

CUADERNO DE TRABAJO · 4 EJERCICIOS · 45 MINUTOS

Estrategia en la era de la IA

Al terminar estas diez páginas no vas a tener una estrategia. Vas a tener algo más útil: tu problema bien formulado y el punto exacto donde tu organización se está atascando.

Para el comité directivo y su primera línea
Se trabaja a mano, en papel, en una sola sesión

AGOSTO DE 2026

La IA abarata las respuestas. Encarece el criterio.

Durante décadas, la ventaja competitiva de una empresa podía construirse sobre cuatro cosas. Las cuatro eran escasas, así que competir era elegir en cuál invertir.



La IA está volviendo abundantes tres de las cuatro: el acceso a la información, la capacidad de análisis y buena parte de la ejecución. **Y lo que se abarata para todos deja de diferenciar a nadie.**

Lo que no se abarata es decidir. Qué apuesta tomar, qué dejar morir, cuándo moverse. Eso es criterio, y es exactamente lo que la tecnología no compra por ti.

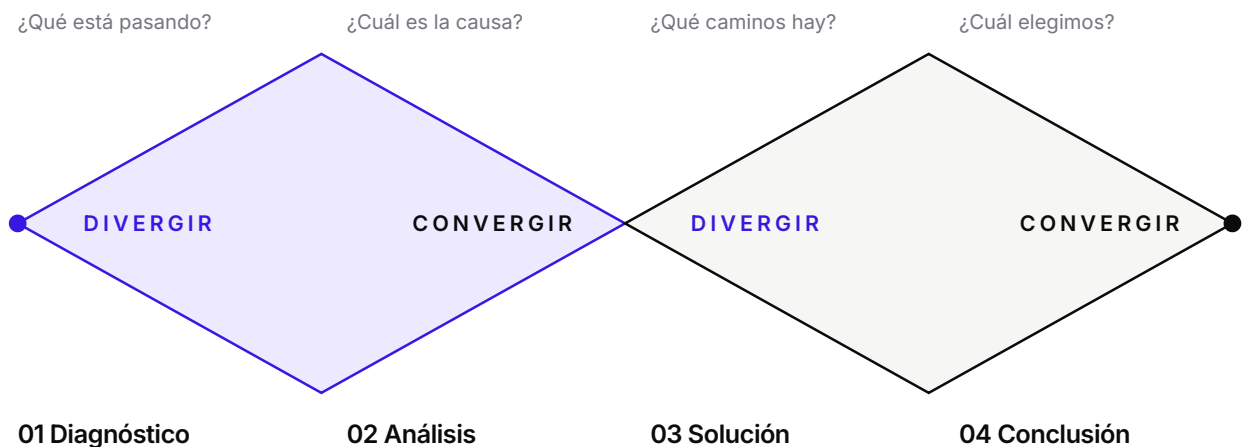
LO QUE SE SIGUE DE ESTO

«Estrategia en la era de la IA» no significa tener una estrategia *de* IA. Significa rediseñar **cómo decide tu organización** ahora que las respuestas dejaron de ser caras. Una empresa que adopta IA sin cambiar su forma de decidir compra velocidad para ir hacia donde ya iba.

Este cuaderno no te va a explicar la IA. Te va a hacer trabajar la única parte que la IA no resuelve: formular bien el problema antes de buscarle solución.

Todo problema estratégico se abre dos veces y se cierra dos veces

El arco con el que trabajamos en AFCO tiene cuatro fases. Lo que casi nadie ve es que alternan dos movimientos mentales opuestos — y que hacerlos en el orden equivocado es la causa más común de que una decisión se trabe.



Divergir

Abrir. Acumular señales y opciones sin juzgarlas. El objetivo es cantidad y variedad, no calidad.

Prohibido: evaluar, descartar, decir «eso no va a funcionar». Una sola evaluación temprana cierra la sala.

Convergir

Cerrar. Agrupar, priorizar y elegir. El objetivo es una sola cosa bien elegida.

Prohibido: agregar información nueva. Si aparece algo nuevo, se anota aparte y se decide con lo que ya está.

EL ERROR MÁS COMÚN

La mayoría de los comités hace **un solo movimiento**: salta del síntoma directo a la solución. Se ahorra las dos primeras fases y termina resolviendo con brillantez un problema que nadie formuló. Por eso la solución funciona en la presentación y no en la operación.

Las próximas cuatro páginas son un movimiento cada una. Hazlas en orden. No sirve saltarse ninguna.

¿Qué está pasando?

Escribe diez señales de lo que observas en tu organización. Hechos, no interpretaciones. Cosas que podrías mostrarle a alguien.

LA REGLA DE ESTE MOVIMIENTO

Prohibido usar la palabra «porque». En cuanto explicas una señal, dejaste de observar y empezaste a concluir — y las conclusiones tempranas son las que después nadie cuestiona.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

SEÑAL DE ALARMA

Si escribiste menos de siete, no divergiste: ya estabas convergiendo. Vuelve y agrega tres más — las últimas suelen ser las buenas, porque son las que nadie dice en voz alta.

¿Cuál es la causa?

Agrupar tus diez señales en un máximo de tres patrones. Después escribe **una sola** hipótesis que explique los tres.

LA REGLA DE ESTE MOVIMIENTO

Prohibido traer información nueva. Convergés con lo que ya tienes. Si aparece un dato nuevo, anótalo al margen y sigue — probablemente sea una forma de posponer la decisión.

PATRÓN A · SEÑALES N.º

PATRÓN B · SEÑALES N.º

PATRÓN C · SEÑALES N.º

Tu hipótesis, en este formato exacto

Creemos que _____
porque _____
y nos estaríamos equivocando si _____

SEÑAL DE ALARMA

Si no pudiste completar la tercera línea, lo que escribiste no es una hipótesis: es una opinión. Una hipótesis se puede refutar; una opinión sólo se puede defender — y las salas donde se defienden opiniones no deciden, discuten.

¿Qué caminos hay?

Cinco opciones que atacan la hipótesis de la página anterior. Dos son obligatorias: «no hacer nada» y una que te incomode.

LA REGLA DE ESTE MOVIMIENTO

«No hacer nada» siempre es una opción real y casi nunca se escribe. Ponerla en la lista te obliga a calcular el costo de la inacción — que suele ser el argumento que finalmente mueve al comité.

OPCIÓN 1

OPCIÓN 2

OPCIÓN 3

OPCIÓN 4 · OBLIGATORIA: NO HACER NADA

OPCIÓN 5 · OBLIGATORIA: LA QUE TE INCOMODA

SEÑAL DE ALARMA

Si tus cinco opciones se parecen entre sí, no divergiste: escribiste una sola opción con cinco nombres distintos. Una lista sana incluye al menos una que, si la propusieras en voz alta, te daría algo de vergüenza.

¿Cuál elegimos y cómo sabremos si nos equivocamos?

Una sola opción. Y —esto es lo que separa una decisión de una preferencia— el dato que te haría cambiar de opinión.

ELEGIMOS

PORQUE

CAMBIARÍAMOS
DE OPINIÓN SI

LO SABREMOS
CUANDO

El primer paso, con nombre y fecha

QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO

SEÑAL DE ALARMA

Si dejaste en blanco «cambiaríamos de opinión si», no decidiste: elegiste. Una decisión que ningún dato puede revertir no es una decisión — es una convicción, y las convicciones no se llevan a comité, se defienden.

Tu arco completo, en una sola hoja

Resume cada fase en una línea. Esta es la hoja que llevas a la reunión — no las cuatro anteriores.

01 DIAGNÓSTICO
DIVERGIR

02 ANÁLISIS
CONVERGIR

03 SOLUCIÓN
DIVERGIR

04 CONCLUSIÓN
CONVERGIR

¿En qué fase te atascaste?

Marca una. Casi siempre hay una sola, y saber cuál es vale más que las cuatro páginas anteriores juntas.

☐ Diagnóstico No logro ver qué pasa	☐ Análisis No logro una hipótesis	☐ Solución Sólo veo un camino	☐ Conclusión No logro cerrar
---	---	---	--

Los cinco lugares donde esto se atasca

En más de mil horas frente a comités, el atasco casi nunca es por falta de información. Es por uno de estos cinco.

01 Saltar del síntoma a la solución

Alguien nombra un problema y la sala ya está proponiendo qué hacer. Se saltaron dos movimientos. La solución va a ser buena para un problema que nadie formuló.

02 Divergir con el jefe hablando primero

En cuanto la persona con más autoridad da su opinión, la divergencia terminó. Si vas a abrir, el que decide habla de último — o no habla.

03 Confundir hipótesis con opinión

Si no puedes decir qué la refutaría, no tienes una hipótesis. Y una organización que no distingue las dos cosas debate en círculos durante trimestres.

04 Convergir por cansancio

Cerrar porque la reunión se acabó, no porque el criterio esté claro. Se reconoce fácil: nadie recuerda por qué se eligió esa opción dos semanas después.

05 Decidir sin definir qué la refutaría

Sin ese dato no hay forma de saber si la decisión fue mala o si el mundo cambió. Y sin esa distinción, la organización no aprende: sólo acumula anécdotas.

Lo que acabas de hacer no es una estrategia. Es algo mejor para empezar.

Tienes tu problema formulado con precisión, una hipótesis que se puede refutar y el punto exacto donde tu organización se atasca. Eso es más de lo que la mayoría de los comités logra en un trimestre.

Hazlo con tu equipo

Este cuaderno funciona solo, pero rinde el triple en grupo: cada quien llena las páginas 4 a 7 por separado y después se comparan. Las diferencias entre versiones son el verdadero diagnóstico.

Ponlo a prueba

En el AFCO Strategy Lab puedes cargar tu decisión y recibir las tensiones que no viste, más las preguntas que tu comité debería estar discutiendo. Gratis, en ocho minutos.

¿Cuál es la estrategia de IA de tu organización?

Si quieres una lectura externa de lo que acabas de escribir, una conversación de 45 minutos con un socio, sin costo.

ESCRÍBENOS

felipe@afcoconsulting.com

LLÁMANOS

+57 316 471 9494

OFICINA

Bogotá, Colombia

PRESENCIA

Colombia · Perú
México · Ecuador

Elaborado por Felipe Afanador Cortés, MBA — socio fundador de AFCO Consulting & Associates — con el apoyo de herramientas de IA generativa. Los marcos, la estructura y el criterio editorial son propios: la tecnología aceleró la redacción, no reemplazó el juicio. Es la misma distinción que este cuaderno le pide a tu organización.

© Agosto de 2026, AFCO Consulting & Associates. Este material es propiedad intelectual de AFCO Consulting & Associates. **Puedes compartirlo y usarlo libremente dentro de tu organización** citando la fuente. No está autorizada su reproducción con fines comerciales, su reventa, su modificación ni su incorporación a materiales de terceros sin autorización escrita.