
AFCO CONSULTING & ASSOCIATES

Pensamiento Estratégico para Empresas que Compiten en LATAM

Cómo dejar de reaccionar y empezar a liderar
tu organización con una estrategia real.

Versión 2.0 | 2026

Basada en el framework Stop & Think de AFCO

"La estrategia no es un plan. Es una teoría de cómo ganar."

Felipe Afanador Cortés | Managing Partner

El problema que nadie quiere admitir

El 95% de los empleados de una organización no entiende su estrategia. Este dato, ampliamente documentado en la literatura de gestión, debería incomodar a cualquier CEO. Porque si su equipo no puede articular la estrategia, entonces no la tiene. Tiene un documento.

En América Latina el problema se amplifica. Las empresas medianas operan en mercados volátiles, con restricciones de capital, estructuras familiares o fundacionales, y una presión constante por ejecutar. El resultado es predecible: equipos que corren rápido pero sin dirección clara. Mucha acción, poca estrategia.

Esta guía está diseñada para el CEO, el director general o el líder de equipo que sabe que algo falta pero no tiene tiempo para leer 300 páginas de teoría estratégica. En 6 páginas vas a entender qué es pensamiento estratégico, por qué tu organización probablemente no lo tiene, y qué puedes hacer mañana para empezar a construirlo.

"Así como todo el mundo debería ir al psicólogo alguna vez, toda empresa debería hablar sobre su teoría con un experto."

Qué es pensamiento estratégico (y qué no es)

Pensamiento estratégico no es planear. No es hacer un FODA. No es definir una misión y una visión. Esas son herramientas útiles, pero no son la esencia.

Pensar estratégicamente es tener una teoría clara de cómo ganar en tu mercado y la capacidad organizacional de probarla, ajustarla y ejecutarla en tiempo real. Es la diferencia entre tener un plan y tener criterio.

Las 5 preguntas que toda estrategia debe responder

- | | |
|-----------|--|
| 01 | ¿Cuál es nuestra aspiración de victoria?
No qué queremos ser, sino para qué jugamos. Qué significa ganar para nosotros. |
| <hr/> | |
| 02 | ¿Dónde vamos a jugar?
En qué mercados, segmentos, geografías y canales vamos a competir — y en cuáles no. |
| <hr/> | |
| 03 | ¿Cómo vamos a ganar?
Cuál es nuestra forma diferenciada de competir. Por qué los clientes nos van a elegir a nosotros. |
| <hr/> | |
| 04 | ¿Qué capacidades necesitamos?
Qué debemos saber hacer extraordinariamente bien para sostener nuestra forma de ganar. |
| <hr/> | |
| 05 | ¿Qué sistemas de gestión necesitamos?
Cómo medimos, incentivamos y aprendemos para que la estrategia no quede en el papel. |
| <hr/> | |

Estas cinco preguntas, popularizadas por Roger Martin y A.G. Lafley, forman el esqueleto de cualquier estrategia seria. En AFCO las usamos como punto de partida en nuestro framework Stop & Think 2.0 para guiar procesos de transformación estratégica en 8 semanas.

Stop & Think 2.0: el método AFCO

Stop & Think es un framework de 8 semanas diseñado para empresas medianas latinoamericanas que necesitan construir capacidad estratégica sin detener la operación. No es un proceso de planeación. Es un proceso de pensamiento.

Semana 1-2

Parar y escuchar

Diagnosticar el problema real, no los síntomas. Entender dónde está la organización hoy.

Semana 3-4

Definir la apuesta

Responder las 5 preguntas estratégicas. Construir la teoría de cómo ganar.

Semana 5-6

Probar supuestos

Identificar qué estamos asumiendo y cómo validarlo antes de invertir.

Semana 7-8

Alinear y lanzar

Crear compromiso real del equipo y definir el primer sprint de ejecución.

Autodiagnóstico: Madurez estratégica de tu organización

Responde cada pregunta con honestidad. Puntúa del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo). Suma tu puntaje al final.

Pregunta	1	2	3	4	5
1 Aspiración: Nuestro equipo directivo puede articular en 2 minutos para qué jugamos y qué significa ganar.					
2 Dónde jugar: Tenemos claro en qué mercados y segmentos competimos, y hemos decidido conscientemente dónde NO competir.					
3 Cómo ganar: Sabemos por qué nuestros clientes nos eligen a nosotros y no a la competencia, y podemos defenderlo.					
4 Capacidades: Las capacidades que hemos construido están alineadas con nuestra forma de ganar, no son genéricas.					
5 Sistemas: Nuestros KPIs, incentivos y procesos de decisión refuerzan la estrategia, no la contradicen.					
6 Lenguaje común: Cuando decimos 'estrategia' en una reunión, todos entienden lo mismo.					
7 Ejecución: La brecha entre lo que decidimos y lo que ejecutamos es menor a 3 meses.					
8 IA y tecnología: Adoptamos tecnología porque sabemos qué capacidad necesitamos, no porque está de moda.					
9 Adaptación: Revisamos y ajustamos nuestra estrategia al menos cada trimestre con datos reales.					
10 Autonomía: Los mandos medios pueden tomar decisiones estratégicas alineadas sin escalar todo al CEO.					

Interpretación de tu puntaje

10-20 puntos: Modo supervivencia. Tu organización ejecuta pero no piensa estratégicamente. Las decisiones se toman por inercia o presión, no por criterio. Necesitas construir los fundamentos.

21-30 puntos: Intuición sin estructura. Hay brotes de pensamiento estratégico pero no están conectados. Algunos líderes tienen claridad, otros no. El riesgo es que la estrategia dependa de una persona.

31-40 puntos: Base sólida con brechas. Tu organización tiene elementos estratégicos pero la ejecución no siempre los refleja. Las brechas están en sistemas, alineación o adaptación.

41-50 puntos: Madurez estratégica. Tu equipo piensa y actúa estratégicamente. El desafío ahora es sostenerlo y escalarlo. Eres la excepción en LATAM.

Checklist para el CEO: 10 acciones para esta semana

No necesitas un retiro de planeación de 3 días. Necesitas empezar. Estas 10 acciones las puedes ejecutar en los próximos 5 días hábiles.

- 01 Pregúntale a 3 personas de tu equipo: "¿Cuál es nuestra estrategia?" Escucha sin corregir. Si las respuestas son distintas, ya tienes tu diagnóstico.
- 02 Identifica UNA decisión que tu equipo toma repetidamente mal. No tres, no cinco. Una. Esa es tu punto de entrada.
- 03 Escribe en una hoja: para qué jugamos y cómo ganamos. Si no puedes hacerlo en 2 minutos, no tienes una teoría.
- 04 Revisa tus últimas 5 contrataciones. ¿Están alineadas con las capacidades que necesitas para ganar, o son reactivas?
- 05 Mira tus KPIs actuales. ¿Cuántos miden cosas que importan para la estrategia y cuántos miden actividad sin impacto?
- 06 Agenda 30 minutos a solas, sin celular, para pensar. Solo pensar. Si esto se siente raro, lo necesitas más de lo que crees.
- 07 Pregúntale a tu cliente más importante: ¿por qué nos compras a nosotros? La respuesta te va a sorprender.
- 08 Identifica una cosa que tu empresa debería dejar de hacer. Decir "no" es la decisión estratégica más difícil y más valiosa.
- 09 Evalúa tu última inversión en tecnología: ¿resolvió un problema estratégico o fue una compra reactiva?
- 10 Comparte esta guía con tu equipo directivo y pide que cada uno haga el autodiagnóstico por separado. Comparen resultados.

Tu empresa ejecuta bien.

Ahora es momento de pensar mejor.

Esta guía es el punto de partida, no la solución completa. Si reconoces los patrones que describimos, si tu autodiagnóstico reveló brechas, y si sientes que tu organización tiene la ambición pero le falta la arquitectura estratégica, entonces necesitamos conversar.

En AFCO no vendemos respuestas importadas. Trabajamos directamente con el CEO y su equipo para construir capacidad de pensamiento estratégico con frameworks propios, diseñados para la realidad de empresas medianas en América Latina.

Agenda una conversación de 30 minutos

No te vamos a vender nada en la primera llamada. Te vamos a escuchar. Una conversación de 30 minutos puede darte más claridad que un año de planeación.

+573164719494 | felipe@afcoconsulting.com
afcoconsulting.com

AFCO Consulting & Associates | Bogotá | Miami | Ciudad de México | Quito | Santo Domingo

"La estrategia no es un plan. Es una teoría de cómo ganar." #rethinkthefirm

"Strategy is not a plan. It's a theory."