

EMPRESAS QUE FUNCIONAN SIN EL FUNDADOR

Cómo construir, validar
y escalar negocios
mediante capacidad
basada en hitos
de madurez.

IGOR FERNANDEZ



Empresas que funcionan sin el fundador

*Cómo construir, validar y escalar negocios
mediante capacidades e hitos de madurez*

IGOR FERNÁNDEZ

Primera edición, 2026.

© 2026 Igor Fernández. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, distribuirse o transmitirse por ningún medio sin autorización previa por escrito del titular de los derechos.

Impreso en España.

NOTA SOBRE LOS CASOS

Nexo Industrial y los casos secundarios de este libro son ficticios. Sus nombres, cifras, decisiones y resultados se utilizan con finalidad pedagógica. No representan experiencias, clientes ni afirmaciones biográficas del autor.

Índice

Introducción · Las empresas no crecen en línea recta

Parte I · Elegir qué empresa construir

- 1 La ambición antes que la estrategia
- 2 Diseñar el campo de juego

Parte II · Decidir bajo incertidumbre

- 3 Los principios que protegen el negocio
- 4 Evidencia antes que entusiasmo

Parte III · Construir la base viable

- 5 De oportunidad a oferta comprable
- 6 La base mínima de ventas
- 7 La base mínima de entrega y operaciones
- 8 Primer hito: Base viable

Parte IV · Crear un motor repetible

- 9 Captación sin dependencia exclusiva del fundador
- 10 Del ingreso puntual al ingreso recurrente
- 11 Retención y churn: la verdad después de la venta
- 12 Estandarizar y delegar la entrega
- 13 Segundo hito: Motor repetible

Parte V · Construir una cartera de negocios

- 14 Explorar nuevas líneas sin dispersarse
- 15 Validar una línea de negocio

- 16 Diseñar cross-sell y up-sell
- 17 Tercer hito: Cartera validada

Parte VI · Integrar para ganar escala

- 18 De cartera dispersa a plataforma integrada
- 19 Asignar capital entre líneas
- 20 Cuarto hito: Plataforma integrada

Parte VII · Escalar con evidencia

- 21 Cuándo acelerar
- 22 Cómo escalar sin romper el sistema
- 23 Diversificar sin perder foco
- 24 Quinto hito: Escala sostenible

Parte VIII · Construir una empresa resistente e independiente

- 25 Reducir dependencias críticas
- 26 Construir liderazgo de categoría
- 27 Sustituir al fundador como sistema operativo
- 28 Sexto hito: Empresa independiente

Cierre

- 29 El mapa de madurez empresarial
- 30 Construir el siguiente nivel: un plan de 90 días

Herramientas finales

- Notas finales · Bibliografía

Cómo utilizar el libro

La lectura completa construye el sistema desde la ambición hasta la independencia.

Para aplicar el libro a una empresa en marcha, puede comenzar con el Mapa de madurez del capítulo 29, identificar una decisión y volver a la capacidad que la limita. Los capítulos de hito –8, 13, 17, 20, 24 y 28– funcionan como puertas de riesgo. Las plantillas finales están preparadas para usarse de forma independiente.

Introducción

LAS EMPRESAS NO CRECEN EN LÍNEA RECTA

El lunes a las ocho y diez de la mañana, Laura Vidal tenía tres decisiones esperando en su teléfono. Un posible cliente pedía una propuesta «como la anterior, pero adaptada»; un consultor sénior no sabía si conceder dos semanas adicionales sin coste; y el mayor cliente de Nexo Industrial quería hablar con ella, no con la responsable de cuenta. La empresa acababa de cerrar su mejor trimestre. Había facturado más que nunca, contratado a once personas y ampliado su catálogo. Desde fuera parecía que avanzaba. Desde dentro, todo aumento de actividad elevaba la cantidad de asuntos que terminaban en Laura.

Nexo Industrial es una empresa ficticia, pero la tensión no lo es. Muchas compañías crecen antes de aprender a funcionar. Incorporan clientes, empleados y productos sobre una arquitectura que sigue dependiendo de la memoria, el criterio, las relaciones y la capacidad de rescate de su fundador. La facturación oculta descuentos; la plantilla oculta decisiones mal distribuidas; el catálogo oculta ofertas que nunca fueron validadas; el ritmo del fundador oculta procesos que no existen.

En ese punto, delegar tareas ayuda poco. Se puede asignar a otra persona la preparación de una propuesta, pero si solo el fundador sabe qué riesgo aceptar, qué precio defender o qué excepción conceder, la decisión no se ha delegado. Se puede documentar una entrega, pero si el equipo no dispone de criterios para interpretar información incompleta, cada desviación volverá a subir. La dependencia no es solo un problema de conducta del fundador. Es un problema de arquitectura empresarial.

Este libro parte de una tesis sencilla:

una empresa no se construye siguiendo una secuencia rígida, sino desarrollando capacidades, decidiendo mediante principios claros y alcanzando distintos niveles de madurez. Las capacidades dinámicas —la aptitud de integrar, construir y reconfigurar competencias cuando cambia el entorno— ofrecen un antecedente sólido para pensar la adaptación organizativa.¹⁶ Aquí esa idea se traduce a un sistema de trabajo para pymes, empresas familiares, servicios profesionales y negocios con primeras ventas.

Tamaño, resultado y madurez son cosas distintas

Una empresa puede facturar diez millones y depender de una sola relación comercial. Puede tener cincuenta empleados y concentrar las decisiones en tres personas. Puede crecer un 30 % mientras empeora su caja. También puede ser pequeña y, sin embargo, captar, vender, entregar, aprender y corregir con una consistencia notable.

Por eso conviene separar tres preguntas. La primera es cuánto resultado produce la empresa: ingresos, margen, caja, crecimiento o impacto. La segunda es con qué repetibilidad lo produce: si conoce los mecanismos, rangos y condiciones que hacen probable el resultado. La tercera es de quién depende: qué personas, clientes, proveedores o sistemas pueden detenerlo. La madurez exige mirar las tres a la vez.

Un resultado aislado no demuestra capacidad. Cerrar una venta gracias a la amistad del fundador no demuestra un sistema comercial. Resolver una crisis durante un fin de semana no demuestra una operación resistente. Retener a un cliente por una cláusula anual no demuestra valor recurrente. Una capacidad existe cuando la organización puede producir el resultado deliberadamente, medirlo, explicar sus variaciones y repetirlo dentro de un rango razonable.

Esta definición evita dos errores. El primero es premiar la actividad: más reuniones, más campañas, más contrataciones. El segundo es premiar

solo el resultado final: si se vendió, se da por bueno el método. La actividad puede no conducir a nada y el resultado puede proceder de suerte, concentración o esfuerzo insostenible. La madurez pregunta por el sistema que conecta ambos.

Los cuatro elementos del sistema

El mapa del libro reúne cuatro elementos que desempeñan funciones diferentes.

La ambición define qué empresa se quiere construir y qué significa éxito. Incluye objetivos económicos, horizonte, control, liquidez, riesgo, propiedad y el papel futuro del fundador. Sin ella, «crecer» es una instrucción vacía. Una empresa diseñada para distribuir caja a sus socios no debe adoptar sin más la estrategia de otra orientada a una venta en siete años.

Los principios son reglas estables para decidir bajo incertidumbre. Protegen la caja hasta que aparece evidencia; mantienen reversibles las primeras decisiones; permiten explorar varias opciones y escalar pocas; exigen estandarizar antes de multiplicar y delegar resultados, no solo tareas. No sustituyen el juicio. Impiden que el juicio se reinvente según la presión del día.

Las capacidades son habilidades organizativas. Identificar oportunidades, diseñar ofertas, captar, vender, entregar, retener, asignar capital o gobernar la sucesión no son departamentos: son resultados que la empresa debe aprender a producir. Una capacidad puede cruzar varias funciones y utilizar personas, información, rutinas, tecnología y relaciones externas.

Los hitos de madurez agrupan evidencias suficientes para asumir un tipo nuevo de riesgo. Son seis: Base viable, Motor repetible, Cartera validada, Plataforma integrada, Escala sostenible y Empresa

independiente con liderazgo de categoría. No son medallas ni etapas irreversibles. Son puertas de decisión.

MARCO · MAPA DE MADUREZ EMPRESARIAL

El marco visual que reúne los cuatro elementos se llama **Mapa de madurez empresarial**. Su objetivo es impedir que una sola cifra domine el diagnóstico. Se representa como cuatro capas: la ambición arriba, los principios como límites laterales, un mapa central de capacidades y seis bandas de evidencia. Se interpreta de dentro hacia fuera: primero se identifica la capacidad más frágil; después, el hito que esa fragilidad impide demostrar; por último, se comprueba si avanzar sirve a la ambición. Ayuda a decidir cuál es el siguiente problema digno de capital y atención.

Seis hitos, muchas trayectorias

La Base viable demuestra que existe un segmento, una oferta comprable, una venta que aporta evidencia y una entrega posible con economía entendida. El Motor repetible añade captación, proceso comercial, recurrencia, retención y entrega delegable. La Cartera validada exige que varias líneas hayan probado por separado su lógica y que existan motivos para mantenerlas juntas. La Plataforma integrada comparte capacidades sin borrar responsabilidades. La Escala sostenible permite acelerar sin destruir caja, calidad o aprendizaje. La Empresa independiente puede operar, decidir, adaptarse y renovar liderazgo sin presencia constante del fundador.

Una compañía no ocupa un único peldaño. Puede tener captación de hito 4 y entrega de hito 1. Puede operar con precisión y asignar capital por intuición. Cuando hay desigualdad, el promedio engaña: la capacidad más frágil suele fijar el riesgo total. Una operación excelente no compensa que

el 45 % de las ventas dependa de una persona; un gran canal no compensa un producto que pierde clientes.

Los hitos también permiten retroceder. Una adquisición puede introducir una operación inmadura. Un cambio regulatorio puede invalidar una oferta. La salida de una directiva puede volver crítico un conocimiento. Reconocer el retroceso es una capacidad, no una derrota.

El error de buscar una receta universal

Los negocios difieren en ciclo, capital, regulación, frecuencia y riesgo. Un fabricante no aprende con la misma velocidad que un servicio digital; una empresa familiar no distribuye derechos como una sociedad con inversores externos. Por eso el libro ofrece preguntas y puertas, no umbrales universales.

Esta elección exige más trabajo al lector. No podrá marcar «diez clientes» y declarar validación. Tendrá que explicar por qué esas compras reducen la incertidumbre relevante, qué condiciones se repiten y qué riesgo autoriza la evidencia. Tampoco podrá copiar un organigrama para independizarse: deberá identificar las funciones que presta su fundador.

El sistema conserva una secuencia lógica sin imponer una cronología. Ambición y principios preceden a compromisos grandes; la evidencia precede a escala; estandarización precede a multiplicación; gobierno precede a retirada. Dentro de esos límites, las capacidades se desarrollan en paralelo y vuelven atrás. El mapa sirve precisamente porque la realidad no avanza como un índice.

Para usarlo, adopte una regla: no pregunte «¿en qué fase está mi empresa?», sino «¿qué decisión quiero tomar, qué capacidades necesita y qué evidencia tengo?». Esa formulación convierte la madurez en trabajo.

Cómo leer este libro

El orden propuesto construye el argumento, pero no obliga a ejecutar todo de forma lineal. Un negocio con ventas puede comenzar por el diagnóstico del capítulo 29 y volver a la capacidad que bloquea su siguiente hito. Una empresa familiar madura en operaciones puede concentrarse en gobierno. Un profesional que transforma un servicio personal debería trabajar desde la ambición hasta la Base viable sin saltar directamente a la contratación.

En cada capítulo aparece una decisión, un marco, criterios observables y una aplicación a Nexso Industrial. Los ejercicios producen documentos utilizables: una declaración, una matriz, un mapa, una puerta de decisión o un plan. Las checklists no son resúmenes; están diseñadas para detectar si existe una capacidad o solo una impresión.

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

¿Qué resultado relevante solo puede producir hoy una persona concreta?

¿Qué crecimiento reciente ha aumentado una dependencia o una variación?

¿Qué decisión se repite sin criterios explícitos?

¿Qué cifra favorable podría estar ocultando fragilidad?

EJERCICIO

El diagnóstico de tres columnas

Elija un resultado esencial de su empresa –generar oportunidades, cerrar ventas, entregar, cobrar o renovar– y cree una hoja con tres columnas: **resultado**, **repetibilidad** y **dependencia**. En la primera anote el rendimiento de los últimos tres periodos. En la segunda explique qué mecanismo lo produjo y dentro de qué rango se repitió. En la tercera identifique personas, clientes, herramientas o permisos sin alternativa. Termine con una frase: «No podemos considerar madura esta capacidad hasta que...». Esa frase será el primer criterio de trabajo.

COMPROBACIÓN INICIAL

- ☐ Distingo un buen resultado de una capacidad demostrada.
- ☐ Puedo nombrar al menos una dependencia que el crecimiento ha ocultado.
- ☐ No uso facturación, antigüedad o plantilla como sustitutos de madurez.
- ☐ Acepto que distintas capacidades pueden estar en hitos diferentes.
- ☐ Sé qué evidencia necesitaría para declarar repetible un resultado importante.
- ☐ Estoy dispuesto a retroceder o detener inversión cuando la evidencia se debilite.

El primer paso no es elegir una campaña, contratar un directivo ni documentar procesos. Es decidir qué empresa merece construir. Sin una

ambición explícita, cualquier sistema puede ser eficiente en la dirección equivocada.

PARTE I

Elegir qué empresa construir

La estrategia empieza antes de los mercados y los planes: empieza al acordar qué se considera éxito. Esta parte traduce objetivos económicos y personales a un campo de juego con renunciaciones explícitas. Sin esas elecciones, la empresa no puede distinguir una oportunidad de una distracción.

Capítulo 1

La ambición antes que la estrategia

Laura recibió dos propuestas en la misma semana. Un fondo minoritario ofrecía capital para abrir tres países en dos años. Un cliente le proponía un contrato largo que garantizaría caja, pero consumiría casi toda la capacidad sénior. Ambas oportunidades parecían buenas. Ninguna podía evaluarse sin responder antes qué empresa quería construir y qué estaba dispuesta a comprometer.

La ambición empresarial no es entusiasmo ni una cifra aspiracional. Es una especificación del resultado deseado y de las condiciones bajo las que merece alcanzarse. Una meta de facturación sin horizonte, rentabilidad, liquidez, propiedad o papel del fundador no orienta decisiones. Puede justificar casi cualquier cosa.

Las investigaciones de Noam Wasserman sobre dilemas fundacionales muestran que control, creación de valor, relaciones y acceso a recursos pueden entrar en tensión.^{1, 22} La conclusión útil no es que exista una elección correcta entre «reino» y «trono», sino que el fundador debe reconocer qué valora y qué intercambio está dispuesto a aceptar. Ocultar esa preferencia bajo una frase como «hacer crecer la empresa» solo aplaza el conflicto.

La declaración de ambición coherente

MARCO · LIENZO DE AMBICIÓN COHERENTE

El **Lienzo de ambición coherente** sirve para convertir deseos en restricciones estratégicas. Su objetivo es mostrar si los componentes se apoyan o se contradicen. Tiene ocho bloques: resultado económico, resultado personal, horizonte, control y propiedad, riesgo, liquidez, alcance y papel futuro del fundador. La forma visual recomendada es un lienzo de dos filas: arriba, los resultados; abajo, las condiciones. Flechas entre bloques señalan dependencias y tensiones. Se interpreta buscando incompatibilidades, no rellenando casillas. Ayuda a decidir qué oportunidades son compatibles y cuáles requieren renegociar la ambición.

El resultado económico no debe limitarse a facturación. Puede expresarse como beneficio distribuible, valor empresarial, flujo de caja libre o una combinación. El resultado personal incluye tiempo, identidad profesional, seguridad familiar y tipo de trabajo. El horizonte distingue una construcción de veinte años de una preparación para venta en cinco. La propiedad define si se acepta dilución, deuda o socios industriales. El riesgo establece pérdidas tolerables y exposiciones inaceptables. La liquidez concreta cuánto debe producir la empresa para sostener al propietario o financiar su siguiente fase. El alcance fija geografía y complejidad. El papel futuro responde si el fundador desea dirigir, gobernar, crear, vender o retirarse.

No todas las dimensiones se optimizan a la vez. Mantener control total, crecer muy deprisa, retirar caja y asumir poco riesgo suelen competir. La ambición se vuelve estratégica cuando prioriza. «Queremos crecer sin perder nada» no es una ambición; es una negativa a elegir.

De preferencias a criterios

Una declaración útil debe responder a decisiones concretas. Si aparece un inversor, indica qué dilución y qué derechos se aceptarían. Si llega un gran cliente, permite valorar la concentración y el consumo de capacidad. Si el fundador quiere dejar la gestión en siete años, obliga a construir liderazgo antes de que la retirada sea urgente.

Conviene formular intervalos y condiciones. Una pyme puede definir: «En siete años aspiramos a facturar entre ocho y doce millones de euros, con margen operativo superior al 14 %, ningún cliente por encima del 15 % y una dirección capaz de operar sin la fundadora. Priorizaremos rentabilidad y opción de venta; no aceptaremos una expansión que obligue a perder el control antes de demostrar un motor repetible». El intervalo evita falsa precisión. Las condiciones hacen posible decir no.

Tres pruebas detectan una ambición débil. La **prueba de oportunidad** pregunta qué propuesta atractiva rechazaría. La **prueba de sacrificio** pregunta qué recurso no retirará durante el periodo. La **prueba de identidad** pregunta si el papel futuro descrito es deseado o solo socialmente esperado. Si no hay renunciaciones, financiación ni cambio de rol, probablemente solo existe un deseo.

Los indicadores de ambición no son el cuadro de mando operativo. Son pocas medidas que revelan dirección: caja distribuible, valor o beneficio buscado, concentración máxima, exposición de deuda, tiempo del fundador en operación, porcentaje de decisiones transferidas y plazo hasta el papel futuro. Deben revisarse cuando cambian hechos relevantes, no cada vez que aparece una oportunidad seductora.

Nexo define su destino

Laura comenzó con una ambición contradictoria: quería triplicar Nexo, conservar todas las decisiones importantes, retirar dividendos crecientes y

no trabajar más horas. Al explicitarla, vio que estaba pidiendo al negocio que resolviera intercambios que ella no quería reconocer.

Definió un horizonte de siete años. Nexo aspiraría a facturar entre ocho y doce millones, mantener rentabilidad operativa de dos dígitos y acumular caja suficiente para resistir nueve meses de coste fijo. Trabajaría principalmente en Iberia con fabricantes medianos. Laura conservaría una participación de control mientras construía un equipo directivo; a largo plazo quería presidir el consejo y participar en decisiones de arquitectura, no revisar propuestas. Una venta sería una opción, no la definición del éxito.

Esto cambió la lectura de las dos propuestas. El capital para abrir tres países exigía velocidad y dilución antes de demostrar captación repetible. Fue rechazado sin afirmar que la inversión externa fuera mala. El gran contrato se renegó: Nexo aceptó un volumen menor y un límite de capacidad para evitar una concentración que contradecía su independencia. La ambición no eliminó la incertidumbre; eliminó incoherencias.

Cuatro ambiciones legítimas y sus exigencias

Resulta útil reconocer cuatro configuraciones, no como categorías cerradas, sino como contrastes. Un **negocio de oficio** busca buen ingreso, autonomía y calidad con una estructura pequeña. Necesita proteger precio, capacidad y dependencia del profesional, pero no un equipo directivo amplio. Una **empresa de rendimiento** prioriza beneficio y distribución de caja; exige disciplina operativa, concentración controlada y pocas apuestas. Una **empresa de crecimiento** reinvierte para capturar una oportunidad; acepta más riesgo y necesita motores repetibles, liderazgo y financiación. Una **empresa transferible** se diseña para continuidad, sucesión o venta; valora independencia, gobierno, información y diversificación de dependencias.

Una misma empresa puede combinar dos, pero los conflictos deben resolverse. Por ejemplo, crecimiento y distribución elevada de caja compiten. Oficio e independencia total también: si el propietario desea seguir siendo quien produce el valor diferencial, reducir su presencia puede no ser objetivo. La madurez relevante es la que sirve a la ambición, no la que más se parece a una gran corporación.

Para decidir entre configuraciones, compare tres escenarios a siete años. En cada uno estime qué hace el fundador una semana normal, de dónde procede el beneficio, cuánto capital queda comprometido, qué propiedad conserva y qué podría ocurrir en un año adverso. No se busca acertar una previsión; se busca hacer visibles consecuencias. Si los propietarios prefieren escenarios distintos, la cuestión es de gobierno, no de redacción.

También conviene acordar un **orden de sacrificio**. Ante una crisis, ¿se reduce dividendo, velocidad, control o alcance? La respuesta define la estrategia real. Si no se discute en calma, se resolverá bajo presión mediante la preferencia de quien tenga más poder.

Errores de diseño

El primer error es copiar una ambición de otra empresa. El modelo financiado por capital riesgo, la empresa familiar patrimonial y el servicio experto pueden ser legítimos, pero exigen economías, gobiernos y ritmos distintos. El segundo es confundir preferencia con restricción. «No quiero deuda» puede ser una preferencia negociable; un aval personal que pondría en riesgo la vivienda familiar puede ser un límite. El tercero es mantener implícitos los objetivos personales mientras se presentan metas económicas al equipo. Cuando ambas capas divergen, las decisiones parecen arbitrarias.

También es peligroso tratar la ambición como contrato inmutable. Puede revisarse si cambian salud, propiedad, mercado o convicciones. La

disciplina consiste en cambiarla explícitamente, comprendiendo qué estrategia deja de ser válida.

PREGUNTAS PARA EL EQUIPO PROPIETARIO

Si la empresa alcanzara la cifra de facturación y mantuviera la dependencia actual, ¿lo consideraríamos éxito?

¿Qué valoramos más cuando entren en conflicto: control, liquidez, velocidad, legado o libertad?

¿Qué papel quiere desempeñar el fundador dentro de siete años y qué capacidades faltan para hacerlo posible?

¿Qué oportunidad atractiva sería incompatible con nuestra definición de éxito?

TRABAJO APLICADO

Declaración de ambición

Reúna a quienes asumen el riesgo patrimonial y redacte una página con ocho apartados: resultado económico, resultado personal, horizonte, propiedad, riesgo, liquidez, alcance y papel del fundador. Para cada uno añada un indicador, un rango y una renuncia. Cierre con tres frases: «Creceremos mediante...», «No creceremos a costa de...» y «Revisaremos esta ambición cuando...». Someta la página a las pruebas de oportunidad, sacrificio e identidad. El resultado no es una visión inspiracional; es un filtro firmado para decisiones.

CHECKLIST DE AMBICIÓN

- ☐ La definición de éxito incluye economía, tiempo y papel de los propietarios.
- ☐ Hay un horizonte y rangos, no una cifra aislada.
- ☐ Propiedad, deuda, liquidez y riesgo tienen límites explícitos.
- ☐ Puedo nombrar una oportunidad que rechazaríamos por incoherente.
- ☐ El papel futuro del fundador está descrito con funciones, no con un título honorífico.
- ☐ Las tensiones entre control, velocidad y capital han sido discutidas.
- ☐ El equipo conoce qué aspectos son fijos y cuáles revisables.
- ☐ La ambición permite evaluar una decisión real esta semana.

Una ambición coherente fija el destino y los límites. El paso siguiente es convertirla en un campo de juego: clientes, problemas, geografía, ofertas y actividades que la empresa elegirá —y las que dejará fuera—.

Capítulo 2

Diseñar el campo de juego

Después de definir su ambición, Nexo seguía atendiendo a fabricantes de alimentos, almacenes, talleres, hospitales y una cadena hotelera. Todos tenían «problemas de eficiencia», pero compraban por motivos distintos, exigían lenguajes diferentes y necesitaban referencias incompatibles. La diversidad parecía reducir riesgo. En realidad, impedía aprender.

El campo de juego convierte la ambición en elecciones sobre dónde competir. No es una lista de mercados posibles. Es una combinación deliberada de cliente, problema, alcance, modelo de ingresos y ventaja buscada. Al excluir alternativas, concentra el aprendizaje y permite que cada proyecto mejore el siguiente.

La estrategia exige *trade-offs*: servir posiciones distintas con las mismas actividades puede introducir incoherencia y coste.² En una pyme, el daño suele ser más inmediato porque el mismo equipo debe cambiar de método, discurso y herramienta. La variedad que un gran grupo puede separar en unidades, una empresa pequeña la paga en atención.

Cinco elecciones conectadas

MARCO · CAMPO DE JUEGO

El **Marco del campo de juego** tiene cinco componentes. Se representa como cinco anillos concéntricos: cliente, problema, ocasión de compra, modelo de ingresos y sistema de ventaja. El centro debe ser estrecho; los anillos exteriores amplían solo si el anterior está claro. Se interpreta comprobando si cada elección refuerza a las demás. Ayuda a decidir qué oportunidades aceptar, explorar o descartar.

Cliente prioritario. Debe definirse por condiciones que cambian la compra y la entrega: tamaño, complejidad, regulación, tecnología, geografía, urgencia o estructura decisora. «Pymes» rara vez basta.

Problema prioritario. No es una capacidad del proveedor, como «analítica de datos», sino una pérdida, riesgo o resultado que el cliente reconoce. Debe tener propietario y consecuencia.

Ocasión de compra. Explica por qué se decide ahora: auditoría, cambio de planta, incumplimiento, presión de margen, relevo directivo o nueva regulación. Sin ocasión, una necesidad puede permanecer años sin presupuesto.

Modelo de ingresos. Proyecto, suscripción, consumo, licencia, mantenimiento o resultado distribuyen riesgo y caja de formas distintas. Debe ser compatible con el valor y con la financiación del negocio.

Sistema de ventaja. Es la combinación de actividades que la empresa quiere hacer mejor: datos comparables, velocidad de diagnóstico, acceso sectorial, integración operativa, marca o coste. No basta con adjetivos como «calidad» y «cercanía».

El campo no tiene que ser pequeño para siempre. Debe ser lo bastante

estrecho para aprender y lo bastante amplio para sostener la ambición. Esa anchura se prueba, no se presume.

El cálculo de suficiencia

Un segmento atractivo pero insuficiente puede encerrar a la empresa; uno enorme puede impedir foco. El cálculo no necesita una cifra de «mercado total» espectacular. Parte de abajo arriba: número de cuentas accesibles, frecuencia del problema, proporción con ocasión de compra, ingreso anual posible, capacidad de entrega y cuota plausible dentro del horizonte.

Suponga 600 cuentas identificables, 180 con el problema prioritario cada año, 60 accesibles mediante canales reales y un ingreso inicial medio de 30.000 euros. Eso no demuestra un mercado de 1,8 millones; muestra una hipótesis que debe corregirse por competencia, ciclo y capacidad. La utilidad está en hacer visibles las condiciones.

Las señales de buen campo de juego aparecen en conversaciones y operaciones: los clientes usan problemas parecidos; las referencias son transferibles; el decisor ocupa un rol semejante; el coste de adaptar disminuye; las objeciones se repiten; un canal accede a varias cuentas; y los datos de una entrega mejoran la siguiente. La facturación por sí sola no revela estas economías de aprendizaje.

Tres zonas, no una frontera rígida

Clasifique las oportunidades en **núcleo**, **adyacencia** y **fuera de campo**. El núcleo recibe capacidad comercial y operativa. La adyacencia se explora con límites porque comparte al menos cliente, problema o capacidad. Fuera de campo no significa «mala oportunidad»: significa que exigiría otro sistema.

La clasificación evita que una excepción rentable se convierta

accidentalmente en estrategia. Una empresa puede aceptar un proyecto fuera de campo por caja, relación o aprendizaje, pero debe etiquetarlo, aislar su coste y evitar que dicte contrataciones permanentes. La excepción es peligrosa cuando se disfraza de validación.

Nexo elige y renuncia

Laura y su equipo analizaron los últimos veinticuatro proyectos. Los fabricantes medianos de alimentación y envase compartían presión de margen, equipos de planta comparables y ocasiones de compra visibles: ampliaciones, auditorías y cambios de dirección. Nexo podía acceder a ellos mediante asociaciones y proveedores industriales. En cambio, hospitales y hoteles exigían referencias, lenguaje y operaciones distintos.

El núcleo quedó definido así: fabricantes de alimentación y envase con 100 a 1.000 empleados en España y Portugal, problemas de variación operativa y un responsable de planta con autoridad para ejecutar mejoras. El ingreso inicial sería un diagnóstico o sprint; la recurrencia surgiría del seguimiento. La ventaja buscada combinaría rapidez para traducir datos de planta en decisiones y una biblioteca de patrones sectoriales.

Nexo terminó dos contratos fuera de campo ya firmados, pero dejó de prospectar nuevos. La decisión redujo facturación potencial a corto plazo y liberó atención. En tres meses, las propuestas compartían el 70 % de su estructura y las referencias empezaron a ser útiles entre clientes. Esas cifras pertenecen al caso ficticio; lo importante es el mecanismo: concentración de aprendizaje.

El campo como cartera de hipótesis

Elegir un campo no demuestra que sea correcto. Conviene separar sus hipótesis. **Accesibilidad:** la empresa puede identificar y alcanzar cuentas. **Frecuencia:** el problema aparece con suficiente regularidad. **Prioridad:** alguien asigna presupuesto. **Derecho a competir:** el cliente reconoce una

razón para considerar a la empresa. **Economía:** el precio y la entrega sostienen la ambición. **Aprendizaje acumulativo:** cada caso mejora el siguiente.

No todas se prueban del mismo modo. Una lista de cuentas contrasta accesibilidad, pero no prioridad. Entrevistas durante una ocasión de compra revelan criterios, pero no economía. Propuestas pagadas y entregas aportan señales más fuertes. Construya el campo como expediente y actualice sus límites con hechos.

La segmentación debe sobrevivir a una prueba operativa: dos clientes del mismo segmento deberían permitir reutilizar más que una etiqueta. Compare datos requeridos, comprador, objeciones, proceso de entrega y riesgo. Si difieren en casi todo, el segmento es demasiado amplio. Si son idénticos pero hay pocas cuentas accesibles, puede ser demasiado estrecho.

El campo también define el **orden de expansión**. Primero se amplía dentro del mismo problema a cuentas similares; después, a una geografía o subsegmento adyacente; solo más tarde se cambia problema o modelo. No es una ley. Es una forma de limitar el número de variables que cambian. Si existe una oportunidad excepcional, se registra qué dimensión se mueve y qué capacidad adicional exige.

Revise el campo cada seis o doce meses, y antes si una señal material cambia. Mantenga una lista de oportunidades rechazadas con motivo. Esa lista revela si el campo está protegiendo foco o ignorando evidencia. Tres rechazos similares con buena economía pueden justificar una exploración; no una expansión automática.

Riesgos del foco

El foco puede degenerar en rigidez. Un segmento puede contraerse, un canal cerrarse o una tecnología alterar el problema. Por eso el campo

necesita señales de revisión: caída persistente de ocasiones de compra, deterioro de economía, saturación accesible o aparición de una adyacencia con evidencia superior. Explorar no contradice el foco; evita que se vuelva dogma.

Otro error es definir el campo con lo que la empresa sabe hacer hoy. Eso protege capacidades heredadas aunque ya no creen valor. El campo parte de la ambición y del problema del cliente, y después pregunta qué capacidades deben construirse.

PREGUNTAS DE DELIMITACIÓN

¿Qué rasgos del cliente cambian realmente la compra o la entrega?

¿Qué ocasión convierte una necesidad en presupuesto ahora?

¿Qué proyectos recientes no generaron aprendizaje reutilizable?

¿Qué adyacencia comparte capacidades y cuál solo comparte una etiqueta amplia?

EJERCICIO

Mapa núcleo-adyacencia-fuera

Liste los últimos veinte clientes u oportunidades. Para cada uno registre segmento, problema, ocasión, oferta, canal, margen, adaptación necesaria y aprendizaje reutilizable. Sitúelos en tres zonas. Escriba una frase de campo de juego con las cinco elecciones y defina dos reglas de excepción: quién puede aprobarla y qué coste no debe crear. Termine con una lista explícita de tres tipos de oportunidad que dejará de perseguir durante noventa días.

CHECKLIST DEL CAMPO DE JUEGO

- ☐ El cliente prioritario está definido por variables que cambian compra o entrega.
- ☐ El problema tiene consecuencia, propietario y ocasión de compra.
- ☐ El modelo de ingresos encaja con el valor y con la caja.
- ☐ La ventaja se expresa como actividades o activos, no adjetivos.
- ☐ Existe un cálculo de suficiencia de abajo arriba con supuestos visibles.
- ☐ Núcleo, adyacencias y fuera de campo tienen reglas distintas.
- ☐ Las excepciones se etiquetan y no dictan capacidades permanentes.
- ☐ Sabemos qué señales obligarían a revisar el foco.

Ambición y campo de juego responden qué empresa se intenta construir y

dónde. Falta decidir cómo actuar cuando los datos son insuficientes y las presiones empujan en direcciones distintas. Para eso sirven los principios.

PARTE II

Decidir bajo incertidumbre

Con la ambición y el campo definidos, la empresa debe actuar antes de tener certeza. Esta parte fija los principios que gobiernan las decisiones repetidas y el modo de exigir evidencia en lugar de entusiasmo, para que el criterio no se reinvente bajo presión.

Ambición y foco no eliminan la incertidumbre. Esta parte establece reglas para proteger caja, preservar opciones y comprar aprendizaje. El propósito no es predecir mejor cada resultado, sino comprometer recursos de forma proporcional a la evidencia.

Capítulo 3

Los principios que protegen el negocio

Nexo contrató a un director de marketing antes de saber qué canal debía dirigir. El candidato era bueno, el mercado parecía favorable y Laura temía avanzar despacio. Cinco meses después, la empresa había gastado 85.000 euros entre salario, agencia y campañas. Había actividad, pero no un mecanismo de captación identificable. El error no fue contratar a una persona incapaz. Fue comprometer estructura antes de obtener evidencia.

Bajo presión, las empresas no deciden solo con análisis. Deciden con hábitos, incentivos y relatos. Un cliente grande «no puede esperar». Un competidor «ya está entrando». Una nueva línea «solo necesita un empujón». Los principios son reglas acordadas antes de que aparezca la excepción seductora. Su misión es proteger la coherencia cuando la información es incompleta.

Un principio no es un valor genérico. «El cliente primero» no permite decidir si conceder una personalización que destruye margen. Una regla operativa sí: «No aceptamos una excepción de alcance sin identificar quién paga su coste, qué aprendizaje produce y cómo evitaremos convertirla en estándar». Tampoco es una prohibición absoluta. Debe incluir condiciones y autoridad para excepciones.

La carta de principios

MARCO · CARTA DE PRINCIPIOS DE DECISIÓN

La **Carta de principios de decisión** contiene cuatro campos por regla: formulación, ámbito, excepción y prueba. La forma recomendada es una página con entre siete y doce tarjetas; cada tarjeta muestra la regla arriba, las condiciones en el centro y una señal observable de incumplimiento abajo. Las tarjetas se conectan cuando hay tensión –por ejemplo, proteger caja frente a acelerar–. Se interpreta utilizando dos principios rivales sobre una decisión real. Ayuda a decidir sin convertir la coherencia en rigidez.

Los principios centrales de este libro forman un sistema.

Explorar varias opciones, pero escalar pocas. La exploración compra variedad de información; la escala concentra recursos. Mezclarlas produce iniciativas demasiado grandes para aprender y demasiado pequeñas para ganar. La literatura sobre exploración y explotación advierte que ambas compiten por recursos y ofrecen retornos con tiempos y riesgos distintos.³

Proteger caja hasta obtener evidencia. La caja concede tiempo para corregir. No significa evitar inversión, sino ligar compromiso e irreversibilidad a lo demostrado.

Comprar aprendizaje mediante experimentos limitados. La pérdida asumible ofrece una disciplina útil cuando estimar retornos es poco fiable: definir de antemano qué dinero, tiempo o reputación se puede poner en riesgo.⁴ Cuando existe un negocio estable y datos, la pérdida asumible debe convivir con análisis de retorno; no sustituirlo.

Mantener reversibles las primeras decisiones. Contratos cortos, herramientas alquiladas, pruebas manuales y equipos temporales pueden preservar opciones. La reversibilidad tiene precio; se abandona cuando la

evidencia justifica economías de compromiso.

No confundir una venta con un negocio validado. Una venta demuestra que alguien compró bajo unas condiciones. La validación exige entender quién, por qué, a qué coste, con qué entrega y con qué posibilidad de repetición.

Priorizar recurrencia, retención y expansión. Ingresos periódicos solo son valiosos si el cliente recibe valor periódico y la economía resiste. Retener por fricción puede posponer el churn, no resolverlo.

Estandarizar antes de multiplicar. Multiplicar variación amplifica errores. El estándar define resultados, interfaces y tolerancias; no elimina juicio valioso.

Delegar decisiones y resultados, no solo tareas. La autoridad debe acompañar a la responsabilidad. Si toda excepción vuelve arriba, la jerarquía sigue siendo el proceso.

Evitar dependencias críticas. No todas pueden eliminarse, pero deben conocerse, reducirse o tener recuperación.

Escalar sistemas demostrados, no hipótesis. La inversión de escala aumenta volumen; no corrige un mecanismo desconocido.

Diversificar desde fortaleza. Una nueva línea no debe utilizarse para escapar de un núcleo que aún no funciona, salvo que la evidencia indique que el núcleo carece de futuro.

Asignar capital por evidencia, potencial y riesgo. El capital incluye caja, talento, tiempo directivo, reputación y capacidad de cambio.

No confundir actividad, crecimiento y madurez. Son observaciones distintas y pueden moverse en direcciones opuestas.

Resolver conflictos entre principios

Los principios entran en tensión. Proteger caja puede retrasar una oportunidad con ventana breve. Mantener reversible una decisión puede encarecerla. Estandarizar puede reducir adaptación necesaria. Una carta útil necesita una regla de prioridad: cuando dos principios chocan, se identifica qué riesgo es irreversible, qué evidencia existe y quién puede aceptar la excepción.

El marco de Robert Simons diferencia sistemas que comunican creencias, fijan límites, monitorizan resultados y mantienen conversación sobre incertidumbres estratégicas.²⁰ Esta distinción ayuda: los principios no deben funcionar solo como límites. Algunos orientan búsqueda; otros prohíben exposiciones; otros activan revisión. Una empresa madura combina libertad dentro de fronteras con vigilancia de variables críticas.

Las excepciones deben dejar rastro. No para burocratizar, sino para aprender si la regla está mal o se incumple por conveniencia. Registre decisión, principio afectado, evidencia, propietario, fecha de revisión y condición de reversión. Cinco excepciones similares pueden revelar un principio irreal o una presión sistémica.

Diseñar el orden de decisión

Cuando la carta contiene varias reglas, el equipo necesita una secuencia. Primero identifique si la decisión puede amenazar supervivencia, legalidad o confianza. Esos límites dominan. Después determine reversibilidad y pérdida. A continuación examine evidencia y encaje con ambición. Por último compare retorno y velocidad. Este orden impide que una previsión atractiva tape un riesgo existencial.

Una **prueba de principio** puede usar cuatro casos: una oportunidad excelente pero fuera de campo; una inversión reversible con evidencia débil; un cliente estratégico que exige excepción; y una línea querida que incumple su puerta. El equipo decide por separado y compara. Las diferencias muestran principios ambiguos o prioridades no compartidas.

Los principios también necesitan un propietario institucional. No es quien autoriza todo, sino quien observa su calidad. Finanzas puede custodiar límites de caja; operaciones, estandarización; el consejo, ambición y riesgos reservados. El equipo directivo debe poder desafiar al custodio. Una regla no puede convertirse en feudo.

Revise la carta en dos ocasiones: tras una excepción material y en una cadencia estable, por ejemplo semestral. No la reescriba para justificar cada decisión. Pregunte si cambió el entorno, si la regla produjo un efecto no deseado y si su coste sigue siendo aceptable. Mantenga un historial de versiones con la decisión que originó el cambio.

Finalmente, distinga principio de umbral. «Proteger caja hasta evidencia» es estable; «mantener seis meses de coste fijo» depende del modelo y puede cambiar. Si se mezclan, una actualización financiera parece traición al principio. La regla describe la lógica; el umbral traduce esa lógica al contexto actual.

Nexo convierte el error en regla

Tras cerrar la etapa de marketing, Laura y el equipo acordaron cuatro principios prioritarios para el año. Ninguna contratación fija para una capacidad no probada sin dos señales de demanda. Todo experimento tendría un límite de pérdida y una fecha. Ninguna oferta se escalaría sin economía de entrega observada en al menos dos cohortes. Y toda excepción comercial indicaría quién asumía coste y aprendizaje.

Cuando una asociación sectorial propuso una campaña conjunta, Nexo no contrató otra estructura. Probó un seminario con veinte cuentas objetivo, entrevistas posteriores y una oferta de diagnóstico. La prueba costó 6.000 euros y tres semanas. Generó cinco conversaciones cualificadas y dos diagnósticos pagados. La evidencia no justificaba un «motor», pero sí una segunda prueba. El principio transformó una oportunidad en un compromiso gradual.

Riesgos de las reglas

Una lista larga se vuelve decoración. Un principio sin comportamiento observable no puede gobernar. Y una regla usada para impedir cualquier riesgo convierte prudencia en parálisis. La empresa debe distinguir incertidumbre reducible de incertidumbre irreducible: investigar más ayuda en la primera; en la segunda solo puede decidirse qué exposición aceptar.

También existe el riesgo político. Si el fundador puede incumplir todas las reglas, la carta enseña al equipo que los principios son restricciones para otros. La prueba más fuerte no es que aparezcan en una presentación, sino que cambien una decisión valiosa para quien tiene poder.

PREGUNTAS PARA PONERLOS A PRUEBA

¿Qué error se repite porque cada caso se trata como excepción?

¿Qué principio habría cambiado nuestra última inversión importante?

¿Qué regla solo se aplica cuando resulta cómoda al fundador?

¿Qué riesgo merece una excepción y qué evidencia exigiríamos?

EJERCICIO

Carta de diez principios

Seleccione diez decisiones repetitivas de inversión, cliente, personas u oferta. Para cada una redacte un principio con verbo y condición. Añada ámbito, excepción autorizada, prueba de cumplimiento y otro principio con el que pueda chocar. Reduzca la carta a un máximo de diez reglas. Aplíquela a tres decisiones pasadas y una futura. Si no cambia ninguna, reescribala: probablemente contiene valores vagos, no reglas.

CHECKLIST DE PRINCIPIOS VIVOS

- ☐ Cada principio gobierna una decisión recurrente y reconocible.
- ☐ Las reglas incluyen condiciones y no se presentan como absolutos universales.
- ☐ Existen límites de pérdida, tiempo y reputación para explorar.
- ☐ La irreversibilidad aumenta solo cuando aumenta la evidencia.
- ☐ Las excepciones tienen autoridad, registro y fecha de revisión.
- ☐ El fundador está sujeto a la misma disciplina.
- ☐ La carta permite resolver tensiones, no solo prohibir.
- ☐ Los principios se han usado para rechazar o modificar una decisión atractiva.

Capítulo 4

Evidencia antes que entusiasmo

Antes de contratar al director de marketing, Nexo había mostrado un prototipo de aplicación de auditoría a doce clientes. Diez dijeron que parecía útil. Siete aceptaron recibir novedades. Ninguno pagó, asignó datos ni involucró al responsable que usaría el sistema. Laura convirtió aprobación social en demanda. Cuando llegó el momento de comprar, el entusiasmo se evaporó.

La evidencia no es información favorable. Es una observación que reduce incertidumbre sobre una hipótesis concreta. Su fuerza depende de lo que el cliente o la empresa arriesgan, de la cercanía al comportamiento relevante, de la repetición y de las explicaciones alternativas.

Las opiniones sirven para descubrir lenguaje y objeciones. Una carta de intención puede revelar intención, pero no equivale a uso. Un piloto gratuito demuestra quizá participación. Un piloto pagado demuestra disposición a comprometer presupuesto bajo unas condiciones. Una renovación demuestra valor posterior a la compra. Cada evidencia responde una pregunta distinta.

La matriz hipótesis-evidencia-riesgo

El **Expediente de evidencia** tiene seis componentes: hipótesis, decisión asociada, evidencia actual, prueba siguiente, límite de pérdida y criterio de parada. Se representa como una matriz: las filas son hipótesis críticas – problema, compra, canal, entrega, economía, recurrencia–; las columnas registran fuerza de evidencia y riesgo. Un color intenso señala gran

compromiso y repetición, no opinión positiva. Se interpreta empezando por la hipótesis cuyo error destruiría más valor. Ayuda a elegir el experimento que más reduce incertidumbre por unidad de exposición.

Una hipótesis bien formulada conecta condición, conducta y resultado: «Los responsables de planta de fabricantes medianos con una auditoría próxima pagarán 12.000 euros por un diagnóstico de treinta días si la propuesta cuantifica pérdidas y exige menos de ocho horas de su equipo». Puede ser falsa. «Existe interés en eficiencia» apenas puede refutarse.

Ordene la evidencia mediante cinco preguntas:

1. **¿Qué conducta se observó?** Hablar, reservar tiempo, entregar datos, pagar, usar, renovar o recomendar.
2. **¿Qué compromiso asumió la otra parte?** Dinero, reputación, tiempo, integración o cambio de proceso.
3. **¿Cuántas veces y en qué diversidad?** Una repetición independiente vale más que veinte respuestas del mismo grupo conectado.
4. **¿Qué alternativa explica el resultado?** Relación con el fundador, descuento, urgencia excepcional o subsidio interno.
5. **¿Qué decisión autoriza?** Otra entrevista, un piloto, una contratación o una expansión no requieren el mismo umbral.

El enfoque de emprendimiento guiado por hipótesis propone convertir la visión en afirmaciones falsables y usar intervenciones mínimas para probarlas.⁷ Un ensayo controlado con emprendedores encontró beneficios en enseñar una aproximación científica a la formulación y prueba de hipótesis, aunque su contexto no justifica afirmar que todo negocio deba imitar un laboratorio.⁶ La enseñanza prudente es disciplina, no teatralidad científica.

Comprar aprendizaje

Un experimento empresarial es una transacción: consume caja, tiempo, atención y reputación a cambio de información. Debe juzgarse por el valor de la decisión que puede cambiar. Probar el color de una interfaz cuando no se sabe si existe un comprador es barato pero irrelevante.

El **ciclo de aprendizaje limitado** tiene cuatro movimientos: formular, comprometer, observar y decidir. Se representa como un círculo con una puerta entre cada vuelta. Formular define la hipótesis y el fallo. Comprometer fija pérdida asumible. Observar recoge comportamiento y contexto. Decidir elige abandonar, modificar, repetir o aumentar inversión. La siguiente vuelta solo es mayor si la anterior redujo una incertidumbre crítica.

El diseño debe buscar una prueba mínima suficiente, no el producto mínimo más pequeño. A veces una maqueta basta; otras, el riesgo está en entregar y hace falta ejecutar un servicio manual completo. Una preventa puede probar compra y no uso. Un piloto pagado puede probar uso y no rentabilidad. El experimento correcto se diseña desde la decisión posterior.

La planificación orientada al descubrimiento propone explicitar supuestos, trabajar hacia atrás desde la economía necesaria y liberar recursos conforme se alcanzan hitos.⁵ Esta lógica evita que el presupuesto inicial se convierta en argumento para continuar. Lo gastado es información histórica, no evidencia de futuro.

Señales, umbrales y falsos positivos

Los umbrales dependen del riesgo. Para cambiar una frase comercial bastan pocas entrevistas consistentes. Para contratar veinte personas hacen falta cohortes, economía y capacidad. No existe un número universal de clientes que valide un negocio.

Use tres niveles. **Señal:** el comportamiento merece otra prueba.

Evidencia operativa: el mecanismo ha funcionado en condiciones conocidas. **Evidencia de escala:** el mecanismo resiste variación, responsables distintos y mayor volumen. El error frecuente es financiar escala con una señal.

Los falsos positivos aparecen por descuentos extraordinarios, relaciones personales, selección de clientes tolerantes, financiación gratuita, periodos demasiado cortos o métricas vanidosas. Los falsos negativos aparecen cuando el experimento no reproduce la condición de compra, exige un cambio excesivo o presenta una oferta confusa. Un resultado negativo no siempre invalida el problema; puede invalidar la prueba.

La disciplina de actualización

Antes de una prueba, registre una estimación cualitativa: evidencia débil, intermedia o fuerte; y qué resultado la movería. Después compare. Sin registro previo, el equipo puede reinterpretar cualquier dato como confirmación. No hace falta convertir la empresa en un ejercicio estadístico; hace falta impedir que el relato cambie sin dejar huella.

La evidencia contradictoria merece más atención que la confirmatoria. Si cuatro clientes compran y uno elegible no, la pérdida puede revelar una condición límite. Si una cohorte retiene y otra no, busque diferencias de canal, patrocinador, activación o entorno. El promedio puede borrar el mecanismo.

Una **tabla de decisiones** ayuda a mantener proporcionalidad:

- Para una entrevista o maqueta, bastan señales de problema y acceso.
- Para un piloto, se necesita compromiso del comprador y posibilidad de entrega segura.
- Para una contratación fija, hacen falta demanda repetida, trabajo claro y caja.
- Para automatizar, el proceso debe ser suficientemente estable y costoso.
- Para escalar, se necesitan cohortes, economía, capacidad y recuperación.

Esta tabla no fija números universales. Fija categorías de evidencia. El comité debe explicar por qué su caso supera o no cada condición.

También conviene medir el **rendimiento de aprendizaje**: decisiones cambiadas por euro, semana o unidad de atención. No se trata de maximizar una ratio exacta, sino de comparar pruebas. Un piloto caro que resuelve la incertidumbre central puede ser mejor que veinte entrevistas baratas. Una prueba que no podría cambiar la decisión es ritual y debe eliminarse.

Cuando la evidencia sea suficiente, cambie de modo. La organización deja de explorar la hipótesis principal y comienza a explotar el mecanismo, conservando vigilancia. No seguir probando indefinidamente es parte de la disciplina.

Nexo abandona a tiempo

Nexo reformuló la aplicación en seis hipótesis. La crítica era que el responsable de planta usaría semanalmente el sistema y pagaría por él sin consultoría incluida. El equipo ofreció un piloto pagado de seis semanas a ocho cuentas, con datos reales y reunión de decisión. Dos aceptaron; una

usó el sistema tres veces y otra pidió que un consultor preparara todo. La evidencia apoyaba el valor del análisis, pero no el producto autónomo.

La empresa canceló la contratación prevista de desarrollo y conservó los aprendizajes para Monitor Nexo. El gasto previo no se «recuperó» forzando el producto. La decisión protegió caja y reveló una capacidad real: los clientes querían una cadencia de decisión, no otra pantalla.

Riesgos del experimentalismo

Experimentar puede convertirse en excusa para no comprometerse. Algunas capacidades solo aparecen con inversión sostenida. Una vez que existe evidencia suficiente, repetir pruebas diminutas destruye velocidad. También es poco ético probar sin controlar daños a clientes o empleados. La pérdida asumible de la empresa no incluye imponer pérdidas ocultas a terceros.

Otro riesgo es medir solo lo fácil. La conversión inmediata puede favorecer tácticas que dañan confianza o retención. Toda prueba debe registrar efectos secundarios y horizonte.

PREGUNTAS PARA SEPARAR SABER Y SUPONER

¿Qué hipótesis, si fuera falsa, volvería inútil la siguiente inversión?

¿Qué comportamiento hemos observado y qué compromiso implicó?

¿Qué explicación alternativa podría producir la misma señal?

¿Qué evidencia nos haría abandonar, no solo continuar?

EJERCICIO

Matriz de evidencias

Elija una iniciativa. Escriba seis hipótesis: problema, comprador, oferta, canal, entrega y economía. Puntúe la evidencia de 0 a 3: 0 opinión interna; 1 conversación externa; 2 comportamiento con compromiso; 3 repetición independiente con economía observada. Puntúe el impacto de error de 1 a 3. Multiplique carencia de evidencia -3 menos la puntuación— por impacto. Diseñe una prueba para las dos celdas con mayor resultado. Defina coste, plazo, señal, criterio de fracaso y decisión que habilita. El entregable es un expediente, no una lista de ideas.

CHECKLIST DE EVIDENCIA

- ☐ Cada hipótesis es específica y puede resultar falsa.
- ☐ Distingo opinión, intención, compra, uso y renovación.
- ☐ La prueba reproduce la condición relevante para la decisión.
- ☐ El límite de pérdida está fijado antes de empezar.
- ☐ Hay criterio de parada y fecha de revisión.
- ☐ He considerado falsos positivos, falsos negativos y efectos secundarios.
- ☐ El tamaño de la siguiente inversión es proporcional a la fuerza de evidencia.
- ☐ Puedo explicar qué aprendimos aunque la iniciativa se abandone.

PARTE III

Construir la base viable

Aquí la estrategia se convierte en oferta, venta y entrega reales. El objetivo es demostrar, con clientes que pagan y una economía entendida, que existe algo que merece sistematizarse: el primer hito de madurez.

La Base viable conecta una oferta comprable con venta, entrega y economía. Es el primer punto en el que una oportunidad deja de ser una colección de intuiciones y se convierte en un sistema inicial. El hito final de la parte limita lo que esa base permite hacer.

Capítulo 5

De oportunidad a oferta comprable

Durante años, Nexo vendió «proyectos de eficiencia adaptados a cada cliente». La frase permitía aceptar casi cualquier encargo, pero obligaba a Laura a diseñar cada propuesta. Los clientes comparaban horas y tarifas porque no podían comparar resultados. El equipo descubría el alcance después de vender. La personalización no era una ventaja: era una transferencia de incertidumbre desde el cliente hacia Nexo.

Una oportunidad describe una posibilidad de crear valor. Una oferta comprable convierte esa posibilidad en una decisión. Especifica para quién es, qué problema resuelve, qué resultado promete, cómo se produce, qué incluye, qué exige del cliente, cuánto cuesta y cómo se reparte el riesgo. Cuanto más incierto es el resultado, más claros deben ser el proceso y las condiciones.

La arquitectura de oferta

MARCO · ARQUITECTURA DE OFERTA COMPRABLE

La **Arquitectura de oferta comorable** tiene nueve piezas: cliente elegible, situación, resultado, mecanismo, alcance, condiciones de entrada, prueba, precio y siguiente decisión. Su forma visual recomendada es un puente: a la izquierda aparece la situación actual del cliente; a la derecha, el resultado; los siete elementos restantes forman los apoyos. Se interpreta buscando un apoyo ausente o basado en una hipótesis débil. Ayuda a decidir si la oferta puede venderse y entregarse sin rediseñarla cada vez.

Cliente elegible define quién puede beneficiarse y quién no. **Situación** nombra el problema en términos que el comprador reconoce. **Resultado** describe un cambio observable, no una actividad. **Mecanismo** explica por qué las acciones producirán ese cambio. **Alcance** fija límites. **Condiciones de entrada** obligan al cliente a aportar datos, tiempo, acceso o autoridad. **Prueba** reduce riesgo mediante casos, muestras, diagnóstico o garantía limitada. **Precio** expresa la unidad de intercambio y debe sostener economía. **Siguiente decisión** aclara qué ocurre al terminar: cerrar, ampliar, renovar o implantar.

Una oferta no debe prometer lo que no controla. «Reduciremos un 20 % el coste» puede depender de decisiones del cliente. Es más responsable comprometer diagnóstico, implantación y medición, y formular el impacto como objetivo condicionado. La precisión aumenta credibilidad cuando delimita responsabilidad.

El modelo de negocio articula creación y captura de valor; no se agota en el producto.⁸ Por eso una oferta debe evaluarse junto con canal, entrega y economía. Un servicio muy atractivo que necesita al fundador en cada venta y pierde margen en cada implantación no es una base empresarial.

Diseñar desde la decisión de compra

El comprador no evalúa solo beneficio. Evalúa coste de cambio, riesgo profesional, recursos internos y reversibilidad. Una propuesta puede fallar porque el problema carece de prioridad, porque no hay propietario o porque el proceso de compra exige una prueba que la empresa no aporta.

Mapee cinco decisiones: reconocer el problema, asignar propietario, comparar opciones, aprobar presupuesto y aceptar implantación. Para cada una identifique evidencia y objeción. Esto evita llenar la propuesta de características que no desbloquean ninguna decisión.

El precio debe elegir una unidad coherente. Horas facilitan cálculo al proveedor, pero pueden castigar eficiencia. Precio fijo transfiere riesgo y exige controlar alcance. Suscripción encaja si el valor reaparece. Precio por resultado exige atribución y capacidad financiera. Ningún modelo es superior sin condiciones.

Las señales de validación de una oferta incluyen: clientes elegibles que reconocen la situación sin mucha educación; un decisor que puede explicar el resultado; propuestas comparables; menor variación de alcance; objeciones repetidas; conversión fuera de relaciones personales; entrega dentro de rango; y margen suficiente después de incluir retrabajo y preventa. Una compra aislada es una señal, no el conjunto.

Diagnóstico 30 y Sprint 90

Nexo separó incertidumbres. **Diagnóstico 30** prometía en treinta días un mapa de pérdidas, tres prioridades y un caso económico inicial para una planta elegible. Exigía acceso a datos y seis horas de mandos. Tenía precio fijo y terminaba con una decisión de implantación. **Sprint 90** implantaba un máximo de tres mejoras, formaba responsables y establecía medición. Requería un patrocinador con autoridad y datos validados.

La separación redujo el riesgo de ambos. El cliente no compraba una

transformación abierta. Nexo no presupuestaba implantación sin conocer la planta. El diagnóstico se convirtió en prueba pagada y en puerta de entrada.

Los primeros seis diagnósticos revelaron una objeción: algunos clientes querían un informe, no cambiar decisiones. Nexo añadió elegibilidad: si no había patrocinador y fecha de revisión, no se ofrecía Sprint. Rechazar clientes no elegibles protegió resultados y reputación.

La economía antes del catálogo

Una ficha de oferta debe incorporar una economía provisional. Estime tiempo de preventa, entrega por rol, compras, riesgo de retrabajo, cobro y capacidad consumida. Después construya tres casos: elegible normal, complejo aceptable y no elegible. El precio no tiene que cubrir cualquier caso; el sistema debe impedir vender el tercero como si fuera el primero.

Calcule el margen de contribución después de los costes que cambian con cada venta y observe el uso del recurso escaso. Una oferta puede mostrar buen margen porcentual y consumir demasiadas horas de la persona que limita crecimiento. En ese caso, precio, alcance o método deben cambiar.

La arquitectura también necesita una política de cambio. Durante la entrega, una nueva necesidad puede ser corrección, aprendizaje o ampliación. Defina quién la clasifica, cómo se cotiza y qué ocurre con la fecha. Aceptar todo para «cuidar al cliente» crea un catálogo invisible de concesiones. Rechazar todo puede ignorar información valiosa. La política convierte variación en decisión.

Al diseñar prueba, use tres capas. **Prueba de competencia:** la empresa sabe ejecutar el método. **Prueba de relevancia:** el método aplica al contexto del cliente. **Prueba de resultado:** existe evidencia de cambio bajo condiciones. Un caso real puede cubrir las tres si se explica con

límites. Una lista de logotipos cubre muy poco.

Finalmente, decida qué parte de la oferta se podrá retirar. Las ofertas acumulan módulos, informes y reuniones porque cada añadido tiene un defensor. Revise periódicamente uso, decisión que desbloquea y coste. Si un componente no cambia compra, resultado o riesgo, elimínelo o conviértalo en opción. Diseñar también es restar.

Un contraste: servicio experto y resultado acotado

Imagine un despacho ficticio que asesora a empresas familiares. Su oferta «acompañamiento integral» exige que la socia interprete cada situación y dificulta presupuestar. El despacho puede crear una oferta de preparación sucesoria en ocho semanas: mapa de roles, riesgos de gobierno y agenda de decisiones. No garantiza una sucesión sin conflicto; sí un expediente y un proceso. Exige acceso a propietarios y documentación. Los litigios, fiscalidad y mediación quedan fuera o se cotizan.

El trabajo sigue necesitando juicio. Lo que cambia es la arquitectura: entrada, resultado, fases y decisión final. Otra persona puede vender sin prometer que conoce la solución; el equipo puede aprender qué casos son elegibles; el precio se relaciona con alcance. Si el cliente pide acompañamiento posterior, la empresa decide si es módulo recurrente o proyecto distinto.

Este contraste muestra una regla: cuanto más experto el servicio, más importante es estandarizar la decisión del cliente y los límites, no fingir que el diagnóstico puede automatizarse. La oferta hace comprable el juicio sin convertirlo en mercancía indiferenciada.

Personalizar sin volver a empezar

Estandarizar una oferta no significa que todas las plantas reciban la

misma solución. Se estandarizan la promesa, las entradas, las fases, los entregables y los criterios de calidad. El análisis técnico conserva juicio. La oferta puede tener módulos configurables y opciones con precio. La personalización es sana cuando ocurre dentro de una arquitectura; es peligrosa cuando reabre la definición del producto.

Evite tres errores. El primero es empaquetar horas con un nombre nuevo. El segundo es prometer un resultado imposible de atribuir. El tercero es añadir opciones para no elegir segmento. Un catálogo con veinte módulos puede ocultar que no existe una oferta principal.

PREGUNTAS PARA AFINAR LA COMPRA

¿Qué decisión puede tomar el cliente al finalizar la oferta que hoy no puede tomar?

¿Qué condición de entrada protege más la entrega?

¿Qué parte se personaliza porque crea valor y cuál porque falta diseño?

¿Qué unidad de precio alinea valor, riesgo y capacidad financiera?

EJERCICIO

Ficha de oferta comprable

Redacte una página con los nueve elementos. Añada una sección «No incluye» y tres criterios de elegibilidad. Prepare una propuesta de una sola oferta usando esa ficha y enséñela a cinco compradores del segmento. Registre qué interpretan como resultado, qué riesgo perciben y qué decisión interna bloquea la compra. Reescriba solo si las respuestas muestran una hipótesis concreta; no añada características por cortesía.

CHECKLIST DE OFERTA

- ☐ El cliente elegible y la ocasión de compra son identificables.
- ☐ El resultado es observable y diferencia objetivo de garantía.
- ☐ El mecanismo puede explicarse sin una lista de actividades.
- ☐ Alcance, exclusiones y obligaciones del cliente están claros.
- ☐ El precio corresponde a una unidad coherente con valor y riesgo.
- ☐ La oferta conduce a una decisión siguiente explícita.
- ☐ Las propuestas no dependen del fundador para definir alcance.
- ☐ La entrega ha mostrado margen después de retrabajo y preventa.

Capítulo 6

La base mínima de ventas

Marta Soler, la responsable comercial de Nexo, podía organizar reuniones, pero Laura seguía dominándolas. Cuando el cliente planteaba una objeción técnica, Laura respondía durante veinte minutos, rediseñaba la solución y acordaba una concesión. Marta enviaba la propuesta. Sobre el organigrama había delegación; en la compra, el sistema seguía siendo Laura.

La base mínima de ventas no es un departamento. Es un proceso capaz de transformar una cuenta elegible en una decisión, con información suficiente para entregar y aprender. Debe hacer visible qué ocurre, por qué avanza una oportunidad, cuánto tarda, qué cuesta y qué depende del fundador.

El embudo de evidencia comercial

El **Embudo de evidencia comercial** tiene seis estados: cuenta elegible, problema reconocido, cambio priorizado, decisión definida, propuesta aceptable y compromiso. Se representa como un embudo con puertas entre estados. Cada puerta exige una evidencia del cliente, no una actividad del vendedor. Se interpreta preguntando qué comportamiento autoriza avanzar. Ayuda a pronosticar y a identificar dónde se pierde información.

Una oportunidad no avanza porque se celebró una reunión. Avanza cuando el cliente reconoce un problema con consecuencia, existe un propietario, se entiende cómo decidirá y hay un siguiente compromiso. «Propuesta enviada» puede ser un depósito de oportunidades inmóviles.

Para cada estado defina criterio de entrada, preguntas, evidencia, responsable y causa de salida. Una oportunidad sin acceso al decisor puede permanecer en exploración, pero no debe contarse como compromiso probable. La honestidad del embudo protege capacidad y caja.

Las métricas mínimas son pocas: oportunidades elegibles creadas, conversión entre puertas, tiempo en estado, ciclo total, valor medio, descuento, coste comercial aproximado, pérdidas por motivo y porcentaje de reuniones o decisiones que requieren al fundador. La tasa final sin calidad inicial puede confundir: un canal puede convertir mucho porque solo trae relaciones cercanas e imposibles de ampliar.

La conversación que produce información

Vender una oferta compleja exige diagnóstico. El objetivo de la conversación no es demostrar conocimiento, sino entender situación, impacto, intentos previos, restricciones, autoridad y criterio de decisión. El vendedor debe poder formular una hipótesis y dejar espacio para que sea corregida.

Una estructura práctica contiene cinco momentos: contexto, problema, consecuencia, decisión y compromiso. En contexto se entiende la operación. En problema se busca una desviación específica. En consecuencia se cuantifica o cualifica por qué importa. En decisión se identifica quién, cuándo y según qué criterios. En compromiso se acuerda la siguiente acción de ambas partes.

El fundador suele aportar autoridad y conocimiento tácito. Transferirlos requiere tres movimientos: observar cómo decide, convertir patrones en criterios y practicar con retroalimentación. Un guion no basta. El nuevo responsable debe conducir conversaciones reales, recibir autoridad sobre descuentos y aprender cuándo retirarse.

Pronóstico como prueba del sistema

Un pronóstico no es una cifra optimista. Es la suma de oportunidades con estados y fechas justificadas. Registre una fecha de decisión del cliente, no la fecha que la empresa desea. Compare semanalmente pronóstico y resultado por causa: fecha desplazada, criterio mal verificado, decisor ausente o propuesta inadecuada.

La precisión del pronóstico revela calidad de información. No debe utilizarse para castigar toda desviación: eso incentiva ocultar incertidumbre. Se usa para mejorar definiciones y asignar capacidad. Un rango con supuestos claros es más útil que un número exacto sin base.

Economía y capacidad comercial

La base mínima necesita relacionar ventas con recursos. Estime cuántas cuentas puede investigar una persona, cuántas conversaciones puede conducir con calidad y cuántas propuestas puede sostener operaciones. La capacidad comercial no se maximiza llenando agendas; se ajusta al cuello del sistema.

El coste de adquisición debe incluir tiempo de especialistas y fundador, no solo campañas. En servicios de importe alto, esas horas pueden ser el mayor coste. Compare por canal y cohorte, y observe el periodo hasta cobrar. Una venta rentable en papel puede tensar caja si exige meses de preventa e implantación antes del primer cobro.

Revise ganancias y pérdidas en la misma reunión. En una ganada, pregunte por qué compró el cliente, qué alternativa consideró, qué concesión recibió y qué riesgo pasa a entrega. En una perdida, distinga no decisión, competidor, falta de elegibilidad, precio y momento. «Precio» solo es causa útil si se entiende respecto a qué valor y alternativa.

La compensación debe alinearse con el sistema. Pagar únicamente por firma puede incentivar descuento, mala elegibilidad y promesas.

Incorporar cobro, margen o activación reduce esos efectos, aunque tampoco debe hacer al vendedor responsable de variables que no controla. Diseñe un componente individual y otro de resultado compartido.

Una prueba de transferencia contundente es la **venta de ausencia**: el fundador no participa desde primera reunión hasta compromiso en un conjunto de oportunidades elegibles. Se comparan conversión, ciclo, descuento, calidad del traspaso y resultado inicial. Si cae, no se concluye que «el equipo no sabe». Se identifica qué autoridad, prueba o criterio aportaba el fundador y se construye.

Un caso perdido puede proteger el sistema

Considere un distribuidor ficticio de equipos de laboratorio. Un hospital solicita una oferta grande, pero no permite visitar instalaciones ni hablar con mantenimiento. El comercial puede enviar precio para conservar «la oportunidad». Según el embudo de evidencia, falta reconocer condiciones de entrega y decisión. La empresa ofrece una visita pagada o condiciona validez. El hospital elige a un competidor.

La pérdida no demuestra mala venta. Puede ser una buena descalificación si el riesgo y el coste de preparar eran altos. Para saberlo, el equipo registra qué evidencia faltó, qué alternativa ganó y si la regla se aplicó de forma coherente. Si todos los competidores pueden vender sin visita, quizá la condición era excesiva. Si el ganador acumula incidencias, la regla protegió.

La base comercial madura permite distinguir ventas perdidas por incapacidad de ventas de ventas rechazadas por estrategia. Ambas se analizan. Solo la primera exige mejorar conversión; la segunda puede reforzar foco, aunque duela en el trimestre.

La venta está validada cuando responsables distintos pueden identificar, conducir y cerrar dentro de rangos; las pérdidas generan

información; la promesa llega completa a entrega; y el coste de adquisición es compatible con margen y ciclo de caja. No exige que todas las personas vendan igual ni que cada periodo coincida.

Nexo sale de la sombra de Laura

Marta y Laura revisaron veinte ventas. Descubrieron que Laura decidía tres cosas: si el problema merecía prioridad, cuánto riesgo técnico aceptar y qué concesión no dañaría margen. Convirtieron esas decisiones en criterios. Marta pasó de observar a conducir; Laura solo intervenía si aparecía una excepción definida.

En el primer mes, la conversión bajó. Marta descartó oportunidades que antes habrían recibido una propuesta. La cartera aparente se redujo, pero el ciclo medio empezó a acortarse y operaciones recibió mejor información. A los seis meses, Marta dirigía cuatro de cada cinco reuniones decisivas y Laura participaba en menos de un tercio de las propuestas. Nexo no declaró una capacidad completa: las cuentas más grandes aún dependían de la reputación de Laura.

Errores de una base comercial

Documentar demasiados campos puede convertir venta en administración. Solo se registra información que cambia decisión, pronóstico o entrega. Otro error es fijar cuotas antes de entender capacidad del canal y ciclo; la presión puede comprar ventas con descuentos o mala elegibilidad. Y separar ventas de entrega crea promesas imposibles. Una revisión conjunta de pérdidas, alcance y margen mantiene el sistema conectado.

PREGUNTAS COMERCIALES

¿Qué evidencia del cliente define cada avance?

¿Qué decisiones toma el fundador sin que el equipo conozca el criterio?

¿Qué parte del pronóstico depende de fechas inventadas internamente?

¿Qué ventas ganadas no deberían repetirse por su entrega o economía?

EJERCICIO

Reconstruir diez oportunidades

Tome diez oportunidades cerradas –ganadas y perdidas– y reconstruya su paso por las seis puertas. Identifique evidencia disponible, tiempo, intervención del fundador, descuento, margen previsto y margen real si se ganó. Redefina las puertas que permitieron avanzar sin evidencia. Asigne a una persona una próxima conversación con autoridad y límites explícitos. El producto final es un embudo con criterios, no un dibujo de etapas.

CHECKLIST DE BASE COMERCIAL

- ☐ Los estados se definen por evidencia del comprador.
- ☐ Elegibilidad y descalificación son prácticas normales.
- ☐ Conocemos conversiones, tiempos, descuentos y causas de pérdida.
- ☐ El pronóstico usa fechas y compromisos del cliente.
- ☐ Ventas entrega contexto suficiente a operaciones.
- ☐ Los criterios tácitos del fundador se están transfiriendo.
- ☐ Otra persona puede conducir una conversación completa.
- ☐ Una venta no se celebra si destruye entrega, margen o foco.

Capítulo 7

La base mínima de entrega y operaciones

El primer Sprint 90 vendido como oferta estándar llegó a una planta con datos incompletos, dos responsables enfrentados y ninguna ventana para probar cambios. El equipo de Nexo trabajó ciento treinta días. El cliente quedó razonablemente satisfecho; el margen se redujo a casi la mitad de lo previsto y tres consultores aplazaron otros proyectos. Si solo se miraba la encuesta final, la entrega había funcionado. Si se miraba el sistema, había fallado.

Entregar es convertir una promesa en un resultado dentro de condiciones de calidad, tiempo, coste y aprendizaje. Operaciones hace repetible esa conversión: ordena entradas, capacidad, decisiones, interfaces, controles y mejora. La base mínima no busca una fábrica perfecta. Busca conocer qué se promete, qué necesita para cumplirlo y qué variación todavía no controla.

El mapa promesa-entrega-economía-aprendizaje

MARCO · MAPA PEEA

El **Mapa PEEA** conecta cuatro capas: promesa al cliente, flujo de entrega, economía y aprendizaje. Su forma recomendada es una banda horizontal con etapas del cliente; debajo aparecen responsables, horas, esperas, incidencias y datos. Se interpreta siguiendo un caso desde venta hasta cierre y buscando rupturas entre capas. Ayuda a decidir qué estándar, capacidad o condición de entrada resolverá el cuello principal.

Empiece por la promesa: resultado, fecha, calidad y exclusiones. Después dibuje el flujo real, no el deseado. Señale entradas, actividades, esperas, trasposos y decisión del cliente. Añada economía: horas por rol, compras, desplazamientos, retrabajo y coste de oportunidad. Termine con aprendizaje: qué dato se captura, quién revisa y qué cambia.

El enfoque a procesos de ISO 9001 conecta entradas, actividades, salidas, interacciones, medición, recursos, mejora y riesgo.⁹ No es necesario certificar la empresa para aprovechar esa disciplina. Tampoco debe confundirse documentación con proceso: un documento desactualizado no produce un resultado.

Puertas y tolerancias

La calidad comienza antes de entregar. Una **puerta de entrada** verifica que existen datos, patrocinador, disponibilidad, alcance y condiciones de seguridad. Si falta un requisito, se decide esperar, cobrar preparación o modificar promesa. Iniciar por presión comercial suele convertir el problema del cliente en sobrecoste del proveedor.

Defina tolerancias. Tiempo de ciclo no es una fecha absoluta; puede tener un rango. Calidad puede incluir exactitud de análisis, adopción de

acciones y ausencia de incidencias críticas. El margen debe calcularse tras retribuido. La capacidad se mide por el recurso restrictivo, no por el total de personas.

Una operación básica necesita indicadores adelantados y finales. Adelantados: porcentaje de entradas completas, carga del rol crítico, tareas bloqueadas, cambios de alcance y tiempo hasta primera evidencia de valor. Finales: cumplimiento, calidad, margen real, incidencias, satisfacción útil y aprendizaje incorporado. Una encuesta positiva no compensa una entrega que consume el doble de recursos.

De excepción a conocimiento

Las incidencias son materia prima. Clasifique cada una por causa: promesa, entrada, método, capacidad, decisión, proveedor o cliente. Corrija primero la recuperación y después el sistema. Una revisión breve pregunta qué ocurrió, qué condición lo permitió, qué control faltó y qué cambio se probará. Evite atribuir todo a «falta de atención».

La estandarización inicial debe concentrarse en interfaces críticas: traspaso comercial, criterios de entrada, definición de terminado y gestión del cambio. Es frecuente documentar el trabajo técnico y olvidar dónde se pierde contexto. Una interfaz clara reduce más variación que cien páginas de instrucciones.

La base existe cuando responsables distintos entregan dentro de rangos en casos elegibles, se conoce el margen real, los problemas se detectan antes del cliente y el aprendizaje modifica el flujo. No exige eliminar toda variación ni convertir un servicio experto en producción mecánica.

Capacidad, cola y compromiso

La operación debe prometer según capacidad disponible, no según horas totales. Identifique la unidad que fluye —diagnóstico, planta, instalación—

y el recurso restrictivo. Registre trabajo en curso y edad de cada caso. Cuando entran más trabajos de los que el cuello puede terminar, el tiempo de ciclo crece incluso si todos parecen ocupados.

Defina una política de admisión. Ventas puede reservar una ventana con probabilidad y fecha de confirmación; operaciones confirma cuando se cumplen entrada y capacidad. Si el cliente retrasa datos, la ventana puede moverse. Esta regla resulta incómoda y evita prometer fechas ficticias.

La planificación semanal compara demanda confirmada, capacidad efectiva y riesgo. Capacidad efectiva descuenta formación, vacaciones, mejora y variación. Utilizar una cifra teórica obliga a recuperar con horas extra. Mantenga una reserva proporcional a la incertidumbre del trabajo.

El control de calidad puede usar tres momentos: prevención en la entrada, revisión durante una decisión irreversible y muestreo al cierre. Revisarlo todo añade cola; revisar solo al final descubre tarde. La intensidad depende de novedad, impacto y experiencia del responsable.

Conecte operación y cobro. Un hito de facturación debe corresponder a valor o compromiso observable. Si el cliente retrasa una entrada que controla, el contrato debe explicar el efecto en fecha y cobro. La operación madura no financia indefinidamente indecisión ajena.

Por último, mida la deuda operativa: soluciones provisionales, plantillas obsoletas, excepciones prometidas y mantenimiento pendiente. No toda deuda debe eliminarse; debe tener propietario y riesgo. Ignorarla hace que el margen presente consuma capacidad futura.

Un flujo de mantenimiento, no una lista de técnicos

Una empresa ficticia de mantenimiento de climatización puede tener veinte técnicos y, sin embargo, depender de una coordinadora que conoce

edificios, contratos y urgencias. Su capacidad no se mide por horas disponibles, sino por asignar el técnico correcto, conseguir piezas y restaurar servicio dentro del compromiso.

El mapa revela que la restricción es diagnóstico inicial y disponibilidad de componentes. La empresa crea una puerta con modelo de equipo, historial y criticidad; mantiene un inventario limitado para fallos de alto impacto; y autoriza a técnicos a comprar dentro de bandas. El tiempo de reparación mejora sin añadir plantilla.

Si solo hubiera documentado pasos técnicos, la coordinadora seguiría integrando información. La lección es que operaciones debe diseñar el flujo completo y sus decisiones. La tarea visible puede no ser el cuello. Preguntar «¿qué espera?» y «¿quién decide?» suele revelar más que medir utilización.

Nexo instala su primera puerta

El equipo analizó el Sprint fallido. La propuesta daba por supuesto que los datos estaban disponibles, pero nadie lo verificaba. Ventas cobraba por resultado; operaciones descubría semanas de preparación no presupuestada. Nexo creó una puerta con ocho requisitos y una revisión conjunta. Si faltaban datos, ofrecía un módulo de preparación con precio y plazo propios.

También distinguió trabajo estándar y diagnóstico experto. Las reuniones de inicio, estructura de datos, revisión semanal y cierre quedaron fijados. La selección de mejoras conservó juicio del consultor. Durante diez sprints, el tiempo de ciclo entró en un rango más estrecho y el margen dejó de depender tanto de quién lideraba. Dos proyectos se retrasaron por decisión del cliente y se registraron como tales; Nexo dejó de esconderlos dentro de «retrasos generales».

Riesgos operativos

Optimizar utilización al 100 % elimina capacidad para variación y mejora. Medir solo horas incentiva actividad. Estandarizar demasiado pronto puede congelar un método mediocre. Y culpar a clientes por entradas deficientes ignora que la oferta debe especificar y verificar sus obligaciones.

Otro error es separar calidad y economía. Una entrega excelente que la empresa no puede sostener no es una capacidad viable. Una entrega rentable que desplaza costes o riesgos al cliente tampoco.

PREGUNTAS DE OPERACIÓN

¿Dónde se rompe la continuidad entre venta y entrega?

¿Qué entrada incompleta explica más retraso o retrabajo?

¿Cuál es el recurso que limita realmente el volumen?

¿Qué incidencia repetida todavía se trata como caso aislado?

EJERCICIO

Mapa de una entrega real

Seleccione un trabajo reciente y trace desde propuesta hasta cobro. Registre promesa, entradas, etapas, responsables, esperas, horas, cambios, incidencias y margen. Marque tres puntos donde la información o autoridad cambiaron de manos. Diseñe una puerta de entrada, una definición de terminado y un indicador adelantado para el cuello principal. Pruebe el cambio en tres entregas y compare rango, no solo promedio.

CHECKLIST DE BASE OPERATIVA

- ☐ La promesa comercial se traduce a criterios operativos.
- ☐ Hay puertas de entrada y consecuencias cuando no se cumplen.
- ☐ Conocemos margen real, retrabajo y recurso restrictivo.
- ☐ Medimos indicadores adelantados y finales.
- ☐ Las incidencias se clasifican y cambian el sistema.
- ☐ Las interfaces críticas tienen responsables y datos definidos.
- ☐ El estándar protege calidad sin eliminar juicio valioso.
- ☐ Otra persona puede liderar una entrega elegible dentro de rango.

Capítulo 8

Primer hito: Base viable

Tras doce meses de cambios, Nexo tenía dos ofertas delimitadas, un embudo comercial y una puerta de entrada. La tentación era anunciar que el modelo estaba probado y contratar. Sin embargo, el 55 % de las nuevas oportunidades seguía llegando a través de Laura y el margen de los sprints variaba catorce puntos. La base era real, pero no autorizaba cualquier crecimiento.

Un hito de madurez no premia esfuerzo. Es una puerta que determina qué riesgo puede asumirse. La **Base viable** existe cuando un segmento y una oferta han generado ventas con evidencia suficiente, la empresa puede entregar a clientes elegibles con calidad aceptable, conoce su economía básica y aprende de la variación. «Viable» no significa estable, escalable ni independiente.

Tarjeta del hito 1

MARCO · TARJETA DE HITO

El marco visual es una **Tarjeta de hito** con nueve campos dispuestos como una ficha de control: definición, entrada, capacidades, evidencias, indicadores, riesgos, decisiones habilitadas, falsa madurez y salida. Se interpreta buscando la evidencia más débil; no se promedian puntuaciones. Ayuda a decidir avanzar, corregir o retroceder.

Condiciones de entrada. Existe una ambición explícita, un campo de juego provisional y una disciplina mínima de hipótesis. Sin estas condiciones, las ventas no pueden interpretarse.

Capacidades necesarias. Identificar un problema, diseñar oferta, vender a clientes elegibles, entregar, estimar economía y aprender. Pueden ser incipientes, pero no residir todas en una sola persona.

Evidencias de consecución. Varias compras independientes en el segmento; al menos otra persona participa de manera sustantiva en venta o entrega; alcance y entradas se repiten; el resultado y el margen se observan; las pérdidas y las incidencias generan cambios. El número concreto depende de importe, frecuencia y riesgo. Tres contratos grandes pueden aportar más evidencia económica que treinta pruebas diminutas y menos evidencia de diversidad.

Indicadores. Oportunidades elegibles, conversión, ciclo, ingreso medio, descuento, margen real, tiempo hasta valor, retrabajo, concentración de clientes y porcentaje de decisiones dependientes del fundador. El cuadro combina resultados financieros, cliente, proceso y aprendizaje; esa pluralidad evita gobernar solo con cifras tardías, una lógica coherente con el trabajo de Kaplan y Norton.¹⁰

Riesgos. Sobreinterpretar relaciones personales, ignorar costes del fundador, aceptar concentración, congelar la oferta demasiado pronto y contratar para volumen no demostrado.

Decisiones que permite. Invertir en un canal acotado, profesionalizar venta, probar recurrencia, estandarizar interfaces y aumentar capacidad por tramos. No permite expansión agresiva, cartera amplia ni retirada del fundador.

Falsa madurez. Facturación alta procedente de un contrato; lista de espera creada por falta de capacidad; clientes satisfechos gracias a rescates; margen que excluye preventa o trabajo del fundador; manuales

sin repetición.

Condiciones para avanzar. Reducir dependencia de captación y entrega, demostrar cohortes comparables, construir recurrencia o repetición, estabilizar economía y transferir decisiones.

Motivos para detener o retroceder. Pérdida del cliente que concentraba evidencia, margen estructuralmente negativo, incapacidad de entregar sin excepciones, cambio del problema o agotamiento de caja.

El expediente, no el sentimiento

La revisión del hito debe usar un expediente con casos ganados, perdidos y entregados. Para cada capacidad se adjunta evidencia, límite y propietario. «El equipo ya sabe vender» se sustituye por observaciones: quién condujo, qué convirtió, cuánto tardó y en qué condiciones necesitó ayuda.

No se exige perfección. Se exige honestidad sobre la siguiente incertidumbre. Una empresa puede declarar Base viable con una captación aún inmadura si reconoce que precisamente esa fragilidad impide declarar Motor repetible. El hito sirve para enfocar, no para adornar presentaciones.

El mínimo de evidencia depende del riesgo

La Base viable de una consultoría de 5.000 euros no se prueba igual que la de una solución industrial que puede detener producción. Cuanto mayor sea el daño potencial, más exigentes deben ser seguridad, prueba y diversidad de casos. El comité debe explicar el criterio, no copiar una cifra.

Observe cuatro tipos de independencia. **Independencia de relación:** compra alguien que no es amigo. **Independencia de persona:** otra persona vende o entrega. **Independencia de condición:** funciona fuera de

una urgencia extraordinaria. **Independencia económica:** el resultado sobrevive al contabilizar todo el coste. Una base puede fallar en cualquiera.

También conviene realizar una prueba de pérdida. Retire de la muestra el mayor cliente y el proyecto con mejor margen. ¿La evidencia restante sostiene la oferta? No se trata de excluirlos de las cuentas reales, sino de ver si una observación dominante produce la conclusión.

El hito debe incluir una declaración de **no autorización**. Además de lo que permite, el comité escribe tres decisiones que la evidencia no justifica: por ejemplo, abrir país, contratar equipo completo o automatizar todo. Esa lista protege contra la tendencia a convertir un veredicto limitado en aprobación general.

Tras noventa días, revise las reservas. Si no se reducen pese a inversión, puede existir una hipótesis errónea o un responsable sin autoridad. Repetir el mismo plan no fortalece la base. Cambie diseño, reduzca ambición de esa oferta o retroceda a descubrimiento.

La Base viable es suficiente cuando sostiene el siguiente experimento sin comprometer supervivencia. Esa es su función económica y política.

Comparar dos bases distintas

Un estudio de diseño ficticio vende treinta proyectos pequeños a clientes diversos. Un fabricante de sensores vende tres pilotos de alto importe. El primero aporta diversidad comercial, pero quizá cada proyecto sea distinto y el margen dependa de la fundadora. El segundo aporta poca diversidad, pero puede ofrecer evidencia técnica profunda y contratos repetibles.

Ninguno «gana» por número. El estudio necesita comprobar similitud de problema, propuesta y entrega. El fabricante necesita independencia entre compradores, seguridad y ruta económica. La tarjeta de hito obliga a

formular evidencia específica.

Esta comparación evita usar umbrales prestados. El comité puede exigir al estudio cinco proyectos con una arquitectura común y al fabricante un tercer comprador independiente y una entrega por otra persona. La Base viable se define por las incertidumbres que deben caer antes de aumentar compromiso. La cantidad de ventas es una parte, no la definición.

Utilice tres veredictos. **Alcanzado:** la evidencia permite riesgos del siguiente tramo. **Alcanzado con reservas:** la base existe, pero una dependencia limita la inversión. **No alcanzado:** una hipótesis esencial sigue sin probar o la economía destruye viabilidad. El segundo veredicto evita tanto el perfeccionismo como la complacencia.

La revisión de Nexo

Nexo reunió dieciséis ventas del nuevo formato. Doce procedían del segmento prioritario; diez diagnósticos habían conducido a siete sprints; el margen bruto de los últimos seis sprints se movía entre el 42 % y el 50 %. Marta podía conducir venta y David liderar entrega. Tres clientes habían comprado por referencias no ligadas personalmente a Laura.

Las reservas eran claras. Laura aún intervenía en cuentas grandes, un cliente representaba el 24 % de ingresos y no existía una oferta recurrente probada. Nexo declaró Base viable con reservas. Autorizó dos inversiones: una prueba de captación mediante asociación y el diseño manual de un servicio de seguimiento. Rechazó abrir una oficina en Portugal.

La decisión fue más útil que una etiqueta. El equipo sabía qué podía financiar y qué evidencia faltaba.

La falsa seguridad del primer éxito

La Base viable es un momento peligroso porque la empresa ya tiene algo

que perder y aún desconoce su repetibilidad. Contratar estructura fija para una demanda irregular consume caja. Automatizar demasiado pronto solidifica excepciones. Ampliar catálogo diluye las pocas repeticiones disponibles.

También puede aparecer dependencia emocional: la primera oferta funciona y el equipo deja de escuchar. El hito no elimina exploración; cambia su presupuesto y la separa del núcleo.

PREGUNTAS DEL COMITÉ DE HITO

¿Qué resultado solo se sostiene gracias a esfuerzo no contabilizado?

¿Qué evidencia procede de relaciones o condiciones no repetibles?

¿Qué decisión nueva autoriza la base y cuál seguimos sin poder justificar?

Si desapareciera el mayor cliente, ¿seguiríamos creyendo que existe una oferta?

EJERCICIO

Expediente de Base viable

Construya una ficha por capacidad: oferta, venta, entrega, economía y aprendizaje. Adjunte tres observaciones favorables, una limitación y un responsable. Complete los nueve campos de la tarjeta. El comité debe emitir uno de los tres veredictos y autorizar como máximo dos inversiones para noventa días. Toda inversión tendrá evidencia esperada y condición de parada.

CHECKLIST DEL HITO 1

- ☐ Varias compras independientes sostienen la oferta.
- ☐ El segmento y la ocasión de compra son reconocibles.
- ☐ La entrega funciona en casos elegibles dentro de rangos iniciales.
- ☐ El margen incluye preventa, retrabajo y participación del fundador.
- ☐ Otra persona toma decisiones sustantivas en venta o entrega.
- ☐ Pérdidas e incidencias cambian oferta o proceso.
- ☐ Dependencias y concentración aparecen en el veredicto.
- ☐ Las inversiones siguientes están limitadas por evidencia.
- ☐ Sabemos qué hecho obligaría a retroceder.

PARTE IV

Crear un motor repetible

Una venta no es un sistema. Esta parte construye captación sin depender de una sola agenda, ingresos recurrentes, retención honesta y una entrega que otras personas pueden ejecutar.

Una base puede funcionar y seguir dependiendo de la agenda o el esfuerzo del fundador. Esta parte construye el ciclo completo: captar, vender valor recurrente, retener y entregar mediante criterios y autoridad. El resultado buscado es un motor con rango conocido, no una racha de crecimiento.

Capítulo 9

Captación sin dependencia exclusiva del fundador

Nexo podía cerrar una proporción razonable de las oportunidades que llegaban. El problema era de dónde llegaban. Laura hablaba en congresos, antiguos compañeros la recomendaban y los clientes llamaban por su nombre. Cuando ella reducía actividad externa, el embudo se vaciaba ocho semanas después. La venta tenía proceso; la captación seguía siendo una biografía.

Captar no es acumular contactos. Es generar conversaciones con cuentas elegibles, en un momento y a un coste compatibles con la oferta. La independencia no exige excluir al fundador. Exige que su reputación se convierta en activos, canales y relaciones que otros puedan operar.

Una cartera de canales

MARCO · MAPA DE CANALES POR CONTROL Y RETORNO

El **Mapa de canales por control y retorno** coloca canales en una matriz de dos ejes. El horizontal mide control: desde dependencia de terceros hasta activo propio. El vertical mide tiempo hasta evidencia: corto o largo. Cada canal se representa con tamaño proporcional a capacidad consumida y color según calidad de oportunidad. Se interpreta buscando concentración y complementariedad. Ayuda a decidir qué dos o tres canales merecen prueba y cuál no debe escalarse.

Las referencias de clientes pueden ser rápidas y de gran calidad, pero poco controlables. La prospección directa ofrece control y aprendizaje, aunque exige precisión. El contenido y la comunidad tardan y crean activos. Las alianzas dan acceso y confianza prestada, pero introducen dependencia. La publicidad puede amplificar una oferta conocida; rara vez descubre por sí sola qué debe venderse.

Elija canal desde el comportamiento del comprador. ¿Dónde reconoce el problema? ¿En quién confía? ¿Qué ocasión lo activa? Un responsable de planta ante una auditoría puede escuchar a una asociación o proveedor técnico; no necesariamente buscará una frase genérica en internet.

Cada prueba debe conectar tres niveles: actividad, respuesta y economía. Actividad: cuentas contactadas, eventos o piezas. Respuesta: conversaciones elegibles y compromisos. Economía: coste, ciclo, ingreso y margen de la cohorte. Optimizar clics cuando la venta ocurre por confianza técnica produce ruido.

Convertir reputación personal en activo empresarial

La reputación del fundador puede transferirse mediante cuatro mecanismos. Primero, **codificar el punto de vista**: problemas, criterios y lenguaje que la empresa defiende. Segundo, **producir prueba**: casos, datos, métodos y demostraciones asociados a la marca. Tercero, **distribuir voces**: especialistas y líderes del equipo participan con autoridad. Cuarto, **transferir relaciones**: reuniones conjuntas, propietario de cuenta explícito y continuidad sin presencia fundacional.

La transición debe ser gradual. Presentar a una nueva persona y desaparecer puede parecer abandono. Mantener siempre al fundador enseña que nadie más tiene autoridad. Una secuencia útil es presentar, compartir, ceder y revisar. En cada etapa se define quién conduce y quién decide.

Los indicadores de transferencia incluyen porcentaje de oportunidades sin origen personal del fundador, reuniones conducidas por equipo, respuestas dirigidas a la marca, referencias que nombran el método y renovaciones gestionadas sin escalado. No se busca borrar a la persona, sino dejar de convertirla en punto único de fallo.

Elegir experimentos de canal

Un canal merece inversión si reúne tres evidencias: acceso repetible a cuentas elegibles, capacidad de convertir atención en conversación y economía plausible después del ciclo completo. La primera cohorte puede no ser rentable; debe revelar qué mejoraría.

Defina antes un volumen mínimo de aprendizaje y una condición de parada. Una asociación puede probarse con un seminario, entrevistas y oferta. La prospección con cincuenta cuentas cuidadosamente elegidas. El contenido con una pregunta sectorial, distribución y llamadas a acción que permitan observar intención. No mezcle cinco canales al mismo tiempo: si cambia mensaje, oferta y audiencia, el resultado será imposible de atribuir.

Un canal no está maduro por haber generado una gran cuenta. Debe producir oportunidades en varias cohortes, con conversión y coste dentro de rango, sin trabajo oculto del fundador y con capacidad disponible para atenderlo.

Arquitectura de activos y relaciones

Cada canal necesita activos que la empresa posea o pueda reutilizar: una lista de cuentas con criterios, una pregunta diagnóstica, casos, una secuencia, una asociación o datos. Si al terminar una campaña no queda nada, la empresa alquiló atención. Eso puede ser válido, pero debe reconocerse en el riesgo.

Construya un registro de origen que distinga primer contacto, influencia y cierre. Un cliente puede conocer Nexo por Laura, asistir a una sesión de la asociación y responder a Marta. Atribuir todo al último paso infravalora reputación; atribuir todo al fundador impide ver transferencia. No necesita un modelo matemático sofisticado: necesita una narrativa consistente y decisiones comparables.

El canal tiene además un riesgo de saturación. Una asociación puede producir buenas oportunidades durante dos años y luego agotar cuentas. La prospección puede perder eficacia si el mensaje se copia. Vigile tamaño de audiencia accesible, repetición de cuentas, respuesta y coste marginal. La madurez incluye detectar rendimientos decrecientes.

Diseñe continuidad cuando el canal sea ajeno. Conserve permiso de contacto dentro de la legalidad aplicable, construya relación directa y evite acuerdos exclusivos antes de evidencia. Si un socio concentra más de un límite, prepare alternativas. La captación independiente no consiste en poseer todo, sino en no quedar cautivo.

Por último, conecte promesa y capacidad. Si un contenido atrae problemas que la oferta no resuelve, genera volumen negativo. Ventas y operaciones deben revisar trimestralmente qué cohortes llegaron, qué compraron, cuánto margen dejaron y si renovaron. El canal se evalúa por cliente completo.

La prueba del canal prestado

Una firma ficticia de formación consigue el 80 % de sus clientes a través de una plataforma de cursos. La plataforma aporta demanda y cobro; también controla datos, reglas y precio. La firma puede ser rentable y dependiente. El diagnóstico no exige abandonarla. Exige decidir qué riesgo acepta.

La empresa puede construir una lista propia con consentimiento,

convertir alumnos en comunidad, desarrollar alianzas directas y reservar contenido distintivo. Debe medir cuántas compras ocurren fuera de la plataforma sin asumir que serán iguales. Si el canal prestado sigue siendo superior, conserva inversión y prepara recuperación.

El objetivo no es «tener canal propio» por principio. Es evitar que un cambio externo destruya captación antes de poder reaccionar. Un canal ajeno con contrato estable, datos portables y alternativas puede ser menos crítico que un canal propio que depende de una sola persona.

Nexo distribuye la autoridad

Nexo eligió tres vías. Con una asociación de fabricantes organizó diagnósticos públicos de problemas; con doce proveedores industriales creó un protocolo de referencia; y Marta dirigió prospección basada en cuentas activadas por ampliaciones de planta y auditorías. Laura abrió las primeras relaciones, pero David y dos consultores presentaban los casos.

El primer seminario generó dos ventas. El segundo, ninguna: el tema atraía a técnicos sin presupuesto. Nexo cambió la ocasión y exigió participación de responsables de planta. La tercera cohorte produjo cuatro oportunidades elegibles. La empresa no contó asistentes; comparó quién reconocía el problema, quién podía decidir y cuánto tardaba.

En nueve meses, el porcentaje de oportunidades originadas exclusivamente por Laura cayó del 55 % al 28 %. La cifra no era independencia completa, pero el mecanismo ya podía observarse. Nexo mantuvo la voz de Laura en contenidos estratégicos y trasladó la relación comercial al equipo.

Riesgos de la captación

Escalar un canal antes de conocer calidad puede llenar operaciones de clientes inadecuados. Pagar por volumen incentiva contactos sin ocasión.

Depender de una plataforma o socio cambia una dependencia por otra. Y convertir al fundador en productor inagotable de contenido conserva el problema con otra apariencia.

La diversificación de canales tampoco debe ser automática. Dos canales bien comprendidos pueden ser más resistentes que seis sin responsable. La meta es una cartera pequeña con mecanismos distintos y economía visible.

PREGUNTAS DE CAPTACIÓN

¿Qué desaparece del embudo si el fundador deja de exponerse durante dos meses?

¿Qué canal llega al comprador en la ocasión adecuada?

¿Qué activo de reputación puede usar otra persona?

¿Qué métrica de actividad estamos confundiendo con demanda?

EJERCICIO

Cartera de tres canales

Liste los canales actuales y sitúelos por control y tiempo hasta evidencia. Calcule para las últimas oportunidades origen, elegibilidad, conversión, ciclo y margen. Elija un canal para consolidar, uno para probar y uno para detener. Para la prueba defina audiencia, ocasión, mensaje, volumen, compromiso esperado, coste máximo y puerta de decisión. Añada un plan de transferencia de una relación del fundador en cuatro pasos.

CHECKLIST DE CAPTACIÓN

- ☐ Medimos conversaciones elegibles, no solo atención.
- ☐ Cada canal tiene audiencia, ocasión, mecanismo y propietario.
- ☐ La economía se analiza por cohorte hasta la venta y la entrega.
- ☐ El fundador produce activos y autoridad transferibles.
- ☐ Las relaciones tienen propietario empresarial además de vínculo personal.
- ☐ Hay condición de parada antes de escalar un canal.
- ☐ La cartera reduce concentración sin dispersar atención.
- ☐ Operaciones puede absorber la demanda que pretendemos generar.

Capítulo 10

Del ingreso puntual al ingreso recurrente

Los sprints de Nexo terminaban con mejoras visibles y una despedida cordial. Seis meses después, algunos clientes habían perdido hábitos, cambiado responsables o dejado de revisar datos. Volvían a llamar cuando el problema reaparecía. Laura propuso cobrar una cuota mensual por «soporte». El equipo tuvo que responder una pregunta más difícil: ¿qué valor nuevo recibiría el cliente cada mes?

La recurrencia no nace de la frecuencia de factura. Nace de un problema, riesgo o trabajo que reaparece y de una capacidad del proveedor para resolverlo periódicamente. Un contrato anual puede anticipar caja, pero si el valor se entrega una vez, la renovación será una venta nueva aplazada.

La escalera de recurrencia

La **Escalera de recurrencia** tiene cinco peldaños. **Recompra incidental**: el cliente vuelve sin cadencia. **Mantenimiento**: preserva un activo o nivel. **Seguimiento**: observa, alerta y corrige. **Operación continua**: el proveedor ejecuta parte estable del proceso. **Expansión por aprendizaje**: los datos y la relación producen mejoras sucesivas. La forma visual es una escalera; en cada peldaño se anotan unidad de valor, frecuencia, compromiso del cliente y coste. Se interpreta subiendo solo si el valor, no el contrato, reaparece. Ayuda a elegir modelo y evitar vender suscripciones vacías.

Defina el evento recurrente. Puede ser uso, transacción, riesgo, decisión, mantenimiento o necesidad de capacidad. Después establezca la

unidad de valor: equipo monitorizado, planta, usuario activo, decisión facilitada o resultado mantenido. La unidad de precio debería guardar relación con esa unidad sin crear incentivos perversos.

La cadencia debe corresponder al ritmo del problema. Un informe diario para una decisión mensual añade ruido. Una revisión trimestral para una desviación semanal llega tarde. La frecuencia se diseña desde el ciclo operativo del cliente.

Economía y obligación mutua

La recurrencia mejora previsibilidad solo si se conocen activación, coste de servicio, cobro, retención y expansión. Un precio mensual bajo con implantación cara puede consumir caja durante meses. Calcule margen por cohorte, tiempo de recuperación de adquisición e implantación y carga de soporte. No confíe en que «la permanencia lo compensará» sin evidencia.

El cliente también tiene obligaciones: aportar datos, asistir a revisiones, actuar ante alertas o mantener integración. Si no las cumple, el proveedor debe intervenir antes de que el valor desaparezca. La elegibilidad recurrente incluye capacidad del cliente para usar el servicio.

Distinga **ingreso contratado**, **ingreso reconocido**, **ingreso cobrado** y **valor utilizado**. Cada uno responde a una pregunta distinta. Una empresa puede tener contratos anuales y caja tensa; puede cobrar por adelantado y acumular obligación de servicio; puede reconocer ingresos mientras cae el uso.

Las señales iniciales son tiempo hasta activación, porcentaje de cuentas que completan el primer ciclo, uso de la unidad valiosa, asistencia del decisor, acciones ejecutadas y primer resultado. Las finales son renovación, contracción, expansión, margen y referencia. Los indicadores adelantados permiten corregir antes de la fecha contractual.

Diseñar la promesa de continuidad

Una oferta recurrente debe explicar qué permanece estable y qué cambia. Permanece la obligación: observar, mantener o decidir. Cambian los problemas concretos. Si el servicio promete el mismo informe, su valor puede agotarse. Si promete cualquier mejora, el alcance explota. La solución es definir un ciclo: detectar, priorizar, actuar, comprobar y volver a detectar.

La capacidad se planifica por unidades. Separe carga base por cuenta, carga variable por evento y excepciones. El precio cubre base y un rango de variación; las excepciones tienen módulo o regla. Observe la distribución, no solo promedio: pocas cuentas pueden consumir la mayor parte del soporte.

La renovación debe prepararse desde activación. Registre situación inicial, resultado esperado, responsable y evidencia. En cada revisión compare. Llegar al final con una presentación de actividad demuestra que el valor no fue gestionado.

Considere la duración adecuada. Un contrato largo puede ser necesario para recuperar implantación, pero aumenta compromiso. Explique por qué y diseñe una salida por incumplimiento de ambas partes. Los periodos de prueba deben ser lo bastante largos para observar el ciclo de valor; si son más cortos, producen falsos negativos.

El ingreso recurrente también puede financiar obligaciones futuras. La caja cobrada por adelantado no está enteramente disponible si queda servicio por prestar. Finanzas debe proyectar coste y mantener reservas. Crecer con prepago puede ocultar un déficit de margen hasta que disminuyan nuevas ventas.

Antes de automatizar, ejecute manualmente varias cohortes. La automatización debe reducir un coste conocido o elevar una señal valiosa. Automatizar una cadencia sin valor hace más eficiente la irrelevancia.

Contrato recurrente sin negocio recurrente

Una agencia ficticia vende un abono anual de doce campañas. Cobra al inicio y celebra previsibilidad. En el cuarto mes, los clientes posponen campañas y el equipo acumula obligación. La recurrencia contractual existe; la recurrencia de valor no. El prepago financia una deuda de servicio.

La agencia rediseña alrededor de una reunión mensual de prioridades, un volumen flexible y un resultado de aprendizaje. Las campañas se ejecutan solo cuando hay ocasión; el resto del valor puede ser análisis y decisión. También limita saldo acumulable. Si el cliente no participa durante dos ciclos, revisa elegibilidad.

Este caso muestra que la recurrencia debe diseñar el trabajo periódico del cliente y del proveedor. Facturar cada mes no crea un motor. Si el evento de valor es irregular, quizá convenga una bolsa, mantenimiento o iguala de servicios con capacidad reservada y límites, no una suscripción presentada como crecimiento automático.

La decisión entre proyecto y recurrencia

No convierta todo en suscripción. Mantenga proyecto cuando el problema tiene principio y fin, el cliente quiere un resultado único o la variación impide servicio estable. Use recurrencia cuando existe evento repetido, economía de aprendizaje y obligación continua.

Puede combinar: diagnóstico como proyecto, implantación como sprint y seguimiento recurrente. Cada transición necesita consentimiento y nueva elegibilidad. El proyecto no debe ser una venta señuelo para forzar permanencia; la recurrencia debe sostenerse por valor posterior.

Antes de decidir, compare cuatro opciones —proyecto repetido, bolsa, mantenimiento y suscripción— por valor, previsibilidad, riesgo, caja y capacidad. El modelo más «moderno» no es necesariamente mejor. La

madurez consiste en escoger la forma que refleja el trabajo real.

Monitor Nexo

Nexo diseñó **Monitor Nexo** como un servicio, no una línea de soporte ilimitado. Cada planta recibía captura semanal de indicadores, alerta sobre desviaciones, reunión mensual de decisión y revisión trimestral de mejoras. La unidad de valor era una planta con un cuadro de decisiones activo. El cliente debía nombrar patrocinador, enviar datos y cerrar acciones.

El primer precio se basó en número de indicadores. El modelo incentivaba añadir métricas sin mejorar decisiones. Nexo lo cambió por nivel de planta y complejidad, con límites de fuentes y soporte. La implantación se cobró por separado para no ocultar el coste inicial.

La primera cohorte de ocho clientes activó seis en plazo. Dos no entregaron datos y permanecieron «contratados» sin valor. Nexo aprendió a no celebrar el ingreso recurrente antes de la activación. Introdujo una puerta y una fecha de cancelación temprana si el patrocinador no cumplía.

Recurrencia forzada y deuda de servicio

La permanencia contractual, los costes de salida y los datos cautivos pueden elevar retención a corto plazo. También pueden posponer una pérdida y dañar reputación. Una empresa debe saber qué proporción de clientes se quedaría si la salida fuera sencilla. Las entrevistas de renovación y señales de uso ayudan a distinguir valor de fricción.

Otro error es prometer «todo incluido». La variación se acumula como deuda de servicio: cada cuenta exige excepciones que reducen margen y bloquean estandarización. Los niveles deben especificar resultados, volumen y respuesta.

PREGUNTAS SOBRE RECURRENCIA

- ¿Qué problema o decisión reaparece con una cadencia natural?*
- ¿Cuál es la unidad de valor y qué comportamiento demuestra uso?*
- ¿Qué obligación del cliente es necesaria para obtener resultado?*
- ¿Cuánto tarda una cohorte en recuperar implantación y adquisición?*

EJERCICIO

Diseñar una oferta recurrente

Elija una necesidad posterior a su oferta principal. Describa evento recurrente, unidad de valor, cadencia, entregable, acción del cliente, coste inicial, coste continuo y condición de renovación. Sitúe el modelo en la escalera. Diseñe una cohorte piloto con máximo diez clientes y defina activación, primer valor, margen, parada y salida justa. El entregable es una ficha económica y operativa, no solo un precio mensual.

CHECKLIST DE RECURRENCIA

- ☐ El valor reaparece con una cadencia del cliente.
- ☐ La unidad de precio guarda relación con la unidad de valor.
- ☐ Implantación, operación y soporte tienen economía separada.
- ☐ Activación se mide antes que renovación.
- ☐ Las obligaciones del cliente son explícitas y verificables.
- ☐ El servicio tiene límites de volumen y excepción.
- ☐ Distinguimos contrato, cobro, uso y resultado.
- ☐ La salida no depende únicamente de fricción contractual.

Capítulo 11

Retención y churn: la verdad después de la venta

Al terminar el primer año de Monitor Nexo, seis de ocho clientes seguían pagando. El equipo celebró una retención del 75 %. Laura preguntó por qué se habían ido los otros dos. La respuesta fue «precio». Al revisar las cuentas, descubrieron que ninguno había utilizado el informe para tomar una decisión durante los dos meses anteriores. El precio fue la explicación de salida; la pérdida de valor había comenzado antes.

Churn es la pérdida de clientes o ingresos recurrentes dentro de un periodo y una población definidos. La definición parece simple, pero cambia según denominador, momento, contratos pausados, expansiones y segmentos. Una métrica sin definición consistente permite contar la historia que conviene.

Cuatro medidas y una cohorte

El churn de clientes es:

$$\frac{\text{clientes perdidos en el periodo}}{\text{clientes al inicio del periodo}}$$

El churn bruto de ingresos utiliza ingresos recurrentes perdidos y contraídos sobre ingresos iniciales. La retención bruta resta esas pérdidas. La retención neta incorpora también expansión:

ingreso inicial – bajas – contracción + expansión

ingreso inicial

No mezcle nuevas ventas con retención: ocultarían si la base se deteriora. Compare cohortes por fecha de activación, segmento, oferta, canal y responsable. Una cifra total puede mejorar porque entran cuentas grandes mientras las pequeñas abandonan por una causa estructural.

El periodo debe corresponder a la frecuencia de decisión. Un servicio mensual puede observarse cada mes y analizarse por cohortes de doce. Un contrato anual necesita señales de uso antes de la renovación; esperar al mes once deja poco margen.

El árbol de churn

MARCO · ÁRBOL DE CHURN CONTROLABLE

El **Árbol de churn controlable** parte de la salida y se divide en cuatro ramas: elegibilidad, activación, valor y contexto externo. Cada rama se divide en causas observables: cliente sin patrocinador, implantación incompleta, uso sin resultado, resultado sin percepción, cambio de propiedad, cierre o regulación. La forma visual es un árbol causal con señales tempranas en las hojas. Se interpreta buscando la primera condición que falló, no la última objeción. Ayuda a decidir si cambiar venta, producto, servicio o segmentación.

Las causas se clasifican como controlables, influenciables o externas. «Cliente cerró la planta» puede ser externo. «Cliente no tenía datos» quizá era detectable en elegibilidad. «No vio valor» puede esconder que el resultado no se midió o comunicó. Clasificar todo como externo protege al

equipo de aprender; clasificar todo como controlable conduce a promesas imposibles.

Un cuadro de retención útil sigue una secuencia: elegibilidad, activación, uso valioso, resultado, percepción, renovación y expansión. Para cada etapa define evento, fecha esperada, propietario y acción de recuperación. Las señales adelantadas –datos ausentes, reuniones canceladas, acciones abiertas, cambio de patrocinador– deben activar intervención.

Retener no siempre es correcto

Una cuenta con margen negativo, exigencias incompatibles o daño al equipo puede no merecer retención. Defina **retención saludable**: cliente elegible, valor demostrado, economía dentro de rango y relación sostenible. Salir de una cuenta inadecuada puede elevar churn y mejorar el negocio.

La intervención debe ser proporcional. Si falta activación, se corrige entrada. Si no hay uso, se simplifica flujo. Si existe uso sin resultado, se revisa mecanismo. Si hay resultado sin percepción, se mejora medición y comunicación. Un descuento solo aborda restricción presupuestaria; aplicado a falta de valor, compra tiempo y deteriora economía.

La expansión es una forma exigente de evidencia porque el cliente asume un compromiso adicional después de vivir la entrega. Pero tampoco prueba todo: puede estar impulsada por un comprador entusiasta o un periodo excepcional. Observe repetición por cohortes.

Convertir pérdida en decisión

Las entrevistas de salida funcionan mejor cuando no las dirige quien intentó retener. Pregunte por cronología, expectativa inicial, primer valor, punto de decepción, alternativa y coste de cambio. No discuta. Compare

lo declarado con uso, incidencias y reuniones. La divergencia es información.

Cree una taxonomía corta y estable de causas. Si cada baja tiene una etiqueta distinta, no aparecerán patrones; si todo se llama «falta de valor», no habrá acción. Mantenga un campo primario y otro contribuyente. Revise la taxonomía cuando «otros» supere una proporción relevante.

Calcule el impacto económico de recuperar. Una intervención de alto coste puede no compensar en una cuenta pequeña. Priorice por valor futuro, probabilidad, aprendizaje y riesgo reputacional. Retener a toda costa puede enseñar al cliente que la amenaza de salida compra concesiones.

La retención también empieza en producto y venta. Si una cohorte de un canal abandona más, revise promesa y elegibilidad. Si un responsable tiene activación lenta, puede faltar capacidad. Si las bajas se concentran tras cambio de precio, separe sensibilidad de valor perdido. El árbol asigna causas al sistema, no solo al equipo de éxito de cliente.

Para cuentas recuperadas, mida salud posterior. Una renovación conseguida mediante descuento y atención ejecutiva puede volver a caer. Defina una fecha de normalización y compruebe uso, margen y dependencia.

Informe al consejo con volumen y relato causal. Una tasa estable puede ocultar causas nuevas; una tasa peor puede proceder de limpiar cuentas no saludables. El número necesita contexto y decisión.

Una cohorte que mejora al perder clientes

Una empresa ficticia de software para comercios atiende dos segmentos. Los comercios muy pequeños abandonan con frecuencia y consumen soporte; las cadenas pequeñas retienen y expanden. La empresa decide dejar de vender al primer segmento y ayuda a salir a cuentas existentes.

Durante dos trimestres, el churn de clientes empeora.

Si el consejo mira una cifra total, pensará que el producto se deteriora. Si separa cohortes, verá una limpieza deliberada y una retención mejor en el núcleo. La decisión solo es buena si mejora margen, foco y valor, no si redefine el denominador después.

El ejemplo enseña a anotar cambios de política y segmentación junto a las series. También obliga a distinguir pérdida voluntaria, involuntaria y estratégica. Las métricas no deben maquillarse: se presentan ambas vistas, antes y después, con la causa. La transparencia permite interpretar sin ocultar.

Umbrales con contexto

No copie una tasa de churn de otra empresa sin igualar segmento, contrato, precio y periodo. Defina primero la economía necesaria y la capacidad de recuperación. Una tasa que parece alta puede ser compatible con margen y adquisición; una baja puede ocultar contratos largos sin uso.

Establezca límites por cohorte y señales. Un ámbra puede activarse por caída de uso; un rojo, por pérdida de ingresos o margen. El equipo acuerda acciones antes. Si el umbral cambia, documenta razón y mantiene serie comparable.

La pregunta directiva no es «¿nuestro churn es bueno?», sino «¿qué comportamiento revela, qué economía produce y qué capacidad debemos cambiar?».

Nexo descubre la causa anterior

Nexo reconstruyó las dos bajas y las seis renovaciones. Las cuentas perdidas habían activado técnicamente, pero sus reuniones mensuales se convirtieron en lectura de informes. El patrocinador no cerraba acciones y el equipo de Nexo no escalaba la falta de decisión. Los clientes percibían

información, no valor.

Monitor cambió. Cada reunión debía terminar con decisión, responsable y fecha. Si dos ciclos no generaban una acción relevante, se activaba revisión de utilidad. Nexo midió porcentaje de reuniones con decisiones ejecutadas y tiempo desde alerta hasta acción. En la siguiente cohorte, una cuenta se cerró durante la activación porque no tenía patrocinador; fue mejor que sostener un contrato vacío. Otra se recuperó reduciendo indicadores de cuarenta a ocho.

Nexo dejó de preguntar solo «¿por qué se fue?» y empezó a preguntar «¿cuándo dejó de avanzar hacia valor?».

Riesgos métricos

Comparar churn mensual de un segmento con churn anual de otro no informa. Excluir cuentas «atípicas» después de perderlas maquilla el denominador. Confundir número de clientes e ingreso oculta concentración: perder un cliente puede ser 2 % de cuentas y 20 % de ingresos. Y celebrar retención neta superior al 100 % puede ocultar que unas pocas expansiones compensan muchas bajas.

No convierta el cuadro en vigilancia de actividad. El uso importa solo si está conectado con resultado. Más inicios de sesión no garantizan valor.

PREGUNTAS DE RETENCIÓN

¿Cuál fue la primera señal de las últimas tres bajas?

¿Qué parte de la pérdida era detectable antes de vender?

¿Qué clientes retenidos destruyen margen o no reciben valor?

¿Qué cohortes estamos mezclando y qué diferencia aparece al separarlas?

EJERCICIO

Autopsia y cuadro de cohortes

Defina por escrito las cuatro métricas y el periodo. Construya cohortes de los últimos doce meses. Para cada baja o contracción registre elegibilidad, activación, último uso valioso, último resultado, cambio de patrocinador, motivo declarado y causa anterior. Diseñe tres alertas con propietario y plazo. Termine seleccionando una cuenta que recuperar, una que rediseñar y una que dejar salir.

CHECKLIST DE RETENCIÓN

- ☐ Churn de clientes e ingresos tienen denominador y periodo estables.
- ☐ Nuevas ventas no se mezclan con retención.
- ☐ Cohortes se comparan por segmento, oferta o activación.
- ☐ Medimos señales anteriores a la renovación.
- ☐ La causa anterior se distingue del motivo declarado.
- ☐ Retención saludable incluye valor y margen.
- ☐ Cada alerta tiene acción, propietario y plazo.
- ☐ Expansión no oculta una base que pierde cuentas.

Capítulo 12

Estandarizar y delegar la entrega

David Ríos respondió a la variación de los proyectos de Nexa con un manual de 186 páginas. Durante dos semanas, el equipo pareció más ordenado. En la tercera, una planta presentó datos contradictorios y dos consultores siguieron el manual hasta producir una recomendación absurda. Laura intervino. El problema no era que faltaran instrucciones. Era que el documento intentaba sustituir decisiones que requerían juicio.

Estandarizar es reducir variación no deseada mediante resultados, interfaces, criterios y tolerancias. Delegar es transferir autoridad para obtener un resultado dentro de límites, con información y rendición de cuentas. Si se estandarizan todas las acciones, se asfixia adaptación. Si se delegan tareas sin autoridad, se conserva dependencia.

Tres capas de trabajo

MARCO · MAPA ESTÁNDAR-JUICIO-EXCEPCIÓN

El **Mapa estándar-juicio-excepción** divide la entrega en tres capas. La primera contiene secuencias estables: entradas, seguridad, formatos, controles y definición de terminado. La segunda contiene decisiones profesionales con criterios: diagnóstico, priorización y adaptación. La tercera contiene excepciones de alto riesgo que exigen escalado. Se representa como tres bandas apiladas sobre el flujo de entrega. Se interpreta colocando cada decisión en una capa y verificando si tiene propietario. Ayuda a decidir qué documentar, qué enseñar y qué reservar.

En la capa estándar se prescribe. En la de juicio se proporcionan preguntas, umbrales, ejemplos y retroalimentación. En la de excepción se define quién decide, en cuánto tiempo y con qué información. El objetivo es mover decisiones hacia abajo conforme crece la capacidad, no congelar para siempre el reparto inicial.

Las interfaces merecen atención especial: ventas-entrega, diagnóstico-implantación, consultor-cliente y operación-finanzas. Cada una necesita entrada, salida, formato, receptor y prueba de aceptación. La mayoría de las pérdidas de contexto no ocurre dentro de una tarea, sino entre responsables.

La gestión del conocimiento no consiste en almacenar documentos. ISO 30401 trata el conocimiento como un sistema que se crea, usa, mantiene, revisa y mejora.¹⁸ Una empresa pequeña puede aplicar la lógica con repositorios sencillos, revisiones de casos, pares y responsables de actualizar criterios. El documento debe tener una vida operativa.

Delegar un resultado completo

Una delegación útil contiene seis elementos: resultado, autoridad, límites, información, apoyo y revisión. «Gestiona este cliente» es ambiguo.

«Consigue que complete la activación en treinta días; puedes adaptar la secuencia y conceder hasta cuatro horas adicionales; no puedes cambiar precio ni seguridad; dispones del historial y de David para una revisión semanal» crea un campo de decisión.

La autoridad debe corresponder a la rendición de cuentas. Si una persona responde por margen pero no puede decidir alcance, recursos o excepciones, el diseño genera frustración y escalados. Robert Simons propone pensar los puestos mediante extensiones de control, responsabilidad, influencia y apoyo; ajustar estas dimensiones es más útil que repartir tareas de forma aislada.²⁰

La transferencia sigue cuatro etapas: mostrar el razonamiento, decidir conjuntamente, decidir con revisión y decidir con auditoría. La velocidad depende del riesgo y de la frecuencia de práctica. Saltar de observación a autonomía en decisiones raras no construye criterio.

La seguridad psicológica facilita señalar dudas y errores, pero no implica bajar exigencia.¹¹ Una cultura que castiga toda consulta empuja al equipo a ocultar; una que premia escalados sin análisis conserva al fundador. Pida que toda consulta incluya diagnóstico, opciones, recomendación y riesgo.

Medir sin microgestionar

Controle resultados, límites e indicadores de riesgo. Para entrega: tiempo hasta valor, calidad, margen, retrabajo, excepciones, satisfacción útil y aprendizaje. Revise una muestra de casos, no cada gesto. Las auditorías deben detectar patrones y calibrar criterio.

Una capacidad delegada muestra tres señales: resultados dentro de rango con varias personas; excepciones resueltas en el nivel previsto; y

mejora del estándar sin depender del fundador. El número de tareas transferidas no demuestra nada si las decisiones importantes siguen arriba.

Construir criterio, no obediencia

El criterio se desarrolla mediante comparación de casos. Seleccione dos situaciones parecidas con decisiones distintas y pregunte qué variable cambió. Cree una biblioteca pequeña de casos límite: cliente elegible que se rechaza, excepción aceptada, error de diagnóstico y recuperación. La discusión revela reglas más profundamente que una exposición.

Use revisiones previas y posteriores. Antes de una decisión de riesgo, la persona presenta hipótesis y límites. Después, compara resultado y razonamiento. Con el tiempo, la revisión previa disminuye y la posterior pasa a muestra. Este diseño hace visible la evolución.

La autoridad debe estar documentada en el lugar de trabajo: banda de descuento, cambio de alcance, gasto, comunicación y escalado. Si los límites viven en la memoria del jefe, la persona pedirá permiso. Actualice cuando la capacidad crezca.

Mida la **calidad de escalado**. Un buen escalado llega antes del daño, contiene información, propone opciones y respeta umbral. Un mal escalado transfiere ansiedad o llega tarde. La meta no es cero escalados; es que ocurran donde el riesgo lo requiere.

La delegación puede exponer un problema de diseño. Si una decisión necesita información de tres áreas, no culpe a quien no puede reunirla. Cree una interfaz, foro o rol integrador. Tampoco concentre todas las decisiones cruzadas en el director general: use principios y derechos.

Finalmente, retire la «delegación de prueba» si el fundador conserva un veto informal que ejerce sin criterio. El equipo aprende por conducta. Las revisiones pueden corregir después; intervenir durante cada decisión

impide saber si la capacidad existe.

Delegar una excepción de precio

En una empresa ficticia de ingeniería, solo el fundador puede aplicar descuentos. El equipo cree que la regla protege margen. Al analizar decisiones, descubre que el fundador considera urgencia, capacidad ociosa, referencia y riesgo de alcance. El porcentaje es la salida de un juicio más amplio.

La empresa crea una banda: el responsable comercial puede conceder hasta un 5 % si el alcance es estándar y la capacidad está confirmada; entre 5 % y 10 % requiere economía y motivo; fuera exige comité. A cambio, responde por margen y registra concesión. Tras veinte casos, se revisan patrones.

La banda no sustituye criterio; crea práctica. Si el fundador corrigiera cada decisión antes de enviar, el equipo nunca sabría. La auditoría posterior detecta desvíos y cambia el límite. Así, una tarea que parecía «aprobar precio» se convierte en una capacidad de equilibrar valor, riesgo y capacidad.

Cuándo retirar un estándar

Todo estándar debe indicar propietario, versión, casos de aplicación y señal de revisión. Retírelo si el contexto cambió, si produce más excepciones que consistencia o si otra práctica demuestra mejor resultado. Conservar normas por seguridad puede aumentar riesgo.

La retirada también se prueba. Compare cohortes antes y después, vigile calidad y permita volver. Un estándar no debe depender del prestigio de quien lo escribió.

Una empresa que actualiza criterios sin perder trazabilidad ha madurado más que otra con manual estable y trabajo real divergente. La

estabilidad relevante está en el resultado y el aprendizaje, no en el documento.

Nexo sustituye el manual por un sistema

David redujo el manual a veinticuatro estándares críticos y doce guías de decisión. Los datos mínimos, reunión de inicio, seguridad, revisión semanal y cierre quedaron prescritos. La priorización utilizó criterios de impacto, control, plazo y reversibilidad. Las situaciones con riesgo legal, promesa económica extraordinaria o cambio de alcance superior al 10 % se escalaban.

Cada líder de sprint recibió autoridad sobre secuencia y recursos dentro del presupuesto. En la revisión semanal presentaba desviaciones y decisiones, no tareas. Nexo creó una sesión mensual de calibración con dos casos, uno exitoso y otro fallido. Al principio aumentaron los errores visibles; en realidad, dejaron de ocultarse bajo rescates privados de Laura.

Tras dos cohortes, David podía auditar por muestra. Laura dejó de participar en proyectos elegibles. Una excepción compleja todavía la requería como experta, y Nexo la registró como dependencia técnica pendiente.

Dos extremos que fracasan

El procedimiento total produce cumplimiento ciego y documentos obsoletos. La autonomía sin criterios produce reinvencción, inequidad y riesgo. Entre ambos hay diseño: estándares para lo repetible, lenguaje para el juicio y fronteras para la excepción.

Otro error es documentar antes de estabilizar. Si cada caso cambia el método, la empresa debe identificar patrones y probarlos antes de escribir una norma. La documentación sigue al aprendizaje suficiente; luego se actualiza con nueva evidencia.

PREGUNTAS DE TRANSFERENCIA

¿Qué variación crea valor y cuál solo añade coste o riesgo?

¿Qué decisión se escala porque falta autoridad y cuál porque falta capacidad?

¿Qué documento no ha cambiado una conducta en seis meses?

¿Puede el equipo explicar el razonamiento, no solo los pasos?

EJERCICIO

Delegar una decisión

Elija un resultado que hoy termina en el fundador. Dibuje el flujo y clasifique cada paso en estándar, juicio o excepción. Redacte el mandato con los seis elementos. Defina tres niveles de transferencia y una muestra de auditoría. Ejecute cuatro ciclos; registre resultados, consultas, errores y cambios de criterio. El producto final es una autoridad operativa probada, no una descripción de puesto.

CHECKLIST DE ESTANDARIZACIÓN Y DELEGACIÓN

- ☐ Los estándares se concentran en resultados, interfaces y riesgos.
- ☐ Las decisiones de juicio tienen criterios y ejemplos.
- ☐ Las excepciones tienen umbral, información y tiempo de respuesta.
- ☐ Autoridad, responsabilidad, influencia y apoyo están alineados.
- ☐ El conocimiento se revisa y actualiza con casos reales.
- ☐ Las consultas incluyen opciones y recomendación.
- ☐ Varias personas producen resultados dentro de rango.
- ☐ El fundador audita por muestra en vez de rescatar por defecto.

Capítulo 13

Segundo hito: Motor repetible

Nexo terminó dos trimestres con demanda suficiente, márgenes más estables y una oferta recurrente. El equipo quería duplicar el presupuesto comercial. David pidió revisar incidencias: una campaña había generado clientes demasiado pequeños y Monitor necesitaba todavía intervención sénior en cuentas con datos complejos. Había un motor, pero no todas las revoluciones eran seguras.

El **Motor repetible** es el hito en el que la empresa puede generar demanda, vender, activar, entregar, retener y aprender mediante procesos y responsables, dentro de rangos conocidos. No significa crecimiento automático. Significa que el mecanismo es suficientemente visible para gestionarlo y mejorarlo.

Tarjeta del hito 2

Definición. Sistema de cliente completo —desde captación hasta renovación— que funciona en cohortes comparables sin intervención constante del fundador.

Condiciones de entrada. Base viable, segmento y oferta delimitados, economía inicial entendida y principios de inversión. Si la empresa cambia simultáneamente cliente, oferta y canal, aún no puede atribuir repetibilidad.

Capacidades necesarias. Cartera pequeña de canales; proceso comercial; activación; entrega estandarizada con juicio; valor recurrente; retención y recuperación; planificación de capacidad; propietarios de resultados.

Evidencias. Varias cohortes comparables; oportunidades creadas por mecanismos distintos de la agenda fundacional; conversiones y ciclos explicables; entrega dentro de tolerancias; activación y retención observadas; margen después de soporte; decisiones resueltas en el nivel previsto; pronóstico con precisión útil.

Indicadores. Oportunidades elegibles por canal, conversión, ciclo, cobertura de demanda, activación, tiempo hasta valor, margen por cohorte, retención bruta y neta, carga del recurso crítico, incidencias, porcentaje de decisiones fundacionales y caja consumida por crecimiento.

Riesgos. Escalar el mejor mes, confundir contrato con valor, ocultar excepciones en promedios, sobrecargar capacidad, contratar por previsión optimista o convertir procesos en burocracia.

Decisiones que permite. Aumentar inversión en un canal demostrado, contratar por oleadas, explorar una línea adyacente, invertir en automatización selectiva y formalizar responsables. No autoriza construir una cartera amplia ni diversificarse por debilidad.

Falsa madurez. Crecimiento financiado por descuentos; retención contractual sin uso; margen sin coste de soporte; equipo que ejecuta pero escala decisiones; demanda que procede de una campaña irrepetible; puntualidad conseguida mediante horas extraordinarias.

Condiciones para avanzar. Núcleo capaz de financiar exploración, líderes con capacidad, datos por línea y disciplina para separar explotación de opciones.

Retroceso. Deterioro de retención, canal que pierde acceso, oferta invalidada, salida de persona crítica, degradación de calidad o caja insuficiente para el ciclo.

La forma visual sigue la tarjeta del hito anterior, pero añade una línea que conecta seis capacidades. Si una se interrumpe, no existe motor

completo. Se interpreta por cuellos y cohortes; ayuda a decidir si invertir en velocidad o reparar una conexión.

Repetición no es identidad

El motor debe tolerar variación conocida. No se exige que todos los clientes tengan el mismo ciclo, sino que las diferencias puedan explicarse por segmento, canal o complejidad. Si cada desviación se atribuye a «caso especial», el mecanismo sigue oculto.

La repetición también debe sobrevivir al cambio de responsable. Un buen vendedor o consultor puede producir resultados fuera del rango. El hito exige que el sistema incorpore selección, preparación, información y retroalimentación suficientes para que más de una persona funcione.

Evalúe por cohortes completas. Una campaña reciente puede parecer rentable antes de que aparezcan costes de entrega y bajas. Espere el periodo necesario para observar la principal hipótesis económica. El retraso no debe ser infinito: defina desde el inicio qué dato y fecha cierran la revisión.

Prueba de perturbación

Además de observar operación normal, someta el motor a una perturbación proporcional: ausencia de un líder durante dos semanas, aumento limitado de demanda, cambio de canal o cohorte más compleja. El objetivo no es provocar daño, sino ver si los límites y responsables responden. Una capacidad que solo funciona en calma puede existir, pero su rango es estrecho.

Registre tres tiempos: detectar desviación, decidir y recuperar. La velocidad de detección revela información; la de decisión, autoridad; la de recuperación, capacidad. Si el fundador acelera cualquiera, la dependencia sigue presente.

El comité debe comparar rendimiento y salud. Rendimiento incluye ventas y margen. Salud incluye uso de horas extra, rotación, deuda operativa, concentración y calidad de datos. Un motor puede cumplir el trimestre consumiendo su siguiente trimestre. La declaración de hito exige que esa deuda esté dentro de límites y tenga plan.

También se revisa el **coste de coordinación**. Si el proceso requiere treinta reuniones y múltiples aprobaciones, quizá repite por control excesivo. La madurez busca resultado predecible con la mínima estructura suficiente. Elimine controles que no cambian decisión ni riesgo.

Al emitir veredicto, nombre el rango de validez: segmento, volumen, complejidad, geografía y personas formadas. «Motor repetible» no es una propiedad absoluta. Nexo podía operar en fabricantes medianos con ciertas integraciones; no había demostrado multinacionales ni software autónomo. El rango impide usar el hito para justificar otra apuesta.

La reserva debe tener fecha y consecuencia. Una dependencia técnica que permanece seis meses puede limitar venta o exigir asociación. Una reserva indefinida es una forma educada de ignorar el riesgo.

Dos motores que no deben compararse igual

Una empresa de proyectos puede repetir por trimestre; una suscripción digital, por miles de eventos. La primera necesita observar varias decisiones de compra y entrega; la segunda puede medir rápido uso y conversión, pero tardará en conocer retención. El tiempo de evidencia sigue al riesgo dominante.

El motor de proyectos puede ser repetible aunque cada entrega contenga juicio, si oferta, entrada, flujo y economía entran en rango. El digital puede no serlo aunque el software funcione siempre, si adquisición depende de una promoción o el uso no produce valor. Tecnología no equivale a repetibilidad empresarial.

En ambos casos, el hito pregunta si la organización comprende el mecanismo completo y puede operarlo con más de una persona. La forma de la evidencia cambia; la disciplina no. Declarar el rango –tipo de cliente, volumen, complejidad y horizonte– evita comparaciones superficiales y decisiones de escala prematuras.

La decisión que sigue al hito

Alcanzar el Motor repetible no obliga a diversificar. Una empresa puede mejorar el núcleo, distribuir caja o reducir riesgos según ambición. El hito crea capacidad para elegir.

El comité compara cuatro usos: profundizar oferta, ampliar canal, construir recurrencia o explorar adyacencia. Evalúa cuál resuelve la restricción más importante. Si la captación aún depende de un socio, explorar puede esperar. Si el núcleo satura su segmento y retiene, una opción puede merecer capital.

La madurez no dicta una estrategia única; aumenta el conjunto de estrategias que la empresa puede ejecutar sin apostar su supervivencia.

La auditoría de Nexo

Nexo comparó cuatro cohortes trimestrales. Dos canales –asociación y prospección por cuentas– producían oportunidades elegibles; referencias seguían siendo valiosas, pero no planificables. Marta gestionaba el proceso. Diagnóstico y Sprint se entregaban dentro de rango en más de cuatro de cada cinco casos elegibles. Monitor activaba en treinta y cinco días de mediana y su segunda cohorte retenía mejor tras el rediseño de reuniones.

El margen bruto por cohorte era estable, aunque las plantas con sistemas de datos antiguos consumían soporte. Laura participaba en menos del 15 % de entregas y en aproximadamente una cuarta parte de

cierres grandes. El equipo registró una dependencia técnica: solo ella y David podían resolver integraciones complejas.

Nexo declaró el Motor repetible alcanzado con una reserva. Autorizó formar a dos especialistas de integración y explorar dos adyacencias – formación y software– con presupuestos separados. No duplicó todavía el gasto comercial: la capacidad de implantación era el cuello.

El hito como límite político

Los hitos protegen contra presiones internas. Ventas puede mostrar demanda; operaciones puede advertir capacidad; finanzas puede mostrar caja. Sin una puerta común, gana quien tenga más influencia. El expediente obliga a integrar evidencias.

No use el hito para castigar áreas. Si captación está en hito 2 y entrega en hito 1, la conclusión no es buscar culpables, sino limitar la demanda y elevar la capacidad que restringe el sistema.

PREGUNTAS DEL COMITÉ

¿Qué cohorte completa contradice nuestra mejor historia?

¿Qué rango no podemos explicar?

¿Qué parte del motor deja de funcionar al cambiar una persona?

¿Qué inversión aumentaría volumen antes que capacidad?

EJERCICIO

Prueba de motor

Trace seis capacidades desde canal hasta renovación. Para las últimas cuatro cohortes registre volumen, conversión, ciclo, activación, tiempo hasta valor, margen, retención e intervención fundacional. Marque la conexión más débil y simule un aumento del 50 % de demanda: ¿qué se rompe primero? Emita veredicto y autorice una inversión de escala y una de capacidad como máximo, ambas con puerta de revisión.

CHECKLIST DEL HITO 2

- ☐ Cohortes completas muestran un mecanismo, no una racha.
- ☐ Más de un canal o fuente reduce dependencia sin dispersión.
- ☐ Venta, entrega y renovación comparten información.
- ☐ Margen incluye implantación, soporte e incidencias.
- ☐ Varias personas operan y deciden dentro de rangos.
- ☐ El cuello de capacidad está identificado.
- ☐ La caja soporta el ciclo de crecimiento.
- ☐ Las reservas limitan expresamente la siguiente inversión.
- ☐ Sabemos qué degradación obligaría a retroceder.

PARTE V

Construir una cartera de negocios

Con un motor que funciona, la empresa puede explorar nuevas líneas sin dispersarse. Cada una debe validar su propia lógica antes de sumarse a la cartera, y el crecimiento cruzado debe servir al cliente, no forzarlo.

Cuando el núcleo es repetible, la empresa puede financiar opciones. El reto cambia: explorar sin dispersar, validar sin subvenciones ocultas y expandir cuentas sin explotar confianza. Una cartera solo existe cuando sus líneas y su lógica conjunta resisten un expediente.

Capítulo 14

Explorar nuevas líneas sin dispersarse

Una vez estabilizado Monitor, Nexo acumuló ideas. Clientes pedían formación para mandos, un proveedor ofrecía desarrollar software y una asociación proponía compras colectivas de energía. Las tres podían generar ingresos. Si se trataban como líneas, exigían producto, canal, entrega y responsables. El riesgo ya no era no tener opciones, sino financiarlas todas con el mismo equipo.

Explorar es comprar información sobre futuros posibles. No es añadir productos al catálogo ni pedir a operaciones que «pruebe» algo entre proyectos. Una empresa con motor repetible puede reservar recursos para opciones, pero debe impedir que las hipótesis compitan silenciosamente con el núcleo.

Tesis de adyacencia

Una oportunidad adyacente merece prueba cuando existe una razón específica para que la empresa tenga derecho a aprender más barato o crear más valor. Ese derecho puede proceder de cliente, problema, canal, datos, marca, tecnología o capacidad. Compartir una etiqueta amplia —«industria»— no basta.

MARCO · MATRIZ PROXIMIDAD-CAPACIDAD

La **Matriz proximidad-capacidad** utiliza dos ejes: proximidad al cliente/problema y aprovechamiento de capacidades demostradas. En el cuadrante alto-alto aparecen adyacencias naturales; alto-bajo exige construir capacidad; bajo-alto puede reutilizar activos en otro mercado; bajo-bajo es otra empresa. El tamaño de cada opción muestra inversión hasta la siguiente evidencia y el color, riesgo de contaminar el núcleo. Se interpreta comparando distancia y capacidad absorbente. Ayuda a decidir explorar, asociarse, adquirir o descartar.

La capacidad absorbente describe la habilidad para reconocer, asimilar y aplicar conocimiento externo, y depende en parte de conocimiento previo relacionado.¹² Una empresa no puede absorber oportunidades ilimitadas porque tenga caja. Necesita lenguaje, personas y rutinas para aprender. La distancia consume atención directiva.

Presupuesto de opciones

Separe tres bolsas: explotación del núcleo, mejora de capacidades y exploración. Cada una tiene lógica distinta. El núcleo se gobierna por rendimiento y fiabilidad. La mejora por eliminación de cuellos. La exploración por aprendizaje y límites de pérdida. Mezclarlas hace que una opción parezca rentable porque utiliza recursos del núcleo gratis, o que se cancele por no alcanzar el margen de una línea madura.

El **Embudo de opciones** contiene cuatro puertas: tesis, señal de problema, compromiso comercial y sistema viable. En cada puerta disminuye el número de opciones y aumenta la inversión. Una idea no recibe un equipo completo. Primero debe demostrar que la empresa tiene una ventaja para explorar; después, que existe problema; luego compra;

por último, repetición y economía.

Defina un máximo de opciones simultáneas. El límite depende de liderazgo y caja, no de creatividad. Cada opción tiene patrocinador, responsable, presupuesto, recursos protegidos, hipótesis y fecha de muerte. Una fecha no obliga a cerrar; obliga a decidir con evidencia.

Proteger el núcleo sin matar la opción

Una línea incipiente puede necesitar procesos diferentes. Exigirle previsión y margen del núcleo la asfixia. Permitirle usar sin coste ventas, consultores y marca la hace parecer mejor de lo que es. La solución es autonomía limitada: cuenta de recursos, criterios de escalado y fronteras de reputación.

Las interfaces con el núcleo se pactan. ¿Puede venderse a clientes existentes? ¿Quién atiende? ¿Qué prioridad tiene? ¿Cómo se paga el tiempo compartido? ¿Qué datos puede usar? Esta claridad evita conflictos y produce economía honesta.

Diseñar un portafolio de incertidumbres

No conviene que todas las opciones prueben la misma hipótesis. Tres productos para el mismo cliente y canal concentran incertidumbre. Clasifique cada opción según qué se desconoce: problema, compra, tecnología, regulación, entrega o economía. La cartera de exploración debe comprar aprendizajes complementarios dentro de la capacidad disponible.

Secuencie las pruebas desde el riesgo más letal. Si una solución requiere regulación, compruebe primero viabilidad regulatoria. Si depende de cambio de conducta, pruebe uso antes de construir tecnología. Si el riesgo es adquisición, no use solo clientes del núcleo. Esta secuencia reduce coste hundido.

Defina un **contrato de patrocinio**. El patrocinador protege la opción y desafía su relato; no garantiza su continuidad. Su responsabilidad incluye presentar evidencia negativa y preparar cierre. Separar patrocinio de propiedad emocional mejora decisiones.

El responsable de opción necesita un porcentaje real de tiempo. Un 20 % nominal que siempre cede ante clientes no produce aprendizaje. Proteja bloques y limite dependencias. Si la empresa no puede liberar capacidad, esa es evidencia de que no puede explorar ahora.

En las revisiones, compare aprendizaje planeado y obtenido. Si una prueba descubrió otra incertidumbre más importante, puede merecer rediseño. Si solo produjo tareas, no. El siguiente tramo debe comprar una decisión distinta, no repetir la misma actividad con más volumen.

La exploración también debe respetar reputación. Use marcas piloto, acuerdos claros y promesas limitadas. Un cliente del núcleo no debe asumir que una opción tiene la madurez del servicio principal. Explicar que es un piloto no excusa mala seguridad o incumplimiento.

Explorar una opción que parece gratis

Una empresa ficticia de selección recibe la propuesta de revender una herramienta de evaluación. El proveedor desarrolla, forma y ofrece comisión; parece una opción sin coste. Sin embargo, ventas debe explicarla, legal revisar datos, consultores resolver dudas y la marca responder por errores. El coste estaba distribuido.

La empresa registra horas y diseña un piloto con cinco clientes. Descubre que la herramienta ayuda en un tipo de puesto, pero complica otros. Decide ofrecerla como módulo elegible, no como línea. No contrata producto ni crea cuota.

El caso ilustra que «sin inversión» suele significar recursos ocultos o riesgo transferido. Toda opción consume al menos atención y reputación.

Hacerlos visibles permite descubrir que una exploración puede terminar en módulo, alianza o aprendizaje, sin la obligación de convertirse en negocio independiente.

Cadencia de la cartera de opciones

Revise opciones con frecuencia acorde a la velocidad de evidencia. Una prueba comercial semanal puede necesitar revisión quincenal; regulación, mensual. No fuerce el calendario trimestral del núcleo.

La reunión responde cuatro preguntas: qué creíamos, qué observamos, qué cambia y qué compromiso sigue. No revisa una lista de tareas. El responsable puede pedir cerrar; esa conducta debe valorarse.

Cada trimestre, el comité vuelve a comparar opciones entre sí. Una que avanza puede seguir siendo peor uso que otra nueva. El derecho a continuar no se adquiere por antigüedad.

La exploración debe generar conocimiento transferible incluso si se abandona. Registre hipótesis refutadas, lenguaje de cliente, obstáculos y activos creados. Abandonar una opción con aprendizaje y pérdida limitada puede ser una buena decisión.

Tres opciones de Nexo

La formación tenía alta proximidad al problema y reutilizaba casos, marca y clientes, pero necesitaba capacidad pedagógica. El software compartía datos y relación, aunque exigía producto y tecnología. La compra colectiva llegaba al mismo sector, pero resolvía un problema distinto, dependía de regulación y no aprovechaba la entrega de Nexo.

Nexo asignó 120.000 euros y dos responsables parciales a formación y software. La compra colectiva recibió diez entrevistas, tras las cuales se abandonó: los clientes esperaban ahorro inmediato y Nexo no tenía ventaja ni control sobre la economía. La decisión evitó confundir acceso a

clientes con derecho a competir.

Academia Nexo probó un taller pagado con tres empresas. Pulse, el software, empezó como prototipo manual dentro de Monitor. Ninguna opción fue incluida en el pronóstico del núcleo. Los consultores prestados se imputaron a coste interno.

Dispersión con apariencia estratégica

La dispersión adopta tres formas. **Dispersión comercial:** cada cliente trae una nueva oferta. **Dispersión ejecutiva:** las mejores personas patrocinan demasiadas opciones. **Dispersión narrativa:** la empresa inventa una tesis posterior para justificar iniciativas inconexas.

También se puede pecar de proximidad excesiva. Una adyacencia muy cercana puede canibalizar sin ampliar valor. La pregunta no es solo qué comparte, sino qué nuevo motor o posición crea.

PREGUNTAS DE EXPLORACIÓN

¿Qué ventaja específica reduce el coste de aprender esta opción?

¿Qué capacidad nueva exige y quién puede construirla?

¿Qué recurso del núcleo está consumiendo sin aparecer en su cuenta?

¿Qué aprenderemos aunque abandonemos?

EJERCICIO

Cartera de opciones

Liste hasta diez oportunidades y puntúe de 1 a 5 proximidad a cliente, problema, canal, datos, capacidad y ambición. Añada inversión hasta evidencia, riesgo reputacional y capacidad absorbente. Sitúelas en la matriz. Seleccione como máximo dos. Para cada una redacte tesis, tres hipótesis, presupuesto, recursos, puerta siguiente y fecha de muerte. Declare qué opción se abandona ahora.

CHECKLIST DE EXPLORACIÓN

- ☐ Cada opción tiene una tesis de adyacencia, no solo mercado atractivo.
- ☐ Núcleo, capacidad y exploración usan presupuestos distintos.
- ☐ Hay un máximo explícito de opciones simultáneas.
- ☐ Los recursos compartidos se registran y tienen reglas.
- ☐ Las puertas aumentan inversión solo con evidencia.
- ☐ La opción tiene responsable y fecha de decisión.
- ☐ El aprendizaje se conserva si se abandona.
- ☐ Una opción no se usa para evitar reparar el núcleo.

Capítulo 15

Validar una línea de negocio

El primer taller de Academia Nexo se agotó. Los participantes puntuaron alto la sesión y dos empresas pidieron otra edición. El equipo quiso declarar validada la línea. Nuria, aún asesora financiera, preguntó quién impartiría diez talleres sin retirar consultores de los sprints y cuánto costaba realmente adquirir cada grupo. El éxito del evento no respondía esas preguntas.

Una línea de negocio es un sistema distinguible de cliente, oferta, captación, venta, entrega, economía y responsable. Validarla exige evidencias en todas las piezas críticas. Puede compartir capacidades con el núcleo, pero no puede esconder su inviabilidad dentro de los resultados generales.

El expediente de validación

MARCO · EXPEDIENTE DE LÍNEA

El **Expediente de línea** tiene siete módulos: problema y segmento, oferta, canal, compra, entrega, economía y liderazgo. Se representa como un hexágono con liderazgo en el centro; cada vértice cambia de color según evidencia. Se interpreta por el vértice más débil, no por área media. Ayuda a decidir escalar, mantener como opción, integrar como función o cerrar.

Problema y segmento. Compradores independientes reconocen una

necesidad prioritaria. **Oferta.** Pueden comprender resultado, alcance y precio. **Canal.** Existe acceso repetible, aunque sea compartido. **Compra.** El ciclo y el decisor son identificables. **Entrega.** Se produce valor dentro de rango con recursos replicables. **Economía.** Incluye costes compartidos, soporte y capital circulante. **Liderazgo.** Alguien tiene autoridad y atención para integrar el sistema.

La fuerza necesaria depende de la decisión. Para mantener una opción basta señal de problema. Para contratar equipo fijo se requiere compra y entrega. Para escalar hacen falta cohortes y economía. La planificación orientada al descubrimiento recomienda hacer explícitos los supuestos y liberar recursos por hitos.⁵ El expediente convierte esa lógica en gobierno de línea.

Separar validación de integración

Que una oferta se venda a clientes del núcleo no demuestra que deba ser una línea. Puede ser módulo, característica o herramienta comercial. Una línea merece identidad cuando tiene economía y decisiones que conviene gestionar por separado. Separar demasiado pronto añade coste; no separar nunca impide ver.

Use tres pruebas. **Prueba de decisión:** ¿requiere elecciones de cliente, producto o capacidad distintas? **Prueba económica:** ¿pueden atribuirse ingresos, costes y consumo? **Prueba de liderazgo:** ¿alguien debe responder por el conjunto? Si las tres son negativas, probablemente no es una línea.

La validación debe buscar independencia de favores. Las primeras ventas a clientes amigos aportan señal, pero la línea necesita compradores que no adquieran por gratitud al núcleo. También debe mostrar que el canal no canibaliza sin compensación y que la entrega no usa indefinidamente a los mejores recursos gratis.

Indicadores por fase

En descubrimiento: entrevistas con conducta, preventas y causas de no compra. En piloto: activación, entrega, resultado y coste. En repetición: conversión, ciclo, margen, recompra o retención. En preparación para escala: capacidad, tiempo hasta valor, calidad y caja.

Evite comparar una opción temprana con el margen del núcleo sin ajustar madurez. Pero exija una ruta plausible: precio, volumen o eficiencia deben permitir superar costes. «Lo arreglaremos con escala» no es ruta si el coste variable ya excede ingreso.

Cada expediente termina con una de cinco decisiones: abandonar; conservar como aprendizaje; ofrecer como módulo; mantener como línea limitada; o escalar por tramos. La ambigüedad consume recursos.

La prueba de autonomía económica

La línea no necesita financiarse sola desde el inicio, pero debe mostrar una ruta. Construya una cuenta con ingresos, costes directos, servicios compartidos, inversión de desarrollo, capital circulante y tiempo directivo. Separe gasto de aprendizaje y coste recurrente. El primero puede desaparecer; el segundo debe entrar en el modelo.

Calcule qué tendría que ser cierto para alcanzar la economía objetivo: precio, volumen, retención, productividad o canal. Estas son hipótesis, no previsiones. Ordene por sensibilidad y pruebe las más decisivas. Si la ruta exige mejorar cinco variables a la vez, la línea está más lejos de lo que indica su facturación.

Pruebe además el liderazgo. Retire al patrocinador de dos decisiones y observe si el responsable integra cliente, producto y economía. Un gestor de proyecto puede cumplir tareas sin decidir la línea. La autoridad sobre prioridad, precio dentro de límites, recursos y cierre debe estar clara.

La relación con el núcleo se formaliza mediante precios o cuotas internas simples. No busque precisión contable perfecta; busque evitar consumo invisible. Una hora de consultor puede valorarse al coste completo o a una tarifa interna coherente. Revise decisiones, no discuta céntimos.

Una línea validada conserva una lista de condiciones que aún no domina. Academia podía vender y entregar, pero desconocía la expansión geográfica. Pulse podía demostrar uso en algunos clientes, no retención amplia. Publicar estas fronteras evita que marketing prometa madurez total.

Finalmente, planifique cierre desde el inicio: contratos, datos, personas, propiedad intelectual y comunicación. Poder salir reduce el sesgo de continuidad y protege clientes.

Una línea con ingresos y sin sistema

Una consultora ficticia vende informes de mercado a clientes existentes. Factura 300.000 euros, pero cada informe requiere un socio distinto, usa investigación del núcleo y no tiene canal propio. El ingreso sugiere línea; el expediente muestra proyectos accesorios.

La empresa tiene tres opciones. Convertirlos en módulo de consultoría y dejar de exigir crecimiento; construir una línea con metodología, responsable y canal; o cerrar. Elige módulo porque la demanda es esporádica y la investigación mejora proyectos. Imputa coste y limita volumen.

La decisión no degrada el trabajo. Le asigna la forma organizativa adecuada. Forzar identidad de línea habría creado administración y objetivos falsos. La validación sirve tanto para reconocer un negocio como para evitar inventarlo a partir de ingresos.

El umbral de liderazgo

Antes de nombrar director de línea, defina decisiones que justifican el rol. Puede comenzar con un responsable temporal y autoridad acotada. Contratar un título antes del sistema añade coste y política.

Cuando la línea maneja precio, capacidad, canal y ruta propios, necesita integración. El líder debe responder por economía y aprendizaje, no solo ventas. Si comparte persona con el núcleo, registre porcentaje y conflicto de prioridad.

La contratación fija se autoriza cuando la ausencia de liderazgo limita evidencia que ya existe, no cuando se espera que una persona invente demanda y producto a la vez.

Academia y Pulse toman caminos distintos

Academia vendió seis cohortes a cuatro empresas. El problema —mandos incapaces de sostener las rutinas tras el sprint— era claro. Sin embargo, los consultores sénior impartían sesiones y reducían capacidad del núcleo. Nexo diseñó certificación para instructores y un currículo modular. Dos instructores entregaron con calidad dentro de rango. La línea alcanzó margen positivo después de imputar contenido y venta. Fue validada como línea limitada.

Pulse recibió elogios y tres pilotos pagados. Uno usó el producto semanalmente; dos dependían de un analista de Nexo. El canal era el núcleo, la entrega tecnológica no estaba resuelta y no había responsable de producto a tiempo completo. Nexo no lo cerró porque el aprendizaje y los datos eran valiosos, pero lo mantuvo como opción condicionada a uso autónomo y socio de desarrollo.

La diferencia no fue entusiasmo. Fue la forma del expediente.

Falsas líneas y zombis

Una falsa línea tiene nombre, presupuesto y presentación, pero no

sistema. Una línea zombi no alcanza la siguiente puerta ni se cierra porque alguien la patrocina. Establezca fechas, criterios y coste de oportunidad visibles. La decisión de cierre debe devolver personas y registrar activos aprovechables.

Otro error es exigir independencia total. Si una línea no pudiera compartir marca o canal, se perdería la razón de la cartera. La validación exige atribuir y gobernar lo compartido, no aislarlo por completo.

PREGUNTAS DE VALIDACIÓN

¿Qué parte del éxito procede de favores o recursos gratuitos del núcleo?

¿La iniciativa necesita decisiones y economía propias?

¿Qué evidencia falta antes de contratar estructura fija?

¿Qué condición cerraría la línea aunque exista demanda?

EJERCICIO

Expediente de una línea

Complete los siete módulos con hipótesis, evidencia y limitación. Asigne puntuación 0-3 y adjunte una observación a cada puntuación. Calcule economía incorporando precio interno a recursos compartidos. Nombre responsable y derechos de decisión. El comité debe elegir una de las cinco salidas y fijar una puerta con fecha. No se acepta «seguir probando» sin especificación.

CHECKLIST DE LÍNEA VALIDADA

- ☐ Problema y compra se observan en clientes independientes.
- ☐ Oferta y canal pueden repetirse.
- ☐ La entrega no depende indefinidamente de favores del núcleo.
- ☐ La economía incorpora costes compartidos y caja.
- ☐ Existe liderazgo con autoridad sobre el conjunto.
- ☐ La siguiente inversión corresponde a la evidencia más débil.
- ☐ Se ha decidido si es línea, módulo, opción o cierre.
- ☐ Hay criterio para matar un zombi patrocinado.

Capítulo 16

Diseñar cross-sell y up-sell

Cuando Academia empezó a vender, Nexo fijó una cuota de formación para cada responsable de cuenta. En dos meses, clientes sin problema pedagógico recibieron propuestas y algunos percibieron que cada revisión escondía una venta. La expansión creció en actividad y cayó en confianza. El error fue tratar la cartera como inventario que debía colocarse.

La venta cruzada (*cross-sell*) ofrece una solución distinta ante una necesidad relacionada. La ampliación (*up-sell*) aumenta alcance, volumen o nivel dentro de una misma lógica. Ambas solo crean valor si siguen la trayectoria del cliente y si la oferta nueva es elegible. La relación previa reduce incertidumbre; no concede derecho a vender cualquier cosa.

Arquitectura de expansión

MARCO · MAPA DE TRAYECTORIAS DE CLIENTE

El **Mapa de trayectorias de cliente** coloca en horizontal los momentos: reconocer, diagnosticar, implantar, sostener, desarrollar y optimizar. En vertical aparecen ofertas. Las intersecciones señalan qué evidencia activa una oferta, qué dato se transfiere y qué decisión toma el cliente. Las flechas solo se dibujan donde existe continuidad de problema o capacidad. Se interpreta desde el resultado del cliente, no desde el catálogo. Ayuda a decidir la siguiente mejor oferta y qué combinaciones eliminar.

Cada trayectoria necesita cinco elementos: **disparador**, **elegibilidad**, **punto de valor**, **prueba** y **propietario**. El disparador puede ser una desviación, madurez, volumen o cambio. La elegibilidad evita vender a quien no puede beneficiarse. El punto explica cómo el resultado anterior hace posible el siguiente. La prueba reduce riesgo utilizando datos existentes. El propietario evita que dos líneas compitan por la cuenta.

El dato compartido puede crear valor: un diagnóstico reduce tiempo de implantación; Monitor identifica necesidad de formación; Academia mejora uso de Pulse. Pero también puede crear riesgo. El cliente debe saber qué se usa y con qué propósito. La conveniencia comercial no justifica reutilizar información sin permiso o fuera de expectativa.

Medir expansión saludable

La tasa de expansión no basta. Mida elegibilidad, aceptación, tiempo, margen incremental, adopción, resultado y efecto sobre retención. Compare cuentas con y sin expansión solo como señal; suelen diferir en tamaño y salud. No atribuya causalidad automática.

Una expansión saludable aumenta valor y economía sin elevar desproporcionadamente complejidad. La ampliación puede ser mala si añade personalización o compromete soporte. Calcule coste marginal completo y capacidad del recurso crítico.

El momento importa. Ofrecer antes de demostrar el primer resultado parece extracción. Esperar demasiado puede dejar una necesidad sin atender. Defina «momento de valor»: evidencia mínima del resultado anterior y presencia del nuevo problema.

Las compensaciones comerciales deben premiar calidad posterior, no solo firma. Una parte puede depender de activación o margen. Si cada línea tiene cuota independiente, el cliente recibe mensajes rivales. Un propietario de cuenta y reglas de atribución reducen conflictos.

Capacidad de cuenta y secuencia

Cada cliente tiene una capacidad limitada para absorber cambio. Dos ofertas valiosas pueden fracasar si se implantan a la vez. El propietario de cuenta debe mapear proyectos activos, carga interna y patrocinadores. La expansión se ordena por dependencia: no se implanta formación sobre un proceso que todavía cambia ni software antes de datos fiables.

Defina una **ventana de expansión**. Se abre cuando el resultado anterior está probado, la nueva necesidad tiene dueño y existe capacidad. Se cierra si hay incidencia crítica, cambio de patrocinador o sobrecarga. Esta regla protege relación y entrega frente a la cuota trimestral.

Analice la canibalización. Una oferta nueva puede sustituir una más rentable, reducir horas o liberar capacidad. No toda canibalización es mala: puede defender cliente y mejorar escala. Calcule el efecto total en valor, margen y recurso restrictivo. Evitarla por proteger ingresos actuales puede bloquear una transición necesaria.

La venta cruzada puede revelar una falsa cartera. Si casi nadie elegible pasa de una oferta a otra, quizá las líneas no comparten trayectoria. Eso no obliga a cerrar, pero debilita la tesis conjunta. Si la expansión solo ocurre con descuento, revise puente de valor.

Use experimentos de secuencia: compare activación y resultado de clientes que siguen trayectorias distintas, sin afirmar causalidad automática. Las diferencias permiten preguntar qué condición explica. Documente también rutas que no deben ofrecerse: por ejemplo, Diagnóstico → Pulse sin Sprint o datos.

El mejor indicador no es productos por cliente, sino resultados adicionales por unidad de complejidad. Aunque difícil de resumir, obliga a incluir calidad y carga junto a ingreso.

Cuando la expansión debe esperar

Un proveedor ficticio de equipos detecta que un cliente podría comprar mantenimiento y formación. La instalación principal lleva retraso y el patrocinador está cuestionado. Comercial teme perder presupuesto y presenta ambas ofertas. El cliente interpreta que se intenta aumentar factura antes de cumplir.

La ventana de expansión estaba cerrada. La decisión correcta es recuperar instalación, demostrar resultado y registrar la necesidad para después. Si el presupuesto caduca, puede acordarse una opción condicionada, no iniciar trabajo.

Esperar tiene coste, pero protege la secuencia de confianza. La expansión madura reconoce que el valor de vida de la cuenta depende de cumplir primero. Una organización que mide solo ingresos del trimestre no verá esa lógica; por eso activación, resultado y retención deben acompañar la cuota.

Diseñar una negativa útil

Cuando una cuenta no es elegible, explique la condición y el camino. «Pulse requiere datos semanales fiables; hoy faltan. Proponemos preparar fuentes y revisar en sesenta días». La negativa mantiene confianza y crea una puerta.

Registre razones de no elegibilidad. Si se repite una condición, puede existir una oferta de preparación o una limitación de cartera. No convierta automáticamente cada obstáculo en producto.

Una expansión que se rechaza con criterio puede ser evidencia de madurez comercial. El equipo protege resultado aunque exista presupuesto.

La trayectoria de Nexo

Nexo dibujó cuatro caminos. Diagnóstico 30 podía conducir a Sprint 90 si

existían prioridades, patrocinador y caso. Sprint podía conducir a Monitor si el cliente necesitaba sostener decisiones. Monitor podía activar Academia cuando las acciones se estancaban por capacidad de mandos. Pulse se ofrecía solo a plantas con datos adecuados, uso recurrente y responsable digital.

La formación dejó de ser oferta automática. En una cuenta, Monitor detectó que las alertas eran correctas pero los supervisores no celebraban reuniones cortas. Academia diseñó un módulo; la tasa de acciones cerradas mejoró durante el trimestre. En otra cuenta, el problema era integración de datos: formación habría sido inútil y Pulse tampoco era elegible. Nexo recomendó limpiar fuentes antes de vender.

La empresa midió expansión por trayectoria y resultado. Descubrió que Diagnóstico → Sprint era frecuente y rápida; Sprint → Monitor dependía de patrocinador; Monitor → Academia era menos frecuente pero elevaba valor. Esos patrones guiaron inversión en lugar de una cuota uniforme.

Riesgos de explotar la confianza

La confianza reduce coste de compra, pero puede deteriorarse si toda interacción se convierte en prospección. Separe revisión de valor y conversación comercial, aunque una conduzca a otra. Pida permiso para explorar una necesidad.

Otro riesgo es crear paquetes para forzar sinergia. Vender tres ofertas juntas puede ocultar qué funciona, elevar barrera de entrada y financiar una línea débil. El paquete solo tiene sentido si la integración reduce coste o mejora resultado verificable.

PREGUNTAS DE EXPANSIÓN

¿Qué evidencia del resultado anterior activa la siguiente oferta?

¿Qué cuentas no son elegibles aunque puedan pagar?

¿Qué dato puede transferirse con permiso y qué riesgo introduce?

¿La expansión mejora margen y retención o añade complejidad?

EJERCICIO

Mapa de trayectorias

Liste ofertas y seis momentos del cliente. Dibuje solo conexiones con disparador, elegibilidad y puente de valor. Para tres conexiones, defina quién detecta, quién valida, quién vende y quién entrega. Añada indicadores de adopción y resultado a noventa días. Elimine al menos una flecha basada solo en conveniencia del catálogo.

CHECKLIST DE EXPANSIÓN

- ☐ Cada conexión parte de una necesidad y momento observables.
- ☐ Elegibilidad precede a cuota comercial.
- ☐ El resultado anterior se ha demostrado antes de ampliar.
- ☐ Datos y confianza se usan con permiso y propósito claro.
- ☐ Un propietario coordina la cuenta entre líneas.
- ☐ Margen y capacidad marginal se calculan.
- ☐ Adopción y resultado posterior forman parte de la métrica.
- ☐ Los paquetes tienen sinergia demostrable, no política interna.

Capítulo 17

Tercer hito: Cartera validada

Nexo ya presentaba cuatro nombres en su web. Servicios, Monitor y Academia generaban ingresos; Pulse tenía pilotos. Para algunos, aquello era una cartera. Para Nuria, una cartera existía solo si cada línea podía defender su evidencia, si juntas creaban una ventaja y si la empresa sabía cuál cerrar.

La **Cartera validada** es un conjunto pequeño de líneas que han superado criterios propios de problema, oferta, compra, entrega, economía y liderazgo, y cuya convivencia responde a una lógica explícita. No exige que todas tengan igual madurez. Exige que su diferencia se gobierne.

Tarjeta del hito 3

Definición. Varias líneas distinguibles, validadas o clasificadas como opciones, con tesis conjunta, responsables y decisiones de capital separables.

Condiciones de entrada. Motor repetible en el núcleo, presupuesto de exploración, expedientes de línea y reglas de recursos compartidos.

Capacidades necesarias. Explorar, validar, cerrar, liderar líneas, medir economía, coordinar cuentas y diseñar expansión.

Evidencias. Al menos dos sistemas de oferta con clientes y economía observables; expedientes completos; responsables; recursos imputados; conexiones de valor; opción de cerrar una línea sin destruir todo el sistema; núcleo no degradado por exploración.

Indicadores. Ingresos, margen, caja y capacidad por línea; concentración; clientes compartidos; expansión elegible; coste de coordinación; recursos prestados; velocidad de aprendizaje; tiempo directivo; opciones detenidas.

Riesgos. Subvención oculta, líneas zombi, cuotas que dañan confianza, líderes compartidos sin capacidad, canibalización y narrativa de sinergia sin prueba.

Decisiones habilitadas. Crear servicios compartidos selectivos, asignar capital por tramos, contratar liderazgo de línea, integrar datos o canal y cerrar iniciativas. No permite centralizar todo ni escalar todas las líneas.

Falsa madurez. Catálogo amplio, ingresos agregados, clientes que compran varios productos por descuento, una sola persona dirigiendo todo o software presentado como línea por tener prototipo.

Condiciones para avanzar. Identificar capacidades compartidas que mejoren economía o aprendizaje; establecer interfaces, datos y gobierno; contar con finanzas por línea.

Retroceso. Núcleo deteriorado, línea relevante sin líder, economía conjunta dependiente de subsidios no decididos o pérdida de tesis común.

MARCO · MARCO

La forma visual es una cartera de tarjetas conectadas por capacidades, no por productos. Se interpreta en dos pasos: validar cada tarjeta y después comprobar si las conexiones crean valor neto. Ayuda a decidir qué integrar y qué mantener separado.

La lógica de conjunto

Una cartera puede justificarse por compartir cliente, canal, datos,

operación, marca o tecnología. La conexión debe producir una mejora observable: menor coste de adquisición, mejor tiempo hasta valor, más retención, aprendizaje superior o capacidad de ofrecer un resultado mayor. Compartir solo una base de datos no demuestra sinergia.

Calcule también el coste: coordinación, prioridades, arquitectura, marca, conflictos comerciales y capital atrapado. La sinergia bruta es el beneficio conjunto; la sinergia neta resta esos costes y los riesgos correlacionados. Una cartera que depende del mismo canal o cliente puede parecer diversificada y fallar a la vez.

No todas las líneas deben permanecer. La capacidad de cerrar es parte del hito. Defina qué activos se conservan, cómo se atiende a clientes y cómo se reasignan personas. Sin mecanismo de salida, la cartera solo crece.

Prueba de sustitución

Una cartera puede parecer integrada porque todas las líneas dependen de la misma persona. Realice una prueba: sustituya temporalmente al patrocinador común por responsables de línea y un foro de cartera. Observe decisiones, conflictos y datos faltantes. Si el sistema se paraliza, la conexión era personal, no organizativa.

Otra prueba consiste en retirar una línea del mapa. ¿Qué beneficios comunes desaparecen? ¿Qué costes se liberan? Si la respuesta es «ninguno», su pertenencia necesita justificarse. Si retirar una opción débil destruye la tesis completa, quizá la cartera se diseñó alrededor de una esperanza.

El hito requiere una política de horizontes. El núcleo se evalúa por rendimiento; líneas en construcción, por capacidad; opciones, por evidencia. Presentarlas en una única tabla de ingresos favorece a maduras y oculta zombis. El comité revisa cada horizonte con criterios propios y

después asigna recursos conjuntos.

Observe la experiencia de cliente. Una cartera validada debe parecer coherente desde fuera: responsables claros, contratos comprensibles, datos y soporte. El cliente no debería navegar el organigrama. Al mismo tiempo, no se fuerza una cuenta única si regula o compra por separado.

El coste de coordinación se puede aproximar mediante tiempo de reuniones cruzadas, retrabajo de datos, conflictos de atribución y retrasos. Si crece más que la expansión o el ahorro, la plataforma futura tiene un problema que resolver antes de centralizar.

El veredicto del hito debe incluir un límite de complejidad: número máximo de líneas activas, opciones y servicios compartidos para el siguiente año. La capacidad de gobernar también es finita.

La cartera que depende de un descuento conjunto

Un grupo ficticio vende contabilidad, nómina y asesoría legal. Muchos clientes compran las tres porque el paquete es barato. Al separar, dos líneas pierden margen y la tercera retiene. ¿Existe sinergia? Quizá solo subvención.

El comité analiza si compartir datos reduce trabajo, si el cliente obtiene mejor resultado y qué pasaría con precios independientes. Descubre valor real en contabilidad-nómina y poca relación con legal. Mantiene las dos primeras integradas y convierte legal en red de socios.

La prueba muestra que penetración cruzada no basta. Puede proceder de descuento, obligación o comodidad. La cartera validada debe explicar la ventaja neta y permitir una arquitectura diferente cuando una línea no la comparte.

El papel de la propiedad

La cartera puede servir a objetivos patrimoniales además de operativos. Si los propietarios desean diversificar caja, puede ser mejor hacerlo fuera de la empresa que añadir líneas. Compare diversificación empresarial y patrimonial.

Dentro de la empresa, toda línea consume gobierno y puede afectar marca. Fuera, no aprovecha capacidades, pero separa riesgo. La decisión requiere asesoramiento financiero y legal, y una ambición clara.

El hito 3 no convierte a la empresa en vehículo universal de inversión. Exige que las líneas juntas tengan una razón empresarial.

El veredicto de Nexo

Diagnóstico/Sprint, Monitor y Academia tenían compradores, entrega, economía y líderes identificados. Las tres compartían cliente y método, pero resolvían momentos distintos. Pulse no había demostrado uso autónomo ni economía; se clasificó como opción estratégica, no línea validada. La compra colectiva ya estaba cerrada.

Los números revelaron una subvención: Academia utilizaba contenido creado en proyectos sin pagar mantenimiento. Nexo asignó un coste anual de desarrollo. La línea siguió siendo positiva, aunque menos de lo que parecía. También limitó los talleres para no consumir consultores críticos.

La cartera recibió veredicto alcanzado con Pulse como opción. Nexo autorizó integrar tres capacidades: operaciones de cliente, datos y captación sectorial. Mantuvo cuentas de resultados y ritmos distintos. El siguiente trabajo no era añadir una quinta línea, sino diseñar una plataforma.

El peligro del promedio

Los ingresos agregados pueden ocultar que una línea madura financia otra sin puerta. El margen medio puede esconder economías opuestas. Y la

satisfacción de cuentas que compran varias ofertas puede proceder de selección: quizá eran mejores clientes desde el inicio.

El comité debe discutir líneas por separado antes de discutir conjunto. Después decide transferencias explícitas. La transparencia no obliga a matar toda inversión negativa; obliga a llamarla inversión y fijar condiciones.

PREGUNTAS DEL COMITÉ

¿Qué línea parece rentable gracias a recursos no imputados?

¿Qué conexión produce valor medible y cuál solo facilita un relato?

¿Qué riesgo está correlacionado entre todas las líneas?

¿Podemos cerrar una opción sin dañar al cliente ni al núcleo?

EJERCICIO

Auditoría de cartera

Prepare una tarjeta por línea con siete módulos, tres cifras económicas, líder, siguiente puerta y criterio de cierre. Dibuje conexiones de cliente, canal, datos, operación y marca. Para cada conexión estime beneficio, coste y riesgo. Clasifique cada iniciativa: núcleo, línea validada, opción, módulo o cierre. Emita una decisión de capital y una de integración; no añada líneas nuevas.

CHECKLIST DEL HITO 3

- ☐ Cada línea tiene evidencia y economía distinguibles.
- ☐ Las opciones no se presentan como negocios validados.
- ☐ Recursos compartidos tienen coste y reglas.
- ☐ La tesis conjunta produce beneficios observables.
- ☐ Se mide coste de coordinación y riesgo correlacionado.
- ☐ Cada línea tiene liderazgo y puerta siguiente.
- ☐ Existe capacidad real de cerrar o convertir en módulo.
- ☐ El núcleo no ha perdido calidad por explorar.
- ☐ La siguiente prioridad es integración selectiva, no catálogo.

PARTE VI

Integrar para ganar escala

Varias líneas independientes comparten clientes, datos y capacidades. Esta parte convierte una cartera dispersa en una plataforma integrada y ordena cómo se asigna el capital entre líneas.

Varias líneas no crean escala por compartir propietario. Esta parte diseña capacidades comunes, interfaces y asignación de capital. La integración se justifica por un beneficio neto y debe evitar que el centro sustituya al fundador como nuevo cuello de botella.

Capítulo 18

De cartera dispersa a plataforma integrada

Cuando Nexo creó responsables de línea, cada uno compró herramientas, definió datos y organizó atención al cliente. La autonomía aceleró decisiones, pero un cliente con Sprint, Monitor y Academia recibía tres calendarios y explicaba su planta tres veces. La respuesta inicial fue centralizar toda propuesta y toda operación. En un mes, el centro se convirtió en cola.

Una plataforma integrada no es un departamento central ni, necesariamente, tecnología. Es una arquitectura de capacidades compartidas que mejora economía, experiencia o aprendizaje de varias líneas, mientras mantiene claras sus responsabilidades. Integrar demasiado crea burocracia; compartir demasiado poco duplica y fragmenta.

Núcleo, compartido y específico

MARCO · MAPA NCE

El **Mapa NCE** divide capacidades en tres zonas. **Núcleo común:** identidad, cliente, datos o método que define la ventaja conjunta.

Servicios compartidos: capacidades que varias líneas consumen con interfaces, como captación, facturación o éxito de cliente.

Específico: decisiones y recursos cuya diferencia crea valor, como currículum o producto de software. La forma visual son tres anillos con flujos de servicio. Se interpreta preguntando si compartir reduce coste o mejora resultado neto. Ayuda a decidir centralizar, federar, estandarizar interfaz o separar.

Para cada capacidad evalúe seis criterios: economías de escala, consistencia necesaria, velocidad local, especialización, riesgo de cuello y calidad de datos. Facturación suele beneficiarse de consistencia. Diseño de producto necesita proximidad a su usuario. Operaciones de cliente puede ser federada: una visión común y responsables de línea.

La estrategia corporativa crea valor si las relaciones entre unidades mejoran realmente su ventaja; la mera propiedad conjunta no basta.¹³ Esta prueba es especialmente importante en pymes, donde la coordinación consume a las mismas personas que deben entregar.

Interfaces antes que organigramas

La arquitectura empieza por flujos: cuenta, dato, oportunidad, entrega, aprendizaje y dinero. Para cada interfaz defina proveedor, consumidor, objeto, estándar, tiempo, decisión y recuperación. Un CRM común no resuelve discrepancias si cada línea define «cliente activo» de manera distinta.

Los servicios compartidos necesitan contrato interno sencillo: qué

resultado prestan, qué datos reciben, nivel de servicio, prioridad, coste y escalado. Sin ello, el centro exige cumplimiento pero no responde por resultado; las líneas lo esquivan y construyen duplicados.

La plataforma de datos merece atención. Comparta entidades y definiciones –cuenta, planta, oportunidad, activación, ingreso–, no todos los campos. Establezca propietario y calidad. El dato común debe ayudar a una decisión concreta: visión de cliente, capacidad, expansión o asignación.

Cuándo no integrar

No se integra una capacidad solo porque parezca similar. Dos líneas pueden necesitar ritmos, talento o riesgo diferentes. Software trabaja en versiones; consultoría en compromisos de cliente; formación en cohortes. Forzar el mismo calendario puede degradar las tres.

Tampoco debe centralizarse una capacidad inmadura. Si aún se está aprendiendo, fijarla como estándar propaga una hipótesis. Primero se compara cómo resuelven las líneas; después se elige un mínimo común y se permiten extensiones.

Las señales de integración útil son menos duplicación, menor tiempo hasta valor, mejor información, más expansión elegible, consistencia de experiencia y menor coste unitario. Las señales negativas son colas, excepciones, pérdida de responsabilidad, decisiones más lentas y centros que crecen sin mejorar resultados.

Diseñar el precio de lo compartido

Los servicios internos no necesitan convertirse en un mercado complejo, pero sí mostrar consumo. Elija una base sencilla: cuenta activa, transacción, hora, ingreso o cuota fija. La base debe relacionarse con el coste y evitar conductas absurdas. Cobrar por solicitud puede disuadir

preguntas necesarias; una tarifa fija puede ocultar abuso. Revise efectos.

Separe **estándar obligatorio** de **servicio opcional**. Las definiciones de cliente y seguridad pueden ser obligatorias. Una campaña central puede ser opcional. Si todo es obligatorio, el centro no aprende de la preferencia de líneas. Si todo es opcional, se pierde consistencia.

Establezca un foro de arquitectura pequeño. Decide cambios en datos, interfaces y capacidades comunes; no aprueba decisiones de cliente. Sus criterios son impacto múltiple, riesgo, coste de migración y reversibilidad. Publica decisiones y permite excepciones temporales con fecha.

La modularidad ayuda: núcleo estable e interfaces claras permiten variar componentes. Sin embargo, modularizar tiene coste de diseño y puede limitar optimización local. Aplíquelo donde las interdependencias son repetidas y valiosas, no por moda tecnológica.

Pruebe la plataforma con una cuenta y una línea nueva. La cuenta revela experiencia transversal; la línea revela si las interfaces permiten incorporación sin reconstrucción. Mida tiempo, errores y decisiones. Si la integración solo funciona con líneas históricas, el conocimiento sigue tácito.

Finalmente, gestione versiones. Cambiar una definición común afecta informes y contratos. Asigne fecha, propietario, transición y compatibilidad. La plataforma madura no elimina cambio; lo hace visible y recuperable.

El centro que compite con sus líneas

Un grupo ficticio centraliza marketing. El centro lanza campañas por volumen; las líneas necesitan segmentos distintos. Como el coste se reparte por ingresos, la mayor paga más y reclama prioridad. El servicio compartido se convierte en arena política.

El rediseño separa arquitectura común —marca, datos, tecnología— de campañas contratadas por línea. El centro publica niveles y costes; un foro prioriza cambios de plataforma, no contenidos. Las líneas pueden ejecutar campañas dentro de estándares.

La centralización sigue creando escala donde existe: tecnología y marca. Devuelve velocidad donde la diferencia importa. El ejemplo resume una regla: compartir activos no obliga a compartir todas las decisiones. La interfaz puede integrar más que un jefe común.

Decidir con una prueba reversible

Antes de centralizar una capacidad, pruebe un servicio común durante dos ciclos con líneas voluntarias o una unidad. Fije nivel, coste y salida. Compare con el método anterior.

Si mejora consistencia y empeora tiempo, el comité decide qué importa. Puede federar: estándar común, ejecución local. Si no mejora nada, cierre el piloto sin crear puesto permanente.

La reversibilidad es especialmente valiosa porque los centros acumulan poder e inercia. Diseñarla antes reduce conflicto y obliga a demostrar valor.

Nexo corrige la centralización

Nexo definió como núcleo común el conocimiento de operación verificable en plantas medianas. Compartió captación sectorial, CRM, modelo de datos de planta, finanzas y una función de operaciones de cliente. Mantuvo específicos el diseño de Sprint, currículo de Academia y desarrollo de Pulse.

El primer diseño obligaba a que operaciones de cliente aprobara toda propuesta. El tiempo de respuesta se duplicó. Nexo sustituyó aprobación por estándares: elegibilidad, datos mínimos, reglas de atribución y

escalado solo en excepciones. El centro pasó a prestar información y coordinación; la línea conservó su decisión.

Un cliente recibió un plan único con tres momentos y un responsable de cuenta. Los datos del diagnóstico alimentaron Monitor y, con permiso, identificaron una necesidad de formación. El tiempo de activación disminuyó y el cliente dejó de repetir contexto. Esa era sinergia operativa, no solo organigrama.

Riesgos de plataforma

La palabra «plataforma» puede justificar inversión tecnológica antes de definir interfaces. También puede crear poder central sin responsabilidad económica. Y la unificación de marca puede transmitir promesas que una línea inmadura no cumple.

La arquitectura debe poder revertirse. Revise servicios compartidos por uso, calidad y coste. Permita que una línea proponga alternativa si el centro falla, con una puerta que evite duplicación caprichosa.

PREGUNTAS DE INTEGRACIÓN

¿Qué capacidad compartida mejora un resultado de cliente o economía?

¿Qué diferencia entre líneas merece protegerse?

¿Dónde creó el centro una cola o diluyó responsabilidad?

¿Qué definición de dato impide hoy una decisión conjunta?

EJERCICIO

Mapa de plataforma

Liste capacidades de todas las líneas. Puntúe escala, consistencia, velocidad local, especialización, riesgo de cuello y datos.

Clasifique cada capacidad en núcleo, servicio compartido, federada o específica. Para tres compartidas, redacte interfaz y nivel de servicio. Elimine una aprobación central sustituyéndola por criterio si el riesgo lo permite. Mida tiempo y calidad durante dos ciclos.

CHECKLIST DE PLATAFORMA

- ☐ Compartir produce beneficio neto más allá de una narrativa.
- ☐ Núcleo, servicios y capacidades específicas están definidos.
- ☐ Interfaces incluyen resultado, datos, tiempo y escalado.
- ☐ Los centros responden por niveles de servicio.
- ☐ Las líneas conservan autoridad donde la diferencia crea valor.
- ☐ Definiciones de datos son comunes y tienen propietario.
- ☐ Medimos colas, duplicación y coste de coordinación.
- ☐ Una capacidad inmadura no se ha convertido en estándar prematuro.

Capítulo 19

Asignar capital entre líneas

En el primer comité de cartera de Nexo, cada responsable pidió lo mismo: dos contrataciones y más presupuesto comercial. Todos tenían una historia plausible. Si se repartía por igual, ninguna línea recibiría lo necesario; si Laura elegía por intuición, la estrategia volvería a su cabeza.

Asignar capital es decidir dónde colocar caja, talento, tiempo directivo, reputación y capacidad operativa. Es una de las expresiones más concretas de estrategia. Los procesos de asignación no solo ejecutan planes; también determinan qué iniciativas reciben voz, patrocinio y continuidad.¹⁴

El expediente de capital

MARCO · MARCO EPR

El **Marco EPR** evalúa cada uso por **evidencia, potencial y riesgo**. Se representa como una matriz de tres columnas y una cuarta de capacidad absorbente. Evidencia pregunta qué se ha demostrado. Potencial describe tamaño y encaje con ambición bajo supuestos. Riesgo recoge pérdida, irreversibilidad, correlación y reputación. Capacidad absorbente limita cuánto recurso puede convertirse en progreso ahora. Se interpreta por tramos, no por puntuación total. Ayuda a decidir financiar, condicionar, mantener o retirar.

No convierta el marco en una fórmula que oculte juicio. Una puntuación alta de potencial no compensa evidencia nula si la inversión es

irreversible. Una línea madura con bajo potencial puede merecer mantenimiento por caja. La decisión debe explicar qué dimensión domina y por qué.

Cada solicitud de capital incluye: resultado buscado, hipótesis, evidencia, uso, hitos, caja, talento, tiempo directivo, escenario adverso, reversibilidad y salida. El responsable declara qué podrá hacer después que hoy no puede. «Crecer» no es un uso.

Financiar por tramos

Un tramo compra una evidencia o capacidad. Pulse podía recibir fondos para demostrar uso autónomo, no para «construir la plataforma completa». Al superar la puerta, el siguiente tramo podía financiar robustez o adquisición. Esta disciplina preserva la opción de abandonar.

Las puertas deben fijarse antes de gastar y combinar comportamiento, economía y operación. Un objetivo solo de fecha incentiva terminar actividades. Uno solo de ingresos puede vender a clientes inadecuados. Un tramo completo podría exigir cinco clientes elegibles, cuatro activados, uso semanal por tres roles, coste de soporte dentro de rango y dos renovaciones.

Valor de información y momento

Una inversión temprana puede justificarse por la información que compra, aunque no genere ingreso. Estime qué decisión cambiará, cuánto capital futuro protege y si existe una prueba más barata. No convierta el «valor de aprendizaje» en cheque en blanco: nombre la incertidumbre y la fecha.

El momento altera valor. Financiar capacidad antes de una ventana puede ser necesario; hacerlo demasiado pronto quema caja. Financiar tarde puede perder acceso. Registre el coste de esperar y el coste de

precipitarse. Cuando ambos son altos, use opciones: reserva, alianza, anticipo o contrato condicionado.

El comité debe combatir tres sesgos. **Gasto hundido:** continuar para justificar lo invertido. **Campeón:** favorecer iniciativa de la persona influyente. **Precisión:** creer más a quien presenta un modelo detallado aunque sus supuestos sean débiles. Asigne una voz crítica y obligue a señalar evidencia que haría cambiar de opinión.

Después de cada tramo, compare hipótesis y resultado. No evalúe solo si se cumplió cifra; revise si el mecanismo era correcto. Una línea puede superar ingresos por una cuenta excepcional y fallar en repetición. Otra puede quedar corta y demostrar una capacidad valiosa. La decisión siguiente incorpora ambos.

Mantenga una reserva no asignada para interrupciones y oportunidades. Repartir el 100 % convierte cualquier novedad en conflicto o deuda. La reserva tiene reglas: tamaño, autoridad y usos. No debe convertirse en fondo discrecional del fundador.

Una vez al año, haga una reasignación desde cero parcial: pregunte qué financiaría si hoy no existieran presupuestos históricos. No es necesario cancelar todo, pero el ejercicio revela inercia.

El proyecto eficiente que no debe financiarse

Una línea ficticia promete un retorno del 25 % con poca incertidumbre, pero exige al único equipo de datos que también desbloquea la oferta principal. Otra iniciativa ofrece retorno menor y elimina un cuello del núcleo. Si se mira solo cada proyecto, gana la primera. Si se mira el sistema, puede destruir más valor del que crea.

El expediente debe incluir recursos restrictivos y efectos sobre otras líneas. El coste de oportunidad no siempre se refleja en caja. La empresa puede financiar el proyecto rentable después de ampliar datos, asociarse o

reducir alcance.

Asignar capital es una decisión de cartera, no una competición de retornos aislados. Esta es la razón de incluir capacidad absorbente y riesgo de arrastre. El mejor uso puede ser crear una capacidad que habilite varias opciones, aunque no tenga ingresos propios.

La calidad del comité

Separe quien propone, quien analiza y quien decide cuando sea posible. El responsable defiende evidencia; finanzas comprueba supuestos; el comité integra. En una pyme, las mismas personas pueden ocupar roles, pero deben cambiar de sombrero explícitamente.

Registre disenso y condición de revisión. La unanimidad forzada oculta riesgo. Una opinión minoritaria bien formulada puede convertirse en señal futura.

Evalúe al comité por decisiones y aprendizaje, no por cumplimiento de presupuesto. Si nunca retira capital, las puertas no gobiernan. Si cambia con cada dato, falta horizonte.

La pérdida asumible sigue siendo útil para opciones; el retorno esperado gana peso cuando existe evidencia. La empresa debe cambiar de método según madurez. Aplicar a una línea nueva el mismo presupuesto anual del núcleo convierte supuestos en compromisos.

Coste de oportunidad y concentración

Toda inversión desplaza otra. El expediente debe nombrar qué no se hará. El capital gratuito es una ilusión: incluso la caja abundante consume atención y capacidad de cambio.

Analice correlación. Invertir en tres líneas que dependen del mismo canal no diversifica. También examine liquidez: el beneficio contable

puede crecer mientras el capital circulante ahoga la empresa. Modele cobros, implantación, inventario, contrataciones y escenario de retraso.

La gobernanza necesita cadencia. Opciones tempranas pueden revisarse mensualmente; líneas maduras, trimestralmente. El comité separa revisión de rendimiento y decisión de capital. Un mal mes no cancela una tesis; una puerta incumplida sí obliga a reexaminarla.

Nexo elige de manera desigual

Monitor mostraba retención y demanda, pero necesitaba automatizar integración para elevar margen. Academia era positiva y absorbía poco capital; su cuello era instructores. Pulse tenía alto potencial de datos, evidencia limitada y gran riesgo técnico. Servicios financiaba caja, pero su crecimiento estaba limitado por talento sénior.

Nexo asignó 240.000 euros a automatizar integraciones de Monitor, 70.000 a certificar instructores y 150.000 a un tramo de Pulse condicionado a uso autónomo y socio técnico. No concedió dos contrataciones a cada línea. Reservó caja para seis meses de escenario adverso.

Tres meses después, Academia pidió rescate porque una cohorte se canceló. El comité no reaccionó por apego: revisó demanda y coste. La línea redujo frecuencia sin recibir capital adicional. Pulse cumplió uso en cuatro cuentas y accedió al segundo tramo. La asignación convirtió diferencias de madurez en decisiones distintas.

Errores de capital

Repartir proporcionalmente al tamaño perpetúa el pasado. Financiar a quien presenta mejor premia narrativa. Exigir previsiones precisas en opciones crea ficción. Y retirar recursos al primer fallo impide aprender. La respuesta es adaptar la evidencia al tipo de decisión y mantener reglas

de parada.

Otro error es ignorar tiempo directivo. Una inversión pequeña puede exigir al fundador cada día y ser más cara que una gran compra de equipo. Regístrelo como recurso.

PREGUNTAS DEL COMITÉ DE CAPITAL

¿Qué evidencia compra este tramo y qué decisión seguirá?

¿Qué dejamos de hacer al financiarlo?

¿Cuánto recurso puede absorber la línea sin desperdicio?

¿Qué riesgos están correlacionados con el resto de cartera?

EJERCICIO

Comité de capital

Prepare expedientes EPR para tres usos rivales. Incluya caja, personas, tiempo directivo y reputación. Defina un tramo y una puerta para cada uno. Construya escenarios base, adverso y de retraso de cobro. El comité debe financiar al menos uno de forma desigual, condicionar otro y rechazar o aplazar otro. Registre la lógica para comparar con resultados.

CHECKLIST DE ASIGNACIÓN

- ☐ El capital incluye recursos no financieros.
- ☐ Evidencia, potencial, riesgo y capacidad absorbente se distinguen.
- ☐ Cada tramo compra una evidencia o capacidad concreta.
- ☐ Las puertas se fijan antes de gastar.
- ☐ Se explicita qué iniciativa pierde recursos.
- ☐ Caja y capital circulante se modelan en escenario adverso.
- ☐ Riesgos correlacionados aparecen en la cartera.
- ☐ La revisión no premia tamaño, narrativa ni gasto hundido.

Capítulo 20

Cuarto hito: Plataforma integrada

Al año de integrar CRM, datos y operaciones de cliente, Nexo podía ver una cuenta completa y asignar capital por línea. También había creado un nuevo riesgo: dos analistas del equipo de datos dominaban todas las definiciones y peticiones. La plataforma había eliminado duplicación y concentrado conocimiento. El hito exigía mirar ambos efectos.

La **Plataforma integrada** existe cuando varias líneas comparten capacidades que mejoran de forma verificable economía, aprendizaje o experiencia, con interfaces, datos y gobierno que preservan responsabilidad. No es un sinónimo de centralización ni de software común.

Tarjeta del hito 4

Definición. Arquitectura de cartera en la que núcleo, servicios compartidos y capacidades específicas están diseñados, medidos y gobernados.

Condiciones de entrada. Cartera validada, economía por línea, tesis conjunta y capacidad para asignar capital.

Capacidades necesarias. Diseño organizativo, interfaces, gestión de datos, servicios compartidos, gobierno de cartera, finanzas por línea y resolución de conflictos.

Evidencias. Menor duplicación o coste; mejor tiempo hasta valor; experiencia de cuenta coherente; datos que permiten decisiones; líneas

que conservan velocidad; servicios con niveles; asignación por tramos; conflictos resueltos sin fundador.

Indicadores. Coste compartido por unidad, tiempo de respuesta, errores de traspaso, uso y calidad de datos, tiempo hasta valor, expansión elegible, margen por línea, colas del centro, excepciones, satisfacción interna del servicio y decisiones escaladas.

Riesgos. Centro monopolista, arquitectura tecnológica sobredimensionada, pérdida de propiedad de resultados, subsidios, datos sin gobierno y dependencias nuevas.

Decisiones habilitadas. Acelerar líneas con evidencia, automatizar capacidades comunes, entrar en geografías mediante plataforma, adquirir capacidades complementarias y preparar escala. No permite multiplicar volumen si el cuello común está saturado.

Falsa madurez. Una herramienta única, organigrama matricial, marca común, más puestos corporativos o ahorro calculado sin coste de coordinación.

Condiciones para avanzar. Plataforma con capacidad, liderazgo intermedio, economía estable, caja y señales de demanda suficiente para justificar aceleración.

Retroceso. Una línea pierde autonomía crítica, el centro acumula colas, fallan datos, aumenta coste conjunto o la salida de un especialista detiene varias líneas.

MARCO · MARCO

La forma visual es una tarjeta superpuesta al mapa NCE. Cada evidencia debe vincularse a una capacidad compartida y a un resultado. Se interpreta comprobando beneficio neto y riesgo concentrado. Ayuda a decidir si escalar o rediseñar la arquitectura.

La prueba de integración neta

Para cada servicio compartido calcule: beneficio observable menos coste directo, coordinación y riesgo. Algunos beneficios serán cualitativos, como coherencia de marca; deben acompañarse de señales concretas, no fingir precisión monetaria.

Pregunte también por contrafactual: ¿qué ocurriría si cada línea resolviera la capacidad? Una plataforma puede ser más barata y más lenta. La decisión depende de qué variable crea ventaja.

La plataforma debe cambiar. Revise trimestralmente qué capacidades siguen compartidas y cuáles deben federarse. Una línea que crece puede necesitar equipo dedicado conectado por estándares. El objetivo no es conservar el diseño, sino conservar su lógica.

Prueba de doble responsabilidad

Para declarar el hito, cada resultado transversal debe tener dos respuestas claras: quién presta la capacidad y quién responde por el resultado de línea. Si la cuenta falla, operaciones de cliente puede responder por coordinación y la línea por su oferta. Si nadie distingue, aparecerán vacíos; si ambos responden por todo, aparecerá conflicto.

Seleccione tres decisiones —prioridad de una cuenta, cambio de dato y

asignación de un especialista— y siga su recorrido. Registre cuántos niveles, cuánto tiempo y qué información. La plataforma debe reducir negociaciones recurrentes mediante criterios. Una matriz sofisticada que requiere intervención en cada caso no está integrada.

La auditoría incluye seguridad y continuidad. Un dato común o servicio compartido aumenta el impacto de fallo. Verifique accesos, copia, recuperación y comunicación. Integrar sin elevar controles puede aumentar riesgo más rápido que valor.

También revise innovación local. ¿Cuántas mejoras propuestas por una línea se incorporaron o rechazaron con razonamiento? Un centro que solo impone deja de aprender. Una plataforma madura convierte variaciones útiles en opciones de estándar.

El beneficio neto debe observarse durante un periodo suficiente. El primer trimestre suele incluir coste de transición. Distinga inversión, funcionamiento y deuda de migración. Si el beneficio depende de eliminar puestos que aún realizan trabajo, no se ha materializado.

Finalmente, el veredicto nombra la capacidad máxima del centro. Si operaciones de cliente puede atender cuarenta cuentas con calidad, la línea no puede vender sesenta esperando que el organigrama lo resuelva. Esta cifra alimenta la puerta de escalado.

La plataforma en una empresa pequeña

Una pyme de quince personas no necesita cargos corporativos. Puede compartir una definición de cliente, un sistema de datos, una reunión de cartera y una persona que coordina cobro. Las líneas pueden ser ofertas con responsables parciales. El hito se adapta al tamaño.

Lo esencial es que las decisiones conjuntas no residan en conversaciones casuales del fundador. Un documento de interfaces, una cuenta económica y una cadencia pueden bastar. Si la complejidad no

justifica una plataforma, la empresa quizá no necesite varias líneas.

La proporcionalidad protege contra copiar estructuras de grandes grupos. Madurez no significa más capas; significa claridad, evidencia y recuperación. Una arquitectura sencilla que funciona es más madura que una matriz que solo el fundador comprende.

Veredicto por capacidad compartida

No declare el hito solo para toda la plataforma. Puede estar alcanzado en datos y no en operaciones de cliente. La tarjeta registra cada capacidad y su rango.

La siguiente inversión de escala debe respetar el componente más débil. Si la facturación es robusta y datos no, el volumen puede aumentar errores. Se autoriza mejorar datos, no multiplicar líneas.

Esta lectura parcial mantiene el principio central: una empresa puede tener grados distintos de madurez. La plataforma no borra esa desigualdad; la hace gestionable.

Evidencia que debe conservarse

El expediente del hito incluye un antes y un después de cada integración material. No se necesita un experimento perfecto, pero sí una línea base de tiempo, coste, error o experiencia. Sin ella, el ahorro se convierte en opinión.

Conserve decisiones rechazadas y motivos. Quizá se decidió no compartir soporte porque los productos eran distintos. Si cambia la cartera, ese razonamiento puede revisarse. La arquitectura aprende con su historia.

Incluya testimonios internos con cautela. Las líneas pueden preferir autonomía aunque el centro funcione o apoyar centralización porque

traslada trabajo. Compare percepción con nivel de servicio y resultado. Ninguna fuente basta.

Realice una prueba de alta y baja. Incorpore una nueva cuenta o línea mediante interfaces; retire temporalmente un servicio y observe recuperación. La plataforma debe saber conectar y desconectar sin reconstrucción total.

El veredicto final enumera tres activos compartidos, tres límites y tres riesgos. Esta síntesis permite que el equipo explique la plataforma sin recurrir al organigrama. Si nadie puede, la integración sigue siendo propiedad de unos pocos diseñadores.

La auditoría de Nexo

Nexo documentó mejoras: una visión de cliente, menor duplicación de captura, activación más rápida en Monitor y propuestas cruzadas con mejor elegibilidad. El margen operativo conjunto alcanzó aproximadamente el 12 %. Las cuentas de línea permitían ver inversión en Pulse.

La auditoría encontró tres reservas. El equipo de datos era un cuello; operaciones de cliente medía volumen, no tiempo de decisión; y algunas líneas esperaban aprobación central innecesaria. Nexo creó propietarios de dato en cada línea, automatizó controles y sustituyó aprobaciones por límites. Dos analistas formaron a cuatro usuarios avanzados.

El hito se declaró alcanzado con un plan de dependencia. La empresa autorizó preparar escala, no ejecutarla de inmediato. Antes debía superar una puerta de demanda, capacidad y caja.

Integración no equivale a madurez total

Una plataforma puede hacer más eficiente un negocio sin demanda suficiente. Puede compartir una oferta débil. También puede aumentar

superficie de fallo: una interrupción central afecta a todas las líneas. Por eso el hito 4 debe conectar con continuidad y capacidad, no solo ahorro.

La falsa sensación de control aparece cuando el cuadro de mando muestra todo y nadie puede cambiar nada. Los datos son útiles si una persona tiene autoridad y cadencia para actuar.

PREGUNTAS DEL COMITÉ

¿Qué beneficio neto produce cada capacidad compartida?

¿Qué dependencia nueva creó la integración?

¿Qué aprobación central puede sustituirse por un límite?

¿Qué línea necesita más autonomía sin romper el núcleo?

EJERCICIO

Prueba de integración neta

Seleccione cinco capacidades compartidas. Para cada una registre consumidor, nivel, beneficio, coste, cola, dependencia y alternativa descentralizada. Mantenga, rediseñe, federe o separe. Elija un cuello y establezca propietario, capacidad máxima, indicador adelantado y plan de recuperación. Emita veredicto del hito y condiciones previas a acelerar.

CHECKLIST DEL HITO 4

- ☐ La plataforma mejora economía, experiencia o aprendizaje medibles.
- ☐ Las interfaces preservan propietarios de resultado.
- ☐ Los servicios compartidos tienen niveles y costes visibles.
- ☐ Los datos comunes soportan decisiones y tienen propietarios distribuidos.
- ☐ Colas y aprobaciones centrales se revisan.
- ☐ Las líneas conservan ritmos necesarios.
- ☐ Dependencias creadas por integración tienen tratamiento.
- ☐ Escala solo se autoriza si plataforma, demanda y caja la soportan.
- ☐ El diseño puede federarse o revertirse.

PARTE VII

Escalar con evidencia

Escalar multiplica tanto los aciertos como los defectos. Esta parte decide cuándo acelerar, cómo crecer sin romper el sistema y cómo diversificar sin perder el foco que hizo posible el negocio.

Escalar aumenta irreversibilidad. La evidencia que bastaba para probar ya no basta para contratar, internacionalizar o multiplicar volumen. Esta parte abre una puerta de aceleración, gestiona las tensiones del crecimiento y trata la diversificación como una decisión de riesgo y capacidad.

Capítulo 21

Cuándo acelerar

Nexo tenía demanda, caja y una plataforma funcional. Un distribuidor portugués ofrecía acceso a cuarenta cuentas si la empresa contrataba equipo local en tres meses. Ventas veía una ventana. Operaciones mostraba otra cifra: el tiempo hasta valor de Monitor había aumentado de treinta y cinco a cincuenta y dos días. Acelerar podía capturar mercado o multiplicar un cuello.

Escalar aumenta compromiso e irreversibilidad. Contrataciones, oficinas, tecnología y acuerdos exclusivos crean costes que una prueba pequeña no tiene. La decisión no debe basarse en entusiasmo ni en ausencia de problemas visibles. Debe demostrar que demanda, economía, capacidad, caja, liderazgo y aprendizaje pueden absorber velocidad.

La puerta de escalado

MARCO · PUERTA DECALA

La **Puerta DECALA** evalúa seis dimensiones: **demanda, economía, capacidad, activos compartidos, liderazgo y aguante financiero**. Se representa como seis cerrojos; todos deben abrirse o registrar una excepción consciente. Se interpreta por la dimensión que primero fallaría bajo el volumen previsto. Ayuda a decidir acelerar, preparar o detener.

Demanda. Varias cohortes y canales muestran necesidad, conversión y

ciclo; se entiende qué parte depende de urgencia o descuento. **Economía.** Margen, adquisición, implantación, soporte y capital circulante resisten escenario adverso. **Capacidad.** El recurso restrictivo tiene holgura o plan demostrado. **Activos compartidos.** Datos, tecnología y procesos soportan volumen y recuperación. **Liderazgo.** Hay responsables capaces de contratar, decidir y corregir. **Aguante financiero.** La caja cubre desfase, error y retraso sin apostar la supervivencia.

No todas las dimensiones necesitan estar perfectas. Una excepción puede aceptarse si el riesgo es visible, reversible y financiable. Por ejemplo, acelerar antes de tener un segundo proveedor puede ser razonable con inventario y plan. Hacerlo sin conocer margen de la cohorte rara vez lo es.

Pruebas de estrés

Simule al menos tres escenarios: volumen previsto, volumen 30 % inferior y entrega 30 % más lenta. Añada retraso de cobro y salida de una persona crítica. La cifra exacta importa menos que localizar puntos de ruptura.

La obra de Edith Penrose subraya que la experiencia directiva y los servicios que los recursos pueden prestar limitan el crecimiento.¹⁵ Dinero no convierte instantáneamente nuevas personas en capacidad. La empresa necesita tiempo de incorporación, supervisión y aprendizaje. Esa «capacidad de absorber crecimiento» debe aparecer en el plan.

Use un lote de escala. En lugar de duplicar de una vez, aumente demanda o capacidad en una proporción que permita observar tensión. Defina una pausa automática si calidad, margen, tiempo hasta valor o caja cruzan límites. La escala por oleadas no es timidez; es control de realimentación.

Evidencia suficiente, no certeza

Esperar certeza puede perder una ventana. La puerta sirve para identificar qué incertidumbre debe aceptarse y cuál puede reducirse. Una oportunidad de duración breve puede justificar riesgo mayor si la pérdida es asumible y la ambición valora velocidad. La decisión debe registrar el intercambio.

Las señales favorables incluyen exceso de demanda elegible, repetición por canal, economía estable, capacidad de formar, líderes disponibles y cobros compatibles. Señales de freno: horas extraordinarias recurrentes, incidencias tardías, concentración, pronóstico sesgado, rotación, activación creciente y decisiones que vuelven al fundador.

La economía de la oleada

Modele la oleada como unidad. Incluya captación adicional, contratación, formación, menor productividad inicial, capacidad de mentor, tecnología, cobro y contingencia. Calcule el punto de máxima caja consumida, no solo el mes de equilibrio. Esa cifra determina si el aguante financiero es real.

La demanda debe separarse en confirmada, probable y creada por la propia expansión. Contratar para la tercera categoría es más arriesgado. Puede ser necesario si la incorporación es lenta; entonces use compromisos, listas elegibles o acuerdos de canal como evidencia, no una previsión general.

El liderazgo también tiene capacidad. Estime cuántas personas o unidades nuevas puede integrar cada responsable sin abandonar operación. Si el plan exige contratar líderes y equipos a la vez, añada tiempo para que los primeros comprendan el sistema. Un directivo externo no llega con contexto instantáneo.

Defina qué deuda aceptará temporalmente: margen menor por formación, mayor ciclo o uso de caja. Asigne fecha de reversión. Si la deuda no disminuye al madurar la cohorte, no era inversión sino

deterioro.

La puerta debe considerar reputación. Una expansión geográfica puede comprometer marca con socios que Nexo no controla. Incluya calidad contractual, derechos de salida y prueba con clientes. Acelerar por canal ajeno sin gobierno externaliza decisiones críticas.

Por último, compare con la alternativa de no escalar. Puede existir riesgo de perder talento o mercado. Documentarlo evita que la prudencia parezca gratuita. La decisión madura elige entre riesgos, no entre riesgo y seguridad.

La puerta ante una ventana breve

Una empresa ficticia de tecnología sanitaria recibe una homologación que le concede seis meses de ventaja. Su capacidad de soporte no está madura. Esperar la cerraría; acelerar puede dañar pacientes y reputación. La puerta no puede suavizar seguridad.

La empresa separa la apuesta: limita lanzamiento a tres centros, contrata soporte especializado y mantiene una lista de espera. Acepta menor captura para aprender sin cruzar el límite crítico. Si el modelo no funciona en tres, no funcionará mejor en treinta.

El ejemplo muestra que una ventana no elimina condiciones; puede cambiar el lote, el modo o el coste aceptable. Los límites de daño a terceros dominan la urgencia. La empresa documenta qué oportunidad renuncia y por qué.

Un sí condicionado

La puerta no produce solo sí o no. Puede producir un sí condicionado: lote, canal, cliente o contratación limitada. Cada condición tiene propietario y fecha.

Evite condiciones imposibles que solo posponen. Deben reducir una incertidumbre y tener acción. «Acelerar cuando el mercado mejore» no sirve; «cuando tres cohortes mantengan activación inferior a cuarenta días» sí.

Si una condición no se cumple, el plan vuelve al comité sin presión de justificar gasto. Esta disciplina convierte prudencia en una opción ejecutable.

Calidad de la evidencia comercial

Antes de acelerar, revise por qué compraron las últimas cuentas. Separe problema estructural, urgencia temporal, descuento, relación y novedad. Una tasa de conversión alta puede proceder de una ventana que no se repetirá. Eso no impide aprovecharla, pero cambia contratación fija por capacidad flexible.

Observe pérdidas y no decisiones. Si el mercado total parece grande y pocas cuentas priorizan ahora, la demanda accesible es menor. El pronóstico debe basarse en ocasiones y capacidad de compra, no en población de empresas.

Contraste precio. Una oferta puede vender porque está infravalorada. Elevar volumen antes de probar economía amplifica un subsidio. Realice pruebas limitadas o analice disposición a pagar sin poner en riesgo relaciones.

Finalmente, examine la calidad del canal. Si el socio filtra mal, la expansión puede aumentar oportunidades y reducir elegibilidad. Pacte criterios, retroalimentación y consecuencias. La puerta abre para demanda que el sistema quiere atender, no para cualquier interés.

Estas comprobaciones convierten «hay mercado» en una afirmación con rango: segmento, ocasión, precio y canal. Solo esa demanda puede compararse con capacidad.

El plan debe especificar qué se escalará. «La empresa» es demasiado amplio. Puede escalarse un canal, oferta, geografía o capacidad. Aumentar todo impide atribuir problemas.

Nexo aplaza para acelerar mejor

La puerta de Nexo abrió demanda, economía y caja, pero falló en capacidad: integraciones de datos retrasaban activación. Liderazgo local en Portugal tampoco estaba probado. La empresa negoció con el distribuidor una prueba de diez cuentas atendidas desde España y un socio técnico local. Invirtió primero en plantillas de integración y formación.

Cuatro meses después, el tiempo hasta valor volvió a treinta y ocho días, dos especialistas nuevos trabajaban con supervisión y seis cuentas portuguesas habían completado diagnóstico. Nexo autorizó una primera oleada: equipo comercial pequeño y capacidad de entrega compartida. El retraso no eliminó riesgo; lo desplazó desde una apuesta estructural a una expansión con evidencia.

Falsas señales de urgencia

Que un competidor contrate no demuestra demanda. Que un canal ofrezca volumen no demuestra elegibilidad. Que haya lista de espera puede demostrar falta de capacidad o mala priorización. Y la caja disponible puede provenir de cobros anticipados que financian obligaciones futuras.

También es peligroso usar el hito de plataforma como autorización automática. Una arquitectura funciona a su volumen observado; la escala es otra hipótesis.

PREGUNTAS DE PUERTA

¿Qué se rompería primero con un 50 % más de volumen?

¿Qué parte de la demanda es elegible y repetible?

¿Cuánta caja consume el escenario de retraso?

¿Qué capacidad necesita experiencia que no puede comprarse de inmediato?

EJERCICIO

Expediente de aceleración

Complete DECALA con dos evidencias y una reserva por dimensión. Modele tres escenarios y una salida de persona crítica. Defina lote de escala, cuatro límites de pausa y propietario de cada uno. El comité debe elegir: acelerar ahora, preparar durante noventa días, probar una oleada o rechazar. La decisión incluye qué no se escalará.

CHECKLIST PARA ACELERAR

- ☐ La demanda procede de cohortes y canales comparables.
- ☐ La economía incorpora crecimiento y capital circulante.
- ☐ El recurso restrictivo tiene plan y tiempo de formación.
- ☐ La plataforma soporta volumen y recuperación.
- ☐ Hay líderes antes de multiplicar equipos.
- ☐ Caja resiste retraso y rendimiento inferior.
- ☐ El lote permite observar sin comprometer toda la estructura.
- ☐ Existen límites automáticos de pausa.

Capítulo 22

Cómo escalar sin romper el sistema

Tras aprobar la oleada, Nexo contrató ocho personas en seis semanas. La demanda lo justificaba, pero los líderes dedicaron tanto tiempo a incorporar que dejaron de revisar clientes. Las incidencias subieron y los nuevos empleados aprendieron versiones distintas del método. La empresa había añadido capacidad nominal y reducido capacidad efectiva.

Escalar es multiplicar un resultado con un aumento menos que proporcional de fragilidad y recursos. Durante la transición, esa proporción puede empeorar: formar, coordinar y corregir cuesta. La gestión debe distinguir inversión temporal de deterioro estructural.

El tablero de tensiones

MARCO · TABLERO CAPIQ

El **Tablero CAPIQ** sigue cinco tensiones: **capacidad, atención, proceso, información y calidad/caja**. Se representa como cinco líneas temporales con límites verdes, ámbar y rojos. Se interpreta por tendencia y relación: una caída de atención puede anticipar calidad; un retraso de datos puede ocultar caja. Ayuda a decidir continuar, pausar o redistribuir.

Capacidad mide el recurso restrictivo y la productividad de nuevas cohortes. **Atención** observa carga de líderes y tiempo del fundador.

Proceso muestra ciclo, colas y excepciones. **Información** vigila puntualidad y calidad de datos. **Calidad/caja** registra resultado, retrabajo, cobro y consumo financiero.

No utilice más de dos indicadores por tensión. Un tablero saturado llega tarde. Elija variables que cambien antes del daño: proporción de nuevos por mentor, casos sin revisión, días de datos atrasados, activaciones bloqueadas o horas de retrabajo.

Escalar el cuello, no el promedio

La capacidad total no importa si un recurso limita el flujo. Añadir vendedores cuando falta implantación aumenta espera. Contratar analistas cuando faltan datos aumenta ociosidad. Identifique restricción, eleve su rendimiento, proteja su tiempo y después revise si el cuello se movió.

La incorporación debe tratarse como proceso de producción de capacidad. Defina resultado a 30, 60 y 90 días, casos de práctica, mentor, certificación y límite de carga. Calcule capacidad del formador: si cada sénior puede acompañar a dos personas, contratar ocho sin nuevos mentores no acelera cuatro veces.

La estandarización permite replicar, pero las rutinas no son objetos inmutables; se ejecutan y cambian en contextos concretos. Escalar exige estabilidad y adaptación. Mantenga un núcleo obligatorio y un mecanismo para proponer cambios.

Calidad de aprendizaje

En crecimiento rápido, los errores aumentan y la organización puede ocultarlos para proteger métricas. La seguridad psicológica favorece conductas de aprendizaje cuando las personas pueden señalar dudas, siempre que coexista con exigencia y análisis.¹¹ Establezca revisiones sin

culpa de la persona, pero no sin responsabilidad sobre la acción.

Clasifique fallos como nuevos, repetidos o de frontera. Los nuevos compran aprendizaje. Los repetidos indican que el sistema no incorporó la lección. Los de frontera aparecen porque el volumen o contexto superó diseño. Cada tipo exige respuesta distinta.

La cadencia de escala puede ser semanal en señales y mensual en capital. Un comité revisa límites, no cada tarea. Si una variable entra en ámbar, reduce lote o reasigna; en rojo, pausa demanda, contratación o expansión según regla previa.

Gobernar cambios durante el crecimiento

En escala, demasiados cambios simultáneos vuelven el sistema ilegible. Mantenga un registro de cambios con hipótesis, dueño, fecha y áreas afectadas. Limite cuántos cambios cruzan una misma capacidad. Si se modifica precio, canal y proceso de activación a la vez, una cohorte no podrá explicar el resultado.

Use células temporales para problemas de frontera, con un líder y fecha de disolución. No convierta cada crisis en departamento. La célula corrige, documenta y devuelve la capacidad al flujo normal. Si el problema persiste, entonces puede justificar estructura.

La comunicación debe escalar. El fundador ya no puede explicar contexto individualmente. Cree cadencias: prioridad semanal, resultado mensual, ambición trimestral. Cada nivel tiene decisiones, no solo información. La repetición coherente reduce rumores y evita que la rapidez dependa de proximidad a dirección.

Observe la distribución de productividad y calidad. Un promedio estable puede ocultar nuevos empleados perdidos y veteranos sobrecargados. Compare cohortes de incorporación y equipos. Si el sistema funciona solo con los veteranos, la capacidad no se ha replicado.

Gestione la salida. Crecer rápido también incorpora personas o clientes que no encajan. Prolongar una mala adecuación consume mentores y calidad. Use criterios justos, retroalimentación y tiempos definidos. La madurez incluye corregir una contratación sin atribuir todo a la persona si falló el diseño.

Al terminar cada oleada, actualice el estándar y el modelo de capacidad. Lo aprendido debe reducir el coste de la siguiente. Si cada oleada cuesta lo mismo y repite fallos, la empresa multiplica volumen, no capacidad.

El cuello que cambia de lugar

Una empresa ficticia de instalación solar acelera ventas y contrata instaladores. El cuello pasa a permisos municipales; después, a conexión de red; más tarde, a cobro. Si dirección sigue midiendo cuadrillas, añadirá recursos donde ya no limitan.

La revisión de restricción se hace después de cada mejora. Pregunta dónde se acumula trabajo, qué recurso determina salida y qué decisión tarda. El cuello puede ser externo; entonces la capacidad consiste en anticipar, secuenciar o negociar, no contratar.

Escalar requiere aceptar que el organigrama va detrás del flujo. Los líderes deben seguir el trabajo y mover atención. Un tablero por funciones puede ocultar colas entre ellas. La unidad de cliente revela el sistema completo.

El coste de la pausa

Una pausa no es gratuita: puede retrasar ingresos y afectar moral. Por eso las reglas deben ser específicas y la recuperación rápida. Defina quién comunica, qué trabajo continúa y qué evidencia reabre.

No pause toda la empresa por un cuello local. Puede reducir un canal, segmento o tipo de caso. El diseño modular limita daño.

Después de reabrir, observe si el rojo reaparece. Si sí, la corrección fue cosmética. La pausa es una herramienta de aprendizaje, no un ritual de control.

Aprender a decir «todavía no» al cliente

La presión de escala se vuelve concreta cuando un buen cliente pide fecha. Un «sí» imposible transfiere el coste a operación; un «no» seco pierde confianza. Diseñe respuestas con capacidad: fecha real, alcance alternativo, lista priorizada o socio aprobado.

Ventas necesita ver capacidad futura y reglas de reserva. Operaciones debe comprender valor de la cuenta. Un foro breve resuelve excepciones sin negociar cada caso. La decisión se registra para ajustar rangos.

El cliente puede elegir esperar, reducir o irse. La empresa acepta que no toda demanda debe capturarse. La sostenibilidad incluye proteger compromisos existentes.

Mida promesas reprogramadas y trabajo aceptado fuera de capacidad. Si crecen, el tablero de calidad llegará tarde. Esta señal muestra que la organización compra ingresos con deuda operativa.

Cuando la capacidad mejore, comunique. Cumplir una fecha más tarde puede construir más reputación que fallar una temprana. El sistema comercial debe vender fiabilidad como parte del valor.

Nexo pasa a oleadas

Después de las incidencias, Nexo congeló nuevas fechas comerciales durante dos semanas. No canceló la estrategia; protegió la entrega. Dividió incorporaciones en grupos de tres, asignó mentores y creó certificación con un caso simulado y uno real. Marta limitó campañas al número de activaciones disponibles.

El tablero mostró que el cuello no era número de consultores, sino revisión de integración por dos especialistas. Nexo automatizó comprobaciones, formó a cuatro usuarios y reservó bloques sin reuniones. En la segunda oleada, el tiempo hasta autonomía bajó y las incidencias se mantuvieron dentro del límite.

Una línea roja de caja detectó otro problema: clientes portugueses pagaban más tarde. Finanzas modificó hitos de cobro antes de ampliar el lote. Escalar calidad sin escalar financiación habría creado una crisis distinta.

Eficiencia que rompe resiliencia

Eliminar toda holgura mejora utilización y reduce capacidad de aprender o absorber incidencias. La escala sostenible necesita reservas: caja, tiempo de líderes, capacidad técnica y alternativas. La holgura tiene coste; la interrupción también. Defina el nivel según variación y consecuencia.

Otro error es premiar a los mejores especialistas con más coordinación hasta apartarlos de la práctica. Diseñe carreras y roles de mentor con carga explícita. Liderar no debe significar atender todas las excepciones.

PREGUNTAS DE Tensión

¿Cuál es el recurso restrictivo hoy y qué lo será después de corregirlo?

¿Cuánta capacidad consumirá la incorporación?

¿Qué señal aparece antes de que el cliente vea el fallo?

¿Qué error repetido no se ha convertido en cambio de sistema?

EJERCICIO

Plan de oleadas

Elija una unidad a escalar. Dibuje flujo y cuello. Defina lote, resultado a 30/60/90 días, capacidad de mentores y cinco límites CAPIQ. Simule una caída del 20 % de productividad y retraso de cobro. Redacte reglas de ámbar y rojo. Ejecute una oleada y no autorice la siguiente hasta revisar tendencia, no solo promedio.

CHECKLIST DE ESCALA OPERATIVA

- ☐ El lote corresponde a capacidad de formación y entrega.
- ☐ La restricción del flujo está identificada.
- ☐ El tablero contiene señales adelantadas y límites.
- ☐ La incorporación tiene resultados y certificación.
- ☐ Los errores nuevos, repetidos y de frontera se distinguen.
- ☐ La caja crece al ritmo de obligaciones y cobros.
- ☐ Existe holgura deliberada para variación y aprendizaje.
- ☐ Una pausa está prevista y no se interpreta como fracaso.

Capítulo 23

Diversificar sin perder foco

Con Nexo creciendo en alimentación y envase, un intermediario ofreció acceso a empresas logísticas de toda Europa. El tamaño era atractivo y el lenguaje de «eficiencia» parecía familiar. Al mismo tiempo, dos clientes farmacéuticos pedían adaptar Monitor a un entorno más regulado. Una opción era grande pero distante; la otra, más pequeña y exigente, compartía procesos y datos.

Diversificar no es añadir variedad. Es cambiar la exposición del negocio sin destruir las ventajas que lo sostienen. Puede reducir dependencia de un segmento, cliente o tecnología. También puede añadir riesgos que parecen distintos y dependen de la misma capacidad.

Fortaleza y distancia

MARCO · MATRIZ FORTALEZA-DISTANCIA

La **Matriz fortaleza-distancia** tiene dos ejes: fortaleza del núcleo y distancia de la nueva apuesta. Fortaleza combina economía, liderazgo, caja y madurez. Distancia mide cambio de cliente, problema, canal, regulación, tecnología y operación. Alto núcleo y baja distancia permite expansión selectiva; alto-alto aconseja socios u opción; bajo-baja exige reparar antes; bajo-alta suele ser fuga. Se interpreta además con correlación de riesgos. Ayuda a decidir entrar, asociarse, experimentar o rechazar.

La teoría de crecimiento de Penrose vincula dirección de expansión con recursos y experiencia acumulados.¹⁵ No implica que la empresa deba permanecer cerca para siempre, sino que la distancia consume capacidad de aprendizaje y gestión. La diversificación desde fortaleza financia ese consumo sin abandonar el núcleo.

La estrategia corporativa debe producir un beneficio claro para las unidades.¹³ Pregunte qué aporta la empresa que un propietario alternativo no aportaría: cliente, canal, datos, método, capital paciente o gobierno. Si la respuesta es solo «podemos venderlo», el derecho es débil.

La prueba de foco

Una diversificación supera la **prueba de foco** si puede responder:

- ¿Qué dependencia reduce?
- ¿Qué capacidad demostrada reutiliza?
- ¿Qué capacidad nueva construye que también fortalece el núcleo?
- ¿Qué riesgo introduce y con qué correlación?
- ¿Quién la lidera sin dividir al equipo crítico?
- ¿Qué se dejará de hacer?

La correlación importa. Dos sectores pueden sufrir el mismo precio energético o depender del mismo canal. Dos productos pueden fallar si cae una plataforma tecnológica. Dibuje causas comunes, no solo etiquetas.

La entrada puede adoptar cuatro modos: prueba interna, alianza, adquisición o construcción completa. La distancia aconseja el modo. Una alianza compra conocimiento y acceso, pero crea dependencia y reparto de valor. Una adquisición compra capacidades solo si la empresa puede integrarlas; el precio no transfiere automáticamente conocimiento.

Foco como sistema de límites

Foco no significa una oferta o país. Significa que la empresa sabe qué capacidad central compone sus elecciones y qué no hará. Una cartera puede ser enfocada si todas las líneas refuerzan una arquitectura. Una empresa de un solo producto puede estar dispersa si atiende segmentos incompatibles con personalización.

Defina límites de simultaneidad, geografía, inversión y atención. Proteja al líder del núcleo. La diversificación debe tener responsable distinto o una reducción explícita de sus otras funciones.

Las señales de avance son primeras compras independientes, transferencia real de capacidad, economía plausible, aprendizaje más rápido y riesgo menos concentrado. Las señales de retirada son personalización creciente, dependencia de Laura, canal nuevo sin acceso, regulación subestimada o consumo de caja que debilita el núcleo.

Diseñar la relación con socios

Una alianza no elimina distancia; distribuye conocimiento y control. Defina qué aporta cada parte, quién posee cliente, datos y propiedad intelectual, cómo se decide precio, quién responde por calidad y cómo se termina. Las relaciones vagas funcionan mientras todo va bien y fallan justo cuando la apuesta importa.

Pruebe la complementariedad con una entrega real antes de exclusividad. Observe tiempos, incentivos y conflictos. Un socio con acceso puede no tener capacidad; uno técnico puede no compartir estándares. La diligencia debe revisar operación, no solo reputación.

El aprendizaje debe transferirse. Nombre personas de Nexos que trabajarán junto al socio y producirán artefactos, criterios y formación. Si todo conocimiento queda fuera, la empresa ha comprado un canal, no construido capacidad. Eso puede ser válido, pero la dependencia debe

aparecer en el mapa.

En una adquisición, la misma lógica se amplifica. Valore clientes y activos, pero también capacidad de integrar decisiones y cultura. Una integración demasiado rápida puede destruir lo comprado; una autonomía indefinida puede impedir sinergia. Diseñe hipótesis y puertas como en cualquier línea, con mayor atención a irreversibilidad.

La diversificación se revisa contra un **presupuesto de complejidad**: número de regulaciones, monedas, idiomas, sistemas, contratos y foros añadidos. No todo puede medirse en euros; sí puede hacerse visible. Si el presupuesto supera liderazgo, reduzca alcance.

Finalmente, identifique una opción de retirada ordenada. Defina clientes, compromisos, personas, datos y reputación. Saber salir permite experimentar con mayor claridad y menor apego.

Portafolio de riesgos, no de etiquetas

Construya una tabla de factores comunes: precio de energía, regulación, ciclo económico, proveedor tecnológico, talento, canal y tipo de cliente. Marque cada línea. Si todas comparten tres factores críticos, la diversificación de ingresos puede no reducir riesgo. Puede seguir creando valor, pero no debe venderse internamente como protección.

Observe también el horizonte. Una línea nueva puede estar menos correlacionada y consumir caja justo cuando el núcleo cae. La diversificación financiera necesita liquidez y tiempos. Modele un escenario donde ambas requieren inversión, no uno donde la nueva compensa de inmediato.

Defina una tesis de transferencia de capacidades. Nexo esperaba que farmacéutico mejorara trazabilidad del núcleo. La tesis específica qué conocimiento volverá, quién lo captura y cuándo. Sin transferencia, la nueva línea es solo extensión.

La política de marca decide si la oferta usa nombre común, aval o marca separada. Una marca común reduce coste de confianza y transmite riesgo. Una separada protege y aumenta adquisición. Elija según madurez y expectativa del cliente, no por gusto.

Para mantener foco, establezca un foro de abandono. Dos veces al año, cada diversificación responde qué dependencia redujo, qué capacidad construyó y qué coste añadió. Si no puede, se reduce o cierra. El foro evita que «estratégico» signifique permanente.

En empresas familiares, la diversificación puede responder a preferencias de ramas propietarias. Esa razón debe discutirse como ambición y gobierno, no ocultarse bajo sinergias. Una cartera patrimonial puede ser válida; exige criterios de propiedad distintos de una plataforma operativa.

Nexo elige farmacéutico

La logística europea exigía nuevo decisor, canal, geografía y referencias; reutilizaba una idea amplia, no un sistema. Farmacéutico compartía planta, trazabilidad y disciplina de datos, aunque requería conocimiento regulatorio. Nexo eligió una alianza con una consultora especializada y limitó la prueba a dos clientes.

El socio aportó interpretación regulatoria; Nexo, método operativo y datos. Se pactaron propiedad de cliente, calidad, confidencialidad y salida. La primera oferta necesitó más documentación y un ciclo comercial mayor, pero el aprendizaje fortaleció Monitor para todos los segmentos.

Nexo rechazó logística genérica. La decisión dejó ingresos potenciales, pero protegió el foco: operación verificable en fabricantes medianos. Diversificar no significó decir sí a un mercado más grande; significó reducir concentración mediante una adyacencia que construía capacidad.

Riesgos de la fortaleza aparente

Un trimestre bueno no es posición de fortaleza. Revise caja, liderazgo, calidad y dependencia. También evite considerar sinergia cualquier recurso común. El mismo equipo directivo compartido puede ser el riesgo principal.

La diversificación defensiva puede ser necesaria si el núcleo declina. En ese caso, no se presenta como expansión desde fortaleza: se gestiona como transición, con menor extracción de caja y mayor urgencia de aprendizaje.

PREGUNTAS DE DIVERSIFICACIÓN

¿Qué dependencia reduce y qué dependencia común conserva?

¿La empresa tiene derecho específico a competir o solo acceso?

¿Qué modo de entrada corresponde a la distancia?

¿Quién lidera y qué dejará de hacer?

EJERCICIO

Expediente de diversificación

Puntúe fortaleza del núcleo y distancia en seis dimensiones. Dibuje dependencias compartidas. Complete la prueba de foco y compare cuatro modos de entrada. Defina una prueba con socio o equipo, pérdida máxima, aprendizaje y salida. El comité debe elegir una opción y nombrar dos mercados que no perseguirá durante seis meses.

CHECKLIST DE DIVERSIFICACIÓN

- ☐ El núcleo demuestra fortaleza o la transición se reconoce como tal.
- ☐ La apuesta reduce una dependencia material.
- ☐ El derecho a competir se basa en capacidades concretas.
- ☐ Distancia y capacidad absorbente guían el modo de entrada.
- ☐ Riesgos correlacionados están dibujados.
- ☐ Liderazgo y coste de oportunidad son explícitos.
- ☐ La prueba tiene salida y límites.
- ☐ Los límites de foco excluyen oportunidades atractivas.

Capítulo 24

Quinto hito: Escala sostenible

Nexo superó los ocho millones de euros de facturación y cincuenta empleados. Laura se resistió a declarar victoria. En los dos trimestres anteriores, la calidad se había recuperado, el tiempo hasta valor era estable y ninguna cuenta superaba el 12 %. Por primera vez, el crecimiento no exigía más rescates. Esa evidencia importaba más que el tamaño.

La **Escala sostenible** es el hito en el que la empresa aumenta resultados durante varios ciclos sin deterioro material de economía, calidad, caja, aprendizaje, liderazgo o resiliencia. «Sostenible» no significa crecimiento infinito ni ausencia de tensión. Significa que las tensiones se detectan y resuelven dentro del sistema.

Tarjeta del hito 5

Definición. Crecimiento que conserva o mejora las capacidades críticas y no depende de exposición creciente.

Condiciones de entrada. Plataforma integrada, puerta de aceleración superada, liderazgo, límites y capital circulante.

Capacidades necesarias. Escalar por oleadas, gestionar restricciones, formar líderes, controlar calidad y caja, adaptar procesos, diversificar con foco y recuperar interrupciones.

Evidencias. Varios trimestres o ciclos de crecimiento; cohortes con economía estable; calidad dentro de límites; capacidad incorporada; previsión de caja; aprendizaje que reduce fallos repetidos; decisiones distribuidas; concentración menor o controlada.

Indicadores. Crecimiento por cohorte, margen, flujo de caja, capital circulante, tiempo hasta valor, retención, incidencias, productividad por antigüedad, tiempo de incorporación, carga directiva, concentración, disponibilidad de sistemas y velocidad de resolución.

Riesgos. Crecer mediante deuda de servicio, agotar líderes, optimizar sin holgura, diversificar riesgos correlacionados, ocultar cohortes débiles y confundir centralización con control.

Decisiones habilitadas. Inversiones mayores, expansión geográfica, adquisiciones selectivas, fortalecimiento de categoría, profesionalización de gobierno y sucesión. No autoriza retirada del fundador sin probar funciones y dependencias.

Falsa madurez. Facturación, plantilla, rondas, cuota o beneficios de un periodo; calidad sostenida por horas extraordinarias; caja de cobros anticipados; crecimiento basado en un solo canal.

Condiciones para avanzar. Mapa de dependencias, equipo directivo autónomo, gobierno, conocimiento distribuido, continuidad y prueba de ausencia del fundador.

Retroceso. Deterioro persistente de cohortes, crisis de caja, salida de líderes, fallo de plataforma, concentración creciente o incapacidad de corregir sin Laura.

MARCO · MARCO

La forma visual combina la tarjeta con el tablero CAPIQ y muestra cuatro ciclos, no una foto. Se interpreta buscando si el crecimiento consume variables adelantadas. Ayuda a decidir si convertir escala en resistencia e independencia.

La duración de la prueba

No existe un número universal de trimestres. La prueba debe cubrir el ciclo donde aparecen costes y pérdidas. Para Nexo, cuatro trimestres permitían observar implantación, retención, contratación y cobro. Un negocio estacional necesitaría más; uno transaccional puede aprender antes.

La capacidad de reconfigurar importa tanto como la operación. Las capacidades dinámicas explican la aptitud para integrar y cambiar competencias ante entornos variables.^{16, 23} En términos prácticos, una empresa madura no solo repite: detecta cuándo la repetición deja de funcionar y modifica su sistema sin esperar al fundador.

Examine si las mejoras sobreviven a presión. Una automatización puede reducir coste en volumen normal y fallar en pico. Un líder puede gestionar diez personas y bloquearse con treinta. La escala sostenible exige pruebas de frontera y recuperación.

La calidad del crecimiento

Descomponga el crecimiento en precio, volumen, mezcla, expansión, nuevos clientes y adquisiciones. Cada fuente tiene riesgos distintos. Crecer por subida de precio puede elevar margen y churn futuro. Crecer por clientes nuevos puede consumir caja. Crecer por expansión puede concentrar cuentas. El hito exige entender composición.

Compare cohortes antes y después de cada cambio material. Si el margen mejora porque las cuentas nuevas aún no han generado soporte, espere. Si la retención baja pero la mezcla cambió hacia un segmento más pequeño, decida si la economía global lo compensa. La lectura necesita contexto.

Revise también la calidad del empleo: tiempo hasta autonomía, rotación temprana, promociones, carga de mentores y capacidad de hablar

de errores. La plantilla no es capacidad si necesita supervisión creciente. Un negocio puede escalar ingresos y agotar el sistema humano que los produce.

La resiliencia se observa en perturbaciones. La empresa debe recuperar un incidente dentro de un nivel aceptable y aprender. No hace falta esperar una crisis grave; simule fallo de canal, dato o líder. La respuesta alimenta el mapa de dependencias.

El consejo o comité debe preguntar qué variable se sacrificaría para sostener crecimiento. Si la respuesta implícita es calidad o caja, el modelo no es sostenible. Defina límites no negociables y la autoridad para pausar.

Una declaración de hito incluye el **coste de mantenimiento**: inversión necesaria para conservar plataforma, formación, seguridad y liderazgo. La escala no se sostiene solo con lo construido; requiere renovación.

Auditoría desde el cliente y desde la caja

La revisión del hito debe realizar dos recorridos. En el primero, siga una cohorte desde captación hasta renovación: promesa, activación, resultado, soporte y expansión. En el segundo, siga un euro desde inversión comercial hasta cobro y obligación futura. Si ambos recorridos cuentan historias distintas, hay una fragilidad.

El cliente puede percibir buen servicio mientras la caja se deteriora por plazos. La caja puede mejorar por prepago mientras aumenta deuda de servicio. La escala sostenible exige que valor y financiación se apoyen.

Añada una revisión de distribución. Observe el peor decil de tiempo, margen o calidad, no solo media. Los casos extremos pueden anticipar lo que ocurrirá al ampliar segmento. Determine si son errores, no elegibles o nueva frontera.

La gobernanza del hito incluye poder de pausa. Nombre quién puede

reducir captación, posponer contratación o limitar una línea al cruzar rojo. Si solo el fundador puede, la escala aún depende de él. Practique la decisión con una simulación.

Por último, evalúe si la empresa sigue aprendiendo. Cuento cambios que eliminaron fallos repetidos, tiempo desde señal a modificación y participación de equipos. Una organización que solo ejecuta puede parecer estable hasta que el entorno cambia. La escala madura conserva curiosidad dentro de límites.

El veredicto debe describir el rango: volumen, geografía, complejidad y modelo. Nexo demostró Iberia y una adyacencia regulada con socio; no «escala universal». La frase de rango protege la próxima decisión.

Nexo supera el quinto hito

Durante cuatro trimestres, Nexo creció desde 6,9 hasta 8,6 millones de euros anualizados. El margen operativo se mantuvo en doble dígito, el ingreso recurrente alcanzó aproximadamente el 46 % y el mayor cliente quedó por debajo del 12 %. El tiempo hasta valor de Monitor se estabilizó y las incidencias críticas no crecieron proporcionalmente al volumen.

La entrada farmacéutica produjo dos clientes y aprendizaje, sin exigir un equipo completo. Portugal avanzó por oleadas. Dos incorporaciones fallaron y una campaña se detuvo; el sistema corrigió sin Laura. Persistían dependencias: un proveedor de infraestructura, el conocimiento de Laura en integraciones históricas y la autoridad externa de la fundadora.

El hito se declaró alcanzado. La siguiente inversión no fue otra geografía. Fue un programa de resistencia, categoría y equipo directivo. Nexo eligió convertir tamaño en independencia.

Sostenibilidad sin complacencia

Un hito sólido puede perderse. El entorno, la tecnología y las personas

cambian. Evite convertir rangos en derechos adquiridos. Revise cohortes nuevas y señales de aprendizaje.

Sostenible tampoco significa lento. Una empresa puede crecer deprisa si los límites y la capacidad avanzan. La velocidad se juzga por su efecto, no por una preferencia moral.

PREGUNTAS DEL COMITÉ

¿Qué variable adelantada empeora aunque el resultado final mejore?

¿Qué coste aparecerá después del periodo actual?

¿Puede el sistema corregir un cuello sin la intervención del fundador?

¿Qué dependencia creció con la escala?

EJERCICIO

Prueba de cuatro ciclos

Seleccione un periodo que cubra venta, entrega y retención. Construya series por cohorte de crecimiento, margen, caja, calidad, tiempo hasta valor, productividad, carga directiva y concentración. Marque límites y correcciones. Añada dos pruebas de frontera y una recuperación real o simulada. Emita veredicto y liste tres dependencias que impiden el hito 6.

CHECKLIST DEL HITO 5

- ☐ La prueba cubre el ciclo completo de costes y pérdidas.
- ☐ Cohortes conservan economía y retención.
- ☐ Calidad y tiempo hasta valor permanecen dentro de límites.
- ☐ Incorporación produce capacidad, no solo plantilla.
- ☐ Caja soporta capital circulante y escenario adverso.
- ☐ Los fallos repetidos disminuyen o cambian el sistema.
- ☐ Liderazgo resuelve restricciones sin Laura.
- ☐ Concentración y dependencias no aumentan ocultamente.
- ☐ La empresa puede pausar sin perder control.

PARTE VIII

Construir una empresa resistente e independiente

El último tramo reduce las dependencias críticas, construye liderazgo de categoría y sustituye al fundador como sistema operativo, hasta que la empresa opera, decide y se renueva sin su presencia constante.

El tamaño no produce independencia. Esta parte convierte escala en resistencia: reduce puntos únicos de fallo, distribuye autoridad externa e interna y prueba gobierno y sucesión. El fundador deja de ser sistema operativo cuando la empresa también puede adaptarse sin él.

Capítulo 25

Reducir dependencias críticas

Un viernes, el proveedor que alojaba Nexo Pulse anunció una incidencia grave. Álex conocía la arquitectura; Laura conservaba el contacto contractual; un único analista sabía reconstruir una integración histórica. Tres dependencias distintas convergían en el mismo incidente. La empresa tenía caja y clientes diversificados, pero una interrupción podía cruzar varias líneas.

Una dependencia crítica es una persona, cliente, proveedor, canal, sistema, dato, permiso o fuente de capital cuya indisponibilidad puede detener o degradar una capacidad material y que carece de alternativa suficiente. El objetivo no es eliminar todas: sería caro o imposible. Es conocerlas, reducir probabilidad o impacto y practicar recuperación.

El mapa de dependencias

MARCO · MAPA PIRA

El **Mapa PIRA** evalúa cuatro dimensiones: **probabilidad, impacto, recuperación y arrastre**. Arrastre mide cuántas capacidades caen juntas. Se representa como una red: nodos de dependencias conectados a capacidades; tamaño por impacto, color por recuperación y grosor por arrastre. Se interpreta empezando por nodos que afectan a varias capacidades y tardan más en recuperarse. Ayuda a decidir reducir, duplicar, transferir, asegurar, aceptar o salir.

Clasifique ocho familias: personas y conocimiento; clientes; proveedores; canales; tecnología y datos; capital y liquidez; permisos y regulación; reputación y marca. Para cada dependencia registre dueño, señal, alternativa, tiempo objetivo de recuperación y prueba más reciente.

La continuidad no es un documento guardado. ISO 22301 propone un sistema para planificar, operar, revisar y mejorar la protección y recuperación ante interrupciones.¹⁷ Una pyme puede aplicar la lógica proporcionalmente: análisis de impacto, prioridades, planes simples, contactos, copias y ejercicios.

Tratamientos distintos

Reducir baja probabilidad o exposición: limitar concentración de cliente. **Duplicar** crea alternativa: proveedor secundario o copia. **Transferir** usa seguro o contrato, aunque no recupera operación. **Aislar** impide arrastre mediante modularidad y accesos. **Preparar** reduce tiempo de recuperación con procedimientos y práctica. **Aceptar** reconoce que el tratamiento cuesta más que la pérdida tolerable. **Salir** elimina una actividad cuyo riesgo no compensa.

La redundancia nominal no basta. Dos proveedores pueden depender de la misma infraestructura. Dos personas pueden saber la teoría y ninguna haber ejecutado. Dos canales pueden pertenecer a la misma plataforma. Pruebe independencia real.

Para conocimiento crítico, combine documentación, práctica y autoridad. Un manual sin acceso ni decisión no sustituye a una persona. Use parejas, rotación, simulaciones y revisión. El conocimiento organizativo se mantiene mediante un sistema vivo, no por transferencia única.¹⁸

Concentración y apetito de riesgo

Defina límites desde la ambición. Un cliente del 30 % puede ser aceptable temporalmente si financia una base y existe plan; puede ser incompatible con una empresa independiente. Lo importante es que la exposición sea elegida.

No use umbrales genéricos como verdades. Evalúe margen, poder de negociación, sustituibilidad, obligaciones y tiempo. Un cliente del 10 % con condiciones excepcionales puede concentrar más riesgo operativo que uno del 20 % estandarizado.

Las métricas incluyen concentración por ingresos y margen, tiempo de recuperación, cobertura de conocimiento, dependencia de canal, disponibilidad, caja bajo estrés y porcentaje de capacidades con alternativa probada. Cuento pruebas, no planes escritos.

Priorizar sin alarmismo

La puntuación PIRA orienta, pero una dependencia de baja probabilidad y daño existencial puede dominar. Añada un campo de tolerancia: pérdida máxima aceptable y servicio mínimo. Así se decide cuánto invertir. No todos los nodos rojos requieren duplicación inmediata.

Construya escenarios combinados. Las crisis rara vez respetan categorías: la caída de un proveedor puede generar incumplimiento, caja y reputación. El arrastre muestra esa cadena. Defina puntos de corte para aislar: suspender una función, pasar a modo manual o limitar clientes.

La comunicación forma parte de recuperación. Liste audiencias, mensaje, responsable y frecuencia. Decir tarde la verdad puede causar más daño que la interrupción. Prepare plantillas, pero permita adaptar; una respuesta automática sin contexto erosiona confianza.

Para personas críticas, no confunda sucesor con copia. Distribuya funciones. Una persona puede asumir decisión, otra conocimiento y otra relación. Pruebe mediante vacaciones, rotación y casos. Si el sustituto

siempre consulta, la cobertura sigue incompleta.

Los contratos reducen riesgo solo si las obligaciones son exigibles y operativamente útiles. Revise niveles, datos portables, cooperación de salida y responsabilidad. Mantenga información de contacto fuera del sistema que podría caer.

Finalmente, registre riesgo residual después del tratamiento. Toda alternativa falla. El comité acepta explícitamente lo que queda y revisa cuando cambian impacto o coste. La resistencia no es ausencia de vulnerabilidad; es elección y recuperación.

Dependencias positivas y contratos de reciprocidad

No toda dependencia debe reducirse. Una relación profunda con proveedor o cliente puede producir aprendizaje y ventaja. El problema aparece cuando el poder es unilateral, la salida imposible o el arrastre desconocido. Distinga dependencia crítica de interdependencia gobernada.

Una interdependencia sana tiene valor mutuo, información, límites, alternativas y mecanismo de conflicto. Un proveedor estratégico puede compartir hoja de ruta a cambio de compromiso; Nexo mantiene portabilidad y revisión. Un cliente ancla puede financiar desarrollo, pero no controlar la oferta completa.

Registre también dependencias de propósito. Una certificación, asociación o marca puede legitimar categoría. Si cambia sus reglas, el impacto no es operativo inmediato y sí comercial. Inclúyala en escenarios.

En personas, evite que la reducción se perciba como desconfianza. Presentar cobertura como continuidad y desarrollo permite rotación y aprendizaje. La persona crítica participa en diseñar alternativa y gana capacidad de ausentarse. Si retiene información para conservar poder, el

problema es de incentivos y gobierno.

Las pruebas deben variar. Una copia técnica se restaura; un proveedor alternativo ejecuta una transacción; un sustituto dirige una reunión; una cuenta soporta cambio de responsable. Marcar «plan probado» sin especificar prueba produce confianza falsa.

Finalmente, vincule inversión a impacto. Una dependencia de alta puntuación puede requerir seis meses; mientras tanto, limite exposición y prepare respuesta. El plan debe reducir riesgo desde el primer día, no esperar a la solución final.

Dependencia de caja y financiación

La caja puede depender de un banco, un cobro grande o anticipos. Mapéela como cualquier proveedor. Registre líneas disponibles, condiciones, garantías, vencimientos y tiempo de acceso. Una línea no utilizada puede retirarse; una renovación no es certeza.

Prepare una previsión de trece semanas y escenarios. Defina qué pagos se protegen, qué gasto puede pausarse y quién decide. Negociar antes de la crisis aumenta alternativas.

La financiación diversificada tiene coste. No se buscan cinco bancos por estética, sino fuentes con riesgos distintos y capacidad suficiente. La mejor protección puede ser reducir capital circulante, cobrar hitos o mantener reserva.

Incluya compromisos fuera de balance operativo: garantías, devoluciones, vacaciones acumuladas o servicio futuro. La caja visible puede no estar libre. El mapa debe conectar financiación con obligaciones.

Una empresa independiente no necesita deuda cero. Necesita que la pérdida de una fuente no obligue al fundador a rescatarla sin plan.

Nexo trata los nodos de arrastre

El mapa de Nexo reveló tres nodos rojos. Laura conectaba relaciones, criterio técnico y reputación. El proveedor de Pulse sostenía datos de varias líneas. Dos clientes todavía concentraban referencias en farmacéutico.

La empresa repartió tratamientos. Marta asumió relaciones y apareció como voz de mercado; Laura documentó y practicó decisiones de integración con cuatro especialistas. Pulse adoptó copias portables, contrato de recuperación y proveedor alternativo probado. En farmacéutico, Nexo limitó inversión hasta obtener referencias independientes.

Realizó un ejercicio: simuló ausencia de Laura y caída del proveedor durante un día. La recuperación técnica funcionó en cuatro horas, pero el equipo tardó en decidir quién informaba a clientes. El plan se corrigió con autoridad y plantillas. La prueba encontró una dependencia que el documento no mostraba.

Riesgo de fortaleza excesiva

Duplicar todo destruye economía y puede añadir complejidad. El tratamiento debe guardar proporción con impacto y apetito. La diversificación de proveedores puede reducir volumen de negociación. La rotación indiscriminada puede bajar especialización.

Otro error es tratar al fundador como una sola dependencia. Puede prestar seis funciones: venta, arbitraje, conocimiento, capital, identidad y energía. Cada una requiere tratamiento distinto.

PREGUNTAS DE RESISTENCIA

¿Qué ausencia detendría varias capacidades a la vez?

¿Cuánto tardaría la empresa en recuperar un servicio aceptable?

¿La alternativa ha sido probada o solo contratada?

¿Qué dependencia aceptamos conscientemente y por qué?

EJERCICIO

Mapa PIRA

Liste veinte dependencias en las ocho familias. Puntúe probabilidad, impacto, recuperación y arrastre de 1 a 5. Dibuje conexiones a capacidades. Seleccione cinco nodos y asigne tratamiento, propietario, fecha y prueba. Realice un ejercicio de mesa para el nodo principal: cronología, decisiones, comunicaciones y recuperación. Actualice el mapa con lo observado.

CHECKLIST DE DEPENDENCIAS

- ☐ El mapa incluye personas, clientes, proveedores, canales, datos y capital.
- ☐ Arrastre y recuperación se miden además de probabilidad.
- ☐ Los límites reflejan la ambición y no una referencia comparativa genérica.
- ☐ Las alternativas son realmente independientes.
- ☐ Conocimiento crítico se practica, no solo documenta.
- ☐ Cada plan contiene autoridad y comunicación.
- ☐ Hay dependencias aceptadas de forma explícita.
- ☐ Los ejercicios producen cambios en el sistema.

Capítulo 26

Construir liderazgo de categoría

Durante años, los clientes presentaban Nexo como «la consultora de Laura». La frase abría puertas y limitaba el crecimiento: la autoridad pertenecía a una persona y el mercado comparaba a la empresa con consultores generalistas. Nexo necesitaba definir con precisión qué problema sabía organizar y qué estándar podía defender.

Una categoría es una forma compartida de clasificar un problema y sus soluciones. Liderarla no consiste en inventar una etiqueta grandiosa. Consiste en ayudar al mercado a reconocer un problema, darle lenguaje, establecer criterios de compra, producir prueba y reunir a quienes lo desarrollan. La notoriedad sin evidencia crea moda; la evidencia sin lenguaje puede quedar invisible.

Problema, lenguaje, prueba y ecosistema

MARCO · SISTEMA PLPE

El **Sistema PLPE** tiene cuatro componentes. **Problema:** una pérdida o riesgo que merece atención. **Lenguaje:** términos y distinciones que permiten verlo. **Prueba:** datos, casos, métodos y estándares que sostienen afirmaciones. **Ecosistema:** clientes, especialistas, socios, instituciones y críticos que participan. Se representa como cuatro engranajes; si falta uno, el sistema no transmite autoridad. Se interpreta preguntando qué parte depende de la voz del fundador. Ayuda a decidir si crear, acotar, contribuir o abandonar una categoría.

La investigación sobre aparición de categorías muestra que la legitimación combina acciones de las empresas y juicios de audiencias; cuando la categoría gana aceptación, la atención puede desplazarse desde su existencia hacia la diferenciación entre firmas.¹⁹ Esto recuerda que una empresa no posee una categoría. Puede contribuir a construirla y competir dentro de ella.

Empiece por el problema. Debe ser suficientemente importante, distinto y persistente. Después defina lenguaje que mejore decisiones. Un término es útil si permite diagnosticar, comparar y actuar, no solo diferenciar marketing. La prueba debe ser auditable: casos con límites, metodología, datos agregados honestos y resultados condicionados.

El ecosistema amplía legitimidad. Asociaciones, universidades, proveedores y clientes pueden cuestionar y mejorar el estándar. Si todas las voces dependen económicamente de la empresa, la autoridad es frágil.

Elegir una categoría defendible

La ambición marca alcance. Una pyme no necesita declarar una industria

mundial. Puede liderar una categoría estrecha: un problema en un segmento y geografía donde dispone de prueba. Cuanto más amplia la declaración, mayor la carga de evidencia y coordinación.

Use la **prueba de independencia semántica**: ¿el equipo y los clientes pueden explicar el problema sin citar a Laura? ¿Los criterios aparecen en ventas y entrega? ¿Un tercero puede usar el lenguaje aunque compre a otro proveedor? Si sí, la categoría empieza a ser un activo compartido, no un lema personal.

Mida indicadores de sustancia: uso del lenguaje por terceros, invitaciones al equipo, referencias al método, contribuciones de clientes, calidad de oportunidades, adopción de criterios y renovación. Seguidores y menciones pueden acompañar, pero no prueban liderazgo.

La arquitectura editorial de la categoría

Una categoría necesita un cuerpo de conocimiento, no una campaña. Diseñe piezas con funciones distintas: definición breve, diagnóstico, estándar, casos, investigación, formación y foro. Cada pieza debe ayudar a una decisión. Un calendario de publicaciones sin arquitectura multiplica contenido y diluye lenguaje.

Establezca un proceso de evidencia. Antes de publicar un dato, registre fuente, método, muestra, límite y permiso. Diferencie observación de Nexo, análisis agregado y recomendación. Si no puede sostener una cifra, use un caso o criterio operativo. La prudencia protege autoridad.

Distribuya autoría. Especialistas firman según conocimiento; clientes contribuyen con consentimiento; la empresa mantiene consistencia. Laura puede escribir la pieza fundacional, pero Marta, David y otros deben sostener el sistema. La categoría se vuelve organizativa cuando el punto de vista sobrevive a cambios de portavoz.

Defina relación con competidores. En etapas tempranas, que otros usen

lenguaje puede legitimar el problema. La diferenciación debe descansar en prueba, activos y ejecución. Litigar cada término puede impedir categoría; regalar toda propiedad sensible puede destruir ventaja. Separe lenguaje común y método propio.

La categoría debe retroalimentar oferta. Registre objeciones, nuevos casos y criterios de compra. Si el contenido atrae audiencias sin elegibilidad o no cambia conversaciones, revise alcance. Liderazgo externo sin aprendizaje interno es reputación cara.

Asigne un presupuesto y un horizonte. La legitimidad tarda y no debe financiarse con expectativas de venta inmediata. Al mismo tiempo, establezca señales y una puerta anual para evitar un proyecto editorial sin límite.

Gobernar una afirmación de liderazgo

Antes de decir «líder», defina dimensión: conocimiento, participación, estándar o influencia. Si no hay fuente verificable, describa la contribución: «Nexo impulsa un marco» o «especializada en». La precisión evita una promesa reputacional que el mercado puede refutar.

Construya un consejo editorial interno con mercado, operación y evidencia. Revisa afirmaciones, casos y lenguaje. No debe frenar toda voz; debe proteger consistencia. Las piezas rápidas pueden usar un conjunto de términos aprobados y fuentes mantenidas.

La categoría también necesita escuchar disconfirmación. Invite a clientes que no compraron, especialistas de otros enfoques y competidores cuando sea posible. Publique cuándo el marco no aplica. Una categoría que explica todo no ayuda a decidir.

Mida la influencia en comportamiento: cambios en pliegos, preguntas de compradores, criterios de auditoría o prácticas. Que un término aparezca en redes es señal débil. Que un cliente cambie su proceso de

decisión es evidencia más fuerte, aunque no se atribuya solo a Nexo.

Decida qué bienes serán comunes y cuáles propietarios. Un glosario puede ser abierto; una herramienta de diagnóstico, licenciada; datos, protegidos; una certificación, gobernada. Esta arquitectura equilibra legitimidad y captura de valor.

Si la categoría madura, la empresa debe diferenciarse dentro de ella. Anticipe esa transición: invierta en entrega, datos y experiencia. Ser primero en nombrar no garantiza ser mejor en servir.

Decidir si liderar o contribuir

No toda empresa debe liderar una categoría. Puede contribuir a una ya existente con especialización. Compare coste de educación, legitimidad disponible, ambición y derecho a definir criterios. Si el mercado entiende el problema, crear otra etiqueta puede añadir fricción.

Una estrategia de contribución elige una tesis estrecha, participa en asociaciones, publica prueba y se diferencia en un subsegmento. Requiere menos inversión y puede producir autoridad suficiente.

Liderar merece la pena cuando el lenguaje actual impide reconocer un problema que la empresa sabe resolver y existe ecosistema dispuesto a participar. Incluso entonces, la empresa no controla la adopción.

Nexo eligió liderar «operación verificable» en un ámbito estrecho porque su cartera y datos sostenían la distinción. En farmacéutico, decidió contribuir a estándares existentes, no inventar otro. La estrategia de categoría puede variar por campo.

La decisión se revisa anualmente. Si el lenguaje no gana uso o la educación consume ventas sin mejorar calidad, reduzca ambición. Si terceros adoptan y la empresa entrega, invierta en diferenciación. La madurez incluye no enamorarse de la etiqueta propia.

Construir categoría exige límites éticos. No invente un problema para crear ansiedad. No use datos de clientes sin permiso. No presente correlaciones de casos como causalidad. Publicar límites aumenta credibilidad.

Operación verificable

Nexo acuñó «operación verificable» para describir una disciplina: decisiones de planta conectadas con datos, responsables, acciones y evidencia de resultado. No afirmó haber inventado la mejora operativa. Delimitó un problema observado: muchas iniciativas producían informes o talleres sin trazabilidad entre decisión y efecto.

Publicó un marco de ocho criterios, una herramienta de autodiagnóstico y casos anonimizados con condiciones. La asociación sectorial convocó una mesa con clientes y dos críticos. Marta dirigió la conversación; David explicó el método; Laura abrió y escuchó.

Un año después, varios clientes utilizaban el término en sus reuniones y un competidor lo mencionó. Nexo no litigó por la frase: aprovechó la legitimidad y se diferenció por datos, entrega y cartera. La autoridad dejó de depender exclusivamente de que Laura estuviera en el escenario.

Categoría como distracción

Crear una categoría es caro y lento. Si el mercado ya entiende bien el problema, puede ser mejor competir con una posición clara. Una etiqueta sin cambio de criterios añade confusión. Y dedicar a toda la empresa a evangelizar puede consumir demanda existente.

El liderazgo tampoco sustituye capacidad. Una organización que define el estándar y falla en entrega daña la categoría y su reputación. La inversión externa debe guardar relación con prueba interna.

PREGUNTAS DE CATEGORÍA

¿Qué problema necesita mejor lenguaje para ser decidido?

¿Qué criterio de compra cambia nuestra contribución?

¿Qué prueba resiste revisión y qué límite debemos publicar?

¿Quién del ecosistema participa sin depender de nosotros?

EJERCICIO

Expediente PLPE

Redacte una página del problema con consecuencias y límites.

Defina tres distinciones de lenguaje que mejoren decisiones.

Reúna cinco pruebas con contexto y una afirmación que no puede sostener. Mapee diez actores del ecosistema y una contribución útil para cada uno. Pruebe el marco en una mesa crítica. El entregable incluye cambios realizados tras objeciones.

CHECKLIST DE CATEGORÍA

- ☐ La categoría organiza un problema real y prioritario.
- ☐ El lenguaje mejora diagnóstico y compra.
- ☐ Las afirmaciones tienen prueba y límites.
- ☐ Varias voces del equipo pueden sostener la autoridad.
- ☐ Terceros participan, cuestionan o adoptan criterios.
- ☐ La inversión corresponde al alcance defendible.
- ☐ Visibilidad se separa de legitimidad y resultado.
- ☐ La categoría refuerza la entrega, no la sustituye.

Capítulo 27

Sustituir al fundador como sistema operativo

Laura se tomó cuatro semanas fuera. El equipo tenía responsables y procesos. En la segunda semana, una disputa entre Pulse y Monitor por capacidad quedó bloqueada; un cliente grande pidió una excepción; y el consejo aplazó una inversión porque nadie sabía si entraba en la ambición. Laura recibió nueve mensajes. Había delegado operación, pero no el sistema que resolvía conflictos.

El fundador suele prestar funciones invisibles: memoria, arbitraje, venta, diseño, capital, identidad, urgencia, relaciones y permiso para cambiar reglas. Sustituirlo no significa encontrar una persona igual. Significa descomponer funciones y distribuirlas entre roles, procesos, información y gobierno.

El mapa del fundador como sistema operativo

MARCO · MAPA FSO

El **Mapa FSO** contiene siete módulos: dirección, asignación, relaciones, conocimiento, excepciones, liderazgo simbólico y gobierno. Se representa como un mapa de flujos desde decisiones recurrentes hacia personas y sistemas actuales. Los nodos que terminan solo en el fundador aparecen en rojo. Se interpreta preguntando qué capacidad falta detrás de cada intervención. Ayuda a decidir transferir, codificar, institucionalizar, conservar o eliminar.

Dirección traduce ambición en prioridades. **Asignación** distribuye capital y atención. **Relaciones** mantiene confianza externa.

Conocimiento aporta criterio técnico e histórico. **Excepciones** resuelve conflictos. **Liderazgo simbólico** comunica identidad y energía. **Gobierno** distingue propiedad, supervisión y gestión.

Una intervención puede ocultar varias funciones. Laura cerraba una cuenta porque conocía el problema, tenía reputación y podía aceptar riesgo. Transferir solo la reunión no bastaba. El mapa separa componentes para tratarlos.

De persona a arquitectura

Cada función tiene mecanismos posibles. Dirección: ambición, estrategia y cadencia. Asignación: comité y expedientes. Relaciones: propietarios y planes. Conocimiento: pares, práctica y comunidades. Excepciones: límites y escalado. Simbolismo: equipo visible y rituales. Gobierno: consejo, delegaciones y sucesión.

La transferencia exige decisiones reales. Un título sin autoridad crea representación. Defina matriz de derechos: quién propone, decide,

ejecuta, debe ser consultado e informado. Evite que dos personas «compartan» la última palabra sin regla de desempate.

Los principios de gobierno de la OCDE asignan al consejo funciones de supervisión de estrategia, riesgo, integridad y sucesión ejecutiva.²¹ Aunque se dirigen sobre todo a empresas con estructuras formales, la separación proporcional entre propiedad, consejo y gestión resulta útil para una pyme. El propietario define límites y nombra gobierno; el consejo supervisa; la dirección opera.

Las palancas de control de Simons ofrecen otro equilibrio: creencias y límites orientan libertad; indicadores diagnósticos controlan rendimiento; conversaciones interactivas atienden incertidumbre.²⁰ La independencia no consiste en sustituir a Laura por un cuadro de mando. Necesita diálogo estratégico sin volver a centralizar.

Equipo directivo, no comité de reporte

Un equipo directivo comparte responsabilidad por el conjunto. Si cada miembro defiende su función y Laura integra, no existe equipo. Debe resolver prioridades, asignar recursos y asumir decisiones cruzadas.

Defina resultados colectivos, información común y reglas de conflicto. La reunión empieza por empresa y después líneas. Las decisiones se registran con responsable y razonamiento. Una revisión posterior evalúa calidad de proceso, no solo resultado; una buena decisión puede tener mal desenlace.

La sucesión no es un acontecimiento. Incluye perfiles, desarrollo, exposición, sustitutos temporales y emergencia. Pruebe ausencias crecientes: una semana operativa, un ciclo de capital, una crisis simulada y un periodo prolongado. Cada prueba produce un mapa actualizado.

Rediseñar la agenda del fundador

La dependencia también se reproduce por agenda. Clasifique durante un mes el tiempo del fundador en operación, construcción de capacidad, estrategia, gobierno, relaciones y creación. El objetivo no es reducir horas sin más, sino moverlas hacia funciones elegidas. Cada bloque operativo recurrente debe asociarse a una capacidad que falta.

Defina un protocolo de intervención. El fundador puede actuar ante daño legal, caja por debajo de límite, incumplimiento de reserva o solicitud formal del director general. Fuera de esas condiciones, ofrece observación después de la decisión. El protocolo protege tanto a la empresa como al fundador de impulsos.

La compensación y la propiedad deben apoyar el nuevo rol. Si Laura cobra o es evaluada por ventas individuales, seguirá entrando. Si la directora general responde por resultado sin incentivos ni horizonte, la autoridad será frágil. Revise gobierno con asesoramiento jurídico y fiscal apropiado al país; el marco del libro no sustituye ese diseño profesional.

Prepare sucesión de emergencia por puesto, no solo para la dirección general. Cada rol crítico tiene sustituto temporal, decisiones que puede tomar, información y duración. La sucesión permanente puede ser distinta. Haga un ejercicio anual.

El consejo necesita información propia, pero no un canal paralelo que salte a gestión. Defina qué recibe, con qué cadencia y cómo solicita aclaración. Los miembros externos aportan independencia si conocen el negocio y respetan fronteras; no si se convierten en consultores de cada proyecto.

Finalmente, cuide identidad. Retirarse puede amenazar el sentido personal del fundador y la cultura del equipo. Reconocerlo no justifica interferir. Diseñe rituales de transición, nueva contribución y apoyo. El problema humano forma parte de la arquitectura.

El contrato de retorno

Puede ser necesario que el fundador vuelva temporalmente ante una crisis o transición. Defina de antemano condiciones, autoridad, duración y salida. Sin contrato, una intervención excepcional puede reinstalar el sistema anterior.

El retorno debe cubrir una función concreta: negociación financiera, reemplazo temporal o conocimiento. La directora general conserva o recupera autoridad al terminar. El consejo revisa. Si la causa revela capacidad faltante, se construye; no se normaliza la presencia.

El fundador también necesita información suficiente para gobernar sin operar. Diseñe un cuadro con caja, riesgo, clientes, capacidades y decisiones reservadas. Si recibe todos los detalles, tenderá a intervenir; si recibe solo resultados, no podrá supervisar. El equilibrio se aprende.

La evaluación del equipo directivo debe incluir cooperación. Un director brillante que obliga a Marta a integrar cada conflicto reproduce dependencia. Use objetivos colectivos y retroalimentación de pares. Observe quién desarrolla sucesores.

Para empresas familiares, separe sucesión de gestión, propiedad y consejo. Pueden ocurrir en personas y momentos distintos. Un heredero propietario no tiene que dirigir; una directora externa puede gestionar; el consejo puede incluir familia y externos. Confundirlas convierte afecto en organigrama.

La prueba más dura para Laura es permitir una decisión distinta de la que habría tomado, siempre que respete límites. La independencia no existe si solo se acepta la misma respuesta. El sistema debe producir buenas decisiones, no clones.

El segundo intento de Nexo

Tras la ausencia fallida, Nexo nombró a Marta directora general. David dirigía operaciones; Nuria, finanzas y capital; Álex, producto y datos. Laura pasó a presidir un consejo con dos miembros externos. La delegación reservó al consejo cambios de ambición, deuda extraordinaria, adquisiciones y nombramiento de dirección. El equipo decidía precios dentro de bandas, capital por tramos aprobados, clientes y capacidad.

El conflicto Pulse-Monitor se resolvió con el marco de asignación y una regla de prioridad por cliente y margen. La excepción del gran cliente fue rechazada por Marta dentro de límites. Laura practicó no intervenir. Al principio, tardó más que responder; esa incomodidad era parte de la transferencia.

La siguiente ausencia duró seis semanas. Hubo dos consultas al consejo, ninguna sobre operación. La empresa descubrió una dependencia simbólica: ciertos socios externos esperaban a Laura. Marta y David asumieron mesas de categoría durante un año.

La retirada teatral

Algunos fundadores anuncian que se apartan y continúan contradiciendo en privado. Otros desaparecen antes de construir capacidad. Ambos dañan autoridad. La transferencia debe tener fronteras, fecha y comportamiento observable del fundador.

Tampoco se trata de expulsarlo. Puede conservar una función donde crea valor —presidencia, producto, relación clave— si está delimitada y no bloquea el sistema. Independencia significa elección, no ausencia obligatoria.

PREGUNTAS DEL SISTEMA OPERATIVO

- ¿Qué conflictos sigue integrando una sola persona?*
- ¿Qué función presta el fundador detrás de cada intervención?*
- ¿Qué autoridad tiene un título en una decisión real?*
- ¿Qué conducta del fundador invalida la delegación?*

EJERCICIO

Mapa FSO y prueba de ausencia

Registre durante cuatro semanas todas las intervenciones del fundador. Clasifique en siete módulos y anote causa, urgencia y capacidad ausente. Elija cinco funciones y asigne mecanismo, propietario, límite y prueba. Diseñe una ausencia de dos semanas que incluya una reunión de capital y una excepción simulada. El fundador no responde fuera del protocolo. Revise qué falló y aumente duración.

CHECKLIST DE SUSTITUCIÓN

- ☐ Las funciones invisibles del fundador están descompuestas.
- ☐ Derechos de decisión y reservas de consejo son explícitos.
- ☐ El equipo directivo decide por el conjunto.
- ☐ Relaciones y conocimiento tienen más de un portador.
- ☐ Las excepciones se resuelven por límites y escalado.
- ☐ Propiedad, supervisión y gestión están diferenciadas.
- ☐ El fundador respeta públicamente las decisiones delegadas.
- ☐ Las ausencias se prueban y aumentan con evidencia.

Capítulo 28

Sexto hito: Empresa independiente

Laura se ausentó doce semanas. Durante ese periodo, un proveedor crítico falló, una cuenta grande pidió cambiar condiciones y Pulse incumplió una puerta de inversión. El equipo recuperó servicio, defendió límites y detuvo el tramo. El consejo recibió información y tomó dos decisiones reservadas. Laura no intervino. Nexo no había dejado de tener problemas; había dejado de necesitarlos resueltos por ella.

La **Empresa independiente y con liderazgo de categoría** puede operar, decidir, aprender, asignar recursos, resolver interrupciones y renovar liderazgo sin presencia constante del fundador. Mantiene una ambición y un gobierno; no es una máquina automática ni una empresa sin propietarios.

Tarjeta del hito 6

Definición. Organización capaz de sostener y adaptar su sistema mediante liderazgo distribuido, gobierno, conocimiento, continuidad y autoridad de mercado.

Condiciones de entrada. Escala sostenible, dependencias tratadas, equipo directivo, derechos, consejo y plan de sucesión.

Capacidades necesarias. Gobierno, dirección, capital, liderazgo, conocimiento, continuidad, categoría, renovación y autocorrección.

Evidencias. Ausencia prolongada; decisiones estratégicas dentro de autoridad; crisis recuperada; reasignación de capital; relaciones

transferidas; equipo directivo evaluado; sucesión de emergencia; categoría sostenida por varias voces; indicadores y aprendizaje funcionando.

Indicadores. Intervenciones del fundador, decisiones revertidas, tiempo de resolución, cumplimiento de reservas, concentración de relaciones, cobertura de sucesión, pruebas de recuperación, calidad directiva, continuidad de clientes, actualización de estrategia y adopción externa del lenguaje.

Riesgos. Sustituir fundador por otro héroe, consejo decorativo, exceso de control, pérdida de energía emprendedora, burocracia, dependencia oculta y complacencia de categoría.

Decisiones habilitadas. Retirada parcial o total, presidencia no ejecutiva, venta, sucesión familiar, adquisiciones mayores o continuidad patrimonial. Ninguna es obligatoria; la independencia crea opciones.

Falsa madurez. Fundador de vacaciones mientras decide por mensajes; directora general sin capital ni clientes; manuales; consejo que ratifica; beneficios durante una ausencia corta; marca todavía equivalente a una persona.

Condiciones para sostener. Renovar equipo, practicar continuidad, revisar ambición, invertir en capacidades dinámicas y vigilar nuevas dependencias.

Retroceso. Salida de líder sin sucesor, crisis que concentra de nuevo decisiones, deterioro de aprendizaje, adquisición mal integrada o retorno del fundador como operador por comodidad.

MARCO · MARCO

La forma visual es una tarjeta rodeada por una prueba de ausencia: antes, durante y después. Se interpreta verificando qué decisiones ocurrieron, cómo se informaron y qué aprendió el sistema. Ayuda a decidir el papel futuro del fundador y la siguiente arquitectura de propiedad.

Independencia no es ausencia

El fundador puede seguir aportando valor. La diferencia es que su participación está elegida, delimitada y sustituible. Una presidencia activa puede orientar ambición y relaciones; no debe interferir en decisiones delegadas. Un rol de producto puede tener resultados y límites como cualquier otro.

La independencia tampoco garantiza supervivencia. El mercado puede cambiar y la dirección equivocarse. El hito demuestra capacidad organizativa, no invulnerabilidad. Precisamente por eso incluye renovación: detectar, decidir y reconfigurar.

El consejo debe evaluar no solo resultados, sino salud de capacidades. Pregunte por sucesores, aprendizaje, riesgo, clientes y capital. Una buena cifra financiera puede ocultar erosión. Un cuadro equilibrado evita que el gobierno llegue tarde.

La prueba de adaptación

Operar sin el fundador es necesario y no suficiente. El hito exige una decisión nueva. Durante la prueba de ausencia, introduzca o espere una incertidumbre: cambio de canal, línea que incumple puerta, nueva regulación o inversión rival. Observe si el equipo formula hipótesis, asigna

recursos y revisa. Ejecutar el plan heredado no demuestra renovación.

Evalúe la decisión con cinco criterios: información usada, alternativas, coherencia con principios, autoridad y reversibilidad. El resultado posterior puede ser malo; la calidad del proceso puede ser buena. Esta distinción evita que el consejo castigue decisiones correctas por azar y premie apuestas afortunadas.

La ausencia debe tener reglas de contacto. Emergencia no significa incomodidad. Defina eventos, canal y quién puede llamar. Registre cada contacto y si era necesario. Al volver, el fundador escucha antes de corregir. Una avalancha de cambios retrospectivos destruye la autoridad que la prueba intentó construir.

Realice una revisión de nuevas concentraciones. La directora general, el director financiero o un proveedor pueden haber absorbido funciones de Laura. El hito no exige cero puntos únicos, pero sí que los nuevos sean visibles y tratados. Sustituir un héroe por otro es transición, no independencia.

El papel futuro del fundador se documenta con propósito, resultados, límites, relación con dirección, evaluación y salida. Incluso una presidencia debe poder renovarse. La empresa independiente no está diseñada alrededor de la permanencia de ningún individuo.

Por último, comunique al equipo y al mercado con precisión. No anuncie una «retirada» si Laura seguirá activa. Explique responsabilidades para evitar que clientes busquen una autoridad paralela.

Renovar el hito

El consejo revisa independencia al menos una vez al año y después de cambios de liderazgo, adquisición o crisis. No repite siempre doce semanas; elige la dependencia nueva. Puede probar sucesión financiera,

caída de canal o cambio estratégico.

Mantenga un registro de decisiones del fundador. Cero no es el objetivo. Clasifique gobierno, contribución elegida, intervención necesaria e intervención evitable. La tendencia y la calidad importan. Una llamada del consejo sobre adquisición puede ser correcta; diez cambios de precio, no.

Evalúe la salud del liderazgo con cobertura, calidad de decisiones, rotación, desarrollo y conflictos. Las encuestas pueden aportar señales, pero deben acompañarse de hechos: sucesores que actuaron, decisiones cerradas y resultados compartidos.

La categoría externa se incluye porque una empresa puede operar sin fundador y perder demanda si su autoridad sigue personal. Observe invitaciones, referencias, relaciones y portavoces. El traspaso necesita años, no una comunicación.

Finalmente, diseñe la opción de salida del propio fundador: venta de acciones, continuidad, transmisión o presidencia. Requiere asesoramiento legal, fiscal y financiero específico. El marco no prescribe una estructura; exige que la empresa pueda elegirla sin una crisis operativa.

El hito 6 crea opcionalidad. Puede seguir siendo propiedad de Laura, incorporar capital o vender. La madurez no obliga a monetizar; evita que una necesidad personal dicte una venta forzada.

La prueba de Nexo

Al finalizar las doce semanas, Nexo tenía 72 personas, cerca de 11,8 millones de euros de facturación anual, margen operativo aproximado del 16 % y más de nueve meses de coste fijo en caja. Son cifras del caso, no umbrales universales. Lo relevante fue la conducta.

Marta resolvió la excepción comercial. David y Álex recuperaron

proveedor según plan. Nuria detuvo el segundo tramo de Pulse al incumplirse uso en una cohorte. El consejo revisó el escenario y mantuvo la ambición. Dos clientes ampliaron sin hablar con Laura. La mesa sectorial fue dirigida por el equipo.

La auditoría encontró riesgos: Marta concentraba relaciones institucionales y la sucesión de Álex era débil. Nexo declaró el hito alcanzado con dos planes. Laura eligió permanecer como presidenta, con una agenda de arquitectura y gobierno. La empresa funcionaba sin ella; no pretendía funcionar sin liderazgo.

El siguiente ciclo

El hito 6 no cierra el desarrollo. Una empresa independiente debe explorar y reconfigurar. Puede abrir una nueva capacidad inmadura y volver a aplicar el mapa. La madurez total no existe; existe un sistema capaz de reconocer dónde no es maduro.

La principal señal de salud es que el diagnóstico no depende del orgullo. El equipo puede decir que una línea retrocedió, una dependencia creció o una hipótesis murió sin esperar permiso de una figura fundacional.

PREGUNTAS DEL CONSEJO

¿Qué decisiones de la ausencia requirieron una autoridad no prevista?

¿Quién se convirtió en nuevo punto único de fallo?

¿Puede la empresa cambiar estrategia, no solo operar?

¿Qué papel del fundador crea valor sin anular gobierno?

EJERCICIO

Auditoría de independencia

Diseñe una prueba de ausencia que cubra ciclo comercial, comité de capital, revisión operativa y un incidente simulado. Liste decisiones reservadas y delegadas. Mida intervenciones, tiempo, calidad, reversión y aprendizaje. Después haga una revisión 360 del equipo directivo y un ejercicio de sucesión de emergencia. El consejo emite veredicto, reservas y papel futuro del fundador.

CHECKLIST DEL HITO 6

- ☐ Una ausencia prolongada cubrió decisiones reales.
- ☐ El equipo directivo asigna recursos y resuelve conflictos.
- ☐ El consejo supervisa y ejerce reservas definidas.
- ☐ Relaciones, conocimiento y categoría tienen varios portadores.
- ☐ Continuidad se ha probado bajo incidente.
- ☐ Hay sucesión de emergencia y desarrollo de largo plazo.
- ☐ El fundador no invalida autoridad delegada.
- ☐ Nuevas dependencias se reconocen y tratan.
- ☐ La empresa puede adaptar estrategia sin su presencia constante.

CIERRE

El sistema, reunido

Los dos capítulos finales reúnen el método en un mapa de diagnóstico y un plan de noventa días para elegir el siguiente problema digno de capital y atención.

Los hitos no forman una clasificación de empresas. El cierre integra un perfil desigual de capacidades y lo transforma en una decisión de noventa días. La utilidad del mapa se mide por el siguiente trabajo que permite elegir y por aquello que ayuda a dejar fuera.

Capítulo 29

El mapa de madurez empresarial

Nexo había alcanzado el sexto hito, pero Pulse no. El software seguía en una madurez inferior en retención y liderazgo; la categoría era fuerte en España y débil en Portugal; la sucesión de producto tenía reserva. Si la empresa se asignaba una sola etiqueta, perdería información. La madurez debía leerse como perfil.

El Mapa de madurez empresarial integra ambición, principios, capacidades e hitos. No otorga una puntuación final. Muestra dónde la empresa produce resultados de forma repetible, qué depende de quién y qué evidencia permite asumir el siguiente riesgo.

Cuatro capas y un cuello

La primera capa es **ambición**: define qué importa y qué riesgo merece. La segunda son **principios**: reglas que limitan decisiones. La tercera contiene **capacidades** agrupadas en cinco dominios: mercado, oferta, operación, cartera/capital y liderazgo/gobierno. La cuarta son **hitos**, que indican qué combinaciones de evidencia habilitan riesgos nuevos.

La forma visual recomendada es un mapa de calor. Filas: capacidades. Columnas: seis hitos. Cada celda contiene evidencia disponible y dependencia principal, no solo color. Una línea horizontal marca el cuello que impide la siguiente decisión. Se interpreta en este orden:

1. ¿Qué ambición debe servir la decisión?
2. ¿Qué riesgo nuevo se quiere asumir?
3. ¿Qué hito lo habilita?
4. ¿Qué capacidad esencial tiene evidencia más débil?
5. ¿Qué intervención elevaría esa capacidad sin degradar otra?

El mapa ayuda a elegir el siguiente problema. No debe utilizarse para producir un promedio. Si ciberseguridad, caja o captación es crítica y está en nivel bajo, una media alta no reduce el riesgo.

Evidencia por capacidad

Para cada capacidad registre cuatro cosas: resultado, repetibilidad, dependencia y adaptación. **Resultado:** qué produce. **Repetibilidad:** rango y condiciones. **Dependencia:** puntos únicos. **Adaptación:** cómo detecta y corrige cambios. Una operación estable que no puede adaptarse es madura para el presente y frágil ante el futuro.

Las capacidades dinámicas –detectar, aprovechar y reconfigurar– conectan operación y renovación.^{16, 23} En el mapa, no son una fila separada que se marca como «hecha». Se observan en cada dominio: captación cambia canal, entrega cambia método, capital cierra una línea, gobierno renueva liderazgo.

Use una escala descriptiva de seis niveles alineada con hitos:

1. **Existe:** resultado posible, dependiente y variable.
2. **Se repite:** mecanismo observable en cohortes.
3. **Se amplía:** funciona en más de una línea o contexto con gobierno.
4. **Se integra:** comparte capacidades e información sin perder responsabilidad.
5. **Se escala:** resiste volumen y presión.
6. **Se independiza:** opera y se adapta sin personas únicas.

No todas las capacidades necesitan nivel 6. Una empresa pequeña que busca rentabilidad y participación activa del fundador puede detenerse en 2 o 3. La ambición decide el nivel suficiente.

Cómo escoger el cuello correcto

El cuello no es siempre la puntuación más baja. Es la capacidad débil que limita la decisión deseada. Si una empresa no quiere diversificar, la gestión de cartera puede esperar. Si necesita reducir exposición a un cliente, captación y oferta quizá dominan.

Priorice por impacto, urgencia, dependencia y posibilidad de aprendizaje. Una matriz puede ordenar, pero la secuencia debe considerar interacciones. Mejorar ventas antes que entrega puede empeorar el sistema. Corregir datos puede elevar retención y capital simultáneamente.

Cómo facilitar el diagnóstico

Prepare evidencia antes de la reunión. Cada responsable entrega máximo dos páginas por capacidad: resultado, rango, dependencia, cambio y contraejemplo. Un facilitador reúne discrepancias. La sesión no comienza coloreando; comienza discutiendo hechos.

Use tres voces: quien dirige, quien ejecuta y quien recibe el resultado.

En captación pueden ser directora comercial, vendedor y operaciones; en entrega, responsable, consultor y cliente. Las diferencias revelan procesos que parecen maduros desde arriba.

Para puntuar, formule anclas. Nivel 1: una persona logra el resultado. Nivel 2: se repite en rango. Nivel 3: funciona en más de un contexto gobernado. Nivel 4: se integra con capacidades. Nivel 5: resiste volumen. Nivel 6: sobrevive a ausencia y se adapta. Si no hay evidencia de la ancla, use nivel inferior.

No discuta medio punto. Registre reserva. El propósito es elegir trabajo, no ordenar áreas. Cuando dos niveles son plausibles, la decisión debe ser la misma si el diagnóstico es útil.

Después trace dependencias entre capacidades. Una oferta débil puede causar ventas largas y churn; un problema de datos puede parecer falta de liderazgo. Elija intervención que actúe sobre causa común. Si no se sabe, diseñe una prueba de treinta días antes del plan completo.

El mapa tiene fecha de caducidad. Una revisión trimestral ligera actualiza señales; una anual reabre ambición y niveles. Eventos materiales activan revisión específica. Conservar todos los mapas permite ver evolución y sesgos.

Defina una **restricción primaria** y dos **guardarraíles**. La restricción recibe el trabajo de noventa días. Los guardarraíles vigilan capacidades que no deben deteriorarse. Así se evita que el foco destruya lo ya construido.

El mapa según la ambición

Un profesional que desea un estudio de cinco personas puede necesitar nivel 4 en entrega y nivel 2 en cartera. Una empresa preparada para venta necesita nivel 6 en relaciones, conocimiento, gobierno y datos. El mismo perfil recibe veredictos distintos.

Por eso la reunión comienza leyendo la declaración de ambición. Si cambió, los niveles suficientes cambian. La herramienta no premia tamaño ni obliga a construir una corporación. Premia coherencia entre empresa deseada y capacidades.

También puede mostrar que la independencia completa no es objetivo. El fundador puede elegir seguir vendiendo; entonces la dependencia comercial es aceptada y se prepara recuperación. Lo importante es que no contradiga liquidez, salud o sucesión. Una fragilidad elegida con plan es diferente de una dependencia ignorada.

Convertir el mapa en conversación de consejo

El consejo no necesita revisar veinte capacidades cada mes. Recibe el perfil anual, la restricción trimestral y alertas de dependencias críticas. Pregunta si el capital se dirige a la capacidad que habilita la ambición.

Cuando una cifra financiera se desvía, el mapa ayuda a localizar causa sin microgestionar. Cuando las cifras son buenas, obliga a revisar salud. El consejo supervisa la arquitectura y deja a dirección operar.

Esta conversación también prepara sucesión: muestra qué capacidades dependen de miembros concretos y qué desarrollo necesita el equipo.

El mapa tampoco reemplaza estados financieros, investigación de cliente ni juicio técnico. Los conecta. Si se utiliza como panel aislado, añade una capa de lenguaje sin mejorar decisiones. Su valor aparece cuando una inversión, una contratación o una renuncia cambia porque la evidencia mostró una capacidad insuficiente. Ese cambio debe quedar registrado junto al mapa.

Sin una decisión asociada, el diagnóstico queda incompleto y envejece pronto.

Nexo se diagnostica sin complacencia

El mapa de Nexo mostró nivel 6 en venta del núcleo, gobierno y continuidad general; nivel 5 en plataforma; nivel 4 en Pulse; y nivel 3 en expansión farmacéutica. La dependencia de Marta en relaciones institucionales aparecía en rojo aunque el resultado comercial fuera bueno.

La siguiente decisión era aumentar inversión en software y categoría europea. El cuello no era caja. Era liderazgo de producto y retención autónoma de Pulse. Nexa asignó un plan de noventa días a esa capacidad y mantuvo dos guardarraíles: tiempo hasta valor de Monitor y concentración de relaciones.

La empresa no «volvió al hito 4» como conjunto. Reconoció que una capacidad nueva necesitaba recorrer evidencias inferiores dentro de una organización más madura. Esta es la ventaja del mapa: permite desigualdad sin confusión.

Malos usos

Las escalas pueden convertirse en auditoría ceremonial. Si cada responsable elige color sin adjuntar evidencia, el mapa refleja poder. Exija observación y contraejemplo. Invite a quienes ejecutan y a clientes cuando sea posible.

Otro mal uso es perseguir color verde en todo. La madurez cuesta. Estandarizar una capacidad secundaria o duplicar un proveedor de bajo impacto puede destruir valor. El nivel suficiente es estratégico.

PREGUNTAS DE INTEGRACIÓN

¿Qué riesgo queremos asumir y qué hito lo autoriza?

¿Qué capacidad limita esa decisión, aunque no sea la peor puntuada?

¿Qué nivel es suficiente para nuestra ambición?

¿Qué capacidad podría deteriorarse mientras corregimos el cuello?

EJERCICIO

Mapa completo

Liste las veinte capacidades del libro. Para cada una registre resultado, evidencia, rango, dependencia, adaptación y nivel 1-6. Adjunte un contraejemplo. Elija una decisión estratégica y trace capacidades imprescindibles. Seleccione restricción primaria y dos guardarraíles. El comité firma el diagnóstico y fecha de revisión. El producto es un mapa con pruebas, no un gráfico de colores.

CHECKLIST DEL MAPA

- ☐ La ambición define qué madurez es suficiente.
- ☐ Cada nivel está respaldado por evidencia y contraejemplo.
- ☐ Resultado, repetibilidad, dependencia y adaptación se separan.
- ☐ No se promedian fragilidades críticas.
- ☐ El cuello corresponde a una decisión deseada.
- ☐ Una restricción primaria concentra el trabajo.
- ☐ Dos guardarraíles protegen capacidades existentes.
- ☐ El mapa admite retroceso y madurez desigual.

Capítulo 30

Construir el siguiente nivel: un plan de 90 días

Un diagnóstico completo puede producir veinte frentes y ninguna decisión. Nexo tenía que fortalecer Pulse, distribuir relaciones, preparar categoría europea y sostener Monitor. Si convertía todo en prioridad, el equipo volvería a depender de Laura para resolver conflictos. Eligió un cuello y protegió el resto.

Un plan de noventa días no es un calendario comprimido de estrategia. Es un contrato de aprendizaje y capacidad. Define qué resultado organizativo debe existir, qué evidencia lo demostrará, quién decide, qué recursos se comprometen y qué detendrá el trabajo.

El lienzo de 90 días

MARCO · LIENZO 90

El **Lienzo 90** tiene diez campos: ambición conectada, decisión habilitada, restricción, resultado, evidencia, iniciativas, propietario, recursos, guardarraíles y cadencia. La forma visual recomendada es una página dividida en tres franjas de treinta días. Arriba permanecen resultado y límites; abajo se registran decisiones. Se interpreta desde el día 90 hacia atrás. Ayuda a decidir qué hacer, qué no hacer y cuándo cambiar.

Ambición conectada. Explica por qué importa. **Decisión habilitada.**

Indica qué podrá decidirse al final: escalar, delegar, cerrar o integrar.

Restricción. Nombra la capacidad que bloquea. **Resultado.** Describe un estado, no una lista. **Evidencia.** Define observaciones y rango. **Iniciativas.**

Son pocas intervenciones causales. **Propietario.** Tiene autoridad.

Recursos. Incluyen caja, personas y tiempo. **Guardarraíles.** Protegen capacidades. **Cadencia.** Separa seguimiento, aprendizaje y gobierno.

Tres ciclos de treinta días

Días 1-30: hacer visible. Confirmar línea base, hipótesis y diseño.

Observar trabajo real, cerrar definiciones y ejecutar una primera prueba.

El resultado no es «analizar», sino producir un mapa, estándar, oferta o mandato y probarlo una vez.

Días 31-60: repetir y corregir. Ejecutar con más de un caso o persona. Comparar rangos, detectar causas y modificar. No ampliar volumen si el mecanismo cambia cada semana.

Días 61-90: transferir y decidir. Probar bajo condiciones reales, documentar interfaces y emitir decisión. El día 90 no exige éxito; exige evidencia suficiente para escalar, continuar con nueva hipótesis o detener.

Cada semana, el equipo revisa señales y bloqueos. Cada treinta días, revisa hipótesis y capital. El comité final toma la decisión habilitada. Evite reuniones diarias con el fundador: el plan debe construir autoridad del propietario.

El documento de una página

La primera página contiene todo lo necesario para gobernar: resultado, evidencia, propietario, recursos, guardarraíles y decisiones. Un anexo conserva análisis. Si la reunión necesita cuarenta diapositivas para saber si continuar, el plan no ha elegido.

Redacte el resultado en presente futuro: «El equipo comercial

conduce...», «La activación ocurre...», «El consejo decide...». Añada condiciones y rango. Después compruebe que las iniciativas podrían causarlo. Si solo hay relación vaga, formule hipótesis.

Asigne recursos como límites, no como deseo. Horas de especialistas, presupuesto, clientes piloto y capacidad de cambio. Si otra prioridad los consume, el propietario puede escalar el conflicto. La organización aprende que comprometer recursos es una decisión.

La revisión semanal dura treinta minutos: datos, desviaciones, decisiones. La mensual examina hipótesis y puede cambiar diseño. La final decide tramo. Separar cadencias evita rediseñar cada semana o esperar tres meses ante una señal roja.

Registre un diario de decisiones: fecha, evidencia, opción, elección y reversión. Al final, evalúe calidad. El diario reduce reconstrucción retrospectiva y alimenta principios.

Celebre aprendizaje útil sin premiar actividad. Un plan que cierra una línea antes de gastar el resto puede ser exitoso. Uno que completa tareas y deja la misma incertidumbre ha fallado.

Resultados frente a actividades

«Crear proceso comercial» es una iniciativa. «Marta y dos responsables conducen oportunidades desde diagnóstico hasta compromiso, con pronóstico dentro de un rango y menos del 10 % de decisiones escaladas» es un resultado. La formulación obliga a definir conducta y dependencia.

Elija entre uno y tres indicadores de resultado y dos adelantados. Más no mejora atención. Añada un criterio de calidad y otro económico. Si el objetivo es delegar entrega, no mida solo proyectos liderados; incluya margen, incidencias y escalados.

Cuando hay más de un cuello

Si dos capacidades son inseparables —por ejemplo, oferta y entrega—, defina un resultado común y un propietario integrador. No cree dos planes rivales. Si son independientes, priorice una y mantenga la otra como guardarraíl o cola explícita.

Use impacto y secuencia. Una mejora de datos puede habilitar retención y capital; una campaña solo aumenta presión. Empiece por el cuello que libera más decisiones con menor riesgo. Si falta evidencia causal, dedique el primer ciclo a discriminar.

La lista «No haremos» debe incluir proyectos con patrocinador, no obviedades. Publicarla evita que reaparezcan fuera del plan. Cuando surge una urgencia real, el comité decide qué sale; no añade.

Al cerrar, transfiera el resultado a la operación: propietario permanente, estándar, indicador y presupuesto. Si queda como «proyecto», la capacidad se degrada. El mapa actualizado muestra el siguiente cuello y las reservas.

La revisión del día 91

La revisión no comienza con porcentaje completado. Comienza con la decisión habilitada. ¿Se puede tomar? Después compara hipótesis, evidencia, coste, guardarraíles y capacidad transferida.

Clasifique el ciclo: capacidad construida; hipótesis refutada; evidencia insuficiente; o ejecución incompleta. Cada salida tiene acción distinta. Solo la última justifica repetir sin rediseñar, y exige explicar por qué no se ejecutó.

Archive la versión inicial y la final. Los cambios muestran aprendizaje y evitan presentar el resultado como si siempre se hubiera sabido. Comparta dos lecciones con el equipo y actualice principios si procede.

El día 91 empieza otro ciclo solo si existe una nueva restricción clara.

La empresa no debe vivir en transformación permanente. Las capacidades maduras necesitan operación estable y atención normal.

Las primeras cuarenta y ocho horas

Un plan fracasa a menudo antes de comenzar porque nadie convierte el acuerdo en calendario, autoridad y datos. Durante las primeras cuarenta y ocho horas, el propietario debe hacer cinco cosas. Primero, publicar la página firmada y la lista «No haremos». Segundo, reservar tiempo y recursos comprometidos; una prioridad sin agenda es una intención. Tercero, capturar la línea base con la definición acordada. Cuarto, convocar las tres cadencias. Quinto, ejecutar una acción reversible que pruebe el supuesto principal.

Dirección debe retirar obstáculos, no apropiarse del trabajo. Si una persona clave no está disponible, se decide qué desplazar. No se mantiene el plan ficticiamente. Finanzas separa el presupuesto; operaciones identifica clientes o casos piloto; el propietario confirma permisos.

La comunicación al resto de la empresa incluye por qué importa, qué cambia, qué no cambia y cómo se pedirán excepciones. No necesita un lanzamiento motivacional. Necesita evitar que otras áreas interpreten el plan como una solicitud abierta de trabajo.

En la primera semana, verifique la calidad de la línea base. Si no se puede medir, esa incapacidad puede ser parte de la restricción. Defina un proxy temporal y una fecha para sustituirlo. No espere datos perfectos ni gobierne noventa días con una impresión.

La velocidad inicial crea evidencia sobre el propio plan. Si tarda tres semanas en obtener un permiso interno, se ha descubierto una dependencia. Regístrela en el mapa y decida si resolverla es condición o distracción.

Integrar las herramientas sin crear burocracia

Las doce plantillas finales no deben usarse a la vez. El plan elige las necesarias. Si el cuello es captación, utilice ambición, mapa de capacidades, matriz de evidencia y Lienzo 90. Si es cartera, añada evaluación de líneas y capital. Si es independencia, combine dependencias, FSO y prueba de ausencia.

Cada herramienta tiene una pregunta. Si el equipo ya puede responderla con evidencia, no rellene otra plantilla. El artefacto existe para cambiar una decisión, transferir conocimiento o mantener disciplina. Una hoja que no hace ninguna de las tres cosas debe desaparecer.

Mantenga una carpeta de decisión con versión inicial, evidencia, actas breves y salida. No convierta el repositorio en archivo de actividad. Al cerrar, resuma en una página lo aprendido y actualice solo los documentos que siguen vivos: ambición si cambió, principios si fallaron, mapa y continuidad de capacidades.

El sistema completo puede parecer exigente, pero su propósito es reducir reuniones de rescate y proyectos sin límite. La disciplina se concentra donde la irreversibilidad y la incertidumbre son altas. Las decisiones rutinarias deben volverse más rápidas, no más lentas.

Una regla final mantiene proporcionalidad: **documente la decisión al nivel necesario para que otra persona pueda entenderla, ejecutarla y revisarla.** Ni menos ni más. La madurez no se mide por el grosor del archivo, sino por la calidad del resultado cuando quien lo creó no está presente.

Antes de iniciar, compruebe una última tensión: ¿el plan construye una capacidad o resuelve un caso? Resolver un caso puede ser necesario, pero no debe presentarse como transformación. Para construir capacidad, el trabajo debe dejar criterios, autoridad, información y repetición. Si solo termina un proyecto atrasado, el siguiente caso volverá a depender de las

mismas personas.

El propietario debe poder formular la herencia del ciclo: «A partir de ahora, la empresa puede...». Esa frase se prueba en más de un caso y con otra persona cuando proceda. Si no puede completarse, el resultado sigue siendo actividad. Esta exigencia conecta el día 90 con la tesis del libro: la empresa avanza cuando incorpora una habilidad deliberada y no cuando acumula iniciativas terminadas.

Las reglas de parada evitan perseverancia automática. Pueden activarse por gasto, daño a cliente, caída de guardarraíl o evidencia que invalida hipótesis. También hay reglas de aceleración: si la prueba supera umbral, el propietario puede aumentar lote dentro de límite sin esperar al comité.

El plan de Nexo

La decisión habilitada era financiar el siguiente tramo de Pulse y reducir dependencia de Álex. El resultado a día 90: cinco clientes elegibles activados, cuatro con uso semanal autónomo, dos responsables de producto capaces de priorizar y soporte por cuenta dentro de rango. Guardarraíles: tiempo hasta valor de Monitor menor de cuarenta y cinco días y no más del 20 % del tiempo de Álex fuera de Pulse.

En el primer mes, Nexo descubrió que «uso semanal» no equivalía a decisión. Cambió la evidencia a una decisión o acción registrada por ciclo. En el segundo, una integración falló y retrasó dos cuentas; el lote se mantuvo. En el tercero, cuatro cuentas usaron Pulse sin analista, tres registraron decisiones y una abandonó por datos deficientes. Dos responsables podían priorizar con revisión.

El resultado no cumplió por completo la puerta de inversión. Nexo autorizó un tramo menor para mejorar elegibilidad e integración, no una expansión comercial. El plan produjo una decisión mejor, no una historia perfecta.

Cuando el plan no funciona

Un plan puede fallar por hipótesis, ejecución, capacidad o entorno.

Distinga antes de repetir. Si nadie ejecutó la prueba, no hay evidencia sobre la hipótesis. Si la ejecución fue fiel y el comportamiento no apareció, modifique o cierre. Si el entorno cambió, vuelva a ambición y principios.

No encadene planes de noventa días sin revisión estratégica. Cada ciclo debe actualizar el mapa y comprobar si el cuello se movió. La disciplina no consiste en cumplir calendarios, sino en convertir incertidumbre en capacidad.

El oficio de construir empresa

La independencia del fundador no se obtiene retirándose. Se obtiene cuando la empresa sabe elegir, aprender, repetir, integrar, escalar y gobernar. Cada capacidad reduce la necesidad de intervención extraordinaria. Cada hito limita el riesgo hasta que existe evidencia.

El trabajo nunca termina del todo. Una nueva línea puede comenzar en Base viable dentro de una empresa independiente. Un cambio de mercado puede obligar a revisar ambición. Una sucesión puede crear otra dependencia. La diferencia es que la organización posee un método para verlo y actuar.

PREGUNTAS PARA COMENZAR

¿Qué decisión concreta debe poder tomarse en noventa días?

¿Qué capacidad limita esa decisión?

¿Qué evidencia cambiará de verdad la asignación de recursos?

¿Qué dos capacidades no deben deteriorarse mientras trabajamos?

EJERCICIO FINAL

Plan empresarial de 90 días

Complete los diez campos del Lienzo 90. Redacte un resultado con repetibilidad y dependencia. Divida el trabajo en hacer visible, repetir y transferir. Asigne un propietario con derechos de decisión. Fije recursos, dos guardarraíles, una regla de parada y una de aceleración. Programe revisiones semanales, mensuales y final. Publique también una lista «No haremos» con cinco iniciativas.

CHECKLIST DEL PLAN

- ☐ El plan conecta con ambición y una decisión habilitada.
- ☐ Una restricción primaria concentra el trabajo.
- ☐ El resultado describe capacidad, no actividad.
- ☐ La evidencia incluye repetición, economía y dependencia.
- ☐ El propietario posee autoridad y recursos.
- ☐ Los tres ciclos producen prueba creciente.
- ☐ Dos guardarraíles protegen el sistema.
- ☐ Hay reglas de parada y aceleración.
- ☐ El día 90 termina con decisión y mapa actualizado.
- ☐ La lista «No haremos» conserva foco.

Herramientas, ejercicios y plantillas

Estas plantillas están diseñadas para usarse sin releer el libro. No es necesario completarlas todas. Elija la que responda a la decisión actual, conserve la evidencia y anote el veredicto. Las escalas ordenan conversación; no sustituyen juicio.

1. Diagnóstico de ambición

OBJETIVO

Definir qué empresa merece construirse y bajo qué condiciones. Úselo antes de escoger estrategia, aceptar capital, ampliar geografía, iniciar sucesión o resolver un desacuerdo entre propietarios.

INSTRUCCIONES

1. Cada propietario completa primero la ficha por separado.
2. El grupo compara discrepancias y redacta rangos comunes.
3. Para cada dimensión se añade una renuncia: qué no se intentará optimizar a la vez.
4. Se aplican las pruebas de oportunidad, sacrificio e identidad.
5. El resultado se firma, fecha y revisa ante un cambio material o, como mínimo, cada año.

FICHA

DIMENSIÓN	DECLARACIÓN Y RANGO	INDICADOR	RENUNCIA O LÍMITE
Resultado económico			
Resultado personal			
Horizonte			
Control y propiedad			
Riesgo aceptable			
Liquidez necesaria			
Alcance geográfico y de modelo			
Papel futuro del fundador			

PRUEBAS

- **Oportunidad:** nombre una propuesta atractiva que rechazaría.
- **Sacrificio:** nombre el recurso que reinvertirá o el beneficio que aplazará.
- **Identidad:** describa una semana normal del fundador al final del horizonte.
- **Adversidad:** explique qué se sacrifica primero: velocidad, dividendo, control o alcance.

DECLARACIÓN DE SALIDA

En [horizonte] construiremos una empresa que [resultado económico y de cliente], con [propiedad, riesgo y alcance]. El fundador desempeñará [función]. Creceremos mediante [mecanismo] y no a costa de [límite]. Revisaremos esta ambición cuando [eventos].

Criterio de salida: la declaración cambia al menos una decisión real y contiene una renuncia. Si admite cualquier estrategia, repítala.

2. Carta de principios

OBJETIVO

Crear reglas estables para decisiones repetitivas bajo incertidumbre. Úsela después de un error relevante, antes de financiar exploración o cuando las excepciones dependan de la persona con más poder.

PLANTILLA DE PRINCIPIO

CAMPO	CONTENIDO
Regla con verbo	
Decisiones a las que aplica	
Riesgo que protege	
Excepción permitida	
Quién autoriza la excepción	
Prueba de cumplimiento	
Principio con el que puede chocar	
Umbral actual y fecha de revisión	

BANCO INICIAL

Seleccione y adapte un máximo de diez: explorar varias opciones y escalar pocas; proteger caja hasta evidencia; comprar aprendizaje con pérdida limitada; mantener reversibles las primeras decisiones; no confundir venta y validación; priorizar recurrencia, retención y expansión saludables; estandarizar antes de multiplicar; delegar resultados y

decisiones; evitar dependencias críticas; escalar sistemas demostrados; diversificar desde fortaleza; asignar capital por evidencia, potencial y riesgo; distinguir actividad, crecimiento y madurez.

PRUEBA DE CASOS

Aplique la carta a cuatro situaciones: cliente grande fuera de campo; inversión reversible con evidencia débil; excepción que mejora ingreso y empeora margen; línea querida que incumple su puerta. Registre discrepancias.

Criterio de salida: cada principio cambia, limita o acelera una conducta observable. Las excepciones quedan registradas con fecha y condición de reversión.

3. Mapa de capacidades

OBJETIVO

Diagnosticar la madurez desigual de la empresa y elegir la capacidad que limita una decisión.

ESCALA DESCRIPTIVA

NIVEL	EVIDENCIA MÍNIMA
1. Existe	Una persona puede producir el resultado, con variación y dependencia.
2. Se repite	El mecanismo funciona en cohortes o casos comparables dentro de un rango.
3. Se amplía	Funciona en más de un contexto o línea con responsable y economía.
4. Se integra	Comparte datos o capacidades mediante interfaces sin perder responsabilidad.
5. Se escala	Resiste más volumen, presión y formación sin degradación material.
6. Se independiza	Sobrevive a ausencias, se recupera y cambia sin una persona única.

REGISTRO POR CAPACIDAD

CAPACIDAD	RESULTADO Y RANGO	EVIDENCIA / CONTRAEJEMPLO	DEPENDENCIA	NIVEL
Oportunidades				
Diseño de oferta				
Captación				
Venta				
Entrega y operaciones				
Recurrencia				
Retención				
Expansión de cuentas				
Estandarización				
Delegación				
Nuevas líneas				
Cartera y plataforma				
Escalado				
Capital				
Dependencias				
Categoría				
Liderazgo, gobierno y sucesión				

DECISIÓN

1. Escriba la decisión que desea tomar.
2. Marque las capacidades imprescindibles.
3. Elija la restricción primaria, que no siempre será el nivel más bajo.
4. Seleccione dos guardarraíles que no deben deteriorarse.

Criterio de salida: existe una restricción con propietario y evidencia; no se ha producido un promedio que oculte una fragilidad crítica.

4. Matriz de evidencias

OBJETIVO

Separar lo sabido de lo supuesto y elegir la prueba que más incertidumbre reduce por unidad de exposición.

ESCALA

- **0 – Interna:** opinión, plan o análisis sin conducta externa.
- **1 – Conversación:** problema o interés expresado.
- **2 – Compromiso:** tiempo, datos, reputación, integración o dinero.
- **3 – Repetición:** conducta independiente con economía o resultado observados.

MATRIZ

HIPÓTESIS	EVIDENCIA 0-3	IMPACTO DE ERROR 1-3	PRUEBA SIGUIENTE	LÍMITE / PARADA
Problema y prioridad				
Comprador y decisión				
Oferta y precio				
Canal				
Entrega y seguridad				
Economía				
Uso, recurrencia o retención				

Prioridad orientativa = $(3 - \text{evidencia}) \times \text{impacto}$. No convierta el resultado en fórmula automática: el daño ético, legal o existencial domina.

EXPEDIENTE DE PRUEBA

- Hipótesis falsable:
- Decisión que cambiará:
- Comportamiento que se observará:
- Coste, plazo y exposición reputacional:
- Criterio de fracaso:
- Alternativas explicativas:
- Salida: abandonar / modificar / repetir / aumentar compromiso.

Criterio de salida: la prueba podría cambiar una decisión y el siguiente compromiso es proporcional a la evidencia.

5. Validación de oportunidades

OBJETIVO

Decidir si una oportunidad merece convertirse en oferta, piloto o descarte.

FICHA

ELEMENTO	RESPUESTA
Cliente elegible	
Problema y consecuencia	
Ocasión de compra	
Resultado propuesto	
Mecanismo	
Alcance y exclusiones	
Obligaciones del cliente	
Precio y unidad	
Prueba necesaria	
Canal y decisor	
Coste de entrega y recurso crítico	
Siguiente decisión	

CLASIFICACIÓN

- **Descubrir:** el problema o comprador aún es hipótesis.
- **Probar oferta:** existe problema, falta compromiso de compra.
- **Piloto pagado:** compra probable, falta entrega o uso.
- **Base viable:** varias compras y entregas sostienen economía inicial.
- **Descartar:** fuera de ambición, daño inaceptable o ausencia de ventaja.

REGLAS

No utilice una venta como prueba de canal, entrega y retención simultáneamente. Declare qué demuestra y qué no. Etiquete relaciones personales, descuentos y urgencias extraordinarias.

Criterio de salida: hay una oferta comprable o una prueba con límite; las condiciones que invalidan la oportunidad están escritas.

6. Evaluación de líneas de negocio

OBJETIVO

Decidir si una iniciativa es línea, módulo, opción o cierre.

EXPEDIENTE

MÓDULO	EVIDENCIA 0-3	LIMITACIÓN	PUERTA SIGUIENTE
Problema y segmento			
Oferta			
Canal			
Compra			
Entrega			
Economía			
Liderazgo			

CUENTA MÍNIMA

- Ingresos y cobros:
- Costes directos:
- Recursos compartidos a precio interno:
- Inversión de aprendizaje/desarrollo:
- Capital circulante:
- Tiempo directivo:
- Variables que deben mejorar para la economía objetivo:

PRUEBAS DE IDENTIDAD

1. ¿Requiere decisiones propias de cliente, producto o capacidad?
2. ¿Pueden atribuirse economía y consumo?
3. ¿Necesita una persona responsable del conjunto?

VEREDICTO

Abandonar / conservar aprendizaje / módulo / línea limitada / escalar por

tramos.

Criterio de salida: el comité elige una opción, asigna dueño y fecha.
«Seguir probando» sin puerta no es veredicto.

7. Arquitectura de cross-sell y up-sell

OBJETIVO

Diseñar expansión de cuentas desde el siguiente resultado del cliente, no desde cuotas de catálogo.

MAPA DE TRAYECTORIA

OFERTA ACTUAL	DISPARADOR DE NUEVA NECESIDAD	ELEGIBILIDAD	OFERTA SIGUIENTE	EVIDENCIA A 90 DÍAS

RESPONSABILIDADES

- Quién detecta:
- Quién valida elegibilidad:
- Quién posee la cuenta:
- Quién vende:
- Quién entrega:
- Datos que pueden transferirse y permiso:

VENTANA DE EXPANSIÓN

Se abre cuando el resultado anterior está probado, la nueva necesidad tiene propietario y el cliente puede absorber cambio. Se cierra ante incidencia crítica, patrocinador ausente, sobrecarga o falta de datos.

INDICADORES

Elegibilidad, aceptación, activación, resultado adicional, margen incremental, complejidad, retención y contracción posterior.

Criterio de salida: cada flecha tiene disparador, puente de valor y condición; se elimina al menos una conexión basada solo en conveniencia interna.

8. Preparación para escalar

OBJETIVO

Decidir si acelerar ahora, preparar, ejecutar una oleada o rechazar.

PUERTA DECALA

DIMENSIÓN	DOS EVIDENCIAS	RESERVA	LÍMITE DE PAUSA
Demanda			
Economía			
Capacidad			
Activos compartidos			
Liderazgo			
Aguante financiero			

ESCENARIOS

- 1. Volumen previsto.
- 2. Volumen 30 % inferior.
- 3. Entrega 30 % más lenta.
- 4. Cobro retrasado y salida de persona crítica.

Para cada uno calcule máxima caja consumida, recurso restrictivo, calidad y tiempo de recuperación.

LOTE

- Qué se escala –canal, oferta, geografía o capacidad–:
- Tamaño de la oleada:
- Capacidad de formación y mentores:
- Indicadores CAPIQ:
- Regla ámbar:
- Regla roja y autoridad para pausar:
- Evidencia para reabrir:

Criterio de salida: el «sí» tiene rango y condiciones; no se escala toda la empresa ni se presupone capacidad nominal.

9. Asignación de capital

OBJETIVO

Comparar usos rivales de caja, talento, atención, reputación y capacidad.

EXPEDIENTE EPR

CAMPO	RESPUESTA
Resultado buscado	
Evidencia actual	
Potencial y supuestos	
Riesgo, correlación e irreversibilidad	
Capacidad absorbente	
Caja y capital circulante	
Talento y tiempo directivo	
Coste de oportunidad	
Tramo solicitado	
Puerta y fecha	
Escenario adverso	
Salida	

DISCIPLINA DEL COMITÉ

- Separar propuesta, análisis y decisión.
- Nombrar evidencia que cambiaría la opinión.
- Registrar disenso.
- No retirar el guardarraíl de versión o la puerta por presión.
- Comparar cartera y recursos restrictivos, no solo retorno aislado.

VEREDICTO

Financiar / financiar por tramo / mantener / aplazar / retirar.

Criterio de salida: al menos un uso se financia de forma desigual y otro

se condiciona o rechaza; queda una reserva no asignada con reglas.

10. Dependencias críticas

OBJETIVO

Localizar nodos cuya indisponibilidad puede detener varias capacidades y diseñar tratamientos proporcionados.

INVENTARIO PIRA

DEPENDENCIA	CAPACIDAD AFECTADA	P/I/R/A 1-5	ALTERNATIVA PROBADA	TRATAMIENTO / DUEÑO
Persona o conocimiento				
Cliente				
Proveedor				
Canal				
Tecnología o dato				
Caja o financiación				
Permiso o regulación				
Marca o legitimidad				

P = probabilidad; I = impacto; R = dificultad/tiempo de recuperación; A = arrastre sobre otras capacidades.

TRATAMIENTOS

Reducir / duplicar / transferir / aislar / preparar / aceptar / salir. Registre riesgo residual.

EJERCICIO DE MESA

- Evento y hora:
- Servicio mínimo:
- Quién decide:
- Acciones en 0-4 h, 4-24 h y 1-3 días:
- Comunicación a clientes, equipo y socios:
- Evidencia para recuperar normalidad:
- Aprendizaje y cambio de plan:

Criterio de salida: las cinco dependencias principales tienen tratamiento, propietario y prueba; «hay copia» o «otra persona sabe» sin ensayo no cuenta.

11. Independencia del fundador

OBJETIVO

Descomponer las funciones invisibles del fundador y transferirlas a una arquitectura.

REGISTRO DE INTERVENCIONES

FUNCIÓN	DECISIÓN O INTERVENCIÓN	FRECUENCIA / IMPACTO	MECANISMO SUSTITUTO	PRUEBA
Dirección				
Asignación				
Relaciones				
Conocimiento				
Excepciones				
Liderazgo simbólico				
Gobierno				

MANDATO

Para cada función defina resultado, autoridad, límites, información, apoyo, revisión y conducta del fundador. Distinga decisiones de gestión, reservas del consejo y derechos de propiedad.

PRUEBA DE AUSENCIA

- Duración y fechas:
- Ciclo comercial cubierto:
- Comité de capital cubierto:
- Incidente real o simulado:
- Regla de contacto:
- Intervenciones necesarias / evitables:
- Nueva dependencia encontrada:
- Decisión de adaptación tomada sin fundador:

CONTRATO DE RETORNO

Si el fundador debe volver: causa, función, autoridad, duración, relación con dirección y salida.

Criterio de salida: la empresa opera y cambia durante una ausencia; no basta con mantener tareas. El fundador acepta decisiones diferentes dentro de límites.

12. Plan empresarial de 90 días

OBJETIVO

Convertir el mapa en un ciclo limitado que construya una capacidad y termine en decisión.

LIENZO 90

CAMPO	DEFINICIÓN
Ambición conectada	
Decisión habilitada en el día 90	
Restricción primaria	
Resultado: «A partir de ahora podemos...»	
Evidencias y rangos	
Propietario y derechos	
Caja, personas y tiempo	
Guardarraíl 1	
Guardarraíl 2	
Regla de parada / aceleración	

TRES CICLOS

Días 1-30 – Hacer visible: línea base, hipótesis, diseño y primera prueba.

Días 31-60 – Repetir: más de un caso o persona, comparación y corrección.

Días 61-90 – Transferir: prueba real, estándar, propietario permanente y decisión.

CADENCIA

- Semanal: señales, bloqueos y decisiones, 30 minutos.
- Día 30 y 60: hipótesis, capital y guardarraíles.
- Día 91: decisión habilitada, clasificación del ciclo y mapa actualizado.

LISTA «NO HAREMOS»

1.

2.

3.

4.

5.

SALIDAS DEL DÍA 91

Capacidad construida / hipótesis refutada / evidencia insuficiente / ejecución incompleta.

Criterio de salida: el resultado pasa a operación con propietario, indicador y presupuesto; no queda como proyecto aislado.

Notas finales

1. Noam Wasserman estudia tensiones entre control, recursos, relaciones y creación de valor en «The Founder's Dilemma», *Harvard Business Review* 86(2), 2008, y en *The Founder's Dilemmas*, Princeton University Press, 2012. Se utiliza para hacer explícitos compromisos, no para prescribir una preferencia.
2. Michael E. Porter desarrolla la necesidad de elecciones y *trade-offs* en «What Is Strategy?», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996. Véase también el material del Institute for Strategy and Competitiveness sobre decisiones incompatibles.
3. James G. March, «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science* 2(1), 1991, pp. 71-87, DOI 10.1287/orsc.2.1.71.
4. Nick Dew, Saras D. Sarasvathy, Stuart Read y Robert Wiltbank, «Affordable Loss: Behavioral Economic Aspects of the Plunge Decision», *Strategic Entrepreneurship Journal* 3, 2009, pp. 105-126. La pérdida asumible se presenta como heurística bajo incertidumbre, no como sustituto general del análisis de retorno.
5. Rita Gunther McGrath e Ian C. MacMillan, «Discovery-Driven Planning», *Harvard Business Review* 73(4), 1995, pp. 44-54.
6. Arnaldo Camuffo, Alessandro Cordova, Alfonso Gambardella y Chiara Spina, «A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial», *Management Science* 66(2), 2020, pp. 564-586, DOI 10.1287/mnsc.2018.3249. El texto no extrapola magnitudes fuera de su contexto.
7. Thomas Eisenmann, Eric Ries y Sarah Dillard, «Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup», nota de contexto de Harvard Business School, 2011, revisada en 2013.
8. David J. Teece, «Business Models, Business Strategy and Innovation», *Long Range Planning* 43(2-3), 2010, pp. 172-194.
9. ISO/TC 176, *The Process Approach in ISO 9001:2015*. La referencia se utiliza para la lógica de entradas, procesos, salidas, interacciones, medición, mejora y riesgo; no implica certificación.
10. Robert S. Kaplan y David P. Norton, «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance», *Harvard Business Review* 70(1), 1992, pp. 71-79.

11. Amy C. Edmondson, «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams», *Administrative Science Quarterly* 44(4), 1999, pp. 350-383. Seguridad psicológica no significa ausencia de estándares ni responsabilidad.
12. Wesley M. Cohen y Daniel A. Levinthal, «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation», *Administrative Science Quarterly* 35(1), 1990, pp. 128-152.
13. Michael E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review* 65(3), 1987.
14. Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard Business School, 1970; y «Resource Allocation Theory», en *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 2019.
15. Edith Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959; edición revisada de Oxford University Press, 2009.
16. David J. Teece, Gary Pisano y Amy Shuen, «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal* 18(7), 1997, pp. 509-533.
17. International Organization for Standardization, ISO 22301:2019, *Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*.
18. International Organization for Standardization, ISO 30401:2018, *Knowledge management systems – Requirements*, con enmiendas posteriores. A fecha de consulta existe una revisión en desarrollo; no se citan cláusulas específicas.
19. Chad Navis y Mary Ann Glynn, «How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990-2005», *Administrative Science Quarterly* 55(3), 2010, pp. 439-471.
20. Robert Simons, *Levers of Control*, Harvard Business School Press, 1995. El libro adapta la distinción entre creencias, límites, control diagnóstico y diálogo interactivo.
21. OCDE, *Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE 2023*. Su aplicación a pymes debe ser proporcional; el texto toma la separación entre propiedad, supervisión y gestión.
22. Noam Wasserman, «The Founder's Resource-Dependence Challenge», Harvard Business School Working Paper, 2014. La muestra y el contexto no se utilizan para afirmar una regla universal.
23. David J. Teece, «Business Models and Dynamic Capabilities», *Long Range Planning* 51(1), 2018, pp. 40-49.

Bibliografía

Bower, Joseph L. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*. Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1970.

Bower, Joseph L. «Resource Allocation Theory». En *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, 2019. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=47245>

Camuffo, Arnaldo; Alessandro Cordova; Alfonso Gambardella; y Chiara Spina. «A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial». *Management Science* 66(2), 2020: 564-586. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3249>

Cohen, Wesley M., y Daniel A. Levinthal. «Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation». *Administrative Science Quarterly* 35(1), 1990: 128-152. <https://www.jstor.org/stable/2393553>

Dew, Nick; Saras D. Sarasvathy; Stuart Read; y Robert Wiltbank. «Affordable Loss: Behavioral Economic Aspects of the Plunge Decision». *Strategic Entrepreneurship Journal* 3, 2009: 105-126. https://effectuation.org/hubfs/Journal%20Articles/Other%20Unfiled%20Articles/Dew_et_al-2009-Strategic_Entrepreneurship_Journal.pdf

Edmondson, Amy C. «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams». *Administrative Science Quarterly* 44(4), 1999: 350-383. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2959>

Eisenmann, Thomas; Eric Ries; y Sarah Dillard. «Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup». Harvard Business School Background Note, 2011, rev. 2013. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41302>

International Organization for Standardization. *The Process Approach in ISO 9001:2015*. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso9001-2015-process-appr.pdf>

International Organization for Standardization. *ISO 22301:2019 – Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements*. <https://www.iso.org/standard/75106.html>

- International Organization for Standardization. *ISO 30401:2018 – Knowledge management systems – Requirements*. <https://www.iso.org/standard/68683.html>
- Kaplan, Robert S., y David P. Norton. «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance». *Harvard Business Review* 70(1), 1992: 71-79. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9161>
- March, James G. «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science* 2(1), 1991: 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- McGrath, Rita Gunther, e Ian C. MacMillan. «Discovery-Driven Planning». *Harvard Business Review* 73(4), 1995: 44-54. <https://www.hbsp.harvard.edu/product/95406-PDF-ENG>
- Navis, Chad, y Mary Ann Glynn. «How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity, and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990-2005». *Administrative Science Quarterly* 55(3), 2010: 439-471. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.439>
- OCDE. *Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE 2023*. París: OECD Publishing, 2023. https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html
- Penrose, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, edición revisada, 2009 ¹⁹⁵⁹. <https://academic.oup.com/book/25306>
- Porter, Michael E. «From Competitive Advantage to Corporate Strategy». *Harvard Business Review* 65(3), 1987. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=6112>
- Porter, Michael E. «What Is Strategy?». *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996. <https://www.isc.hbs.edu/strategy/creating-a-successful-strategy/Pages/making-strategic-trade-offs.aspx>
- Simons, Robert. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51999>
- Teece, David J. «Business Models, Business Strategy and Innovation». *Long Range Planning* 43(2-3), 2010: 172-194. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>
- Teece, David J. «Business Models and Dynamic Capabilities». *Long Range Planning* 51(1), 2018: 40-49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868>

Teece, David J.; Gary Pisano; y Amy Shuen. «Dynamic Capabilities and Strategic Management». *Strategic Management Journal* 18(7), 1997: 509-533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Wasserman, Noam. «The Founder's Dilemma». *Harvard Business Review* 86(2), 2008: 102-109. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31673>

Wasserman, Noam. *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*. Princeton: Princeton University Press, 2012.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42425>

Wasserman, Noam. «The Founder's Resource-Dependence Challenge». Harvard Business School Working Paper, 2014.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=47023>

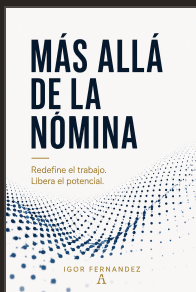
SOBRE EL AUTOR



Igor Fernández

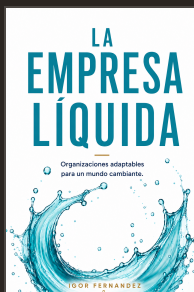
Trabaja con fundadores y equipos directivos para convertir negocios dependientes de personas en empresas que operan, deciden y crecen por sistema. Este libro reúne el método que utiliza: capacidades, principios de decisión e hitos de madurez.

OTROS TÍTULOS DEL AUTOR



Más allá de la nómina

Redefine el trabajo. Libera el potencial.



La empresa líquida

Organizaciones adaptables para un mundo cambiante.