. HarperBusiness.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576. <https://doi.org/10.2307/256434>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4(3), 28–36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>
- George, G., Haas, M. R., McGahan, A. M., Schillebeeckx, S. J. D., & Tracey, P. (2023). Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. *Journal of Management*, 49(6), 1841–1869. <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791603>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M)
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104–112. <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kretschmer, T., & Khashabi, P. (2020). Digital transformation and organization design: An integrated approach. *California Management Review*, 62(4), 86–104. <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. Free Press.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nutt, P. C. (2002). *Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles*. Berrett-Koehler.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press. (Trabajo original publicado en 1978).
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Puranam, P. (2021). Human–AI collaborative decision-making as an organization design problem. *Journal of Organization Design*, 10(2), 75–80. <https://doi.org/10.1007/s41469-021-00095-2>
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Spear, S., & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77(5), 96–106. <https://hbr.org/1999/09/decoding-the-dna-of-the-toyota-production-system>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

- Tushman, M. L., & Nadler, D. A. (1978). Information processing as an integrating concept in organizational design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613–624. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Vaccaro, M., Almaatouq, A., & Malone, T. (2024). When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis. *Nature Human Behaviour*, 8(12), 2293–2303. <https://doi.org/10.1038/s41562-024-02024-1>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (Rev. ed.). Free Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.
- Zellweger, T., & Zenger, T. (2023). Entrepreneurs as scientists: A pragmatist approach to producing value out of uncertainty. *Academy of Management Review*, 48(3), 379–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0503>

**Instituto de Investigación y Capacitación
Profesional del Pacífico**

**Puno - Perú
2026**

IDICAP PACÍFICO
eIP

ISBN: 978-612-49972-4-2



9 786124 997242