

#16

UNA MIRADA ÁGIL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Carrera

Licenciatura en Administración y Gestión
de la Información

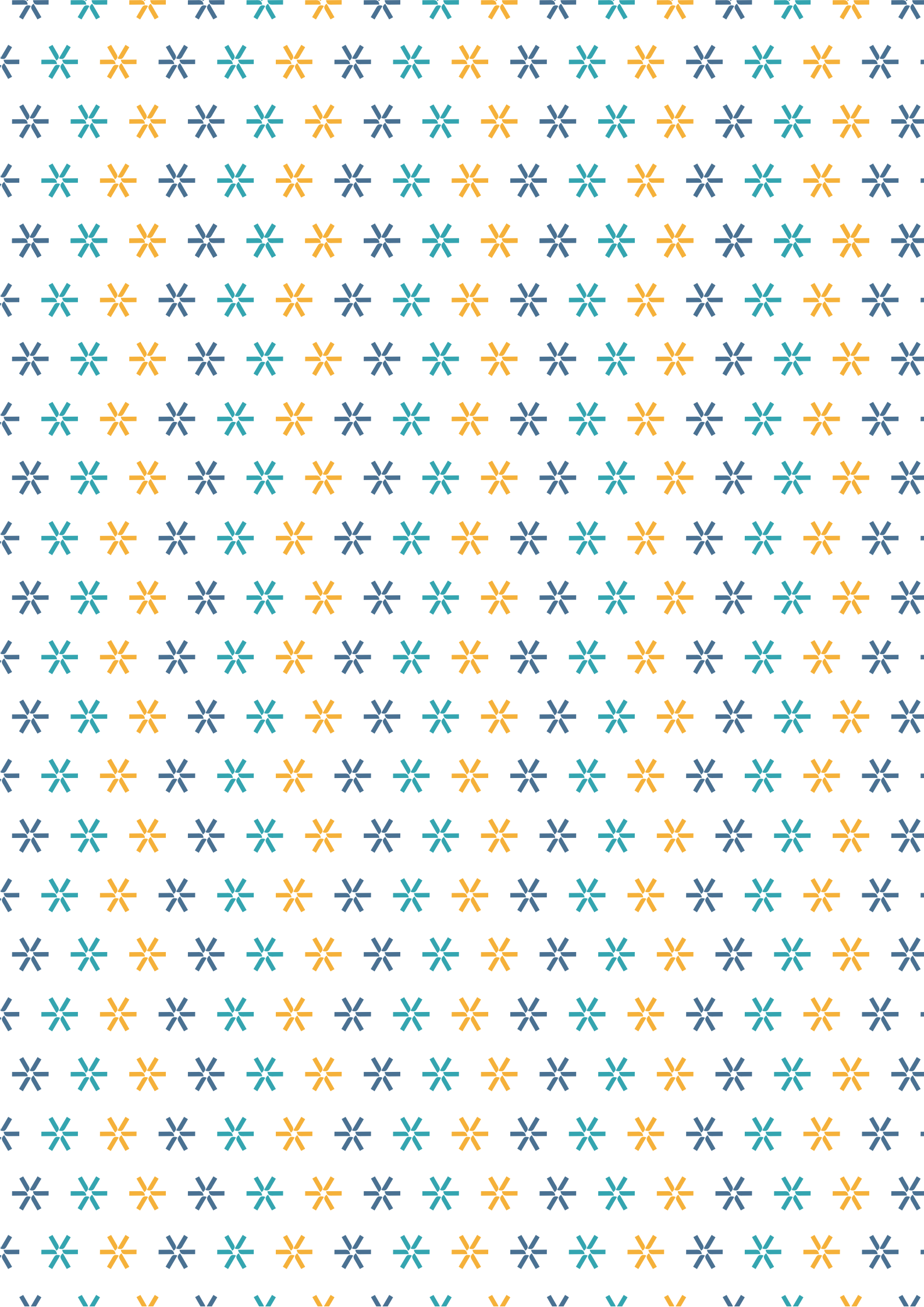
Autoras/es

Gutiérrez, Ma. Cecilia

Bedini, Leticia

Costamagna, Marcelo

Della Torre, María



PRESENTACIÓN

Esta nueva producción de Ediciones UNRaf se inscribe en la “Colección Libros de Cátedras”, a través de la cual se pretende promover y potenciar las capacidades de los equipos docentes de las distintas propuestas formativas y Facultades, mediante la producción de textos de apoyo a las actividades de enseñanza-aprendizaje, que a la vez posibiliten la socialización e intercambios multidisciplinares e interdisciplinares.

Esta serie, en particular, reúne un conjunto de producciones seleccionadas en el marco de la V Convocatoria Institucional, realizada en el año 2025. Se abordan, en este caso, diversas temáticas que abarcan la matemática aplicada al diseño, la administración y diseño de procesos organizacionales, el entrenamiento adaptado para la salud y una guía para la elaboración del proyecto de intervención profesional en el marco de una carrera específica.

Una vez, ponderamos la calidad de los trabajos, así como también el nivel académico, la trayectoria profesional y el compromiso de sus autores/as en torno a estas temáticas y problemáticas y para con esta iniciativa institucional, considerada de relevancia para el presente y futuro de esta Universidad.

Agradecemos a las/os responsables de cada una de las publicaciones, a sus equipos de trabajo y a los/as integrantes de la editorial, por ayudarnos concretar este proyecto, tan prometedor y tan necesario para nuestra institución.

Mg. Marcelo M. Costamagna

Decano Facultad de Estudios
Profesionales

Bq. Fabiana Gentinetta

Decana Facultad de Tecnologías e
Innovación Para El Desarrollo

Mg. María Cecilia Gutiérrez

Decana Facultad de Ciencias
Sociales y Humanidades

Una mirada ágil de la gestión estratégica / María Cecilia Gutiérrez ... [et al.]. - 1a ed. -

Rafaela : Ediciones UNRaf, 2026.

Libro digital, PDF - (Cuadernos de cátedra)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-4920-85-0

1. Administración. 2. Planificación. 3. Análisis de la Información. I. Gutiérrez, María Cecilia

CDD 658.401



©Universidad Nacional de Rafaela, 2024

Bv. Roca 989, Rafaela

Santa Fe, Argentina

Tel. (+54 03492) 501155

info@unraf.edu.ar

editorial@unraf.edu.ar

http://www.unraf.edu.ar/

Autoridades UNRaf

Rector

Dr. Rubén Ascúa

Vicerrectora

Mg. María Cecilia Gutiérrez

Decano

Mg. Marcelo Costamagna

A/C Dirección editorial

Lic. Fernando García

Coordinación editorial

Lic. María Guadalupe Rey

Diseño editorial

Tec. Francisco Intelangelo

Gimena Blua

Corrección

Marta Giorgetti

La responsabilidad por los contenidos y las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones publicadas por Ediciones UNRaf incumbe exclusivamente a los autores firmantes y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista ni del Director Editorial, ni del Consejo Editor u otra autoridad de la UNRaf.



Atribución – No Comercial – Compartir por igual 4.0 Internacional (by-nc-sa 4.0): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas. Esta licencia no es una licencia libre, y es la más cercana al derecho de autor tradicional.



Atribución (Attribution): En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia será necesario reconocer la autoría (obligatoria en todos los casos).



No Comercial (Non commercial): La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.



Compartir por igual (ShareAlike): En caso de modificación, transformación o construcción sobre el material, se debe distribuir la contribución bajo la misma licencia que la original.

#16

UNA MIRADA ÁGIL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Autoras/es

Gutiérrez, Ma. Cecilia

Bedini, Leticia

Costamagna, Marcelo

Della Torre, María

Índice

Introducción	13
---------------------------	-----------

01. Agilidad en el proceso de planificación estratégica

Conceptos claves	17
Abordaje teórico	17
Planificación estratégica: concepto y evolución.....	17
¿Por qué la planificación es clave en la vida de las personas y en las organizaciones?.....	17
Proceso de dirección estratégica.....	22
Etapas 1: análisis interno de la organización.....	23
Etapas 2: análisis externo de la organización	26
Etapas 3: La definición de la estrategia y su plan de acción	31
Metodologías ágiles: herramientas para la gestión en tiempos de cambio	37
Guía de ejercitación práctica.....	38
Soluciones.....	40

02. Diagnóstico y proyección estratégica. Business

Model Canvas

Conceptos claves	42
Abordaje teórico	43

Entendiendo el Business Model Canvas	43
Recorriendo los 9 bloques del lienzo	47
El desarrollo del modelo de negocio como diagnóstico estratégico.....	53
Ejemplos de aplicación práctica para el diagnóstico estratégico.....	54
La mirada sostenible como parte del análisis estratégico.....	57
Análisis de consistencia del BMC	57
Del diagnóstico a la proyección: el Rapid Foresight Canvas	58
De la teoría a la práctica: asistencia técnica en gestión estratégica por parte del Laboratorio de gestión de la información de UNRaf.....	61
Comunicación de la planificación estratégica: Elevator Pitch.....	63
Guía de ejercitación práctica.....	65
Soluciones	69

03. Creación estratégica. El método Lean Startup

Por qué enseñamos Lean Startup en la materia y en la carrera	73
Conceptos claves	75
Abordaje teórico	75
Principios Fundamentales del Lean Startup.....	80
Marcos metodológicos.....	82
El ciclo Crear - Medir - Aprender	91
Crear	93
Producto Mínimo Viable.....	93
Medir	101
Indicadores: Vanidosos versus Accionables	103

Las Tres A de un buen indicador	104
Herramientas de medición para el aprendizaje validado: Análisis de coherentes y test A/B.....	105
Aprender	106
El pivote en Lean Startup: cuando y por qué cambiar de dirección...	107
Tipos de pivotes	108
Aplicaciones prácticas del método Lean Startup	110
Guía de ejercitación práctica	116

04. El pensamiento de diseño como parte de la mirada estratégica

Conceptos claves	125
Abordaje teórico.....	125
La innovación: concepto intrínseco en la metodología	125
El pensamiento de diseño: la solución centrada en las personas	127
Las etapas del pensamiento de diseño	129
La búsqueda del problema	130
La búsqueda de las soluciones	132
Aplicación de Design Thinking en casos prácticos	135
Guía de ejercitación práctica	137

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se sistematizan los contenidos de la materia Metodologías ágiles para la gestión estratégica, cátedra que se dicta en la Licenciatura en Administración y Gestión de la Información (AGI) y en el Ciclo de complementación curricular de la Licenciatura (CCC AGI) de la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf). Sus contenidos se vinculan de manera directa con otras materias de la carrera, como ser: Dirección Estratégica, Diseño y mejora de procesos, Fundamentos del Marketing, Gestión del Capital Humano y Probabilidad y Estadística. También se relaciona transversalmente con materias como Macroeconomía para la gestión, Contabilidad, Microeconomía, Gestión de ventas, Cálculo de Costos y Rendimiento, Gestión de Operaciones y Control de Gestión.

La UNRaf se propone en sus valores una fuerte relación con la innovación y la tecnología que la licenciatura incorpora en forma estructural a las materias de gestión y administración de las organizaciones. Además, suma en su plan de estudios un bloque de cátedras informáticas. La combinación de ambas acciones de manera transversal permite formar profesionales que cuenten con herramientas para gestionar con éxito una organización en un contexto de permanente transformación digital.

La materia toma como punto de partida de sus contenidos la planificación estratégica. Es el norte orientador de las organizaciones a partir del cual se circunscriben diversos modelos de gestión que se desarrollan: Business Model Canvas, Canvas del futuro, la metodología Lean Start Up y Design Thinking. En todas estas metodologías se busca acercar al estudiantado a la conceptualización y a la vivencia de casos prácticos cercanos de la región que permitan una aproximación real y concreta a las mismas. Asimismo, los prácticos previstos en el correr de la asignatura permiten a los/as estudiantes aplicarlas en casos de su elección ampliando la transferencia a casos diversos. La velocidad e impactos del cambio tecnológico se aceleran día a día. La transformación que se produce en la vida cotidiana modifica la vida de las personas, cambiando las formas de socialización, comunicación y de trabajo y esto se ve reflejado en las organizaciones. Es imprescindible la adaptación al cambio, la flexibilidad, la agilidad para afrontar un entorno en transformación continua.

El cuaderno planteado es una primera aproximación a los contenidos actuales de la asignatura. Cabe destacar que, como se transmite en los contenidos de la materia, este trabajo también se aborda desde un concepto de flexibilidad, siendo un material en permanente

revisión y adaptación a las novedades. De esta manera atendemos a la exigencia permanente que nos imponen los entornos tecnológicos y competitivos para explorar y reconocer novedades, adaptando las herramientas a utilizar, ya que estas evolucionan a la par de esa vorágine.

El documento se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo, se abordan conceptos introductorios a la planificación estratégica. En los capítulos siguientes, se profundiza en las herramientas Business Model Canvas, Metodología Lean Start Up y finalmente Design Thinking. Los temas son abordados desde la conceptualización y la utilización en casos prácticos que un/a Licenciado/a en Administración y gestión de la información puede abordar.

Es importante mencionar que el desarrollo de las actividades de la cátedra contempla la realización de un Trabajo Práctico Integrador que sienta las bases para el Trabajo Final de Licenciatura, con el objetivo de consolidar y aplicar los conocimientos adquiridos en ambas asignaturas y potenciar la posibilidad de escalar en esta propuesta para facilitar el desarrollo de la trayectoria académica de los/las estudiantes. A través de este trabajo se espera que los/as participantes desarrollen propuestas de mejora para sus organizaciones innovadoras y coherentes, alineadas con las realidades organizacionales, demostrando su capacidad para aplicar conceptos y herramientas y lograr así mejoras competitivas.

01.

Agilidad en el proceso de planificación estratégica.

Los contenidos incluidos en este capítulo son esenciales para poder aplicarlos a la gestión estratégica. Son desarrollados en mayor profundidad en la materia Dirección Estratégica, pero, considerando que la misma no se aborda en la propuesta a distancia (CCCAGI), se incorpora esta unidad como articuladora entre materias y/o introductoria, según corresponda. En esta instancia, se repasan y profundizan los conceptos que serán la base para comprender los capítulos posteriores con una mirada amplia. La dirección estratégica es la guía de acción que aplicará una organización para lograr sus objetivos.

Conceptos clave

Al finalizar este capítulo, aprenderás sobre los siguientes conceptos:

- Dirección estratégica
- Análisis interno - análisis externo
- Gestión estratégica
- Metodologías ágiles.

Abordaje teórico

Planificación estratégica: concepto y evolución

¿Por qué la planificación es clave en la vida de las personas y en las organizaciones?

Planificar es básicamente trazar un mapa para no andar a la deriva. En la vida cotidiana, nos ayuda a organizarnos mejor, a aprovechar el tiempo y a tomar decisiones con más claridad. Si sabemos qué queremos lograr—ya sea terminar una carrera, ahorrar para un viaje o mejorar nuestra salud—tener un plan nos permite avanzar con pasos más firmes y evitar improvisaciones que pueden salir mal. No se trata de prever cada detalle, pero sí de marcar un rumbo que nos haga más fácil alcanzar lo que nos proponemos.

Además, la planificación nos da tranquilidad. Cuando sabemos hacia dónde vamos y qué pasos seguir, el estrés y la incertidumbre disminuyen. No significa que no enfrentaremos dificultades en el camino, pero sí que estaremos mejor preparados/as para solucionarlas. Planificar también nos ayuda a priorizar lo que realmente importa y a tomar decisiones con más confianza, sin perder tiempo ni energía en cosas que no suman a nuestros objetivos.

En las organizaciones, la planificación es igual de importante. Sin un plan, una empresa o institución puede quedar atrapada en la improvisación y perder oportunidades de crecimiento. Definir una estrategia clara permite anticiparse a los cambios del mercado, organizar mejor los recursos y asegurarse de que todos los esfuerzos vayan en la misma dirección. Las organizaciones que planifican, y además lo hacen en forma correcta, son más ágiles, competitivas y están mejor preparadas para enfrentar desafíos.

Además, planificar dentro de una organización no sólo ayuda a superar los resultados, sino que también impulsa la innovación y la mejora continua. Tener objetivos claros permite medir el desempeño, ajustar lo que no funciona y aprovechar mejor las oportunidades. En definitiva, una organización que planifica no sólo sobrevive, sino que crece y se adapta a un mundo que cambia constantemente.

Como ejercicio de reflexión, te proponemos pensar en:

- 1 proceso de planificación que hayas elaborado a nivel personal
- 1 proceso de planificación que se haya desarrollado en el ámbito de tu trabajo / estudio.

¿Por dónde se dio inicio al proceso? ¿Qué se tuvo en cuenta a la hora de planificar? ¿Qué dificultades se encontraron durante el desarrollo del mismo?

A continuación, se presentan a modo de ejemplo dos propuestas de planificación:

Tabla 1: ejemplos de procesos de planificación estratégica

Ejemplo 1: Planificación de un viaje a la ciudad de Bariloche	Ejemplo 2: Planificación anual de un área de una Universidad
Paso 1: Definición de objetivos y alcance • Objetivo principal: Realizar un viaje de placer a Bariloche con amigos/as. • Objetivos específicos: ◦ Disfrutar de la naturaleza y los paisajes. ◦ Realizar actividades al aire libre. ◦ Conocer la cultura local y gastronomía. ◦ Descansar y desconectar. • Alcance: Viaje de 7 días y 6 noches para 4 personas, en la segunda quincena de enero. • Limitaciones: ◦ Presupuesto: \$1.00.000 pesos argentinos por persona ◦ Tiempo: Solo la segunda quincena de enero.	Paso 1: Definición de objetivos Área de incumbencia: Facultad de Estudios Profesionales de la Universidad Nacional de Rafaela. Como propuesta inicial, se buscan definir objetivos del espacio de trabajo, teniendo como antecedentes los resultados del ejercicio anterior y los objetivos integradores de gestión definidos por Rectorado. Objetivos: • Consolidar las bases de 3 áreas de la Facultad: las áreas de las Facultades representan ejes de conocimiento en los que trabaja la Facultad. En la de Estudios profesionales existen las siguientes: Ciencias de la Empresa y de la Administración, Administración Pública, Ciencias Contables, Economía, Ciencias del Diseño,

○ Disponibilidad: Todos/as los/as integrantes deben tener la misma semana libre. ○ Preferencias: Alojamiento con buenas vistas, actividades al aire libre no extremas. Paso 2: Investigación y recolección de información ● Actividades: Investigar actividades turísticas en Bariloche y alrededores ● Alojamiento: Buscar opciones de hospedaje que se ajusten al presupuesto y preferencias. ● Transporte: Comparar precios de vuelos o colectivos de larga distancia, y evaluar la necesidad de alquilar un auto en destino. ● Clima: Consultar el clima promedio en enero para preparar la vestimenta adecuada. Paso 3: Diseño del plan y toma de decisiones ● Definición de itinerario: Armar un borrador día por día con las actividades principales	Ciencias del Trabajo, el Empleo y las Relaciones Laborales, Industrias Culturales y Creativas, Estudios Sociales y Territoriales, Ciencias del Deporte, del Entrenamiento y la Salud y Lenguas extranjeras Actualmente existen tres áreas que ya están formalizadas (con sus expedientes iniciados, con sus funciones y actividades descritas, aprobadas en Consejo Superior y con actividades de forma continua). Para el 2025, se propuso dar inicio a la formalización de tres más: Industrias culturales y creativas, estudios sociales y territoriales y ciencias del diseño. ● Ampliar y diversificar las acciones llevadas a cabo en las áreas de conocimiento creadas en la Facultad ● Fortalecer la comunicación institucional sobre la gestión de la facultad y sus áreas ● Llevar adelante la gestión del Doctorado en gestión de las organizaciones ● Definir la implementación de un plan de efectivización de la planta docente de la Universidad que incluya a los
● Elección de alojamiento: Seleccionar el lugar que mejor se ajuste al presupuesto y comodidad del grupo. ● Reserva de transporte: Comprar pasajes (aéreos o terrestres) y, si aplica, reservar el alquiler de auto. ● Presupuesto detallado: Asignar montos para alojamiento, transporte, comidas, excursiones, compras y un margen para imprevistos. ● Selección definitiva y pago: elegir las opciones en función al presupuesto y dinámicas del grupo y efectuar el pago.	profesores que trabajan en la opción a distancia, en función de la disponibilidad presupuestaria. Paso 2: definición de planes de acción asociados a los objetivos A partir de los objetivos definidos, se establecen actividades concretas para llevarlos adelante. A modo de ejemplo, se retoma uno de los objetivos planteados anteriormente y se detalla el plan de acción: Objetivo: Consolidar las bases de 3 áreas de la Facultad Plan de acción: 1. Formalizar las áreas mediante la descripción de sus funciones y temas de acción. Industrias culturales y creativas Ciencias del deporte, del entrenamiento y de la Salud Estudios Sociales y Territoriales. 2. Planificar dos acciones por área a llevar adelante en el 2025. 3. Dar a conocer las áreas desarrolladas: transmitir su creación y puesta en marcha al personal docente de la Facultad y de las otras Facultades, al equipo de gestión no docente de la

	Universidad y a la comunidad en general. Paso 3: Establecimiento de responsables e indicadores En esta instancia, se definen responsables del seguimiento del plan de acción, así como también indicadores clave para medir el cumplimiento. Siguiendo con el ejemplo anterior: 1. Área formalizada Total de áreas formalizadas / Total de áreas a formalizar 2. Acciones implementadas Total de acciones llevadas adelante / Total de acciones planificadas Total de personas participantes Impacto de la acción
	Impacto en la comunicación: -número de asistentes a actividades -tasa de apertura de correo electrónico

Al leer los ejemplos, resulta importante mencionar que:

- El proceso de planificación estratégica requiere tiempo: existe una instancia de reflexión por parte de un equipo que, sea cual fuere el objetivo común, necesita de un espacio de pensamiento para llevarlo a cabo. De él se desprenden las acciones más relevantes para cumplir con el / los objetivo/s. De allí la importancia de su realización.
- La planificación no surge “de la nada”. En ambos casos existe una fase que sucede previamente y/o durante el proceso donde se recolectan información / datos / antecedentes que impactan de manera directa en la definición del plan. En la materia visualizaremos herramientas para analizar estos puntos en la sección siguiente de este capítulo.
- Si retomamos el concepto de mejora continua y/o círculo de Deming, abordado en la materia Diseño y mejora de procesos, podemos concluir que el proceso de planificación, así como se plantea en los ejemplos está incompleto. Hoy existe un concepto más amplio que engloba las etapas de ejecución y monitoreo y se denomina dirección estratégica. Para ejemplificar este punto, en la Tabla 2, se da continuidad a los ejemplos planteados en la Tabla 1.

Existe numerosa bibliografía asociada al proceso de planificación y/o dirección estratégica. En algunos casos es más o menos compleja, pero desde la materia queremos transmitir la importancia de cumplir con esta etapa del proceso. Los cambios del contexto y de la misma organización impactarán todo el tiempo en el proceso de planificación, motivo por el cual resulta aún más importante transitarlo. Estos cambios exigirán nuevas habilidades y competencias y será de suma importancia como profesionales en AGI conocer cuáles profundizar y/o explorar. Contar con un plan estructurado nos permitirá estar mejor preparados/as para cambiar cuando el contexto y/o la organización lo requieran.

Tabla 2: ejecución, monitoreo y ajuste del plan estratégico.

Ejemplo 1: Planificación de un viaje a la ciudad de Bariloche	Ejemplo 2: Planificación anual de un área de una Universidad
Paso 4: Ejecución - Reservas finales: Confirmar todas las reservas (alojamiento, vuelos, excursiones). - Equipaje: Armar las valijas considerando el clima y las actividades planificadas. - Documentación: Asegurarse de tener todos los documentos de identidad y reservas a mano. - Comunicación: Crear un grupo de WhatsApp o similar para mantener la comunicación fluida. Paso 5: Monitoreo y ajuste - Seguimiento del itinerario: Revisar diariamente el plan y ajustarlo si es necesario - Gestión del presupuesto: Llevar un registro de los gastos para no excederse del monto establecido. - Resolución de problemas: Estar preparados/as para solucionar cualquier imprevisto que surja (ej: un restaurante cerrado, una excursión cancelada). - Evaluación y disfrute: Reflexionar sobre la experiencia y asegurarse de que el objetivo principal se esté cumpliendo.	Paso 4: Ejecución Siguiendo con el plan de acción anterior: Formalizar las áreas mediante la descripción de sus funciones y temas de acción. - contactar a referentes para desarrollar los descriptivos de las áreas. - presentar documentación soporte y establecer fechas límite - revisar las propuestas desarrolladas por cada referente. - gestionar el camino administrativo para formalizarlas - elaborar un plan de comunicación para dar a conocer las áreas formalizadas. - ejecutar las actividades planificadas en el marco de la formalización de las áreas. Paso 5: Monitoreo y ajuste - Seguimiento a referentes: realizar reuniones de intercambio para salvar dudas y/o pulir el documento de formalización de áreas - Seguimiento de circuito administrativo: validar que se establezcan los pasos necesarios para su aprobación. Resolver dudas / consultas en el caso de que surjan. - Monitorear el cumplimiento del plan de comunicación: revisar que el público objetivo haya sido comunicado, validar las piezas comunicacionales, responder dudas / consultas cuando surjan. - Colaborar en la organización y cumplimiento de las actividades planificadas: reservas de espacios, comunicación con público objetivo, resolución de problemas cuando surjan.

Entonces: ¿Qué es una estrategia y por qué es tan importante? Imaginate que estás en un viaje sin mapa ni GPS. ¿Cómo sabrías a dónde ir? Eso es lo que hace una estrategia: es el plan de acción que una organización o empresa sigue para lograr sus objetivos. No es solo una lista de cosas por hacer, sino una serie de decisiones que le permiten a la organización crecer, competir y mejorar su desempeño; y en el caso de una organización sin fines de lucro cómo lograr sus objetivos de la manera más eficiente.

Para que una estrategia funcione, debe ayudar a la organización a diferenciarse de sus competidores. Si hace lo mismo que los demás, es como si estuviera en un mar lleno de barcos iguales: no hay razón para que los/as usuarios/as la elijan. En cambio, si ofrece algo único (mejores precios, productos innovadores o un servicio increíble), tiene más posibilidades de éxito. Este concepto se vincula con el de propuesta de valor y estudio de competencia visualizados en las materias de Fundamentos del Marketing y Marketing digital.

Sin embargo, no basta con tener una estrategia atractiva, también hay que aplicarla a un modelo de negocios / gestión que la haga viable. Este modelo responde a una pregunta clave: ¿Cómo generará valor la organización con su estrategia?

Un modelo de negocios sólido explica:

- Qué valor ofrece la organización a sus usuarios/as.
- Cómo genera ingresos y/o beneficios (ventas directas, suscripciones, publicidad, etc.).
- Cómo cubre sus costos para asegurarse de ser rentable.

Para que una organización tenga una gran estrategia su modelo de negocios / gestión debe ser rentable / viable en el tiempo, si no tarde o temprano enfrentará dificultades. En el capítulo 2 profundizaremos el concepto de modelo de negocio mientras que, en este, desarrollaremos el paso a paso para llevar adelante un proceso de dirección estratégica.

Proceso de dirección estratégica

Se presenta a continuación una evolución del concepto de planificación estratégica, llegando hoy a un abordaje más amplio que no solo implica planificar, sino dirigir y monitorear. A este proceso más integral lo denominaremos dirección estratégica y lo pudimos ver ejemplificado en los casos desarrollados en las tablas 1 y 2.

Tabla 3: Evolución del concepto de planificación estratégica.
Fuente: elaboración propia.

Año	Autor(es)	Concepto incorporado en la planificación estratégica
1957	Peter Drucker	Introducción del concepto de planificación formal para el éxito a largo plazo.
1962	Alfred Chandler	Relación entre estrategia y estructura organizacional .
1965	Igor Ansoff	Análisis de oportunidades de crecimiento estratégico en mercados y productos.
1980	Michael Porter	Modelo de las cinco fuerzas competitivas y ventaja competitiva .
1980	Glueck y Jauch	Importancia del análisis interno y externo en la formulación de estrategias.
1989	Charles Handy	Tipos de culturas organizacionales y su impacto en la estrategia.
1989	Gary Hamel y C.K. Prahalad	Concepto de competencias centrales como ventaja competitiva sostenible.
1994	Henry Mintzberg	Crítica a la planificación rígida y propuesta de un enfoque más flexible .

Etapa 1: análisis interno de la organización

Para poder diseñar una estrategia y poder cumplirla es también muy importante tener un buen diagnóstico de la propia organización. En los libros vinculados a estrategia encontrarás que primero se lleva adelante el análisis externo. Desde la cátedra, lo planteamos como

segunda instancia porque creemos que primero es importante conocer cuál es la posición de la organización internamente para pensar mejor estratégicamente.

La misma debe evaluar su mirada, su percepción, su subjetividad para desarrollar estrategias competitivas sostenibles adecuadas a su propia realidad. Esta autoevaluación ayuda a comprender de qué manera enfrentaremos el análisis de cada una de las variables externas e internas. Algunos modelos para realizar un análisis interno, son:

- Bloques del lienzo de modelo de negocio: a abordar en capítulo 2.
- Modelo VRIO: Evalúa si los recursos de una organización pueden generar ventajas competitivas sostenibles a través de preguntas:
 1. **Valiosos:** ¿Generan valor al cliente? Ejemplo: Ferrari se destaca por la exclusividad y calidad de sus automóviles
 2. **Raros:** ¿Son únicos en el mercado? Ejemplo: La fórmula secreta de Coca-Cola.
 3. **Inimitables:** ¿Es difícil de copiar? Ejemplo: La identidad de marca y los personajes icónicos de Disney.
 4. **Organizados:** ¿La empresa los gestiona eficientemente? Ejemplo: Amazon ha optimizado su logística para garantizar entregas rápidas a nivel mundial.

Sugerencia desde la cátedra para su construcción: responder las preguntas de cada una de las variables permitirá detectar los diferenciales de la organización.

- Cadena de Valor de Porter: concepto abordado en la materia Gestión de operaciones.

Sugerencia desde la cátedra para su construcción: de cada bloque poder detectar en qué se destaca la organización y en qué debería mejorar.

En caso de querer reforzarlo, te presentamos bibliografía adicional:



Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard Business Review. Página 10

- Análisis de fortalezas y debilidades: herramienta desarrollada en la materia Control de Gestión.

Sugerencia desde la cátedra para su construcción: cada fortaleza trae aparejada una debilidad y viceversa. Cuando se realiza el análisis de fortalezas y debilidades se deben pensar conjuntamente y no como bloques aislados.

Para profundizar este concepto, te compartimos bibliografía ampliatoria:



Thompson, A. y Strickland, A. (2008). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill. Capítulo 4 - páginas 101 y 102

A continuación te presentamos 3 ejemplos vinculados al análisis estratégico en organizaciones, utilizando las herramientas mencionadas.

Tabla 4: ejemplos de análisis interno.

Modelo VRIO	Fortalezas y debilidades (FD)	Cadena de valor
Organización: Empresa dedicada a la fabricación de productos para mejorar la calidad del suelo a cultivar. Análisis de recursos y capacidades: -Valiosos: agregan valor al cliente a partir de un servicio integral 360°. -Raros: ofrecen un producto en estado gelificado. -Inimitables: son los únicos en Argentina y, por lo pronto, en el mundo, en desarrollar el gel. -Organizados: entre algunos de los puntos que se pueden mencionar, son: a-ya se encuentra pensando en otro producto superador al gel. b-el gel actual permite un ahorro logístico importante que el cliente desconoce	Organización: Universidad Nacional Argentina Fortalezas: -Universidad de reciente creación (10 años de antigüedad). -Propuestas formativas innovadoras. -Capacidad innovativa en la gestión. -Vínculo fuerte con el territorio. Debilidades: -Falta de experiencia en gestión universitaria. -Comunicación diferenciadora y compleja de las propuestas formativas nuevas. -Necesidad de enfocar esfuerzos y proyectos considerando la estructura actual y el futuro crecimiento de la organización. Para la construcción de las FD se tuvo en cuenta lo establecido anteriormente: pensar la fortaleza junto con su debilidad aparejada y viceversa.	Organización: Empresa dedicada a soluciones inmobiliarias. Actividades de Apoyo -Gestión de personal: contratación, capacitaciones y seguimiento. -Infraestructura y desarrollo tecnológico: plataforma digital para comercializar, oficinas, medios digitales Actividades primarias: -Logística interna: gestión de la información sobre clientes potenciales y actuales -Operaciones: venta y alquiler de propiedades, captación de clientes, fidelización de clientes actuales. -Logística externa: coordinación de visitas, entrega de propiedades.

Independientemente de la herramienta elegida, es importante que el análisis interno sea parte del plan estratégico y se realice siempre en comparación con la competencia. Conocer en qué somos fuertes y qué aspectos debemos mejorar nos servirá de base para proyectar un plan de acción alcanzable y que permita hacer frente a las adversidades del contexto. Asimismo, es importante no olvidar vincularlo a los objetivos de la organización.

Etapa 2: análisis externo de la organización

Antes de que una organización pueda tomar decisiones estratégicas informadas, debe analizar su entorno para comprender los factores que pueden influir en su desempeño. Tener en cuenta el contexto en el que se encuentra, le va a permitir ser más precisa en su planificación y tener en cuenta qué la puede afectar y prepararse para eso. Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas afuera y adaptar su estrategia en consecuencia.

A continuación, presentamos tres modelos para aplicar en la evaluación de los entornos:

- **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:** Este modelo es una herramienta clave para evaluar la competencia en un mercado y está compuesto por cinco elementos fundamentales:
 1. **Competencia entre rivales:** Cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ofrecen productos o servicios similares, más difícil será destacar. Ejemplo: En la industria de los teléfonos celulares, empresas como Apple, Samsung y Xiaomi compiten constantemente con innovación y estrategias de marketing agresivas.
 2. **Poder de los proveedores:** Cuando pocos proveedores controlan la distribución de insumos clave, pueden influir en los costos de las empresas compradoras. Ejemplo: Intel y AMD dominan el mercado de procesadores, lo que les da poder sobre los fabricantes de computadoras.
 3. **Poder de los clientes:** Los consumidores tienen mayor influencia cuando hay múltiples opciones disponibles en el mercado, lo que obliga a las empresas a mejorar calidad y precios. Ejemplo: En el sector de las aerolíneas, las promociones y descuentos son estrategias clave para atraer pasajeros en un mercado altamente competitivo.
 4. **Amenaza de nuevos entrantes:** Cuando un mercado es fácil de ingresar, la competencia se vuelve más intensa. Ejemplo: En el comercio electrónico, nuevas tiendas surgen continuamente gracias a plataformas accesibles como Shopify o Instagram.
 5. **Amenaza de productos sustitutos:** Las empresas deben innovar continuamente para evitar perder clientes frente a productos alternativos. Ejemplo: Netflix no solo compete con otras plataformas de streaming como Disney+, sino también con redes sociales como YouTube y TikTok.
- **Análisis PESTEL:** Esta herramienta evalúa los factores externos que pueden afectar a una empresa. Se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. La sigla PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
- **Análisis oportunidades y amenazas:** en el marco de la matriz FODA, en esta oportunidad se profundizan sobre las otras dos variables: oportunidades y amenazas.



Thompson, A. y Strickland, A. (2008). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill. Capítulo 4 - páginas 102 y 103

¿Cuándo utilizar uno o el otro?

Te invitamos a visualizar la siguiente tabla comparativa entre dos de las tres herramientas visualizadas:

Tabla 5: Comparación entre el análisis Pestel y las 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia.

Criterio	PESTEL	5 Fuerzas de Porter
Objetivo	Analizar el entorno macro que afecta a la organización	Analizar la industria o sector donde compite la empresa
Nivel de análisis	Macroentorno (factores externos generales)	Microentorno (competencia en el sector específico)
Resultado esperado	Comprensión de oportunidades y amenazas del entorno general	Evaluación de la rentabilidad potencial del sector

Cuándo usarlo	Cuando se desea entender cómo el contexto externo puede impactar la estrategia o decisiones a nivel país/región/mercado	Cuando se quiere diseñar una estrategia competitiva dentro de un sector específico o evaluar su atractivo
Bibliografía ampliatoria	Análisis PESTEL	Las 5 Fuerzas de Michael Porter
		

Estos modelos nos guían para poder entender los factores del entorno que pueden afectar a la planificación que realizamos y nos ayudan a pensar de una manera más real lo que plasmamos en los planes. Nos ayudan además a prepararnos para enfrentar diversos escenarios que nos puedan afectar.

Independientemente de la herramienta / modelo elegido, es importante efectuar un cruce entre el análisis interno y externo. Las oportunidades identificadas serán tales dependiendo del grado interno de debilidad que enfrenta la organización. Al mismo tiempo, las amenazas serán tales siempre y cuando las fortalezas no sean lo suficientemente potentes para afrontarlas.

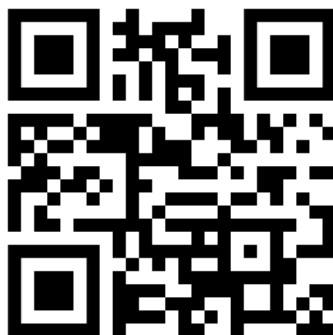
Uso de la Inteligencia Artificial como socia de pensamiento

La inteligencia artificial llegó para quedarse y los procesos de dirección estratégica pueden hacer uso responsable de ella. Es por eso que desde la cátedra proponemos utilizarla como socia de pensamiento. ¿A qué hace referencia? Significa poder dialogar con ella, sugerir preguntas de reflexión, ejecutar análisis cruzado de información, y así pensar creativamente.

Desde la cátedra te proponemos el uso de la herramienta NotebookLM de la empresa Google. A continuación, profundizaremos un poco más sobre ella:

- **¿Qué es?** Una herramienta de investigación y escritura basada en inteligencia artificial.
- **¿Para qué sirve?** Ayuda a analizar y comprender documentos complejos y/o diversos documentos simultáneamente.
- **¿Cómo lo hace?** Estructurada a partir de notebooks de trabajo, permite subir y/o enlazar diferentes tipos de archivos y documentos web y luego interactuar con ellos a través de preguntas.
- **¿Qué se puede hacer?** Resumir información, extraer información clave, responder preguntas, generar audios, desarrollar guías de estudio, organizar información, elaborar mapas mentales, entre otras.

Te invitamos a explorarla escaneando el siguiente código QR.



¿Sabías que...? La Universidad Nacional de Rafaela utilizó la herramienta NotebookLM en la construcción de su plan estratégico para el año 2030. En una notebook se cargaron más de 20 documentos vinculados a planes estratégicos de otras universidades,

las tendencias en educación a nivel mundial, los objetivos de la gestión para el año 2025, el plan estratégico de ciencia y tecnología de la provincia de Santa Fe para el 2030, los informes de evaluación institucional, entre otros. A partir del registro, se conversó con la herramienta para cruzar datos entre informes, validar planes de acción definidos a nivel institucional y reconfigurar la mirada de cara al 2030.



Figura 1: Captura de pantalla de la Notebook elaborada por UNRaf en el marco de la planificación estratégica 2030.

Etapas 3: La definición de la estrategia y su plan de acción

Toda organización necesita una hoja de ruta que oriente sus decisiones, le dé sentido a su accionar cotidiano y proyecte su desarrollo en el tiempo. Estos planes se plasman en lo que denominamos misión, visión, objetivos, estrategia y planes de acción. Después del análisis riguroso de los factores internos y externos que condicionan, habilitan o desafían las posibilidades de acción, se lleva adelante el proceso de definición estratégica.

Evaluar las capacidades, recursos, procesos y cultura interna permite reconocer fortalezas sobre las que construir y debilidades que deben ser abordadas. Al mismo tiempo, leer el entorno —sus dinámicas, oportunidades y amenazas— ofrece claves para anticipar escenarios y tomar decisiones con mayor fundamento. La dirección estratégica, en este marco, se convierte en una práctica concreta: no parte de ideales genéricos, sino de una comprensión concreta del punto de partida, del contexto en el que se actúa y de la dirección que se decide tomar.

Misión

La misión define la razón de ser de la organización. Responde a preguntas clave: ¿Qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿por qué lo hacemos? No se trata solo de una descripción de actividades, sino de una declaración que conecta el propósito con el hacer. Una buena formulación de misión permite enfocar los esfuerzos, guiar las decisiones y dar sentido al trabajo cotidiano. Debe ser clara, concreta y relevante para quienes forman parte de la organización y para quienes se relacionan con ella.

Visión

La visión proyecta un horizonte. Es la imagen de futuro que la organización elige construir. Lejos de ser una ilusión, es una herramienta de dirección: moviliza, alinea e inspira. Una visión clara permite establecer prioridades, ordenar estrategias y sostener el compromiso colectivo frente a los desafíos. No se trata de predecir lo que va a pasar, sino de decidir hacia dónde se quiere ir.

Para profundizar en esta primera instancia, te sugerimos la siguiente bibliografía:



Thompson, A. y Strickland, A. (2008). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill. Capítulo 1 - páginas 21 a 28

Objetivos

Los objetivos expresan los resultados concretos que una organización se propone alcanzar en un determinado período de tiempo. A través de ellos se enlazan lo estratégico y lo táctico. Son formulaciones operativas que permiten traducir la misión, la visión y los valores en acciones planificadas, evaluables y orientadas al logro. Si la misión

define la razón de ser, la visión señala el horizonte a alcanzar, los objetivos actúan como puntos de referencia intermedios que permiten avanzar con dirección y coherencia.

A través de los objetivos, la estrategia adquiere forma tangible: se decide qué hacer, en qué plazos, con qué recursos y bajo qué criterios de éxito. La planificación táctica constituye la puesta en práctica de la planificación estratégica, definiendo con precisión los pasos y acciones necesarias para avanzar hacia los objetivos estratégicos en el corto y mediano plazo.

Un buen sistema de objetivos debe cumplir con algunas condiciones esenciales: deben ser claros, alcanzables, relevantes, medibles y temporalmente definidos (características SMART abordadas en la materia Diseño y mejora de procesos). Pero más allá de su formulación técnica, deben tener sentido. Es decir, deben estar alineados con el propósito institucional, contribuir a la construcción del futuro deseado y ser consistentes con los valores que la organización declara y práctica.

En este marco, los objetivos no son sólo herramientas de gestión: también son compromisos asumidos por la organización con su entorno, con sus integrantes y con su misión institucional. Por eso, más que controlar, los objetivos deben servir para orientar, movilizar y aprender.



Thompson, A. y Strickland, A. (2008). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill. Capítulo 1 - páginas 28 a 33

Estrategia

Existen diversos autores/as que clasifican los tipos de estrategia a tomar por las organizaciones. En esta instancia, abordaremos los tipos de estrategias definidas por el autor Igor Ansoff, quien las clasificó en lo que hoy se conoce como matriz producto-mercado y/o Matriz de Ansoff.



Figura 2: Matriz producto-mercado. Elaboración propia a partir de Ansoff, H I. (1957). Estrategias para Diversificación. Harvard Business Review, 35 (5), 113-124.

La matriz clasifica a las estrategias en cuatro categorías principales, según si se trabaja con productos existentes o nuevos y en mercados existentes o nuevos:

- **Estrategia de penetración de mercado:** se enfoca en aumentar la cuota de los productos actuales en los mercados ya establecidos.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** busca llevar los productos actuales a mercados o segmentos de clientes nuevos.
- **Estrategia de desarrollo de producto:** consiste en introducir productos nuevos en los mercados existentes donde la empresa ya opera.
- **Estrategia de diversificación:** es la estrategia más arriesgada, ya que implica lanzar productos nuevos en mercados completamente nuevos.



Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy. Prentice Hall Capítulo 1 - páginas 32 a 37. Capítulo 7

La organización puede elegir más de una estrategia para aplicar en

simultáneo e incluso optar por una en un momento determinado y por otra distinta en otra ocasión. Lo clave es que la elección de la misma debe ir en línea con las etapas 1 y 2 planteadas anteriormente y con la misión, visión y objetivos de la organización.

Retomando los ejemplos planteados a lo largo del capítulo, se plantean a continuación los planes estratégicos (resumidos), de las organizaciones en cuestión:

Tabla 6: ejemplos de planes estratégicos en 3 organizaciones.

Organización: Empresa dedicada a la fabricación de productos para mejorar la calidad del suelo a cultivar.	Organización: Universidad Nacional Argentina	Organización: Empresa dedicada a soluciones inmobiliarias.
Etapla 1: análisis interno (modelo VRIO) Agregan valor al cliente a partir de un servicio integral 360° ofreciendo un producto innovador único en Argentina y con proyecciones de escalabilidad.	Etapla 1: análisis interno (modelo FD) Propuestas formativas innovadoras y cercanía con el territorio. No obstante, la estructura pequeña y de reciente creación obliga a enfocar esfuerzos para consolidarse en el territorio.	Etapla 1: análisis interno (modelo cadena de valor) La fortaleza está en el bloque de operaciones, siendo una empresa con más de 15 años de trayectoria y generando confianza en sus clientes. Sin embargo, su principal debilidad identificada es la dificultad para captar y fidelizar clientes.
Etapla 2: análisis externo (modelo 5 fuerzas de Porter) La competencia es muy fuerte en los procesos comunicacionales y de posicionamiento de marca. Asimismo, la	Etapla 2: análisis externo (modelo PESTEL) El contexto político actual obliga a la Universidad a repensar sus políticas y planes de acción de cara al 2030. Además, se proyecta una crisis educacional en los próximos años	Etapla 2: análisis externo (modelo OA) Las franquicias cuentan con un modelo fuerte de venta y existen nuevos modelos de negocio vinculado al mercado inmobiliario (agresividad, digitalización, asociaciones

clientela está acostumbrada a los productos químicos, lo que genera una barrera de entrada alta para poder ingresar con productos biológicos.	considerando que año a año se visualiza un ingreso menor de estudiantes al trayecto universitario.	clave). Por otra parte, existe la oportunidad de vincularse a franquicias desde la propuesta inmobiliaria y/o acercarse a nichos poco explotados (mercado de alquileres temporarios).
Etapa 3: Definición estratégica Objetivo estratégico: desarrollar una cartera sólida de clientes a nivel nacional e internacional. Tipo de estrategia: desarrollo de mercados: productos existentes a nuevos mercados.	Etapa 3: Definición estratégica Objetivo estratégico: consolidarse como una universidad pública referente en la formación superior, la investigación con impacto territorial y la articulación con la comunidad. Tipo de estrategia: Desarrollo de producto: enfrentando la crisis educacional y el menor ingreso de estudiantes a la formación superior Desarrollo de mercado: consolidación en el territorio y proyección internacional Diversificación: Aprovechando la I+D+i y vinculación tecnológica	Etapa 3: Definición estratégica Objetivo estratégico: vender un 20% con respecto al año 2024. Tipo de estrategia: desarrollo de mercados: para explorar nuevas oportunidades (alquileres temporarios) y penetración de mercado fortaleciendo la base actual de clientes a través de una mejor captación y fidelización

La responsabilidad social y ambiental como ventaja competitiva en la definición estratégica.

La sustentabilidad ambiental se va consolidando, especialmente en algunos mercados globales, como un pilar fundamental dentro de las estrategias empresariales actuales. Incorporar la sustentabilidad dentro de la estrategia implica adoptar prácticas que minimicen el impacto ambiental, como el uso eficiente de recursos, la reducción de emisiones y la implementación de tecnologías limpias. En algunos casos, estos son requisitos indispensables para el acceso a algunos mercados. Ejemplos: Unilever ha rediseñado su cadena de suministro para reducir su huella de carbono y mejorar la eficiencia energética de sus operaciones. Adidas, por su parte, ha desarrollado una línea de calzado fabricado con plástico reciclado recuperado de los océanos, lo que demuestra su compromiso con la reducción de residuos plásticos.

A continuación se describen dos ejemplos que ilustran lo descrito.

Ejemplo 1: Empresa dedicada a la fabricación de productos para mejorar la calidad del suelo a cultivar. Los productos desarrollados por la empresa son orgánicos, es decir, no contienen químicos, como la mayoría de los productos que se disponen hoy en el mercado de cultivos. Por otra parte, el producto se ofrece en estado gelificado y concentrado, permitiendo que una bolsa de 700 g rinda lo mismo que 20 l de producto químico. Esto repercute de manera significativa en la logística de entrega.

Es importante mencionar que la empresa descrita en el ejemplo 1 nace con la intención de ser 100% sustentable. En ella existen otras prácticas que valen la pena mencionar más allá de la innovación en el producto. Se utiliza agua de lluvia para la elaboración de los productos y los contenedores de gel son biodegradables. Además se propone un cambio en la concepción del cultivo de suelo: migrar del uso de químicos a biológicos, evitando así el daño de flora y fauna cercana a los mismos.

Ejemplo 2: heladería de la localidad de Rafaela certificada como empresa B. Esta insignia se otorga a organizaciones que cumplen con altos estándares de desempeño social, ambiental, transparencia y responsabilidad. En palabras de uno de sus socios, haber certificado permitió que la organización toda posicione a la sustentabilidad en su modelo de pensamiento y, en consecuencia, como parte del ADN de la empresa.

Metodologías ágiles: herramientas para la gestión en tiempos de cambio.

En la dinámica actual de las organizaciones, no alcanza con administrar lo existente. Gestionar hoy implica construir dirección en entornos de cambio constante, donde los desafíos no se resuelven solo con estructuras formales ni con planes estáticos. Por eso, resulta clave comprender la relación profunda entre gestión, estrategia y metodologías ágiles, no como conceptos aislados, sino como dimensiones interdependientes de una misma práctica: conducir organizaciones con sentido, flexibilidad y orientación al futuro.

La gestión es el ejercicio cotidiano de tomar decisiones, asignar recursos, coordinar equipos y sostener el funcionamiento organizacional. Pero esa gestión se potencia —y se justifica— cuando está al servicio de una estrategia, es decir, de un camino elegido conscientemente para alcanzar ciertos fines. Estrategia y gestión, por lo tanto, no deben disociarse: la primera brinda horizonte, la segunda construye viabilidad. Se trata de decidir para actuar, y de actuar con dirección.

Ahora bien, cuando el entorno desafía continuamente las formas establecidas de organizar, planificar y resolver, la incorporación de metodologías ágiles no es una moda, sino una respuesta necesaria. Las lógicas ágiles permiten ensayar soluciones en ciclos cortos, aprender con rapidez, involucrar a los actores clave y adaptarse sin perder el rumbo. En lugar de oponer lo ágil a lo estratégico, lo que se impone en la actualidad es integrarlo: usar la agilidad como forma de sostener la estrategia en contextos que no garantizan estabilidad ni linealidad.

En ese cruce, la clave está en el equilibrio. Gestionar con estrategia es mantener la dirección sin rigidez. Incorporar metodologías ágiles es abrir el proceso a la mejora continua sin diluir el propósito. La dirección estratégica, en este sentido, ya no es solo una declaración de futuro, sino una práctica situada: pensar, decidir y actuar en tiempo real, con foco, con criterio y con capacidad de ajuste. En los capítulos 2, 3 y 4 se abordarán metodologías ágiles aplicables en procesos de gestión estratégica.

Guía de ejercitación práctica

Ejercicio 1:

1. Buscar en internet tres definiciones de la palabra “gestión” y tres de la palabra “estrategia”.
2. Realizar un análisis comparativo y buscar puntos en común entre cada una de las palabras.
3. Construir, a partir de una herramienta de inteligencia artificial generativa y utilizando modelo ROCEF, una definición de gestión estratégica.

Ejercicio 2:

Teniendo en cuenta los conceptos abordados hasta el momento:

1. ¿Qué fortalezas de tu persona podrías aportar a un proceso de gestión estratégica? ¿Qué otras deberás desarrollar para aportar?
2. Si tuvieras que redactarlo en una frase para tu currículum vitae y/o carta de presentación: ¿cómo lo harías?

Ejercicio 3:

1. Elegir una organización (puede ser alguna en la que te hayas desempeñado laboralmente y/o que conozcas en profundidad). A partir de ese conocimiento, responder:
 - a. ¿Qué fortalezas y debilidades identificás?
 - b. ¿Qué oportunidades del contexto podrías aprovechar?
 - c. ¿Cómo creés que, desde la carrera, podés aportar al proceso de dirección estratégica de una organización?
 - d. ¿Podrías identificar 1 objetivo estratégico de la organización?

Ejercicio 4:

1. Elegir un episodio de la siguiente lista de Spotify y escucharlo.



Importante: será la base de la construcción de un diagnóstico estratégico, por lo que es de suma importancia tomar nota.

2. Identificar 2 fortalezas y 2 debilidades de la organización elegida.
3. Considerando el contexto actual, ¿qué oportunidades y amenazas se visualizan en el entorno?
4. Pensar y/o rastrear 1 objetivo / eje de trabajo de la organización (es posible ampliar información en sitios oficiales de la misma)
5. Con la ayuda de la inteligencia artificial, cruzar la información obtenida en los puntos 2, 3 y 4 y construir un plan de acción.

Instrucción de referencia: posíciónate como parte del equipo de dirección estratégica de una organización que se dedica a (breve descripción de la organización). Considerando las siguientes fortalezas y debilidades (describir) y teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que se detallan a continuación (describir), se definió el siguiente objetivo / eje de trabajo (describir). Elaborar un plan de acción para llevarlo a cabo considerando las FODA y el eje, en formato tabla en donde se visualice: columna 1 - objetivo general - columna 2 - objetivo específico - columna 3 - plan de acción - columna 4 - indicadores.

Ejercicio 5:

1. Ingresar a la herramienta notebookLM.
2. Cargar el material correspondiente a la unidad 1.
3. Interactuar con la herramienta haciendo preguntas clave sobre la unidad.
4. Probar otras herramientas disponibles en la aplicación: mapas mentales / guía de estudio / tomar notas / generar audio.

¡Listo! Ya estás repasando para el examen.

Soluciones

Existen ejercicios que se consideran de reflexión y cuentan con múltiples soluciones. En este capítulo se otorgará la solución a los que no se encuadren en esta categoría.

Ejercicios de reflexión (sin soluciones):

- Capítulo 1: 1, 2, 3, 4 y 5.

Ejercicio 6

F E

V

V

V

Ejercicio 7

¿Quién?	Segmento de clientes
	Canales
	Relación con clientes

¿Qué?	Propuesta de valor
¿Cómo?	Recursos clave
	Actividades clave
	Sociidades clave
¿Cuánto?	Fuente de ingresos
	Estructura de costos

Ejercicio 8

1. Estructura de costos
2. Propuesta de valor
3. Asociaciones clave
4. Propuesta de valor
5. Canales
6. Actividades clave
7. Recursos clave
8. Relaciones con clientes
9. Propuesta de valor

Ejercicio 9

1. Construir el lienzo como parte de un detector de: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
2. El orden de la construcción del BMC: no altera el producto final
3. El BMC no trabaja de manera aislada. Para ello se sugiere: compararlo con el de la competencia

02.

Diagnóstico y proyección estratégica. Business Model Canvas

En el primer capítulo propusimos un acercamiento a conceptos vinculados a la gestión estratégica. A partir de esta instancia, se abordarán metodologías ágiles para aplicarlas a los procesos de diagnóstico y proyección. El perfil de AGI puede participar en el desarrollo de una planificación a nivel área/sector y/u organización. En este sentido, contar con herramientas simples y de ágil aplicación es parte de la propuesta de valor de la carrera.

En este capítulo se recorrerán la herramienta Business Model Canvas y otras vinculadas a su potenciación.

Conceptos clave

- Business Model Canvas
- Rapid foresight canvas
- Elevator pitch

Abordaje teórico

Entendiendo el Business Model Canvas

La herramienta Business Model Canvas (BMC) fue desarrollada por Alexander Osterwalder. El autor sostiene que a partir de ella es viable “identificar, describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio; apuntando a crear, proporcionar y captar valor”. Para entender el concepto, en esta sección lo iremos desmembrando.

En primer lugar, y considerando que el nombre está detallado en el idioma inglés, plantearemos algunas aclaraciones. La denominación “Business Model” hace referencia a modelo de negocio. Teniendo en cuenta el perfil de la carrera y la orientación de la materia, ampliamos la mirada y decimos que no sólo hablamos de negocios en funcionamiento, sino que también abordamos ideas de negocio. Esto el autor también lo profundiza en su libro. Sin embargo, la herramienta es muy versátil por lo que aplicamos también la denominación a “modelos de gestión”, entendiendo que la misma puede llevarse a la práctica en organizaciones públicas e incluso a áreas / sectores / equipos puntuales de una empresa.

Por otra parte, la palabra “Canvas” significa lienzo. En resumen, el Business Model Canvas es un lienzo de modelo de negocio / gestión. Ahora bien, ¿por qué un lienzo? El autor lo grafica a partir de 9 bloques que, de acuerdo a su criterio y experiencia, representan las partes fundamentales de una idea / modelo de negocio / gestión. Los mismos están conectados de manera tal que constituyen una especie de lienzo. De allí la palabra en la identificación de la herramienta.

Si querés conocer al autor y la explicación en primera persona del BMC, te recomendamos visualizar el siguiente video:



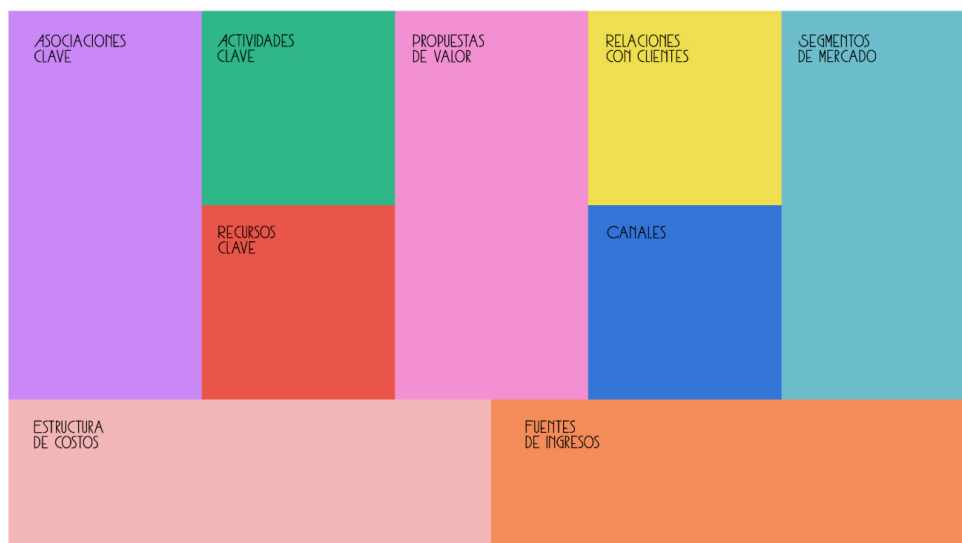


Figura 1: BMC desarrollado por Alexander Osterwalder.

Los 9 bloques definidos por el autor se detallan en la figura 1 y en la siguiente sección se profundizará sobre cada uno de ellos. Previo a ello, resulta importante detallar el motivo de la distribución del lienzo y los criterios de agrupamiento de bloques.

Al definir el BMC, el autor buscó responder cuatro preguntas que consideraba al definirlo: ¿quién? ¿qué? ¿cómo? ¿cuánto? Según él, estas son las cuatro respuestas que se deben tener claras al momento de definir una organización, idea, proyecto, negocio, equipo, etc. Es por eso que los bloques se agrupan en función a estas preguntas.



Figura 3: Bloques del BMC agrupados en función a las preguntas definidas.

Tabla 7: Preguntas clave a las que responde el modelo de negocio. Elaboración propia.

Pregunta	Bloques asociados
¿Quién? - O mejor dicho: ¿a quién está destinado el modelo de negocio / gestión / idea / proyecto? ¿Cómo se desarrollará el vínculo y a través de qué lugares?	● Segmentos de mercado / público objetivo / usuarios/as ● Relación con clientes/as ● Canales
¿Qué? - ¿Qué ofrece de diferente el modelo de gestión / negocio?	● Propuesta de valor
¿Cómo? - ¿Qué actividades, recursos, socios/as debe construir para ofrecer ese diferencial?	● Socios/as clave ● Recursos clave ● Actividades clave
¿Cuánto? - ¿Qué ingresos y costos asociados posee el desarrollo del modelo de gestión / negocio?	● Fuentes de ingreso ● Estructura de costos

Siguiendo con la estructuración del lienzo, el autor entendió que retomar el concepto de cadena de valor era importante para estructurar sus bloques. En este sentido, si se recorre de izquierda a derecha, es posible interpretar el recorrido por la cadena de valor: desde la gestión de proveedores para el desarrollo de las actividades principales de la organización (socios/as clave - actividades clave), siguiendo por la construcción de ese diferencial con recursos de la organización (recursos clave - propuesta de valor), hasta la entrega al destinatario/a y su vínculo posterior (relaciones con clientes/as - canales - segmentos de clientes/as). Al tratarse de una idea / proyecto / organización / empresa, es viable entender que la cadena está sostenida por una estructura de ingresos y costos (fuentes de ingreso y estructura de costos). En este cuaderno no se profundiza el concepto de cadena de valor, considerando que el mismo se aborda en la materia de Gestión de operaciones de AGI y CCC AGI.

Es interesante reforzar dos conceptos adicionales que se trabajan en otras materias y que el lienzo de Osterwalder los toma como base para la construcción de este modelo: propuesta de valor e intercambio de valor. Estas definiciones son parte del concepto de Marketing, abordado en las materias Fundamentos del Marketing y

Marketing digital. Si se observa el BMC, la propuesta de valor está ubicada en el centro de la herramienta y esto no es casual. El autor interpreta que, para construirla, es necesario contar con socios/as clave e identificar las actividades y recursos para hacerlo. Estos bloques representan parte de la estructura de costos y por eso se ubican en la parte superior de éste. Asimismo, la propuesta de valor es “tocada” por la estructura de costos, ya que para desarrollarla resulta necesario incurrir en ellos. Una vez desarrollada, resulta necesario trasladarla a los/as usuarios/as y, es a partir de este intercambio que se generarán los ingresos. De allí el motivo de ubicar a los bloques de canales, relaciones y segmentos de clientes/as en la parte superior al de fuentes de ingreso. La propuesta de valor debe ser el motivo de generación de ingresos / retorno de inversión en la organización. Por este motivo es que también el bloque es “tocado” por la fuente de ingresos.

Si retomamos la definición previamente planteada por el autor, podemos concluir que:

Tabla 8: desagregación del concepto de lienzo de modelo de negocio y su vinculación con la materia. Elaboración propia.

Parte de la definición	Acción concreta
identificar	9 bloques
describir	en detalle en qué consiste cada bloque
visualizar	al lienzo como un todo
evaluar	la consistencia del lienzo y de cada bloque
modificar	el lienzo en función a la definición estratégica
modelos de negocio	ampliamos la mirada: idea, proyecto, equipo de trabajo, modelo de gestión
apuntando a crear, proporcionar y captar valor	toma de base los conceptos de la disciplina del Marketing y de cadena de valor, generando intercambio entre los/as destinatarios/as del modelo y la propia organización

Recorriendo los 9 bloques del lienzo

El libro desarrollado por el autor expone una descripción detallada de cada uno de los bloques. En este cuaderno se espera presentar una hoja de ruta para facilitar su construcción, sugerencias generales de algunos bloques y un “zoom” sobre dos de ellos: segmentos de clientes y propuesta de valor.

A continuación, se proponen preguntas disparadoras para el recorrido de la herramienta. En la sección siguiente se abordará específicamente su construcción como parte del diagnóstico estratégico.

Tabla 9: preguntas guía para desarrollar los bloques del lienzo de modelo de negocio. Elaboración propia.

Bloque	Preguntas disparadoras
Segmentos de mercado	• ¿Quiénes son nuestros clientes/públicos objetivo? • ¿Para quién/es creamos valor? • ¿Qué característica/s tienen en común? • ¿Por qué nos eligen? • ¿Son quienes queremos que nos elijan? • ¿Puedo ofrecerles alguna solución diferencial? • ¿Cuáles son nuestros clientes/públicos objetivo más importantes?

Propuesta de valor	• ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes / público objetivo? • ¿Qué problema de nuestros clientes / público objetivo ayudamos a solucionar? • ¿Qué necesidad de nuestros clientes / público objetivo satisfacemos? • ¿Qué paquetes de productos y/o servicios ofrecemos para cada público objetivo / cliente?
Canales	• ¿Qué canales prefieren nuestros clientes / público objetivo? • ¿Cómo establecemos contacto con
	nuestros clientes / público objetivo? • ¿Qué canales tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? • ¿Cómo se integran los canales y cuáles funcionan mejor?
Relaciones con clientes	• ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? • ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? • ¿Cuál es su costo? • ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Fuentes de ingreso	• ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? • ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? • ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos? • ¿Qué impacto tiene el proyecto / la organización? • ¿Cuáles son las métricas: cómo ingresa, qué pasa y cómo sale el proyecto/las actividades de la organización? • ¿Qué espera cada segmento de nuestro público objetivo que lo deje satisfecho?
Recursos clave	• ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? • ¿Qué recursos materiales/humanos/intelectuales/ financieros necesitamos para: 1) entregar la propuesta de valor; 2) hacer funcionar los canales; 3) generar relaciones con el público objetivo; 4) generar el impacto esperado?

Actividades clave	• ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? • ¿De qué manera se llevan a cabo estas actividades? • ¿Cuáles son las actividades que no podemos dejar de hacer para entregar la propuesta de valor: distribuirla, relacionarnos con el público, generar el impacto esperado?
Asociaciones clave	• ¿Quiénes son nuestros socios clave? • ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? • ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? • ¿Qué actividades clave realizan los socios?
Estructura de costos	1. ¿Cuál es la estructura de costos de nuestro proyecto? 2. ¿Cuáles son los costos más importantes? 3. ¿Cuáles podemos sacrificar y cuáles no?

Segmentos de mercado: para profundizar este bloque se proponen diferentes herramientas / conceptos visualizados en las materias de Fundamentos del Marketing y Marketing digital: buyer persona - mapa de empatía - proceso de segmentación B2B y B2C. La herramienta mapa de empatía se profundiza con un ejemplo en el capítulo 4.

Propuesta de valor: para este concepto queremos compartirte una metodología establecida por el autor que puede ser útil para su construcción. Te invitamos a visualizar el siguiente video:



El autor sugiere construir el lienzo de propuesta de valor. Esta herramienta permite visualizar, diseñar y testear cómo se crea valor para el segmento de clientes/as.

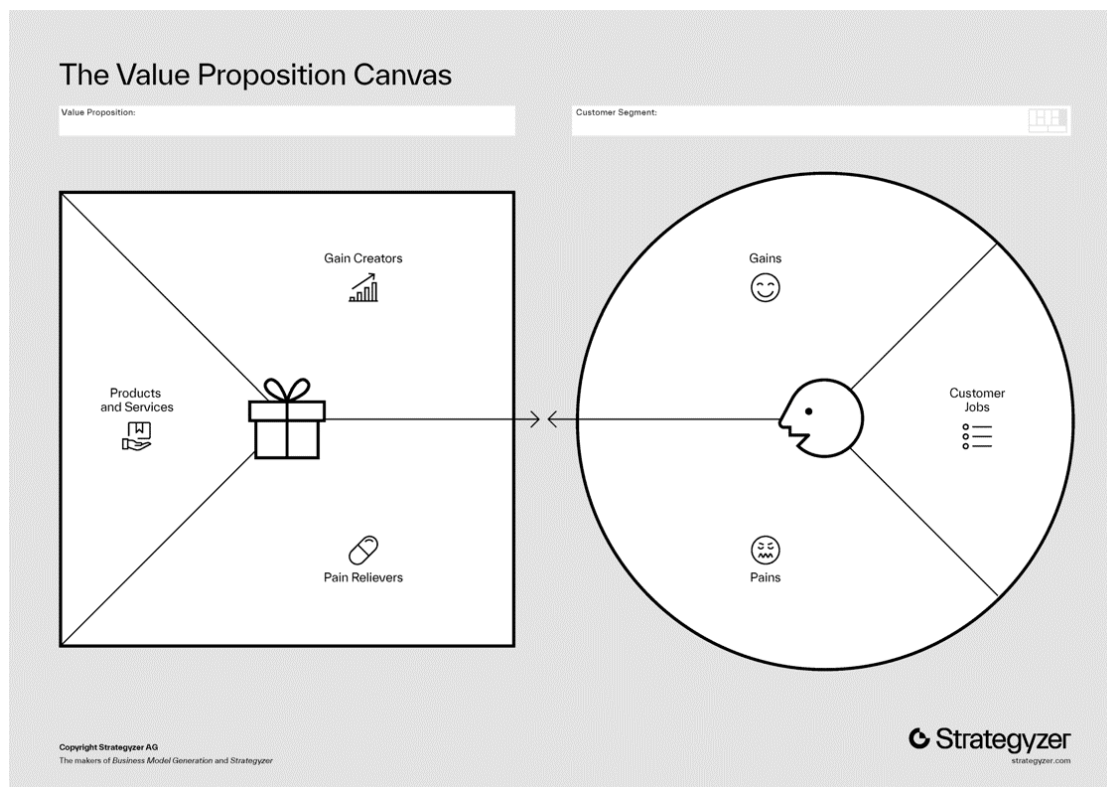


Figura 4: Lienzo de propuesta de valor. Fuente: Consultora Strategyzer.

Está compuesto por dos partes: el **perfil de cliente/a** y el **mapa de valor**.

En el primero, se describen las actividades que el/la cliente/a debe realizar. Cuando hablamos de actividades nos referimos a tareas funcionales (ir de un lugar A a un lugar B), sociales (impresionar amigos/as y/o colegas), y/o emocionales (ganar paz mental). Además, se detallan los puntos de dolor (frustraciones, desafíos, insatisfacciones, temas a evitar, etc) que impiden llevar adelante esas tareas. Al mismo tiempo, se mapean los beneficios y/o puntos positivos. Aquí se contemplan las consecuencias favorables de un trabajo bien hecho (resultados concretos, beneficios, aspiraciones, etc). El perfil de cliente se utiliza para interpretar en profundidad al usuario al cual se le busca generar valor.

En el **mapa de valor** se listan los productos / servicios que se construyen a partir de la propuesta de valor definida. Se detallan cómo estos productos / servicios contribuyen a reducir, minimizar y/o eliminar los puntos de dolor. El autor también los define como analgésicos. Por otra parte, se listan los creadores de ganancias, es decir, cómo se produce, aumentan, maximizan los resultados y/o beneficios que los/as clientes esperan y/o necesitan. El mapa de valor explicita cómo sus productos / servicios mitigan los puntos de dolor y potencian los creadores de ganancias.

Ambos bloques están conectados por una línea que representa la iteración continua entre las partes hasta lograr que se conecten. El mapa de valor permite no perder el foco de las acciones que efectivamente contribuyen a la satisfacción de clientes/as. El Lienzo de Propuesta de Valor ayuda a refinar el mensaje. Pero, para ello, es necesario trabajar la propuesta de valor como un borrador. Después del primer borrador, no dediques mucho tiempo a refinarlo en conversaciones internas. En su lugar, llevalo al usuario/a y observá qué les resulta atractivo. A medida que aprendas de ellos/as, actualizá el lienzo y la propuesta que estás elaborando. Seguí probando y refinando hasta encontrar algo que funcione. En el libro de Alexander Osterwalder, encontrarás múltiples ejemplos de uso de la herramienta.

Canales: es importante entender que en esta instancia se busca poder identificar todos los puntos de contacto a través de los cuales es posible acercar la propuesta de valor al segmento. Los canales no son únicamente de comunicación / distribución.

Actividades clave / recursos clave: el tamaño de los bloques es más pequeño que, por ejemplo, los de propuesta de valor, segmentos

y asociaciones. Esto no es casual. En ellos se espera identificar los que sí o sí la organización debe considerar para el desarrollo de la propuesta de valor. Es decir, tener presente aquellos en los que no puede fallar.

Asociaciones clave: una práctica habitual es incorporar a los/as proveedores/as. Se sugiere ampliar la mirada y visualizar qué otros actores del territorio pueden aportar a la construcción / sostenimiento / potenciación de la propuesta de valor.

Fuentes de ingreso / Estructura de costos: también pueden definirse como retorno de la inversión e inversión a realizar respectivamente, considerando la versatilidad de la herramienta BMC.

El desarrollo del modelo de negocio como diagnóstico estratégico

Ahora que entendimos su composición y lógica estructural, aplicaremos la herramienta como elemento de diagnóstico estratégico. En el capítulo 1 aprendimos que existen otras y el BMC puede ser un complemento a ellas y/o el iniciador de un proceso de análisis.

¿Cómo aplicar la herramienta? Iniciar el proceso completando cada uno de los bloques con la situación actual de la organización / idea / proyecto / empresa. En esta instancia, se sugiere:

- Construir el lienzo como parte de un detector de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada uno de los bloques.
- El orden de los factores no altera el producto: si bien la bibliografía marca una secuencia, la herramienta se puede construir en función de quien la usa. Como equipo docente, se sugiere iniciar por el bloque Segmento de clientes y continuar por propuesta de valor.
- Utilizar colores para diferenciar acciones: es posible que exista más de un lienzo y/o acciones diferenciadas para cada segmento de cliente. La técnica del color y/o post-it es una buena práctica.
- Menos es más: la palabra “clave” y el tamaño de algunos bloques no es casual. Ser breve en la descripción facilita su interpretación.
- Comparar el Business Model Canvas con el de la competencia: no hacerlo implica no validar la propuesta de valor y, en consecuencia, el modelo de negocio. A partir

de este análisis se pueden visualizar oportunidades de mejora.

- Acompañarlo con otras herramientas de gestión: como FODA y/o 5 fuerzas de Michael Porter que se visualizan en otras materias de las carreras AGI y CCC AGI.
- Analizar la consistencia entre bloques: recordar que es un lienzo y que todas las partes encastran en la construcción de un modelo. Revisar que esta consistencia suceda promueve un lienzo adecuado. Este punto se ampliará más adelante.

Ejemplos de aplicación práctica para el diagnóstico estratégico

A continuación se desarrollan ejemplos locales / regionales de aplicación de la herramienta como modelo de diagnóstico.

El ejemplo 1 corresponde a la Maestría en Administración de Empresas de la UNRaf. El objetivo de este lienzo consistió en desarrollar una propuesta de modelo de gestión de la carrera cuando aún estaba en la fase de ideación. A partir de la definición de la propuesta de valor en 2019, se construyó el plan de estudios y, con su posterior aprobación en el organismo nacional de acreditación, se retomó el trabajo para su puesta en funcionamiento. Este caso es interesante contemplarlo dado que, en 2025, se tomó de base el lienzo como base para su proyección al 2030.

Partners Clave * CCIRR. * Empresas. * Universidades * Entidades gubernamentales * Instituciones tecnológicas y de investigación.	Actividades Clave * Generación de imagen y marca de la Maestría. * Gestión de docentes * Gestión de estudiantes. * Actividades complementarias. * Gestión de aulas y recursos materiales. * Elaboración de paquete de tesis.	Propuesta de Valor * Formación integral en gestión estratégica de las organizaciones, con fuerte orientación a la innovación tecnológica, enfatizando la capacidad de toma de decisiones, el pensamiento estratégico, las habilidades directivas y la formación emprendedora. * Personalización. * Accesibilidad tecnológica.	Relación con los Clientes * Personalizada, contacto permanente personal y virtual. * Creación de "comunidad" tecnológica e innovadora.	Segmento de Clientes * Profesionales que actúan en posiciones de dirección o gestión en empresas industriales o de servicios. * Gestores de instituciones de investigación, públicas o privadas. * Profesionales que actúan en posiciones de dirección o gestión del proceso de innovación en el sector público. * Jóvenes egresados de carreras de grado. * Profesionales independientes o emprendedores que deseen formación empresarial.
Estructura de Costes * Personal (incluye honorarios profesionales) * Refrigerios. * Actividades complementarias		Ingresos * Matrícula e ingresos por el cursado. * Ingresos por asistencia a seminarios abiertos. * Ingresos por actividades complementarias * Ingresos provenientes de embajadores/ partner estratégico		

Figura 5: Ejemplo 1: Maestría en Administración de empresas (MBA) - UNRaf

Partners Clave ★ Proveedores - Universidades - Asociaciones / Colegios - Representantes zonales - Club Pyxo	Actividades Clave	Propuesta de Valor ★ 1. Acceso a tecnología de menor costo y know how ★ 2. Insumos a menor costo y servicio logístico	Relación con los Clientes personalizada y cercana	Segmento de Clientes 1. laboratorios medianos / grandes 2. laboratorios de cualquier tamaño / bancos de sangre - pacientes - profesionales de la salud (*) - sociedad
Estructura de Costes		Recursos Clave	Propuesta de Valor - Gestión integral del servicio (tecnología, personal, transparencia) ★ Gestión de la información	Relación con los Clientes Canales de comunicación y distribución - RRSS (IG - WhatsApp) - Sitio web - Correo electrónico - Representantes zonales - Sistema de gestión - Revistas especializadas - Participación en redes (ALAC - Colegio - Universidades)
Estructura de Costes		Ingresos		

Figura 6: Ejemplo 2: Laboratorio de análisis clínicos.



Figura 7: Ejemplo 3: Empresa industrial

Los ejemplos, 2 y 3 forman parte de empresas de la zona con las que se ha trabajado desde el Laboratorio de gestión de la información de la UNRaf. Para resguardar la confidencialidad de los trabajos, se hará una breve descripción de la organización y su aplicación concreta.

El ejemplo 2 corresponde a un laboratorio médico de la ciudad de Rafaela, Santa Fe. La construcción del lienzo de modelo de negocio fue el inicio de un proceso de planificación estratégica con la empresa. El mismo fue construido con el director técnico de la empresa y, posteriormente, comunicado y validado con los mandos medios. En este capítulo te contaremos cómo se utilizó posteriormente para una proyección estratégica.

El caso 3 representa el modelo de negocio de una empresa de la localidad de Sunchales, Santa Fe. La misma se dedica a la fabricación de bolsas de papel kraft principalmente. Con la necesidad puesta en repensar su modelo de planificación estratégica, se propuso el desarrollo del lienzo para identificar oportunidades de acción. En este caso, se conocía claramente el perfil de los segmentos de clientes y la propuesta de valor de la organización. La puesta de los conceptos en el lienzo sirvió como herramienta de homogeneización de criterios. En la sección siguiente te contaremos qué resultados se aplicaron a partir de la herramienta.

La mirada sostenible como parte del análisis estratégico

A partir del 2025, desde la dirección de las carreras AGI y CCC AGI se sugirió la incorporación del tema sustentabilidad en las cátedras. En este sentido, esta sección propone el abordaje de la mirada sostenible como parte del diagnóstico estratégico.

En el año 2015, desde Naciones Unidas se definió la agenda de desarrollo sostenible. A partir de ella se desarrollaron 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de cara al futuro. Con la mirada puesta en un mundo mejor, parte del análisis estratégico puede partir de conocer a qué ODS se encuentra contribuyendo hoy la organización. En la página oficial de Naciones Unidas, se encuentra información sobre los objetivos, sus metas y acciones que cada persona / organización puede implementar para su mejor cumplimiento.

Análisis de consistencia del BMC

Al finalizar la puesta en valor del modelo de negocio en el lienzo, se propone llevar adelante un análisis de consistencia. ¿De qué se trata? Como primer punto, socializar el resultado. Hacia fines del 2024, visitó la UNRaf el reconocido entrenador de básquet argentino Julio Lamas. En su charla, vinculada al trabajo en equipo, nos dejó una frase que trasladamos para el momento del análisis de consistencia: “En los tiempos que corren, inteligencia es saber trabajar en equipo”. Socializar el resultado implica sumar otras miradas al análisis y cuestionar lo plasmado. En el artículo “Cuando las colecciones de creativos se convierten en colectivos creativos: un estudio de campo sobre la resolución de problemas en el trabajo” escrito por Andrew B. Hargadon y Beth A. Bechky (2006), se detallan beneficios de socializar los resultados:

- **Búsqueda de ayuda:** comprender que no se pueden resolver todos los problemas en soledad y buscar ayuda de pares.
- **Prestación de ayuda:** la disposición del equipo a dedicar su tiempo y atención a ayudar a colegas a resolver sus problemas.
- **Reformulación reflexiva:** la disposición de quienes reciben ayuda a utilizar los aportes que reciben para modificar su pensamiento original.
- **Refuerzo:** liderazgo que refuerza los valores compartidos y recompensa la resolución colaborativa de problemas.

La segunda parte del análisis de consistencia propone trabajar sobre tres conceptos: identidad, consistencia y claridad. La primera responde a la pregunta: lo definido, ¿nos representa? La segunda cuestiona que exista relación entre los bloques. La tercera sugiere que el poder describir al modelo en 3 minutos permite transmitirlo sin dificultad. Durante el desarrollo de este capítulo se abordará una herramienta para trabajar este último punto.

Del diagnóstico a la proyección: el Rapid Foresight Canvas

¿Qué hacemos una vez concluido el diagnóstico? En esta materia aprenderemos herramientas para llevar adelante la formulación estratégica. En los libros de planificación estratégica, la misma se compone de tres grandes etapas: el diagnóstico, la formulación y la evaluación. Por la impronta de la materia, en este capítulo abordamos una herramienta para el diagnóstico y sumaremos otra para la formulación. La herramienta incorpora la mirada tecnológica como parte del proceso estratégico. Así también fue pensada la carrera AGI: una administración tradicional cruzada por la tecnología. Habiendo concretado el primer paso (diagnóstico estratégico), lo ideal sería pensar: ¿dónde quiere estar la organización en “n” tiempo? ¿qué quiere lograr? A esto lo llamaremos formulación estratégica. Lo ideal sería poder plantear, de mínima:

- 2 / 3 objetivos estratégicos: bajo la metodología SMART abordada en la materia Diseño y mejora de procesos.
- Planes de acción para llevar adelante los objetivos.

La evaluación de la estrategia se debe realizar permanentemente y de manera transversal a la ejecución de los planes.

Como parte de la formulación, se detalla una herramienta denominada Rapid Foresight Canvas. En castellano, podríamos decir que es un lienzo del futuro. ¿Cómo surge este lienzo? En primer lugar, parte de la base que el desarrollo estratégico asume que el futuro no será igual. Seguidamente, los cambios que surgen hoy son los que influyen y marcan nuestra manera de vivenciar el futuro. No es menor mencionar que las organizaciones necesitan estudiar los cambios y anticiparse a las posibilidades del futuro. Este último concepto está anclado a la disciplina de la prospectiva tecnológica. Si bien se profundizará en la materia denominada así en la carrera, en síntesis, se encarga de llevar adelante estudios sistematizados a un período de tiempo largo (ejemplo 10 años).

Ahora bien: ¿cómo se explora el futuro? Se propone una metodología de cuatro etapas:

- **Observar:** señales de cambio / tendencias
- **Pensar:** qué impulsores de estas tendencias existen y cuáles son las incertidumbres
- **Re-imaginar:** escenarios futuros
- **Actuar:** testear la estrategia en el futuro imaginario para asegurar su funcionamiento.

En la continuidad de estos pasos y, combinando las herramientas BMC, FODA y conceptos como cambio y prospectiva, es que surge el lienzo de futuro.

El mismo se divide en dos secciones: la primera propone establecer las condiciones de futuro y la segunda, preparar a la organización para ese futuro establecido.

El lienzo de futuro puede ser utilizado también como herramienta para cuestionar el modelo de negocio actual de la organización, para proponer mejoras e incluso para incorporar nuevas miradas. Está en el equipo que lo tome apropiárselo y utilizarlo creativamente, más allá de la instancia de formulación estratégica.

A continuación, se recorrerá la herramienta y se detallarán los bloques de análisis.

EMERGING PRESENT: RAPID FORESIGHT CANVAS

Future is the emerging present. It is constantly getting shaped in the current present.

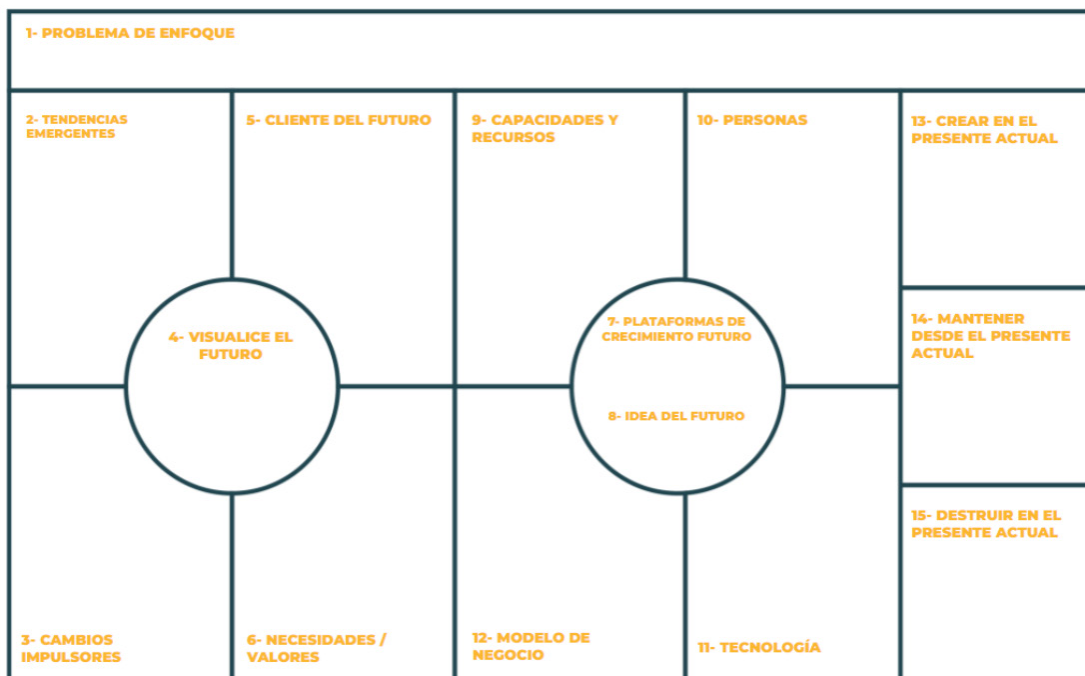


Figura 8: Rapid Foresight Canvas. Fuente: Sajan, M (2018). Rapid Foresight Canvas to critically think about the future of your organization

Sección 1: condiciones de futuro

1. Problema de enfoque: ¿Qué queremos aprender sobre el futuro del problema?
2. Tendencias emergentes: ¿Qué instancias y eventos basados en valores sociales, tecnológicos, ambientales, económicos, políticos y culturales se han encontrado? ¿Qué patrones o tendencias se observan?
3. Cambios impulsores: ¿Qué cambios y desencadenantes están impulsando estos patrones de cambio / tendencias? ¿Qué certezas e incertidumbres, oportunidades y desafíos se asocian con ellos?
4. Visualice el futuro: ¿Cómo podría visualizarse un mundo futuro influenciado por estas fuerzas? ¿Cómo se sentiría vivir en él?
5. Cliente del futuro: ¿Qué características tendría el cliente del futuro? ¿En qué se diferenciaría del actual?
6. Necesidades / valores: ¿Qué nuevas experiencias y expectativas pueden existir en este mundo?

Sección 2: preparación de la organización para el futuro

7. Plataformas de crecimiento futuro: en este mundo futuro, ¿dónde se pueden explorar nuevas plataformas de crecimiento?
8. Idea del futuro: ¿Qué nuevas ofertas podrían crearse para que resulten significativas y relevantes?
9. Capacidades y recursos: ¿Qué capacidades serán necesarias para crear y entregar valor?
10. Personas: ¿Qué talentos y habilidades serán esenciales en este contexto?
11. Tecnología: ¿Qué tecnologías impulsarán la idea del futuro?
12. Modelo de negocio: ¿Cómo generará ingresos y captará valor el modelo de negocio del futuro?
13. Crear en el presente actual: ¿Qué acciones se deberían comenzar hoy para construir ese futuro?
14. Mantener desde el presente actual: ¿Qué prácticas o actividades actuales conviene mantener para el futuro?
15. Destruir en el presente actual: ¿Qué hábitos o acciones deberían dejarse de hacer hoy para no obstaculizar el futuro deseado?

Plantear esta propuesta quizás puede ser, en ocasiones, “elevada” para la organización / idea / empresa / proyecto que estamos trabajando. En ese marco, se propone igualmente pensar en los

objetivos y planes de acción y, posteriormente, plantear un BMC del futuro con el reflejo de la estrategia implementada. Pivotar continuamente entre la propuesta actual y futura servirá de base para guiar la estrategia y adaptarse cuando resulte necesario.

EMERGING PRESENT: RAPID FORESIGHT CANVAS

El futuro es el presente emergente. Se configura constantemente en el presente actual.

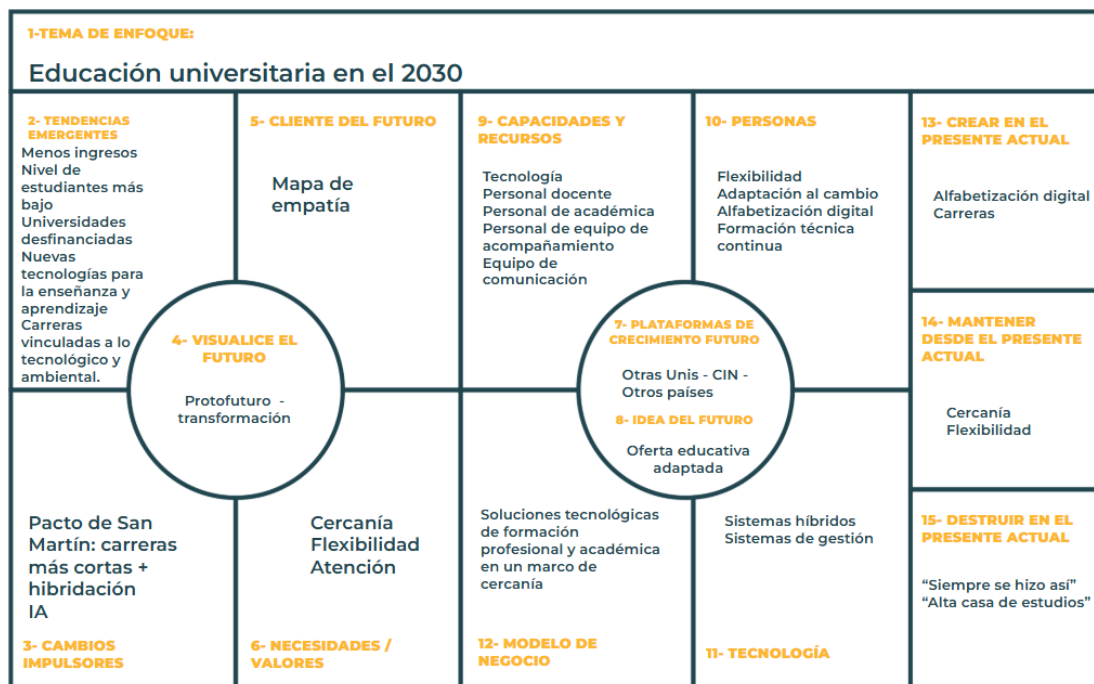


Figura 9: Ejemplo situado de la herramienta Rapid Foresight Canvas. Elaboración propia.

De la teoría a la práctica: asistencia técnica en gestión estratégica por parte del Laboratorio de gestión de la información de UNRaf

El laboratorio de gestión de la información se proyecta como un espacio de desarrollo de servicios vinculados a la gestión de modelos de negocio actuales y futuros. Pertenece al centro de investigación aplicada UNRaf Tec de la Universidad Nacional de Rafaela y ofrece diversos tipos de asistencia técnica. La particularidad de este espacio se corresponde con la génesis de AGI: incorporar tecnología a sus servicios.

Una de las propuestas de asistencia es la de planificación estratégica. La misma consiste en llevar adelante una planificación estratégica de la organización / área / equipo de trabajo / proyecto, a partir de metodologías ágiles y con la incorporación de tecnología.

A continuación, se muestran las etapas en las que consiste la propuesta.

Etapas 1: Análisis de la situación actual

1. Exploración de la organización (visualización de sitios institucionales, información disponible en la web, entre otras).
2. Exploración de la competencia: solicitar tres competidores/as a la organización y realizar un análisis exploratorio (variables: propuestas de valor, mercado, misión, visión, valores, clientes).
3. Envío de información sobre la herramienta Business Model Canvas
 - a. Plantilla
 - b. Preguntas disparadoras
 - c. Recorrido por los bloques
4. Presentación de herramienta Business Model Canvas
5. Preguntas de diagnóstico

Etapas 2: Escalabilidad del modelo de gestión / negocio

1. Construcción de la herramienta Business Model Canvas
2. Búsqueda de material para escalar el Business Model Canvas (tendencias, reportes de consultoras / cámaras, planes estratégicos de la competencia, entre otros).
3. Solicitar a la organización información clave (planes estratégicos anteriores, reportes del mercado, entre otros).
4. Validación del Business Model Canvas
5. Puesta en debate del modelo de negocio / gestión actual a partir de las tendencias que impacten en el corto y mediano plazo (esta instancia puede desarrollarse de manera individual y/o colectiva en función de la organización).

Etapas 3: Cierre y proyecciones

Previo al encuentro

En caso de contar con una planificación del área / organización realizada y que no haya estado incluida en la etapa 2 aportar cómo impactará lo trabajado en el encuentro en esa planificación.

1. Presentación de Business Model Canvas 5.0
2. Validación de resultados.
3. Definición de tres objetivos estratégicos
4. Establecimiento de próximos pasos (definición de planes de acción)

En todas las instancias se incorpora tecnología vinculada a inteligencia artificial, vigilancia y prospectiva tecnológica.

Comunicación de la planificación estratégica: Elevator Pitch

En el análisis de consistencia se mencionó la importancia de poder transmitir el BMC de manera clara. En la práctica, existen diversas herramientas que pueden ser utilizadas para la puesta en acción. En la materia se aborda la denominada elevator pitch.

Esta técnica hace referencia a un discurso breve, ágil e impactante. El nombre se refiere a que, en lo que dura el trayecto de un piso a otro en un ascensor / elevador (elevator), quien emite el mensaje sea capaz de lanzarlo (pitch) a alguien y cautivar su atención. Como el trayecto del ascensor es breve, el discurso debe ser lo suficientemente conciso y a su vez cautivante.

Para construir un discurso bajo esta técnica, se propone estructurarlo de la siguiente manera:

Tabla 10: estructuración de discurso bajo herramienta elevator pitch. Elaboración propia.

1. Presentación	Contexto: equipo de trabajo / persona que presenta el negocio / idea, etc.
2. Problema: situación inicial	Se recomienda brindar datos de impacto y/o iniciar con una pregunta / frase que capte la atención del público
3. Solución: propuesta de mejora	Beneficios de llevar adelante la propuesta y el impacto en la propuesta de valor
4. Propuesta de valor	
5. Llamado a la acción	Próximos pasos para seguir en conversación con receptores/as del mensaje

Más allá de la estructura, es importante conocer el perfil de quienes reciben el mensaje. Con esa idea en mente es más simple estructurar el discurso. Se estima que no dure más de 30 segundos aunque para este tipo de trabajos es posible hacerlo en tiempos de 3 a 7 minutos. Te invitamos a visualizar el siguiente video que detalla algunos ejemplos y buenas prácticas sobre la herramienta:



Como se visualizó en el capítulo 1, se puede aplicar inteligencia artificial generativa para el desarrollo y/o mejoramiento del discurso.

Guía de ejercitación práctica

Paquete de herramientas para la guía:

- Plantilla BMC



Ejercicio 6:

Definir si las siguientes afirmaciones son VERDADERAS o FALSAS

El BMC es aplicable sólo a empresas_____

La herramienta cuenta con 9 bloques_____

El BMC se puede usar para diagnosticar y también para proyectar_____

El BMC sigue la estructura de la cadena de valor_____

Ejercicio 7:

Unir con flechas.

¿Qué?

¿Quién?

¿Cuánto?

¿Cómo?

Sociedades clave

Segmento de clientes

Canales

Estructura de costos

Actividades clave

Relación con clientes

Fuente de ingresos

Recursos clave

Propuesta de valor

Ejercicio 8:

Completar el bloque asociado a la pregunta correspondiente.

1. ¿Cuáles son los costos más importantes?

2. ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

3. ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

4. ¿Puedo ofrecerles alguna solución diferencial?

5. ¿Cómo establecemos contacto con nuestros clientes/
público objetivo?

6. ¿De qué manera se llevan a cabo estas actividades?

7. ¿Qué recursos materiales/intelectuales necesitamos para
entregar valor?

8. ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

9. ¿Qué problema de nuestros clientes / público objetivo
ayudamos a solucionar?

Ejercicio 9:

Seleccionar la respuesta correcta

1. Construir el lienzo como parte de un detector de:
 - Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
 - Proveedores, clientes y competidores.
2. El orden de la construcción del BMC:
 - Debe ser secuencial en función a lo planteado por el libro
 - No altera el producto final.
3. El BMC no trabaja de manera aislada. Para ello se sugiere:
 - Compararlo con el de la competencia
 - Acompañarlo con otras herramientas
 - Las dos son correctas.

Ejercicio 10:

Construir un lienzo de modelo de negocio.

1. Escuchar un podcast de la siguiente lista de Spotify.



2. Construir el lienzo.
3. Citar frase y/o momento donde la persona entrevistada hace referencia al bloque.
4. En los casos donde no se cuente con información vía el podcast, explorar en otras fuentes oficiales.

Ejercicio 11:

Determinar a cuál ODS contribuye una acción concreta de una organización.

Acción	ODS Vinculado
Implementar un programa de reciclaje y reducción de residuos en un Municipio.	
Utilizar energías renovables para reducir la huella de carbono de la empresa	
Desarrollar programas de formación y capacitación para colaboradores/as	
Contar con un protocolo que permita un 50% de mujeres en puestos de gerenciamiento.	
Crear alianzas con productores locales para fortalecer la economía regional..	
Optimizar el consumo de agua en los procesos productivos mediante tecnologías eficientes.	

Ejercicio 12:

De acuerdo a la organización elegida en el ejercicio 10:

1. Mapear a qué ODS contribuye actualmente.
2. Citar frase y/o momento donde la persona entrevistada hace referencia al bloque.
3. En los casos donde no se cuente con información vía el podcast, explorar en otras fuentes oficiales.

Ejercicio 13:

Considerando la organización elegida en el ejercicio 10:

1. Plantear dos objetivos estratégicos para ella.
2. Detallar los bloques 13,14 y 15 del lienzo de futuro.

Ejercicio 14:

Construir el elevator pitch sobre los emergentes del ejercicio 10.

Alternativa 1: destinatario/a: directorio de la organización.

Alternativa 2: mandos medios de la organización.

Ejercicio 15:

Completar la actividad de autoevaluación

1. Puedo *(identificar las oraciones que considerarás alcanzables. Más de una opción es posible)*:
 - Asociar los conceptos de la unidad 2 a la materia
 - Utilizar la bibliografía para comprender y resolver los ejercicios de la materia.
2. Comprendo el significado de las siguientes palabras y/o frases *(tildar las que sabés. El resto, ¡a profundizar!)*:
 - Propuesta de valor
 - Elevator pitch
 - Lienzo de modelo de negocio
 - Lienzo de futuro

3. Me siento:

	Bien	Muy bien	No tan bien
Con el equipo docente			
Con mis pares			
Con las clases			
Con mi compromiso con la materia			

4. Puedo mejorar mi *(Tildar. Más de una opción es posible)*:

- Compromiso con la materia
- Participación en clase
- Rutina de estudio
- Relación con pares
- Relación con equipo docente

Soluciones

Existen ejercicios que se consideran de reflexión y cuentan con múltiples soluciones. En este capítulo se otorgará la solución a los que no se encuadren en esta categoría.

Ejercicios de reflexión (sin soluciones):

- Capítulo 2: 10, 12, 13, 14 y 15.

Ejercicio 11 *(puede haber otros)*

Acción	ODS Vinculado
Implementar un programa de reciclaje y reducción de residuos en un Municipio.	11 - 12 - 13
Utilizar energías renovables para reducir la huella de carbono de la empresa	7 - 9 - 13
Desarrollar programas de formación y capacitación para colaboradores/as	8 - 10 - 17
Contar con un protocolo que permita un 50% de mujeres en puestos de gerenciamiento.	5 - 8 - 17
Crear alianzas con productores locales para fortalecer la economía regional..	8 - 9 - 17
Optimizar el consumo de agua en los procesos productivos mediante tecnologías eficientes.	6 - 12 - 13

03.

Creación estratégica. El método Lean Startup

En el contexto actual, caracterizado por la incertidumbre, los cambios tecnológicos acelerados y la constante transformación de los mercados, los enfoques tradicionales de planificación estratégica suelen resultar insuficientes, especialmente para emprendedores y organizaciones que operan en entornos dinámicos. Frente a este escenario, surge el enfoque Lean Startup, una metodología ágil para la creación y validación de modelos de negocio innovadores, desarrollada inicialmente en el ecosistema emprendedor de Silicon Valley y luego adoptada por empresas de todo el mundo.

Lean Startup no es solo una técnica para lanzar productos, sino una forma de pensar la estrategia desde la experimentación continua, el aprendizaje validado y la adaptación permanente. A diferencia de los modelos tradicionales de planificación, este enfoque parte de la suposición de que toda idea de negocio es, en su origen, un conjunto de hipótesis que deben ser puestas a prueba con clientes reales desde el primer momento.

El enfoque Lean Startup surge, en gran parte, como una respuesta a los problemas habituales de los métodos tradicionales de desarrollo de negocios. Uno de sus principales objetivos es evitar el desperdicio de tiempo, recursos y esfuerzo en proyectos que no responden a necesidades reales del mercado. En muchos casos, emprendedores y organizaciones invierten meses —incluso años— desarrollando productos, servicios o soluciones basados en suposiciones no validadas, para luego descubrir que los usuarios no los necesitan, no los entienden o simplemente no están dispuestos a pagar por ellos. Este enfoque busca evitar justamente ese escenario: en lugar de construir en base a ideas fijas o intuiciones, Lean propone comenzar con hipótesis, diseñar experimentos para ponerlas a prueba, y construir solo lo que efectivamente genera valor validado.

Si bien el método surgió en Estados Unidos, en Silicon Valley, este tipo de situaciones también ocurre en contextos como el de Rafaela y su región de influencia, donde muchos emprendimientos —especialmente en sectores tradicionales como la agroindustria, el comercio local o los servicios— avanzan con inversiones considerables sin validar previamente si el cliente realmente necesita la solución ofrecida.

Por qué enseñamos Lean Startup en la materia y en la carrera

El enfoque Lean Startup no es solo una técnica moderna para emprender: es una herramienta estratégica clave que responde directamente a los objetivos de la materia Metodologías ágiles para la gestión estratégica y al perfil de la carrera Licenciatura en Administración y Gestión de la Información. En un contexto organizacional donde la innovación, la adaptabilidad y la eficiencia son cada vez más valoradas, Lean Startup permite trabajar de forma ágil, empírica y orientada a resultados concretos.

Desde la materia, nos proponemos que las y los estudiantes desarrollen capacidades para diseñar, testear y validar modelos de negocio, comprendiendo que el éxito no depende únicamente de una gran idea, sino de un proceso sistemático de aprendizaje validado.

Lean Startup responde a este desafío porque proporciona un marco de acción concreto que permite experimentar con bajo riesgo, evitar el desperdicio de recursos, y tomar decisiones informadas a partir del contacto real con el cliente y el mercado.

Además, este enfoque se alinea con los principios de gestión ágil que estructuran toda la asignatura: crear valor rápidamente, aprender del error, adaptarse al cambio y actuar en ciclos cortos de mejora continua. Así como el Canvas permite visualizar el modelo de negocio y Design Thinking explorar soluciones creativas, Lean Startup enseña a testear hipótesis y validar si lo que proponemos realmente funciona. En el marco de la carrera de Administración y Gestión de la Información, donde se cruzan disciplinas como tecnología, análisis de datos, procesos organizacionales y estrategia, el método Lean Startup adquiere un valor especial. Permite a las y los estudiantes actuar como agentes de cambio en distintos contextos: ya sea en la creación de un emprendimiento propio, la incubación de proyectos en organizaciones públicas o privadas, o la implementación de soluciones innovadoras dentro de empresas consolidadas (intraemprendimiento).

Aplicaciones prácticas en el aula y en el campo profesional

En términos didácticos, Lean Startup ofrece múltiples oportunidades para desarrollar prácticas significativas en el aula, tales como:

- Simulación de hipótesis de negocio y validación con clientes reales (entrevistas, encuestas, observaciones).
- Desarrollo y testeo de Productos Mínimos Viables (PMV), con herramientas digitales accesibles.
- Análisis de casos reales de startups exitosas y fallidas, aplicando el circuito Construir-Medir-Aprender.
- Aplicación conjunta con otras herramientas vistas en la cursada, como Business Model Canvas o Design Thinking.
- Desarrollo de proyectos interdisciplinarios, donde el método se combina con enfoques abordados en otras materias como introducción a la gestión de datos, aprendizaje automático y minería de datos, Fundamentos del Marketing y marketing digital.

Desde una perspectiva profesional, dominar esta metodología otorga a las y los estudiantes una ventaja competitiva: los/as capacita para actuar con criterio estratégico, para gestionar la incertidumbre, y para aplicar enfoques basados en la evidencia, habilidades cada vez más demandadas en el mundo organizacional contemporáneo.

Conceptos clave

- Método científico aplicado a los negocios.
- Hipótesis.
- Ciclo: crear - medir - aprender.
- Crear: Producto Mínimo Viable.
- Medir: Contabilidad de la Innovación. Indicadores.
- Aprender: Pivotes.

Abordaje teórico

Qué significa Lean Startup

El término Lean Startup combina dos ideas claves que, juntas, definen un enfoque innovador para crear nuevos negocios. Por un lado, lean —que en inglés significa “esbelto” o “magro”— se refiere a un modelo de mejora continua que busca generar el máximo valor para el cliente utilizando solo los recursos estrictamente necesarios, evitando desperdicios y priorizando la eficiencia. Por otro lado, startup se entiende como una institución humana diseñada para crear un nuevo producto, servicio o idea bajo condiciones de extrema incertidumbre. Más allá de su tamaño, una startup es un experimento: es un negocio en etapa inicial, con potencial de crecimiento acelerado, orientado a la innovación, el desarrollo de tecnologías y la generación de valor. La unión de estos dos conceptos —Lean + Startup— da lugar a lo que podríamos llamar un “comienzo esbelto”, es decir, una forma de emprender basada en la experimentación, el aprendizaje validado y la adaptación constante. Su foco está en crear algo nuevo; una empresa, un producto, un servicio, a partir de lo desconocido, y hacerlo a través de un proceso de innovación continua.

Sobre su autor

Eric Ries es un emprendedor y escritor estadounidense nacido en 1978, conocido mundialmente por ser el creador del enfoque Lean Startup. Su trayectoria está marcada por una experiencia personal que muchos/as emprendedores/as comparten: trabajar intensamente durante meses en el desarrollo de productos, servicios o ideas que luego fracasan en el mercado. A partir de esos fracasos, y frustrado por la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, Ries comenzó a preguntarse si había una forma más eficiente de crear empresas en contextos de alta incertidumbre.

Su búsqueda lo llevó a explorar ideas fuera del mundo tradicional de los negocios. Así, combinó conceptos del Lean Manufacturing de Toyota, enfocados en eliminar desperdicios y maximizar el valor, con la metodología de desarrollo de clientes de Steve Blank, quien fue su mentor durante sus años como cofundador de IMVU, una startup de Silicon Valley dedicada a crear avatares virtuales. Fue en IMVU donde Ries comenzó a aplicar experimentos rápidos y baratos para testear hipótesis, aún lanzando productos o servicios “incompletos” para ver cómo reaccionaban los usuarios reales.

En 2008, comenzó a documentar sus ideas en su blog personal (Startup Lessons Learned <https://www.startuplessonslearned.com/>) y más tarde, en 2011, publicó su libro *The Lean Startup*, que se convirtió en un referente global para emprendedores, inversores y universidades. En él, Ries plantea que el éxito no es resultado exclusivo del talento, el momento justo o el esfuerzo personal, sino que puede diseñarse siguiendo un proceso riguroso basado en la experimentación, el aprendizaje validado y la innovación continua.



Escaneá el siguiente código y accedé al blog personal del autor



Tapa del libro *The Lean Startup*

El relato personal con el que abre su libro marcado por el fracaso de su primera empresa y la disolución de su sociedad no es solo anecdótico, sino que sienta las bases de la necesidad de un nuevo enfoque. Ries cuestiona la narrativa clásica del éxito emprendedor (gran idea, trabajo duro, y un golpe de suerte), y propone una alternativa más realista y aplicable: una metodología que puede aprenderse, enseñarse y aplicarse para crear nuevos productos, servicios o empresas en entornos inciertos.

Actualmente, Eric Ries es asesor de startups, conferencista internacional y una figura clave en el ecosistema emprendedor

global. Su enfoque ha transformado la manera en que se concibe el proceso de emprender, no solo en Silicon Valley, sino en todo el mundo.

Orígenes: Lean manufacturing y desarrollo del cliente

El método Lean Startup no surge de la nada, sino que se apoya en conceptos previos que han demostrado ser eficaces en otros sectores, especialmente en la industria manufacturera. Uno de los pilares fundamentales es el Lean Manufacturing, un enfoque desarrollado en la década de 1980 por ingenieros japoneses, especialmente en la empresa Toyota, con el objetivo de optimizar los procesos de producción. También conocido como manufactura esbelta, este modelo busca eliminar todo aquello que no agrega valor al producto final, maximizando la eficiencia y reduciendo desperdicios. Se basa en principios como calidad total (TQM), justo a tiempo (JIT), mejora continua (Kaizen), la teoría de restricciones (TOC) y la reingeniería de procesos. Estos conceptos se abordan en otras materias de la carrera como Diseño y mejora de procesos y Gestión de operaciones. De aquí la importancia de transversalizar contenidos y/o profundizarlos con otra mirada en materias de AGI.

Cuando Eric Ries toma este enfoque y lo traslada al mundo del emprendimiento, adapta su lógica: en vez de optimizar una fábrica, el objetivo es optimizar la creación de productos, servicios, ideas o empresas. Así, en Lean Startup también se busca eliminar las actividades que no agregan valor, pero esta vez no al producto, sino al cliente. Por eso, el método se complementa con otra influencia clave: el desarrollo de clientes, propuesto por Steve Blank, que pone el foco en conocer profundamente al cliente antes de construir soluciones. Una de las principales críticas que Steve Blank formula al enfoque tradicional de creación de empresas es su excesiva orientación al desarrollo del producto. Según este modelo, se parte de una idea, se construye un producto completo, se testea en laboratorio o con un grupo reducido, y finalmente se lanza al mercado. Sin embargo, la realidad demuestra que muchas startups fracasan no por fallas técnicas en el producto, sino porque nadie lo quiere o nadie está dispuesto a pagar por él. Frente a esto, Blank propone un cambio radical: en lugar de centrarse exclusivamente en el producto, es necesario enfocar la atención en el cliente. Surge así el concepto de Desarrollo de Clientes (Customer Development), una metodología que propone que toda startup debe comenzar por validar hipótesis a través del contacto directo con el mercado. El desarrollo de clientes es un proceso sistemático diseñado para descubrir quiénes

son los clientes, entender sus necesidades reales y validar si están dispuestos a pagar por una solución. Este enfoque parte de reconocer que las startups operan bajo un alto grado de incertidumbre y, por tanto, deben desarrollar su modelo de negocio en forma iterativa, aprendiendo continuamente del cliente. Entonces, ¿por qué abordar Lean StartUp en este momento de la carrera? Como estudiantes de cuarto año ya transitamos materias vinculadas a la comercialización (Fundamentos del Marketing, Marketing digital y Gestión de ventas) y en ellas se comprendió la importancia de poner al cliente en el centro. La metodología refuerza esta idea y la combina con otros conceptos que también se dan en AGI. ¿Se imaginan haciendo lo mismo que Ries y desarrollando conceptos nuevos a partir de la combinación de dos o más que ya existen?

De esta manera, Lean Startup combina eficiencia operativa con aprendizaje del cliente, para crear valor real desde el primer momento y evitar el desperdicio de tiempo, esfuerzo y recursos.

El aprendizaje en el mundo emprendedor: costoso, incómodo y necesario.

En el mundo de los negocios, el aprendizaje muchas veces es visto con desconfianza. Tiene una imagen desfavorable porque, incluso cuando se lo presenta como algo fundamental suele asociarse a errores, desvíos o fracasos. Decir que “al menos aprendimos algo” puede sonar a consuelo vacío cuando los resultados no se alcanzan o cuando el tiempo y los recursos invertidos no se traducen en éxitos. Quienes invierten, financian, los/as socios/as y los miembros del equipo esperan avances concretos, métricas de crecimiento, ganancias. Y sin embargo, en el contexto de alta incertidumbre en el que nacen los proyectos emprendedores, no hay progreso real sin aprendizaje validado.

Aprender cuesta. No sólo dinero, sino también tiempo, energía, compromiso, y muchas veces, incomodidad. Implica cuestionar supuestos, reconocer errores, y estar dispuesto a ajustar el rumbo. Pero ese costo es el precio de evitar uno mayor: el de ejecutar con excelencia un plan equivocado. Cuando se avanza sin aprender, se corre el riesgo de construir productos que nadie quiere, resolver problemas que no existen, o dirigirse a segmentos de clientes que no necesitan lo que ofrecemos. Por eso, el aprendizaje no es un resultado secundario del proceso emprendedor: es su objetivo principal.

En este sentido, el enfoque Lean Startup propone una manera concreta de resignificar el aprendizaje en el mundo emprendedor:

el aprendizaje validado. Este no se basa en intuiciones ni relatos a posteriori sino en evidencias obtenidas de experimentos diseñados para poner a prueba las hipótesis claves del negocio. El aprendizaje validado permite avanzar con datos reales en lugar de suposiciones, y se convierte en una herramienta estratégica para reducir la incertidumbre, minimizar riesgos y construir soluciones que realmente respondan a necesidades de los clientes reales del negocio. Lejos de ser una excusa, es un método riguroso para tomar decisiones fundamentadas en información concreta, permitiendo elegir entre perseverar en una idea o pivotar a tiempo.

Nuevo Management

Tradicionalmente, emprender ha estado relacionado a asumir grandes riesgos, con una elevada posibilidad de fracaso. Este riesgo no es una percepción infundada: aproximadamente el 90 % de las startups fracasan. Esta estadística ha alimentado la idea de que el fracaso es un destino casi inevitable para quienes se deciden emprender.

Muchas veces se cree que el éxito de un emprendimiento depende de estar en el lugar correcto y en el momento adecuado, como si se tratara de una cuestión de buena suerte. Sin embargo, el éxito puede diseñarse si se sigue un proceso adecuado. Esto implica que se puede aprender y enseñar a emprender de forma más efectiva, y es allí donde entra en juego el método Lean Startup.

El enfoque Lean Startup parte de una premisa simple pero poderosa: debemos ofrecer el producto o servicio que el cliente realmente necesita y por el cual está dispuesto a pagar, utilizando la mínima cantidad de recursos. A diferencia del enfoque tradicional, que comienza con la elaboración de un plan de negocios, la búsqueda de financiación y el desarrollo completo del producto o servicio antes de lanzarlo al mercado, el método Lean propone un aprendizaje continuo basado en la interacción temprana con los clientes. Muchos emprendimientos descubren demasiado tarde que los usuarios no valoran gran parte de las características desarrolladas, lo que termina por llevarlos al fracaso.

Uno de los principales errores radica en aplicar métodos tradicionales de management a contextos altamente inciertos como el de un emprendimiento. Planes detallados, estrategias sólidas y estudios de mercado exhaustivos pueden ser útiles en empresas ya consolidadas, pero no en empresas que aún no saben con certeza quiénes serán sus clientes ni cuál será exactamente su producto, servicio o idea final. En entornos volátiles e impredecibles, estos métodos pierden efectividad.

En otro extremo, ha surgido una corriente que rechaza completamente el management tradicional, apoyando la filosofía del “simplemente hazlo”, confiando en la improvisación y la acción sin planificación. Sin embargo, esta visión también ha demostrado ser insuficiente. Ni la rigidez del management tradicional ni el caos del “hazlo sin pensar” ofrecen respuestas adecuadas a los desafíos reales vinculados a las incertidumbres que rodean un emprendimiento que recién comienza.

Estos nuevos emprendimientos necesitan ser gestionados, pero no con las herramientas clásicas. Lo que se necesita es un nuevo tipo de gestión, una que esté diseñada para contextos de incertidumbre extrema, como el que enfrentan los emprendedores. El verdadero valor de los emprendimientos —su energía, pasión e innovación— no debe desperdiciarse.

El Método Lean Startup busca precisamente eso: ofrecer un enfoque más científico y basado en datos para emprender. En lugar de idealizar historias de genialidad y perseverancia, propone un camino basado en el aprendizaje validado, la experimentación continua, la formulación y prueba de hipótesis, el uso de métricas accionables y la disposición a pivotar cuando sea necesario. Las historias de éxito que se presentan en este marco no son cuentos de hadas, sino relatos de progreso paso a paso, con aprendizajes derivados de errores y correcciones rápidas.

En definitiva, el Lean Startup propone un nuevo paradigma para la creación de empresas sostenibles, capaz de aumentar significativamente las probabilidades de éxito en un mundo cada vez más incierto.

Principios Fundamentales del Lean Startup

En la introducción de El método Lean Startup, Eric Ries plantea una serie de ideas fundamentales que buscan romper con las prácticas tradicionales de gestión. Estas ideas no surgen de la teoría, sino de su experiencia personal como emprendedor en Silicon Valley, marcada por el fracaso, la frustración y la búsqueda de un enfoque más eficaz para lanzar productos y empresas en entornos de alta incertidumbre. El resultado de ese recorrido es el desarrollo de una metodología basada en cinco principios esenciales, que redefinen lo que significa emprender, gestionar y aprender en una startup.

1. Los emprendedores están en todas partes

Este principio rompe con la imagen romántica del emprendedor que trabaja en un garaje o en una startup tecnológica. Para Eric

Ries, un emprendedor es toda persona que trabaja dentro de una organización orientada a crear productos o servicios en condiciones de incertidumbre extrema. Por lo tanto, el espíritu emprendedor puede encontrarse tanto en una startup naciente como dentro de una gran corporación, en una ONG o en una universidad. Esta visión amplia democratiza el emprendimiento y habilita la aplicación del método Lean Startup en una gran variedad de contextos, independientemente del tamaño, la industria o el tipo de organización. En la materia Desarrollo de emprendimientos se profundiza este concepto.

2. Emprender es gestionar

Una startup no es solo una idea o un producto: es una institución. Y como tal, necesita ser gestionada. Pero no cualquier tipo de gestión sirve. En contextos de alta incertidumbre, los métodos tradicionales de administración —centrados en la planificación detallada y la ejecución de procesos conocidos— resultan ineficaces. El emprendimiento requiere una nueva forma de liderazgo, una gestión adaptativa, capaz de tomar decisiones rápidas, experimentar, aprender de los errores y redirigir el rumbo cuando sea necesario. Emprender, entonces, no es solo creatividad o intuición: es una disciplina que se puede enseñar, aprender y perfeccionar. La gestión de una organización se fue visualizando a lo largo de la carrera, en diversas materias que no sólo aportan el conocimiento técnico de una disciplina, sino herramientas para llevar a la práctica la misma.

3. Aprendizaje validado

El objetivo central de una startup no es solo fabricar cosas, ganar dinero o captar clientes, sino aprender. Pero no cualquier aprendizaje: el método propone lo que Eric Ries llama aprendizaje validado, es decir, conocimiento basado en evidencia empírica, que permite descubrir qué quieren realmente los clientes, qué producto necesitan y por qué estarían dispuestos a pagar. Para lograr este aprendizaje, las startups deben desarrollar experimentos sistemáticos que pongan a prueba sus hipótesis de negocio. Esta lógica transforma a la startup en un laboratorio de validación constante, donde cada avance debe sustentarse en datos reales y no en suposiciones.

4. Construir – Medir – Aprender

Este es el ciclo de retroalimentación central del método Lean Startup. El proceso comienza con la construcción de un producto mínimo viable (PMV), que permita poner a prueba una hipótesis clave sobre el cliente o el mercado. Luego, se mide cómo reaccionan los usuarios, y se aprende de esa información para decidir si se debe perseverar

en la estrategia actual o pivotar hacia una nueva dirección. La clave está en acelerar este ciclo, ya que cuanto más rápido se aprende, menor es el riesgo de perder tiempo y recursos construyendo algo que el cliente no necesita.

5. Contabilidad de la innovación

A diferencia de los modelos contables tradicionales, que se enfocan en métricas financieras, el método Lean Startup propone un nuevo enfoque para medir el progreso en condiciones de incertidumbre. Esta contabilidad específica se basa en tres elementos: establecer un punto de partida claro (por ejemplo, cuántos usuarios interactúan con el PMV), definir hitos intermedios y tomar decisiones en función de indicadores accionables, no de métricas vanidosas. El objetivo es ofrecer a emprendedores e inversores una herramienta objetiva para saber si el proyecto está avanzando hacia un modelo de negocio sostenible o si necesita un cambio de rumbo.

Marcos Metodológicos

El primer paso en Lean Startup es el diseño del **modelo de negocio**, que implica la construcción de un mapa mental estructurado en hipótesis sobre los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades y alianzas estratégicas, entre otros elementos. Para esta tarea, se utilizan herramientas como el Business Model Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y abordada en el capítulo 2, que facilita la visualización y comunicación del modelo de negocio, permitiendo identificar las hipótesis más críticas o riesgosas que requieren validación temprana.

El segundo marco metodológico es el **desarrollo de clientes** (customer development), propuesto por Steve Blank y Eric Ries, que establece un proceso estructurado para validar el modelo de negocio mediante la interacción directa con los clientes. Este proceso comprende la identificación y validación secuencial de diferentes etapas clave: primero, el encaje problema-solución, luego el encaje producto-mercado, y finalmente, la definición del modelo de crecimiento sostenible. Customer development promueve una aproximación iterativa, basada en el aprendizaje continuo, que evita asumir que el modelo inicial es correcto, favoreciendo en cambio la adaptación constante basada en evidencia real.

El Proceso en Cuatro Fases

Blank y Bob Dorf (2013) estructuran el proceso de desarrollo de clientes en cuatro fases fundamentales:

Fase 1: Descubrimiento de Clientes (Customer Discovery):

En esta fase se buscan las respuestas a dos preguntas clave:

¿Existe realmente un problema que valga la pena resolver?

¿Hay personas dispuestas a pagar por una solución?

El objetivo es obtener validación temprana del problema a resolver mediante entrevistas, observación y experimentación.

Fase 2: Validación de Clientes (Customer Validation):

Aquí se pone a prueba la propuesta de valor y se identifica si existe un segmento de clientes que responda positivamente al producto o servicio. Se empieza a testear un producto mínimo viable (MVP) para confirmar si hay interés y disposición a comprar.

Fase 3: Creación de Clientes (Customer Creation):

Una vez validada la existencia de un mercado, se desarrolla una estrategia de marketing y ventas enfocada en escalar la demanda, ya no solo entre los early adopters, sino hacia una base de clientes más amplia.

Fase 4: Construcción de la Empresa (Company Building):

Finalmente, se estructura la empresa para operar de forma eficiente. Se construyen los departamentos funcionales (ventas, desarrollo, marketing) y se comienza a ejecutar un modelo de negocio sustentable y repetible.



Figura 10: Etapas del proceso. Elaboración propia en base a <https://www.econosublime.com/2023/08/2-que-es-el-desarrollo-de-clientes.html>

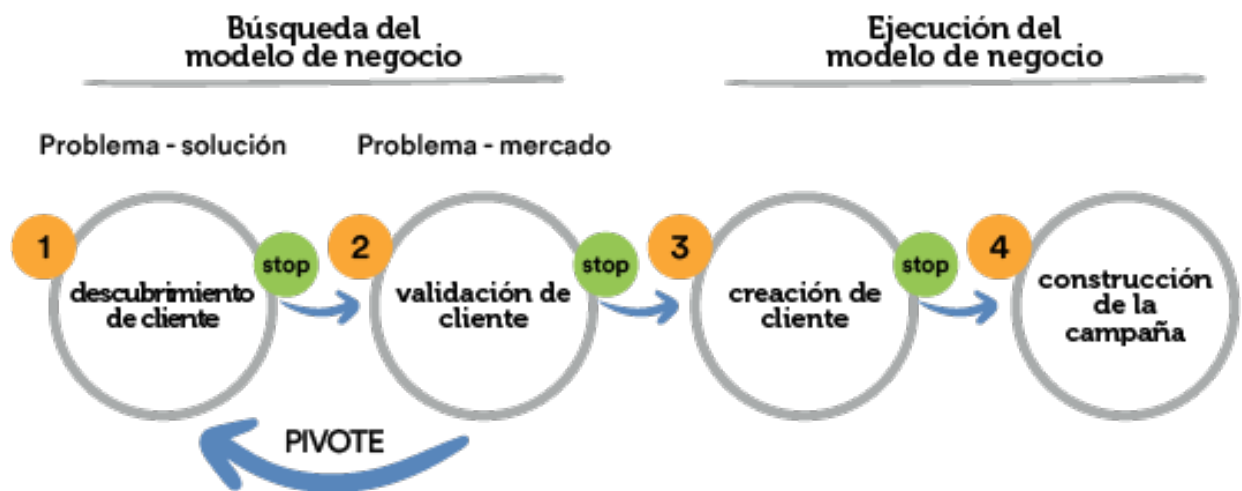


Figura 11: Etapas del proceso. Elaboración propia en base a <https://www.tipsempresariales.com/tips/emprendimiento-customer-development>

Las cuatro fases anteriores pueden integrarse dentro de un proceso de desarrollo dividido en tres grandes etapas estratégicas:

Ajuste Problema/Solución: Antes de invertir recursos en el desarrollo de un producto, es fundamental asegurarse de que el problema identificado sea lo suficientemente relevante. ¿Existe una necesidad real? ¿Los clientes pagarían por resolverla?

Ajuste Producto/Mercado: Esta etapa busca confirmar que el producto tiene demanda real. El objetivo es generar tracción, es decir, pruebas tangibles de que los clientes compran, usan y recomiendan el producto.

Escalamiento: Cuando el modelo comienza a mostrar señales de validación sostenida, es momento de escalar. Esto implica acelerar el crecimiento, estandarizar procesos y buscar una estructura de negocio sólida que permita alcanzar sostenibilidad y rentabilidad. De esta manera, Lean Startup combina eficiencia operativa con aprendizaje del cliente, para crear valor real desde el primer momento y evitar el desperdicio de tiempo, esfuerzo y recursos. Ejecución (creación de clientes y de la empresa).

Te proponemos ejemplos prácticos para cada fase, aplicados a un caso ficticio de una startup de software para gestión financiera de pymes.

1. Descubrimiento de clientes

El objetivo de esta primera fase es identificar quiénes son los clientes y cuál es su problema real.

Para este ejemplo los creadores de la empresa creen que las pymes tienen dificultades para organizar sus finanzas y cumplir con los impuestos.

Se puede realizar entrevistas a 20 dueños de pymes y contadores externos para comprender sus dolores.

Supongamos que en las entrevistas se descubre que el mayor dolor no es “llevar la contabilidad”, sino no tener visibilidad de flujo de caja en tiempo real.

Aprendizaje: su hipótesis inicial cambia; el problema central es la falta de control del efectivo.

2. Validación de clientes

El objetivo para esta segunda fase es testear si existe un mercado dispuesto a pagar por el software.

Lo que se propone es crear un MVP tipo landing page con la propuesta “Blainc: tu flujo de caja en tiempo real”.

Piden mails de contacto y ofrecen prueba gratuita.

Se pone en marcha una campaña en redes con un presupuesto mínimo.

De 500 visitas, 50 dejan su mail y 10 aceptan una demo a precio promocional.

Aprendizaje: hay validación temprana de interés y disposición a pagar.

3. Creación de clientes

En esta fase el objetivo es construir la demanda y comenzar a escalar.

- Se puede lanzar un plan mensual básico a \$10.000 para pymes.
- Se empieza a invertir en marketing digital y se enfocan en un nicho inicial (estudios contables pequeños que asesoran a 10–20 pymes).
- Se obtienen 100 clientes activos en 6 meses, logrando los primeros ingresos recurrentes.

Aprendizaje: definen canales de adquisición y métricas de retención.

4. Creación de la empresa

Por último, en esta etapa el objetivo es pasar de startup experimental a compañía en crecimiento.

- Se formaliza la sociedad, contratan equipo de ventas y soporte.
- Buscan inversión semilla para escalar a nivel regional.
- Amplían el producto con integraciones bancarias y facturación electrónica.

Aprendizaje: dejan de “buscar” modelo de negocio y comienzan a ejecutarlo.

Resumen aplicado al ejemplo:

Descubrimiento: entrevistas - problema real = falta de control de flujo de caja.

Validación: landing + MVP - clientes dispuestos a pagar.

Creación clientes: primeras ventas recurrentes - enfoque en nicho inicial.

Creación empresa: formalización, inversión, escalamiento.

El tercer pilar metodológico es el **desarrollo ágil**, que proviene de las prácticas ágiles de gestión de proyectos y desarrollo de software. Este enfoque permite construir productos y servicios de manera incremental e iterativa, con ciclos cortos de desarrollo (sprints), validando rápidamente con los usuarios y ajustando el rumbo según la retroalimentación obtenida. La agilidad reduce el tiempo y los costos de desarrollo, mejora la capacidad de respuesta ante cambios y facilita un aprendizaje continuo que es central para Lean Startup.

Una de las metáforas que usa Eric Ries para explicar este concepto es la de comparar una empresa tradicional con un cohete y un emprendimiento con un auto. Para poder lanzar un cohete al espacio hay que planificar hasta el más mínimo detalle porque una vez despegado ya no puede cambiar su rumbo. Un auto en cambio, tiene un volante y pedales para poder maniobrar, cambiar de velocidad y de dirección cada vez que el conductor lo necesite. ¿Te imaginás programar tu auto para que te lleve a tu casa como si se tratara de un cohete espacial? ¿Qué pasaría si hubiera tráfico? ¿O si se cruza un peatón por tu camino? Eso es lo que sucede cuando queremos planificar y gestionar emprendimientos nuevos como si fueran empresas ya consolidadas y en funcionamiento. De nada sirve tener diseñado a la perfección un plan de negocios, un plan estratégico, un presupuesto si en realidad todavía no sabemos si tenemos una propuesta de valor y clientes reales, sostenibles y rentables.

Cada vez que vamos a crear algo nuevo, ya sea una nueva empresa, lanzar un nuevo producto o servicio al mercado, explorar un nuevo segmento de mercado, etc nos enfrentamos a situaciones de incertidumbre extrema. Y cuando hablamos de incertidumbre no es la vinculada al contexto, al cuál están sometidas todas las empresas, sino a la que tiene que ver con la creación de algo nuevo. No sabemos qué va a pasar cuando pongamos a la venta nuestra primera versión del producto, ni cómo van a reaccionar los que creemos que son nuestros clientes, ni si van a estar dispuestos a pagar un precio por una supuesta propuesta de valor.

En síntesis, Lean Startup combina estos tres marcos metodológicos —el diseño de modelos de negocio, el desarrollo de clientes y el desarrollo ágil— para aplicar el método científico en la creación y validación de nuevos negocios. Así, emprendedores y organizaciones pueden formular hipótesis claras, diseñar experimentos para testearlas en el mercado real, aprender rápidamente de los resultados y pivotar o perseverar en función del aprendizaje obtenido. Este enfoque permite minimizar el riesgo, optimizar recursos y aumentar las probabilidades de éxito en entornos de incertidumbre y cambio constante, convirtiendo a Lean Startup en un marco fundamental para la innovación y la gestión estratégica de emprendimientos.

El método científico en los negocios



Figura 12: pasos para la ejecución del método científico. Fuente: elaboración propia en función a los pasos establecidos por el método. Extraído de: <https://lacienciaencorto.mx/index.php/el-metodo-cientifico/>

En las ciencias naturales y sociales, el método científico se ha consolidado como un procedimiento riguroso para generar conocimiento confiable, mediante la formulación de hipótesis, la

realización de observaciones controladas, la recolección sistemática de datos y el análisis crítico de los resultados. Este enfoque permite construir teorías sólidas y replicables sobre el funcionamiento de fenómenos complejos. En el ámbito de los negocios, el método Lean Startup propone trasladar este mismo rigor científico al proceso de creación de nuevas empresas, entendiendo al emprendimiento no como un acto de inspiración o azar, sino como una disciplina basada en la experimentación.

Bajo este paradigma, el primer paso consiste en formular hipótesis sobre los elementos fundamentales del negocio; por ejemplo, quiénes son los clientes, qué problema se resuelve, qué solución es deseable y viable, y cómo se puede generar un modelo sostenible en torno a esa visión. A partir de allí, se diseñan experimentos que permitan contrastar dichas hipótesis en condiciones reales, privilegiando siempre la economía de recursos y la velocidad de aprendizaje. La experimentación, en este contexto, debe centrarse en el comportamiento de personas reales, es decir de los clientes potenciales reales del negocio, ya que las preferencias auténticas del mercado rara vez pueden captarse a través de preguntas directas o declaraciones de intención. Los resultados de estos experimentos, basados en datos y no en opiniones, permiten validar o refutar las hipótesis iniciales, guiando así la toma de decisiones estratégicas con evidencia empírica. De este modo, Lean Startup convierte la incertidumbre emprendedora en un proceso de aprendizaje continuo y sistemático, análogo al que guía el avance del conocimiento en las ciencias.

Actos de fe: hipótesis fundamentales del negocio

Cada nuevo plan de negocios comienza con un conjunto de asunciones basadas exclusivamente en convicciones o creencias. La realidad es que hasta que no se demuestren empíricamente, esas asunciones no son más que hipótesis que deben ser contrastadas con la realidad.

Eric Ries llama actos de fe a estas asunciones o convicciones que no son más que las creencias fundamentales sobre las que se construye un nuevo emprendimiento. Son suposiciones que, si son verdaderas, pueden sostener un negocio rentable y escalable; pero si son falsas, pueden hacer que el emprendimiento fracase, sin importar cuán bien ejecutado estén el modelo de negocios y el plan estratégico trazado. Por ello, deben ser identificadas y puestas a prueba cuanto antes.

Las dos hipótesis más importantes son:

Hipótesis del valor: es la creencia de que nuestro producto, servicio o idea proporcionará valor a nuestros clientes (y por tanto, estarán dispuestos a usarlo e incluso pagar por él).

Por ejemplo, un emprendimiento podría suponer que un sistema de organización de tareas por voz ayudará a profesionales independientes a ahorrar tiempo y evitar olvidos (hipótesis de valor 1), o que una app de entrenamiento personalizado en casa será preferida por quienes no asisten a gimnasios por falta de tiempo (hipótesis de valor 2).

Hipótesis del crecimiento: la creencia sobre cómo los nuevos clientes descubrirán y comenzarán a utilizar el producto o servicio.

Por ejemplo, un emprendimiento puede asumir que sus primeros usuarios compartirán la app con sus amigos a través de redes sociales, generando crecimiento orgánico (hipótesis de crecimiento 1), o puede suponer que una campaña de anuncios segmentados en Instagram será efectiva para atraer a su público objetivo (hipótesis de crecimiento 2).

Para la formulación de ambas hipótesis también hacemos suposiciones sobre nuestros clientes.

Algunas de las preguntas que pueden guiar nuestro análisis son:

- ¿Qué necesidad, problema, dolor u objetivo queremos satisfacer?
- ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- ¿Quiénes son nuestros clientes/usuarios objetivo?

Es fundamental identificar el segmento de clientes al que se dirige la propuesta de valor. Esto incluye entender qué problema tienen estos clientes y cuál es la solución que se va a ofrecer.

¿Cómo creemos que nuestros usuarios van a descubrir nuestro producto o servicio? Esta pregunta aborda la forma en que el emprendimiento espera adquirir y retener clientes.

Es fundamental darnos cuenta que al momento de comenzar con una empresa estas suposiciones todavía están en el campo de las proyecciones; si resultan verdaderas nuestro emprendimiento crecerá pero si resultan falsas debemos abandonar nuestra idea. Por eso es necesario probarlas lo antes posible y con la menor cantidad de recursos.

Algunos ejemplos de hipótesis de empresas reales:

NETFLIX

Propuesta de valor: Si ofrecemos series y películas sin interrupciones, personalizadas y accesibles on-demand, los usuarios preferirán nuestra plataforma.

Clientes: Personas de 18 a 50 años que consumen contenido audiovisual frecuentemente buscan comodidad y variedad.

Crecimiento: Si el contenido es original y exitoso, aumentaremos la retención y atraeremos nuevos suscriptores globalmente.

AIRBNB

Propuesta de valor: Si ofrecemos hospedajes únicos y más baratos que los hoteles tradicionales, atraeremos a viajeros independientes.

Clientes: Viajeros de entre 25 y 40 años que valoran la autenticidad y el precio buscan opciones fuera del sistema hotelero.

Crecimiento: Si incentivamos a los anfitriones con mejores comisiones por cada reserva, aumentará la oferta en ciudades clave.

SPOTIFY

Propuesta de valor: Si brindamos acceso instantáneo a millones de canciones con listas personalizadas, los usuarios usarán la app a diario.

Clientes: Jóvenes entre 15 y 35 años buscan música bajo demanda y experiencias personalizadas.

Crecimiento: Si ampliamos el catálogo de podcasts y lanzamos funciones sociales, aumentaremos el tiempo de uso diario por usuario.

PEDIDOS YA

Propuesta de valor: Si ofrecemos entregas rápidas (menos de 30 min) y promociones exclusivas, los usuarios elegirán nuestra app sobre otras.

Clientes: Jóvenes de 18 a 35 años en zonas urbanas con alto uso de celular que quieren soluciones de delivery eficientes.

Crecimiento: Si incentivamos con cupones de descuento por referidos, los usuarios invitarán a al menos 1 amigo cada 2 semanas.

Otra manera de abordar las hipótesis en un negocio es pensar en qué suposiciones estoy haciendo respecto de los problemas que tienen mis potenciales clientes y las soluciones que estoy pensando crear. Es decir: hipótesis problema: ¿Qué necesidad, problema, dolor u objetivo queremos satisfacer? hipótesis solución: cuál es la solución que se va a ofrecer.

Retomando los ejemplos anteriores:

NETFLIX

Problema: Ver televisión tradicional implica horarios fijos, publicidades y poca personalización (contenido estático)

Solución: Plataforma de streaming on-demand con algoritmos de recomendación y sin interrupciones.

AIRBNB

Problema: Los hoteles tradicionales suelen ser caros, impersonales o no están ubicados en barrios tradicionales, lugares con historia o destinos turísticos originales.

Solución: Plataforma que conecta a viajeros con anfitriones locales para alquilar alojamientos únicos y más económicos.

PEDIDOS YA

Problema: Los usuarios se frustran cuando el delivery tarda más de lo prometido o llega en mal estado.

Solución: Plataforma que optimiza rutas y trabaja con comercios verificados para garantizar entregas rápidas y confiables.

Una vez que comprendimos e hipotetizamos sobre los problemas y las soluciones de nuestros potenciales clientes, podemos comenzar a diseñar los productos o servicios e introducirnos de lleno en el ciclo crear medir aprender de la metodología.

El ciclo Crear - Medir - Aprender

El ciclo Crear-Medir-Aprender se trata de un proceso cíclico que comienza con una acción inicial, permite obtener información a partir de sus resultados y vuelve a comenzar con nuevos ajustes o decisiones. Cada iteración del ciclo genera feedback, tanto cuantitativo —medible en datos, indicadores o métricas— como cualitativo, proveniente de observaciones, comentarios o experiencias de los usuarios. Este retorno constante de información permite reflexionar, corregir y avanzar, transformando cada vuelta del ciclo en una oportunidad de mejora continua.

Este ciclo guarda una estrecha relación con el método científico, ya que ambos se estructuran como procesos sistemáticos de generación de conocimiento a partir de la formulación y validación de hipótesis. Ambos procesos se repiten de forma iterativa, permitiendo avanzar progresivamente hacia soluciones más precisas, fundamentadas en la evidencia. Esta comparación refuerza la idea de que emprender no es un acto de intuición aislado, sino un camino de exploración y

validación constante.

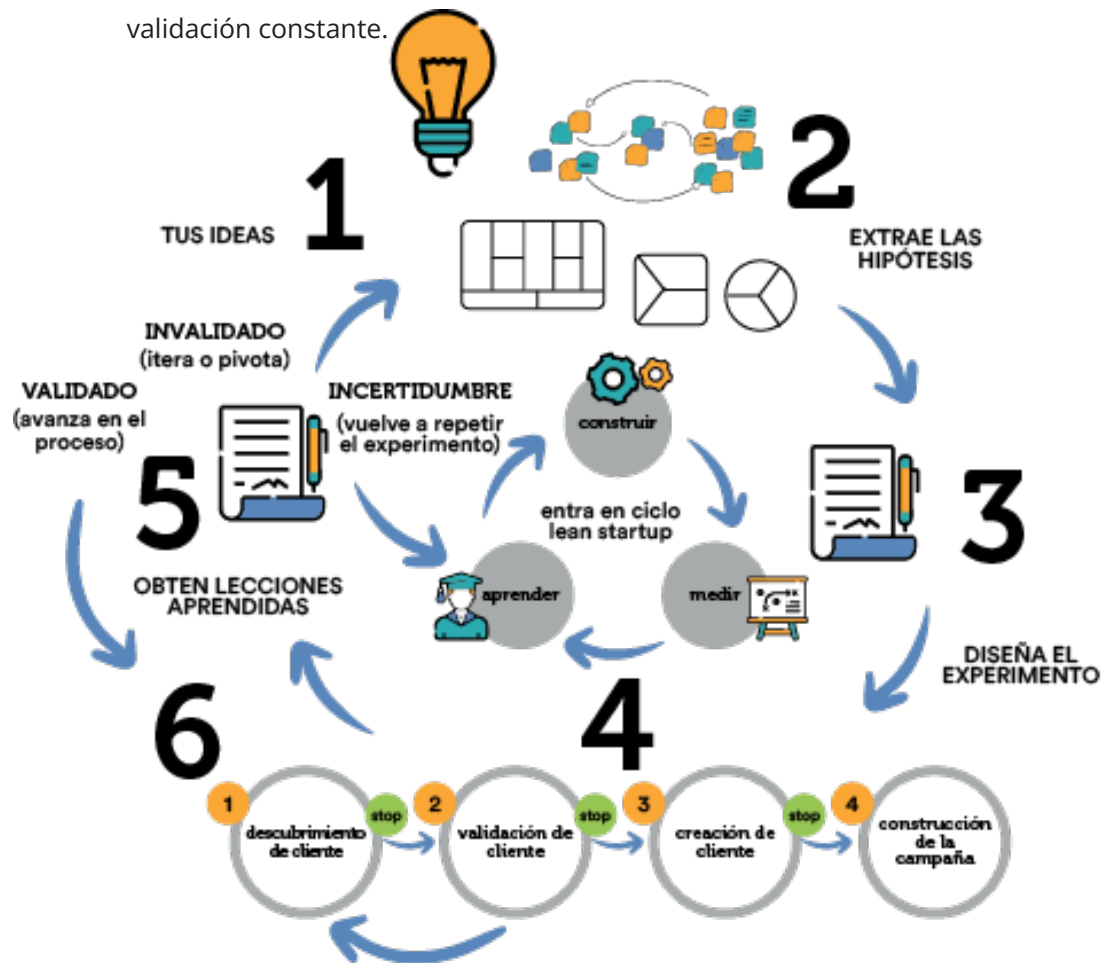


Figura 13: Circuito crear - medir - aprender. Fuente: Nestor&Co

El circuito Crear-Medir-Aprender representa el núcleo central de la metodología Lean Startup. Esta propone concebir la creación de una startup como un proceso científico, basado en la formulación de hipótesis, el diseño de experimentos para testearlas, la recolección de datos y el análisis riguroso de los resultados. En este proceso, una startup transforma sus ideas en productos, mide la reacción y el comportamiento de los clientes frente a ellos, y aprende si debe perseverar en el rumbo tomado o pivotar, es decir, realizar cambios en el modelo de negocio. La secuencia comienza con la formulación de hipótesis, es decir, suposiciones sobre las cuales el emprendedor fundamenta la viabilidad de su propuesta. Para comprobarlas, se recurre al uso de un Producto Mínimo Viable (PMV) que permite experimentar con clientes reales y aprender de su comportamiento. Este aprendizaje sólo será valioso si se basa en mediciones precisas que orienten decisiones fundamentadas. Si los resultados validan las hipótesis, el equipo emprendedor continuará iterando con nuevas

versiones del producto. Si los datos las refutan, deberá repensar su enfoque. El objetivo es alcanzar un aprendizaje validado, es decir, obtener evidencia confiable sobre qué elementos del negocio funcionan, qué quiere el consumidor y si el modelo de negocio es viable, rentable y escalable. En este enfoque, los principios de experimentación son clave: se prioriza observar el comportamiento real por sobre las opiniones, y se busca diseñar experimentos rápidos y de bajo costo, que permitan obtener información útil antes de lanzar un producto final. Esta lógica iterativa y centrada en el cliente permite reducir el riesgo e incrementar las probabilidades de éxito en entornos de alta incertidumbre.

El objetivo es tomar decisiones basadas en evidencia y no en suposiciones.

En este proceso:

La startup **crea** un producto o servicio a partir de una idea.

Luego **mide** cómo reaccionan los clientes ante ese producto o servicio.

Finalmente, **aprende** de los datos obtenidos para decidir si debe perseverar (continuar) o pivotar (cambiar el rumbo del negocio).

Crear

El diseño del experimento en el enfoque Lean Startup implica una serie de pasos orientados a transformar las suposiciones iniciales (hipótesis) en aprendizajes concretos. En primer lugar, es necesario convertir las ideas en una propuesta tangible, es decir, en un producto o servicio que exprese de manera mínima pero funcional el valor que se busca ofrecer. A continuación, se debe construir un Producto Mínimo Viable (PMV), que representa la versión más simple del producto capaz de ser lanzada al mercado para recopilar información significativa. Finalmente, esta versión debe ser testeada con clientes reales, quienes al interactuar con el PMV brindarán datos valiosos sobre su comportamiento, necesidades y nivel de aceptación, lo que permitirá validar o ajustar las hipótesis de negocio.

Producto Mínimo Viable

El Producto Mínimo Viable (PMV) es la versión más básica e incompleta de un producto que permite recorrer el circuito de Crear-Medir-Aprender de la forma más rápida posible, con el mínimo esfuerzo y el menor tiempo de desarrollo. Su principal característica es que, aunque no está terminado ni optimizado, incluye los elementos esenciales para que sea medible y permita recolectar información valiosa.

El Producto Mínimo Viable (PMV) no es necesariamente un producto terminado, sino cualquier forma de experimentar que permita aprender rápidamente del mercado y del cliente. Su objetivo no es construir, sino validar hipótesis fundamentales del negocio con el mínimo esfuerzo y en el menor tiempo posible, reduciendo la incertidumbre. Puede ser una acción, una simulación o incluso una puesta en escena, siempre que logre que el cliente perciba el valor de la propuesta. Lo esencial del PMV es que sea medible, que nos permita recorrer una vuelta completa del ciclo Crear-Medir-Aprender, y que priorice el aprendizaje validado sobre la perfección del desarrollo.

El PMV sirve para:

- Validar rápido y barato tu propuesta.
- Mostrarlo a los clientes.
- Hacer de tus productos algo que los clientes quieran, necesiten y deseen comprar.
- Para que puedas observar, medir y aprender de lo que dicen tus clientes.

Al momento de construir el PMV y validar una idea de negocio, es fundamental evitar dos errores muy comunes que cometen muchos emprendedores. Por un lado, están quienes siguen la filosofía del “simplemente hacelo”, impacientes por avanzar sin detenerse a analizar estratégicamente su propuesta. Estos emprendedores suelen basarse en conversaciones superficiales con potenciales clientes, olvidando que las personas muchas veces no saben exactamente lo que quieren. Esto los lleva a construir demasiado rápido, corriendo el riesgo de auto engañarse creyendo que están en el camino correcto. Por otro lado, en el extremo opuesto: emprendedores atrapados en la parálisis por análisis, que pasan demasiado tiempo refinando planes, estudiando teorías o conversando con consumidores sin avanzar en experimentos concretos. Luego se detienen tratando de construir el PMV perfecto y terminado antes de lanzarlo al mercado. En ambos casos, el problema de fondo es el mismo: suposiciones no validadas. Muchas veces, los errores más importantes no están en la estrategia sobre el papel, sino en cómo interactúan en la práctica los productos con los consumidores.

Es importante comprender que no es lo mismo un prototipo que un Producto Mínimo Viable (PMV). Aunque ambos se utilizan en etapas tempranas del desarrollo de una idea, cumplen funciones distintas y responden a objetivos diferentes. Confundirlos puede llevar a errores en la validación del modelo de negocio o a invertir recursos en desarrollos que todavía no tienen justificación. Por eso, es clave distinguir cuándo estamos diseñando para probar aspectos del producto y cuándo estamos experimentando para aprender del cliente y del mercado.

Un prototipo es una representación preliminar del producto que se utiliza principalmente como herramienta de testeo. Permite explorar aspectos específicos como el diseño, los volúmenes, la funcionalidad o la usabilidad, ayudando a detectar errores técnicos o de experiencia de usuario. Sin embargo, el Producto Mínimo Viable (PMV) va más allá: no se enfoca únicamente en el producto o servicio en sí, sino en testear hipótesis clave del modelo de negocio, como el interés del mercado, la propuesta de valor o el canal de adquisición. Mientras que el prototipo ayuda a ajustar el “cómo” se ofrece algo, el PMV permite aprender sobre el “qué” y el “por qué”: qué valoran los clientes, por qué lo comprarían y si vale la pena seguir desarrollando esa solución. En resumen, el prototipo es una herramienta de diseño; el PMV, una herramienta de aprendizaje estratégico.

La manera de diseñar un Producto Mínimo Viable (PMV) puede variar según el tipo de solución que se esté desarrollando. Si se trata de un producto físico, es posible materializar la idea utilizando maquetas, prototipos básicos o materiales simples que permitan mostrar su forma y función. En el caso de un servicio, el foco debe estar en representar la experiencia del usuario, lo cual puede lograrse a través de simulaciones, storyboard o role plays que muestren cómo se entrega y percibe el valor. Si la propuesta es una web o plataforma digital, una landing page es una herramienta eficaz para presentar la idea, medir el interés y observar el comportamiento del cliente ante una oferta concreta. Para una app móvil, se pueden utilizar herramientas de prototipado que simulan la navegación y la lógica de la aplicación, sin necesidad de desarrollar el software completo. En todos los casos, lo importante no es construir la solución final, sino crear una forma rápida y económica de aprender del mercado y reducir la incertidumbre.

El PMV varía en cuanto a su complejidad; y puede variar desde una prueba de humo, un prototipo físico; landing page, video, conserje, mago de hoz.

Prueba de Humo

Se puede realizar incluso antes de la confección del prototipo; es solo una técnica de marketing en la que se les da a los consumidores la oportunidad de encargar un producto que todavía no se ha creado. Una prueba de humo mide sólo un aspecto: si los consumidores están interesados en probar el producto. Por sí solo no es suficiente para probar el modelo de negocio; sin embargo puede ser muy útil para obtener feedback antes de gastar dinero en pruebas.

Al realizar una prueba de humo, lo importante no es intentar vender

el producto, sino medir si vale la pena desarrollarlo. Por eso, debemos observar con atención ciertos indicadores clave de interés por parte del cliente: ¿cuántas personas hacen clic en nuestra propuesta o interactúan con ella? ¿Cuántos dejan su correo, se registran o realizan alguna acción que indique compromiso? También es relevante analizar si la idea genera conversaciones: ¿la comparten, la recomiendan o hacen preguntas con verdadero interés? Estos datos nos permiten evaluar si la propuesta despierta curiosidad o deseo real, y nos ayudan a decidir si avanzar, ajustar o descartar la idea antes de invertir en desarrollos costosos.

Algunos ejemplos

- Campaña publicitaria online: Hacer anuncios en Google, Instagram o Facebook para medir el interés real por una idea. Se mide cuánta gente hace clic o interactúa. Ejemplo: Un emprendedor que quiere vender cursos online puede lanzar una campaña “Curso para hablar en público – Insíbete gratis” y ver cuántos clics obtiene.
- Publicación en redes sociales o grupos específicos: Subir una propuesta o boceto a redes (LinkedIn, Instagram, grupos de WhatsApp o Facebook) y observar el nivel de interacción: ¿comentan? ¿preguntan? ¿comparten? Ejemplo: Postear “Estoy por lanzar un servicio de viandas saludables para oficinas en Rafaela. ¿Quién se sumaría al plan piloto?” y ver las respuestas.
- Preventa o reserva ficticia: Hacer como si el producto ya estuviera disponible, ofreciendo una preventa con un botón de compra (sin cobrar realmente) o pidiendo el mail para avisar cuando esté listo. Ejemplo: Un sitio para pre comprar un libro que aún no fue escrito. Si muchos se registran, el autor sabe que vale la pena avanzar

Landing Page

Una landing page o página de destino es una página web independiente, diseñada específicamente para una campaña de marketing, como publicidad en redes sociales, correos electrónicos o anuncios pagos. Funciona como una tarjeta digital que contiene toda la información necesaria para incentivar una acción clara y única, como “Susíbete”, “Comprá ahora” o “Reservá tu lugar”. En ella se describe el producto o servicio, se destacan las ventajas (la propuesta de valor única) y se incluye un botón para que los visitantes interesados puedan registrarse, comprar o solicitar más información. Utilizar una landing page como Producto Mínimo Viable (PMV) tiene

grandes ventajas: permite validar rápidamente si la propuesta de valor resuena con los clientes, comparar distintos mensajes para optimizar el impacto, capturar correos electrónicos para hacer seguimiento y, gracias a herramientas sencillas y publicidad accesible, completar un ciclo de aprendizaje Lean en cuestión de horas o un día. Sin embargo, también presenta limitaciones: los visitantes no están comprando realmente el producto, sino solo mostrando interés; y si no hacen clic en la llamada a la acción, no siempre es posible saber por qué, lo que puede dificultar la interpretación de los resultados.

Ventajas de usar una landing page como PMV:

- Permite validar rápidamente si la propuesta de valor resuena con clientes reales.
- Facilita comparar distintos mensajes para optimizar el impacto y la respuesta.
- Captura direcciones de correo electrónico para hacer seguimiento y entrevistas posteriores.
- Puede crearse en pocas horas y con una inversión económica baja.
- Permite completar un ciclo Lean de crear-medir-aprender en muy poco tiempo, incluso en un día.

Desventajas de usar una landing page como PMV:

- Los visitantes no están comprando el producto, sino solo mostrando interés.
- Si los usuarios no hacen clic en la llamada a la acción, no siempre es posible saber la razón.
- Puede generar datos que no reflejan un compromiso real de compra o uso.
- La interacción del usuario se limita a una acción simple, lo que puede no captar todas las motivaciones o barreras.
- La información obtenida es limitada y suele requerir complementarse con otras pruebas o entrevistas para entender mejor el comportamiento del cliente.

Video

El Video como PMV es una estrategia que consiste en crear un video corto y explicativo que presenta una idea, producto o servicio antes de desarrollarlo completamente. Este video puede mostrar una simulación, una demostración o una narrativa que ilustra cómo funcionaría la solución y cuál es el valor que aporta al cliente.

Ventajas del Video como PMV

- Rapidez y bajo costo: Crear un video explicativo es mucho más rápido y económico que desarrollar un producto completo o incluso un prototipo funcional.
- Claridad en la comunicación: Permite explicar la propuesta de valor de manera visual y emocional, facilitando la comprensión del usuario.
- Alcance y viralidad: Un buen video puede compartirse fácilmente en redes sociales y generar gran difusión y feedback.
- Validación temprana: Ayuda a medir el interés real del público, recopilar correos para futuras campañas y detectar posibles mejoras antes de la inversión en desarrollo.
- Enfocado en la experiencia: El video puede simular la experiencia de uso, mostrando el beneficio de forma concreta, lo que facilita la conexión con el usuario.

Desventajas del Video como PMV

- Falta de interacción directa: El usuario no puede experimentar el producto, por lo que el feedback puede ser menos profundo o concreto.
- Posible desconexión entre expectativa y realidad: Si el producto final no cumple con lo que el video promete, puede generar frustración o pérdida de confianza.
- Limitado para validar funcionalidades técnicas: No permite testear aspectos técnicos ni usabilidad real del producto.
- Riesgo de malinterpretación: La calidad o estilo del video puede influir en la percepción, más allá del valor real de la idea.

Dropbox es un ejemplo clásico de cómo validar una idea innovadora sin necesidad de construir el producto completo desde el inicio. Su fundador, Drew Houston, enfrentó el desafío de desarrollar una herramienta para compartir archivos de forma sencilla y accesible desde cualquier dispositivo, algo que requería un alto nivel técnico, múltiples plataformas y una inversión considerable. En lugar de empezar con el desarrollo complejo, Drew creó un video de tres minutos que mostraba una demostración simulada de cómo funcionaría la tecnología. En el video, él mismo narraba mientras mostraba en pantalla el movimiento de distintos archivos, dirigiéndose especialmente a una comunidad de usuarios tecnológicos avanzados. Al final, invitaba a los interesados a anotarse en una lista de espera,

que pasó de 5.000 a 75.000 personas en una sola noche. Esta prueba de humo permitió validar el interés real del mercado antes de invertir en el desarrollo del producto, ahorrando tiempo y recursos valiosos.

Conserje

El PMV Conserje o Concierge consiste en ofrecer un servicio o producto de manera manual y personalizada, simulando que un “conserje” está asistiendo al cliente en cada paso del proceso. Esta estrategia permite validar la demanda y obtener información valiosa sobre las necesidades reales de los usuarios, sin necesidad de invertir inicialmente en desarrollos tecnológicos complejos. Al interactuar directamente con los clientes, el emprendedor puede ajustar la propuesta y mejorar la experiencia antes de automatizarla o escalarla.

Como ventajas podemos enumerar las siguientes:

- Obtienes contacto directo y cercano con los clientes, lo que facilita comprender sus necesidades y recibir feedback inmediato.
- No es necesario contar con un desarrollo tecnológico avanzado; los clientes saben que una persona real está detrás del servicio, lo que genera confianza.

Las desventajas en cambio son:

- Al ser un servicio altamente personalizado y manual, no es escalable en su forma inicial.
- En algún momento será necesario desarrollar el producto o servicio tecnológico para crecer y automatizar procesos, implicando una nueva inversión.

Food on the Table y Airbnb son ejemplos claros de MVP Conserje, donde el servicio se ofreció de manera manual para validar la demanda y comprender mejor las necesidades de los usuarios. Manuel Rosso, con Food on the Table, brindaba un servicio personalizado ayudando a los clientes con la planificación y compra de alimentos, ajustando la oferta según el feedback recibido. De manera similar, los fundadores de Airbnb comenzaron alquilando su propio departamento y gestionando personalmente las reservas y la experiencia de los huéspedes, lo que les permitió validar la idea y perfeccionar el servicio antes de desarrollar la plataforma tecnológica.

Juego de roles

Los juegos de roles consisten en representar o simular la entrega de un servicio o la interacción con un producto, como si estuviera funcionando en la realidad. Esta técnica permite identificar puntos débiles en la experiencia del usuario, detectar fallas o dificultades que no siempre se ven en el papel, y obtener retroalimentación valiosa de manera directa y rápida. Además, facilita la empatía con el cliente, ya que quienes participan se ponen en su lugar y experimentan la propuesta desde su perspectiva. Este enfoque es especialmente útil para servicios complejos o altamente personalizados, donde la experiencia y el contacto humano son clave.

Métodos comunes para realizar juegos de roles incluyen:

- **Simulaciones en vivo:** el equipo actúa entregando el servicio paso a paso, con un facilitador que guía la dinámica y observa reacciones.
- **Role playing con usuarios reales o potenciales:** se invita a clientes a participar en escenarios controlados para probar la experiencia y recolectar impresiones.
- **Pruebas internas:** miembros del equipo asumen distintos roles (cliente, proveedor, soporte) para identificar problemas operativos o de comunicación.
- **Grabaciones y análisis:** la simulación se graba para luego analizar con detenimiento qué aspectos pueden mejorarse.

Algunos ejemplos reales pueden ser:

- En el desarrollo de servicios de atención al cliente, muchas empresas comienzan simulando llamadas o interacciones antes de lanzar sistemas automatizados.
- Startups de delivery que primero hacen pedidos manuales para probar la logística y tiempos, antes de crear apps o plataformas.
- Compañías de salud que realizan simulaciones de atención personalizada para detectar cuellos de botella y mejorar protocolos.

Mago de Oz

El PMV Mago de Oz toma su nombre de la famosa película donde el gran mago es en realidad un anciano que manipula todo detrás de una cortina, creando una ilusión de poder y tecnología. De forma similar, este enfoque consiste en simular un sistema automatizado

que funciona perfectamente, mientras que, en realidad, las tareas y procesos detrás de escena son realizados manualmente por humanos.

Este método tiene varias ventajas importantes:

- Es mucho más barato y rápido que construir un sistema completamente automatizado desde el principio.
- Permite observar en poco tiempo cómo se comportaría un sistema maduro, obteniendo datos reales de usuarios que creen estar interactuando con tecnología real.
- Los datos recolectados son más objetivos y menos sesgados, en comparación con el MVP Conserje, donde el servicio manual es explícito y puede influir en las percepciones del usuario.

Sin embargo, presenta algunas desventajas:

- Requiere que los humanos que operan detrás de escena tengan un conocimiento experto y sean capaces de replicar el funcionamiento esperado del sistema.
- La escalabilidad es limitada mientras se mantenga esta operación manual.
- Encontrar personal capacitado o mantener la calidad puede ser un desafío, especialmente si el fundador no puede supervisar directamente.

La principal diferencia con el MVP Conserje es que, en este último, el usuario sabe que el servicio se realiza manualmente y ajusta sus expectativas en consecuencia, mientras que en el Mago de Oz el usuario cree que está interactuando con un sistema tecnológico automatizado, lo que permite recoger datos más auténticos sobre su comportamiento real.

Medir

Al comienzo, toda startup es apenas una proyección: una hipótesis de negocio plasmada en papel. Los planes financieros, las proyecciones de consumidores, ingresos y beneficios son solo eso: suposiciones que aún no han sido contrastadas con la realidad. La promesa del método Lean Startup es ayudarnos a transitar ese camino desde la situación inicial (una idea no validada), atravesando una serie de experimentos, hasta alcanzar una situación ideal: un negocio sostenible, rentable y escalable.

Sin embargo, este proceso no es lineal ni simple. Incluso los emprendimientos que terminan fracasando suelen tener algunos

clientes, cierto ingreso, e incluso beneficios modestos. Esto puede nublar el juicio del emprendedor, que suele estar enamorado de su proyecto, lleno de entusiasmo y convicción, dificultando una evaluación objetiva sobre si seguir o abandonar.

Por eso, medir correctamente se convierte en un acto central. No solo para saber “cómo vamos”, sino para comprobar si estamos aprendiendo y si ese aprendizaje puede validarse con datos reales. Medir no es un fin en sí mismo. Su propósito es aprender. Validar o descartar hipótesis. Ajustar o rediseñar el modelo de negocio. Y sobre todo, construir un emprendimiento basado en datos reales, no en suposiciones.

¿Sirve la Contabilidad Tradicional?

La contabilidad clásica, con sus balances, informes y proyecciones, es indispensable para el cumplimiento legal, fiscal y financiero. Su valor como herramienta para mirar el pasado es indiscutible. Sin embargo, no es suficiente para evaluar el avance real de un emprendimiento que está dando sus primeros pasos.

Podemos ver que aumentan las ventas o los beneficios, pero ¿sabemos si eso fue gracias a un cambio en el producto? ¿O por una campaña de marketing? ¿O simplemente por estacionalidad? La contabilidad tradicional no establece relaciones causa-efecto claras entre nuestras decisiones y los resultados obtenidos.

El método Lean Startup propone entonces otro tipo de contabilidad: la Contabilidad de la Innovación.

¿Qué es la Contabilidad de la Innovación?

Es un sistema de medición diseñado específicamente para startups o emprendimientos en contexto de incertidumbre. Se basa en tres principios fundamentales:

Las Tres Etapas para Medir en Lean Startup

1. Establecer el punto de partida

Medir es imposible sin un punto de referencia. Por eso, el primer paso es “ponerle números” al negocio hoy. Lo primero que debemos hacer es lanzar un PMV (Producto Mínimo Viable) y se observa cómo interactúan con él los primeros usuarios. Estas interacciones deben medirse con indicadores preestablecidos. Se eligen algunas métricas claves y se realizan las primeras mediciones: ¿Cuántos visitantes tiene la landing page? ¿Qué porcentaje se registra? ¿Cuántos vuelven a usar el producto? El PMV debe ayudarnos a crear esa primera radiografía.

2. Poner a punto el motor

A partir de allí, cualquier cambio debe ser testeado. Se realizan cambios deliberados en el producto, el marketing o el modelo de negocio y se mide nuevamente. Cada cambio debe generar mejoras medibles.

Para poder hacer un análisis correcto de los indicadores se trabaja por lotes: se introduce una mejora (en el producto, el canal, la estrategia comercial) y se miden los efectos.

Ejemplo:

Si agrego un sistema de descuentos o cambio mi diseño de página, comparo resultados antes y después. ¿Hubo más conversiones? ¿Se retuvieron más usuarios? Si los números mejoran, la hipótesis fue válida.

3. Decidir si pivotar o perseverar

Con los datos en mano, llega la decisión: ¿seguir como estamos, cambiar de rumbo o cerrar? Si las métricas mejoran de forma consistente, seguimos el camino actual. Si no hay mejoras, debemos rediseñar la propuesta o incluso cambiar el modelo de negocio.

Indicadores: Vanidosos versus Accionables

Uno de los errores más frecuentes es dejarse llevar por los indicadores vanidosos: números que parecen buenos, pero no ayudan a tomar decisiones.

Los indicadores vanidosos son aquellos números que parecen buenos pero no te dicen si realmente estás progresando. Te hacen sentir bien, pero no ayudan a tomar decisiones.

Por ejemplo, si para medir el progreso de un emprendimiento se analiza la cantidad de visitas al sitio web de la empresa, se puede caer en la trampa de creer que porque tiene muchas visitas el proyecto marcha bien. En realidad, la cantidad de visitas no implica que luego se transformen en ventas; sólo indica que hay muchas personas que están mirando o consultando. Otros ejemplos de indicadores vanidosos son los relacionados a las redes sociales, como por ejemplo la cantidad de likes que tiene una publicación, o la cantidad de seguidores; si bien pueden ser números alentadores, se debe ver qué proporción de esos números se transforman en ventas y consecuentemente en ingresos para la empresa.

Por su parte, los indicadores Accionables son aquellos que permiten establecer una relación de causalidad entre el indicador y la acción que se está realizando. A través de los mismos se puede saber qué funciona y qué no. Además funcionan como guía para tomar decisiones.

Si por ejemplo se está promocionando un curso de capacitación online a través de una landing page y se mide la cantidad de visitas a la página, no se va a tener información valiosa para tomar decisiones. Un indicador accionable en cambio es la cantidad de usuarios que contratan el curso de capacitación o la tasa de conversión de visitantes a clientes. La cantidad de visitas a la página no da ninguna información acerca de las acciones a llevar adelante. Tanto si hay muchas visitas como pocas, no permite saber el motivo ni tampoco que hacer a partir de ese dato. En cambio, la tasa de conversión permite decidir si continuar o no con el producto o servicio concebido de esa manera.

Hay una regla práctica bastante esclarecedora, que permite identificar qué tipo de indicador se trata. Si después de ver un número, no permite saber qué acción tomar, es un indicador vanidoso. Si en cambio, se transforma en guía hacia una decisión e impulso de cambios claros, es accionable.

Algunos interrogantes que se pueden realizar respecto de los indicadores son:

¿Este número me ayuda a mejorar algo concreto?

¿Este número es un impulso para actuar o sólo me hace sentir bien?

Las Tres A de un Buen Indicador

Todo indicador útil en términos de ser una buena base para la toma de decisiones, debe cumplir con la regla de las 3 A, es decir que debe ser:

Accionable: debe mostrar una relación clara causa-efecto entre el indicador y las variables del modelo de negocios que estoy evaluando. De esta manera dejarnos en claro qué acciones seguir en función de los resultados que nos muestra el indicador.

Accesible: debe ser comprensible para todo el equipo. Hay demasiados informes imposibles de entender para los empleados y para los directivos que en teoría deben usarlos para guiar su toma de decisiones. Se deben hacer los informes tan simples como sea posible para que todo el mundo lo entienda. Es recomendable que las unidades que usamos tienen que ser concretas, tangibles (por ejemplo personas o unidades)

Accesible también hace referencia al acceso generalizado de los informes, es decir que esté disponible para consulta y análisis de todos los empleados y directivos.

Auditable: los datos deben poder verificarse. Si no hay confianza en los datos, el análisis no sirve. Es fundamental que los datos sean creíbles y que se pueda demostrar la veracidad de los mismos.

Herramientas de medición para el aprendizaje validado

Dentro del enfoque propuesto por el método Lean Startup, el proceso de aprendizaje validado es central. Este aprendizaje se apoya en la capacidad de las empresas para medir de forma eficaz el comportamiento de sus usuarios o clientes. En este sentido, herramientas como el análisis de cohortes y los test A/B son fundamentales para generar información precisa y accionable.

Análisis de cohortes

El análisis de cohortes consiste en segmentar a los usuarios o clientes en grupos que comparten una característica en común (por ejemplo, la fecha de compra al producto o servicio), para analizar su comportamiento a lo largo del tiempo de forma independiente. Esta herramienta permite detectar patrones de uso, niveles de retención y cambios de comportamiento que pueden quedar ocultos en los análisis agregados o promedios generales.

Supongamos que una startup lanza una aplicación de organización de tareas. Al observar los datos generales, detecta que la retención promedio a los 30 días es del 25%. No obstante, al aplicar un análisis de cohortes, se identifican diferencias significativas entre grupos:

Los usuarios que ingresaron en enero mantienen una retención del 40%.

Los de febrero, del 25%.

Los de marzo, del 10%.

Este análisis revela un problema puntual en la cohorte de marzo, lo cual puede estar asociado a cambios en el diseño, funcionalidades, estrategias o campañas de marketing. A partir de esta información, el equipo puede formular nuevas hipótesis e iniciar una nueva iteración del ciclo Construir – Medir – Aprender.

Test A/B

Otra herramienta clave en el proceso de validación de hipótesis es el test A/B. Esta técnica consiste en desarrollar dos versiones de un mismo elemento (una página web, un mensaje, una funcionalidad, etc.) y distribuir las aleatoriamente entre dos grupos de usuarios al mismo tiempo, para observar diferencias de comportamiento.

El objetivo es establecer de manera experimental cuál versión produce mejores resultados en términos de conversión, retención, satisfacción, entre otros indicadores.

Por ejemplo, una empresa dedicada a ofrecer capacitaciones online decide optimizar su formulario de registro. Para ello, realiza un test A/B:

En la **versión A**, solicita nombre, correo electrónico, profesión y área de interés.

En la **versión B**, únicamente solicita el correo electrónico.

Al analizar los resultados, se observa que la versión B obtiene un 35% más de registros. Este experimento permite confirmar la hipótesis de que la simplificación del proceso de registro mejora la tasa de conversión.

El test A/B permite, entonces, avanzar en el diseño del producto con base en evidencia empírica, minimizando el riesgo de decisiones arbitrarias.

Complementariedad entre lo cuantitativo y lo cualitativo

En ocasiones, las métricas obtenidas mediante herramientas cuantitativas como las mencionadas pueden resultar pobres, inconclusas o inesperadas. En estos casos, el método Lean Startup promueve el retorno a técnicas de investigación cualitativa, tales como entrevistas, observación directa, focus groups, encuestas abiertas, pruebas de usabilidad, entre otras.

Este tipo de investigación permite acceder a una comprensión más profunda de las motivaciones, frustraciones y necesidades del usuario, lo que conduce a la generación de nuevas ideas y nuevas hipótesis a testear.

Por ejemplo: una aplicación de entrega de alimentos observa una caída en la frecuencia de pedidos, sin cambios visibles en sus indicadores clave. Ante la falta de respuestas cuantitativas, el equipo realiza entrevistas con usuarios recientes y descubre que muchos abandonan la app porque no pueden elegir el horario de entrega, lo cual representa una barrera para personas con jornadas laborales extensas. Esta observación da origen a una hipótesis concreta: incorporar la opción de elegir franjas horarias aumentará la retención. Esta hipótesis podrá luego testearse con nuevos cohortes o mediante otro test A/B.

Aprender

Para que el aprendizaje sea riguroso y fundamentado, es indispensable:

- Medir correctamente los resultados de los experimentos.
- Observar el comportamiento real de los usuarios, más que confiar en sus opiniones.
- Formular hipótesis claras y testearlas con experimentos simples, rápidos y de bajo costo.

Si los resultados validan la hipótesis, el emprendimiento puede avanzar con nuevas versiones del producto. Si la refutan, se debe pivotar: modificar aspectos clave del modelo de negocio.

El objetivo de cada ciclo de iteración es obtener aprendizaje validado, es decir: evidencia confiable sobre qué funciona, qué quiere el consumidor, y si el modelo de negocio es viable, rentable y escalable. Estas tres características son esenciales para que una startup pueda transformarse en una empresa sustentable.

El pivote en Lean Startup: cuándo y por qué cambiar de dirección

Dentro de la metodología Lean Startup, los elementos clave (formular hipótesis, desarrollar un producto mínimo viable, medir resultados y aprender de ellos) tienen un objetivo central: evaluar si se está avanzando de manera suficiente como para validar la hipótesis original, o si es necesario realizar un cambio estratégico. Esta decisión crítica se denomina pivote: una modificación estructurada cuyo propósito es poner a prueba una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, la estrategia o el modelo de crecimiento.

El pivote no implica comenzar desde cero, sino que parte del conocimiento acumulado hasta ese momento. Se mantiene un “pie anclado” en lo aprendido, mientras se reorienta el rumbo con el objetivo de alcanzar un aprendizaje validado más significativo.

Desde otra perspectiva, y tomando como base el Lienzo del Modelo de Negocios de Osterwalder y Pigneur, pivotar no se limita a cambiar un producto, sino que puede implicar transformaciones relevantes en uno o más bloques del modelo de negocio: la propuesta de valor, los canales, las fuentes de ingresos, la relación con los clientes o la segmentación, entre otros. En este sentido, un pivote puede representar un ajuste parcial o una reformulación profunda del negocio.

Ahora bien, ¿cuándo es necesario pivotar? La respuesta es: en el momento en que el emprendedor detecta, con base en evidencia empírica, que el enfoque actual no está funcionando. Este momento debe ser identificado lo antes posible, para evitar pérdidas de tiempo, dinero y energía. Por eso es tan importante definir hipótesis claras y realizar experimentos que permitan validarlas o descartarlas rápidamente.

En conclusión, el pivote es una herramienta clave para evitar el estancamiento y maximizar el aprendizaje en contextos de incertidumbre. Le permite al emprendedor cambiar de dirección sin abandonar su iniciativa, sino reconduciéndola de forma más inteligente y eficiente. Si los datos sugieren que la hipótesis inicial aún es válida, se puede continuar desarrollando versiones incrementales del producto o servicio, ajustadas progresivamente a las necesidades reales del cliente.

Tipos de Pivotes

Eric Ries identificó varios tipos de pivotes que pueden darse en función de los aprendizajes obtenidos durante el proceso de validación. A continuación, se describen los más relevantes:

1. Pivote de acercamiento (Zoom-In Pivot)

En este caso, una funcionalidad específica del producto (que originalmente se consideraba secundaria) demuestra tener tanto valor que pasa a ser el producto principal. Es decir, se “hace zoom” sobre una característica que resulta especialmente atractiva o útil para los usuarios.

Ejemplo: Una aplicación que ofrecía múltiples herramientas para organización de tareas descubre que los usuarios solo utilizan el calendario compartido. El equipo decide enfocarse únicamente en esa funcionalidad, convirtiéndola en el producto central.

2. Pivote de alejamiento (Zoom-Out Pivot)

Es el caso inverso al anterior. Aquí, lo que se pensaba que era el producto completo termina siendo solo una parte dentro de una solución más amplia. El producto se expande para abordar un problema más general o para ofrecer más valor.

Ejemplo: Una aplicación de escaneo de documentos agrega funciones de organización, firma digital y almacenamiento en la nube, transformándose en una solución integral de gestión documental.

3. Pivote de segmento de cliente

Durante los experimentos, el equipo descubre que el producto realmente soluciona un problema, pero no en el segmento de clientes que se había definido originalmente. En cambio, resulta útil para otro grupo de usuarios. En este caso, se mantiene el producto, pero cambia el destinatario.

Ejemplo: Una herramienta desarrollada para estudiantes

universitarios es adoptada por profesionales freelance que tienen necesidades similares de organización y productividad.

4. Pivote de necesidad del cliente

Aquí, el equipo comprueba que el problema que se buscaba resolver no es lo suficientemente importante para los usuarios. Sin embargo, al interactuar con ellos, identifica una necesidad distinta (pero más relevante) que puede ser resuelta con las capacidades del equipo.

Ejemplo real: Una tienda de antigüedades ofrecía bocaditos a sus clientes como gesto de cortesía. Con el tiempo, descubrieron que las personas entraban más por la comida que por los productos antiguos. El negocio se transformó en un local gastronómico.

5. Pivote de plataforma

Este pivote ocurre cuando una empresa cambia entre ofrecer un producto como aplicación independiente o como plataforma (o viceversa). Puede implicar una revisión del modelo de entrega y de escalabilidad.

Ejemplo: Una empresa que ofrecía una app de meditación decide convertirla en una plataforma donde múltiples instructores pueden ofrecer contenidos personalizados a distintos públicos.

6. Pivote de canal

Se refiere a un cambio en la forma en que la empresa entrega su producto o servicio al cliente. Puede estar motivado por la necesidad de mejorar la eficiencia, reducir costos o alcanzar de forma más efectiva al público objetivo.

Ejemplo: Un emprendimiento que vendía sus productos a través de tiendas físicas decide enfocarse exclusivamente en el canal online, tras comprobar mejores márgenes y mayor alcance.

7. Pivote tecnológico

Este tipo de pivote implica encontrar una tecnología diferente que permita ofrecer la misma solución de manera más eficiente, escalable o innovadora. No se cambia la propuesta de valor, pero sí la forma en que se la implementa.

Ejemplo: Un sistema de reservas que funcionaba por llamada telefónica evoluciona hacia una plataforma online con inteligencia artificial para gestionar disponibilidad y personalización.

Podemos concluir que estos distintos tipos de pivotes muestran que cambiar no significa fracasar, sino adaptarse con inteligencia a la realidad del mercado. El aprendizaje validado es la brújula que

guía estas decisiones. Comprender cuándo y cómo pivotar es una competencia clave para cualquier emprendedor que trabaje en entornos de alta incertidumbre.

Aplicaciones prácticas

Lean Startup aplicado a la Inserción Laboral: una experiencia desde AGI

Durante los dos primeros años de cursada de la materia, les propusimos a los/as estudiantes que aplicaran esta herramienta a un desafío concreto propuesto por la Dirección de Carrera: lograr que los/as egresados/as de la Licenciatura en Administración y Gestión de la Información (AGI) finalicen sus estudios y tengan trabajo, planteando esta posibilidad como una propuesta de valor de la carrera. Es decir, la Universidad se proponía como agregado de valor, asegurarles a los estudiantes que al finalizar sus estudios, todos tendrían trabajo.

A partir de este problema, los equipos trabajaron bajo el enfoque de Lean Startup siguiendo los pasos clave.

Tipologías de PMV desarrollados

Los grupos aplicaron diferentes formas de PMV, que pueden ser tipificadas según los modelos estudiados en clase:

1. Landing Page / Plataforma Web (Grupo 1)

Enlace directo entre estudiantes avanzados y empresas mediante una plataforma institucional. Prototipo enfocado en segmentación, automatización y credibilidad académica.

2. Conserje + App (Grupo 2)

Cooperativa de trabajo "Click Solutions" con validación por servicios concretos ofrecidos a empresas. Aplicación como soporte operativo, gestionada desde la comunidad AGI.

3. App + Feedback directo (Grupo 3)

Aplicación con interfaz amigable, filtros personalizados, posibilidad de carga de video y retroalimentación directa a estudiantes para mejorar sus oportunidades.

Al trabajar con problemas cercanos a su realidad como estudiantes y futuros profesionales, nos permitió fortalecer el vínculo entre teoría y práctica, y promover una actitud crítica, creativa y emprendedora. Uno de los mayores aprendizajes que dejó esta experiencia es que Lean Startup no es una metodología exclusiva para startups o empresas comerciales, sino una herramienta versátil para enfrentar

problemas complejos en diversos ámbitos, incluyendo instituciones educativas, proyectos sociales o desafíos de políticas públicas.

En este caso, los estudiantes no crearon una empresa, sino que se enfrentaron a un desafío institucional de alto impacto: mejorar la empleabilidad de los egresados de su carrera. Esta problemática implica múltiples actores (universidad, estudiantes, empresas, comunidad local) y variables que no responden únicamente a una lógica de mercado. Aun así, Lean Startup resultó altamente eficaz para comprender, prototipar y validar soluciones reales y sostenibles.

Lean Startup en empresas e instituciones

Con el objetivo de enriquecer los trabajos finales de pre-grado y aportar una mirada estratégica orientada a la innovación, durante el tercer año de cursada propusimos a los estudiantes aplicar la metodología Lean Startup sobre las problemáticas abordadas en sus proyectos. Esta herramienta les permitió no solo profundizar en el análisis de sus ideas, sino también validar hipótesis clave, diseñar soluciones concretas y construir productos mínimos viables ajustados a contextos reales. El enfoque práctico y experimental de Lean Startup sumó valor a sus propuestas, fomentando el aprendizaje basado en la acción, el feedback y la mejora continua. A continuación, se presentan algunos ejemplos destacados que evidencian cómo esta metodología potencia la resolución creativa de problemas tanto en organizaciones privadas como en instituciones sociales.

Ejemplo 1: Cámara de Comercio Exterior

En este caso, el grupo aplicó la metodología Lean Startup a una Cámara de Comercio Exterior, identificando como problema central la ineficiencia en la comunicación con los socios. A partir de hipótesis relacionadas con la falta de capacitación, la resistencia al cambio y la baja planificación en la difusión de información, desarrollaron un Producto Mínimo Viable (PMV) basado en un chatbot de WhatsApp. Esta herramienta permitiría responder dudas frecuentes de manera rápida y accesible, optimizando tiempo y recursos. Finalmente, decidieron perseverar en la solución, al validar que el sistema podría ser optimizado y escalarse a partir del feedback recibido.

Ejemplo 2: empresa dedicada a la fabricación de golosinas

Este grupo abordó una problemática concreta en la empresa: la falta de acceso en tiempo real al stock por parte del equipo de ventas.

Luego de analizar las causas posibles, como la resistencia al cambio y la desinformación entre áreas, desarrollaron como PMV una página web interna para que los vendedores puedan consultar stock y realizar pedidos directamente. Este sistema permitiría también reducir errores logísticos, mejorar la coordinación entre ventas y logística, y ofrecer un mejor servicio al cliente. La decisión final fue perseverar, reconociendo que esta herramienta también podría escalarse a otras áreas de la empresa.

Ejemplo 3: empresa dedicada a la distribución de bebidas

Frente a la falta de información sobre los patrones de consumo en tiendas físicas, el equipo propuso para la empresa un sistema de registro y escaneo de productos que permitiera identificar hábitos de los clientes. A partir de hipótesis relacionadas con el costo percibido de recolectar datos, el apego a métodos tradicionales y el temor a vulnerar la privacidad, diseñaron una prueba de humo: publicaciones en Instagram invitaban a registrarse en un sitio web con beneficios exclusivos. El feedback fue positivo y el grupo optó por perseverar, destacando el potencial de la solución para fortalecer la fidelización y personalizar la experiencia del cliente.

Ejemplo 4: veterinaria

En este trabajo, el equipo analizó el bajo nivel de facturación de una sucursal de una veterinaria. Hipotetizaron que la ubicación poco visible, la falta de estacionamiento y la menor variedad de servicios incidían negativamente. Tras una tormenta de ideas, seleccionaron como solución la incorporación de un servicio de peluquería canina y desarrollaron un video como PMV que simulaba la experiencia del cliente con este nuevo servicio. El feedback recibido por parte de otros grupos les permitió identificar oportunidades de mejora, y decidieron perseverar en la solución, alineada con la visión de brindar un servicio integral para mascotas.

Ejemplo 5: casa de electricidad

En este caso, el grupo aplicó Lean Startup a una problemática frecuente en el rubro comercial: las demoras en la atención al cliente en un local de venta de materiales eléctricos. Identificaron hipótesis relacionadas con la falta de diferenciación entre tipos de clientes y la desorganización del espacio físico. Como PMV, desarrollaron un

sistema de turnos digitales (modalidad “Mago de Oz”) que simulaba la operación real de un turnero online, permitiendo seleccionar tipo de servicio y registrar el flujo de atención. La solución fue bien recibida por sus compañeros, y se optó por perseverar en su desarrollo como herramienta diferenciadora en el mercado local.

Ejemplo 6: Escuela Especial

Este trabajo se centró en una organización social: una Escuela Especial para personas con discapacidad auditiva. La problemática abordada fue la baja participación en el programa de estimulación temprana. Las hipótesis apuntaron a la falta de información, estigmas sociales y barreras económicas. La solución elegida fue un plan de comunicación externa, y el PMV consistió en una serie de publicaciones en redes sociales, rediseño del perfil de Instagram y difusión de contenido educativo. Decidieron perseverar con el proyecto, destacando que visibilizar la oferta educativa es un paso necesario para revertir la problemática.

Lean Startup en Acción

Este apartado presenta una síntesis de 14 trabajos prácticos desarrollados por los estudiantes de la materia aplicando la metodología Lean Startup a una firma dedicada a la regeneración de suelos mediante bioinsumos. A través de entrevistas, análisis de modelos de negocio, creación de productos mínimos viables (PMV) y validación de hipótesis, los estudiantes exploraron estrategias de innovación, sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Los desafíos más importantes detectados fueron:

- Lograr por parte de los potenciales clientes la adopción de bioinsumos frente a los insumos químicos tradicionales.
- Cambiar el paradigma productivo de los agricultores.
- Reducir el riesgo percibido asociado a lo “nuevo”.
- Fortalecimiento de servicios y propuesta de valor.
- Pasar de vender productos a ofrecer soluciones integrales: diagnósticos, seguimiento, capacitación, asesoría técnica.
- Expansión y posicionamiento comercial.
- Llegar a nuevos segmentos de productores.
- Comunicar con claridad y evidencia los beneficios del uso de bioinsumos.

Los equipos propusieron una variedad de soluciones innovadoras. Algunas de las más destacadas fueron:

- Parcelas demostrativas con seguimiento técnico y testimonios reales en video.

- Servicio de diagnóstico de suelo con entrega de informes interpretados y recomendaciones personalizadas.
- Módulos digitales personalizados para cada productor en la web, con alertas, datos de suelo y canal directo con técnicos.
- Kits de prueba gratuitos o a bajo costo con paquetes escalables y asesoramiento.
- Alianzas estratégicas con municipios, universidades y cooperativas.
- Podcast, storytelling, influencers rurales y ferias agropecuarias para visibilizar la propuesta de valor.
- Suscripciones o membresías que integran productos + servicios + seguimiento continuo.
- Calculadoras de impacto económico-ambiental para mostrar resultados proyectados y retornos sobre inversión.
- Capacitaciones en escuelas agrotécnicas y charlas a campo.

Cada grupo definió hipótesis concretas para ser validadas con sus PMV. Algunos ejemplos:

- “Si ofrecemos un servicio de diagnóstico técnico personalizado, aumentará la recompra de bioinsumos”.
- “Si se ofrecen parcelas demostrativas con seguimiento técnico y resultados visibles, más productores adoptarán los productos”.
- “Si implementamos un módulo web con alertas y recomendaciones personalizadas, aumentará la fidelización de clientes”.
- “Si mostramos testimonios reales en video y datos de impacto en campo, se reducirá el riesgo percibido y aumentará la confianza”.

Los PMV diseñados tuvieron distintos formatos: campañas, plataformas, productos físicos, experiencias en campo y servicios combinados. Todos fueron pensados como formas económicas y concretas de validar si el mercado respondería positivamente a las ideas propuestas.

Conclusión

El caso permitió a los estudiantes aplicar la teoría de Lean Startup a un entorno real y desafiante, donde las decisiones estratégicas impactan tanto en el negocio como en la sustentabilidad del sector agropecuario. Los trabajos demuestran que:

- Las soluciones valiosas emergen de la empatía con el cliente.
- Validar hipótesis es clave antes de escalar.
- La innovación no requiere grandes presupuestos, sino un enfoque iterativo y centrado en el aprendizaje.

Este ejercicio integrador ofreció una experiencia educativa que fomenta la creatividad estratégica, la capacidad de análisis y la toma de decisiones orientada a resultados concretos y sustentables.

Guía de ejercitación práctica

Ejercicio 16: Análisis del fracaso empresarial.

Objetivo del ejercicio:

Identificar y analizar casos reales de empresas, emprendimientos o startups que hayan fracasado o tenido una vida muy corta, con el fin de comprender los factores que contribuyen al fracaso empresarial y extraer aprendizajes aplicables a futuros proyectos.

Consigna:

1. Buscar al menos 10 ejemplos de empresas, emprendimiento o startup que hayan fracasado (es decir, que haya cerrado, quebrado, sido absorbida por otra empresa o dejado de operar), preferentemente posterior al año 2000. Pueden elegir casos nacionales o internacionales.
2. De las empresas encontradas seleccionar 2 y de cada una de ellas completar:
 - Nombre de la empresa/emprendimiento/startup
 - Año de fundación y año de cierre
 - Breve descripción del modelo de negocio o propuesta de valor
 - Contexto de creación (mercado, necesidades que buscaban satisfacer, etc.)
 - Principales razones del fracaso (internas y/o externas)
 - ¿Qué podrían haber hecho diferente? (análisis crítico)
 - Conclusión: aprendizajes clave del caso.
3. Buscar una empresa que tenga más de 20 años de trayectoria y que siga operando de forma activa en la actualidad. Pueden elegir empresas de Argentina o del exterior y luego completar:
 - Nombre de la empresa y año de fundación
 - Breve historia y evolución de la empresa.
 - Descripción del modelo de negocio y su propuesta de valor actual
 - Cambios y adaptaciones realizadas a lo largo del tiempo
 - Factores que explican su permanencia y éxito (Cultura organizacional, liderazgo, Innovación, estrategias comerciales, adaptación tecnológica, etc.)

- ¿Qué desafíos enfrenta hoy?

Escribir un párrafo a modo de conclusión: qué lecciones o aprendizajes de otras empresas pueden aplicarse a nuevos emprendimientos.

Ejercicio 17: Elaboración de Hipótesis

El objetivo de esta actividad es aplicar el enfoque Lean Startup a un nuevo proyecto o producto, basándose en el análisis de hipótesis clave (propuesta de valor, cliente/usuario y crecimiento) y validarlas mediante una estrategia ágil de prueba y aprendizaje.

En primer lugar, pensar en una empresa cualquiera ya sea de un sector conocido o de su interés, o bien en un proyecto personal. Puede ser un emprendimiento existente o una idea de negocio que deseen desarrollar. Identificar una oportunidad de cambio significativo en el modelo de negocio, como un nuevo producto, servicio o la entrada a un nuevo mercado, etc

A continuación, formular las tres hipótesis clave para su proyecto:

a. Hipótesis de Propuesta de Valor:

Pregunta clave: ¿Qué problema o necesidad estamos resolviendo para los clientes?

Redacción: Utilizando el formato “Si brindamos [atributo diferenciador], lograremos que los clientes elijan nuestra solución/producto/servicio sobre otras opciones”, redacten la propuesta de valor del nuevo producto o servicio.

b. Hipótesis de Cliente/Usuario:

Pregunta clave: ¿A quién está destinado el producto/servicio? ¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios objetivos?

Definir el segmento de clientes en términos de edad, contexto socioeconómico, comportamiento digital, etc.

c. Hipótesis de Crecimiento:

Pregunta clave: ¿Cómo creen que los clientes van a descubrir nuestro producto o servicio?

Proponer estrategias para escalar el producto/servicio, como el uso de marketing digital, promociones, alianzas, etc.

Ejercicio 18: Diseño de experimentos

Retomando las hipótesis formuladas en la actividad anterior (propuesta de valor, cliente/usuario, y crecimiento) deben diseñar un experimento para validar cada hipótesis:

Pueden ser entrevistas, encuestas, tests de producto, landing pages, prototipos, simulaciones, entre otros métodos.

Para cada experimento, respondan:

- a. ¿Qué queremos aprender? ¿Cuál es nuestro objetivo con este experimento?
- b. ¿Cuál es la forma más simple y rápida de poner a prueba esta hipótesis?
- c. ¿Qué evidencia concreta nos permitirá saber si estamos en lo cierto o no?
- d. ¿En qué lugar haremos nuestro experimento? ¿Con qué personas? ¿Con qué medios?

Ejercicio 19: Preparación para la entrevista

En el marco del trabajo práctico de la unidad, vamos a trabajar con una empresa local.

Les proponemos:

- Investigar sobre la empresa (historia, propietarios, formato legal, productos o servicios, tamaño, mercado, etc)
- Investigar sobre el rubro en el que se desempeña.
- Buscar información sobre el rubro en otras provincias de Argentina y en otros países.
- Analizar el futuro y proyecciones a nivel nacional e internacional.
- Explorar su sitio web y prestar atención a los productos que ofrecen, su propuesta de valor y el tipo de clientes a los que apuntan.

Ejercicio 20: Elaboración de preguntas.

Teniendo en cuenta la información recolectada previamente elaborar:

- Las preguntas a realizar durante la entrevista.
- Un punteo de temas importantes a tratar.

Ejercicio 21: Identificando desafíos

Teniendo en cuenta la información recolectada previa a la reunión con la empresa y lo conversado:

- Identificar al menos 3 desafíos u oportunidades que tiene la empresa.
- Relacionar cada desafío u oportunidad con al menos 2 bloques de CANVAS.

- Con qué fortaleza, debilidad, amenaza, oportunidad se pueden vincular.

Ejercicio 22: Crear

Para poder validar las hipótesis, tenemos que decidir **QUÉ** es lo que vamos a hacer u ofrecer. Te proponemos pensar ideas para llegar a posibles soluciones y las vamos a crear con una Tormenta de ideas - Brainstorming.

La finalidad de la misma es generar la mayor cantidad posible de ideas en torno al desafío o problema planteado, sin juzgarlas ni filtrarlas en una primera instancia. El objetivo es fomentar la creatividad, romper con ideas preestablecidas y abrir el juego a propuestas originales e innovadoras.

Pasos a seguir:

- Definir el foco del brainstorming
- Comenzar con una pregunta clara o un desafío específico que guíe la generación de ideas.
- Preparar un espacio para registrar las ideas.

Pueden usar:

Pizarras o papel afiche

Notas adhesivas (Post-its)

Herramientas digitales (Jam Board, Miro, Google Docs, etc.)

Reglas básicas del juego

- No juzgar ni descartar ideas: Toda idea es bienvenida, incluso las más “locas” o inusuales.
- Cantidad sobre calidad (al principio): Cuantas más ideas, mejor.
- Construir sobre ideas ajenas: Usá ideas anteriores como punto de partida para nuevas propuestas.
- Una idea por vez: Evitá hablar por encima de otros; que todas las ideas puedan ser escuchadas.
- Visualizar todo: Es clave que todas las ideas queden registradas y visibles para el grupo.
- Tiempo limitado, energía enfocada.
- Puede hacerse en silencio al principio (todos escriben ideas en papelitos) y luego ponerlas en común.
- Una vez finalizado el tiempo, leer y compartir todas las ideas en voz alta.

- Agrupar ideas similares o relacionadas (sin aún analizarlas).
- Asegurarse de que todas las voces hayan sido escuchadas.
- Guardar el resultado: tomar foto o digitalizar el registro de ideas para usarlo luego en la siguiente actividad
- Dato: no puedo repetir ideas ya incluídas pero si puedo escalarlas.

Algunas preguntas disparadoras:

- ¿Cómo resuelven otras empresas este desafío?
- ¿Qué opciones hay en el mercado para lo mismo que estás pensando?
- ¿Cuál es la propuesta si no tuvieses ningún límite monetario?
- ¿Cuál podría ser la propuesta si tuvieses un presupuesto acotado?
- ¿Es necesario pensar en productos tangibles?
¿Se pueden pensar como soluciones “acciones integradas” / un plan de trabajo?
- ¿Puede mi solución vincularse con algún otro actor del territorio?
- ¿Qué solución se me ocurre si tengo un socio estratégico?
- ¿Cómo se resuelve la misma problemática en otras provincias, otros países?

Ejercicio 23: Elaborar una matriz de IMPACTO/POSIBILIDAD

Utilizar la Matriz de Impacto – Posibilidad como herramienta para priorizar las ideas generadas previamente en la dinámica de tormenta de ideas, con el fin de identificar cuáles merecen ser exploradas y desarrolladas en mayor profundidad.

Consignas:

- Revisen el listado de ideas que surgieron en la actividad de brainstorming (tormenta de ideas) realizada previamente.
- Armen una Matriz de Impacto – Posibilidad (también conocida como matriz de priorización) para analizar cada una de esas ideas.

La matriz se compone de dos ejes:

Impacto: ¿Qué tan significativa sería esta idea si se implementa

con éxito? (Evaluar el valor que puede generar para el usuario, la empresa, o el proyecto).

Posibilidad: ¿Qué tan factible es implementar esta idea? (Considerar recursos, tiempo, conocimientos técnicos, accesibilidad, etc.)

La combinación de estos dos criterios les permitirá ubicar cada idea en una de las siguientes categorías:

1. Alta posibilidad / Alto impacto: ¡Prioridad máxima! Ideas para desarrollar.
 2. Alta posibilidad / Bajo impacto: Fáciles de implementar, pero no muy relevantes. Opcionales.
 3. Baja posibilidad / Alto impacto: Interesantes, pero requieren más análisis o recursos. Guardar para más adelante.
 4. Baja posibilidad / Bajo impacto: Bajas chances de éxito y bajo valor. Descartables por el momento.
- Representen la matriz de forma gráfica (puede ser en papel, en una hoja de cálculo o en alguna herramienta digital como Miro, Jamboard, Canva, etc.).
 - Ubicar cada idea en el cuadrante correspondiente de la matriz.
 - Elaboren una conclusión breve (máximo 10 líneas) justificando cuales ideas priorizarán y por qué.

Ejercicio 24: Producto Mínimo Viable

Luego de elegir una de las posibles soluciones, se deberá:

- Escribir al menos 2 hipótesis.
- Construir el PRODUCTO MÍNIMO VIABLE.

Recordar: nos tiene que permitir medir y validar nuestras hipótesis.

Ejercicio 25: Resumiendo lo trabajado

Cada grupo deberá preparar una presentación breve, con una duración máxima de 5 minutos, donde se exponga:

- **Desafío detectado:** ¿Qué problema u oportunidad identificaron?
- **Hipótesis del problema.**
- **Solución propuesta:** ¿Qué idea o propuesta proponen para resolver ese desafío?
- **PMV** (Producto Mínimo Viable): ¿Qué tipo de PMV planean utilizar para validar la hipótesis del problema? (Ej.: landing page, video, concierge, Mago de Oz, etc.)

Ejercicio 26: Medir

Definir al menos 3 indicadores que permitan validar las hipótesis fundamentales.

De cada uno de ellos:

- Describir su significado.
- Determinar los valores deseables.
- Mencionar las variables que lo componen y su significado.
- Determinar de qué manera se pueden obtener los datos.

04.

El pensamiento de diseño como parte de la mirada estratégica

En el marco de una gestión estratégica ágil, la capacidad de innovar y adaptarse es fundamental. Este capítulo se centra en el pensamiento de diseño (design thinking), una metodología clave para la creación estratégica. El desafío de la cátedra será poder utilizarla para ejemplos cotidianos del estudiantado.

Conceptos clave

- Innovación
- Modelo VUCA
- Pensamiento de diseño
- Centrado en las personas
- Divergencia y convergencia

Abordaje teórico

La innovación: concepto intrínseco en la metodología

Como ya hemos mencionado en otras oportunidades a lo largo de este cuaderno, la velocidad y los impactos del cambio tecnológico se aceleran día a día, transformando la vida de las personas y las organizaciones. A este contexto vertiginoso se lo denomina VUCA: volátil (en los hechos), incierto (alrededor de una causa conocida), complejo (de muchas variables interconectadas) y ambiguo (entre conexiones y causas). En este contexto de transformación continua, la adaptación al cambio, la flexibilidad y la agilidad son imprescindibles. “No sobreviven las especies más fuertes ni las más inteligentes, sino las que mejor se adaptan” (Charles Darwin) La innovación juega un papel determinante para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones. Implica la identificación, generación e implementación exitosa de negocios originales que puedan crear valor para la empresa y sus clientes de manera rentable. Es “realizar algo diferente que tenga impacto” (Anthony Scott).

La innovación se asocia a otros conceptos abordados a lo largo de la carrera: creatividad - en la materia de Desarrollo emprendedor-, investigación y desarrollo - en Universidad, Sociedad y Conocimiento y en Prospectiva Tecnológica-, mejora continua - en Diseño y mejora de procesos-, patente o invención, en Prospectiva Tecnológica.

- **Creatividad:** Es la capacidad de pensar nuevas soluciones a un problema existente o de descubrir problemas diferentes.
- **Investigación y Desarrollo (I+D):** Comprende el trabajo creativo y sistemático para aumentar el acervo de conocimientos e idear nuevas aplicaciones del conocimiento disponible.
- **Mejora continua:** Se refiere a pequeños cambios incrementales que buscan mejorar el desempeño medido de un producto o proceso.
- **Tecnología:** Es el conjunto de teorías y técnicas que posibilitan la utilización práctica del conocimiento científico.

- **Invencción:** Es la creación, diseño o producción de un nuevo concepto o artefacto científico-técnico que puede permanecer allí. Una patente es un derecho social que reconoce y garantiza a quien la desarrolla el monopolio de explotación de una tecnología o producto por un tiempo determinado.

En síntesis, la innovación requiere de la creatividad para pensar en nuevas soluciones o identificar desafíos. Ese pensamiento se asocia al proceso de investigación y desarrollo, el cual permite expandir el conocimiento y buscar aplicaciones y/o respuestas. A partir de la I+D se puede generar una invención, materializada legalmente a través de una patente. Esta invención requerirá escalarse en el tiempo y de allí el vínculo con el concepto de mejora continua. En todas las instancias, la tecnología juega un rol transversal, dejando reflejado intrínsecamente el perfil de la carrera. Existen diferentes tipos de innovación en función al grado de novedad y frecuencia que presenta el desarrollo.

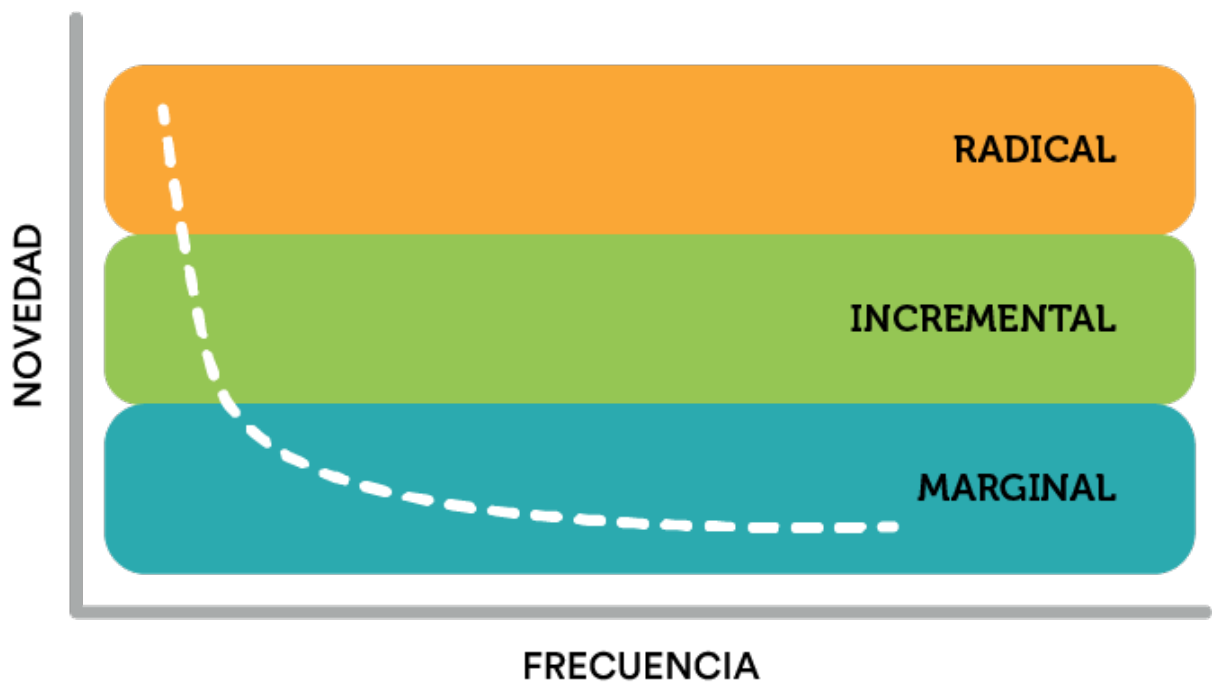


Figura 14: Clasificación de los tipos de innovación según su novedad y frecuencia. Fuente: elaboración propia en función al método.

En la figura 14 se describen tres tipos de innovaciones:

- **Radical:** Hacer algo totalmente nuevo y con una probabilidad de ocurrencia muy baja.

¿Sabías que? En Sunchales, Santa Fe, existe el Centro de Innovación Tecnológica, Empresarial y Social. Es un espacio que fomenta el desarrollo de startups científico-tecnológicas, las cuales se basan en ideas revolucionarias que resuelvan grandes problemas de la modernidad. Si querés conocer de qué se tratan algunos de sus proyectos, podés escanear el siguiente código QR.



- **Incremental:** Agregar nuevas funcionalidades o características a algo existente. Esto se puede ver en las continuas actualizaciones de los teléfonos inteligentes.
- **Marginal:** Hacer lo mismo que antes, pero mejor. Inmobiliaria que ofrece cursos para capacitar en la toma de créditos hipotecarios para la compra de viviendas.

El pensamiento de diseño se aplica principalmente a la innovación incremental y marginal, y en algunos casos, a la radical.

El pensamiento de diseño: la solución centrada en las personas

También conocido como “Design Thinking”, es una metodología centrada en las personas que se enfoca en resolver problemas de manera creativa e innovadora. Esta característica de la metodología es clave, y de allí su nombre. Hablamos de pensamiento de diseño y no de diseño como tal. En esta metodología se observará la conducta humana respecto de la solución que busquemos para luego llegar a su desarrollo. Por eso será necesario aplicar la empatía de manera constante, pero sobre todo en las primeras instancias del pensamiento de diseño.

Si pensamos en términos estratégicos, la concepción de buscar una solución a partir de la necesidad de un/a usuario/a es realmente valorable. Este concepto lo hemos trabajado en materias como Fundamentos del Marketing y Marketing digital, en donde el foco del trabajo está siempre en agregar valor y satisfacer una necesidad. En

el capítulo 1 de este cuaderno también hemos desarrollado el lienzo de modelo de negocio. ¿Recordás cuál era el primer bloque que se completaba en él? ¡El de segmento de clientes! Pensar una solución (o un negocio / idea / proyecto) sin comprender o conocer a quién se la vas a destinar carece de fuerza en el largo plazo.

Además, se puede mencionar que:

- **Requiere pensar fuera de la caja:** estimula a mirar situaciones de un modo diferente y encontrar nuevas soluciones que van más allá y mejoran las alternativas existentes. Requiere la habilidad de mirar todos los aspectos diferentes de un problema.
- **Es iterativa:** No sigue una línea recta, sino que buscará pivotar entre una etapa y la otra de manera constante. Implica validar siempre las necesidades de las personas, definir el problema, idear soluciones, crear prototipos y validar las ideas. Cuanto más se transite el camino de entender > crear > aprender, más posibilidades habrá de tener buenos resultados.
- **Es flexible:** su aplicación abarca organizaciones, procesos y productos, siempre con un enfoque centrado en las personas.
- **La solución planteada debe ser deseable, factible y viable.** La deseabilidad se refiere a crear algo transformacional que resuelva una necesidad desatendida y sea significativa para la persona, además de ser usable y adaptable a bajo costo. Para ello será clave la experimentación: hacer las ideas tangibles. Prototipar y fallar son dos instancias necesarias del proceso. Experimentar con prueba y error es clave y contribuye al concepto de iteración. La deseabilidad es la necesaria para que la metodología se considere correctamente aplicada. La factibilidad implica preguntarse si existe la tecnología y los recursos (habilidades, organización, conocimiento) para convertir la idea en una solución real. La viabilidad consiste en determinar si la solución es apropiada para el mercado, si tendrá una posición distintiva y atractiva, y si la persona estará dispuesta a pagar por ella.

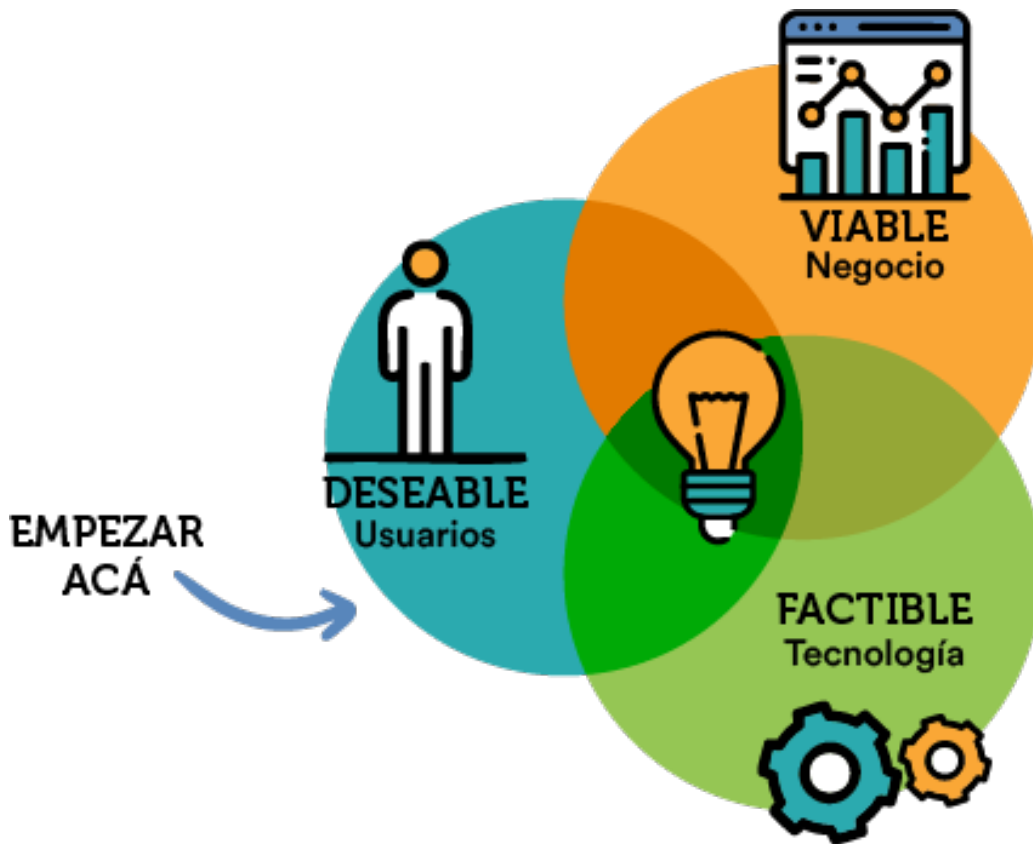


Figura 15: Intersección de tres elementos clave del Design Thinking: deseabilidad, viabilidad, factibilidad. Fuente: elaboración propia en función a lo descrito por el método.

Resumidamente, y en vínculo con las disciplinas de marketing, la metodología busca transformar productos / servicios en soluciones, haciendo que las personas necesiten lo que se ofrece y generando lo que la gente necesita.

Las etapas del pensamiento de diseño

El proceso del pensamiento de diseño se visualiza como un doble diamante que combina fases de divergencia (explorar muchas opciones) y convergencia (enfocarse en las mejores).

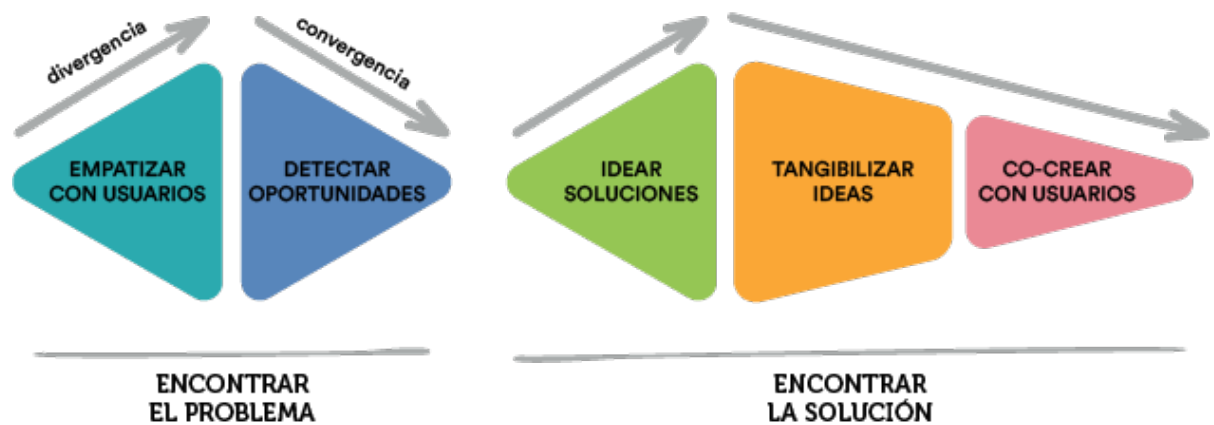


Figura 16: Etapas del pensamiento de diseño. Fuente: elaboración propia en función a lo descrito por el método.

Este camino busca pasar de la incertidumbre a la claridad.



Figura 17: De la incertidumbre a la claridad. Fuente: Damien Newman

La búsqueda del problema

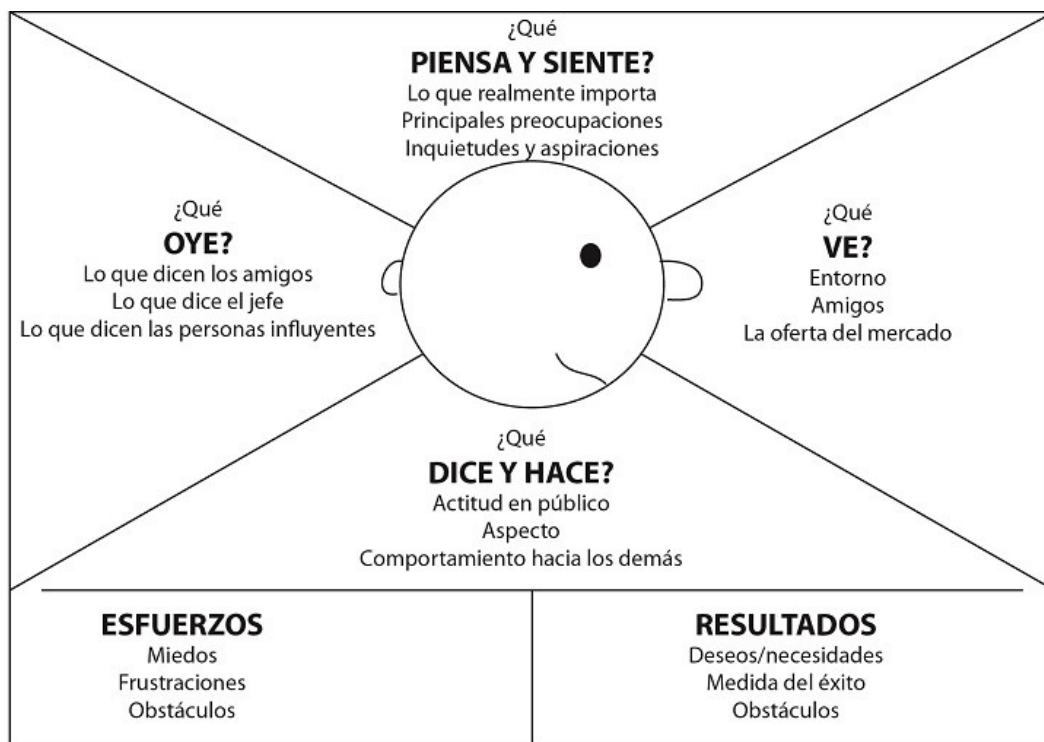
Etapas 1: empatizar con usuarios/as - instancia de divergencia

Consiste en comprender en profundidad a la persona para la que se desarrolla la solución. Conocer sus necesidades, motivaciones y desafíos. Se busca centrarse en ella para desbloquear conocimientos nuevos. Todas las personas tenemos sesgos e inhibiciones que pueden distorsionar nuestra percepción e interpretación de la realidad. Por ello, es esencial superar estas barreras para comprender

la verdadera necesidad del usuario/de la usuaria.

Herramientas clave para profundizar sobre el conocimiento de usuarios/as:

- Entrevistas: profundizada en capítulo 3
- Mapa de empatía: Permite resumir hallazgos de entrevistas e insights sobre frustraciones y alegrías (gains). Los puntos de dolor son esas necesidades, preocupaciones o problemas que tiene el/la usuario/a.



Herramienta diseñada por XPLANE

Figura 18: mapa de empatía. Fuente: Elaboración propia en base a Gray, Dave (2017). XPLANE Consultora.

- Observación directa: en la ejecución de sus actividades, observar el contexto y comportarse como el/la usuario/a (inmersión).
- Mapa de experiencia de usuario/a: herramienta profundizada en la cátedra Fundamentos del Marketing.

Etapas 2: detectar oportunidades (definir el problema) - instancia de convergencia

Se busca sistematizar los hallazgos en información clave para identificar un problema a resolver. La etapa 2 es crucial porque permite enfocar esfuerzos en los puntos más relevantes.

Recomendaciones para interpretar la información:

- Desgrabar las entrevistas: aquí se pueden utilizar múltiples herramientas de inteligencia artificial para acelerar el proceso.
- Clasificar los hallazgos en puntos positivos, puntos de dolor y/o soluciones informales a problemas actuales.
- Detectar patrones y diferencias: buscar elementos comunes y/o atípicos en comportamientos de los/as usuarios/as.
- Buscar insights: este concepto hace referencia a una expresión concisa de lo aprendido a través de la investigación. Representan información inesperada que nos obliga a poner el foco. Son catalizadores de nuevas ideas y transforman el problema en oportunidad.

La etapa 2 es muy similar a la instancia de relevamiento de un proceso visualizada en la materia Diseño y mejora de procesos. Quien cumple el rol de analista de procesos está constantemente en alerta, buscando comprender cómo funciona el proceso actual y atento/a a la detección de oportunidades de mejora.

A partir de la sistematización, el emergente de esta etapa debe ser la formulación de oportunidades. Al igual que en las herramientas de inteligencia artificial generativa, en donde la clave está en saber formular la pregunta, en el pensamiento de diseño se trabajará bajo el mismo esquema. Para hacerlo, se utiliza la siguiente estructura:

CPHP (cómo podemos hacer para) + insight
--

La búsqueda de las soluciones

Etapla 3: idear soluciones - instancia de divergencia

Recordemos que en esta etapa estamos en una instancia de divergencia, es decir que abordaremos un proceso de apertura. Es por eso que se buscará generar una amplia gama de ideas y soluciones potenciales, sin limitaciones. Para que el resultado sea lo más efectivo posible, es necesario no juzgar, mantener el foco en el problema e incentivar aquellas ideas que estén por fuera de las soluciones habituales.

Herramientas para la generación de ideas:

- **Brainwriting (6-3-5):** técnica estructurada donde 6 personas escriben 3 ideas en 5 minutos en una hoja. Las hojas se rotan y cada participante construye sobre las ideas anteriores, generando un gran volumen de ideas en poco tiempo.

- **Ideación Reversa:** consiste en identificar los peores escenarios o problemas asociados a un tema y luego revertirlos para encontrar soluciones. Se plantea la pregunta “¿Cómo podríamos empeorar la situación?” o “¿Qué causaría un fracaso total?”, para luego invertir esas respuestas y hallar ideas innovadoras.
- **SCAMPER:** Un acrónimo que representa siete verbos de acción para generar ideas a partir de un producto o servicio existente: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar (Magnificar/Minimizar), Poner en otros usos, Eliminar y Reorganizar (Invertir).
- **Seis Sombreros:** Técnica que asigna un “sombrero” (rol) diferente a cada participante o momento del proceso de pensamiento. Cada sombrero representa una forma específica de pensar (Blanco: hechos, Rojo: emociones, Negro: precauciones, Amarillo: beneficios, Verde: creatividad, Azul: control del proceso).

Independientemente de cuál se use, el objetivo es generar gran cantidad de ideas para luego abordar la segunda parte de esta etapa: la priorización y selección.

Herramienta para priorizar ideas: a la visualizada en el capítulo anterior (impacto / factibilidad) se le incorpora la vinculada al dot voting. Es una técnica de toma de decisiones en grupo para priorizar ideas de forma visual y rápida. Cada participante recibe un número limitado de “puntos” para asignar a sus ideas preferidas. Las ideas con la mayor cantidad de puntos son consideradas las más populares o prioritarias por el grupo.

Etapla 4: tangibilizar ideas (prototipar) - instancia de convergencia

A partir de las ideas seleccionadas, se construye una representación rápida de la solución propuesta. El prototipo permitirá dar vida a las ideas para luego probar y validar con usuarios/as.

Herramientas de prototipado: a las visualizadas en capítulos anteriores (elevator pitch, juego de roles), se incorporan:

- **Storyboard:** secuencia de imágenes o viñetas que representan visualmente el flujo de una interfaz o la experiencia del/de la usuario/a paso a paso. Se usa para previsualizar interacciones y escenarios clave, ayudando a identificar posibles problemas de usabilidad y a comunicar ideas de forma clara antes de un desarrollo más profundo.

- **Roleplay:** técnica participativa donde se simulan situaciones reales entre usuarios/as, clientes/as o integrantes de un equipo. Se utiliza para representar interacciones clave, explorar comportamientos, validar hipótesis y detectar fricciones o mejoras posibles. En el ámbito del diseño centrado en el usuario, permite vivenciar el recorrido del cliente (customer journey) antes de pasar a fases más técnicas del desarrollo.
- **Mockup:** Representación visual de alta fidelidad de un producto, aplicación o interfaz. A diferencia del wireframe, el mockup incluye colores, tipografía, imágenes y estilo gráfico, permitiendo visualizar el diseño final sin ser aún funcional. Se utiliza para validar la estética, el mensaje visual y la experiencia de usuario, sirviendo de puente entre el diseño conceptual y el desarrollo técnico.
- **Impresión 3D:** Proceso de fabricación aditiva que permite crear objetos físicos tridimensionales a partir de un diseño digital. En contextos de innovación, diseño de productos y prototipado, la impresión 3D se utiliza para construir versiones tangibles de ideas, facilitando la validación rápida, el testeo con usuarios reales y la iteración basada en feedback concreto.
- **Wireframes:** Esquema visual de baja fidelidad que representa la estructura básica de una interfaz digital. Muestra la distribución de contenidos, botones, menús y flujos sin elementos visuales finales (como colores o imágenes). Sirve para planificar la navegación y jerarquía de información, y como primer paso en el diseño de experiencias centradas en el usuario. Se utiliza en fases tempranas para facilitar iteraciones rápidas y conversaciones con equipos técnicos y de diseño.

Etapla 5: co-crear con usuarios/as - evaluar

En esta última etapa, se prueban y validan las soluciones con los/as usuarios/as para iterar y mejorar. Se recopila retroalimentación y se refinan las ideas hasta llegar a una solución final. Al igual que Lean Startup, el pensamiento de diseño se basa en un enfoque de colaboración. Al involucrar a usuarios/as en todo el proceso (metodología centrada en ellos/as), se garantiza que el resultado sea relevante y efectivo.

Herramientas para evaluar:

- **Pruebas de usuario/a:** Plataformas que facilitan la realización de pruebas y la recopilación de retroalimentación valiosa.
- **Matriz de feedback:** Herramienta para organizar y analizar el feedback recibido en 4 cuadrantes, como detalla la figura 17.



Figura 19: Matriz de Feedback. Fuente: elaboración propia.

La metodología de pensamiento de diseño, así como también las visualizadas en capítulos anteriores se consideran de suma importancia en la Licenciatura en administración y gestión de la información. A pesar de que exista la posibilidad de que no se apliquen en su totalidad en las organizaciones en las que trabajen estudiantes y/o egresados/as de la carrera, las mismas fomentan habilidades clave en quienes deciden estudiar esta carrera. En primer lugar, la oportunidad de pensar distinto. Cualquiera de ellas exige un ejercicio de pensamiento y reflexión diferente. En segunda instancia, las propuestas de la cátedra buscan resolver un problema / materializar una idea. En ese marco, contar con la capacidad para hacerlo resulta clave en un/a Licenciado/a en AGI. Por último, las metodologías plantean siempre un ejercicio adicional de búsqueda. A esta habilidad, la denominaremos de exploración. Con ella consideramos que, quienes tienen la capacidad de “ir un poco más allá” de lo esperado, marcarán la diferencia.

Aplicación de Design Thinking en casos prácticos

Durante el cursado, los alumnos aplicaron la metodología Design Thinking para resolver desafíos reales de emprendimientos y pymes. El objetivo fue fomentar la creatividad, la innovación y el pensamiento centrado en el usuario, siguiendo las etapas de empatía, definición del problema, ideación, prototipado y validación de soluciones. Les propusimos 3 casos para resolver:

Caso 1: Una pyme produce jugos naturales en envases retornables. Aproximadamente la mitad de los clientes no devuelve las botellas, lo que encarece la operación. La empresa ya había intentado aumentar el precio de los envases, pero esta estrategia fracasó.

Caso 2: Un emprendimiento vende tortas por redes sociales y realiza entregas personalizadas. Sin embargo, enfrenta frecuentes cancelaciones de pedidos a último momento, generando pérdidas económicas. La emprendedora no quiere cobrar todo por adelantado para no perder clientes.

Caso 3: Una empresa lanzó una línea de bicicletas urbanas sustentables, pero los clientes no comprenden la propuesta y perciben las bicicletas como “caras”.

Para el Caso 1 los alumnos comenzaron empatizando con los consumidores mediante encuestas, identificando que valoran el jugo natural y confiable, pero encuentran incómodo devolver las botellas, principalmente por olvido, falta de incentivo y poca practicidad. El problema central definido fue que “los clientes no devuelven las botellas retornables porque no tienen un incentivo claro ni práctico, y la forma actual de devolver no se adapta a su rutina diaria”, lo que generó la oportunidad de diseñar un sistema simple, visible y con beneficios tangibles. Durante la fase de ideación, se propusieron diversas alternativas, como programas de recompensas, sorteos, campañas ecológicas positivas, más puntos de devolución, devolución a domicilio y el uso de tecnología simple (WhatsApp, QR). En la etapa de prototipado, la mayoría optó por una tarjeta digital con código QR, donde cada devolución sumaba puntos visibles en el celular, con recompensas al alcanzar ciertos objetivos, complementada con material gráfico y mensajes automáticos. En la fase de testeo, los pilotos mostraron un aumento de más del 40 % en la tasa de devolución, con clientes que valoraron la facilidad, la motivación y la claridad de metas. Las conclusiones evidenciaron que el desafío no era la conciencia ecológica, sino la comodidad y la motivación, destacando que la tarjeta digital resultó una solución

efectiva, económica y fácil de implementar. Entre los aspectos más importantes, se resalta el insight “la gente devuelve si le conviene y no le complica”, la innovación en el uso de QR y WhatsApp en lugar de apps costosas, y la transformación de la devolución de un problema en una oportunidad de fidelización, logrando un equilibrio entre sustentabilidad y relación con el cliente.

Guía de ejercitación práctica

Ejercicio 26: Trabajo Práctico integrador

Objetivo General: Desarrollar una propuesta innovadora que responda a una problemática real, utilizando la metodología Design Thinking de manera integral, y centrando el proceso en las necesidades, deseos y motivaciones de los usuarios.

Consignas

1. Elección del caso

Seleccionen una organización real, emprendimiento o problemática concreta. Pueden trabajar con empresas locales, proyectos institucionales o temáticas sociales/comunitarias. El caso debe contar con una problemática clara, validada o investigada con usuarios reales.

2. Aplicación de las 5 etapas de Design Thinking

Elaborar un informe que debe estar estructurado respetando el proceso completo:

• Empatizar

- Recolectar datos cualitativos mediante encuestas, entrevistas, observación u otras herramientas.
- Identificar necesidades, barreras, deseos, comportamientos y hábitos.
- Elaborar un Mapa de empatía con síntesis visual.

• Definir

- Definir el/los problema(s) desde el usuario.
- Formular preguntas guía tipo “¿Cómo podríamos...?” (HMW).
- Detectar insights clave: tensiones, contradicciones o patrones relevantes.

• Idear

- Realizar una lluvia de ideas amplia y sin filtros.
- Seleccionar una o más soluciones viables que respondan al problema y los insights.
- Justificar la elección: ¿Por qué esa idea es deseable, factible y viable?

- **Prototipar**

- Crear un prototipo visual, digital o físico que represente la propuesta.
- Puede incluir mockups, videos, app simulada, renders, piezas gráficas, modelos 3D, etc.

El objetivo es mostrar la experiencia y facilitar feedback, no tener el producto final.

- **Evaluar**

- Testear el prototipo con usuarios reales o potenciales.
- Recoger retroalimentación cualitativa y/o cuantitativa.
- Identificar aprendizajes, mejoras y oportunidades de iteración.

3. Contenido del informe final: deberá incluir introducción, desarrollo por etapas, conclusiones y anexos (si corresponde). Se valorará el uso de lenguaje claro, visualización de datos, síntesis de aprendizajes y calidad del diseño.

4. Presentación del trabajo: se deberá realizar una presentación oral del proyecto, acompañada por materiales visuales (diapositivas, prototipos, videos, etc.). Cada integrante del grupo debe participar activamente.

Notas

[illegible]

[illegible]

[illegible]

 UNRaf
Ediciones

