



EL CEMENTERIO DE LAS GRANDES ESTRATEGIAS

Por qué los planes corporativos
mueren en la operación
(y cómo evitarlo)



Juan Carlos Vásquez

✉ juancvs@aritec-la.com

🌐 www.aritec-la.com

Versión 1.0 | Agosto 2026

El cementerio de las grandes estrategias

El punto de partida

Toda organización define objetivos y muchas consiguen diseñar una estrategia para alcanzarlos. Sin embargo, no siempre logran materializar los resultados que originalmente esperaban, una realidad que se repite con una frecuencia sorprendente. Organizaciones de distintos tamaños, sectores e industrias dedican semanas, e incluso meses, a analizar su entorno, definir prioridades, establecer objetivos y diseñar estrategias orientadas a construir el futuro que desean alcanzar. Al concluir ese ejercicio existe una sensación natural de confianza: se ha definido un rumbo, se han tomado decisiones y, al menos sobre el papel, parece existir un camino claro hacia el destino que la organización pretende alcanzar.

Pero el tiempo introduce otra perspectiva. Los proyectos avanzan con más dificultad de la prevista, las prioridades cambian, algunas iniciativas pierden impulso y los resultados comienzan a alejarse de aquello que originalmente se esperaba alcanzar. Lo interesante es que este fenómeno no pertenece a un determinado tipo de organización; puede observarse en organizaciones grandes o pequeñas, públicas o privadas, industriales, financieras, comerciales o de servicios. Las circunstancias cambian, las estrategias cambian, las organizaciones cambian. Pero la distancia entre aquello que se decidió alcanzar y aquello que finalmente consigue materializarse continúa apareciendo. Y precisamente por esa razón merece ser entendida. ***¿Por qué organizaciones que saben con claridad hacia dónde quieren ir encuentran tantas dificultades para llegar?***

Cuando el problema siempre parece estar en otro lugar

Cuando una estrategia no produce los resultados esperados, rara vez la primera reacción de una organización consiste en cuestionar la estrategia misma. Después de todo, fue discutida, aprobada y respaldada por los niveles más altos de dirección. La explicación suele buscarse en otro lugar: se habla de falta de compromiso, de problemas en la ejecución, de recursos insuficientes, de restricciones presupuestarias, de prioridades que cambiaron o de circunstancias externas que nadie pudo prever.

A medida que la explicación desciende por la organización, también comienza a fragmentarse y cada área interpreta lo ocurrido desde su propia realidad. Operaciones puede señalar dificultades con Tecnología, mientras que Tecnología puede mencionar restricciones presupuestarias. Finanzas puede argumentar que los recursos nunca fueron suficientes y Recursos Humanos puede encontrar problemas de capacitación, comunicación o compromiso. Incluso distintas unidades pueden terminar atribuyéndose entre sí parte de la responsabilidad por los resultados obtenidos. Y hay algo particularmente interesante en todo esto: muchas de esas explicaciones pueden ser ciertas. Puede haber faltado compromiso, los recursos pueden haber sido insuficientes, la tecnología puede haber presentado limitaciones, la coordinación entre áreas puede haber fallado o las prioridades pueden haber cambiado.

El problema aparece cuando cualquiera de esas explicaciones se convierte, por sí sola, en la explicación del resultado. Vistas desde cada área, todas pueden parecer razonables, pero vistas desde la organización como un todo, comienzan a revelar algo distinto. Las

explicaciones cambian, los responsables cambian, las circunstancias cambian y, sin embargo, organizaciones completamente diferentes terminan enfrentando dificultades sorprendentemente similares para convertir aquello que decidieron en aquello que realmente consiguen ejecutar. Tal vez entonces la pregunta no sea todavía quién falló, ni siquiera qué falló. Quizá haya una pregunta anterior: ***¿Y si muchas de las explicaciones que encontramos no describieran realmente el problema, sino únicamente la forma en que este comienza a manifestarse?***

Cuando las consecuencias observables parecen explicar el problema

Existe una razón por la que resulta tan fácil confundir las consecuencias de un problema con sus causas: **las consecuencias son visibles**. Un proyecto se retrasa, un proceso deja de responder a las necesidades del negocio, la información no llega cuando se necesita, una decisión tarda demasiado en tomarse, dos áreas no consiguen coordinarse o una iniciativa pierde impulso. Todo ello puede observarse, medirse y, en muchos casos, atribuirse a una situación concreta. El problema es que aquello que resulta visible no necesariamente explica aquello que lo produjo. Un retraso puede corregirse incorporando más recursos, una dificultad de coordinación puede resolverse creando una nueva reunión, una carencia de información puede atenderse mediante un reporte adicional y un problema operativo puede provocar la incorporación de una nueva tecnología.

Cada una de esas respuestas puede resolver una necesidad inmediata, pero ninguna garantiza que aquello que hizo posible el problema haya desaparecido. Ahí comienza una dinámica frecuente dentro de las

organizaciones: se corrigen situaciones, se atienden urgencias, se modifican procedimientos, se incorporan controles, se crean excepciones e implementan nuevas herramientas. La organización continúa funcionando, pero también comienza a acumular soluciones construidas alrededor de problemas particulares. Con el tiempo, esas soluciones pueden incluso generar nuevas dificultades: más controles, más coordinación, más sistemas, más excepciones y una operación cada vez más difícil de comprender como un todo. No necesariamente porque alguna de esas decisiones haya sido equivocada; cada una pudo haber tenido sentido en el momento en que fue tomada.

El problema aparece cuando intentamos explicar un fenómeno organizacional a partir de sus manifestaciones individuales, porque una consecuencia observable nos dice dónde apareció un problema, pero no necesariamente dónde se originó. Esa distinción cambia la naturaleza de la pregunta. Si los mismos problemas pueden aparecer en diferentes áreas, bajo circunstancias distintas y adoptar formas diferentes, quizá comprenderlos exige dejar de seguir cada manifestación por separado. Quizá sea necesario observar aquello que las conecta. ***¿Qué existe detrás de esas consecuencias que permite que problemas aparentemente distintos terminen produciendo dificultades tan similares en la ejecución?***

Cambiar el punto de observación

Buscar el origen de un problema dentro del lugar donde se manifiesta parece razonable. Si existe una dificultad tecnológica, observamos la tecnología; si un proceso falla, revisamos el proceso; si dos áreas no consiguen coordinarse, analizamos sus responsabilidades; y si las personas no actúan como esperábamos, buscamos explicaciones en la comunicación, la capacitación o el compromiso. El problema es que una

organización no funciona como una colección de elementos independientes, funciona como un sistema. Las personas ejecutan procesos, los procesos utilizan información, la información circula entre sistemas, las decisiones responden a reglas, las reglas admiten excepciones y todo ello atraviesa constantemente los límites definidos por la estructura organizacional.

Por eso, aquello que se manifiesta en un punto de la organización puede haberse originado mucho antes, en otro lugar, o incluso en la forma en que varios elementos interactúan entre sí. Una demora atribuida a un proceso puede tener su origen en la información que necesita para continuar. Una dificultad tecnológica puede ser consecuencia de una regla de negocio que nunca fue claramente definida. Una decisión que depende permanentemente de determinadas personas puede revelar que la organización nunca consiguió convertir conocimiento individual en una forma consistente de operar. Una dificultad entre departamentos puede no pertenecer realmente a ninguno de ellos, sino al espacio que existe entre ambos.

Desde esta perspectiva, la pregunta deja de ser únicamente qué parte está fallando, y comienza a convertirse en otra: ¿Qué está ocurriendo entre las partes para que la organización no consiga actuar como un todo? Ese cambio parece pequeño, pero no lo es. La estructura permite separar responsabilidades, desarrollar especialización y administrar recursos, pero la estrategia no se ejecuta dentro de los límites de un organigrama. Atraviesa áreas, procesos, sistemas, decisiones y personas. Una organización puede tener departamentos individualmente competentes y, aun así, encontrar enormes dificultades para ejecutar aquello que requiere de todos ellos. Por eso, comprender la brecha entre estrategia y operación exige cambiar el punto desde donde observamos la organización. No basta con comprender cada una de sus partes, es

necesario comprender cómo consiguen actuar juntas. Y entonces aparece una pregunta diferente: ***¿Qué necesita una organización para convertir todos esos elementos en una capacidad real de ejecución?***

La organización que la estrategia necesita

Una estrategia no describe únicamente hacia dónde quiere ir una organización; también establece, aunque no siempre lo haga de manera explícita, aquello que la organización necesita ser capaz de hacer para llegar hasta allí. Si una organización decide competir mediante una experiencia superior para sus clientes, deberá ser capaz de conocerlos, atenderlos, responder a sus necesidades y mantener una relación consistente con ellos. Si decide crecer mediante nuevos productos, deberá ser capaz de identificar oportunidades, diseñar, desarrollar, lanzar y evolucionar esos productos. Si decide competir mediante eficiencia operativa, deberá ser capaz de gestionar recursos, información, decisiones y procesos de una manera diferente.

Cada estrategia impone exigencias distintas sobre la organización y esas exigencias difícilmente pueden ser satisfechas por un departamento de manera aislada. Atender a un cliente puede involucrar al área Comercial, Operaciones, Finanzas, Tecnología y Servicio al Cliente. Desarrollar un producto puede requerir conocimiento del mercado, diseño, operaciones, tecnología, finanzas y cumplimiento. Gestionar un riesgo puede atravesar prácticamente toda la organización. La estructura sigue siendo necesaria porque permite organizar el trabajo, desarrollar especialización, asignar responsabilidades y administrar recursos, pero existe otra dimensión de la organización que el organigrama no pretende representar: aquello que la organización es capaz de hacer.

Una organización no compite por tener un departamento de Finanzas, ni por disponer de un área de Recursos Humanos, Tecnología u Operaciones; compite por su capacidad para desarrollar productos, atender clientes, gestionar riesgos, otorgar créditos, fabricar bienes, innovar o prestar servicios. Esas capacidades atraviesan la estructura. Necesitan personas, procesos, información, reglas de negocio, decisiones, gestionar excepciones y, cada vez más, necesitan tecnología. Pero ninguno de esos elementos constituye por sí mismo una capacidad organizacional. La capacidad aparece cuando todos ellos consiguen integrarse alrededor de un resultado que la organización necesita producir.

Desde esta perspectiva, una capacidad organizacional no representa una nueva área de la empresa, ni sustituye departamentos ni procesos; representa la integración de los elementos que la organización necesita para producir un determinado resultado de negocio. Los departamentos continúan organizando el trabajo, los procesos continúan describiendo cómo se ejecutan determinadas actividades, la tecnología continúa habilitando la operación y las personas continúan aportando conocimiento, criterio y decisiones. Pero es la capacidad organizacional la que permite observar cómo todos esos elementos actúan conjuntamente para crear valor. ***La estructura explica cómo se organiza el trabajo; las capacidades organizacionales explican cómo ese trabajo se integra para crear valor.***

Construir capacidades

Reconocer las capacidades mediante las cuales una organización crea valor es apenas el comienzo. Una capacidad puede existir de manera parcial: puede contar con personas competentes, procesos definidos, sistemas funcionando e información disponible y, aun así, no producir de

manera consistente el resultado que la organización necesita, porque disponer de todos los elementos no significa necesariamente que estén integrados. Una organización puede mejorar un proceso sin fortalecer la capacidad de la que forma parte, puede incorporar tecnología sin modificar sustancialmente su forma de operar, puede capacitar personas sin resolver las condiciones que les impiden actuar o puede reorganizar departamentos sin mejorar la coordinación entre ellos. Cada una de esas iniciativas puede ser necesaria e incluso puede producir mejoras importantes, pero construir una capacidad exige algo diferente.

Exige partir del resultado que la organización necesita producir y, desde allí, diseñar cómo deben interactuar todos los elementos necesarios para hacerlo posible. ¿Qué procesos deben ejecutarse?, ¿qué personas participan y qué decisiones deben tomar?, ¿qué información necesitan y en qué momento?, ¿qué reglas gobiernan esas decisiones?, ¿qué excepciones pueden presentarse y cómo deben resolverse?, ¿qué sistemas intervienen?, ¿qué tecnología necesita habilitar o coordinar la ejecución? Las respuestas no pertenecen necesariamente a un solo departamento, ni pueden resolverse de manera independiente; forman parte de un mismo diseño. Por eso, construir capacidades no significa incorporar componentes, significa diseñar las relaciones entre ellos.

El proceso necesita la información adecuada, la información debe estar disponible para quien toma una decisión, la decisión debe responder a determinadas reglas, las excepciones necesitan mecanismos para ser atendidas, los sistemas deben intercambiar aquello que la operación requiere y las personas necesitan comprender no solamente la actividad que les corresponde ejecutar, sino el resultado al que esa actividad contribuye. Es precisamente en esas relaciones donde una capacidad comienza a adquirir consistencia. Cuando no están diseñadas, la integración depende de mecanismos informales: de personas que

conocen a quién llamar, de hojas de cálculo que complementan sistemas, de correos electrónicos que transportan información, de reuniones utilizadas para coordinar aquello que la operación no consigue coordinar por sí misma, o de conocimiento que permanece en determinadas personas porque nunca llegó a convertirse en una forma organizacional de operar.

La organización funciona, pero funciona porque las personas compensan permanentemente aquello que no ha sido integrado. Mientras eso ocurre, puede resultar difícil distinguir entre tener los componentes de una capacidad y haber construido realmente esa capacidad. Construir la significa conseguir que personas, procesos, información, reglas, decisiones, excepciones y tecnología dejen de funcionar únicamente como elementos individuales y comiencen a hacerlo como una unidad orientada a producir un resultado. Solo entonces una capacidad deja de representar aquello que la organización debería ser capaz de hacer y comienza a convertirse en aquello que realmente puede hacer de manera consistente. Y eso plantea una nueva cuestión: si una capacidad puede ser diseñada deliberadamente, ***¿cómo conseguimos convertir ese diseño en una forma real y cotidiana de operar?***

Del diseño a la ejecución

Diseñar una capacidad organizacional representa un paso fundamental, pero un diseño, por completo que sea, sigue siendo una representación de cómo esperamos que la organización funcione. La verdadera prueba comienza cuando ese diseño entra en contacto con la operación cotidiana: las personas deben participar en momentos diferentes, la información debe estar disponible cuando se necesita, los procesos deben avanzar entre distintas áreas, las decisiones deben tomarse, las reglas deben aplicarse, las excepciones deben resolverse y los sistemas

deben intercambiar información de manera recurrente. Es ahí donde aparece uno de los desafíos más importantes de la ejecución: integrar los componentes de una capacidad en su diseño no garantiza que permanezcan integrados durante su operación.

Cuando esa integración depende exclusivamente de la intervención humana, la organización comienza a desarrollar sus propios mecanismos de coordinación manuales: correos electrónicos que indican qué debe hacerse a continuación, llamadas para conocer el estado de una solicitud, hojas de cálculo utilizadas para consolidar información proveniente de distintos sistemas, reuniones destinadas a coordinar actividades entre áreas, personas que conocen las excepciones o supervisores que intervienen cuando la operación se desvía. Todos esos mecanismos pueden ser necesarios y muchas veces permiten que la organización continúe funcionando, pero también revelan que la coordinación depende permanentemente de que alguien la produzca.

Una capacidad organizacional necesita que sus componentes puedan actuar de manera coordinada, consistente y repetible alrededor del resultado que deben producir. Ahí la tecnología comienza a desempeñar un papel diferente: no únicamente como herramienta para ejecutar una actividad, ni solamente como sistema donde se registra información, sino como un mecanismo capaz de acompañar y coordinar la ejecución. Puede hacer que la información llegue a quien la necesita, activar una actividad cuando otra termina, aplicar una regla, solicitar una decisión, identificar una excepción, conectar sistemas diferentes y conservar el contexto mientras la ejecución atraviesa distintas áreas. En otras palabras, puede asumir parte de la coordinación que, de otra manera, tendría que producirse manualmente.

Eso no significa eliminar la intervención humana, sino precisamente lo contrario: significa permitir que las personas intervengan donde su conocimiento, criterio y capacidad de decisión realmente agregan valor, mientras la coordinación de la operación deja de depender exclusivamente de ellas. La tecnología adquiere entonces un propósito distinto: no solamente automatizar actividades, sino orquestar la interacción entre personas, procesos, información, reglas, decisiones, excepciones y sistemas alrededor de un resultado de negocio. Esa diferencia puede parecer tecnológica, pero en realidad es organizacional, porque cuando una capacidad consigue ejecutarse de manera coordinada y consistente, el diseño comienza a convertirse en su forma real de operar.

La tecnología al servicio de la organización

Durante muchos años, buena parte de la conversación sobre transformación digital comenzó por la tecnología: ERP, CRM, plataformas BPM/BPMS, automatización, integración, analítica, inteligencia artificial y plataformas digitales. Cada nueva generación tecnológica amplió las posibilidades disponibles para las organizaciones y abrió oportunidades que antes simplemente no existían. El problema no está en esas tecnologías. Está en el punto desde donde comenzamos a pensar su incorporación.

Cuando una iniciativa comienza preguntando qué tecnología necesita la organización, existe el riesgo de que la discusión se concentre demasiado pronto en funcionalidades, aplicaciones, integraciones y características técnicas. La pregunta puede ser otra: ¿Qué necesita ser capaz de hacer la organización para ejecutar su estrategia?

A partir de allí, la tecnología ocupa un lugar diferente. Ya no determina el diseño de la organización. Responde a él. Si una capacidad necesita

que determinada información acompañe una operación, la tecnología debe hacerla disponible. Si requiere decisiones en momentos específicos, debe facilitar que puedan tomarse con el contexto necesario. Si intervienen diferentes sistemas, debe permitir que intercambien información. Si existen reglas, debe ayudar a aplicarlas consistentemente. Si aparecen excepciones, debe permitir identificarlas y conducir las hacia quien tenga la responsabilidad y el criterio para resolverlas. Si la ejecución atraviesa distintas áreas, debe contribuir a preservar su continuidad.

La conversación tecnológica cambia entonces de naturaleza. Ya no comienza preguntando: ¿Qué puede hacer esta tecnología? Comienza preguntando: ¿Qué necesita hacer esta organización y qué papel debe desempeñar la tecnología para hacerlo posible?

La diferencia no es semántica, es estructural. En el primer caso, la organización corre el riesgo de adaptar su forma de trabajar a las posibilidades de una herramienta. En el segundo, utiliza la tecnología deliberadamente para habilitar la forma en que necesita operar.

Esto tampoco significa construir sistemas completamente personalizados ni rechazar soluciones estándar. Una organización puede utilizar ERP, CRM, plataformas BPM/BPMS, sistemas especializados, inteligencia artificial, soluciones de automatización, sistemas heredados y múltiples tecnologías simultáneamente. De hecho, normalmente lo hará. El desafío consiste en conseguir que esas tecnologías dejen de representar únicamente soluciones individuales y puedan participar, cada una desde su función, en la ejecución de las capacidades que la organización necesita.

Desde esta perspectiva, la arquitectura tecnológica deja de observarse únicamente como un conjunto de aplicaciones. Comienza a observarse

también desde las relaciones que esas aplicaciones necesitan establecer con procesos, información, personas, decisiones y otras tecnologías para sostener la operación.

La tecnología continúa siendo tecnología. No sustituye la estrategia. No diseña por sí misma la organización. No crea por sí sola una capacidad. Pero puede convertirse en uno de los mecanismos que permiten que una capacidad diseñada consiga ejecutarse de manera consistente.

Y quizá ahí se encuentre una distinción importante entre incorporar tecnología y transformar una organización. La primera modifica las herramientas disponibles. La segunda modifica aquello que la organización es capaz de hacer con ellas.

La organización nunca termina de diseñarse

Diseñar una capacidad y conseguir que pueda ejecutarse de manera consistente no significa que el trabajo haya terminado. Porque la organización para la que fue diseñada tampoco permanecerá igual.

Los mercados cambian. Los clientes cambian. La regulación cambia. La tecnología cambia. Aparecen nuevos competidores. Surgen nuevos productos y modelos de negocio. Y, frente a esos cambios, también evoluciona la estrategia.

Una organización puede decidir entrar en un nuevo mercado, modificar su propuesta de valor, incorporar un nuevo canal, adquirir otra empresa, cambiar su modelo de atención o responder a una nueva exigencia regulatoria. Cada una de esas decisiones puede alterar aquello que la organización necesita ser capaz de hacer.

Una capacidad que ayer respondía perfectamente a las necesidades del negocio puede resultar insuficiente mañana. No necesariamente porque haya sido mal diseñada. Sino porque cambió aquello que se esperaba de ella.

Nuevas decisiones pueden requerir información diferente. Nuevos productos pueden introducir procesos y reglas que antes no existían. Nuevos canales pueden modificar la relación con los clientes. Una adquisición puede incorporar sistemas, personas y formas distintas de operar. Una nueva regulación puede exigir controles, evidencias y responsabilidades adicionales.

La organización necesita entonces volver sobre sus capacidades. Revisarlas. Adaptarlas. Fortalecerlas. En algunos casos, incluso construir capacidades que antes no necesitaba.

Desde esta perspectiva, una capacidad organizacional nunca representa un diseño definitivo. Representa una arquitectura viva. Una arquitectura que necesita evolucionar conforme evolucionan la estrategia y las condiciones bajo las cuales la organización compite, opera y crea valor.

Esto cambia también la forma de entender la transformación. Si las condiciones continúan cambiando, transformar una organización difícilmente puede reducirse a un proyecto con una fecha de inicio y una fecha de finalización. Los proyectos terminan. Las implementaciones terminan. Las capacidades que construyen necesitan continuar evolucionando.

Por eso, quizá una de las capacidades más importantes que una organización puede desarrollar sea precisamente la capacidad de transformarse a sí misma. No como respuesta extraordinaria frente a una crisis. No como un gran programa que ocurre cada cierto número de años. Sino como parte de su manera habitual de operar.

La pregunta deja entonces de ser: ¿Terminamos la transformación? Y comienza a ser: ¿Construimos una organización capaz de seguir transformándose cuando vuelva a ser necesario?

Más allá de la estrategia

Al inicio de este ensayo planteamos una pregunta: ¿Por qué organizaciones que saben con claridad hacia dónde quieren ir encuentran tantas dificultades para llegar?

Después de recorrer el problema desde distintos ángulos, la pregunta comienza a adquirir otro significado. Quizá la distancia entre estrategia y resultados no pueda explicarse únicamente desde la calidad de la estrategia. Tampoco desde el desempeño de un departamento, la eficiencia de un proceso, el compromiso de las personas o las posibilidades de una tecnología. Todos ellos importan. Pero ninguno actúa de manera aislada.

Una estrategia exige que la organización sea capaz de hacer determinadas cosas. Esas capacidades necesitan integrar personas, procesos, información, reglas, decisiones, excepciones y tecnología. Esa integración necesita ser diseñada. El diseño necesita convertirse en una forma consistente de operar. Y esa forma de operar necesita evolucionar cuando cambian la estrategia y las condiciones que rodean a la organización.

La ejecución deja entonces de parecer un momento posterior a la estrategia. Comienza a revelar algo más profundo: toda estrategia contiene implícitamente una organización que debe ser capaz de hacerla posible.

Cuando esa organización existe, la estrategia puede convertirse en decisiones, comportamientos y resultados. Cuando no existe, la

distancia entre aquello que se decidió y aquello que realmente puede ejecutarse comienza a crecer. No necesariamente porque alguien haya fallado. Ni porque la estrategia estuviera equivocada. Sino porque puede existir una diferencia entre la organización que tenemos y la organización que la estrategia necesita.

Quizá ahí se encuentre una parte importante de aquello que solemos llamar brecha de ejecución. No únicamente en la distancia entre planificar y hacer. Sino en la distancia entre lo que la estrategia exige y aquello que la organización es realmente capaz de hacer.

Visto así, ejecutar una estrategia no consiste simplemente en llevar un plan a la práctica. Consiste en construir y sostener la organización capaz de convertirlo en su forma cotidiana de operar. Y cuando la estrategia vuelva a cambiar —porque inevitablemente lo hará—, esa organización tendrá que ser capaz de cambiar con ella.

Epílogo

Tal vez las grandes estrategias nunca estuvieron destinadas a morir. Tal vez lo que termina desapareciendo es la capacidad de las organizaciones para mantenerlas vivas.

Porque una estrategia nunca vive en el documento que la describe. Vive en las decisiones que se toman. En los procesos que se ejecutan. En las personas que la hacen posible. En la forma en que la organización trabaja cada día.

Y cuando la operación deja de reflejar aquello que la organización decidió llegar a ser, la estrategia comienza a desaparecer. No de manera repentina. Silenciosamente.

Hasta que un día permanece el plan, permanecen los objetivos y permanece incluso la intención. Pero la organización que debía hacerlos posibles ya no está allí.

La estrategia diseña el destino.

Es la operación la que decide si alguna vez llegaremos a él.