/ MARCO ANALÍTICO

Operating Model

Modelo operativo; Target Operating Model; diseño organizativo

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único: práctica consolidada de diseño organizativo

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Traduce la estrategia en las decisiones concretas sobre cómo trabaja la empresa: procesos, estructura, decisiones, ubicaciones, sistemas, socios y sistema de gestión, coherentes entre sí.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo tenemos que organizar el trabajo, las personas, las decisiones, los sistemas y los socios para que la estrategia elegida se pueda ejecutar de verdad?

01 Problema que resuelve

Una estrategia dice dónde competir y cómo ganar. No dice cómo tiene que trabajar la empresa cada día para conseguirlo. Entre una cosa y otra hay muchas decisiones: qué procesos importan, quién hace qué, quién decide, dónde se hace el trabajo, con qué sistemas, con qué socios y cómo se sigue.

El **modelo operativo** (*operating model*) es el conjunto de esas decisiones. Sirve para traducir la estrategia en una forma de trabajar concreta y coherente. Cuando no se diseña de forma explícita, se forma solo, a base de decisiones sueltas, y suele quedarse anclado en la estrategia anterior.

Señales de que puede hacer falta:

- la estrategia ha cambiado, pero la organización sigue trabajando como antes;
- cada reorganización se reduce a cambiar el organigrama y los problemas vuelven;
- las decisiones importantes se atascan, se repiten o suben siempre al director general;
- el crecimiento (nuevas plantas, países, canales o adquisiciones) ha añadido capas y duplicidades;
- los sistemas, los incentivos y los procesos empujan en direcciones distintas.

OPERATING MODEL

Cómo tiene que organizarse y trabajar la empresa para que la estrategia elegida se ejecute de verdad

EL PUENTE ENTRE LA ESTRATEGIA Y EL ORGANIGRAMA | El organigrama es solo una de sus piezas, y casi nunca la primera que hay que decidir.

1 · DE LA ESTRATEGIA AL MODELO

Estrategia
Dónde competimos y cómo vamos a ganar.

▼

Capacidades críticas
Lo que hay que saber hacer para ganar de esa forma.

▼

Modelo operativo
Cómo se organiza el trabajo para tener esas capacidades.

Se compara cómo trabaja hoy la empresa con cómo tendría que trabajar. Esa distancia es la agenda de cambio.

2 · LOS OCHO ELEMENTOS, DISEÑADOS JUNTOS

Para cada uno: qué hay que decidir

1 Procesos
Las pocas cadenas de trabajo que crean valor para el cliente, del pedido al cobro y al servicio.

2 Estructura y roles
Cómo se agrupan las personas, qué tiene que hacer cada una y cómo responde de sus resultados.

3 Gobierno y decisiones
Quién decide qué, en qué foro y con qué información.

4 Personas y capacidades
Qué roles son críticos y qué perfiles hacen falta para cubrirlos.

5 Ubicaciones
Dónde está físicamente la empresa (plantas, oficinas, almacenes, tiendas) y qué se hace en cada sitio.

6 Información y sistemas
Qué datos se comparten dentro de la empresa y qué sistemas de información y tecnología se usan.

7 Proveedores y socios
Qué se hace dentro, qué fuera y qué dependencias y relaciones se aceptan.

8 Sistema de gestión
Qué se mide, cómo se revisa, qué se premia y cómo se reparten los recursos.

3 · UNA DECISIÓN DE FONDO: CUÁNTO INTEGRAR Y CUÁNTO ESTANDARIZAR

Para empresas con varias partes: negocios, plantas, delegaciones, tiendas o países.
Integración: cuánto tienen que compartir clientes, proveedores y datos. Estandarización: cuánto conviene que todas trabajen igual.

	Estandarización baja	Estandarización alta
Integración alta	**Coordinación** Comparten clientes y datos; cada parte trabaja a su manera. Ej.: filiales por país que atienden a los mismos clientes.	**Unificación** Una sola forma de trabajar y datos comunes. Ej.: una aerolínea, con los mismos procesos en todos sus aeropuertos.
Integración baja	**Diversificación** Partes independientes, con muy poco en común. Ej.: un grupo con negocios muy distintos.	**Replicación** No comparten clientes, pero trabajan igual. Ej.: una cadena de hoteles o de tiendas que repite el mismo modelo.

TRES REGLAS PARA HACERLO BIEN

1. Primero la estrategia y las capacidades críticas; después, el organigrama y las personas.
2. Diseñar alrededor de las decisiones que más valor mueven.
3. Diseñar los elementos juntos: una estructura nueva con los mismos incentivos no funciona.

SI SOLO CAMBIA EL ORGANIGRAMA, LOS PROBLEMAS VUELVEN | Procesos, decisiones, sistemas e incentivos tienen que cambiar con la estructura.

Fuente: síntesis a partir de Galbraith (Star Model, 1995/2002); Ross (MIT CISR, 2005) y Ross, Weill y Robertson (2006); Campbell, Gutierrez y Lancelott (Operating Model Canvas, 2017); Blenko, Mankins y Rogers (Bain, 2010); McKinsey (2025). Ocho elementos: síntesis de Biblioteca Management. Elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Galbraith (Star Model, 1995/2002); Campbell, Gutierrez y Lancelott (Operating Model Canvas, 2017); McKinsey (Organize to Value, 2025); Ross, «Forget strategy: Focus IT on your operating model», MIT CISR (2005), y Ross, Weill y Robertson (2006), para la matriz de integración y estandarización; y Blenko, Mankins y Rogers (Bain, 2010), para el diseño alrededor de las decisiones. Ocho elementos y ejemplos genéricos de la matriz: síntesis de Biblioteca Management. Composición y textos: elaboración propia. Sin caso de ejemplo.

Cuándo aporta valor

- ✓ Después de una decisión estratégica relevante, para traducirla a la forma de trabajar.
- ✓ Cuando la empresa cambia de escala o de forma de servir: pasa de la gestión personal del fundador a una dirección profesional, abre países, multiplica centros o incorpora un canal o un modelo de servicio nuevo.
- ✓ Cuando hay que decidir qué se centraliza y qué se deja en las unidades de negocio o en los países.
- ✓ En programas de eficiencia, para reducir coste sin romper lo que el cliente valora.
- ✓ Antes de una inversión grande en sistemas (por ejemplo, un ERP), para decidir primero cómo se quiere trabajar.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de equipos industriales decide pasar de vender máquinas a vender máquinas con contrato de mantenimiento. La estrategia está clara, pero la empresa está organizada por fábricas, los técnicos dependen de producción, el sistema no registra contratos y los comerciales cobran por máquina vendida. Sin revisar el modelo operativo, el nuevo negocio no despega.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no hay estrategia elegida.** Diseñar el modelo operativo antes de decidir dónde competir y cómo ganar lleva a organizar la empresa para la estrategia de siempre. Primero, **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**.
- × **Si lo que se quiere es diagnosticar por qué la organización no está alineada,** sin rediseñar todavía. Para un diagnóstico de coherencia está **McKinsey 7S**.
- × **Si el problema está en un servicio concreto** y en cómo se presta al cliente. Para eso está **Service Blueprint**.
- × **Si la pregunta es qué actividades generan coste y diferenciación.** Primero, **Value Chain**.
- × **Si el diseño ya está decidido y lo difícil es que la gente cambie.** Ahí pesan más el proceso de cambio (**Kotter 8 Steps**, **McKinsey Influence Model**) y la cultura (**Organizational Culture**).
- × **Si la duda es solo si una actividad se hace dentro, se compra o se hace con un socio.** Esa decisión concreta tiene su propia herramienta: **Make-Buy-Partner**.

---

02 Entender

Qué es

«Modelo operativo» no es un modelo con un autor. Es un término de uso profesional, con definiciones algo distintas según la fuente. Todas comparten una idea: **el modelo operativo describe cómo se organiza la empresa para entregar su propuesta de valor y ejecutar su estrategia**.

Algunas definiciones de referencia:

- **MIT CISR (Jeanne Ross, 2005; Ross, Weill y Robertson, 2006).** El modelo operativo especifica el grado necesario de **integración** y **estandarización** de los procesos de negocio, y con ello las capacidades críticas de procesos y de sistemas.
- **Operating Model Canvas (Campbell, Gutierrez y Lancelott, 2017).** Describe cómo la organización convierte la estrategia en implicaciones operativas: el trabajo que hay que hacer para entregar la propuesta de valor y las decisiones sobre organización, ubicaciones, información, proveedores y sistema de gestión.

> / IDEA CLAVE · BM
> El modelo operativo es el puente entre la estrategia y el organigrama. El organigrama es solo una de sus piezas, y casi nunca la primera que hay que decidir.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. Arriba a la izquierda (1), la cadena que va de la estrategia a las capacidades críticas y de ahí al modelo operativo. A la derecha (2), los ocho elementos que hay que diseñar juntos y lo que se decide en cada uno. Abajo a la izquierda (3), la decisión de cuánto integrar y cuánto estandarizar, con un ejemplo de cada modelo. A la derecha, tres reglas para hacerlo bien.

> / **NOTA** · BM
> Los ocho elementos y la composición son una síntesis propia. La matriz de integración y estandarización es de Jeanne Ross (MIT CISR, 2005); los ejemplos de cada cuadro son genéricos, de Biblioteca Management.

Se suele distinguir entre el **modelo operativo actual** (cómo trabaja hoy la empresa) y el **modelo operativo objetivo** (*target operating model*, TOM): cómo tendría que trabajar para ejecutar la estrategia. La distancia entre los dos es la agenda de cambio.

De la estrategia al modelo operativo

La lógica es una cadena de tres eslabones:

1. **Estrategia.** Dónde competimos y cómo vamos a ganar.
2. **Capacidades.** Lo que la empresa tiene que saber hacer, mejor que otros o al menos suficientemente bien, para que esa forma de ganar funcione. Por ejemplo: servicio técnico en 24 horas, ingeniería de aplicación, gestión de grandes cuentas, compras a escala.
3. **Modelo operativo.** Cómo se organizan procesos, personas, decisiones, ubicaciones, sistemas, socios y sistema de gestión para que esas capacidades existan y funcionen.

Playing to Win / Strategy Choice Cascade llega hasta las capacidades; **VRIO / Resource-Based View** ayuda a saber cuáles pueden dar ventaja. El modelo operativo convierte ese resultado en diseño.

Dónde encaja con los modelos de estrategia

El modelo operativo es el punto en el que la estrategia baja a la forma de trabajar. Por eso conecta con casi todos los modelos de estrategia:

- **Playing to Win / Strategy Choice Cascade.** Sus dos últimas preguntas son qué capacidades hacen falta y qué sistemas de gestión las sostienen. El modelo operativo es donde esas dos respuestas se diseñan en detalle. Lafley y Martin insisten en que los sistemas de gestión tienen que diseñarse a propósito para apoyar las decisiones y las capacidades.
- **Strategy Kernel.** Rumelt cierra la estrategia con un conjunto de acciones coherentes. El modelo operativo organiza la empresa para que esas acciones se sostengan en el tiempo.
- **Value Chain y VRIO / Resource-Based View.** Ayudan a decidir qué actividades y capacidades importan. El modelo operativo las convierte en procesos, roles y sistemas.
- **Balanced Scorecard + Strategy Map, KPI / Driver Tree y OKR.** Dan contenido al sistema de gestión: qué se mide, cómo se sigue y qué objetivos tiene cada ciclo.
- **McKinsey 7S.** Sirve para diagnosticar qué no encaja antes de rediseñar. La consultora McKinsey relaciona hoy sus doce elementos del modelo operativo con las siete «S» de aquel modelo.

> / **NOTA**
> Paul Leinwand y Cesare Mainardi, de la consultora Strategy& (PwC), describen la misma idea en *Strategy That Works* (2016): las empresas que mejor ejecutan trasladan la estrategia al trabajo de cada día construyendo sus propias capacidades, en lugar de copiar las mejores prácticas del sector.

Los elementos del modelo operativo

> / **NOTA** · BM
> No hay una lista única: cada sistematización ordena los elementos a su manera. Los ocho elementos siguientes son una síntesis de Biblioteca Management a partir de las fuentes citadas en Profundizar; no reproducen ninguna de ellas ni se atribuyen a un autor. El orden es expositivo y no implica un orden de importancia.

1 Procesos y cadenas de entrega de valor

El trabajo que hay que hacer, de principio a fin, para entregar la propuesta de valor: desde el pedido o la oportunidad hasta el cobro y el servicio. El Operating Model Canvas los sitúa en el centro del diseño.

Qué decidir: cuáles son las pocas cadenas de trabajo que crean valor para el cliente; qué procesos son críticos y cuáles son de soporte; qué se estandariza y qué se deja adaptar.

> / NOTA · BM
> Aquí se mira el flujo de trabajo. Qué actividades crean coste y diferenciación es otra pregunta, que resuelve **Value Chain**.

2 Estructura organizativa y roles

Cómo se agrupan las personas y las unidades: por función, por producto, por cliente, por geografía o en matriz; cuántos niveles hay; quién responde de la cuenta de resultados; qué hacen los servicios centrales.

Qué decidir: el criterio principal de agrupación, que debe seguir a las capacidades críticas; dónde está la responsabilidad de resultados; cómo se coordinan las unidades que dependen unas de otras.

Implicación práctica: cada criterio de agrupación favorece una coordinación y dificulta otra. Organizar por país acerca al cliente local y dificulta compartir producto; organizar por producto hace lo contrario. No hay estructura sin coste; hay que elegir cuál se acepta.

3 Gobierno y derechos de decisión

Quién decide qué, con qué información, en qué foro y con qué frecuencia. Incluye los comités, los niveles de aprobación y las reglas entre el centro y las unidades.

Qué decidir: cuáles son las decisiones que más valor mueven; en qué nivel debe tomarse cada una; qué papel tiene cada persona en ella (quién propone, a quién hay que consultar, quién decide, quién ejecuta).

> / NOTA
> Bain & Company (Rogers y Blenko, 2006; Blenko, Mankins y Rogers, 2010) sostiene que una estructura solo mejora los resultados si mejora la capacidad de tomar y ejecutar las decisiones clave mejor y más rápido que los competidores. Por eso propone diseñar la organización a partir de las decisiones, no de las cajas.

4 Personas y capacidades

Qué perfiles, conocimientos y liderazgo hacen falta para cada rol crítico; cómo se atraen, se desarrollan y se retienen.

Qué decidir: qué roles son críticos para la estrategia; qué capacidades hay que construir, contratar o conseguir fuera; qué número de personas y con qué perfil.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> Algunas sistematizaciones incluyen también los comportamientos y la cultura dentro del modelo operativo. Son importantes, pero no se diseñan como una estructura. Esta ficha no los desarrolla: se tratan en **Organizational Culture**.

5 Ubicaciones

Dónde se hace cada trabajo: plantas, almacenes, oficinas, centros de servicios compartidos, equipos en cada país, trabajo en remoto.

Qué decidir: cuántos sitios hace falta tener y dónde (plantas, oficinas, almacenes, tiendas o delegaciones), qué trabajo se hace en cada uno y qué actividades conviene tener cerca del cliente o concentrar en un solo sitio para ganar escala o bajar coste.

> / NOTA
> Andrew Campbell, coautor del Operating Model Canvas, incluye aquí varias decisiones: en qué países y ciudades estar, qué tipo de edificios hacen falta para cada trabajo, cómo se reparte el espacio y cuánto se invierte en terrenos, edificios y equipos. Advierte de que los edificios heredados y las plantillas muy arraigadas en un lugar suelen limitar el diseño ideal.

6 Información y sistemas

Los datos y las aplicaciones que el trabajo necesita: ERP, CRM, sistemas de planificación, datos compartidos entre unidades.

Qué decidir: qué datos tienen que compartir las distintas partes de la empresa, como negocios, plantas, delegaciones o países (integración); qué procesos deben funcionar igual en todas ellas (estandarización); qué sistemas de información y tecnología son comunes y cuáles propios de cada parte.

> / IMPORTANTE · BM
> Los sistemas fijan la forma de trabajar durante años. Decidir cómo se quiere trabajar antes de elegir el sistema evita automatizar el modelo antiguo.

7 Proveedores y socios

Las organizaciones externas de las que depende el modelo: proveedores críticos, subcontratistas, distribuidores, socios tecnológicos.

Qué decidir: qué trabajo se hace dentro y qué fuera; cómo se gobierna la relación con los socios críticos; qué dependencias son aceptables.

> / NOTA · BM
> Aquí solo se recoge el resultado en el diseño. Cómo decidir si una actividad se hace, se compra o se hace con un socio se explica en **Make-Buy-Partner**.

8 Sistema de gestión

Cómo se dirige el conjunto: planificación y presupuesto, objetivos, indicadores, revisiones de resultados, incentivos, gestión de riesgos y mejora continua. Es el elemento que conecta a todos los demás.

Qué decidir: qué se mide y con qué frecuencia; en qué reuniones se revisa; qué se premia; cómo se asignan los recursos.

Implicación práctica: si los incentivos premian lo que la estrategia quiere dejar de hacer, el resto del diseño no se cumplirá.

Correspondencia con las sistematizaciones de referencia

> / NOTA · BM
> La tabla es una lectura de Biblioteca Management, no una equivalencia propuesta por las fuentes: cada una define sus elementos a su manera y no todas cubren lo mismo.

ELEMENTO DE ESTA FICHA	OPERATING MODEL CANVAS (CAMPBELL ET AL., 2017)	STAR MODEL (GALBRAITH, 1995/2002)	ORGANIZE TO VALUE (MCKINSEY, 2025)
1. Procesos y cadenas de entrega de valor	Cadenas de valor y procesos	Procesos	Procesos
2. Estructura organizativa y roles	Organización	Estructura	Estructura
3. Gobierno y derechos de decisión	Organización (autoridad para decidir)	Estructura	Gobierno
4. Personas y capacidades	Organización (personas)	Personas	Liderazgo; talento
5. Ubicaciones	Ubicaciones	—	Implantación geográfica (*footprint*)
6. Información y sistemas	Información	—	Tecnología

ELEMENTO DE ESTA FICHA	OPERATING MODEL CANVAS (CAMPBELL ET AL., 2017)	STAR MODEL (GALBRAITH, 1995/2002)	ORGANIZE TO VALUE (MCKINSEY, 2025)
7. Proveedores y socios	Proveedores	—	Ecosistema
8. Sistema de gestión	Sistema de gestión	Recompensas	Recompensas; gobierno (gestión del desempeño)
Punto de partida	Propuesta de valor	Estrategia	Propósito; agenda de valor
Fuera del alcance de esta ficha	—	—	Comportamientos (ver **Organizational Culture**)

Una decisión de fondo: cuánto integrar y cuánto estandarizar

Jeanne Ross, Peter Weill y David Robertson (MIT CISR) proponen empezar por dos preguntas que condicionan todo lo demás, especialmente en empresas con varias unidades, plantas o países:

- **Integración:** ¿cuánto necesitan compartir datos y procesos las unidades para servir al cliente? Por ejemplo, un cliente común atendido por varias unidades.
- **Estandarización:** ¿cuánto conviene que las unidades trabajen exactamente igual? Por ejemplo, para ganar eficiencia o una calidad homogénea.

Aquí, «unidades» son las partes en que se divide la empresa: negocios, delegaciones, plantas, tiendas o países. Ross habla de unidades de negocio, regiones, funciones o segmentos de mercado.

Las dos respuestas dan cuatro modelos operativos tipo:

	ESTANDARIZACIÓN BAJA	ESTANDARIZACIÓN ALTA
Integración alta	**Coordinación:** unidades que comparten clientes y datos, pero trabajan a su manera.	**Unificación:** una sola forma de trabajar, con procesos y datos comunes.
Integración baja	**Diversificación:** unidades independientes, con muy poco en común.	**Replicación:** unidades independientes que copian la misma forma de trabajar.

> / CONSEJO · BM
> Esta decisión evita dos errores frecuentes: imponer los mismos sistemas y procesos a negocios que no comparten clientes, o dejar que cada planta o país trabaje a su manera cuando el cliente espera lo mismo en todas partes.

> / NOTA
> Ross (2005) ilustra cada modelo con una empresa real: Delta Air Lines (unificación); Toyota en Europa, cuyas filiales comparten datos de producto y de clientes (coordinación); los hoteles de Marriott (replicación), y el grupo Carlson, con negocios muy distintos (diversificación). Recomienda elegir un modelo dominante, aunque algunas empresas usan modelos distintos en niveles distintos. En un estudio de 103 empresas, de 2004, el 63 % aspiraba a la unificación.

> / EJEMPLO
> Una cadena de 30 clínicas dentales ha crecido comprando clínicas que trabajaban cada una a su manera: su propia agenda, sus precios y su forma de presupuestar. La estrategia pide que el paciente reciba la misma atención y el mismo precio en cualquier clínica. Las clínicas no comparten pacientes, pero tienen que trabajar igual: el modelo que encaja es la replicación. Se unifican los protocolos, el sistema de citas y la política de precios, y cada clínica conserva su equipo y su relación con los pacientes del barrio.

Qué no es

- **No es el modelo de negocio.** El modelo de negocio explica cómo la empresa crea, entrega y captura valor (**Business Model Canvas**). El modelo operativo explica cómo se organiza por dentro para hacerlo.

- **No es lo mismo que la parte operativa del Business Model Canvas, pero la completa.** Los autores del Operating Model Canvas lo presentan como el desarrollo de la parte izquierda del **Business Model Canvas**: actividades, recursos y socios clave. Sus seis elementos se recuerdan con la sigla POLISM: procesos, organización, ubicaciones (*locations*), información, proveedores (*suppliers*) y sistema de gestión (*management system*).
- **No es un diagnóstico de alineamiento ni un proceso de cambio.** El diagnóstico (**McKinsey 7S**) dice qué no encaja; el modelo operativo diseña cómo tiene que funcionar la organización; el proceso de cambio lleva a las personas hasta allí.

Tres cosas importantes para hacerlo bien

1 Empezar por la estrategia y las capacidades, no por las personas ni por las cajas

Muchas reorganizaciones hacen lo inverso.

2 Diseñar alrededor de las decisiones clave

que más valor mueven, para que se tomen bien, en el sitio correcto y deprisa (Bain, 2010).

3 Diseñar los elementos juntos

(Galbraith). Una estructura nueva con los mismos incentivos, o un sistema nuevo con los mismos derechos de decisión, produce contradicciones.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> Un buen modelo operativo no es el más moderno ni el más eficiente en abstracto. Es el que hace posibles las capacidades que exige la estrategia, con un coste y una complejidad que la empresa puede sostener.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> **/ NOTA · BM**
> Secuencia práctica para diseñar o revisar un modelo operativo. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management que se apoya en la práctica general de diseño organizativo y en las fuentes citadas en Profundizar. No procede de un autor original.

1 Fijar el punto de partida estratégico
Escribir en una página la estrategia que el modelo tiene que servir: dónde competimos, cómo ganamos y qué objetivos hay. Si no se puede escribir, parar y resolver antes la estrategia.

2 Traducir la estrategia en capacidades críticas
Listar las pocas capacidades que hacen posible el «cómo ganar», formuladas con precisión («plazo de entrega de 48 horas en toda la península», no «buen servicio»). Si un cambio posterior no refuerza ninguna de ellas, probablemente responde a otra cosa: personas, costumbre o política interna.

3 Describir el modelo operativo actual
Recorrer los ocho elementos y anotar cómo funcionan hoy, con datos. Sin una foto honesta del presente no se sabe qué cambiar ni qué conservar.

4 **Identificar las brechas**
Para cada capacidad crítica, qué elementos del modelo actual la frenan y por qué.

5 **Decidir cuánto integrar y cuánto estandarizar**
Especialmente si hay varias unidades, plantas o países. Esta decisión orienta el resto del diseño.

6 **Identificar las decisiones clave y asignarlas**
Seleccionar las decisiones que más valor mueven y decidir dónde se toman y qué papel tiene cada persona en ellas.

7 **Diseñar el resto de elementos y comprobar su coherencia**
Estructura, personas, ubicaciones, sistemas, socios y sistema de gestión, revisando que ningún elemento contradiga a otro (ver «Preguntas de coherencia» en el kit).

8 **Comparar alternativas con criterios explícitos**
Si hay más de una opción razonable, compararlas con criterios fijados antes: capacidades que refuerza, coste, riesgo, dificultad de transición.

9 **Fijar qué cambia primero y cómo se medirá el éxito**
Qué elementos dependen de otros y qué indicadores dirán si el nuevo modelo funciona. Conducir a la organización en el cambio no forma parte del diseño: se trabaja con sus propias herramientas (**Kotter 8 Steps**, **McKinsey Influence Model**).

> / **CONSEJO PRÁCTICO** · BM
> Para describir el modelo actual sirven la plantilla por área y nivel, los costes de estructura, los niveles de aprobación, las actas de comités, la política de incentivos, el mapa de sistemas y los contratos con proveedores críticos. Conviene contrastarlos con mandos intermedios y equipos de primera línea, que suelen saber mejor que la dirección dónde se atascan el trabajo y las decisiones, y con clientes clave.

Kit práctico

Modelo operativo en una página

ELEMENTO	CÓMO FUNCIONA HOY	CÓMO TENDRÍA QUE FUNCIONAR	BRECHA	DECISIÓN
1. Procesos y cadenas de entrega de valor				
2. Estructura organizativa y roles				
3. Gobierno y derechos de decisión				
4. Personas y capacidades				
5. Ubicaciones				
6. Información y sistemas				

CONTINUACIÓN

ELEMENTO	CÓMO FUNCIONA HOY	CÓMO TENDRÍA QUE FUNCIONAR	BRECHA	DECISIÓN
7. Proveedores y socios				
8. Sistema de gestión				

Encabezado: estrategia en una frase y las tres a cinco capacidades críticas que el modelo tiene que hacer posibles.

Mapa de decisiones clave

DECISIÓN	POR QUÉ IMPORTA	QUIÉN PROPONE	A QUIÉN SE CONSULTA	QUIÉN DECIDE	QUIÉN EJECUTA	FORO Y FRECUENCIA

/ NOTA

La distinción de papeles en una decisión procede de Bain & Company (método **RAPID — Decision Rights**, Rogers y Blenko, 2006). La tabla es una versión simplificada de Biblioteca Management, no la herramienta de Bain.

Preguntas de coherencia

- ☐ ¿Cada capacidad crítica tiene un responsable claro y un proceso que la sostiene?
- ☐ ¿Las decisiones clave se toman en el nivel que tiene la información para tomarlas?
- ☐ ¿Los incentivos premian lo que la estrategia pide?
- ☐ ¿Los sistemas permiten compartir los datos que las unidades necesitan compartir?
- ☐ ¿Depende alguna capacidad crítica de un proveedor sin alternativa?
- ☐ ¿Qué dejaremos de hacer o de controlar con el nuevo modelo?

Ejemplo de una buena conclusión

/ EJEMPLO

Grupo de distribución de material eléctrico con doce delegaciones.

«La estrategia pide servir a instaladores y a grandes constructoras con el mismo surtido y plazo en todo el país. Hoy cada delegación compra, fija precios y gestiona su almacén por su cuenta: el cliente nacional recibe condiciones distintas según quién le atienda. El grupo necesita integrar datos de clientes y estandarizar compras, precios y logística, manteniendo la venta cercana al instalador en cada delegación. Proponemos centralizar compras, política de precios y dos almacenes regionales; crear una unidad de grandes cuentas con responsabilidad nacional; fijar qué descuentos puede decidir cada delegado; unificar el sistema de gestión, y cambiar el incentivo de los delegados de ventas brutas a margen. Cambia primero el sistema y la política de precios, porque todo lo demás depende de ellos.»

Una conclusión así dice qué cambia, por qué y en qué orden. «Hay que reorganizarse» no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Empezar por el organigrama	Se cambian cajas y nombres; procesos, decisiones e incentivos siguen igual.	Partir de la estrategia y las capacidades; la estructura va después.
Diseñar para las personas actuales	La estructura se ajusta a quién hay, no a lo que hace falta.	Diseñar primero los roles y después decidir quién los ocupa, diciendo de forma explícita las excepciones.
Cambiar un solo elemento	El elemento nuevo choca con los antiguos y la organización vuelve a lo de antes.	Revisar los ocho elementos y su coherencia, aunque no todos cambien.
Dejar los derechos de decisión implícitos	Decisiones que se atascan, se duplican o suben siempre arriba.	Mapa de decisiones clave con papeles claros.

Limitaciones

- **No hay una lista estándar de elementos ni un diseño óptimo universal.** Las fuentes difieren y el buen diseño depende de la estrategia de cada empresa.
- **El diseño no garantiza el cambio.** Comportamientos, liderazgo y cultura deciden si el nuevo modelo funciona, y no se cambian solo con diseño.
- **Todo diseño tiene costes.** Cada criterio de agrupación o nivel de centralización resuelve unos problemas y crea otros. La herramienta ayuda a elegir cuáles se aceptan, no a eliminarlos.
- **Exige información interna** que a veces no está ordenada, y conversaciones con personas afectadas por el cambio, lo que condiciona su sinceridad.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners vemos con frecuencia que las empresas no fallan tanto al formular la estrategia como al ejecutarla. Los estudios apuntan en la misma dirección: en una encuesta de The Economist Intelligence Unit (2017), nueve de cada diez altos directivos reconocían que no alcanzan algunos de sus objetivos estratégicos porque no los ejecutan bien. Muchas veces la estrategia está en la cabeza del director general y de su equipo, pero no ha bajado a la forma de trabajar de la empresa.

Por eso una de las cosas que más nos piden los clientes es que les acompañemos en el despliegue de la estrategia. El modelo operativo es la herramienta con la que lo hacemos: definimos cómo tienen que funcionar los procesos, la organización, las decisiones, los sistemas y el sistema de gestión para que la estrategia se pueda ejecutar. Cuando se trata de la estrategia comercial, lo hacemos dentro de nuestro **Modelo Go-to-Market GLR Partners**.

Seguimos la misma regla que la herramienta: primero la estrategia, después las capacidades críticas y lo que hay que hacer, y solo entonces la organización. Muchas empresas fallan porque lo primero que hacen es dibujar un organigrama y colocar a las personas, sin comprobar si esa organización es la que pide la estrategia.

Hay un matiz que conviene decir con honestidad. Como advierte Roger Martin, coautor de **Playing to Win / Strategy Choice Cascade**, muchos fallos que parecen de ejecución son en realidad estrategias con decisiones a medias. Por eso, antes de diseñar el modelo operativo, comprobamos que la estrategia está clara y escrita.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El modelo operativo suele diseñarse después de la elección estratégica, cuando hay que convertirla en una forma de trabajar. Es el paso que une la estrategia con la ejecución. No es la estrategia ni el plan de cambio: es el diseño que hay entre los dos.

La lógica del orden es esta: primero se elige dónde competir y cómo ganar; después se entiende qué actividades y capacidades lo hacen posible; luego se diseña el modelo operativo; y, por último, se define cómo se seguirá y cómo se llevará a la organización hasta el nuevo modelo.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. El modelo operativo no tiene un autor original que lo conectara con otras herramientas. Las sistematizaciones citadas en Profundizar sí parten de la estrategia o de la propuesta de valor, pero no prescriben las demás herramientas de la secuencia.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Playing to Win / Strategy Choice Cascade.
Fija dónde competir, cómo ganar y qué capacidades y sistemas de gestión hacen falta.

2 Value Chain y VRIO / Resource-Based View.
Muestran qué actividades crean coste y diferenciación y qué capacidades pueden sostener la ventaja.

3 Operating Model.
Traduce estrategia y capacidades en procesos, estructura, decisiones, ubicaciones, sistemas, socios y sistema de gestión.

4 KPI / Driver Tree o Balanced Scorecard + Strategy Map.

Concretan los indicadores y el seguimiento del sistema de gestión.

5 Kotter 8 Steps y McKinsey Influence Model.

Llevan a la organización del modelo actual al objetivo: Kotter ordena el proceso de liderar el cambio; el Influence Model, las palancas que cambian mentalidades y comportamientos. El diseño no los sustituye.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **McKinsey 7S** → si antes de rediseñar conviene diagnosticar dónde está desalineada la organización.
- **Make-Buy-Partner** → si hay que decidir qué actividades se hacen dentro, se compran o se hacen con un socio.
- **Route-to-Market / Channel Strategy** → si el cambio afecta a cómo llega la oferta al cliente y a la organización comercial.
- **Post-Merger Integration** → si el rediseño forma parte de la integración de una adquisición.
- **AI Opportunity Portfolio** → si un uso de la inteligencia artificial obliga a cambiar procesos, responsabilidades o sistemas; la IA no da todo su valor si la organización sigue funcionando igual.

05 Profundizar

Origen y evolución

El modelo operativo **no tiene un autor único** ni una fuente original. Es una práctica profesional consolidada que reúne ideas de varias tradiciones. Conviene distinguir tres capas:

1 Antecedente: el diseño organizativo

Jay R. Galbraith trabajó el diseño de organizaciones desde los años setenta (*Organization Design*, 1977). En *Designing Organizations* (1995; edición revisada, 2002) presenta su **Star Model**: estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas, diseñados para funcionar juntos. En la misma tradición, Michael Goold y Andrew Campbell (Ashridge) propusieron en 2002 nueve pruebas para comprobar si un diseño organizativo encaja con la estrategia.

2 El término «modelo operativo» con una definición precisa

Jeanne Ross (MIT CISR, 2005) y después Ross, Weill y Robertson (*Enterprise Architecture as Strategy*, 2006) le dieron la definición y los cuatro modelos tipo explicados en Entender, en el contexto de la relación entre negocio y sistemas de información.

3 Sistematizaciones para directivos y consultores

El *Operating Model Canvas* de Campbell, Gutierrez y Lancelott (2017) ordena el diseño alrededor de la propuesta de valor y seis elementos. Las grandes consultoras usan sus propias listas: McKinsey describe doce elementos en su enfoque *Organize to Value* (2025); Bain pone el foco en las decisiones (Rogers y Blenko, 2006; Blenko, Mankins y Rogers, 2010).

La expresión **Target Operating Model** (modelo operativo objetivo) es de uso profesional extendido. Esta ficha no le atribuye un origen.

/ NOTA · BM

Los ocho elementos, la tabla de correspondencias y la secuencia de aplicación son síntesis de Biblioteca Management a partir de estas fuentes; no se atribuyen a ninguna.

Qué sabemos sobre su solidez

La evidencia disponible sobre qué hace que un rediseño funcione procede sobre todo de encuestas de las propias consultoras a directivos. Es útil como orientación, pero se basa en la percepción de los encuestados y no en mediciones independientes.

- / EVIDENCIA

  Según una encuesta global de la propia McKinsey (De Smet y McGinty, 2014), solo el 21 % de los directivos consideró que su rediseño organizativo había tenido éxito, entendido como cumplir sus objetivos iniciales y mejorar los resultados. Los rediseños con más éxito se asociaron con dirección alineada sobre los objetivos, criterios claros para valorar el resultado y un alcance amplio: los que abordaban siete o más elementos tenían casi el triple de probabilidades de éxito que los que abordaban tres o menos.

- / EVIDENCIA

  Un análisis posterior de la misma firma, publicado en su blog (Fitzgerald Dobru, Hewes, Simon y Welchman, 2021), señala que las transformaciones que tocaban siete o más de los doce elementos del modelo operativo tenían tres veces más probabilidades de éxito, y destaca tres elementos con más peso: gobierno, cultura y planificación de plantillas.

- **Límites.** Son encuestas de percepción, sin grupo de control, publicadas por una firma que asesora en rediseños. Apoyan una idea razonable —diseñar los elementos juntos funciona mejor que cambiar uno solo—, pero no demuestran causalidad.

Por qué importa: la distancia entre la estrategia y la ejecución.

- / EVIDENCIA

  Mankins y Steele (2005), de la consultora Marakon, estimaron en Harvard Business Review que la mayoría de las empresas obtiene solo el 63 % del valor financiero que prometía su estrategia. Advierten de que unas veces falla la ejecución y otras la propia estrategia, y de que los directivos confunden a menudo una cosa con otra.

- / EVIDENCIA

  The Economist Intelligence Unit (2017) encuestó a 500 altos directivos de empresas con más de 1.000 millones de dólares de facturación. El 90 % reconoce que no alcanza algunos objetivos estratégicos porque no los ejecuta bien. De media, se pierde en torno al 20 % de los objetivos por una mala ejecución. El 59 % dice que a menudo le cuesta conectar la estrategia con el trabajo del día a día.

- / EVIDENCIA

  Sull, Homkes y Sull (2015) estudiaron a unos 11.000 directivos de más de 400 empresas. Solo un tercio sabía nombrar las tres prioridades principales de su empresa. Además, confiaban en que los compañeros de otras áreas cumplieran sus compromisos menos del 10 % de las veces.

- / EVIDENCIA

  Según la consultora McKinsey (2025), incluso las empresas con mejores resultados dejan sin aprovechar en torno al 30 % del potencial de su estrategia. En su encuesta a 757 directivos (2024), dos de cada tres empresas habían rediseñado su modelo operativo en los dos últimos años y la mitad pensaba hacerlo en los dos siguientes.

- **Una crítica útil.** Roger Martin (2010) sostiene que separar formulación y ejecución es una trampa: muchos supuestos fallos de ejecución son estrategias con decisiones a medias, y quienes ejecutan también toman decisiones. El modelo operativo no arregla una estrategia que no está clara.

/ IDEA CLAVE · BM

Las fuentes coinciden en lo esencial: el modelo operativo funciona cuando parte de la estrategia, se diseña como un sistema y deja claras las decisiones. La lista concreta de elementos importa menos que su coherencia.

Fuentes de origen

- Galbraith, J. R. (1995). *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*. Jossey-Bass. Edición revisada: 2002. Presenta el Star Model.
- Ross, J. W. (2005). Forget strategy: Focus IT on your operating model. *MIT Sloan CISR Research Briefing*, V(3C). https://cisr.mit.edu/publication/2005_12_3C_OperatingModels
- Ross, J. W., Weill, P. y Robertson, D. C. (2006). *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Harvard Business School Press.
- Campbell, A., Gutierrez, M. y Lancelott, M. (2017). *Operating Model Canvas: Aligning Operations and Organization with Strategy*. Van Haren Publishing. Sistematización del diseño del modelo operativo; no es el origen del concepto.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Goold, M. y Campbell, A. (2002). Do you have a well-designed organization? *Harvard Business Review*, marzo de 2002. Pruebas para comprobar si un diseño organizativo encaja con la estrategia. https://hbr.org/2002/03/do-you-have-a-well-designed-organization
- Rogers, P. y Blenko, M. (2006). Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance. *Harvard Business Review*, enero de 2006. Papeles en las decisiones (RAPID). https://www.bain.com/insights/who-has-d-how-clear-decision-roles-enhance-organizational-performance/
- Blenko, M. W., Mankins, M. C. y Rogers, P. (2010). The decision-driven organization. *Harvard Business Review*, junio de 2010. Diseñar la organización a partir de las decisiones clave. https://www.bain.com/insights/decision-driven-organization
- McKinsey & Company (2025). What is an operating model? *McKinsey Explainers*, 13 de noviembre de 2025. https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-an-operating-model
- Mankins, M. C. y Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, julio de 2005. La distancia entre la estrategia y sus resultados, y siete reglas para reducirla. https://www.bain.com/insights/turning-great-strategy-into-great-performance/
- The Economist Intelligence Unit (2017). *Closing the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works*. Encuesta a 500 altos directivos, patrocinada por Brightline Initiative.
- Sull, D., Homkes, R. y Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*, marzo de 2015. Resumen de London Business School: https://www.london.edu/news-and-events/news/two-thirds-of-senior-managers-cant-name-their-firms-top-priorities
- Leinwand, P. y Mainardi, C. (2016). *Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap*. Harvard Business Review Press.

Extensiones y críticas

- De Smet, A. y McGinty, D. (2014). The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results. McKinsey & Company, julio de 2014. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-secrets-of-successful-organizational-redesigns-mckinsey-global-survey-results
- Fitzgerald Dobru, D., Hewes, C., Simon, P. y Welchman, T. (2021). Operating model transformations: Not all elements are created equal. McKinsey & Company, *The Organization Blog*, septiembre de 2021. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/operating-model-transformations-not-all-elements-are-created-equal
- Krivkovich, A., Di Lodovico, A., Weddle, B., Maor, D., Mahadevan, D. y Steele, R. (2025). A new operating model for a new world. *McKinsey Quarterly*, junio de 2025. Los doce elementos del enfoque *Organize to Value*. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-a-new-world
- Martin, R. L. (2010). The execution trap. *Harvard Business Review*, 2010. Crítica a la separación entre formular y ejecutar la estrategia.
- Campbell, A. (2017). Locations / footprint. *Ashridge on Operating Models*, 20 de febrero de 2017. Las decisiones sobre ubicaciones en el Operating Model Canvas. https://ashridgeonoperatingmodels.com/2017/02/20/locations-footprint/

Los libros de Galbraith (1995/2002), Ross, Weill y Robertson (2006) y Campbell, Gutierrez y Lancelott (2017) no se han consultado íntegramente: datos bibliográficos y contenido cotejados en fichas editoriales y en páginas de MIT CISR, Van Haren y USC. Los artículos de HBR no se han consultado íntegramente (acceso restringido); volumen y páginas no se indican por no haberse comprobado. La lista completa de las nueve pruebas de Goold y Campbell no se ha podido cotejar y por eso no se reproduce.

La definición de «unidades», los cuatro modelos con sus casos y el estudio de 103 empresas se han comprobado en el informe de Ross (2005); los doce elementos y las cifras de 2025, en las publicaciones de McKinsey; las cifras de The Economist Intelligence Unit (2017) y de Sull, Homkes y Sull (2015), en sus resúmenes oficiales; las decisiones sobre ubicaciones, en el blog de Andrew Campbell. Del artículo de Mankins y Steele (2005) no se ha podido comprobar el tamaño de la muestra; el artículo de Martin (2010) no se ha consultado en la edición de HBR.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único: práctica consolidada de consultoría y diseño organizativo. Sistematizaciones de referencia: Galbraith (Star Model), Ross, Weill y Robertson (MIT CISR), Campbell, Gutierrez y Lancelott (Operating Model Canvas) (Origen difuso · 1995/2002 (Galbraith) · 2005–2006 (Ross; Ross, Weill y Robertson) · 2017 (Operating Model Canvas)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.