

LUXIA™

Del criterio personal a la capacidad empresarial

La metodología Luxia para articular
posicionamiento, oferta, experiencia y estructura

Alex Reyes-Ortiz

Fundador de Luxia™

WHITEPAPER · SEPTIEMBRE DE 2026

Resumen ejecutivo

Un negocio puede contar con talento, una propuesta apreciada y clientes satisfechos, y aun así encontrar dificultades para explicar su valor, organizar su crecimiento o incorporar a las personas que necesita. En una etapa inicial, esa distancia aparece entre lo que el fundador sabe hacer y el negocio que todavía necesita construir. En una empresa establecida, aparece entre la calidad que ya consigue y las condiciones necesarias para sostenerla en otra escala.

La metodología Luxia aborda esa distancia mediante cuatro ámbitos relacionados: posicionamiento, oferta, percepción y experiencia, y estructura. Su propósito es convertir capacidades y decisiones dispersas en una organización comprensible para clientes, equipos y socios. La tesis de este documento es que la estrategia adquiere valor empresarial cuando cambia lo que esas personas pueden decidir y ejecutar.

Dos intervenciones de Luxia permiten examinar ese planteamiento. En una operación de bienestar, el trabajo sobre oferta y estándares acompañó un proceso de expansión mediante franquicias y mejoras comerciales. En un proyecto de origen creativo, la articulación del modelo de negocio y la preparación de la fundadora para levantar fondos precedieron a la captación de capital para el lanzamiento y a su incorporación al consejo de la empresa inversora. Los casos se presentan de forma anónima, con los alcances de la evidencia precisados en una nota metodológica.

El documento relaciona esas experiencias con literatura sobre identidad, conocimiento, autoridad y aprendizaje organizacional. A partir de esa relación, ofrece una pauta para reconocer qué decisión está frenando un negocio, qué capacidad necesita desarrollar y cómo evaluar una intervención estratégica. Está dirigido a fundadores y equipos directivos que necesitan construir una empresa alrededor de su experiencia, reorganizar una oferta o preparar una siguiente etapa de desarrollo.

Contenido

1 El valor que todavía depende de una persona	4
2 Fundamentos del enfoque	5
3 Alcance de los casos y de la evidencia	8
4 Los cuatro ámbitos de la metodología Luxia	8
5 Cómo una definición estratégica se convierte en capacidad	12
6 Dos intervenciones de Luxia	17
7 Una referencia externa sobre transmisión del conocimiento	20
8 El papel del fundador y los límites del crecimiento	21
9 Cómo evaluar el trabajo estratégico	22
10 Decidir cuándo trabajar con Luxia	25
11 La siguiente decisión del negocio	27
Notas y bibliografía	28

1 El valor que todavía depende de una persona

Un fundador puede explicar su negocio con precisión en una conversación y descubrir que su equipo necesita volver a preguntarle cada vez que cambia el interlocutor. Puede producir una experiencia extraordinaria y encontrar dificultades para convertirla en una oferta con alcance y condiciones estables. También puede reconocer una oportunidad sin saber cómo organizar el desarrollo, incorporar un socio o presentar el proyecto a un inversor.

Estas situaciones describen una distancia entre capacidad personal y capacidad empresarial. La primera permite que alguien haga, interprete o resuelva. La segunda permite coordinar conocimientos, decisiones y recursos para entregar una oferta y responder por sus resultados. El paso entre ambas exige elegir: a quién servir, qué problema asumir, cómo cobrar, qué prometer y qué condiciones hacen posible cumplirlo.

En Luxia, el trabajo estratégico se ocupa de esas relaciones. El posicionamiento orienta la selección de oportunidades. La oferta organiza lo que el cliente puede contratar. La experiencia convierte la promesa en interacciones y resultados perceptibles. La estructura establece cómo colaboran las personas, qué recursos necesitan y quién puede comprometer al negocio. Una decisión en cualquiera de esos ámbitos modifica los demás.

Pensemos en una empresa que decide atender a un cliente con expectativas más exigentes. Esa elección puede requerir otra forma de explicar el servicio, un alcance distinto, más preparación del equipo y nuevas condiciones de entrega. Si únicamente cambia la comunicación, la operación tendrá que absorber una promesa que quizá no estaba preparada para cumplir. Si únicamente mejora la operación, el cliente puede seguir sin entender por qué debería elegirla o pagar por esa diferencia.

El problema también aparece al incorporar recursos. Una idea atractiva puede despertar interés sin ofrecer suficiente claridad para que otra persona comprometa dinero o trabajo. El potencial socio necesita comprender qué se construye, qué aporta, cómo se evaluará su contribución y qué responsabilidades acepta. Esa claridad se construye mediante decisiones empresariales que después pueden expresarse en una presentación o un acuerdo.

La propuesta de Luxia consiste en trabajar la coherencia entre esas decisiones. Su aportación se sitúa en la lectura conjunta del negocio y en la traducción de esa

lectura a prioridades, compromisos y formas de colaboración. La literatura que se presenta a continuación ayuda a explicar por qué ese trabajo puede ampliar la capacidad de una organización; los casos permiten examinar cómo se manifiesta en situaciones concretas.

Reconocer el problema antes de contratar una solución

La dificultad que un fundador expresa al inicio puede describir un síntoma. «Necesitamos comunicar mejor» puede significar que el público no comprende la diferencia, pero también que la oferta reúne demasiadas promesas. «Necesitamos crecer» puede significar que existe demanda suficiente, o que se busca compensar con volumen una propuesta cuya economía todavía no funciona. «Necesito delegar» puede señalar falta de preparación, atribuciones ambiguas o una operación diseñada alrededor de excepciones continuas.

Estas posibilidades requieren diagnósticos diferentes. Antes de proponer una nueva identidad visual, una campaña o una contratación, conviene reconstruir una decisión reciente que el negocio no pudo resolver: qué información faltaba, quién debía intervenir, qué compromiso estaba en juego y qué ocurrió después. El episodio aporta una base más concreta que una descripción general del malestar.

El costo de mantener esa decisión abierta también importa. Puede aparecer como retrabajo, propuestas que cambian en cada conversación, acuerdos que no avanzan, capacidad reservada para clientes inadecuados o atención del fundador absorbida por problemas repetidos. Esos costos deben identificarse en cada empresa. Su existencia y magnitud no se deducen únicamente de que la dirección se sienta ocupada.

El diagnóstico comienza así con dos preguntas relacionadas: qué necesita poder hacer el negocio en su siguiente etapa y qué se lo impide hoy. La respuesta determina si hace falta una intervención estratégica y qué debería cambiar al terminar.

2 Fundamentos del enfoque

La identidad se desarrolla con otros

Una marca vinculada a su fundador conserva parte de su historia, preferencias y forma de reconocer calidad. Esa relación puede darle singularidad, pero también plantea un problema de continuidad: cómo hacer que otras personas contribuyan sin depender de una interpretación privada e inaccesible.

Casprini y colaboradores estudian la gestión de una identidad de marca basada en el fundador durante la sucesión de una empresa familiar de joyería. Su análisis destaca el trabajo conjunto entre generaciones y participantes no familiares para preservar y adaptar los recursos del negocio.^[3] Astner y Gaddefors, en un estudio longitudinal de dos pequeñas empresas, examinan cómo la identidad del fundador y la marca evolucionan mediante relaciones con otros actores.^[4]

Para Luxia, estos antecedentes ayudan a formular una exigencia práctica: hacer explícito qué merece conservarse y permitir que otras personas aporten a su desarrollo. Una preferencia personal necesita convertirse en una razón que pueda discutirse cuando afecta la oferta, la inversión o el trabajo del equipo. Ese intercambio también puede mostrar que una preferencia ya no sirve al negocio.

Aquí llamamos criterio a la capacidad de reconocer diferencias relevantes, ponderar compromisos y justificar una elección atendiendo a sus circunstancias. El criterio puede apoyarse en gusto, experiencia y conocimiento técnico, pero exige relacionarlos con una decisión. Reconocer un acabado excelente y decidir si conviene retrasar una entrega para conseguirlo son capacidades relacionadas, aunque distintas.

El conocimiento necesita condiciones de uso

Nonaka explica la creación de conocimiento organizacional mediante la interacción entre conocimiento tácito y explícito. El primero incluye habilidades y formas de interpretar que no quedan agotadas en una descripción.^[5] Brown y Duguid estudian la distancia entre las representaciones formales del trabajo y las prácticas mediante las cuales las personas trabajan, aprenden e innovan.^[6]

Estos antecedentes orientan la evaluación hacia el uso. Un manual puede describir una secuencia sin enseñar a reconocer cuándo deja de ser adecuada. Una propuesta puede formular una diferencia sin ayudar al equipo comercial a explicar por qué importa. El trabajo estratégico debe atender a lo que las personas hacen con esas referencias y a las dificultades que encuentran al utilizarlas.

La documentación sigue siendo necesaria cuando permite conservar acuerdos, comparar alternativas y coordinar a quienes no participaron en la conversación original. Su valor depende de su relación con una tarea. Un estándar útil ayuda a ejecutar o evaluar; una definición de oferta ayuda a delimitar compromisos; un criterio de selección ayuda a aceptar o descartar una oportunidad.

La responsabilidad requiere autoridad efectiva

Aghion y Tirole distinguen la autoridad formal, el derecho a decidir, de la autoridad real, el control efectivo de las decisiones.^[7] Bowen y Lawler relacionan el empowerment en servicios con la distribución de poder, información, conocimiento y recompensas, y examinan las condiciones de su aplicación.^[8]

La implicación para una intervención es concreta: atribuir una responsabilidad requiere revisar si la persona dispone de información, preparación y medios para ejercerla. Cuando todas las decisiones relevantes necesitan otra aprobación, el puesto puede tener responsabilidad nominal y escasa capacidad de acción. Cuando existe permiso sin preparación, la organización transfiere incertidumbre sin resolverla.

Esa distinción también concierne al fundador. Una persona puede liderar el desarrollo creativo y necesitar aprender a evaluar una alianza o a presentar el negocio ante inversores. Ampliar su capacidad forma parte de la construcción empresarial, especialmente en etapas tempranas.

La coherencia permite revisar decisiones

Gioia, Schultz y Corley proponen que la identidad organizacional puede ser relativamente fluida y que cierta inestabilidad favorece la adaptación.^[9] March analiza la tensión entre explorar posibilidades y aprovechar conocimientos existentes.^[10] Ambos trabajos permiten situar la continuidad de una empresa dentro de un proceso de aprendizaje.

En la aplicación que propone Luxia, una decisión coherente puede modificar una práctica anterior cuando cambian las condiciones o aparece información mejor. La dirección necesita identificar qué compromiso protege y por qué la nueva respuesta lo cumple de manera más adecuada. Repetir una forma conocida sin revisar sus consecuencias puede conservar la apariencia de consistencia mientras deteriora la propuesta.

La contribución metodológica desarrollada en este whitepaper es integrar estas preguntas con posicionamiento, oferta, experiencia y estructura. Los antecedentes aportan conceptos; la articulación de Luxia los relaciona con decisiones de construcción y desarrollo empresarial. Esta relación fundamenta el enfoque sin presentar la metodología como una teoría universal ni atribuir a las fuentes una validación que no realizaron.

3 Alcance de los casos y de la evidencia

Los dos casos se reconstruyen a partir del archivo profesional y de la participación directa del autor. El primero procede de un resumen retrospectivo de intervención. El segundo combina el testimonio del autor con un resumen de términos no vinculante de la relación entre una empresa y su socio tecnológico. Se seleccionan porque muestran dos momentos diferentes: expandir una operación existente y construir un negocio a partir de capacidades profesionales.^{[1][2]}

Los resultados se presentan como hechos reportados por esas fuentes. Los mecanismos describen nuestra interpretación de cómo el trabajo pudo contribuir a ellos. Por ejemplo, la preparación para levantar fondos es una intervención reportada; que esa preparación ayudara a hacer la oportunidad comprensible para un inversor es una explicación de su posible contribución. La distinción permite desarrollar el análisis sin añadir actividades o acontecimientos que no constan.

El autor es fundador de Luxia y participó profesionalmente en las experiencias. Los casos no han sido auditados de manera independiente; su selección no permite estimar una tasa de éxito ni aislar el efecto de la metodología. Los resultados también dependen del trabajo del cliente, sus colaboradores, los socios y las condiciones de mercado. La literatura sirve para interpretar las relaciones, y la referencia pública complementaria corresponde a una organización ajena a Luxia.

Para preservar la confidencialidad, se omiten nombres, ubicaciones, importes, condiciones societarias y combinaciones de detalles que permitirían identificar a las partes. Las fuentes originales permanecen reservadas. La descripción de los cuatro ámbitos de Luxia se utiliza como marco de análisis; las actividades atribuidas a cada caso son únicamente las respaldadas por sus fuentes.^[11]

4 Los cuatro ámbitos de la metodología Luxia

El trabajo comienza por localizar la decisión que limita el siguiente paso del negocio. Los cuatro ámbitos permiten examinar sus relaciones y ordenar la intervención. No establecen una secuencia idéntica para todas las empresas: una modificación de oferta puede exigir revisar el posicionamiento, y una limitación de estructura puede obligar a reducir lo prometido.^[11]

Ámbito	Decisión central	Capacidad que busca desarrollar
Posicionamiento	A quién servir, qué oportunidad priorizar y qué diferencia sostener	Seleccionar oportunidades y explicar por qué la propuesta merece ser considerada
Oferta	Qué puede contratarse, bajo qué condiciones y con qué lógica de ingresos	Convertir capacidades en una propuesta delimitada y comercializable
Percepción y experiencia	Qué debe comprender el cliente y cómo se cumple lo prometido	Hacer perceptible el valor y coordinar su entrega
Estructura	Quién decide, quién ejecuta y con qué recursos y responsabilidades	Organizar la colaboración y sostener los compromisos del negocio

Posicionamiento y selección de oportunidades

El posicionamiento debe ayudar a elegir. Requiere comprender para quién resulta pertinente la propuesta, qué alternativas considera esa persona y qué diferencia puede sostener la empresa. Cuando una formulación permite justificar cualquier cliente o cualquier proyecto, aporta poco a la dirección.

En este ámbito, la lectura de Luxia relaciona capacidades existentes con una oportunidad específica. La experiencia del fundador es un punto de partida; debe contrastarse con necesidades, restricciones y señales del mercado. Una combinación de habilidades puede dar lugar a varias ofertas posibles. Elegir una exige considerar qué problema permite abordar con solvencia y qué recursos adicionales requiere.

La decisión también incluye renunciaciones. Atender a demasiados públicos puede exigir promesas incompatibles o dispersar la capacidad de entrega. Precisar qué oportunidades no se priorizan libera recursos para desarrollar las que sí corresponden al proyecto. Esa renuncia necesita una razón empresarial y puede revisarse cuando cambian las condiciones.

Una señal de avance es que el fundador y su equipo puedan explicar por qué aceptan una oportunidad y descartan otra con argumentos relacionados. La coherencia se observa en sus decisiones comerciales, de desarrollo y de inversión. Una frase de posicionamiento adquiere utilidad cuando sirve para esas elecciones.

Oferta y modelo de negocio

La oferta convierte una capacidad en un compromiso que otra persona puede evaluar. Necesita precisar qué se entrega, a quién, con qué alcance, bajo qué condiciones y mediante qué relación económica. Estas definiciones afectan tanto la venta como la operación.

Una persona puede ser muy competente y organizar su trabajo mediante encargos que cambian por completo en cada conversación. Cierta personalización puede ser valiosa, pero conviene distinguir qué parte responde a una necesidad del cliente y qué parte compensa una oferta todavía indefinida. La segunda obliga a rediseñar continuamente alcance, precio y forma de entrega.

En este ámbito, Luxia trabaja la relación entre capacidades, propuesta y modelo de negocio. El análisis debe permitir comprender qué se comercializa y qué condiciones hacen viable su entrega. Según la situación, puede implicar ordenar servicios, delimitar una nueva propuesta o distinguir actividades que requieren lógicas económicas diferentes.

El modelo necesita poder discutirse con números cuando una decisión depende de ellos. Precio, costo de entrega, capacidad disponible y necesidades de inversión forman parte de esa conversación. Una propuesta clara facilita examinar esas variables; por sí sola no acredita rentabilidad. Cuando hacen falta análisis financieros especializados, la dirección debe incorporarlos a la evaluación.

Una señal de avance es que el negocio pueda formular una propuesta comercial consistente, reconocer qué excepciones acepta y explicar las consecuencias de cambiar su alcance. Esa base facilita que clientes, colaboradores y posibles socios evalúen una misma oportunidad.

Percepción y experiencia

El cliente necesita reconocer el valor antes de contratar y encontrarlo durante la relación. La percepción incluye cómo entiende la propuesta a partir del lenguaje, las señales visuales, el contexto y la interacción. La experiencia comprende cómo se cumple ese compromiso a lo largo del servicio o del uso del producto.

En negocios de lujo y propuestas de alto valor, la coherencia entre ambas merece especial atención. La calidad visual puede comunicar cuidado; la conversación comercial puede mostrar discernimiento; la entrega permite comprobar si ese cuidado orienta también las decisiones. Cada punto de contacto aporta información sobre lo que la empresa considera importante.

Desde Luxia, la belleza se trabaja como una dimensión que necesita correspondencia con el negocio: materiales elegidos, jerarquía de información, ritmo de una interacción y atención al detalle. Su pertinencia se evalúa por lo que ayuda a comprender o experimentar. Un recurso estético que promete una atención imposible de sostener introduce una discrepancia que la operación deberá resolver.

Examinar la experiencia exige seguir compromisos concretos. Si la oferta promete personalización, hay que precisar qué se adapta, quién recoge la información y qué límites existen. Si propone discreción, conviene revisar qué datos solicita y quién puede consultarlos. Si ofrece acompañamiento, debe definir momentos de contacto, responsabilidad y alcance.

La señal de avance aparece cuando comunicación, venta y entrega comparten una interpretación suficiente de la promesa. Eso permite detectar si una dificultad proviene de una expectativa mal formulada, de recursos insuficientes o de una ejecución que necesita corregirse.

Estructura y capacidad de cumplimiento

La estructura organiza la posibilidad de actuar. Incluye responsabilidades, atribuciones, información, recursos y acuerdos entre participantes. Su diseño debe corresponder al tamaño y a la etapa del proyecto: introducir complejidad antes de necesitarla consume tiempo; omitir acuerdos indispensables deja decisiones importantes sujetas a interpretaciones privadas.

En una empresa naciente, este ámbito puede concentrarse en cómo se incorpora un socio, qué aportará y qué necesita conservar la empresa para operar. En una organización existente, puede centrarse en responsabilidades comerciales, coordinación de equipos o condiciones para reproducir una oferta en otro contexto.

El trabajo estratégico ayuda a identificar las decisiones que esos acuerdos deben resolver. Su formalización jurídica, contable o técnica corresponde a los especialistas pertinentes. Distinguir funciones permite que la dirección llegue a esas conversaciones con una intención empresarial clara y comprenda qué consecuencias necesita evaluar.

La estructura también protege el tiempo y la atención. Cuando nadie sabe quién debe resolver, las consultas se acumulan en la persona más disponible. Cuando la responsabilidad está definida sin medios suficientes, esa persona absorbe el costo del acuerdo incompleto. La claridad debe incluir qué puede decidir, qué apoyo recibe y cuándo necesita escalar una situación.

La señal de avance es que los participantes comprendan cómo colaborar y puedan ejecutar dentro de atribuciones conocidas. El negocio conserva así una base para continuar cuando cambia una persona, aumenta el volumen o surge una diferencia entre socios.

Coherencia entre ámbitos

El diagnóstico pierde fuerza si trata cada ámbito como un proyecto aislado. Una oferta más ambiciosa puede necesitar otro equipo. Una experiencia más personal puede limitar la capacidad. Una alianza técnica puede permitir desarrollar un producto y exigir decisiones nuevas sobre activos y responsabilidades. La intervención necesita mostrar esas consecuencias antes de comprometerlas.

Por ello, una prioridad debe expresarse junto con sus implicaciones. Decidir atender a un segmento requiere revisar qué cambia en la oferta; cambiar la oferta exige revisar la entrega; comprometer una entrega obliga a identificar recursos y responsables. La coherencia se construye mediante ese trabajo, y debe volver a examinarse al aparecer información nueva.

5 Cómo una definición estratégica se convierte en capacidad

Las decisiones necesitan referencias que puedan utilizarse fuera de la conversación en que fueron formuladas. El siguiente proceso propone cómo trabajar esa utilización con fundadores y equipos. Su aplicación depende del tipo de decisión, de la experiencia disponible y de sus consecuencias.

Compromisos que orientan decisiones

El proceso comienza por identificar qué compromisos deben orientar una decisión. «Excelencia», «calidez» o «autenticidad» ofrecen poca ayuda si quienes trabajan juntos interpretan esas palabras de manera incompatible. Una formulación operativa necesita conectar el compromiso con una situación, una prioridad y una renuncia posible. Proteger una determinada calidad material, por ejemplo, implica considerar límites a sustituciones que podrían reducir costos.

Los compromisos deben distinguirse de sus expresiones habituales. Una consulta extensa puede haber sido una forma adecuada de orientar al cliente; no por ello constituye el único modo de comprender lo que necesita. Del mismo modo, una pieza artesanal puede expresar una relación con el lugar sin que todas sus

características deban permanecer inalteradas. La distinción exige discusión concreta: qué función cumple, qué significado se pretende conservar y qué cambio afectaría realmente la oferta.

No todo compromiso proviene del fundador. También existen promesas comerciales ya realizadas, condiciones materiales del servicio y responsabilidades hacia quienes lo hacen posible. La selección de prioridades debe reconocer esas fuentes. Si cada tensión se resuelve apelando a una intuición personal que nunca puede explicarse, el ámbito susceptible de delegación permanece indefinido.

Percepción e interpretación

Percibir es identificar señales relevantes antes de aplicar una respuesta. En servicios personalizados, eso puede incluir incomodidad, necesidad de información o deseo de privacidad. En la elaboración de un producto, puede incluir una diferencia material que afecta su función. La interpretación requiere cautela: observar a una persona en silencio no autoriza a concluir qué desea. El equipo necesita formular hipótesis y, cuando sea apropiado, comprobarlas mediante una pregunta breve.

Esta parte del aprendizaje puede trabajarse comparando lecturas de una misma situación. Dos personas describen por separado qué notaron, qué consideran relevante y qué información les falta. La comparación permite localizar diferencias antes de discutir cuál sería la solución. Si una persona no advirtió un compromiso previo, no basta con enseñarle la respuesta final; necesita aprender dónde buscar ese dato y por qué importa.

La percepción competente tampoco exige sensibilidad ilimitada. Una operación debe decidir qué información necesita y qué inferencias resultan improcedentes. Acumular datos íntimos del cliente no garantiza atención pertinente. Para este marco, una buena interpretación utiliza información suficiente y proporcionada al episodio, reconoce incertidumbre y deja espacio para que la persona corrija una suposición.

Juicio ante compromisos en tensión

El juicio comienza cuando hay que elegir entre alternativas que protegen bienes diferentes. Una excepción relevante no es cualquier desviación: aparece cuando la instrucción disponible no resuelve la tensión. Si el equipo olvida un requisito claro por descuido, el problema puede ser ejecución. Si dos requisitos razonables no pueden satisfacerse simultáneamente, corresponde ponderar prioridades.

La evaluación propuesta considera tres preguntas: qué intenta proteger la persona, qué costo reconoce en su elección y qué alternativa descartó. Las respuestas permiten distinguir una preferencia de una decisión razonada. También revelan desacuerdos legítimos. Dos responsables podrían escoger opciones distintas y ofrecer razones atendibles, especialmente cuando la información es incompleta o las consecuencias admiten varias interpretaciones.

Por ello, criterio compartido no significa unanimidad. Significa contar con referencias suficientemente comunes para discutir diferencias y resolverlas dentro de atribuciones conocidas. Si el fundador modifica una decisión, debería poder explicar qué dato, compromiso o consecuencia justificó hacerlo. Cuando únicamente comunica desagrado, transmite una señal de poder, pero deja poco material utilizable para la siguiente situación.

Autoridad efectiva y recursos

Una decisión necesita condiciones para ejecutarse. La persona puede reconocer la alternativa pertinente y carecer de presupuesto, información, tiempo o permiso para actuar. En ese escenario, repetir capacitación sobre valores puede aumentar la frustración sin modificar la causa de la dependencia. El diagnóstico tiene que separar incapacidad para elegir e imposibilidad de ejecutar una elección razonable.

La autoridad efectiva requiere límites conocidos. Algunas decisiones pueden tomarse sin consulta; otras requieren acuerdo entre áreas; otras pertenecen a la dirección por su alcance. La frontera debe basarse en consecuencias, reversibilidad, compromisos existentes y competencia disponible. El rango de gasto ayuda, pero no captura todo: una acción barata puede comprometer gravemente la privacidad o alterar una promesa central.

También importa cómo responde la dirección después. Una autorización pierde credibilidad si se retira retrospectivamente cada vez que el resultado disgusta, aun cuando la persona respetó los límites y utilizó la información disponible. La revisión puede corregir el razonamiento y ajustar atribuciones. Para que produzca aprendizaje necesita distinguir un error razonable, una ejecución deficiente y una vulneración deliberada de acuerdos.

Revisión y renovación

La revisión reconstruye el episodio sin asumir que el resultado revela automáticamente la calidad de la decisión. Conviene comparar lo esperado con lo ocurrido, identificar información que faltaba y escuchar a quienes ejecutaron la

respuesta. El fundador participa como una perspectiva relevante; la experiencia de clientes y equipo introduce consecuencias que quizá no presenció.

El aprendizaje debe dejar una diferencia utilizable. Puede modificar un procedimiento, precisar una atribución, añadir un ejemplo a la formación o cuestionar una prioridad. Registrar únicamente «se resolvió» conserva la respuesta, pero pierde las condiciones bajo las cuales fue adecuada. Un precedente útil explica cuándo aplica y qué cambio de contexto exigiría reconsiderarlo.

La renovación aparece cuando varias excepciones revelan que una práctica habitual ya no cumple su función. En ese punto, insistir en resolver caso por caso podría perpetuar un defecto del diseño. La revisión debe permitir preguntar si conviene mantener la práctica, sustituirla o modificar la oferta. La frecuencia de las excepciones también puede indicar que el supuesto problema extraordinario se volvió parte normal de la operación.

Continuidad como resultado

La continuidad aparece cuando el negocio sostiene sus compromisos en condiciones distintas. Para observarla hay que definir qué compromiso se conserva y qué variación es aceptable. Dos respuestas distintas pueden proteger un mismo compromiso; dos secuencias idénticas pueden producir experiencias opuestas.

La tabla permite revisar dónde se interrumpe una decisión. Sus elementos funcionan como preguntas de diagnóstico, sin asignar un puntaje general al negocio.

Elemento	Función en el proceso	Señal que conviene buscar
Compromisos	Orientar la interpretación	Prioridades explicadas mediante decisiones y renunciaciones
Percepción	Reconocer señales y datos faltantes	Descripción del episodio previa a conocer el resultado
Juicio	Ponderar alternativas	Razones, opciones descartadas y costos reconocidos
Autoridad y recursos	Hacer posible la acción	Facultades efectivas, información y medios disponibles
Revisión	Convertir consecuencias en aprendizaje	Ajustes verificables en decisiones posteriores
Continuidad adaptativa	Sostener compromisos en condiciones distintas	Diferencias justificadas sin incumplimientos ocultos

La aplicación del marco exige reconocer qué elemento falta. Mejorar uno puede no compensar la ausencia de otro. Un equipo perceptivo sin atribuciones seguirá consultando; un equipo autorizado sin preparación puede improvisar; un equipo competente sin revisión puede repetir errores. Para decidir dónde intervenir, conviene contrastar estas posibilidades con episodios del negocio.

6 Dos intervenciones de Luxia

Caso A Preparar una operación para expandirse

La empresa contaba con una operación de bienestar validada y buscaba extenderla a otro mercado. El desafío consistía en hacer que una actividad que ya funcionaba pudiera ser comprendida y ejecutada en un contexto diferente. La oferta, la experiencia y los estándares necesitaban ofrecer una referencia utilizable para ese despliegue.^[1]

El resumen de la intervención recoge rediseño de oferta y estándares documentados y transferibles. Reporta aperturas mediante franquicias y mejoras comerciales posteriores. Por confidencialidad se conserva aquí la dirección de esos resultados sin publicar cifras ni ubicaciones.

La relevancia del caso reside en la relación entre esas piezas. La oferta organiza el compromiso comercial; los estándares ayudan a precisar las condiciones de su cumplimiento; la expansión exige que otros participantes puedan trabajar con ambas. El conocimiento de una operación necesita adquirir una forma que permita coordinar nuevas responsabilidades.

Nuestra interpretación es que el trabajo contribuyó a convertir parte de ese conocimiento en referencias para el despliegue. Esta explicación supone que los participantes utilizaron la oferta y los estándares para orientar su actuación. El resumen retrospectivo es consistente con ese mecanismo, aunque no permite reconstruir cada decisión ni separar su contribución de otros factores de la expansión.

La distinción entre conservar y adaptar es especialmente relevante. Al pasar a otro contexto, algunas expresiones de la oferta pueden requerir cambios. La dirección necesita saber qué compromisos deben mantenerse y qué variaciones son compatibles con ellos. El valor de una referencia estratégica reside en ayudar a hacer esa distinción; una reproducción literal puede ignorar diferencias importantes del mercado o de la operación.

El caso permite reconocer un resultado de construcción empresarial: una actividad existente adquirió condiciones para desplegarse mediante franquicias. La capacidad de expansión y la autonomía ante decisiones nuevas son resultados distintos y requieren evaluaciones propias.

Para un fundador que contempla crecer, la pregunta que deja este caso es precisa: ¿qué necesita comprender y poder ejecutar otra persona antes de asumir una

nueva unidad o mercado? Responderla puede cambiar la prioridad de la inversión, desde aumentar visibilidad hacia preparar las condiciones de entrega.

Caso B Articular habilidades en una empresa capaz de incorporar capital

La fundadora contaba con una idea, dos competencias profesionales complementarias y conocimiento de una comunidad de usuarios potenciales. Había recursos personales valiosos. El trabajo consistía en articularlos en una propuesta empresarial y desarrollar capacidades necesarias para conducirla.^[2]

Luxia acompañó la definición del negocio y de su modelo, y enseñó a la fundadora cómo levantar fondos. La intervención reunió dos necesidades: formular una oportunidad que otras personas pudieran evaluar y preparar a quien debía presentarla y liderar su desarrollo.

La definición del modelo permitió examinar cómo las habilidades de la fundadora podían sostener una propuesta empresarial. Saber hacer algo apreciado puede ser una base para emprender; organizar una empresa requiere decidir qué valor se ofrecerá, cómo participarán otros y qué recursos necesita el desarrollo. Nuestra lectura es que la intervención ayudó a convertir la experiencia de la fundadora en una oportunidad más explícita y discutible.

La trayectoria incluyó una relación con un socio tecnológico. El resumen de términos utilizado en el análisis contempla participación vinculada con ejecución, distinción entre servicios y aportaciones de dinero, límites de gasto, control empresarial de activos y cuentas, y responsabilidades de gobierno. Es un documento no vinculante: permite conocer la estructura propuesta, sin dar por ejecutadas todas sus condiciones.^[2]

Ese contenido muestra qué preguntas aparecen al construir una organización. El proyecto necesita precisar qué aporta cada parte, cómo se reconoce su contribución y qué conserva la empresa si cambia la colaboración. Una relación basada en afinidad o entusiasmo compartido requiere esos acuerdos para coordinar trabajo y compromisos.

Según el testimonio directo del autor, la fundadora obtuvo posteriormente una ronda de capital destinada al lanzamiento y se incorporó al consejo de la empresa inversora. El cargo corresponde a esa organización, distinta de la compañía que había creado.^[2]

La financiación incorporó recursos externos al desarrollo. El nombramiento amplió el papel empresarial de la fundadora hacia responsabilidades de gobierno en otra organización. Ambos resultados describen un cambio relevante respecto

del punto de partida: una profesional con una idea y capacidades complementarias pasó a conducir un negocio con participación de un socio y capital para avanzar.

La interpretación de Luxia conecta la definición del modelo y la preparación de la fundadora con esa mayor capacidad para organizar el proyecto y movilizar recursos. El talento previo, las relaciones, el desarrollo y la decisión del inversor también forman parte del resultado. El caso permite explicar una contribución estratégica dentro de esa combinación, sin convertir la financiación en un desenlace garantizado.

Esta experiencia amplía el sentido del criterio personal. El trabajo puede ayudar al fundador a comprender decisiones que antes quedaban fuera de su práctica profesional. En una etapa temprana, desarrollar esa capacidad es parte de la construcción de la empresa. La necesidad de delegar aparecerá donde la actividad y sus responsabilidades lo requieran.

Lo que revela el contraste

Dimensión	Operación en expansión	Proyecto de origen creativo
Punto de partida	Una operación validada	Una idea y competencias complementarias
Trabajo reportado de Luxia	Rediseño de oferta y estándares transferibles	Definición del negocio y del modelo, y preparación para levantar fondos
Resultado reportado	Aperturas mediante franquicias y mejoras comerciales	Captación de capital para el lanzamiento y acceso de la fundadora al consejo de la empresa inversora
Mecanismo interpretativo	Hacer utilizable el conocimiento de una operación en otros contextos	Hacer comprensible una oportunidad y preparar a su fundadora para incorporar recursos
Pregunta para otro negocio	Qué necesita transferirse antes de expandir	Qué necesita definirse antes de incorporar socios o capital

Fuentes de los hechos reportados: archivo profesional y testimonio del autor.^{[1][2]}

Los mecanismos son la interpretación desarrollada en este documento.

Los casos ilustran momentos distintos de una misma pregunta empresarial: cómo hacer que el valor disponible pueda organizarse con otros. En un caso, la intervención se relaciona con el despliegue de una actividad existente. En el otro, con la formación de una empresa y la preparación de quien la lidera. Aplicar el mismo indicador a ambos ocultaría parte de lo que necesitaban resolver.

La comparación también distingue documentación, reproducción y criterio. Documentar conserva referencias; reproducir permite ejecutar respuestas conocidas; desarrollar criterio permite abordar condiciones nuevas. Una intervención puede avanzar en uno de estos niveles sin resolver los demás. El objetivo debe corresponder a la necesidad de la empresa y revisarse con evidencias de uso.

Una señal particularmente importante es qué capacidad conserva el cliente después del acompañamiento. Si todas las decisiones siguen requiriendo al asesor, parte de la dependencia simplemente cambia de destinatario. La intervención debe dejar referencias, comprensión y atribuciones que el cliente pueda utilizar, junto con claridad sobre las situaciones en las que seguirá necesitando apoyo especializado.

7 Una referencia externa sobre transmisión del conocimiento

La organización del aprendizaje tiene ejemplos públicos que ayudan a concretar el argumento. Hermès describe en su documento de registro universal de 2022 la École Hermès des Savoir-Faire, creada en 2021, y una estructura de gobierno para la formación. El documento también menciona matrices de competencias que incluyen reflexión, capacidad de decisión y autonomía.^[12]

El interés de esta referencia está en la organización de la transmisión: responsabilidades, recorrido formativo y criterios para examinar capacidades. Se trata de información corporativa sobre prácticas declaradas. Se incorpora como referencia externa sobre transmisión de conocimiento.

La pregunta que aporta para un negocio de menor escala es qué debe organizar para que su conocimiento pueda aprenderse y utilizarse. Puede necesitar acompañamiento, práctica, revisión y responsables definidos, con una estructura proporcionada a sus recursos. Crear documentación será una parte de ese trabajo cuando ayude a cumplir esa función.

El aprendizaje puede permanecer integrado en la actividad cotidiana. Comparar dos propuestas, revisar una entrega o explicar por qué se rechazó una oportunidad permite hacer visible parte del razonamiento que sostiene el negocio. Para que esa práctica deje capacidad, conviene conservar las razones y comprobar cómo se utilizan en la siguiente decisión.

8 El papel del fundador y los límites del crecimiento

La participación del fundador debe corresponder a la propuesta del negocio y a su etapa de desarrollo. Una marca puede decidir que su oferta incluya participación personal, limitar su escala y organizarse alrededor de esa elección. Evaluar esa decisión requiere considerar lo prometido al cliente y las condiciones reales para cumplirlo.

Autoría, formación y compensación

La autoría es una contribución personal que participa de manera explícita en la oferta. Puede expresarse en selección creativa, composición, diseño o una experiencia conducida por quien la concibió. Si esa participación importa al cliente y puede sostenerse, preservarla es una decisión empresarial defendible.

La formación exige otro criterio de observación. El fundador interviene para que alguien aprenda a reconocer señales, ponderar alternativas y decidir. Su contribución debería dejar capacidades utilizables en episodios posteriores. No necesariamente disminuirán todas las consultas: algunas pueden volverse más complejas o precisas a medida que el equipo asume responsabilidades nuevas. Importa examinar su contenido, no solo su frecuencia.

La compensación ocurre cuando el fundador resuelve una carencia sin modificar las condiciones que la reproducen. Puede cubrir falta de personal, acuerdos imprecisos, información fragmentada o ausencia de atribuciones. Una corrección extraordinaria puede ser necesaria; la repetición exige otro diagnóstico. Si la misma categoría de decisión vuelve constantemente a él, conviene preguntar qué impide convertir esa experiencia en capacidad organizacional.

Las tres funciones pueden coexistir en una semana e incluso dentro de un episodio. Por ello, no conviene clasificar al fundador de manera permanente como autor, formador o controlador. La unidad relevante sigue siendo la decisión: qué aportó su intervención, por qué fue necesaria y qué cambió después. Esta precisión evita moralizar la dependencia antes de comprenderla.

Fronteras de la autonomía

El marco se aplica con mayor claridad cuando existen decisiones contextualizadas, competencia suficiente para abordarlas y consecuencias que permiten una revisión proporcionada. Una persona recién incorporada puede requerir

acompañamiento estrecho. Una decisión irreversible o que altera compromisos centrales puede corresponder a la dirección. Delegar exige diseñar fronteras, no retirar apoyo.

También hay situaciones donde un procedimiento bien construido es la respuesta adecuada. Convertir toda tarea en un ejercicio interpretativo añadiría esfuerzo, variación y ambigüedad. El criterio debe ayudar a reconocer cuándo aplicar el estándar y cuándo elevar una tensión que el estándar no resuelve. Una organización madura necesita ejecución confiable y capacidad de excepción.

Un límite adicional es la competencia del propio fundador. Su capacidad creativa puede coexistir con dificultades operativas o con una lectura parcial del cliente. El equipo no tiene por qué reemplazar un monopolio de decisión por otro. Incorporar experiencia especializada, voces de operación y consecuencias observables permite discutir diferencias sobre bases más amplias que una preferencia individual.

Por último, la continuidad de una marca no exige conservar todo aquello que la hizo reconocible. Una práctica puede perder pertinencia o resultar inviable. En ese caso, la dirección debe reconocer que está cambiando una parte de la oferta y decidir cómo comunicarla. El marco no resuelve por sí solo cuánto cambio admite una identidad; proporciona una forma de hacer visibles las razones y las responsabilidades de ese cambio.

9 Cómo evaluar el trabajo estratégico

Comenzar por la capacidad que falta

Evaluar una intervención exige formular qué necesita poder hacer el negocio al terminar. En un proyecto naciente, el objetivo puede ser convertir una idea en una oferta evaluable, organizar el desarrollo o preparar una relación con socios. En una operación en expansión, puede consistir en permitir que otros responsables entreguen una experiencia con compromisos compartidos. Esta definición evita medir proyectos diferentes mediante un único resultado, como facturación o reducción de consultas al fundador.

La situación inicial debe describirse con suficiente concreción. Una persona puede dominar su oficio y desconocer las decisiones necesarias para organizar una empresa. Otra puede contar con una operación rentable y carecer de referencias para extenderla. Ambas necesitan estructura, pero no la misma intervención. El

diagnóstico debe identificar capacidades existentes, decisiones pendientes y consecuencias de mantenerlas sin resolver.

Conviene elegir decisiones que afecten el siguiente paso del negocio. Si el problema es conseguir participación técnica, la evaluación debe observar cómo se define el desarrollo y qué condiciones permiten comprometerlo. Si se busca expansión, debe examinar qué necesitan comprender y ejecutar quienes asumirán nuevas unidades. Una formulación amplia, como «fortalecer la marca», requiere ese descenso a decisiones concretas para poder evaluarse.

Distinguir entregable, utilización y resultado

Un entregable es una referencia disponible. Su utilización aparece cuando modifica una elección o coordina una acción. El resultado es lo que ocurre después, con la intervención de otras condiciones. Mantener separados esos niveles ayuda a reconocer avances sin atribuir a un documento todo lo que sucede posteriormente.

En el Caso A, oferta y estándares son componentes reportados del trabajo; las aperturas son resultados de despliegue. La utilización específica de esas referencias por cada responsable constituye el mecanismo propuesto. En el Caso B, la definición del modelo y la preparación para levantar fondos son intervenciones reportadas; la financiación y el nombramiento son resultados posteriores; su relación se interpreta dentro de las demás contribuciones al proyecto.

Nivel de evaluación	Pregunta	Evidencia pertinente
Formulación	¿Qué decisión quedó definida?	Oferta, prioridades o responsabilidades acordadas
Utilización	¿Quién pudo actuar con esa referencia?	Decisiones y acciones vinculadas con el trabajo
Resultado	¿Qué cambió en el negocio?	Lanzamientos, acuerdos, expansión o recursos obtenidos, según el objetivo
Sostenimiento	¿La capacidad sigue disponible?	Continuidad entre momentos, responsables o situaciones

Estos niveles no imponen una secuencia rígida. La revisión de un resultado puede obligar a cambiar la formulación. Una negociación puede revelar que una propuesta todavía no permite decidir. El valor de evaluar consiste en localizar esa diferencia y orientar la siguiente intervención.

Observar permanencia y límites

Después del resultado inicial importa saber qué capacidad quedó disponible. La captación de capital abre compromisos de ejecución; una expansión exige sostener el servicio; la incorporación de un socio introduce nuevas decisiones. Evaluar esos periodos posteriores permite distinguir un hito logrado de una capacidad que la empresa puede volver a utilizar.

La permanencia tampoco equivale a prescindir de especialistas. Una empresa puede necesitar apoyo técnico, jurídico o financiero de forma continuada. La pregunta es si comprende qué necesita, puede evaluar contribuciones y conserva la capacidad de coordinar su negocio. La dependencia problemática aparece cuando un solo participante concentra información o decisiones indispensables que los demás no pueden examinar.

En decisiones delegadas, las consultas al fundador son una señal que requiere contexto. Una reducción puede indicar preparación, pero también menor complejidad o traslado de la carga a otra persona. Deben observarse calidad de las respuestas, distribución del trabajo y posibilidad de relevo. La autonomía merece evaluarse cuando forma parte del objetivo, sin desplazar los resultados de construcción empresarial que sí se han alcanzado.

Una pauta de revisión para la dirección

La revisión puede organizarse alrededor de una decisión reciente que el negocio ahora pudo tomar. Se reconstruye qué referencia utilizó, quién participó, qué recursos se comprometieron y qué ocurrió después. El equipo identifica qué parte puede repetirse, cuál depende todavía de una persona y qué debe cambiar antes del siguiente paso.

Esta práctica permite contrastar tres relaciones propuestas. La articulación de una oferta debería facilitar su evaluación por terceros. La preparación acompañada de atribuciones y recursos debería favorecer acción efectiva. La revisión de consecuencias debería producir ajustes utilizables en decisiones posteriores. Si solo mejora el discurso o aumenta la documentación sin cambiar la actuación, la explicación pierde fuerza y la intervención necesita revisarse.

La evaluación ofrece así una base para continuar el trabajo. En lugar de agregar estructura por acumulación, permite decidir qué acuerdo, aprendizaje o recurso falta para que el negocio avance con responsabilidades comprensibles.

10 Decidir cuándo trabajar con Luxia

Una intervención estratégica tiene sentido cuando las decisiones pendientes afectan varias partes del negocio y resolverlas por separado produce contradicciones. Puede ser pertinente cuando existe capacidad profesional sin una oferta suficientemente definida, cuando una operación necesita prepararse para expandir o cuando la incorporación de un socio obliga a revisar el modelo y la estructura.

La afinidad con una estética o con una forma de pensar puede iniciar la conversación. La decisión de trabajar juntos necesita apoyarse en el problema empresarial, en el alcance del acompañamiento y en la disposición para actuar sobre sus conclusiones. La estrategia requiere información, tiempo del equipo responsable y posibilidad real de tomar decisiones.

Señales que justifican un diagnóstico

Las preguntas siguientes permiten preparar una conversación. No son un test ni una clasificación de madurez. Conviene responderlas con un ejemplo reciente y observar cuáles se relacionan entre sí.

Pregunta	Qué conviene examinar
¿La explicación de nuestro valor cambia según quién vende?	Posicionamiento compartido, claridad de oferta y referencias comerciales
¿Cada propuesta obliga a redefinir alcance y condiciones?	Grado de personalización necesario y decisiones comerciales todavía abiertas
¿La experiencia depende de intervenciones extraordinarias?	Promesas, recursos disponibles, estándares y responsabilidades
¿Tenemos una oportunidad que no sabemos estructurar con otros?	Modelo de negocio, contribuciones requeridas y preparación para discutirlos
¿El crecimiento aumenta las consultas y el retrabajo?	Conocimiento que necesita transferirse y atribuciones que deben aclararse
¿Sabemos qué conservar y qué cambiar al expandir?	Compromisos de la oferta y condiciones del nuevo contexto

Una sola respuesta puede señalar una dificultad operativa acotada. Varias respuestas relacionadas pueden indicar que conviene revisar el conjunto. La primera tarea consiste en distinguir qué tipo de problema se está enfrentando para evitar invertir en una solución que deje intacta su causa.

Qué debería quedar claro al definir una intervención

El alcance debe expresar qué decisión necesita resolverse y qué capacidad se busca desarrollar. «Fortalecer la marca» requiere traducirse a algo observable: ordenar una oferta para que pueda venderse de manera consistente, preparar una operación para otro contexto o articular un proyecto para discutirlo con posibles socios.

También debe precisar quién participará, qué información hace falta y qué corresponde ejecutar al cliente. El acompañamiento puede aportar análisis, estructura y orientación; la dirección conserva decisiones y compromisos que no puede delegar al asesor. Cuando participan otros especialistas, conviene definir sus responsabilidades desde el inicio.

La evaluación necesita una situación de partida y un uso esperado. Si se reorganiza una oferta, habrá que examinar cómo se utiliza en conversaciones y propuestas. Si se aclaran atribuciones, habrá que observar qué decisiones pueden tomarse con ellas. Si se prepara una relación con socios, habrá que revisar si las partes comprenden la oportunidad, sus aportaciones y los compromisos pendientes.

Es posible que el diagnóstico concluya que la prioridad es distinta de la que motivó la consulta. Un negocio puede necesitar primero capacidad de entrega, disciplina financiera o resolver un acuerdo entre socios. Reconocer esa condición permite secuenciar el trabajo y evitar que la estrategia se formule sobre un problema que todavía impide ejecutarla.

El criterio de lujo consciente

En Luxia, el lujo consciente orienta una pregunta adicional: qué condiciones de tiempo, atención y libertad hace posible el negocio para sus clientes y para quienes lo sostienen. Es un criterio de diseño y dirección que debe traducirse a elecciones concretas.

Una atención personalizada necesita capacidad reservada para cumplirla. La disponibilidad del fundador necesita límites compatibles con su función y con la oferta. Un crecimiento deseado requiere considerar qué complejidad introduce y quién asumirá el trabajo. La calidad de la experiencia debe examinarse junto con las condiciones que la hacen posible.

Desde ese criterio, una empresa puede elegir ampliar su escala, profundizar su especialización o limitar su volumen. La elección depende de su economía, sus compromisos y la vida profesional que sus responsables desean sostener. La

metodología debe ayudar a hacer explícitas esas consecuencias y a diseñar una estructura compatible con la decisión.

11 La siguiente decisión del negocio

Convertir criterio personal en capacidad empresarial exige relacionar lo que una persona sabe con una oferta, una experiencia y una forma de colaboración. Los casos presentados muestran dos aplicaciones de ese trabajo: preparar una operación para desplegarse y articular capacidades profesionales en un negocio capaz de incorporar capital.

El valor de la intervención se reconoce cuando esas definiciones permiten actuar: seleccionar una oportunidad, explicar una propuesta, asumir una responsabilidad o coordinar recursos. Su continuidad depende de que las referencias puedan utilizarse y revisarse a medida que el negocio aprende.

Para quien considera trabajar con Luxia, el punto de partida es identificar la siguiente decisión que su empresa necesita tomar y aquello que hoy se lo impide. Una conversación estratégica permite examinar si el problema requiere articular posicionamiento, oferta, experiencia y estructura, y qué alcance tendría sentido.

Antes de esa conversación, conviene reunir una descripción de la oferta actual, una decisión reciente que no pudo resolverse con claridad y el cambio empresarial que se busca. Son elementos suficientes para iniciar una discusión concreta sobre prioridades y condiciones de trabajo.

Conversación estratégica con Luxia

Escribe a info@alexreyesortiz.com con el asunto «Conversación estratégica Luxia» y una breve descripción de tu negocio y de la decisión que necesitas resolver.

Alex Reyes-Ortiz · Fundador de Luxia™

Notas y bibliografía

Fuentes de la práctica profesional

^[1] Luxia. Resumen retrospectivo de una intervención de expansión en una operación de bienestar. Archivo profesional del autor, acceso restringido. Se utiliza exclusivamente el relato del caso ejecutado y sus resultados, incluido en una presentación cuyo destinatario era otra empresa. Identidades y datos comerciales omitidos por confidencialidad.

^[2] Reyes-Ortiz, Alex. Testimonio directo sobre una intervención de construcción empresarial y preparación para levantar fondos. Septiembre de 2026. Se complementa con un resumen de términos no vinculante entre la compañía y su socio tecnológico. El testimonio es la fuente de los resultados posteriores; el documento es la fuente de la estructura propuesta. Materiales de acceso restringido.

^[11] Luxia. Materiales de presentación de la metodología Strategic Recode. Archivo profesional del autor. Referencia de los ámbitos de posicionamiento, oferta, percepción y experiencia, y estructura interna.

Literatura académica

^[3] Casprini, E., Melanthiou, Y., Pucci, T. y Zanni, L. (2020). Managing founder-based brand identity during succession. *Journal of Brand Management*, 27, 1–14. doi:10.1057/s41262-019-00161-x.

^[4] Astner, H. y Gaddefors, J. (2025). Founders and their brands: How founder identity matters in small firm branding. *Qualitative Market Research*, 28(1), 101–121. doi:10.1108/QMR-06-2023-0085. Publicación anticipada en 2024.

^[5] Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. doi:10.1287/orsc.5.1.14.

^[6] Brown, J. S. y Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57. doi:10.1287/orsc.2.1.40.

^[7] Aghion, P. y Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1–29. doi:10.1086/262063.

^[8] Bowen, D. E. y Lawler, E. E. III. (1994). *The employee empowerment approach to service*. CEO Publication G 94-1 (244). Center for Effective Organizations, University of Southern California. Documento de trabajo.

^[9] Gioia, D. A., Schultz, M. y Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63–81. doi:10.5465/amr.2000.2791603.

^[10] March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71.

Se consultaron resúmenes y registros editoriales o institucionales para las referencias ^[3], ^[6], ^[7] y ^[9]. Las afirmaciones asociadas se limitan a su contenido. Las referencias ^[4], ^[5], ^[8] y ^[10] se consultaron en texto completo.

Referencia empresarial complementaria

^[12] Hermès International. *2022 Universal Registration Document*. Extracto «People: Savoir-Faire», pp. 98–99. Documento corporativo. Las prácticas descritas corresponden al ejercicio 2022.