

—Por **Jaime Munita**—

Gerente general de Grupo Patio



Infraestructura que sostiene

La mayoría de los planes de negocio no fracasan por falta de ideas, fracasan por una razón más simple: las organizaciones sobrestiman su capacidad de ejecutar lo que diseñan. La distancia entre una estrategia correcta y una estrategia exitosa no la define el mercado ni la macroeconomía; la define la capacidad real de las personas de llevarla a la práctica.

En Grupo Patio hemos vivido este aprendizaje de forma directa. En 2025 tomamos una decisión: focalizar nuestros esfuerzos en el desarrollo y gestión de activos inmobiliarios comerciales e industriales. Esa claridad era condición necesaria, pero no suficiente. Sabíamos que el verdadero desafío para lograr una estrategia de cambio estaba puertas adentro: ¿contaba la organización con las capacidades para ejecutar una transformación de esa magnitud?

Esa pregunta se volvió el eje silencioso del año: mientras avanzábamos en el refinanciamiento de USD 500 millones, el nuevo fondo de USD 30 millones y la adquisición del 51% de Estructuras Marfil, era esa conversación interna la que ordenaba la ejecución.

Entendimos que materializar esta nueva hoja de ruta exigía, además, una transformación profunda en la forma en que se tomaban las decisiones: requería cambiar los incentivos, descentralizar la toma de decisiones y generar accountability para empoderar a los colaboradores a tomar más y mejores decisiones en todos los niveles de la compañía.

Decidimos entonces gestionar la “infraestructura humana” con el mismo rigor con que gestionamos los activos físicos. Con metodologías de gestión del cambio, medimos la preparación real de los equipos, fortalecimos una comprensión compartida de hacia dónde íbamos y empezamos a derribar silos que frenaban decisiones. Las mediciones internas nos ayudaron a anticipar si la organización estaba realmente en condiciones de ejecutar y evaluar la solidez de la base sobre la que estábamos construyendo.

Los datos nos confirman algo que a veces se olvida: la disposición cultural para cambiar se puede trabajar, medir y gestionar. Es una variable. Bajo esa misma lógica impulsamos iniciativas para fortalecer nuestra cultura y avanzar en equidad, integrándolas como condiciones operativas esenciales para el negocio: ajustamos políticas de movilidad y programas de liderazgo para que esa diversidad de miradas nos permitiera innovar y elevar la calidad de las decisiones.

Este trabajo interno tuvo un efecto en nuestro entorno. Hoy Grupo Patio interactúa con más de 75 juntas de vecinos, mantiene convenios de colaboración con 14 municipios, e impacta a cerca de cuatro millones de personas en más de 50 comunas del país. Un alcance así no se sostiene con buenas intenciones: exige coherencia entre lo que se declara y cómo se opera por dentro.

Mirando a 2026, el desafío es consolidar el liderazgo en nuestros segmentos, seguir impulsando proyectos que contribuyan al desarrollo de las ciudades, y al mismo tiempo, seguir trabajando en una cultura que promueva el bienestar, el liderazgo y el empoderamiento de las personas.

La lección de fondo es simple y exigente: las empresas no ejecutan planes; los ejecutan las personas. Ningún balance refleja si esas personas entienden hacia dónde van, si confían en quienes las lideran o si el entorno les permite decidir con agilidad. Esa es la infraestructura verdaderamente decisiva y, aunque no siempre aparece en los estados financieros, es la que finalmente define los resultados.