

**PROGRAMA FORMATIVO EJECUTIVO**  
**"DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO"**



# EXECUTIVE MBA PARA EMPRENDEDORES

Explicado para los que  
hacen empresa sin traje  
ni corbata



**Francisco Javier Francoso López**

# ÍNDICE

## Módulo 1- VISIÓN ESTRATÉGICA



PODCAST

- Gestión integrada de empresa 05
- Implantación de la estrategia 12
- Análisis estratégico y modelo de negocio 23
- Mercados globales internalización 31
- Entorno económico 39
- Resumen módulo 43

## Módulo 2 - DIRECCIÓN DE PERSONAS



PODCAST

- El factor humano como elemento estratégico 44
- Plan estratégico de RRHH 49
- Administración de personas 54
- Gestión y desarrollo de Talento 58
- Política de Retribución y compensación 64
- Resumen módulo 70

## Módulo 3 - FINANZAS



PODCAST

- Análisis financiero 71
- Análisis contable 76
- Control de gestión 80
- Contabilidad de gestión 86
- Resumen del módulo 90

## Módulo 4 - COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING



PODCAST

- Dirección comercial 91
- Propuesta de valor 94
- Experiencia de cliente. CX 97
- Plan de ventas 103
- Marketing operativo. Plan de marketing. 108
- Marketing digital 114
- Marketing estratégico 121
- Resumen del módulo 127

# ÍNDICE

## Módulo 5 - OPERACIONES

• <u>Estrategia de operaciones</u>	128
• <u>Estrategia de la cadena de suministros</u>	133
• <u>Transporte y comercio internacional</u>	140
• <u>Compras y aprovisionamiento</u>	144
• <u>Resumen del módulo</u>	150



PODCAST

## Módulo 6 - INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

• <u>Social media</u>	151
• <u>Desing Thinking</u>	157
• <u>Transformación digital y tecnologías disruptivas</u>	164
• <u>Lean startup y emprendimiento</u>	172
• <u>Inteligencia artificial</u>	182
• <u>Cambio organizacional y cultura Agil</u>	190
• <u>Lean Management</u>	214
• <u>Resumen del modulo</u>	245



PODCAST

## Módulo 7 - LIDERAZGO Y DESARROLLO DIRECTIVO

• <u>Liderazgo y gestión de equipos</u>	247
• <u>Gestión de conflictos y toma de decisiones</u>	253
• <u>Comunicación de Impacto</u>	268
• <u>Inteligencia emocional</u>	283
• <u>Inteligencia ejecutiva: Productividad y eficiencia</u>	300
• <u>Negociación</u>	319
• <u>Resumen del módulo</u>	326



PODCAST

## EPÍLOGO - AGRADECIMIENTOS

### Introducción

Emprender es un acto de valor. Pero transformar ese impulso en una empresa sólida, rentable y sostenible requiere algo más: visión, método y formación.

Este libro nace con un propósito claro: traducir los aprendizajes clave de un Executive MBA en herramientas prácticas para quienes han levantado su negocio con esfuerzo, pero quieren dar el siguiente paso.



Aquí no encontrarás teoría vacía ni palabras grandilocuentes. Encontrarás estrategia explicada con claridad, ejemplos reales y consejos aplicables a tu día a día como gestor. Porque un empresario no nace: se hace, cuando decide profesionalizar su pyme y asumir el liderazgo con criterio.

Cada capítulo está basado en clases reales del Executive MBA de Fundesem Alicante (Universidad Europea), adaptado para emprendedores sin traje y corbata, pero con ambición de crecer. Si estás listo para dejar atrás la intuición como única guía y empezar a dirigir con datos, equipo y propósito, este libro es para ti.

## **¿Qué vas a encontrar en este libro?**

De Emprendedor a Empresario es una guía práctica para quienes han levantado su negocio con esfuerzo y ahora buscan dar el salto hacia una gestión más profesional. Basado en los aprendizajes reales de un Executive MBA, este libro traduce conceptos complejos en herramientas claras, aplicables y adaptadas a la realidad de una pyme.

A lo largo de sus capítulos descubrirás cómo diseñar una visión estratégica sólida, liderar equipos con propósito, interpretar tus finanzas con criterio, vender con método y tomar decisiones basadas en datos. También aprenderás a optimizar tus operaciones, digitalizar procesos, innovar con sentido y crecer como líder.

Cada tema ha sido extraído de sesiones reales del MBA, enriquecido con ejemplos, esquemas y casos que puedes adaptar a tu propia empresa. El objetivo no es formar expertos en teoría, sino ayudar a empresarios reales a construir negocios sostenibles, rentables y preparados para crecer.

Este libro es para ti si sientes que has llegado lejos, pero necesitas estructura. Si tienes claro el "qué", pero dudas con el "cómo". Si quieres dejar de apagar fuegos y empezar a dirigir con visión.

Porque emprender es solo el principio. Este libro te acompaña en el siguiente paso: convertir tu proyecto en una empresa que funcione con o sin ti. Y eso empieza hoy.





## MÓDULO 1 - VISIÓN ESTRATÉGICA



# Gestión integrada de la empresa

Pensar como empresario, actuar con visión global

## De emprendedor a empresario

Por qué dar el salto es el verdadero punto de inflexión

Muchos emprendedores arrancan su negocio con ilusión, coraje y una buena dosis de improvisación. Y funciona. Al menos, al principio.

El problema llega cuando ese negocio empieza a crecer. Cuando ya no eres solo tú. Cuando ya no puedes estar en todo. Cuando un cliente perdido duele, pero un empleado desmotivado duele más. Cuando los números ya no son tan fáciles de entender, ni las decisiones tan fáciles de tomar. Ahí empieza a cambiar la pregunta clave. Ya no es:

¿Cómo saco esto adelante?

Ahora es:

¿Cómo convierto esto en una empresa de verdad?

Ese momento marca el verdadero punto de inflexión. El momento en el que entiendes que hacer empresa no es solo vender, currar y aguantar. Es pensar con visión, construir con método y liderar con coherencia.

**Esto implica:**

- Entender a fondo al cliente
- Conocer bien a tu competencia
- Cuidar a tus proveedores
- Estar atento a los productos sustitutivos





Y ahí es donde este libro — y todo el proyecto formativo que lo acompaña — cobra sentido.

**Este no es un manual de MBA tradicional. Es un mapa para la acción real.**

Este libro nace de una experiencia real: la de un **Executive MBA** en **Fundesem Business School y la Universidad Europea**. Pero no está escrito como un resumen académico. Está escrito para ti: el emprendedor que madruga, que arriesga, que ha aprendido más en la calle que en las aulas.

Sabemos que no tienes tiempo para estudiar un máster completo. Por eso este proyecto ha sido diseñado en múltiples formatos, para que el conocimiento te encuentre allí donde estés:

- El libro resume los conceptos clave en un lenguaje claro, directo y aplicado. Cada capítulo es una herramienta.
- El **audiolibro** te permite formarte mientras conduces, caminas o trabajas.
- Las **videoclases** recrean el aprendizaje del Executive MBA con ejemplos visuales y explicaciones paso a paso.
- La **newsletter** en LinkedIn te mantiene actualizado con contenido breve, práctico e inspirador.
- El **podcast** es una conversación entre quienes ya están dando el salto... y quienes aún lo están pensando.

**[www.ffrancosco.com](http://www.ffrancosco.com)**

Porque formarte como empresario no tiene que ser un lujo, ni un sacrificio. Puede ser un proceso natural, progresivo y motivador. Como este libro.

### **¿Qué significa gestionar de forma integrada?**

No se trata de saber contabilidad, marketing o recursos humanos por separado. Se trata de entender cómo se conectan.

Una empresa no es una suma de departamentos. Es un sistema vivo donde todo afecta a todo.

La gestión integrada es lo que te permite:



- Tomar decisiones con visión global.
- Alinear tu equipo con tu estrategia.
- Traducir tu propuesta de valor en operaciones reales.
- Entender cómo influye el entorno económico en tu rentabilidad.
- Construir un modelo de negocio sólido, escalable y coherente.

No necesitas saberlo todo. Pero sí necesitas pensar como un estratega.

## ¿Por qué este es el primer capítulo?

Porque este tema —la visión integrada— es el punto de partida. Es el marco mental que necesitas antes de hablar de finanzas, marketing, operaciones o liderazgo.

Este capítulo te da el mapa.

Los siguientes te darán la brújula, las herramientas y el método.

Bienvenido a este viaje. No para que dejes de ser emprendedor, sino para que te conviertas en empresario con propósito.

Con mirada larga. Con decisiones que construyen.

Con una empresa que no dependa solo de ti, pero que siempre lleve tu sello.

## MAPA DE EMPRESA

Gestión integrada de empresa



## Las reglas del juego: lo que pasa fuera, te afecta por dentro

Antes de hablar de estrategia o mercados, necesitamos entender el entorno. Tu empresa opera dentro de una economía que tiene sus propias reglas. No puedes controlarlas, pero sí anticiparte.

## Política fiscal: el impacto de los impuestos

El Estado influye en tu negocio a través de los impuestos.

- Los directos (como el IRPF o el Impuesto de Sociedades) afectan a tus beneficios.
- Los indirectos (como el IVA) impactan directamente en el precio de tus productos.

### Ejemplo práctico:

Si vendes productos al consumidor final y el IVA sube del 10 % al 21 %, tienes dos opciones:

1. Absorbes el coste (pierdes margen).
2. Trasladas el coste al cliente (puedes perder ventas).

Ambas opciones tienen impacto. ¿Tienes margen para elegir?

## Política monetaria: el precio del dinero

Cuando suben los tipos de interés, el crédito se encarece. Cuando bajan, se fomenta la inversión. Pero hay riesgos: tipos demasiado bajos, como ocurrió en Japón en los 90, pueden llevar a la quiebra del sistema financiero.

### Ejemplo pyme:

Una tienda que financia stock a corto plazo con una póliza de crédito ve cómo el coste de esa financiación se duplica en cuestión de meses.

## Análisis estratégico: conoce tu mercado antes de competir

Un error habitual en pymes es creer que su competencia es "quien hace lo mismo". Pero eso no basta. Para diseñar una estrategia sólida, necesitas analizar cuatro fuerzas clave: clientes, proveedores, sustitutivos y competidores.



## Clientes

No todos los clientes valen lo mismo. Algunos concentran gran parte de tu facturación. Si además pueden cambiar de proveedor fácilmente, te tienen en su mano.

**Ejemplo:** Mercadona puede presionar a sus proveedores pequeños porque representa una gran parte de sus ventas.

## Proveedores

Un proveedor difícil de sustituir, y además clave en tus costes, puede imponer condiciones que destruyen tu rentabilidad.

**Ejemplo pyme:** Una panadería que depende de una única harina ecológica, cuya fábrica sube precios sin previo aviso.

## Sustitutivos

Son productos que cumplen la misma función que el tuyo, aunque no sean iguales.

**Caso Kodak:** no entendió que vendía recuerdos, no carretes. La cámara digital lo hizo obsoleto.

**Ejemplo actual:** Una gestoría tradicional que no digitaliza sus procesos será sustituida por una app automática.

## Competencia

Ferrari y Fiat fabrican coches, pero no compiten en el mismo mercado. Uno vende movilidad; el otro, lujo y estatus. La clave está en cómo se posicionan.

¿Estás seguro de en qué mercado compites tú?

## La decisión estratégica: cómo decides competir

Después de analizar el entorno y tu mercado, toca elegir tu forma de competir. Según Porter, solo hay tres estrategias básicas:

## Liderazgo en costes

Compites por precio. Requiere escala, procesos eficientes, márgenes ajustados.

**Ejemplo pyme:** una lavandería industrial automatizada que gana volumen y baja precios sin sacrificar calidad.

## Diferenciación

Compites por valor percibido. Requiere creatividad, diseño, innovación o marca.

**Ejemplo pyme:** Una cafetería con tostadores propios, baristas formados y un storytelling cuidado.

## Enfoque o concentración

Compites en un nicho. Requiere especialización y cercanía con tu cliente ideal.

**Ejemplo pyme:** Una agencia de comunicación que solo trabaja con marcas de moda sostenible.

## La gestión integrada: el arte de alinear todo con sentido

Aquí es donde todo cobra sentido.

Una empresa bien gestionada no es la que lo hace todo, sino la que lo hace todo alineado:

- Finanzas con estrategia.
- Personas con cultura.
- Marketing con operaciones.
- Producto con posicionamiento.

**Ejemplo:** Si vendes exclusividad, no puedes usar proveedores low cost ni tener una web genérica. Cada detalle debe reflejar lo que prometes.

Todo comunica. Todo suma o resta.

### NUEVAS REGLAS: TECNOLOGÍA, SOSTENIBILIDAD Y EXPERIENCIA

Hoy para competir necesitas:

- ✓ Diferenciarte
- ✓ Aprovechar tus activos intangibles
- ✓ Adaptarte rápido a los cambios tecnológicos y del mercado

Y siempre, siempre, poner al cliente en el centro.



## El valor intangible: lo que no se ve... vale más

Hoy, el valor de una empresa no está solo en lo que tiene, sino en lo que representa.

Tus activos intangibles (marca, reputación, procesos, talento, relación con clientes) pueden valer más que tus máquinas o tu local.

**Ejemplo real:** Zeltia, la farmacéutica gallega, multiplicó su valor gracias a sus patentes, no a sus fábricas.

*Tu pyme también tiene intangibles. ¿Los estás cuidando?*

## Conclusión

El mapa para no perderte en tu propia empresa

Ser empresario no es saber de todo.

Es saber alinear. Decidir con criterio. Mirar con perspectiva.

Gestionar de forma integrada no es un lujo. Es una necesidad.

Y puede marcar la diferencia entre tener un negocio... o construir una empresa.

Porque pasar de emprendedor a empresario no es dejar de ser tú.

Es convertirte en una versión más consciente, más potente y más preparada de ti mismo.

Y si has llegado hasta aquí, ese camino ya ha comenzado.





## MÓDULO 1 - VISIÓN ESTRATÉGICA

# Implantación de la estrategia



Soñar es gratis, dicen. Pero ejecutar... ejecutar cuesta.

Cuesta tiempo, energía, foco. Cuesta dejar de apagar fuegos para sentarte a pensar. Cuesta tomar decisiones incómodas. Y sin embargo, es el único camino si quieres que tu empresa crezca más allá de tus propias manos.

Muchos emprendedores se sienten identificados con esta escena: empiezas con ilusión, con ganas de comerte el mundo, con una idea que sabes que funciona. Pero con el tiempo, el día a día te arrastra. Te ves resolviendo pedidos, gestionando personal, haciendo de comercial, contable y repartidor al mismo tiempo. Y lo urgente siempre gana a lo importante.

Este capítulo es un mapa. Una brújula. Una ayuda para retomar el control. No vamos a hablar de estrategia con palabras grandes ni teorías huecas. Vamos a construir, paso a paso, un plan estratégico real, aplicable y alineado con tu propósito. Vamos a ver cómo lo hacen otros, como Goiko Grill, y cómo puedes hacerlo tú, sin ser una gran corporación.

Porque la estrategia, bien entendida, no es un PowerPoint ni una reunión anual. Es una manera de pensar y actuar. Es decidir con intención. Es priorizar. Es saber decir no. Y, sobre todo, es avanzar.

## ¿DÓNDE ESTAMOS?

### Mirar hacia fuera: el análisis PESTEL

Imagina que navegas en alta mar. Antes de trazar tu rumbo, tienes que entender qué tipo de mar estás cruzando. ¿Hay tormentas? ¿Corrientes favorables? ¿Otras embarcaciones?

Eso es el PESTEL: una mirada amplia al entorno que rodea a tu empresa.



- **Político:** ¿Hay cambios regulatorios que puedan afectarte?
- **Económico:** ¿Cómo está el consumo, los tipos de interés, la inflación?
- **Social:** ¿Qué valores están cambiando en tus clientes?
- **Tecnológico:** ¿Qué innovaciones podrían amenazar —o impulsar— tu negocio?
- **Ecológico:** ¿Hay presiones o oportunidades en sostenibilidad?
- **Legal:** ¿Qué nuevas normativas pueden afectarte?

Ejemplo real: Goiko Grill nació en plena crisis, pero supo leer el cambio de cultura. Los jóvenes empezaban a valorar experiencias auténticas, a compartir su comida en redes, a buscar algo más que un menú barato. Goiko apostó por lo emocional, lo artesanal, lo visual. Y lo convirtió en ventaja competitiva.

## ANÁLISIS PESTEL

**POLÍTICO****ECONÓMICO****SOCIAL****TECNOLÓGICO****AMBIENTAL****LEGAL**

### Mirar hacia dentro: el análisis DAFO

Después de entender el mar, toca revisar el barco. El DAFO es un ejercicio de honestidad brutal. ¿Qué hacemos bien? ¿Qué nos falta? ¿Qué oportunidades hay ahí fuera? ¿Y qué peligros acechan?

- **Fortalezas:** aquellas capacidades internas que te diferencian.
- **Debilidades:** tus cuellos de botella, limitaciones o carencias.
- **Oportunidades:** tendencias o cambios externos que podrías aprovechar.
- **Amenazas:** factores que podrían poner en riesgo tu negocio.

Goiko, por ejemplo, tenía una gran fortaleza: una marca joven, fresca y con una historia personal (el fundador era médico venezolano reconvertido en empresario).

Pero también tenía una debilidad: empezaron con un solo local y sin experiencia previa en hostelería. Supieron construir sobre lo que tenían... y reforzar lo que les faltaba.

### Entender tu sector: modelo SCP

Aquí damos un paso más y analizamos no solo lo que tú haces, sino cómo funciona tu sector. El modelo SCP (estructura, conducta, performance) te invita a mirar el juego desde arriba:

- ¿Cómo es la estructura de tu industria? ¿Hay muchas barreras de entrada o cualquiera puede competir?
- ¿Qué poder tienen tus clientes o proveedores? ¿Pueden presionarte?
- ¿Cómo se comportan tus competidores? ¿Copian rápido? ¿Se diferencian?
- ¿Qué determina la rentabilidad en tu sector? ¿Volumen? ¿Valor añadido? ¿Innovación?

Este tipo de análisis no es para llenar informes: es para tomar decisiones más lúcidas. Decidir si compites en precio o en valor. Si expandes o te enfocas. Si te alías o te diferencias.

### ¿HACIA DÓNDE VAMOS?

#### Volver al propósito: misión, visión y valores

Antes de poner rumbo, toca preguntarte: ¿por qué haces lo que haces? ¿Hacia dónde quieres llevar tu negocio? ¿Qué principios no estás dispuesto a negociar?

- La misión responde al "por qué existimos". Es el motor interno. No es una frase para la web: es la razón real por la que abriste tu empresa.
- La visión es el "dónde queremos llegar". Un horizonte ambicioso, inspirador, pero realista.
- Los valores son las reglas del juego. Lo que te define. Lo que tus empleados y clientes deben sentir en cada decisión que tomas.



## Ejemplo:

- **Misión de Goiko:** ofrecer hamburguesas gourmet con alma, creadas por personas, para personas.
- **Visión:** convertirnos en la cadena de hamburguesas más querida de Europa.
- **Valores:** autenticidad, equipo, pasión, creatividad.

Estas definiciones no son solo frases bonitas: ayudan a decidir si abrir una nueva línea de negocio, contratar a alguien, rechazar una colaboración o cómo gestionar una crisis.

## Encontrar el "por qué": el Golden Circle

Simon Sinek lo explica de forma brillante: la mayoría de las empresas comunican desde fuera hacia dentro (qué hacen, cómo lo hacen, por qué lo hacen). Pero las grandes marcas empiezan por dentro. Por el "por qué".

1. **¿Por qué?:** el propósito, la causa, la creencia.
2. **¿Cómo?:** los procesos o valores diferenciales.
3. **¿Qué?:** el producto o servicio tangible.

**"La gente no compra lo que haces, sino por qué lo haces."**  
— Simon Sinek



Piensa en tu pyme. ¿Estás vendiendo un producto... o una idea del mundo? ¿Una solución... o una experiencia? ¿Estás conectando con el corazón o solo con la cartera?

## ¿CÓMO LLEGAMOS HASTA ALLÍ?

### Del papel a la acción: el desafío de ejecutar

Trazar una estrategia puede ser inspirador. Hablar de visión, de futuro, de lo que seremos. Pero llega el momento de aterrizarla. Y ahí es donde muchas pymes tropiezan: en la ejecución. Porque una estrategia sin acción es solo una buena intención.

Aquí entran en juego herramientas como los OKR (Objectives and Key Results). Son como un GPS que te mantiene en rumbo, que traduce grandes metas en pequeños pasos. Es un sistema simple, pero poderoso, para alinear a todo el equipo y asegurar foco.

### Qué son los OKR y cómo funcionan

- **Objetivo:** es el "qué" quieres lograr. Debe ser ambicioso, inspirador y claro.
- **Resultados Clave:** son el "cómo sabrás si lo estás logrando". Deben ser medibles.
- **Iniciativas:** son las acciones concretas para avanzar hacia esos resultados.

### Ejemplo en una pyme hostelera como Goiko (fase inicial):

- **Objetivo:** Ofrecer una experiencia de cliente excelente en cada visita.
- **KR1:** Obtener una puntuación de 4,7/5 en reseñas de Google en los próximos 3 meses.
- **KR2:** Formar al 100% del equipo en atención al cliente.
- **KR3:** Implementar un sistema de feedback inmediato en sala.

### Cómo mantener el rumbo: seguimiento operativo

Tener OKRs no basta. *Hay que revisarlos. Compartirlos. Evaluarlos.*

- **Reuniones semanales:** ¿qué se hizo? ¿Qué está bloqueado?
- **Panel visual (digital o físico):** que todos vean cómo va el avance.
- **Revisión mensual:** ajustar si hace falta.
- **Evaluación trimestral:** ¿seguimos con los mismos objetivos o evolucionamos?

### La importancia de asignar responsables

Cada Resultado Clave debe tener un "dueño". Alguien que se encargue de impulsarlo. No se trata de control, sino de compromiso. Las empresas que funcionan mejor no son las que tienen más reglas, sino más responsabilidad compartida.

### EL CASO GOIKO GRILL – ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Pocas marcas han entendido tan bien la ejecución estratégica como Goiko Grill. No partieron con una gran inversión, ni con una red de franquicias.

Nacieron de una historia personal: la de un joven médico venezolano que decidió abrir una hamburguesería en Madrid junto a su padre. Y en menos de una década, construyeron una marca que hoy tiene decenas de locales en España y Europa.

¿Cómo lo hicieron? *No con suerte. Con visión, foco y una estrategia viva.*

#### 1. Su propósito como ancla

Goiko no vendía hamburguesas. Vendía una experiencia. Un símbolo de esfuerzo, de autenticidad, de sabor con identidad. Su propósito era hacer hamburguesas "con alma" y eso impregnaba desde el diseño del local hasta la forma en que atendían a los clientes.

## 2. Escuchar al cliente como sistema

Desde el primer local, el feedback era oro. Medían la experiencia del cliente, ajustaban menús, entrenaban al equipo. Sabían que si fallaban en el servicio, la marca se resentía. Por eso, tenían KPIs claros ligados a satisfacción, y tomaban decisiones con datos.

## 3. Personas antes que procesos

Contrataban por actitud más que por currículum. Creaban equipo, no solo empleados. Establecieron sistemas de formación interna y cultura de reconocimiento. Esto les permitió escalar sin perder la esencia.

## 4. OKRs desde la cocina hasta el comité

Implementaron sistemas de objetivos compartidos. Por ejemplo:

- **Objetivo:** Abrir 6 nuevos locales manteniendo estándares de calidad.
- **KR1:** Obtener mínimo un 4,5/5 en reviews promedio en los nuevos locales.
- **KR2:** Que al menos el 80% del nuevo personal haya sido formado por "embajadores" Goiko.
- **KR3:** Rentabilidad operativa positiva en 3 meses desde la apertura.

La clave no era solo abrir, sino hacerlo bien, sin comprometer la cultura.

## 5. Adaptarse sin perder el foco

Cuando llegó la pandemia, muchas marcas cerraron. Goiko pivotó: reforzó el delivery, creó nuevos productos adaptados al canal y mantuvo la conexión con sus clientes a través de redes. La estrategia les dio flexibilidad. No improvisaron: ya sabían quiénes eran, a dónde iban, y cómo decidir.



## GUÍA PASO A PASO PARA IMPLANTAR TU PLAN ESTRATÉGICO

Esta guía es para ti, que no tienes un departamento de estrategia, pero sí una pyme que merece claridad y dirección. Aquí no hay teoría, hay pasos reales. Vamos allá:

### PASO 1 – Reúne al equipo fundador o de dirección

Tú solo puedes tener ideas, pero necesitas perspectiva y compromiso compartido. Dedica una mañana sin interrupciones. Apaga móviles. Habla de dónde está la empresa y hacia dónde quieren llevarla.

### PASO 2 – Define tu propósito y visión

Pregúntate: ¿por qué existe esta empresa? ¿Qué impacto queremos tener? Luego, dibuja la visión: ¿cómo queremos que sea esta empresa dentro de 3 a 5 años?

Tip: Hazlo visual. Un mural, una metáfora, una frase potente. Algo que inspire.

### PASO 3 – Redacta tu misión y tus valores

Que sean creíbles. Que se entiendan. Que cualquiera de tu equipo pueda recordarlos sin leer un PowerPoint.

Ejemplo: "Nuestra misión es hacer accesible la digitalización a los comercios de barrio. Nuestros valores: claridad, cercanía y fiabilidad."

### PASO 4 – Analiza el entorno (PESTEL) y tu negocio (DAFO)

Hazlo con sinceridad. No busques tener razón, sino tener claridad. Detecta oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Herramienta: un papel dividido en 4 cuadrantes para el DAFO y 6 columnas para el PESTEL.

### PASO 5 – Formula tus objetivos estratégicos

No más de 3 grandes metas. Que respondan a tu visión. Que sean ambiciosas pero alcanzables. Ejemplos:

- Expandirnos a otra ciudad
- Digitalizar nuestra operativa interna
- Mejorar la rentabilidad por cliente

## PASO 6 – Establece OKRs trimestrales

Por cada objetivo estratégico, define de 2 a 4 resultados clave y algunas iniciativas.

Ejemplo: Objetivo: Reducir errores de pedido. KR1: Disminuir errores un 50 %. KR2: Implementar checklist digital. Iniciativa: formar al equipo en nuevos procesos.

## PASO 7 – Asigna responsables

Cada KR debe tener una persona encargada de su avance. No todo depende del jefe. Las responsabilidades compartidas mejoran la ejecución.

## PASO 8 – Crea rituales de seguimiento

- Reunión semanal de equipo (30 min)
- Tablero visual en la oficina o software tipo Notion/Trello
- Revisión mensual para ajustar

Tip: **Si no lo revisas, no existe.** El seguimiento es la clave del éxito.

## PASO 9 – Evalúa, aprende y celebra

*Cada trimestre haz una revisión completa:*

- ¿Qué se logró?
- ¿Qué no?
- ¿Qué cambiaríamos?
- ¿Qué mantenemos?

Y sobre todo, reconoce a quienes empujaron. Aplaudes. Comparte avances. Eso es cultura.

## PASO 10 – Repite el ciclo con más claridad

El plan estratégico no es un archivo guardado. Es una práctica viva. Al repetir el ciclo, mejora tu visión, tu ejecución y tu equipo.



El plan estratégico no es un archivo guardado. Es una práctica viva. Al repetir el ciclo, mejora tu visión, tu ejecución y tu equipo.

Llegado este punto, ya no puedes decir que no sabes cómo hacerlo. Tienes las herramientas, el método y un ejemplo real. Lo que viene ahora ya no depende de que sigas leyendo, sino de que empieces a actuar.

Implantar una estrategia no es algo reservado para grandes empresas. Es una forma de pensar que te ayuda a liderar con intención, incluso en un bar de barrio, una tienda online o una empresa familiar. Es decidir qué tipo de empresa quieres ser, y construirla con coherencia.

Tener un plan estratégico no significa tenerlo todo controlado. Significa tener una brújula cuando las cosas se desordenan.

Significa poder priorizar cuando todo parece urgente. **Significa parar a revisar, aprender y ajustar sin perder el rumbo.**

Y lo más importante: una estrategia bien implantada transforma tu día a día. Te ayuda a delegar, a empoderar a tu equipo, a tomar decisiones con calma. Pasa de ser el bombero que apaga fuegos a ser el capitán que dirige la travesía.

Si hoy te sientas con tu equipo, dibujas tu propósito en una pizarra y defines los tres grandes objetivos de este trimestre, ya has empezado a cambiar tu empresa. Porque lo estratégico no es lo que se piensa... es lo que se hace.

Ahora te toca a ti. Da el primer paso. Hazlo imperfecto, pero hazlo. Y conviértete, de verdad, en el empresario que tu pyme necesita.

## VIDEOCLASE GUIADA A PARTIR DEL CASO GOIKO GRILL

Sabemos que aunque tengas claro el método, puede ser difícil sentarse a hacerlo desde cero. Por eso hemos preparado una videoclase especial basada en el caso real de Goiko Grill, donde te guiamos paso a paso para que puedas construir tu propio plan estratégico.

En esta clase no solo te explicaremos cómo hacerlo: lo haremos contigo, aplicando cada paso sobre una empresa real que comenzó siendo una pyme y logró escalar manteniendo su propósito.

Encontrarás el enlace directo a la videoclase dentro del libro, al final de este capítulo, o escaneando el código QR con tu móvil.

Duración: 40 minutos.

Incluye: plantilla editable, ejemplo aplicado a Goiko, y guía en PDF para imprimir.

Porque tener estrategia no es un lujo. Es una necesidad. Y queremos ayudarte a aplicarla, desde lo práctico y lo real.

Puedes ver el video:

<https://youtu.be/7B48sAZlih0>



Descarga la plantilla para hacer tu propio plan estratégico:

[https://www.ffrancoso.com/\\_files/ugd/e9b9b8\\_81a2c030237245afb381b8059e82464.pdf](https://www.ffrancoso.com/_files/ugd/e9b9b8_81a2c030237245afb381b8059e82464.pdf)

## MÓDULO 1 - VISIÓN ESTRATÉGICA



# Análisis estratégico y modelo de negocio

Cómo construir una empresa orientada a la demanda en lugar de sobrevivir en la cultura del producto

## El reto de crecer en un mercado saturado

Vivimos en una economía de exceso. Sobran productos, sobran canales, sobran mensajes. Lo que falta —y cada vez más— es atención, conexión, y sobre todo, demanda. En ese contexto, muchas pymes siguen operando bajo paradigmas obsoletos, como si el simple hecho de tener un buen producto fuese suficiente para vender. Pero eso ya no funciona.

En clase, Tomás Guillén fue directo: “Manda el que tiene la demanda”. Y ese giro de mentalidad —de pensar en lo que fabricamos a pensar en lo que el cliente necesita— es, posiblemente, el paso más importante para pasar de emprendedor a empresario.

## De la cultura del producto a la cultura de la demanda

Durante décadas, muchas empresas se han organizado en torno a lo que sabían hacer bien: fabricar productos, mejorar procesos, reducir costes. Esta mentalidad —la cultura del producto— tenía sentido en un mundo donde la oferta era limitada y el cliente se adaptaba a lo que había.

Pero ese mundo ha cambiado. Hoy, los productos compiten en un océano de opciones. Y quien tiene la capacidad de generar, captar y mantener la demanda... gana. No es solo una cuestión de marketing. Es una cuestión de modelo de negocio.

Como explicó Tomás Guillén: “El mundo de los productos no existe. Todo producto va acompañado de un servicio. Y ese servicio, hoy, está cada vez más digitalizado, automatizado y emocionalizado.”

De la cultura del producto  
a la cultura de la demanda



Cultura del  
producto



Cultura del  
la demanda

La clave está en  
la ecuación

$$\frac{VCX}{VCI}$$

### Estrategia: adaptación antes que perfección

La estrategia empresarial ya no consiste en escribir un documento de 100 páginas que luego nadie consulta. Hoy, la estrategia es una herramienta viva, que te permite adaptarte, pivotar y ejecutar con foco.

Es tu mapa para competir en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). No sirve para predecir el futuro, pero sí para tomar mejores decisiones en el presente.

### La clave está en la ecuación VCX / VCI, que vimos en clase:

- VCX: Velocidad de cambio externo
- VCI: Velocidad de cambio interno

Cuando el entorno cambia más rápido que tú, estás en riesgo. Pero si tu organización tiene agilidad estratégica —es decir, capacidad para detectar señales, anticipar tendencias y reaccionar con eficacia— entonces puedes convertir el cambio en una ventaja.

### ¿Qué bloquea la evolución estratégica?

Muchos emprendedores no fallan por falta de talento, sino por falta de enfoque estratégico. Estos son los tres grandes frenos que detectamos en clase:

- **Miopía estratégica:** seguir viendo el mercado como era, no como es. No mirar más allá del cliente actual.
- **Inercia estratégica:** hacer lo que siempre hemos hecho porque “nos ha funcionado”.

- **Percepción del riesgo:** miedo a cambiar lo que funciona, aunque se esté agotando.

Lo peligroso no es equivocarse. Lo peligroso es quedarse quieto mientras el mercado se mueve.

### La estrategia parte del cliente (y del cliente de tu cliente)

Una pyme no puede permitirse planificar de espaldas al mercado. Debe observar la demanda, escuchar a sus clientes, analizar tendencias, y sobre todo, entender el negocio de quienes le compran.

En el caso de empresas B2B, esto es especialmente relevante. Como señaló Tomás Guillén: “No basta con satisfacer al distribuidor. Tienes que entender qué busca el cliente de tu cliente.”

Ejemplo real: una pyme que fabrica envases plásticos no debe limitarse a servir a grandes marcas de alimentación. Debe entender qué valoran los consumidores finales —conveniencia, sostenibilidad, diseño— y anticiparse a esas demandas. Así podrá proponer mejoras, justificar precios y ganar relevancia.

### Segmentar por necesidades, no por territorios

Uno de los grandes errores de muchas pymes es organizar su estructura comercial por zonas geográficas en lugar de por tipologías de cliente o necesidad. Este enfoque territorial tiene sentido cuando vendes café puerta a puerta, pero hoy, en un entorno omnicanal y digital, lo relevante es la microsegmentación.

Segmentar por necesidad implica identificar qué problemas resuelves, para quién, y en qué circunstancias. Significa construir tu propuesta de valor con empatía y precisión.

Para ello, herramientas como el Mapa de Empatía, el Buyer Persona o el Customer Journey son clave. Te permiten responder preguntas como:

- ¿Qué ve, siente, escucha y necesita mi cliente?
- ¿Qué retos enfrenta y cómo puedo ayudarle a superarlos?
- ¿Qué valor diferencial ofrezco frente a la competencia?





**Inteligencia de mercado: saber escuchar antes de hablar**

Como nos insistieron en clase, el marketing sin inteligencia de mercado es como navegar sin brújula. Una empresa que quiere orientarse a la demanda debe tener mecanismos para escuchar, medir y aprender continuamente.

Esto incluye desde sistemas CRM, hasta análisis de redes sociales, entrevistas cualitativas o focus groups. El objetivo no es solo recopilar datos, sino transformar esos datos en conocimiento útil para la toma de decisiones.

Y sobre todo, recordar que la información no está solo en el Excel: está en las conversaciones que tienes con tus clientes, en las objeciones que ponen, en lo que no dicen. Hay que salir más a la calle y menos a la reunión interna.

**Herramientas de análisis estratégico que sí funcionan**

En la clase con Tomás Guillén revisamos muchas herramientas. Aquí destaco las que más valor me han aportado como emprendedor:



1. **Análisis DAFO (FODA):** Evalúa tus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Es el punto de partida para construir tu estrategia.
2. **Matriz CAME:** A partir del DAFO, define acciones para Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades.
3. **PESTEL:** Analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan a tu sector. Ideal para abrir la mirada más allá del corto plazo.
4. **5 Fuerzas de Porter:** Evalúa el grado de competencia en tu sector y detecta barreras de entrada, poder de negociación y amenazas de sustitución.
5. **Canvas + Matriz de Ansoff:** Para visualizar tu modelo de negocio y explorar oportunidades de crecimiento (nuevos productos, mercados, canales, etc.).
6. **Cadena de Valor:** Te ayuda a entender en qué actividades generas valor real y cuáles puedes mejorar o externalizar.



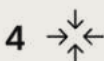
**DAFO (FODA)**



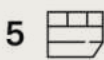
**Matriz CAME**



**PESTE**



**5 Fuerzas de Porter**



**Canvas + Matriz Ansoff**



**Cadena de valor**

**Modelo de negocio: no solo lo que haces, sino cómo lo haces rentable**

Uno de los grandes aprendizajes del Executive MBA ha sido dejar de pensar en la empresa como "lo que hago" y empezar a pensar en "cómo lo convierto en una propuesta de valor sostenible y rentable".

Tu modelo de negocio debe responder a estas preguntas:

- ¿A quién sirvo? (segmentos de clientes)

## Modelo de negocio: no solo lo que haces, sino cómo lo haces rentable

Uno de los grandes aprendizajes del Executive MBA ha sido dejar de pensar en la empresa como "lo que hago" y empezar a pensar en "cómo lo convierto en una propuesta de valor sostenible y rentable".

Tu modelo de negocio debe responder a estas preguntas:

- **¿A quién sirvo?** (segmentos de clientes)
- **¿Qué problema resuelvo?** (propuesta de valor)
- **¿Cómo lo hago llegar?** (canales)
- **¿Cómo genero ingresos?** (fuente de ingresos)
- **¿Qué necesito para operar?** (recursos y actividades clave)
- **¿Quién me ayuda?** (socios clave)
- **¿Cómo controlo costes?** (estructura de costes)

No se trata de escribir un plan de negocio de 50 páginas. Se trata de visualizar y probar tu modelo, ajustarlo con el mercado, y evolucionarlo en función de los datos. **El Business Model Canvas es ideal para esto.**

## ¿Por qué muchas estrategias no funcionan?

Porque la estrategia no es solo lo que decides hacer, sino lo que realmente haces. Y ahí entran en juego dos factores clave: cultura organizacional y liderazgo.

Como dijo Tomás Guillén: "Siempre domina la cultura, no el plan." Si tu cultura interna no cambia, ningún Excel cambiará tu empresa.

¿Tu equipo entiende hacia dónde va la empresa? ¿Sabe priorizar? ¿Tiene indicadores claros? ¿Toma decisiones alineadas con la visión estratégica? Si no, no tienes un equipo estratégico. Tienes operarios con funciones, no con misión.

Por eso, uno de los grandes cambios como empresario es pasar de controlar tareas a inspirar dirección. Del "haz esto" al "vamos hacia allí".

## De la estrategia al día a día: OKR y ejecución ágil

Para que una estrategia funcione, debe bajar a tierra. No basta con definir objetivos ambiciosos, hay que traducirlos en acciones concretas y medibles. Aquí es donde entra la metodología OKR (Objectives & Key Results):

- **Objetivos:** qué quiero lograr (motivador, inspirador)
- **Resultados clave:** cómo sabré si lo estoy logrando (medible)
- **Tareas:** qué tengo que hacer hoy para avanzar (accionable)

Este sistema permite alinear a todo el equipo con una dirección clara, y hacer un seguimiento continuo que fomenta la responsabilidad compartida.

Además, facilita algo esencial para las pymes: la flexibilidad. Porque en un entorno tan cambiante, planificar es importante, pero saber reajustar lo es aún más.

## De emprendedor a estrategia

Muchos emprendedores caen en la trampa de hacerlo todo: vender, producir, cobrar, apagar fuegos.

Pero para escalar, hay que dejar de ser el hombre orquesta y convertirse en director de orquesta.

Eso implica aprender a:

- **Delegar con confianza**
- **Pensar en el largo plazo**
- **Tomar decisiones basadas en datos**
- **Invertir en marca y reputación**
- **Observar más y hablar menos**
- **Escuchar al mercado, no solo al cliente**

*No se trata de ser el más listo, sino el más enfocado.*

Como recordó Tomás Guillén al cerrar la clase: "La estrategia no es elegir bien. Es renunciar bien. Decidir qué no vas a hacer es la parte más difícil."

## Pensar en grande, actuar desde lo concreto

Orientarse al mercado no es una moda. Es una necesidad. Porque el entorno no te va a esperar. Y porque los recursos de una pyme son limitados: cada euro, cada hora, cada decisión cuenta.

Por eso, el análisis estratégico no es solo para grandes empresas. Es una brújula para quienes, como tú, están construyendo su negocio día a día.

Y el modelo de negocio es el mapa que convierte tu idea en realidad, y tu realidad en crecimiento.

No necesitas hacer todo perfecto. Pero sí necesitas tener claro por qué haces lo que haces, para quién lo haces y cómo lo haces diferente.

Ahí empieza tu ventaja competitiva.

***"Si quieres que tu estrategia funcione, empieza por transformar la cultura: porque lo que no cambia por dentro, jamás cambiará por fuera."***

### COMO LIDERAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

#### CAMBIO Y R-EVOLUCIÓN DE LA CULTURA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



LA ÚNICA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL CAMBIO CULTURAL ES EL PROPIO COMPORTAMIENTO DE LA DIRECCIÓN

LIDERAR CON EL EJEMPLO

**'AL LÍDER SE LE SIGUE POR QUE SE MUEVE'**

## MÓDULO 1 - VISIÓN ESTRATÉGICA



# Mercados globales.

# Internalización

## Cómo llevar tu pyme al mundo sin perder el rumbo

"La internacionalización no es una meta. Es una evolución natural para quien sabe que el mundo ya no tiene fronteras... al menos para los negocios."

### ¿Por qué internacionalizar una pyme?

En el imaginario colectivo, internacionalizar una empresa suena a algo reservado a grandes multinacionales, con equipos de exportación, filiales en varios países y presupuestos millonarios. Pero esa visión ya es cosa del pasado.

Hoy, una pyme con ambición, un modelo de negocio sólido y mentalidad abierta puede dar el salto al mercado global. ¿Por qué hacerlo? Porque quedarse en lo local, cuando tus competidores ya juegan a escala internacional, es una estrategia de riesgo.

Porque en un mundo digital, los clientes no entienden de fronteras. Y, sobre todo, porque internacionalizar puede ser una palanca clave para crecer de forma sostenible, diversificar riesgos y ganar competitividad.

Este capítulo está diseñado para ti, emprendedor que ya ha demostrado que tu negocio funciona en tu entorno. Ahora es el momento de pensar: ¿cómo puedo escalar esto más allá de mi ciudad, mi provincia o mi país?

### De exportar a adaptarse: el nuevo paradigma

Antes, hablar de internacionalización era hablar de exportación. Fabricabas algo en España y lo enviabas a otros países. Fin. Hoy el mundo ha cambiado. No basta con vender fuera; hay que pensar fuera.

El nuevo paradigma exige adaptar el modelo de negocio a nuevas realidades culturales, logísticas, normativas y tecnológicas. No se trata de traducir tu web. Se trata de repensar tu propuesta de valor, tu marca, tu canal de ventas y tu forma de comunicar en función del país al que te diriges.

Internacionalizar ya no es solo vender más. Es vender mejor, en mercados con mayor valor añadido o con menor competencia. Y, sobre todo, es aprender a jugar en una liga más grande, más compleja, pero también más estimulante.

DIFERENCIAS CLAVE: Marketing Nacional vs. Marketing Internacional		
	<b>Idioma y cultura</b> Lengua y cultura únicas	<b>Marketing Nacional</b> Diversidad de lenguas y culturas
	<b>Tipo de mercado</b> Mercados homogéneos	<b>Mercados fragmentados</b> Variables y fragmentados y diversos
	<b>Factores políticos</b> Conocidos y estables	Variables y difíciles de prever Datos complejos y poco claros
	<b>Acceso a datos</b> Estable	<b>Entorno económico</b> Inestable y cambiante
	<b>Moneda única</b> Reglas predecibles	<b>Multiplicidad de monedas</b> Reglas cambiantes y diversas

Claves para saber si tu pyme está preparada

Antes de lanzarte, necesitas hacerte estas cinco preguntas esenciales, como señala el profesor Pablo Vergel en su clase del Executive MBA:

1. **¿Dónde quiero vender?** ¿Mercados próximos (Portugal, Francia) o similares culturalmente (Latinoamérica)?
2. **¿Qué peso quiero que tenga la venta internacional?** ¿Un 10% inicial? ¿Un 50% a medio plazo?
3. **¿Cuánto estoy dispuesto a invertir?** Dinero, tiempo y foco.
4. **¿Cómo quiero vender?** ¿Con distribuidores, agentes, e-commerce?
5. **¿Qué riesgos estoy dispuesto a asumir?** Desde problemas logísticos hasta cambios normativos o inestabilidad política.

Responder con claridad a estas preguntas es el primer paso hacia una internacionalización estratégica, no impulsiva.





## Adaptación vs. estandarización: el eterno dilema

Cuando entras en un nuevo país, te enfrentas a una gran decisión: ¿replicar tu modelo tal cual o adaptarlo al mercado local?

- Estandarizar te permite ahorrar costes y mantener coherencia de marca.
- Adaptar te permite conectar mejor con el consumidor local y superar barreras culturales.

La clave está en encontrar el equilibrio. Zara, por ejemplo, mantiene una imagen de marca global pero adapta sus colecciones a las estaciones del hemisferio sur. McDonald's vende hamburguesas en todo el mundo, pero en la India no ofrece carne de vacuno.

En tu caso, si vendes servicios o productos muy vinculados a la cultura local, tendrás que adaptar más. Si tu propuesta es universal (por ejemplo, software, formación online, cosmética), podrás estandarizar más.

### Barreras y riesgos de la internacionalización



### Barreras y riesgos de la internacionalización

Internacionalizar no es fácil. Y mucho menos rápido. Estas son las principales barreras a las que se enfrenta una pyme:

#### Barreras operativas

- Problemas logísticos y de transporte.
- Dificultad para encontrar socios fiables.
- Normativas aduaneras o sanitarias complejas.

## Barreras estructurales

- Falta de personal con idiomas o experiencia internacional.
- Recursos limitados para marketing o atención al cliente en otros países.

## Barreras culturales

- Diferencias en hábitos de compra, formas de pago o negociación.
- Comunicación ineficaz por diferencias culturales o sociales.

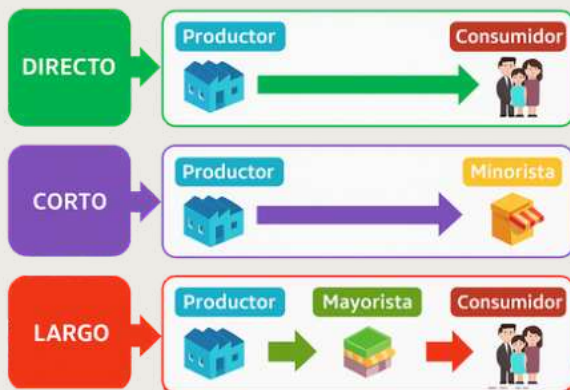
## Riesgos clave

- Concentración excesiva en un cliente o país. Más del 20% de facturación en un solo mercado externo ya es un riesgo.
- Volatilidad económica o política. Tipo de cambio, regulaciones cambiantes o inestabilidad local.
- Desajuste del modelo de negocio. Lo que funcionaba en España puede no funcionar en Alemania o Colombia.

La mejor defensa es el análisis previo. Y la segunda mejor, la capacidad de adaptación.

## Estrategias de entrada: ¿cómo vender fuera?

Hay múltiples formas de abordar un nuevo mercado. Algunas requieren poca inversión, otras implican control total. Aquí tienes las principales opciones, de menor a mayor compromiso:



### Canal largo (menos control, menor inversión)

- Distribuidores: compran y revenden tu producto.
- Importadores: se ocupan del proceso logístico y comercial.
- Agentes comerciales: venden en tu nombre a comisión.

### Canal corto (más control, más esfuerzo)

- Key Accounts: grandes cuentas con volumen de compra.
- Venta directa: desde tu web, redes sociales o marketplaces (Amazon, Etsy).
- Retail propio o franquicias: inversión alta, pero control total.

El canal ideal depende de tu producto, tus recursos y el nivel de control que necesitas.

### Tipos de mercado: cómo priorizar

No todos los países son iguales ni todas las oportunidades valen lo mismo. Te recomendamos clasificar los mercados en cuatro categorías:

1. **Mercados naturales:** Donde tu producto ya encaja sin grandes cambios (Latinoamérica para productos españoles, por ejemplo).
2. **Mercados objetivo:** Aquellos donde vas a centrar tus esfuerzos comerciales. Deben tener alto potencial y baja barrera de entrada.
3. **Mercados secundarios:** Interesantes, pero no prioritarios por ahora.
4. **Efecto espejo:** Países donde tu éxito en otro mercado puede replicarse fácilmente (por cercanía cultural o económica).

### El plan de internacionalización: hoja de ruta para no perderse

Un buen plan debe responder a tres fases:

#### Fase 1. Análisis estratégico

- ¿Qué hacemos bien en nuestro país?
- ¿Cuál es nuestro modelo de negocio y qué parte es replicable?
- ¿Qué valor generamos y cómo lo capturamos?
- DAFO actualizado y análisis de competencia global.

## Fase 2. Decisión de entrada

- Elección de mercados: criterios económicos, culturales y logísticos.
- Investigación de mercado: ¿qué necesidades tiene el consumidor allí?
- Posicionamiento internacional: ¿producto estándar o adaptado?
- Elección de canal: ¿directo, distribuidores, marketplace, etc.?

## Fase 3. Ejecución

- Presupuesto de internacionalización.
- Diseño del marketing mix adaptado (producto, precio, canal, comunicación).
- Asignación de recursos humanos y tecnológicos.
- Métricas de seguimiento: ¿cómo sabremos que vamos bien?

### Hoja de ruta para internacionalización



## Casos reales que inspiran

### Caso 1: Una empresa de mermeladas artesanales

Consolidada en el mercado nacional, detecta demanda en el norte de Europa. A través de una feria internacional, conecta con un distribuidor en Alemania. Adaptan el etiquetado, cambian el packaging y lanzan una gama "bio" para este mercado. Resultado: en tres años, exportan a 7 países.

### Caso 2: Startup de software de reservas

Empieza en España. Al ver la saturación del mercado local, lanzan su versión en inglés y portugués. Gracias a Google Ads y un buen sistema de onboarding online, empiezan a vender en Latinoamérica y Portugal sin equipo comercial. Hoy, el 65% de sus ingresos viene de fuera.

## Economía de escala y prestigio de marca

Internacionalizar permite crecer en volumen y, por tanto, reducir costes unitarios. Pero también genera algo más difícil de medir: prestigio.





Una pyme que vende en varios países transmite solidez, visión global y mayor confianza a proveedores, empleados e inversores. Incluso aunque el volumen internacional no sea grande.

Y si logras posicionarte como referente en un mercado externo, el eco llega al mercado nacional. Es el "efecto espejo".

## Recomendaciones finales para emprendedores que piensan en global

1. **Empieza por un país.** No intentes estar en todo. Enfócate.
2. **Haz pruebas pequeñas.** Usa e-commerce o distribuidores antes de montar una filial.
3. **Busca apoyo institucional.** Cámaras de comercio, ICEX o programas de aceleración internacional.
4. **Viaja.** No hay sustituto para conocer el terreno.
5. **Sé flexible,** pero mantén tu esencia. Adaptarse no es renunciar a tu identidad.

## RECOMENDACIONES

	<b>Planifica cada paso</b>
	<b>Conoce el mercado local</b>
	<b>Mantén el enfoque estratégico</b>
	<b>Adáptate al cambio</b>

## Internacionalizar no es una opción, es una estrategia

La internacionalización ya no es territorio exclusivo de las grandes empresas. Hoy, con tecnología, inteligencia de negocio y foco estratégico, una pyme puede conquistar nuevos mercados y multiplicar su impacto.

Cuando un emprendedor decide dar el salto a un mercado exterior, no solo está tomando una decisión comercial: está entrando en una nueva liga. Está apostando por competir en un entorno más exigente, sí, pero también mucho más rico en aprendizajes, alianzas, modelos de negocio y caminos de expansión que, desde lo local, simplemente no existen.

Pero seamos honestos: internacionalizar con éxito no es cuestión de suerte, ni de improvisación. Requiere método, análisis, estructura y, sobre todo, visión. Visión para anticipar riesgos, para leer el contexto, para elegir bien el momento, el país y el canal. Visión para saber qué parte de tu modelo puedes escalar tal cual y qué parte necesitas adaptar con humildad y agilidad.

La buena noticia es que hoy, más que nunca, las pymes tienen a su alcance herramientas, tecnologías y canales que antes estaban reservados a los gigantes. Puedes vender en Amazon Alemania sin moverte de tu oficina. Puedes atraer leads en México desde LinkedIn. Puedes montar un equipo internacional en remoto, gestionar cobros online y operar con sistemas logísticos globales sin necesidad de abrir oficinas físicas.

Una pyme que internacionaliza con éxito no solo crece en facturación. Gana en prestigio, en aprendizaje, en diversidad, en robustez. Se vuelve menos dependiente de un solo mercado, más atractiva para los inversores, más interesante para los profesionales y más respetada en su propio sector.

¿Quieres que tu empresa siga siendo buena en su barrio, o quieres construir algo que también brille fuera de tus fronteras?

Porque el mundo no espera. Y los que saben leerlo y actuar, ganan.

Internacionalizar no es un lujo. Es una necesidad estratégica. Pero también, y quizás más importante, es una actitud. La actitud de quienes no se conforman. La actitud de quienes hacen empresa con ambición.

Y tú, ¿en qué parte del mapa quieres dejar huella?

**Salir al mundo no es solo una decisión estratégica.  
Es una declaración de liderazgo.**



## MÓDULO 1 - VISIÓN ESTRATÉGICA

# Entorno Económico

## Entorno Económico: Su Impacto en la Empresa y la Estrategia Competitiva

El entorno económico es un componente crítico para el diseño y la ejecución de estrategias empresariales. Afecta directamente las decisiones de las empresas, desde su capacidad para competir en mercados locales e internacionales hasta su sostenibilidad en el tiempo.

Comprender cómo las variables económicas influyen en la empresa es fundamental para construir una ventaja competitiva sólida.

### Relación entre el Entorno Económico y la Empresa

El entorno económico se manifiesta en múltiples niveles, desde políticas gubernamentales hasta factores globales que moldean los mercados. Entre los principales aspectos a considerar se encuentran:

#### 1 Política Fiscal:

- Impacta a través de impuestos directos e indirectos que afectan los márgenes y la competitividad.
- Ejemplo: Un aumento en el IVA puede reducir la capacidad de consumo de los clientes.

#### 2 Entorno Económico: Claves para Entender su Impacto

Comprender el funcionamiento del mercado global es crucial, aunque a menudo pasa desapercibido en nuestras acciones diarias. Sin embargo, factores como el Producto Interior Bruto (PIB), la inflación, la demanda agregada y la renta disponible tienen un impacto directo en nuestras decisiones y en la economía en general.

¿Que es un ciclo economico?

Se refiere a la interrelación y el flujo continuo de recursos, bienes, servicios e ingresos entre los diferentes agentes económicos: empresas, hogares, gobiernos y mercados financieros.

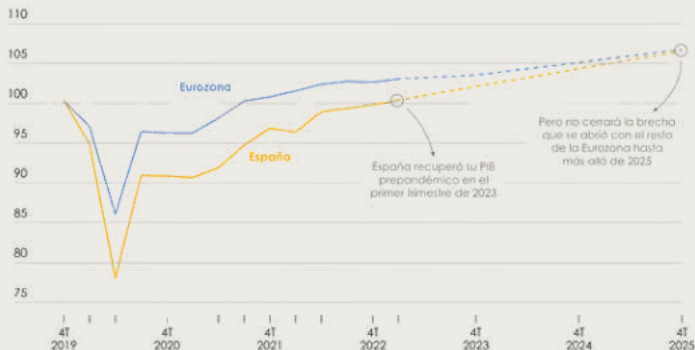
Este concepto describe cómo los elementos de la economía interactúan de manera cíclica para mantener el sistema económico funcionando.

## 1. Producto Interior Bruto (PIB)

El PIB mide el valor total de los bienes y servicios producidos en un país, siendo una referencia clave del crecimiento económico.

- **Limitaciones:** Tiene problemas de medición y un retraso en la disponibilidad de datos. Aunque es útil para evaluar el pasado, no permite anticiparse a cambios económicos.
- **Ejemplo actual:** En España, el PIB del tercer trimestre de 2024 refleja el estado de la economía, pero no anticipa tendencias futuras.

Evolución del PIB desde la pandemia (4T2019=100)



## 2. Inflación e Inflación Subyacente

- **Inflación:** Representa el aumento generalizado de los precios en una economía y se mide con el Índice de Precios al Consumo (IPC). Un IPC alto indica mayor inflación, mientras que la deflación (bajada de precios) puede ser perjudicial al frenar el consumo.
- **Cómo se calcula:** Comparando el precio de una "canasta" de bienes y servicios entre un periodo base y el actual.



- **Impacto:** Afecta especialmente a hogares con ingresos bajos.
- **Inflación subyacente:** Excluye componentes volátiles como alimentos y energía, proporcionando una medida más estable y precisa de la evolución de los precios.

### 3. Demanda Agregada

$$DA = C + I + G_p + (X - M)$$

La demanda agregada refleja el gasto total en bienes y servicios en una economía y se compone de:

- Consumo (C): Gasto de los hogares.
- Inversión (I): Gastos de las empresas en bienes de capital.
- Gasto público (G): Inversiones y compras del Estado.
- Exportaciones netas (X - M): Diferencia entre exportaciones e importaciones.

Ejemplo práctico: Si los intereses bajan, las familias tienen más dinero disponible, lo que aumenta el consumo y, en consecuencia, la demanda agregada.

### 4. Renta Disponible

La renta disponible es el ingreso que tienen los hogares después de pagar impuestos y recibir transferencias del gobierno.

- **Impacto:** Afecta directamente el consumo y el ahorro. Un aumento en la renta disponible y suele traducirse en un mayor consumo, estimulando la economía.
- **Consideraciones:** La inflación puede reducir el poder adquisitivo de la renta disponible, limitando su impacto positivo.

### 5. Crisis Económica y Tasa de Ahorro

En épocas de crisis, la tasa de ahorro fluctúa según la confianza de los consumidores:

- En períodos de incertidumbre, el ahorro aumenta como medida de precaución.
- En tiempos de estabilidad, el consumo crece, reduciendo la tasa de ahorro.

Ejemplo: Durante la pandemia, la tasa de ahorro en España aumentó significativamente, contrastando con el mínimo histórico del 5,8% en 2008.

## 6. Prima de Riesgo

La prima de riesgo es un indicador clave de la confianza de los inversores en un país.

- Representa la diferencia entre el interés que paga un país por su deuda pública a 10 años y el que paga Alemania, considerado el estándar de seguridad en la Eurozona.

Ejemplo: Si España paga un 4% de interés y Alemania un 2%, la prima de riesgo española será de 200 puntos básicos. Una prima alta indica menor confianza y un mayor coste de financiación.

## Aspectos para Reflexionar

- **Estabilidad:** Es preferible a cambios abruptos en precios o políticas. La economía americana esta mas protegida a cambios bruscos y se adapta antes a las crisis.
- **Inflación moderada:** Una inflación del 2% es ideal para mantener el equilibrio entre consumo y estabilidad económica.
- **Crisis:** Aunque desafiantes, presentan oportunidades para quienes sepan identificarlas.

## Conclusión

El entorno económico está compuesto por variables interrelacionadas que afectan tanto a empresas como a consumidores. Desde el PIB hasta la renta disponible, cada indicador ofrece una perspectiva valiosa para comprender el funcionamiento del mercado y tomar decisiones informadas. Una economía estable y predecible es esencial para el desarrollo sostenible y la generación de oportunidades.



# Resumen del Módulo

La estrategia no es un documento olvidado: es movimiento, decisión y adaptación constante. En este módulo del Executive MBA hemos aprendido que pensar estratégicamente es imprescindible, también (y sobre todo) en una pyme.

1. **Gestión Integrada (Pablo Milla):** La empresa debe actuar como un solo cuerpo. Todas las áreas deben alinearse con una visión común. El cliente no ve departamentos, ve una experiencia.
2. **Implantación de la Estrategia (Ezequiel Sánchez):** na estrategia solo existe si se ejecuta. Hay que traducir objetivos en acciones concretas, con seguimiento y liderazgo constante.
3. **Análisis Estratégico y Modelo de Negocio (Tomás Guillén):** El mercado manda. Escuchar al cliente, adaptarse y revisar el modelo de negocio es clave para seguir siendo relevantes.
4. **Mercados Globales (Pablo Vergel):** Pensar en clave global ya no es opcional. Explorar otros mercados es una oportunidad real, incluso para las pymes más locales.
5. **Entorno Económico (Federico Ortolá):** El mercado está vivo. Comprender los indicadores económicos te permite anticiparte y tomar mejores decisiones.

La estrategia no es un lujo para grandes empresas, es una herramienta esencial para cualquier pyme que quiera dejar de apagar fuegos y empezar a construir futuro.

No se trata de hacer planes perfectos, sino de actuar con coherencia y enfoque, incluso en medio de la incertidumbre.

Una pyme que entiende su entorno, escucha al cliente y ejecuta con método tiene más posibilidades de crecer, de adaptarse y de resistir los cambios. Emprender fue solo el primer paso. Ahora toca dirigir con estrategia... y empezar a ser una verdadera empresa.





## MÓDULO 2 - DIRECCIÓN DE PERSONAS

# El factor humano como elemento estratégico

Inspirado en la sesión de M<sup>a</sup> Ángeles Tajuelo, Directora de Aprendizaje en Adecco Learning & Consulting, dentro del Executive MBA de Fundesem.

### **Por qué tu pyme no crecerá más si no empiezas a gestionar bien a las personas**

Cuando montas una empresa, el foco está en vender, entregar y sobrevivir. Pero llega un momento en que, si quieres crecer, ya no basta con hacerlo todo tú. Tienes que empezar a construir equipo. Y ahí es donde muchas pymes se estancan.

En el Executive MBA lo estamos viviendo desde dentro: el mayor cuello de botella para escalar una empresa no son los recursos ni el mercado, son las personas... y cómo las gestionas.

### **¿Por qué hablamos de "factor humano" y no de "recursos humanos"?**

Porque las personas no son recursos, son el activo más valioso y, a la vez, el más difícil de gestionar. No puedes copiar una cultura de Google o implantar políticas de multinacional en una empresa de 15 personas. Pero sí puedes empezar a tratar a tu gente como una parte estratégica del negocio.

Hoy los empleados no solo quieren un sueldo. Quieren sentirse parte de algo. Buscan crecimiento, reconocimiento, flexibilidad. Y las pymes, aunque pequeñas, pueden ofrecer todo eso con autenticidad.

### **El primer paso: deja de contratar por urgencia y empieza a atraer talento**

Muchos emprendedores contratan con prisas, por saturación, sin proceso ni estrategia. ¿Resultado? Mucha rotación, poco compromiso y mucho coste oculto.



## Reclutar no es cubrir huecos: es construir el futuro de tu empresa.

Para eso necesitas:

- Saber qué perfil necesitas realmente.
- Atraer candidatos con una historia clara: ¿por qué merece la pena trabajar contigo?
- Hacer entrevistas que midan actitudes y competencias, no solo experiencia.

**Truco de pyme:** no esperes a tener una vacante para buscar talento. Construye relaciones antes, incluso si hoy no puedes contratar. Los buenos perfiles no se improvisan.

## ¿Y después de contratar?

Fidelizar sin grandes sueldos sí es posible.

En pymes no siempre puedes competir en salario. Pero puedes compensar con cultura, buen ambiente, desarrollo personal y trato directo.

- ¿Tu gente sabe para qué trabaja?
- ¿Tienen autonomía y reconocimiento?
- ¿Se sienten escuchados?

Cuando respondes que sí a estas preguntas, la gente se queda, rinde más y recomienda tu empresa a otros.

## Si has crecido, toca profesionalizar.

Muchos emprendedores creen que profesionalizar la gestión de personas es algo "corporativo", caro o para empresas grandes. Pero no: es justo lo que tu pyme necesita ahora para seguir creciendo sin romperse por dentro.

## ¿Por dónde empezar?

- Define tu EVP (propuesta de valor al empleado).
- Crea procesos de selección que midan actitudes, no solo CVs.

- Escucha activamente a tu equipo, de forma estructurada.
- Trabaja tu propio estilo de liderazgo: coherente, claro y humano.

## Plantilla para definir tu EVP

### 1. ¿Quién eres como empleador?

- ~Cómo es el día a día en tu empresa?
- Qué valores se respiran en el ambiente?
- Cómo se toman las decisiones?
- Cómo describes tu estilo como jefe/líder?

### 2. ¿Qué ofreces a tu equipo?

- 💰 Retribución económica
  - Sueldo justo, incentivos, comisiones...?
- 👤 Crecimiento profesional
  - Formación, proyectos, promociones...
- 🧑‍🤝‍🧑 Bienestar y flexibilidad
  - Horario, conciliación, ambiente saludable...
- ↓ Propósito y visión
  - ¿Para qué trabaja la gente en tu empresa?

### 3. ¿Qué esperas tú de un empleado?

- Define claramente lo que valoras y lo que no toléras
- ¿Qué actitudes son clave para tí?
- ¿Qué comportamientos restan al equipo?
- ¿Qué tipo de personas encajan (y quién no)?

### 4. ¿Por qué quedarse contigo y no con otro?

- Reflexiona: ¿Qué hace única tu empresa para alguien que busca más que un trabajo?
- ¿Qué dicen los que se han quedado?
  - ¿Qué destaca la gente nueva tras 3 meses?

### 5. Tu frase resumen: la promesa de tu empresa

- Concreta tu EVP en una frase clara y auténtica.

## El liderazgo en pymes: menos jefes, más referentes

- Tu equipo no necesita un jefe que controle, sino una persona que lidere con el ejemplo. Esto se entrena. En la sesión con M<sup>a</sup> Ángeles Tajuelo, Directora de Aprendizaje de Adecco, quedó claro: ***"el líder de hoy escucha, inspira y hace crecer a su gente"***.
- En una pyme, esto es aún más importante: ***tu equipo te ve de cerca todos los días***. Si tú no gestionas bien el factor humano, nadie lo hará.

## En resumen:

Si no cuidas a tu gente, acabarás volviendo a hacerlo todo tú. Y eso no es crecer, es agotarse.

Empieza con algo tan sencillo como: Definir el perfil de cada puesto.

- Hacer entrevistas que midan más que currículums.
- Escuchar a tu equipo una vez al mes.
- Invertir en formación práctica y útil.

No necesitas un departamento de RRHH para profesionalizar tu gestión de personas. Solo necesitas tener claro que tu empresa es tan buena como lo es tu equipo.

## Si tu pyme ha crecido, ahora te toca crecer a ti como líder

Tu producto puede ser excelente. Tu estrategia, brillante. Pero si no sabes atraer, motivar y cuidar a las personas que están contigo cada día, todo eso tiene fecha de caducidad.

No puedes construir una gran empresa sobre una gestión mediocre de personas.

Y no puedes pedir compromiso a tu equipo, si tú no te comprometes primero a liderarlo bien.

## Este es el punto de inflexión:

- O sigues apagando fuegos, o empiezas a construir cultura.
- O sigues contratando por urgencia, o empiezas a diseñar equipos con visión.
- O sigues siendo autoempleado con ayudantes, o te conviertes de verdad en empresario.

El cambio no requiere un gran presupuesto. Requiere intención, herramientas y evolución personal. Y te aseguro que el resultado vale cada paso.

Si algo ha quedado claro en este módulo, es que no hay crecimiento sostenible sin personas comprometidas, formadas y bien lideradas. Las pymes suelen centrarse en vender, producir o sobrevivir... pero postergan la gestión del talento como si fuera un lujo, cuando en realidad es la base de todo lo demás.

El liderazgo no se improvisa. La motivación no es magia. La cultura no se impone. Todo esto se construye. Y cuanto antes empieces, mejor.

Una pyme que aspira a consolidarse como empresa necesita un sistema de gestión de personas claro, humano y valiente. Porque solo cuando cuidas a tu equipo puedes esperar compromiso, innovación y resultados sostenibles.

### ¿Por dónde empezar?

Primero, define bien tu propósito y compártelo. Luego, crea estructuras simples pero efectivas: descripciones de puestos, criterios claros de evaluación, espacios de comunicación real. No necesitas un departamento de RRHH completo, pero sí necesitas orden, criterio y coherencia en cómo gestionas a tu gente.

Hazlo ahora. Porque los equipos no crecen solos. Y porque los errores en esta área no se ven al principio... pero terminan costando caro.







## MÓDULO 2 - DIRECCIÓN DE PERSONAS

# Plan estratégico de RRHH

## Alinear personas con el crecimiento de tu empresa

Este artículo se inspira en el módulo “Planificación Estratégica de RRHH” impartido por María de los Ángeles Artiles, doctora en Psicología Económica y experta internacional en estrategia de talento. Su enfoque —práctico, riguroso y orientado al crecimiento, nos permitió conectar los retos reales de una pyme con herramientas de alto nivel utilizadas en multinacionales.

**“Las empresas no crecen solas;** lo hacen cuando sus personas están alineadas con la dirección estratégica.”

Muchos emprendedores llegan a un punto en el que ya no pueden hacerlo todo ellos mismos. El equipo ha crecido, los problemas de personas se acumulan y, lo peor, las decisiones de personal no tienen una lógica clara.

Si te sientes identificado, probablemente ha llegado el momento de profesionalizar tu gestión de personas con un Plan Estratégico de Recursos Humanos (RRHH).

Esta herramienta, que hemos trabajado en profundidad durante el Executive MBA con la profesora María de los Ángeles Artiles, especialista en estrategia, comportamiento organizativo y transformación cultural—, es clave para conectar la visión del negocio con su activo más valioso: las personas.

### ¿Qué es un plan estratégico de RRHH y por qué necesitas uno?

Un plan estratégico de RRHH no es un documento para grandes corporaciones. Es una hoja de ruta práctica para alinear tu equipo con la estrategia de negocio, anticiparte a los cambios y tomar decisiones con criterio. En otras palabras: pasar de “apagar fuegos” a construir una cultura que impulse tu empresa.



## Cómo empezar: del diagnóstico al plan de acción

Antes de diseñar cualquier acción, necesitas responder a tres preguntas clave:

- ¿En qué momento está tu empresa? (startup, crecimiento, madurez...)
- ¿Cuál es tu ventaja competitiva? (precio, calidad, servicio, innovación...)
- ¿Cómo vas a escalar tu negocio sin perder el control?

Estas respuestas definen la naturaleza de tu negocio y marcan las bases para tu estrategia de RRHH. Es lo que en clase llamamos "momentum estratégico".

## Paso a paso para construir tu plan de RRHH

### Análisis del entorno y diagnóstico interno

- Realiza un DAFO específico de RRHH.
- Identifica los cuellos de botella: ¿Dónde se atasca la gestión de personas?
- Mide riesgos como rotación, absentismo, desmotivación o falta de talento.

### Define objetivos SMART: Ejemplos reales:

- Reducir el tiempo de cobertura de vacantes de 60 a 30 días en 6 meses.
- Aumentar el compromiso del equipo un 20% (medido en encuesta interna).
- Implantar un sistema de evaluación del desempeño antes de diciembre.

# OBJETIVOS SMART



## Modelo organizativo y puestos clave

- Define una estructura clara y flexible.
- Redacta descripciones de puestos que respondan a: ¿Para qué existe este rol?
- Apóyate en modelos como el 7S de McKinsey para integrar cultura, liderazgo y sistemas.



## Políticas y procesos

- Deja de improvisar y documenta lo esencial: reclutamiento, formación, compensación, gestión del desempeño.
- Crea un manual básico de RRHH, adaptado a tu tamaño y sector.

## Tecnología como palanca

- **Usa herramientas digitales** para automatizar nóminas, evaluaciones, clima laboral o formación.
- **No necesitas SAP.** Existen soluciones asequibles para pymes (Factorial, Sesame, Bizneo...).

## Casos prácticos: lo que aprendimos del caso SESELEC

Durante el módulo, analizamos un caso real de transformación en RRHH que marcó la diferencia. Estas son algunas claves aplicables a cualquier pyme:

- Pasaron de un enfoque reactivo a uno estratégico.
- Establecieron KPIs para medir el rendimiento de cada proceso.
- Definieron un roadmap con fases claras y responsables.
- Apostaron por digitalizar la gestión y crear una propuesta de valor para el talento.

## ¿El resultado?

Menor rotación, mayor satisfacción del equipo y un departamento de RRHH que dejó de ser administrativo para convertirse en estratégico.

## KPIs que sí importan (y cómo usarlos)

Medir es parte del plan. Algunos indicadores útiles para pymes:

- Tiempo medio de contratación.
- Índice de rotación voluntaria.
- Coste por contratación.
- Clima laboral (medido en encuestas flash).
- % de cumplimiento de objetivos individuales y de equipo.

## ROADMAP



### Roadmap: pon fechas, responsables y recursos

No es necesario hacerlo todo a la vez. Divide tu plan en fases:

- **Fase 1:** Diagnóstico y estructura organizativa (3 meses).
- **Fase 2:** Manual de procesos+sistema de seguimiento (6 meses).
- **Fase 3:** Formación, cultura, clima y digitalización (9-12 meses).

Cada fase debe tener responsables claros, presupuesto (aunque sea mínimo) y mecanismos de control.

### Liderar personas es liderar el futuro de tu empresa

Los emprendedores que entienden esto antes que sus competidores son los que logran escalar sin perder el alma de su negocio. Porque al final, las empresas no compiten con productos, compiten con personas bien lideradas

## MÓDULO 2 - DIRECCIÓN DE PERSONAS



# Administración de personas

## La base legal y operativa del talento en tu empresa

Basado en el módulo impartido por Raquel Tendero, experta en relaciones laborales y dirección de personas.

Cuando una empresa empieza a crecer, lo primero que se desborda no son las ventas, ni las finanzas, ni la logística... sino la gestión de personas. Contratar, pagar correctamente, cumplir la ley, evitar errores en nómina, gestionar bajas, despidos o permisos... Todo eso requiere orden, control y conocimiento. Y aquí es donde entra en juego la Administración de Personal.

Gracias a la visión práctica y realista de Raquel Tendero, con más de 27 años liderando departamentos de RRHH, este módulo del Executive MBA nos ha enseñado cómo profesionalizar la parte más sensible del negocio: las personas.

## El ciclo del talento: mucho más que contratar

Administrar personas no es solo "llevar las nóminas". Implica acompañar a cada trabajador a lo largo de su vida laboral en la empresa:

1. Atracción
2. Reclutamiento y contratación
3. Incorporación (onboarding)
4. Desarrollo profesional
5. Fidelización
6. Salida
7. Marca empleadora (¿qué dirán de ti al irse?)

**Cada etapa debe estar documentada, planificada y alineada con los valores de la empresa.**



Contratación: hazlo bien desde el principio

Hoy en día existen distintas modalidades de contrato, pero los más comunes en una pyme son:

- Indefinido (por norma general tras la reforma laboral)
- Temporal por circunstancias de producción
- Contrato de sustitución
- Fijo discontinuo
- Formativo (alternancia o prácticas profesionales)

Cada uno tiene sus obligaciones legales, sus bonificaciones y sus riesgos. No usar el tipo adecuado puede costarte caro (en sanciones o en demandas). Y recuerda: todo contrato debe tener por escrito su duración, jornada, salario, funciones y lugar de trabajo.

**Consejo práctico:** Usa modelos actualizados del SEPE y guarda siempre copia firmada por ambas partes. Y si puedes, acompáñalo de una descripción de puesto clara.

DESCRIPCIÓN DE UN PUESTO DE TRABAJO



La nómina no es solo un papel: es tu escudo legal

Una nómina bien hecha protege a la empresa y da confianza al trabajador.



### Debe reflejar:

- Salario base (según convenio)
- Complementos salariales (antigüedad, productividad, peligrosidad)
- Retenciones (IRPF, cotizaciones...)
- Pagas extras prorrateadas (o no)
- Días de alta o baja, si aplica

### Dato clave:

Un error en la nómina puede implicar demandas por diferencias salariales, impagos de cotizaciones o inspecciones.

Herramientas como Excel + asesoría laboral externa son válidas al principio, pero conforme creces, considera un software especializado (Factorial, Holded, PayFit...).

### ¿Cuánto cuesta realmente contratar a alguien?

**No solo es el salario bruto.** También pagas:

- Seguridad Social a cargo de la empresa (23,6% + desempleo + formación...)
- Costes indirectos: formación, EPls, seguros, asesoría...
- Indemnización por despido, si se produce

**Regla práctica:** el coste real de un trabajador puede estar entre **1,3 y 1,5 veces su salario bruto mensual.**

**Cambios, sanciones y despidos:** la parte que nadie quiere tratar (pero debes conocer)

Todo emprendedor debe saber lo básico sobre:

- Modificaciones sustanciales de condiciones (Art. 41 ET)
- Suspensiones de contrato (por IT, excedencias, ERTE, etc.)
- Faltas y sanciones (desde amonestación hasta despido disciplinario)
- Tipos de despido: disciplinario, objetivo, colectivo

No necesitas ser abogado laboralista, pero sí entender cuándo consultar a uno y cómo actuar de forma preventiva.



## Cultura legal + cultura de empresa

Administrar bien a las personas es también una forma de cuidar la cultura interna. Las normas claras, los contratos transparentes y los procedimientos bien comunicados construyen confianza. Y la confianza es el cemento de cualquier equipo.

**“La Administración de Personal no es un freno al crecimiento: es la base que lo hace sostenible.”**

Si de verdad quieres que tu empresa crezca de forma saludable, necesitas algo más que “alguien que lleve las nóminas”. Necesitas estructura, previsión, procesos claros y visión estratégica en la gestión de personas.

Esto implica conocer bien el ciclo laboral completo: contrataciones, cotizaciones, convenios, prevención de riesgos, comunicación interna, obligaciones legales... y transformarlo en un sistema que dé confianza, reduzca errores y libere tiempo para lo importante.

Sí, a veces duele ver la realidad de costes, obligaciones y responsabilidades... pero lo importante es no desanimarse.

Este es el paso necesario para dejar de improvisar y empezar a construir una empresa profesional desde dentro.

Hazlo con criterio, paso a paso, pero hazlo. Porque una administración bien montada no solo evita problemas: te prepara para crecer.





## MÓDULO 2 - DIRECCIÓN DE PERSONAS

# Gestión y desarrollo del talento

### Cómo construir el potencial de tu empresa desde dentro

"El talento no se gestiona desde Recursos Humanos. Se cultiva en el día a día de cada líder."

Este artículo nace de las sesiones impartidas por **Eduardo Rábago**, experto en evaluación directiva, profesor en escuelas como IESE o ESADE, y autor de varios libros clave sobre competencias.

Su enfoque práctico y humano sobre la gestión del talento nos recordó algo esencial: no se trata de atraer superestrellas, sino de saber identificar, desarrollar y retener el potencial que ya tienes en tu equipo.

### ¿Qué es realmente gestionar talento?

Gestionar talento no es hacer cursos. Ni usar palabras bonitas como "employee journey". Es algo más simple y más poderoso: crear las condiciones para que las personas crezcan y se comprometan con el propósito de la empresa.

### En pymes y empresas en crecimiento, esto empieza por:

1. Conocer bien a tu gente.
2. Saber en qué etapa de desarrollo están.
3. Darles las herramientas, el entorno y el feedback adecuados.

### La Escalera del Desarrollo

Talento no es lo que alguien sabe hoy. Es lo que puede llegar a hacer mañana. Pero todo crecimiento sigue un mismo camino:

- Incompetencia inconsciente: No sabes que no sabes.
- Incompetencia consciente: Empiezas a notar tus carencias.



- 3. Competencia consciente: Sabes hacerlo, pero requiere esfuerzo.
- 4. Competencia inconsciente: Lo haces sin pensar. Se ha convertido en hábito.

**Claves:** Identifica en qué escalón está cada persona. No exijas hábitos sin haber trabajado primero la conciencia y el aprendizaje.



## Conoce tu cuadrante cerebral (y el de tu equipo)

Eduardo Rábago introdujo el modelo de dominancia cerebral para entender mejor las fortalezas naturales. ¿Cuál es tu estilo?

- Frontal izquierdo: Racional, analítico, metódico.
- Frontal derecho: Innovador, visionario, creativo.
- Basal izquierdo: Organizado, detallista, disciplinado.
- Basal derecho: Emocional, cooperativo, empático.

No todas las personas brillan en lo mismo. Y no pasa nada. El verdadero liderazgo está en colocar a cada persona donde pueda desplegar su mejor versión.

## Modelo 70-20-10:

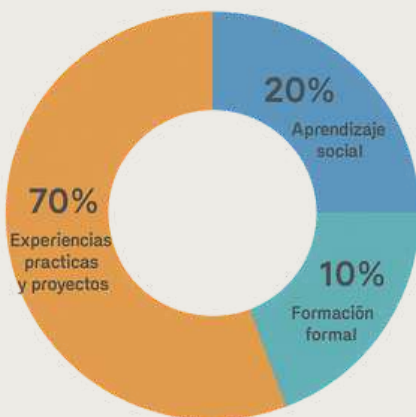
### Cómo se aprende de verdad.

El desarrollo de talento se basa en tres fuentes:

- 70%: Experiencia real en el trabajo (proyectos, retos, errores).
- 20%: Interacción social (mentores, feedback, trabajo en equipo).
- 10%: Formación formal (cursos, talleres, MBA...).

Si en tu empresa solo inviertes en formación formal, estás dejando fuera el 90% del aprendizaje real.

## MODELO 70-20-10



Gestión por competencias: de lo abstracto a lo observable

Las competencias no son un PowerPoint, son comportamientos concretos. Un buen sistema de competencias permite:

- Contratar mejor.
- Evaluar con justicia.
- Detectar potencial real.
- Promover y formar con sentido.

### ¿Cómo se mide una competencia?

- Definición clara (ej. "orientación al logro").
- Comportamientos asociados (ej. "supera objetivos", "prioriza tareas").
- Niveles: desde "cumple con lo básico" hasta "anticipa y lidera".

Cuidado con inflar perfiles. ***Si exiges nivel 5 en todo, nadie servirá.***

## Assessment y Feedback 360: evaluar con rigor

Hoy existen herramientas potentes para evaluar talento de forma objetiva:

- Assessment Center: ejercicios prácticos y simulaciones que revelan competencias.
- Feedback 360º: percepción del desempeño desde diferentes ángulos (jefes, colaboradores...).

No necesitas una gran empresa para usarlas. Puedes adaptar modelos internos con buena metodología y transparencia.

## FEEDBACK: PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO



## Coaching: de víctima a protagonista

“El talento se activa cuando cambiamos la forma de ver el problema.”

El coaching ayuda a que cada persona tome responsabilidad sobre su desarrollo, en lugar de culpar al entorno. No se trata de dar respuestas, sino de hacer preguntas que transforman.

“¿Qué puedes hacer tú para cambiar esto?”

“¿Qué hábito necesitas para avanzar?”

# COACHING

## DESARROLLA EL POTENCIAL DEL PERSONAL



- Establece objetivos claros
- Formula preguntas que inviten a la reflexión
- Orienta hacia el logro del desarrollo

### Deja de buscar talento y empieza a construirlo

No necesitas fichajes galácticos. Necesitas una cultura que detone el crecimiento interno.

Gestionar y desarrollar talento no es opcional. Es la única vía para competir cuando los productos se copian y la tecnología se iguala. Porque lo que marca la diferencia —hoy más que nunca— es cómo haces crecer a tu gente.

Cuando una pyme empieza a crecer, lo primero que busca son clientes. Lo segundo, mejorar procesos. Pero lo que realmente define el futuro de esa empresa no es el mercado ni la eficiencia: es el talento que logra retener y desarrollar dentro del equipo.

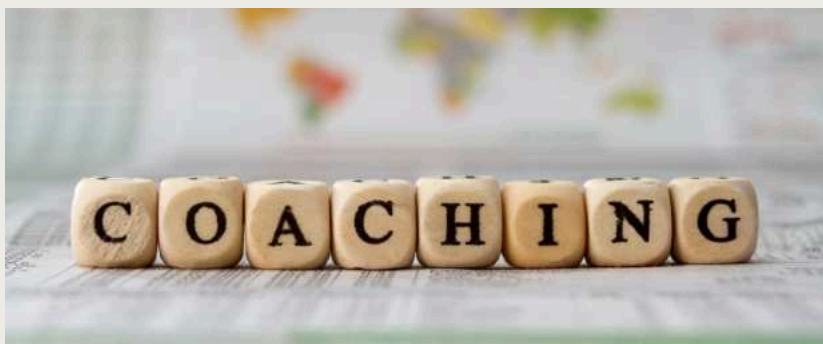
Pero la realidad es otra: el desarrollo del talento empieza en la mirada diaria del emprendedor o líder, en cómo observa, escucha y actúa con su equipo.

Gestionar personas no es aplicar una moda, ni recitar palabras como “engagement” o “liderazgo transformacional”. Es construir las condiciones para que la gente crezca de verdad. Y eso, en una pyme, significa entender en qué etapa está cada miembro del equipo, qué necesita para avanzar, y qué barreras —muchas veces internas— están frenando su desarrollo.

No se trata de atraer genios. Se trata de crear entornos donde la gente normal pueda dar lo mejor de sí misma. Y eso no requiere grandes presupuestos, pero sí requiere claridad, constancia y convicción.

No te frustres si al ver todas estas herramientas sientes que aún estás lejos. Conocer la realidad y el coste de profesionalizar tu gestión es solo el primer paso. Lo importante es no desanimarse, sino trazar un plan realista y empezar con lo que tienes.

Porque si construyes el talento desde dentro, tu empresa no solo crecerá más: crecerá mejor. Y en el mundo actual, esa es la única ventaja que no se copia.





## MÓDULO 2 - DIRECCIÓN DE PERSONAS

# Política de retribuciones y compensación

### Cuando el Talento se Va y la Caja No Sabe Por Qué.

Todo empezó un lunes.

Apenas eran las 9:15 cuando Javier, uno de los técnicos más valiosos del equipo, pidió hablar “cinco minutos”. Ya sabes lo que viene. Tenía una oferta. Más sueldo, más flexibilidad. Y sí, se iba.

No era la primera vez que alguien se marchaba, pero esta vez dolía especialmente. No solo por la pérdida, sino porque Javier no se iba enfadado, ni por mal ambiente, ni por un mal jefe. Simplemente, había encontrado algo mejor. Y eso obligó a su jefe —emprendedor, fundador, gestor a pulso— a preguntarse:

### ¿Estamos pagando bien o solo estamos pagando?



### ¿Qué entendemos por “pagar bien”?

A lo largo del módulo de Compensación y Beneficios del Executive MBA, aprendimos que pagar bien no significa pagar más. Significa tener un sistema.



## Y ese sistema debe equilibrar tres fuerzas:

- Equidad interna: ¿Estoy pagando lo justo entre puestos similares dentro de mi empresa?
- Competitividad externa: ¿Estoy pagando de forma comparable al mercado?
- Viabilidad económica: ¿Puede mi pyme sostenerlo a medio plazo?

Porque pagar de más no fideliza si no está acompañado de propósito. Y pagar de menos no motiva aunque haya mucho propósito.

## Paso uno: construir una base con lógica

Antes de inventarse bonus o cheques gourmet, hay que ordenar la casa. ¿Cómo?

1. **Valorar los puestos:** ¿Qué aporta cada uno? ¿Qué nivel de conocimientos, responsabilidad, impacto o autonomía requiere?
2. **Diseñar bandas salariales:** Establecer un rango por cada puesto según su puntuación.
3. **Aplicar una curva de equidad interna:** Personas con puestos similares deben estar retribuidas de forma coherente, evitando agravios invisibles.

Este sistema no se hace con intuición ni con un Excel casero. Se hace con metodología y criterio. Y eso, sí, se puede aprender (y aplicar) sin ser multinacional.

## ¿Y los incentivos? No dis pares sin apuntar

Muchos emprendedores añaden variables sin una estrategia clara: comisiones genéricas, primas improvisadas, bonus sin objetivos.

¿Resultado? Confusión, desmotivación y, a veces, inequidad.

## El modelo DPO (Dirección por Objetivos) bien aplicado permite:

- Vincular los incentivos al desempeño medible.
- Combinar objetivos de empresa, departamento e individuales.

- Introducir escalados que premien la excelencia sin castigar el esfuerzo.
- Usar factores correctores para ajustar según contexto (finanzas, clima, impacto...).



## Retribuir sin dinero: salario emocional

¿Y si no puedes competir en salario?

***Bienvenido al terreno del salario emocional.***

Lo hemos trabajado en clase y lo hemos vivido en la vida real: hay gente que se queda por el ambiente, la flexibilidad, el reconocimiento o simplemente porque siente que cuenta.

Ejemplos que valen más de lo que cuestan:

- Flexibilidad horaria real.
- Formación adaptada a la persona.
- Espacios de escucha y participación.
- Promoción interna antes que contratación externa.
- Desconexión digital.

Lo importante es que estas medidas formen parte de un plan, no de un gesto puntual.

Como dijo Aurelio Carrillo, "el salario emocional no puede depender del humor del jefe".

## ¿Por dónde empezar?

Antes de volver a perder a tu mejor persona, hazte estas tres preguntas:

1. ¿Sabes cuánto vale cada puesto en tu empresa?
2. ¿Tienes un sistema claro de revisión salarial?
3. ¿Tu equipo entiende cómo puede mejorar su retribución?

Si alguna respuesta es "no lo sé" o "más o menos", entonces no tienes una política de compensación. Tienes un conjunto de decisiones sueltas.

Y eso, en un mercado tan competitivo, ya no es suficiente.

## ¿Por qué hacer un análisis de equidad interna?

El análisis de equidad interna permite identificar agravios invisibles que erosionan la motivación. Cuando dos personas con responsabilidades similares cobran salarios muy distintos, sin una razón clara, la cultura se resiente.

## Además, un sistema justo:

- Refuerza la percepción de transparencia.
- Alinea la retribución con el valor real que aporta cada puesto.
- Facilita decisiones de promoción y ajuste salarial basadas en datos.
- Evita fugas de talento por comparaciones injustas dentro del propio equipo.

En resumen, no puedes pagar con justicia si no sabes cuánto vale realmente cada puesto.

## Evaluar con datos, pagar con criterio

El uso de herramientas estructuradas para la evaluación del talento y la gestión de la compensación optimiza la toma de decisiones, garantizando equidad y competitividad en la organización. Aplicar metodologías como el modelo 9 Box y los sistemas de bandas salariales permite:

- Clasificar objetivamente el potencial y desempeño del equipo.
- Diseñar políticas retributivas coherentes y sostenibles.
- Alinear las decisiones salariales con los objetivos estratégicos del negocio.

Gestionar bien la compensación no es solo pagar justo: es decidir con datos y liderar con visión.

### Matriz 9 Box

		Potencial		
		Bajo	Medio	Alto
Compromiso	Alto	Gran Promesa Alto Desempeño	Crecimiento Constante Alto Desempeño	Potencial Estrella Alto Desempeño
	Medio	Rendimiento Sólido Medio Desempeño	Talento Clave Medio Desempeño	Aprovechamiento Medio Desempeño
	Bajo	Bajo Talento Bajo Desempeño	Eficiencia Limitada Bajo Desempeño	Perdida de Tiempo Bajo Desempeño

### Del sueldo al sistema

Un emprendedor puede empezar sin política salarial. Pero si quiere construir empresa, necesita una.

Porque pagar no es solo transferir dinero: es emitir un mensaje sobre lo que valoras, lo que priorizas y lo que esperas a cambio.



Y ese mensaje llega todos los días. En la nómina. En los incentivos. En los silencios. En cómo se reconoce el esfuerzo.

Por eso, una política de compensación no se trata solo de cuánto pagas, sino de por qué, a quién, cómo y con qué lógica.

Una pyme que crece necesita pasar de “sueldos individuales” a “criterios compartidos”. Necesita sistemas que den transparencia, equidad y sentido.

Porque cuando la gente no entiende cómo se decide su retribución, empieza a desconfiar. Y cuando desconfía, se desconecta.

### **Pagar bien no es cuestión de cifras. Es cuestión de coherencia.**

No siempre podrás ofrecer el mejor salario del mercado, pero sí puedes construir una propuesta de valor atractiva, que combine salario emocional, reconocimiento, estabilidad y posibilidades de crecimiento.

Y si hoy no diseñas una política clara, alguien más lo hará... con tu gente.

No te preguntes solo cuánto pagas.

***Pregúntate por qué alguien querría quedarse. Y qué estás haciendo para que así sea.***

34



## MÓDULO 2 - DIRECCIÓN DE PERSONAS



# Resumen del Módulo

*Una empresa no crece sola: crece con personas. Y dirigir personas no es solo "gestionar recursos humanos", es liderar con intención, entender el talento y construir una cultura que impulse el negocio.*

*Este módulo nos ha mostrado que el factor humano no es un coste, es un activo estratégico. Tal como nos recordó **M<sup>a</sup> Ángeles Tajuelo**, el verdadero cambio empieza cuando vemos a las personas como el motor del proyecto, no como un problema a gestionar.*

*Con **M<sup>a</sup> Ángeles Artiles** aprendimos que el Plan Estratégico de RRHH debe estar alineado con la estrategia general de la empresa. No se trata solo de contratar, sino de planificar capacidades, anticipar necesidades y acompañar el crecimiento.*

***Raquel Tendero** nos ayudó a entender la base: la Administración de Personal. Porque no se puede escalar sin orden, ni motivar sin cumplir primero con lo esencial.*

***Eduardo Rábago** nos llevó un paso más allá, mostrándonos cómo desarrollar el talento desde dentro, con modelos como la escalera del desarrollo, el feedback 360 o el modelo 70-20-10. No se trata de buscar superestrellas, sino de hacer crecer lo que ya tienes.*

*Por último, **Aurelio Carrillo** nos recordó que retribuir bien es comunicar bien. La compensación no es solo dinero: es cultura, es mensaje, es compromiso.*

*Si estás haciendo crecer tu pyme, necesitas empezar a tratar la gestión de personas como una función estratégica, no como un mal necesario.*

*Profesionalizar el área de personas no solo previene errores: libera tiempo, genera compromiso y crea una cultura que retiene y desarrolla talento. Y en un mercado donde todo se copia menos las personas, esa es tu verdadera ventaja competitiva.*





## MÓDULO 3 - FINANZAS

# Análisis Financiero

## Entiende tus números

Uno de los mayores errores que cometen los emprendedores es delegar completamente las finanzas sin entenderlas.

En este módulo impartido por Faustino Agulló, experto con más de 30 años de experiencia financiera en multinacionales, despachos y escuelas de negocio, aprendimos a ver la contabilidad no como un requisito fiscal, sino como una herramienta de dirección.

A lo largo de dos sesiones intensas, nos enfocamos en analizar la salud financiera de la empresa y planificar su sostenibilidad a corto y medio plazo, partiendo de balances reales y simulaciones de cash flow.

## STOCKS vs FLUJOS



**Balance**



**Resultado**

### Stocks vs Flujos: el lenguaje básico de las finanzas

Para dirigir con criterio, lo primero es aprender a distinguir stocks y flujos:

- Stock: todo lo que tenemos en un momento dado (tesorería, deudas, activos...).
- Flujo: lo que se mueve entre dos momentos (ventas, cobros, pagos...).

Esta distinción es esencial. No se puede comparar directamente lo que se tiene con lo que se genera.



Por ejemplo, tener beneficios (flujo positivo) no significa tener liquidez si no se ha cobrado.

Muchos emprendedores fracasan por no entender esto: venden mucho, pero no cobran a tiempo, y se quedan sin dinero para pagar nóminas.

## El Balance como fotografía de tu empresa

El balance es como un escáner de la situación de tu empresa en un momento concreto. En él se refleja todo: lo que posees, lo que debes y cómo está financiado.

Se divide en activo (lo que tienes) y pasivo + patrimonio neto (cómo lo has financiado).

Faustino nos enseñó a diferenciar entre:

- **Ciclo corto:** activo circulante (clientes, stocks) y pasivo a corto plazo (proveedores, créditos).
- **Ciclo largo:** inmovilizado y deudas a largo plazo.

Aprender a identificar desequilibrios es vital. Un ciclo corto mal financiado con deuda de corto plazo puede asfixiar tu negocio.

## Fondo de Maniobra y NOF: claves de la liquidez operativa

Dos conceptos imprescindibles:

- **Fondo de Maniobra (FM):** el exceso de recursos permanentes (capital y deuda a largo) sobre el activo fijo. Es lo que queda para financiar el día a día.
- **Necesidades Operativas de Fondos (NOF):** la inversión necesaria para operar (clientes + stocks - proveedores).

Si el  $FM > NOF$ , la empresa está cubierta.

Si el  $FM < NOF$ , tendrás que endeudarte o te quedarás sin caja.

En pymes, este control suele brillar por su ausencia. Y cuando se dan cuenta, ya tienen descubiertos en cuenta y llamadas del banco.



## FONDO DE MANIOBRA Y NOF: claves de la liquidez operativa



### Cash Flow: el indicador que nunca miente

La cuenta de resultados refleja beneficios. Pero el cash flow refleja vida.

Se pueden tener beneficios contables y estar en quiebra técnica si no hay liquidez. Por eso es tan importante monitorizar el flujo de caja.

#### Dos formas de calcularlo:

- Método directo: entradas y salidas reales de dinero.
- Método indirecto: parte del resultado contable y ajusta amortizaciones, provisiones, cambios en clientes, existencias y proveedores.

Un emprendedor que controla su cash flow sabe cuándo puede invertir, cuándo debe ahorrar y cuándo necesita negociar con bancos o proveedores.

### Rentabilidad vs Beneficio: no confundas la foto con la película

Una empresa rentable no es solo la que gana dinero, sino la que obtiene una buena rentabilidad sobre lo invertido.

Aprendimos a medirla con tres indicadores clave:

- ROE (Return on Equity): mide la rentabilidad del capital propio.
- ROA (Return on Assets): mide la eficiencia del uso de activos.
- Apalancamiento financiero: uso de deuda para potenciar el ROE.

Cuidado: un apalancamiento excesivo puede aumentar el ROE... pero también el riesgo de quiebra si los ingresos no se cumplen.

## Planificación Financiera: mirar más allá del trimestre

Planificar no es un ejercicio de futurología, sino de previsión razonada con datos actuales.

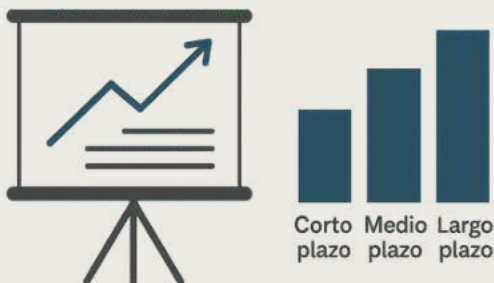
Dos herramientas clave:

- Presupuesto de Tesorería: anticipa cobros y pagos a corto plazo. Ayuda a prever tensiones de caja.
- Balance Previsional: simula la evolución futura del balance. Sirve para decidir si una inversión es viable o si se puede pagar una deuda.

Estas herramientas permiten tomar decisiones hoy que evitarán problemas mañana. Por ejemplo: anticipar un pico de pagos en tres meses y buscar financiación ya.

## PLANIFICACIÓN FINANCIERA

previsión a corto, medio y largo plazo



## Aplicación práctica: TOBSA y TAMENT

Trabajamos dos casos reales:

- TOBSA: analizamos el impacto de distintas decisiones de inversión y financiación en el fondo de maniobra.
- TAMENT: simulamos una ampliación de capital, reparto de dividendos y uso de leasing, viendo cómo cada una afectaba al equilibrio financiero.

## Aplicación práctica: TOBSA y TAMENT

Trabajamos dos casos reales:

- TOBSA: analizamos el impacto de distintas decisiones de inversión y financiación en el fondo de maniobra.
- TAMENT: simulamos una ampliación de capital, reparto de dividendos y uso de leasing, viendo cómo cada una afectaba al equilibrio financiero.

**La gran lección:** toda decisión tiene implicaciones contables y financieras. No se puede improvisar sin medir.

5 claves para tu pyme

1. Controla tu caja a diario.
2. Calcula tus NOF y tu FM.
3. Mide tu rentabilidad con cabeza.
4. Haz presupuestos de tesorería.
5. Antes de invertir, simula el impacto.

Este módulo nos cambió la mirada: de ver la contabilidad como un mal necesario, a verla como una fuente de decisiones. Un emprendedor que domina estos conceptos no solo evita errores: dirige con datos, no con corazonadas.

Si quieres ser empresario, tienes que pensar como un financiero. No para hacer los números tú, sino para entenderlos y exigir lo correcto a tu equipo o asesor.

**Porque al final,** como dijo Faustino Agulló:

**“Todo lo que ocurre en la empresa termina, tarde o temprano, convirtiéndose en una entrada o salida de dinero.”**



## MÓDULO 3 - FINANZAS

# Análisis Contable

## Lo que todo empresario debe saber para no volar a ciegas

En la pyme, muchas veces la contabilidad se ve como una obligación fiscal que hay que “cumplir con Hacienda”. Pero la realidad es otra: la contabilidad es una herramienta de control y decisión.

Este módulo del Executive MBA, impartido por el profesor Salvador Viniegra, nos abrió los ojos sobre el potencial de las cuentas anuales como mapa para dirigir con criterio.

## La esencia: activo, pasivo, ingresos y gastos

Toda empresa tiene bienes, derechos y obligaciones. La contabilidad los clasifica en:

- **Activo:** lo que tienes y te pertenece (dinero, clientes, stock, inmuebles).
- **Pasivo:** lo que debes a terceros (bancos, proveedores).
- **Patrimonio neto:** lo que realmente es tuyo, es decir, activos menos pasivos.

A lo largo del año, tus ingresos y gastos generan beneficios o pérdidas, que afectan al patrimonio neto.

Esta ecuación es sagrada:



$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}$$

CONTABILIDAD PARA TOMAR EL CONTROL



Es el principio de partida doble. Por cada movimiento, hay un origen y una aplicación de fondos.

## Los documentos clave: tus cuentas anuales

Aunque muchas veces delegamos en asesores, todo empresario debe saber leer sus cuentas anuales. Estas son:

- **Balance:** muestra lo que tienes y debes en un momento concreto.
- **Cuenta de Pérdidas y Ganancias (PyG):** muestra lo que has ingresado y gastado durante el año.
- **Estado de Cambios en el Patrimonio Neto:** cómo ha variado tu patrimonio.
- **Estado de Flujos de Efectivo:** cómo entra y sale el dinero real.
- **Memoria:** explica con detalle todo lo anterior.

Si no te entregan al menos el balance y la PyG al cerrar el año, estás dirigiendo a ciegas.

## Principios contables que debes conocer (aunque no seas contable)

- **Devengo:** se registra lo que ocurre cuando ocurre, no cuando se paga o cobra.
- **Prudencia:** mejor pecar de conservador que inflar beneficios ficticios.
- **Uniformidad:** aplica siempre los mismos criterios.
- **Importancia relativa:** no hace falta ser exactos al céntimo si el dato no es significativo.

Estos principios aseguran que la contabilidad sea veraz, comparable y útil para tomar decisiones.

El inventario y su valoración: ojo con el stock

En empresas comerciales e industriales, el inventario es clave. Existen dos métodos:

- **Inventario permanente:** se actualiza en tiempo real con cada entrada y salida.
- **Inventario periódico:** se ajusta al final del periodo con un recuento físico.

Además, debes valorar las existencias correctamente: a coste de adquisición o de producción, y reducir su valor si hay deterioro.

Un error común es no ajustar el inventario a cierre de ejercicio.

Resultado: cuentas infladas y beneficios irreales.

### Inmovilizado: tu estructura productiva

El inmovilizado son los activos que te ayudan a generar negocio durante años (local, maquinaria, software...).

Debes registrarlo al coste de adquisición o producción, e imputar su pérdida de valor mediante:

- **Amortización:** pérdida sistemática y planificada.
- **Deterioro:** pérdida puntual, por ejemplo, si el activo deja de ser útil.

No amortizar bien puede distorsionar tus resultados. Peor aún: no registrar deterioros te lleva a pensar que tu empresa vale más de lo que realmente vale.

### El patrimonio neto y los dividendos

El patrimonio neto representa los fondos propios de la empresa: capital aportado, reservas y resultados.

Para repartir dividendos debes cumplir ciertas condiciones legales:

- Tener beneficios o reservas de libre disposición.
- Que el patrimonio neto no quede por debajo del capital social.

Repartir dividendos sin cumplir esto puede obligarte a devolverlos... y con intereses.

Ejemplo real: el balance de Sala Hermanos Import, S.L.

Veamos un balance real simplificado (2012):

### Sala Hermanos Import

Concepto	Importe (€)
Activo no corriente	3.052.093
Activo corriente	11.913.454
Total Activo	14.965.547
Fondos propios (PN)	8.466.910
Pasivo no corriente	200.259
Pasivo corriente	6.298.378
Total Pasivo + PN	14.965.547

- Empresa con buena estructura patrimonial: casi el 57% de sus recursos son propios.
- Liquidez suficiente: activo corriente superior al pasivo corriente.
- Endeudamiento moderado: solo 200 mil euros a largo plazo.

Este tipo de lectura te permite saber si tu empresa está sólida o caminando sobre hielo fino.

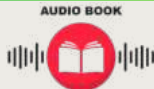
### Lo que debe hacer todo empresario

1. Solicita y analiza tus cuentas cada trimestre. No esperes a final de año.
2. Revisa tu inventario y amortizaciones. Que reflejen la realidad.
3. Consulta a tu asesor antes de repartir dividendos.
4. Entiende tu balance: cuánto tienes, cuánto debes y cuánto es tuyo.
5. Aprende a identificar riesgos desde la contabilidad: impagos, caídas de ventas, excesos de stock...

Gracias a Fundesem Business School y al profesor Salvador Viniegra Escanero por trasladarnos la contabilidad desde la perspectiva de la toma de decisiones.

Porque un empresario no tiene que ser contable. Pero sí debe tener el control. Y eso empieza por leer sus números no como una obligación, sino como una brújula para crecer.

## MÓDULO 3 - FINANZAS



# Control de Gestión

Del Excel al timón.

## ¿Qué es el control de gestión y por qué tu pyme lo necesita?

El control de gestión no es contabilidad. Es dirección.

Es la disciplina que conecta los planes estratégicos con los resultados operativos. Permite medir si estás yendo donde dijiste que querías ir, y tomar decisiones si te estás desviando.

En una pyme, esto significa que dejas de improvisar y comienzas a pilotar con instrumentos. Te ayuda a:

- Coordinar objetivos entre departamentos.
- Medir si lo que estás haciendo está funcionando.
- Corregir antes de que sea tarde.

## Presupuestar es dirigir: la base del control

Presupuestar no es “predecir el futuro”, sino planificar en términos económicos tus decisiones. En este módulo, aprendimos a trabajar con tres grandes presupuestos:

- Presupuesto operativo: ventas, costes, existencias, producción.
- Presupuesto de inversiones: en qué activos vamos a gastar dinero a largo plazo.
- Presupuesto de tesorería: el más vital. ¿Habrá dinero para pagar nóminas en marzo?

Cada uno de estos se conecta para construir una cuenta de resultados previsional y simular el año que queremos vivir como empresa.

## El control presupuestario: más allá del Excel

Una vez hechos los presupuestos, empieza el juego real: controlar desviaciones.





El control presupuestario no es solo una herramienta financiera.

Tiene dos funciones:

1. **Psicológica:** alinea a todo el equipo detrás de un objetivo común.
2. **Técnica:** permite comparar lo real con lo previsto, detectar desviaciones y corregir.

Funciona así:

- Planificas objetivos.
- Ejecutas.
- Mides.
- Ajustas.

Y repites el ciclo cada mes o trimestre. Es gestión en tiempo real.



## El Cuadro de Mando Integral (CMI): estrategia y operativa en una sola pantalla

El CMI es una herramienta creada por Kaplan y Norton que traduce la estrategia en indicadores de gestión.

Tiene cuatro perspectivas que aseguran una visión completa de la empresa:

- Financiera: ¿Estamos ganando dinero?
- Clientes: ¿Nos prefieren?
- Procesos internos: ¿Somos eficientes?
- Aprendizaje y crecimiento: ¿Estamos preparados para el futuro?

Cada perspectiva se llena con objetivos estratégicos, indicadores y metas, conectados con la estrategia de la empresa.

Concepto	Contro de Gestión	Cuadro de Mando Integral
Objetivo	Supervisar y optimizar el desempeño empresarial para cumplir con la estrategia.	Medir y analizar el rendimiento de la empresa desde varias perspectivas.
Enfoque	Operativo y táctico, asegurando eficiencia en los procesos internos.	Estratégico, alineando acciones con la visión y misión de la empresa.
Indicadores	KPIs financieros y operativos.	KPIs en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje.
Herramientas	Presupuestos, análisis de costos, auditorías, reportes financieros.	Indicadores de desempeño, dashboards, mapas estratégicos.

Cómo implantar un sistema de control de gestión paso a paso

1. Define la estrategia (misión, visión, objetivos clave).
2. Crea presupuestos conectados: ventas, producción, tesorería.
3. Identifica los KPIs relevantes por área (finanzas, clientes, procesos...).
4. Construye un Cuadro de Mando con esos indicadores.
5. Asigna responsables y metas.
6. Haz reuniones de seguimiento.
7. Ajusta la estrategia según resultados.

Una pyme puede hacer esto con Excel y disciplina. No necesitas SAP, necesitas dirección.

Casos prácticos: Toñitas, Tasitas y el funnel inmobiliario

Caso Toñitas (panadería artesanal)

Aplicamos el control presupuestario completo:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción (ingredientes, mano de obra).
- Cálculo de punto de equilibrio.
- Escenarios realistas vs. optimistas.



**Resultado:** una pyme artesanal que ahora puede anticipar si debe subir precios, reducir stock o cambiar turnos de producción.

## Caso Tasitas (sociedad de tasaciones)

Implementamos indicadores para el área de atención al cliente y producción:

- % de pedidos asignados en menos de 1 hora.
- % de llamadas atendidas.
- Ratio de satisfacción del cliente.

**Resultado:** mejoras en la calidad del servicio y reducción de errores en la asignación de tasadores.

## Caso McINMO (empresa inmobiliaria)

Desarrollamos un funnel completo:

- Leads → Visitas → Ofertas → Ventas.
- Se presupuestó el negocio a partir de ratios de conversión.
- Se evaluó el rendimiento mensual real vs presupuestado.

**Resultado:** una herramienta de seguimiento diario que permite corregir desviaciones y tomar decisiones con rapidez.

## Tu pyme con control, no con intuición

Si tu empresa factura más de 200.000€ al año, tiene más de 3 trabajadores o depende de varios productos o canales de venta, necesita urgentemente un sistema de control de gestión.

No porque lo diga un MBA, sino porque la complejidad ya supera lo que puede manejarse de memoria o con una hoja suelta de Excel.

Estas son las claves para aplicarlo en una pyme de forma realista y efectiva:

## Simplifica, pero no improvises

Puedes empezar con una tabla bien pensada en Excel o Google Sheets. Lo importante es poner foco en lo que quieres controlar: productos, márgenes, desviaciones, clientes clave, proyectos en curso... Define indicadores útiles (y pocos)

Mejor tener 5 indicadores que midas cada semana que 20 que no entiendas. Ejemplos:

- Ventas por canal o producto.
- Margen bruto y neto.
- Punto de equilibrio mensual.
- Días de tesorería disponible.
- Grado de cumplimiento del presupuesto.

## Conecta estrategia y operaciones

Haz un CMI sencillo:

- Financiera: rentabilidad del 10%.
- Clientes: satisfacción superior al 80%.
- Procesos: entregas en menos de 48 h.
- Personas: formación mínima anual.



## Revisa cada mes, no al final del año

No esperes a diciembre para darte cuenta de que no llegas. Haz revisiones mensuales, incluso si son de 30 minutos.

## Implica a tu equipo

Cada área debe entender sus métricas. El control de gestión es más potente cuando todos conocen sus indicadores y objetivos.

En resumen: si vendes sin saber cuánto te cuesta cada cliente, si compras sin saber qué margen tienes por línea de producto o si no sabes si estás ganando dinero este mes... no estás gestionando: estás sobreviviendo.

El control de gestión es la vacuna contra la ceguera empresarial. No evita los problemas, pero te da tiempo, foco y datos para enfrentarlos con inteligencia.

Gracias al profesor Miguel Ángel Castillo Cid, por enseñarnos a transformar hojas de Excel en instrumentos de navegación real. Su visión estratégica, aplicada a la pyme, ha sido clave para conectar la gestión operativa con el largo plazo.

Una pyme que mide, mejora. Una que no mide, repite errores. Y si solo el gerente tiene los números claros, la empresa avanza a ciegas.

Involucra a tu equipo, comparte información útil y haz que cada responsable tenga claros sus indicadores. No es cuestión de controlar, sino de dar contexto para tomar mejores decisiones en todos los niveles. Porque solo cuando cada área entiende el impacto de lo que hace, empieza a actuar con visión empresarial.



**Gestionar es anticipar.**  
**Y para anticipar, hay que medir.**  
**Sin control, no hay dirección.**  
**Y sin dirección, no hay empresa.**

MÓDULO 3 - FINANZAS



# Contabilidad de Gestión

## Tu Pyme No Puede Dirigirse a Ojo

### Contabilidad de Gestión para transformar tu pyme

#### ¿Qué es la Contabilidad de Gestión y para qué sirve en una pyme?

La contabilidad de gestión (o contabilidad analítica) no está pensada para Hacienda, ni para bancos, ni para auditores. Está diseñada para ayudarte a dirigir mejor tu empresa. Te permite calcular costes, detectar ineficiencias, fijar precios con criterio y tomar decisiones con base numérica, no solo con intuición.

Si en tu empresa solo se registra lo que entra y sale de caja, estás viendo una foto borrosa. La contabilidad de gestión convierte esa foto en una radiografía clara del interior de tu negocio.

#### Diferencias entre contabilidad financiera y contabilidad de gestión

Ambas deben convivir. Pero si diriges una pyme sin contabilidad de gestión, estás jugando a ciegas en un campo competitivo.

CONTABILIDAD FINANCIERA	CONTABILIDAD DE GESTIÓN
Obligatoria por ley	Voluntaria, para uso interno
Basada en normativa contable	Basada en necesidades de gestión
Periodicidad: anual o trimestral	Periodicidad: continua, según necesidad
Útil para terceros (bancos, Hacienda)	Útil para dirección y toma de decisiones
Muestra lo que pasó	Muestra qué hacer y cómo mejorar



Los tipos de costes que debes conocer

- Costes directos: se asignan directamente a un producto (materia prima, mano de obra directa).
- Costes indirectos: se reparten entre varios productos o procesos (luz, alquiler, amortizaciones).
- Costes fijos: no varían con el volumen de producción (alquiler, sueldos fijos).
- Costes variables: cambian según la producción (materias primas, comisiones).
- Costes históricos: reales, ya ocurridos.
- Costes presupuestados: proyectados para anticipar decisiones.

Conocer esta clasificación es clave para implantar cualquier sistema de costes.

Enfoques de asignación: Full Cost, Direct Cost y ABC

Método	Qué asigna al producto	Precisión	Complejidad	¿Para quién es mejor?
Full Cost	Todos los costes (directos e indirectos)	Media	Alta	Empresas que quieren saber el coste total por unidad
Direct Cost	Solo costes directos	Baja	Baja	Empresas que quieren calcular márgenes de corto plazo
ABC (Activity-Based Costing)	Costes asignados por actividad real	Alta	Alta	Empresas con muchos procesos indirectos o servicios

No hay un sistema universal. Hay que elegir el que mejor se adapte a tu negocio y a tus decisiones clave.

Cómo implantar un sistema de costes en tu pyme paso a paso

1. **Define** qué necesitas saber: ¿Rentabilidad por producto? ¿Por cliente? ¿Por canal?
2. **Identifica** tus costes fijos y variables.
3. **Clasifica** tus costes directos e indirectos.
4. **Agrupar** tus costes en centros o actividades.
5. **Asigna** los costes a productos, servicios o unidades de negocio.
6. **Calcula** tus márgenes y puntos de equilibrio.
7. **Analiza, ajusta y repite.**



Lo importante no es tener el sistema perfecto desde el primer día, sino empezar a medir con criterio.

## **Ejemplo 1:** Costes en producción artesanal (el caso de las Toñas)

Una panadería artesanal produce 10.000 toñas al mes. Utiliza harina, azúcar, huevos, agua de azahar y levadura. Tiene costes variables como ingredientes y comisiones, y fijos como sueldos, electricidad y alquiler.

### **Aplicando Full Cost:**

- Coste mensual total: ~20.000 €
- Coste unitario: 2 €
- Para un margen del 20%, el PVP mínimo debe ser de 2,40 € por unidad.

Este análisis permite fijar precios con realismo, controlar la rentabilidad y ajustar operaciones en caso de variaciones de demanda.

## **Ejemplo 2:** Costes y rentabilidad en una empresa de servicios (TASITAS)

TASITAS, una empresa de tasaciones, ofrece 4 servicios: tasaciones, informes, estudios y prevaloraciones.

### **Aplicando Direct Cost:**

- Cada servicio se analiza según sus costes directos (tasadores, software, impresión).
- Se calcula el margen de contribución por servicio.
- Resultado: las tasaciones son el producto más rentable en valor absoluto y en porcentaje.

Este análisis permite tomar decisiones clave:

- ¿Dónde invertir más?
- ¿Qué servicios promocionar?
- ¿Qué líneas cerrar o externalizar?

## **Mide para decidir, no solo para justificar**



Tener un sistema de contabilidad de gestión no es un lujo, es una necesidad empresarial. Especialmente en pymes, donde cada euro cuenta.

### **Implantar un sistema de costes te permitirá:**

- Saber si ganas dinero con cada producto o cliente.
- Identificar fugas de rentabilidad.
- Fijar precios con base real.
- Justificar inversiones o recortes con datos.
- Anticiparte a problemas antes de que estallen.

No necesitas grandes softwares. Puedes empezar con una hoja Excel bien diseñada. Pero necesitas compromiso, constancia y visión.

Porque como bien decía Miguel Ángel Castillo, nuestro profesor en Fundesem:

**“Todo lo que no se evalúa, se devalúa.”**

## **RESUMEN**

- La contabilidad de gestión se centra en el cálculo de los costes para mejorar la toma de decisiones.
- Diversos tipos de costes: fijos, variables, directos, indirectos, etc.
- Unidad de coste: fundamental para aplicar el cálculo de costes en las pymes
- Sistema de costes por pedidos: permite determinar los costes de forma detallada y específica

## MÓDULO 3 - FINANZAS



# Resumen del Módulo

Dirigir una empresa sin entender las finanzas es como navegar sin brújula. Este módulo nos ha enseñado que la contabilidad no es solo para Hacienda: es la herramienta que te permite tomar decisiones con criterio, anticiparte a los problemas y medir tu rentabilidad real.

Con **Faustino Agulló**, aprendimos a leer el balance, calcular el fondo de maniobra, anticipar necesidades de caja y distinguir entre rentabilidad y liquidez. El cash flow es la verdadera salud de tu negocio: puedes tener beneficios contables y aun así quedarte sin dinero para pagar nóminas. Por eso, controlar el flujo de caja es clave.

Con **Salvador Viniegra**, entendimos cómo interpretar las cuentas anuales y cómo usar principios contables como devengo, prudencia o amortización para no tomar decisiones erróneas. Saber leer tu balance trimestral y consultar antes de repartir dividendos es una obligación para cualquier empresario serio.

Con **Miguel Ángel Castillo**, dimos dos pasos clave: el control de gestión y la contabilidad de gestión. Aprendimos a presupuestar, construir cuadros de mando, definir KPIs reales y aplicar sistemas de costes para calcular márgenes por producto, rentabilidad por cliente y puntos de equilibrio. Todo esto permite a una pyme dirigir con datos, no con intuiciones.

**“Una pyme que entiende sus números, deja de sobrevivir y empieza a avanzar con decisión”**

Aplicarlo no requiere grandes inversiones, pero sí cambiar el chip: dejar de mirar solo el banco y empezar a mirar también el balance, los márgenes, los indicadores clave y las desviaciones mensuales. Cuando mides lo que importa, corriges a tiempo. Y cuando corriges a tiempo, tu empresa deja de ser frágil y empieza a ser fuerte.





## MÓDULO 4 - COMERCIAL Y MARKETING

# Dirección comercial

**La Dirección Comercial: Departamento clave en la dirección de la empresa.**

En el marco del Executive MBA de Fundesem Business School, hemos explorado la importancia de la Dirección Comercial y su relación intrínseca con el marketing y las ventas. La clave del éxito de cualquier organización radica en comprender cómo estos elementos trabajan juntos para generar impacto y crecimiento sostenible.

Agradecimiento en especial a Juana Tormo por la gran clase del Executive MBA, su energía, sus aportes y el entusiasmo por llevar la Dirección Comercial al siguiente nivel.

## Marketing y Ventas: Un Binomio Estratégico



El marketing es mucho más que una simple estrategia de comunicación; es una manera de entender el intercambio de valor. A través de las **4 P del marketing (Producto, Precio, Distribución y Comunicación)**, diseñamos planes estratégicos que culminan en una acción concreta: la venta.

Pero, ¿qué papel juega el equipo comercial en todo esto? Todo el equipo debe vender. Para que una marca se mantenga viva en la mente de los clientes, es necesario generar sentimientos, sensaciones, expectación y recuerdo. La gestión de la marca debe estar basada en actuaciones positivas, profundas y emocionales.



## El Secreto de las Ventas Exitosas

La venta no comienza con llamadas en frío, sino con conexiones auténticas. Los clientes compran cuando reconocen el valor de un producto o servicio y se sienten identificados con la propuesta de la empresa.

Un buen líder de ventas debe saber obtener información útil del mercado, comprender a su equipo y aplicar estrategias de liderazgo eficaces. Para ello, es clave:

1. Felicitar y reconocer el trabajo del equipo comercial.
2. Dedicar tiempo a valorar a las personas, fomentando la diversidad.
3. Mantener una comunicación positiva y motivadora.
4. Acompañar al equipo en los momentos difíciles y celebrar los éxitos.
5. Transmitir alegría y gratitud en el ambiente de trabajo.
6. Tener en cuenta la opinión del equipo.
7. Convertir a los vendedores en expertos de su sector.
8. Delegar y compartir responsabilidades, sin intervenir en exceso.
9. Explicar la estrategia comercial de forma clara y motivadora.
10. Dar feedback constructivo y específico para la mejora continua.

## La Actitud del Equipo Comercial: Un Factor Determinante

El éxito de un equipo de ventas no solo depende de sus habilidades, sino de su actitud.

- **Actitud Faro:** Siempre ven una oportunidad en cada cliente.
- **Actitud Incansable:** No se rinden fácilmente ante los desafíos.

Para potenciar esta actitud, es necesario un plan de formación constante que incluya:

- Conocimiento profundo de la empresa y sus productos.
- Conocimiento del mercado, clientes y competencia.
- Desarrollo de habilidades interpersonales y pasión por el trato con las personas.

**Si el equipo no está motivado, difícilmente logrará resultados. Factores clave para la motivación incluyen:**

1. Remuneración justa y competitiva.
2. Seguridad laboral.
3. Dirección eficaz y liderazgo inspirador.
4. Participación en proyectos innovadores.
5. Reconocimiento del éxito individual y colectivo.
6. Oportunidades de ascenso y crecimiento profesional.

## **Estrategias para el Crecimiento Sostenible**

Para una dirección comercial efectiva, es fundamental:

- Rodearse de un equipo excepcional.
- Invertir tiempo en comunicación efectiva.
- Fomentar la creatividad y la comunidad dentro del equipo.

El futuro de las empresas está en las manos de aquellos que entienden que el éxito comercial no solo depende de vender más, sino de crear relaciones a largo plazo con los clientes y potenciar la cultura de ventas en todos los niveles de la organización.

Agradezco la participación de todos mis compañeros del Executive MBA, por su energía, sus aportes y el entusiasmo por llevar la Dirección Comercial al siguiente nivel.

**¡Sigamos impulsando estrategias innovadoras y transformadoras en el mundo de los negocios!**





## MÓDULO 4 - COMERCIAL Y MARKETING

# Propuesta de valor

## Claves sobre la Propuesta de Valor

Hoy, en nuestro Executive MBA con Rubén Beltrán, profundizamos en uno de los pilares fundamentales del éxito de las empresas: la Propuesta de Valor.

¿Qué es la Propuesta de Valor? Es una declaración clara y concisa que describe cómo los productos o servicios de una empresa satisfacen necesidades específicas de sus clientes, destacando beneficios y ventajas únicas frente a la competencia.

¿Para qué sirve realmente?

- Facilita decisiones estratégicas.
- Guía el desarrollo de productos.
- Optimiza la comunicación con el mercado.
- Ayuda a detectar oportunidades de negocio.
- Asegura la generación de valor real para los clientes.

**Recordatorio clave:** Cada cierto tiempo, pregúntate:

**“¿Lo que hacemos sigue teniendo sentido?”**

Errores comunes que debemos evitar:

- **Genérico:** Una propuesta poco específica o demasiado general.
- **Características vs Beneficios:** Enfocarse solo en aspectos técnicos en lugar de lo que realmente aporta al cliente.
- **Uso excesivo de tecnicismos** que alejan al cliente del valor real percibido.

**Aspectos fundamentales de una buena propuesta de valor:**

- Claridad: Directa y sencilla.
- Diferenciación: Destaca claramente qué hace único tu producto o servicio.



- **Relevancia:** Conecta directamente con las necesidades específicas del cliente.

## Las 4 preguntas clave de una propuesta de valor



¿Qué ofreces?

Describe tu producto o servicio.



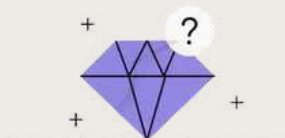
¿Quién es tu público?

Identifica tu público objetivo.



¿Qué valor entregas?

Describe qué necesidades satisfaces o qué beneficios ofreces.



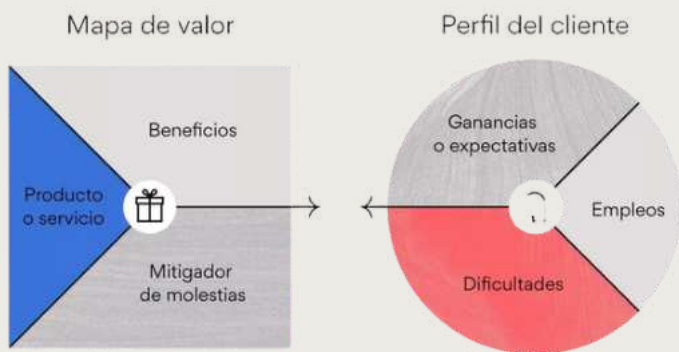
¿Qué te hace diferente?

Explica las características y beneficios de tu producto o servicio.

## Ejemplos inspiradores:

- **Nike:** Ofrece productos innovadores y de alto rendimiento, conectando emocionalmente mediante valores como perseverancia y superación personal.
- **Netflix:** Contenido adaptado a tus intereses, en cualquier momento y lugar.
- **IKEA:** Diseño funcional, asequible y accesible para todos.
- **Vicio:** Fast food premium disruptivo, con hamburguesas de alta calidad y una experiencia digital optimizada.
- **Uber Eats:** Comodidad y rapidez para disfrutar de tu comida favorita donde quieras.

## Lienzo de propuesta de valor



Value Proposition Canvas (Osterwalder) Utilizamos esta poderosa herramienta para definir claramente:

- Perfil del cliente: Tareas (Jobs), Dolores (Pains), Ganancias (Gains).
- Mapa de Valor: Productos y servicios, Aliviadores de dolor, Creadores de ganancias.

### La propuesta de valor no es:

- Ventaja competitiva: Atributos internos que posicionan frente a competidores.
- Diferenciación: Estrategia para resaltar atributos específicos.
- Slogan o Claim: Frase atractiva para reconocimiento.

Recuerda, una propuesta de valor potente puede ser la brújula que guíe a tu empresa hacia el éxito comercial.

Una propuesta de valor eficaz nace de conocer a fondo a tu cliente ideal y conectar directamente con sus necesidades, deseos y frustraciones. No se trata de hablar de ti, sino de demostrar por qué tu solución es la que mejor resuelve su problema.

Si logras que tu cliente se sienta comprendido y vea claramente el beneficio que obtiene contigo —mejor aún si en una sola frase—, estarás un paso más cerca de fidelizar, diferenciarte y crecer. Esto es especialmente crítico en una pyme, donde cada venta cuenta y cada mensaje debe marcar la diferencia.





# Experiencia del cliente CX

La Experiencia del Cliente (CX) es hoy más crucial que nunca para lograr diferenciarse y competir eficazmente en cualquier sector.

En nuestra última sesión del Executive MBA con David Rueda, profundizamos en cómo la evolución del valor percibido por el cliente ha modificado los modelos tradicionales basados exclusivamente en el precio o en el producto hacia un modelo donde la experiencia y la empatía juega un papel determinante.

Esta evolución del valor sigue un recorrido claro: inicialmente, las empresas competían solo por precio y calidad básica del producto, luego pasaron a diferenciarse mediante una logística eficaz y servicios añadidos.

Hoy, el verdadero valor diferencial está en la experiencia integral que vive el cliente con la empresa. Es decir, ya no basta con ofrecer un buen producto o un buen servicio; es fundamental generar emociones positivas, conexiones auténticas y superar continuamente las expectativas del cliente.

**"Hacer sentir" - "Conectar" - "Emocionar"**  
**"Superar expectativas" - "Crear vínculos"**



## IDENTIDAD UNICA

Todos en nuestras organizaciones, tenemos que buscar que atributos transmitir. (Todos a una).

Por ejemplo en una empresa como Seur: Transparencia, Facilidad y Flexibilidad.

Por ejemplo en Vallas & Eventos: Seguridad, Confianza y Experiencia. Una vez que los tengamos determinados, podemos plasmar en un documento, los tres atributos y como hacerlos aterrizar en nuestra empresa.

## CX (Customer Experience)

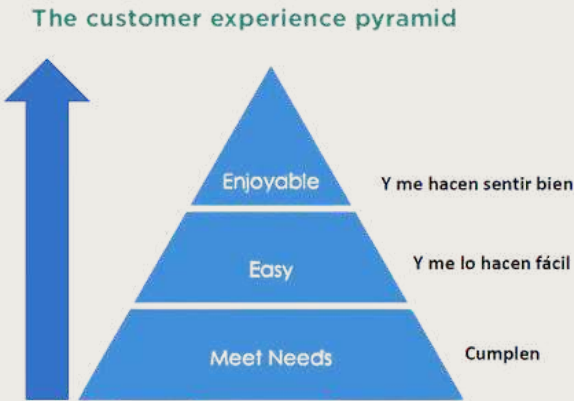
En este contexto, un punto crucial es entender qué aspectos pueden deteriorar la experiencia del cliente. Algunos de los factores críticos identificados en nuestra clase incluyen:

- Empleados poco capacitados o que no demuestran dominio.
- Tiempos excesivos de espera o retrasos innecesarios.
- Ausencia de personalización en la interacción con el cliente.
- Productos o servicios de calidad insuficiente.
- Procesos complicados, largos o difíciles.
- Comunicación poco eficaz o deficiente.
- Falta de resolución efectiva o seguimiento adecuado.
- Falta de empatía hacia el cliente.
- Promesas incumplidas o repetición constante de problemas.

Para afrontar y resolver estos puntos de dolor, trabajamos sobre la "Pirámide de la Experiencia del Cliente", que nos ayuda a estructurar estratégicamente nuestra oferta en tres niveles claramente definidos:

1. **Cumplir lo prometido:** Asegurarse de que todo lo básico está bien hecho.
2. **Facilitar la vida al cliente:** hacer la experiencia sencilla, accesible y sin complicaciones.
3. **Generar emociones positivas:** Ir más allá, creando conexiones emocionales que generen satisfacción duradera y fidelidad real.

CX **empieza** por los básicos  
La Pirámide de la CX



En este sentido, un aspecto crucial es comprender que una excelente Experiencia del Cliente (CX) depende directamente de la Experiencia del Empleado (EX).

Los empleados comprometidos, capacitados y motivados contribuyen significativamente a proporcionar mejores experiencias para el cliente final. Toda la organización debe alinearse bajo una identidad única, clara y compartida por todos los equipos.

EJERCICIO DE EMPATÍA: HACER MEMORIA

Me felicitaron	Se molestaron
	
Repito / Recomiendo / No sensible	No Repito/Recomiendo / Sensible



En este sentido, un aspecto crucial es comprender que una excelente Experiencia del Cliente (CX) depende directamente de la Experiencia del Empleado (EX). Para implementar eficazmente una estrategia centrada en el cliente, utilizamos metodologías prácticas y probadas como la "Onda del Cliente" desarrollada por la Asociación DEC, trabajando desde un enfoque transversal.

Esto implica:

- Crear una identidad única y clara de marca, basada en atributos que reflejen transparencia, facilidad y flexibilidad.
- Empatizar activamente con el cliente, aprendiendo a ver la empresa desde su perspectiva, reconociendo y anticipándose a sus necesidades.
- Aplicar herramientas prácticas como el desarrollo de Buyer Personas y Customer Journey Maps, esenciales para segmentar clientes, identificar nichos específicos, descubrir necesidades no satisfechas y definir claramente nuestra propuesta única de valor.

## BUYER PERSONAS

### Buyer Persona: la clave para enfocar tu empresa en el cliente

El Buyer Persona es una representación detallada y cercana de nuestro cliente ideal. Es mucho más que un perfil demográfico o profesional; es un personaje semi-ficticio que nos permite entender profundamente sus motivaciones, necesidades y comportamientos.

Humanizar a nuestros clientes a través de Buyer Personas es fundamental. Por ejemplo, podemos crear personajes divertidos y reales, como "Pedro, el Director Técnico que valora ante todo la puntualidad y precisión logística" o "Laura, Responsable de Marketing, que busca soluciones creativas e innovadoras para destacar su evento".

Cada decisión que tomamos debe partir de la pregunta clave: ¿Cómo afecta esto a nuestro cliente ideal? ¿Es relevante para él? Necesitamos que el cliente esté siempre presente en nuestras acciones y que toda la organización trabaje realmente centrada en sus necesidades.

Un buen Buyer Persona incluye:

- Datos demográficos (edad, género, ubicación, ingresos).
- Información profesional (cargo, sector, funciones).
- Objetivos, desafíos y aspiraciones.
- Hábitos y comportamientos de compra.
- Preferencias en canales y formas de comunicación.

Al crear Buyer Personas, humanizamos al cliente y facilitamos que todos en la empresa comprendan claramente a quién dirigimos nuestros esfuerzos, mejorando notablemente su experiencia y fidelización.

## CUSTOMER JOURNEY

Resumen del Customer Journey (Recorrido del Cliente)

El Customer Journey es una herramienta estratégica que permite visualizar el proceso completo que recorre un cliente desde que identifica una necesidad hasta que finaliza su interacción con la empresa. Este recorrido ayuda a entender cada interacción desde el punto de vista del cliente y detectar oportunidades para mejorar su experiencia.

Las etapas fundamentales del Customer Journey son:

1. **Descubrimiento:** El cliente identifica que tiene una necesidad o problema.
2. **Consideración:** El cliente investiga y compara distintas soluciones disponibles.
3. **Decisión de compra:** El cliente escoge la mejor opción y realiza la compra.
4. **Servicio:** El cliente recibe e interactúa con el producto o servicio adquirido.
5. **Fidelización:** La empresa busca retener al cliente ofreciendo un servicio excepcional y fomentando la recomendación.

Dentro de este viaje existen "Momentos de la verdad", que son puntos críticos en los cuales la experiencia del cliente puede decidir su fidelización o abandono. Identificarlos y gestionarlos eficazmente es clave para asegurar la satisfacción y lealtad del cliente.

Aplicar correctamente el Customer Journey permite:

- Empatizar profundamente con el cliente.
- Mejorar procesos y eliminar fricciones.
- Fomentar la fidelización y generar vínculos emocionales positivos.
- Incrementar la rentabilidad y diferenciación competitiva.

Utilizar esta herramienta estratégicamente ayuda a poner al cliente realmente en el centro del negocio.



Finalmente, abordamos la rentabilidad del CX. Está demostrado que invertir en experiencia no es solo un gasto, sino una inversión altamente rentable.

Empresas con una sólida estrategia CX consiguen niveles más altos de fidelización, mayores recomendaciones positivas y, en consecuencia, una ventaja competitiva sostenible.

En definitiva, mejorar la experiencia del cliente implica que cada persona en la empresa, desde la dirección hasta la atención directa, entienda claramente quién es su cliente, qué espera y cómo sorprenderlo positivamente en cada interacción.

Invertir en CX y EX es apostar por la diferenciación y rentabilidad futura de cualquier organización.





## MÓDULO 4 - COMERCIAL Y MARKETING

# Plan de ventas

### El Plan de Ventas: La Ruta Hacia el Crecimiento

El marketing genera interés, pero el plan de ventas cierra negocios. Un buen plan de ventas no es un simple documento con objetivos genéricos. Es una hoja de ruta estratégica, diseñada para convertir la demanda en ingresos, optimizar recursos y dar claridad a todo el equipo comercial.

El problema es que muchas empresas construyen planes de ventas desconectados del marketing y sin una ejecución clara. ¿El resultado? Equipos descoordinados, oportunidades perdidas y crecimiento estancado.

### ¿Qué es un Plan de Ventas y Para Qué Sirve?

Un Plan de Ventas es un documento estratégico que establece:

Los objetivos comerciales y cómo alcanzarlos.

Las acciones tácticas necesarias para generar ingresos.

Los recursos y estructura comercial que se requieren para ejecutarlo.

#### Beneficios clave:

- Proporciona claridad y dirección a la empresa y al equipo comercial.
- Da seguridad a la dirección sobre el camino hacia los objetivos.
- Permite sistematizar procesos y optimizar la toma de decisiones.

### Diferencia entre Plan de Ventas y Plan de Marketing

- Marketing genera demanda, ventas la convierte en ingresos.
- Ambos deben estar alineados para lograr crecimiento sostenible.

**Ejemplo B2B:** El plan de marketing atrae clientes potenciales (leads), el plan de ventas define cómo cerrar esas oportunidades.



**Ejemplo B2C:** El marketing impulsa la necesidad de compra, el plan de ventas facilita el acceso y la conversión.

## Factores Determinantes en un Plan de Ventas

Para que el plan sea efectivo, hay que analizar tres perfiles clave:

### 1. Perfil del Cliente:

#### B2B:

- Compra compleja con varios tomadores de decisión.
- Relación a largo plazo con alto valor de compra.
- Decisiones estratégicas y procesos más largos.

#### B2C:

- Compra más impulsiva o planificada a corto plazo.
- Relación más efímera con la marca.
- Decisión rápida y directa del consumidor.

### 2. Perfil del Mercado:

- Tamaño y número de compradores.
- Valor total del mercado y sectores clave.
- Competencia: Multinacionales, empresas locales, especializadas.

### 3. Perfil del Producto:

- ¿Es un commodity (alta demanda, bajo margen)?
- ¿Es un producto de alto valor (baja demanda, alto margen)?
- ¿Cómo se diferencia en el mercado? (Estrategia de Océano Azul.

Ejemplo: Un producto premium debe enfocarse en venta consultiva y fidelización, mientras que un commodity necesita volumen y eficiencia operativa.

## Cómo Construir un Plan de Ventas Exitoso

### 1. Definir Objetivos Claros



## Tipo de cliente: Retenido vs. Nuevo.

- Recursos comerciales necesarios para alcanzar la meta.
- El objetivo no se negocia, pero los recursos sí.

**Regla de oro:** Las empresas sanas crecen con clientes retenidos.

## 2. Estrategias Clave

- Segmentación: Definir clientes prioritarios.
- Canales de venta: Directo (B2B grandes cuentas) vs. Indirecto (pymes, retail).
- Retención y fidelización: Menos churn, más LTV.
- Desarrollo de clientes y venta cruzada: Más ingresos por cliente.
- Adquisición de nuevos clientes: Expansión del mercado.

## 3. Implementación y Sistematización

- Pipeline management (gestión del embudo de ventas).
- Forecasting preciso para anticipar resultados.
- CRM vivo y actualizado: No es solo un software, es una herramienta de negocio.

El CRM debe reflejar la realidad del mercado, no ser un archivo olvidado.

## Estructura del Equipo de Ventas y Liderazgo

Segmentación de Equipos:

- **Equipos Dedicados:** Enfocados en fidelización y repetición de compras.
- **Equipos Generalistas:** Buscan nuevos clientes y retienen los existentes.

## Incentivos y Productividad:

- **ROI por comercial:** ¿Cuánto tiene que vender para ser rentable?
- **Tiempo de Break Even:** ¿Cuánto tarda un nuevo vendedor en ser productivo?

## Índice de rotación: ¿El equipo está estable o hay fuga de talento?

Un vendedor que no es rentable en su primer año probablemente nunca lo será.

## Segmentación de Mercado y Canales de Venta

### Canales de Venta:

- **Directo:** Cuentas grandes, Key Account Managers (KAM).
- **Indirecto:** Distribuidores y resellers para pequeñas y medianas empresas.
- **Venta por influencia:** Responsables de zona que trabajan con canales indirectos.

### Estrategia de Retención:

- **Equipos dedicados:** Fidelización y renovación de contratos.
- **Equipos mixtos:** Desarrollo de clientes y venta cruzada.

### Diferencias entre Desarrollo y Venta Cruzada:

- **Desarrollo:** Expansión dentro de una misma cuenta (ser único proveedor).
- **Venta cruzada:** Introducir nuevos productos en una base de clientes existente.

Ejemplo: Un banco que primero te vende una cuenta corriente y luego te ofrece una hipoteca (desarrollo) o un seguro de vida (venta cruzada).

### Caso Práctico: ¿Qué Pasó con Hooters?

#### Errores en el Plan de Ventas de Hooters:

- No adaptó su modelo comercial a nuevas generaciones.
- No diversificó su audiencia ni ajustó su propuesta de valor.
- Dependía demasiado de un segmento de clientes envejecido y no trabajó la retención de nuevos públicos.



### Conclusión:

Las marcas que no renuevan su estrategia comercial pierden relevancia.

Conclusión: Sin un Plan de Ventas, No Hay Crecimiento

Un buen plan de ventas no es un documento, es una herramienta de crecimiento.

El marketing y las ventas deben estar alineados para convertir interés en ingresos.

El objetivo no se negocia, pero los recursos para lograrlo sí.

Sin segmentación, sin CRM vivo y sin fidelización, solo estás persiguiendo clientes en lugar de construir un negocio sostenible.

El crecimiento empresarial no es suerte, es estrategia bien ejecutada.

Un plan de ventas eficaz es también un motor de aprendizaje. Permite detectar qué funciona, qué no, y cómo ajustar el rumbo con agilidad. No se trata solo de vender más, sino de vender mejor: con foco, con datos, y con propósito.

En un entorno competitivo, quien no mide ni optimiza está condenado a improvisar. Y la improvisación, en ventas, es demasiado cara.



## MÓDULO 4 - COMERCIAL Y MARKETING

# Marketing Operativo

## Plan de Marketing

Ya no vale el marketing de PowerPoint

En un mercado hipercompetitivo, con cambios sociales, digitales y de consumo que se aceleran día a día, el marketing que no se ejecuta, no existe. Ya no basta con tener buenas ideas. Hay que implementarlas, medirlas, corregirlas y volver a lanzar. Eso es marketing operativo.

En esta sesión magistral, Andrés Alejandro Pinate nos desafió a dejar de pensar el marketing como un ejercicio creativo o narrativo, y a empezar a abordarlo como lo que realmente es: una herramienta de negocio, con impacto directo en ventas, en percepción de marca, en retención de clientes y en sostenibilidad financiera.

### Qué es el marketing operativo (y qué no es)

El marketing operativo es la implementación táctica de la estrategia. Mientras el marketing estratégico define el posicionamiento, segmentos clave y propuesta de valor, el marketing operativo pone esas decisiones en marcha a través de:

- Campañas en medios (online y offline)
- Activaciones comerciales
- Automatizaciones y CRM
- Contenido, promociones y ofertas
- Herramientas de fidelización y experiencia de cliente

En palabras de Andrés: **"el marketing operativo no es diseñar un plan bonito, es conseguir resultados medibles semana a semana"**.

No se trata de improvisar, sino de ejecutar con agilidad y criterio.

KPIs que separan la intuición de la gestión

Toda acción de marketing operativo debe estar asociada a indicadores clave. Estos fueron los que trabajamos en clase:



## CAC (Coste de adquisición de cliente)

- Calcula cuánto te cuesta realmente conseguir un nuevo cliente.
- Fórmula:  $(\text{Gastos de marketing} + \text{ventas}) / \text{Nuevos clientes captados}$ .
- Si el  $\text{CAC} > \text{LTV}$ , estás perdiendo dinero.

## LTV (Lifetime Value)

- Cuánto valor genera un cliente durante su relación con la empresa.
- Fórmula:  $\text{ticket medio} \times \text{frecuencia de compra} \times \text{tiempo de retención}$ .
- Foco: optimizar para aumentar la vida útil del cliente.

## ROI (Retorno sobre la inversión)

- Mide la rentabilidad de las acciones.
- Fórmula:  $(\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100$
- El marketing no debe ser un gasto: debe devolver valor.

## Churn (Tasa de abandono)

- % de clientes que se van. Medirla permite acción temprana.
- Retener siempre es más barato que adquirir nuevos.



Casos Reales: lo que pasa cuando el marketing operativo fracasa (o triunfa)

### Caso Hooters

- No adaptó su imagen a nuevas sensibilidades culturales (#MeToo).
- Su marketing operativo siguió dirigido solo a un segmento masculino tradicional.
- Ignoró las tendencias de comida saludable y delivery.
- Resultado: 40 cierres de locales, pérdida de relevancia generacional, imagen dañada, deuda de \$300 millones.

**Diagnóstico:** falló el marketing operativo, no supo adaptarse, no midió el impacto de su modelo ni rediseñó sus flujos de captación



### Caso Patagonia

- Activismo coherente, cultura interna alineada y experiencia de cliente basada en valores.
- A pesar de las críticas, mantiene un 92% de lealtad entre clientes de +10 años.
- Enfrenta retos (precio elitista, presión por rentabilidad) pero mantiene su posicionamiento diferencial.

**Diagnóstico:** marketing operativo alineado con propósito, cliente y canal. Ejecuta desde los valores.



### Automatización y CRM: el brazo extendido del marketing operativo

Andrés nos lo dejó claro: un CRM no es una base de datos, es un sistema de relación.

Algunas aplicaciones:

- Correos de bienvenida automáticos (onboarding)
- Recuperación de clientes inactivos (reactivación)
- Ofertas según compras previas (upselling y cross-selling)
- Medición del ciclo completo del cliente (desde el primer contacto hasta la recompra)

La automatización ahorra tiempo, reduce errores y permite escalar.



## Priorización y ejecución: la matriz de Eisenhower aplicada al marketing

Andrés propuso usar esta herramienta para decidir qué acciones ejecutar primero.



**“No se trata de hacer más cosas, sino de hacer mejor las correctas.”**

### URGENTE NO URGENTE

- Campañas clave Mejora de procesos internos
- Crisis reputacional Nuevas estrategias de canal
- Seguimiento diario CRM Automatizaciones futuras
- Publicaciones reactivas Formación del equipo

### Una estrategia, cuatro palancas: el mapa operativo de una pyme

- Adquisición inteligente.
- Fidelización emocional.
- Optimizar para rentabilidad.
- Aprendizaje y adaptación continua.



## Cómo aplicar el marketing operativo en una pyme (y no morir en el intento)

Las pymes suelen vivir en modo supervivencia. Cada euro cuenta. Cada cliente también. Por eso, el marketing operativo no puede ser teórico ni genérico: tiene que ser práctico, accionable y rentable.

A partir de esta sesión, aquí van cinco recomendaciones concretas para aplicar de inmediato:

- **Calcula tu CAC y tu LTV.** Si no sabes si cada cliente te cuesta más de lo que deja, estás ciego.
- **Crea un CRM real** (aunque sea en Excel al inicio). Registra interacciones, compras, intereses. Actúa con datos.
- **Automatiza lo básico.** Correos automáticos de bienvenida, recuperación de carritos, agradecimientos tras compra.
- **Establece un plan de acción** semanal con prioridades. Divide entre urgente e importante. No persigas tendencias, ejecuta bien.
- **Haz menos, pero hazlo mejor.** Una campaña que funcione y se pueda escalar vale más que 10 acciones aisladas.

**El marketing operativo es la versión adulta del marketing: ya no habla de lo que podría ser, hace que pase.**

Gracias a Andrés Pinate por una clase exigente, real y absolutamente necesaria. De esas que quitan excusas y te obligan a pasar a la acción.



## MÓDULO 4 - COMERCIAL Y MARKETING

# Marketing digital

## MARKETING DIGITAL: EMBUDOS TRIDIMENSIONALES

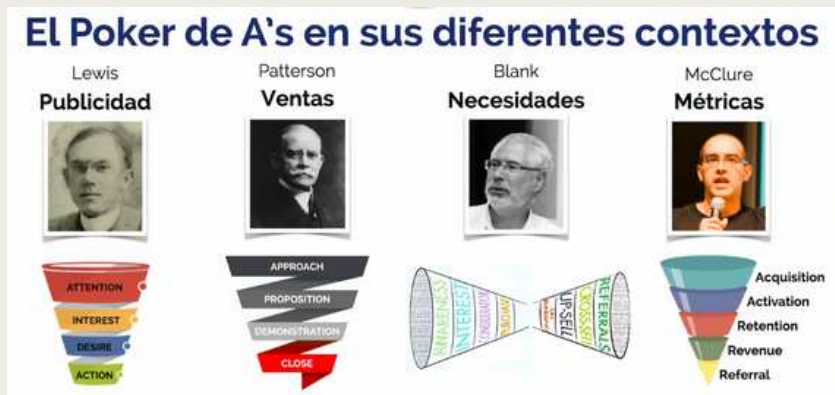
### La clase que nos explotó la cabeza

En el Executive MBA de Fundesem, la sesión con Javier Echaleku no fue solo una clase, fue un terremoto mental. Nos enfrentamos a una verdad incómoda: la mayoría seguimos diseñando nuestros embudos de ventas como si el cliente fuese un ente racional y lineal. Pero no lo es.

Es emocional, caótico, multidimensional. Por eso, los embudos tridimensionales de marketing representan un cambio de paradigma radical y necesario.

Por qué el modelo clásico de embudo está roto

Modelos como AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción), The Primer o las Métricas Pirata (AARRR) se basan en supuestos lineales: input → salida, etapa 1 → etapa 2...



### Pero el cliente de hoy:

- Descubre un producto por TikTok, se olvida, lo busca en Google, se distrae, lo ve en un anuncio, lo comenta con un amigo, entra en la web, lo deja para más tarde...

Pero el cliente de hoy: Este comportamiento no sigue lógicas de paso a paso, sino de saltos emocionales, impactos acumulativos y conexiones dispersas.

El error está en querer resolver problemas complejos con soluciones lineales.



### Nace el embudo tridimensional

Echaleku propone un sistema basado en la interconexión de múltiples embudos que conviven y se retroalimentan. No es una secuencia cerrada, sino una red de decisiones.

Este enfoque recoge aprendizajes de:

- Lean Startup (construir, medir, aprender)
- Data-driven marketing (análisis de comportamiento en tiempo real)
- Storytelling emocional (posicionar al cliente como héroe)

**"El embudo tridimensional no se diseña para vender, se diseña para acompañar al cliente en su viaje emocional."**

## El Sales Funnel Canvas: el modelo operativo

El Sales Funnel Canvas es clave porque permite visualizar todo el proceso de captación y conversión de forma estructurada, conectando cada etapa con acciones concretas, canales, emociones y métricas.

No es solo un esquema, es una herramienta operativa que convierte el marketing en un sistema vivo y medible, adaptado al comportamiento real del cliente. Para una pyme, usarlo es pasar de la intuición al control.

**Este lienzo operativo está compuesto por fases interconectadas:**

- Awareness: el cliente descubre que tiene un problema (no que necesita un producto).
- Interest: empieza a investigar posibles causas o soluciones.
- Consideration: analiza opciones, se convence de que tu marca resuelve mejor.
- Purchase: realiza la compra.
- Postventa: upselling, cross-selling, referrals, fidelización.

Cada etapa se trabaja con canales específicos, piezas de contenido, emociones clave y KPIs medibles.

No se trata de empujar al cliente hacia una salida, sino de dejarle puertas abiertas en cada dirección.



## El cliente no avanza, salta

Echaleku nos mostró que el cliente ya no avanza: salta entre puntos de contacto.

- Ve un anuncio → se distrae → lo ve otra vez en Instagram → entra en tu web → lo cierra → a los 4 días lo ve recomendado por un amigo → entra otra vez y ahora compra.

El marketing tridimensional no empuja: siembra puntos de entrada, escucha, reacciona.

### Caso real: EchalekuBoxeo

Un ejemplo brillante de aplicación fue su propio producto: vendas de boxeo fáciles de poner. No usó un enfoque directo de "cómprame". Se centró en mostrar el problema (lesiones, tiempo perdido), y la solución lateral (vendas compactas y seguras).

Gracias a esa puerta emocional, creó una comunidad real y luego escaló hacia guantes, botas, etc. Todo naciendo desde el punto de vista del cliente.

#### CASO PRÁCTICO: ECHALEKU BOXEO

Javier Echaleku creó un innovador producto para boxeadores

- Vendas rápidas de colocar, cómodas y seguras
- Solución lateral efectiva para un problema común



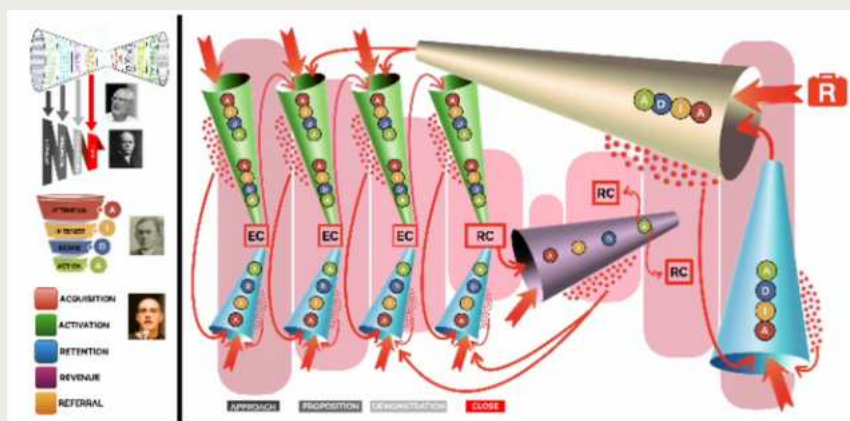
## Claves para implementar el embudo tridimensional

- Detectar problemas reales: no digas lo bueno que eres, muestra el dolor que solucionas.

- Contenido emocional, no solo informativo: los datos convencen, las emociones convierten.
- Segmentación real (no demográfica): TikTok para concienciar, Instagram para inspirar, LinkedIn para validar.
- Remarketing con criterio: no perseguir, sino reaparecer con utilidad.
- CRM y automatización: respuestas automáticas según palabras clave, funnels por ubicación, email marketing inteligente.
- Publicación nativa: integrar anuncios en contenidos orgánicos.

## Métricas que importan

- CAC (coste de adquisición)
- LTV (valor de vida del cliente)
- CTR reales (segmentados por intención, no solo por canal)
- KPI por fase del embudo
- Tiempo medio de conversión
- % de clientes reimpactados



## El marco de trabajo: pintar antes de ejecutar

El Sales Funnel Canvas se puede implementar como workflow en 10 fases:

- Estrategia de adquisición
- Storytelling emocional del viaje

- Diseño del producto y pricing
- Canales de activación
- Estructura de landings y funnels
- Automatización (email, WhatsApp, RRSS)
- Estrategia de "keep customer"
- Viral loop (acciones para que otros recomienden)
- Sistema de referidos
- KPI canvas: definir métricas por etapa

## **"Cada paso se mide, se ajusta y se aprende"**

### **Lo que pasó en clase: explosión colectiva**

Para todos los que estuvimos en esa sesión del MBA, hubo un antes y un después. No era solo una clase: era una sacudida de mentalidad.

- Aprendimos que si no entiendes al cliente, todo tu marketing es solo ruido.
- Que si no conectas con su problema real, tus anuncios no son vistos ni recordados.
- Que el marketing digital actual no se diseña en PowerPoint: se prototipa, se mide y se adapta.

### **Bienvenido al caos estructurado**

Los embudos tridimensionales no son una moda ni un concepto más. Son la forma en que debemos pensar si queremos vender en el mundo real.

Ya no hay un solo embudo, sino muchos conviviendo. No hay cliente-tipo, sino personas con comportamientos inesperados. No hay éxito sin iteración.

Para una pyme, este enfoque es especialmente valioso porque permite:

- Maximizar cada euro invertido, enfocándose en puntos de contacto reales.
- Generar estrategias de captación y retención coherentes, medibles y automatizables.

- Construir una comunidad alrededor de problemas comunes en lugar de perseguir frío.
- Adaptarse constantemente sin depender de grandes presupuestos.

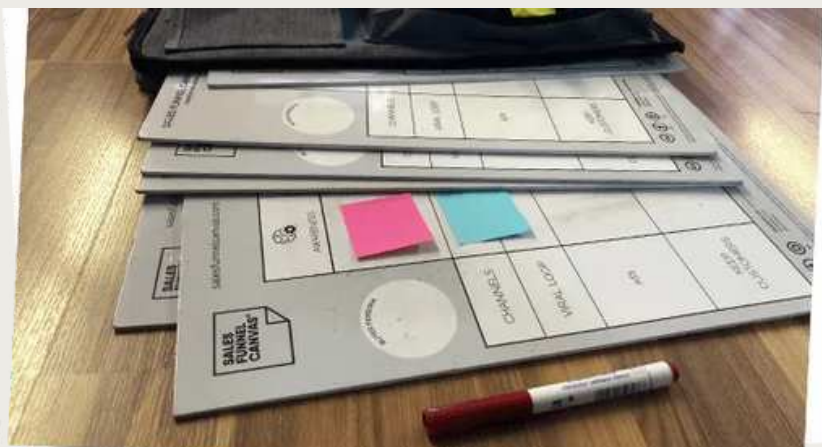
Si una pyme entiende bien a su cliente, automatiza lo posible y comunica con claridad emocional, puede competir con gigantes. No por volumen, sino por relevancia.

### **"El embudo tridimensional es el sistema nervioso del marketing moderno. No lo ves, pero sin él, nada funciona."**

Ahora empieza el verdadero reto: aplicarlo. No como una moda, sino como una filosofía de marketing vivo, conectado y adaptable. Porque la complejidad del cliente no es un problema: es una oportunidad si sabes navegarla.

Gracias a Javier Echaleku por una clase que marcó un antes y un después en nuestra visión del marketing digital. No solo nos mostró una metodología innovadora, sino que nos hizo pensar diferente, conectar con el cliente desde lo emocional y entender el marketing como un sistema vivo y adaptable.

Su forma de explicar, con ejemplos reales y contundentes, nos inspiró a dejar atrás los embudos rígidos y empezar a construir un camino al que llegar a nuestros clientes.







## MÓDULO 4 - COMERCIAL Y MARKETING

# Marketing estratégico

### Una de las mejores clases del máster

La sesión de Marketing Estratégico impartida por Andrés Karp fue, sin duda, una de las más reveladoras del Executive MBA. No solo por su profundidad conceptual, sino porque nos forzó a cambiar el enfoque: dejar de ver el marketing como una serie de campañas o herramientas tácticas y empezar a abordarlo como una disciplina de pensamiento estratégico.

Andrés no enseña a "hacer marketing". **Enseña a pensar desde el marketing.**

### Qué es el marketing estratégico (y qué no es)

El marketing estratégico es el proceso que permite:

- Identificar oportunidades sostenibles en el mercado.
- Alinear capacidades internas con esas oportunidades.
- Formular propuestas de valor competitivas.

No es un plan de acción inmediato, ni se limita al marketing mix. Es una función transversal, que conecta la visión corporativa con la realidad del mercado.

### Evolución del marketing: de sobrevivir a dominar

Andrés propone un modelo basado en fases de facturación para entender qué tipo de marketing corresponde a cada etapa de madurez empresarial:

- Fase 1 (<1M €): sobrevivir. Nada de branding. Lo único que importa es encontrar un canal que traiga ventas.
- Fase 2 (1M-10M €): generar demanda. Entra el marketing de performance, el lead gen y la predictibilidad.
- Fase 3 (10M-100M €): construir marca. Ya hay una base sólida. El brand equity empieza a tener valor.



- Fase 4 (>100M €): dominar la categoría. La marca es el activo principal. Ya no se busca visibilidad, sino legado.

El error clásico: hacer branding en la fase 1 o awareness sin ventas recurrentes.

## ¿En qué fase estás tú realmente?

El marketing estratégico como función transversal

No es un departamento. Es una capacidad organizativa. Sus funciones:

- Detectar cambios y anticipar tendencias (vigilancia del entorno).
- Traducir objetivos de negocio en estrategias de mercado.
- Coordinar con otras áreas: ventas, innovación, operaciones.
- Medir resultados estratégicos (no solo operativos).

## El marketing estratégico no ejecuta, conecta.

Modelos de análisis estratégico:

### PESTEL

Análisis del entorno macro:

- Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal.

## 5 Fuerzas de Porter

Evaluación del entorno competitivo:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Poder de clientes y proveedores.
- Sustitutos.
- Rivalidad competitiva.

### FODA

Diagnóstico interno:

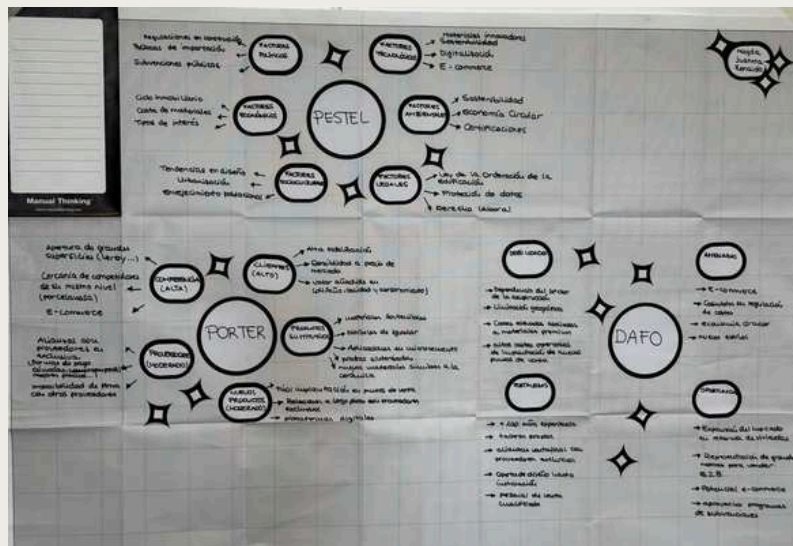
- Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas.

## Matriz BCG y Ansoff

- Analizar portafolio de productos.
- Decidir dónde invertir, crecer, diversificar o salir.

## Modelo 3C

- Compañía, Clientes, Competencia: equilibrio estratégico.



## Segmentación, Targeting y Posicionamiento (STP)

- Segmentación: geográfica, demográfica, psicográfica, conductual.
- Modelo PRIMAS: Práctica, Rentable, Importante, Medible, Accionable, Sostenible.
- Targeting: elegir segmentos con potencial y encaje.
- Posicionamiento: definir la propuesta de valor que te haga ser elegido.

"El que no sabe marketing, lo único que hace es bajar precios."

## Propuesta de Valor: el corazón de la estrategia

La propuesta de valor es la razón por la que el cliente te elige:

1. Beneficio principal
2. Diferenciador clave
3. Prueba de valor

### Debe ser:

- Clara.
- Relevante.
- Diferenciadora.
- Respaldata con evidencias.

### Value Proposition Canvas:

- Cliente: tareas, frustraciones, beneficios esperados.
- Propuesta: productos/servicios, aliviadores, creadores de beneficio.

## EL MARKETING MIX



### Estrategia y Marketing Mix

El Marketing Mix es el tablero de control de cualquier estrategia de marketing. La clave está en que todas las piezas trabajen juntas con coherencia y en función del posicionamiento y del cliente objetivo.

El marketing mix debe estar alineado con la estrategia. No vale con tener un buen producto si la distribución no funciona o la promoción no conecta.

- Producto: valor, diseño, experiencia.
- Precio: estrategia según percepción de valor.
- Place (Distribución): multicanal, omnicanal, conveniencia.
- Promoción: narrativa, medios, coherencia.

## Cultura del dato y KPIs estratégicos

Los datos no son un recurso técnico. Son una ventaja competitiva si se convierten en decisiones:

- Definir objetivos claros.
- Asociar KPIs relevantes a cada objetivo.
- Medir, comparar, ajustar.
- No sobreanalizar: foco en acción y aprendizaje continuo.

## Pensar antes que ejecutar

Esta clase nos recordó que el marketing estratégico no se trata de hacer más campañas, sino de hacer mejores elecciones. Para una pyme, esto significa ser capaz de decir no: no a canales que no aportan, no a públicos que no encajan, no a esfuerzos sin retorno.

El valor real está en alinear lo que haces con lo que quieres conseguir. Y para eso, necesitas:

- Entender bien tu fase de madurez: ¿estás generando tus primeras ventas o construyendo marca?
- Elegir bien tus batallas: ¿qué segmento es más rentable para ti y por qué te debería elegir?
- Diseñar una propuesta de valor que conecte con un cliente real y no con una ficha de Excel.
- Poner datos al servicio de decisiones simples: ¿esto funciona o no?
- Ser coherente: desde tu web hasta tus precios, pasando por tus emails y redes sociales.



## Una pyme no tiene el lujo de desperdiciar recursos.

Pero sí tiene una ventaja: puede moverse rápido si piensa claro. El marketing estratégico es, en ese sentido, una herramienta de supervivencia y crecimiento. Pensar con estructura, medir con inteligencia y ejecutar con foco.

### "Nos pagan por pensar"

Dice Andrés Karp. Y después de esta clase, todos salimos pensando distinto, y mejor preparados para aplicar esa forma de pensar en nuestras propias empresas. Y después de esta clase, todos salimos pensando distinto.



Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Fundesem Business School, a la Universidad Europea de Valencia y a todos mis compañeros del Executive MBA por esta etapa tan enriquecedora. Gracias por una formación de alto nivel, por el impulso constante a pensar estratégicamente y por crear un entorno humano y colaborativo donde compartir, crecer y construir juntos el salto de emprendedor a empresario.



## MÓDULO 4 - COMERCIAL Y MARKETING



# Resumen del Módulo

Este módulo ha sido clave para entender cómo construir una función comercial moderna, eficaz y bien alineada con la estrategia de la empresa.

**Juana Tormo** nos introdujo en la Dirección Comercial, destacando la importancia de organizar equipos de ventas con foco en resultados, procesos claros y liderazgo comercial.

**Rubén Beltrán** nos ayudó a identificar y construir una Propuesta de Valor sólida, diferenciadora y centrada en el cliente, más allá del típico "slogan".

**David Rueda** nos llevó al terreno de la Experiencia de Cliente, enseñando cómo mapear el customer journey, identificar los momentos clave y transformar cada interacción en una oportunidad para fidelizar.

**Jorge Álvarez** explicó cómo estructurar un Plan de Ventas completo, con objetivos SMART, recursos asignados y un sistema de seguimiento riguroso.

**Javier Echaleku** aportó una visión disruptiva del Marketing Digital, donde los embudos de conversión ya no son lineales y la clave está en experimentar, medir y ajustar rápido.

Finalmente, **Andrés Karp** magistralmente cerró el módulo con Marketing Estratégico, dejando claro que toda acción comercial o digital debe responder a una estrategia bien definida, coherente con el mercado y con los objetivos de negocio.

El módulo 4 demuestra que marketing y ventas no pueden ir por separado. Hoy más que nunca, el crecimiento depende de entender bien al cliente, aportar valor real y comunicarlo de forma efectiva en todos los canales. Para una pyme, integrar todas estas piezas no es un lujo, es una necesidad si quiere dejar de sobrevivir y empezar a escalar.





## MÓDULO 5 - OPERACIONES

# Estrategia de operaciones

## El motor oculto que diferencia una empresa de un negocio

Muchos emprendedores empiezan solos, o con un pequeño equipo, resolviendo sobre la marcha. Pero llega un momento en que el "ir tirando" ya no basta.

Los pedidos aumentan, los errores se multiplican, los clientes se quejan... y entonces te das cuenta de algo esencial: no tienes un departamento de operaciones.

Bienvenido al punto de inflexión.

¿Qué son las operaciones?

Las operaciones son los engranajes que hacen avanzar tu empresa. No es solo fabricar o comprar producto. Es todo lo que sucede desde que vendes hasta que entregas lo prometido. Si no funciona bien, tu empresa se gripará, por mucho que vendas.

Antes se resumía en tres bloques:

- Fabricación
- Aprovisionamiento
- Distribución

Pero en 2025 eso ya no es suficiente. Hoy, en el centro de todo está el cliente.

El nuevo mapa de las operaciones

Para que una pyme funcione con visión empresarial, necesitas entender las operaciones como un círculo continuo en el que el cliente nunca queda fuera.

Así lo explica el profesor Tomás Martínez Gámez en el Executive MBA de Fundesem:





1. Diseño o desarrollo de producto
2. Aprovisionamiento
3. Fabricación o producción
4. Distribución
5. Atención al cliente
6. Postventa y aprendizaje

## OPERACIONES



### ¿Y tú, quién organiza todo esto?

Si ya estás pensando en departamentos, no pongas solo un director comercial. Piensa también en una figura de Dirección de Operaciones, incluso aunque al principio esa persona seas tú mismo.

### ¿Por qué?

Porque más del 50% de tus operaciones estarán en manos externas: proveedores, repartidores, transportistas... y alguien tiene que orquestar ese concierto.

### El secreto está en la coordinación

La clave del éxito es que ventas y operaciones trabajen como un equipo, no como compartimentos estancos. Si el director comercial vende lo que no se puede entregar, el problema es tuyo. Si operaciones no avisa de sus límites, también.

¿Y tú, quién organiza todo esto?

cos. Si el director comercial vende lo que no se puede entregar, el problema es tuyo. Si operaciones no avisa de sus límites, también.

La solución: alineación y comunicación constante.

Y sí, eso también es parte del famoso “gestionar el cambio”.

## OPERACIONES

El motor oculto que diferencia una empresa de un negocio

### EL NUEVO MAPA DE LAS OPERACIONES

Para que una pyme funcione con visión empresarial, necesitas entender las operaciones como un círculo continuo en el que el cliente nunca queda fuera.



¿Quieres cambiar? Necesitas un método

En operaciones, los cambios no se improvisan. Hay metodologías probadas para transformar procesos, equipos y resultados. Pero ninguna funciona si no empiezas por las personas.

**“Las empresas se parecen a sus dueños”, dice el profesor.**

## Si tú no crees en el cambio, nadie lo hará.

Y si el bono del director comercial depende solo de vender, venderá. Si no alineas incentivos, visión y cultura, seguirás luchando contra molinos de viento.

### La hoja de ruta para profesionalizar tus operaciones

Aquí tienes una base práctica para empezar a organizar el área de operaciones en tu pyme:

- Define objetivos claros (servicio, calidad, plazos, costes)
- Diseña una hoja de ruta realista
- Haz seguimiento con KPIs y reuniones de control
- Cambia roles si hace falta: ventas puede aprender de operaciones, y viceversa
- Mide y mejora siempre, desde el cliente hacia dentro

### ¿Qué puedes hacer hoy?

#### **“Deja de apagar fuegos y empieza a construir sistemas”**

Tu pyme no crecerá solo con más ventas. Necesitas engranajes sólidos que te permitan entregar, escalar y mejorar constantemente. Y eso solo se consigue con buenas operaciones.

Empieza hoy mismo por esto:

- Dibuja tu cadena de suministro completa, desde la venta hasta la postventa.
- Detecta los puntos débiles y cuellos de botella: ¿Dónde se cae la pelota?
- Habla con tu equipo: comparte visión, roles, límites y oportunidades.
- Identifica qué parte puedes delegar y qué parte debes controlar tú.
- Pon objetivos, mide resultados y mejora cada mes.

**Y lo más importante: no necesitas hacer grandes cambios.**

Con pequeños pasos bien pensados, aplicados con constancia, el impacto puede ser enorme. Profesionalizar tus operaciones no es un proyecto puntual, es un camino.

**Y cuanto antes lo empieces, más lejos llegarás.**

**“Es lo que separa a los que sobreviven de los que escalan”**

Y es el paso clave de Emprendedor a Empresario.

¿Y tú? ¿Ya estás trabajando en profesionalizar las operaciones de tu empresa?

¿Tienes claro quién se encarga de que todo funcione de principio a fin?





## MÓDULO 5 - OPERACIONES



# Estrategia dentro de la cadena de suministro

**Domina tu Cadena de Suministro antes de que te domine a ti**

Operaciones para escalar con cabeza. Claves del Executive MBA aplicadas a pymes en crecimiento.

Cuando una pyme empieza a crecer, muchas veces lo hace con el pie en el acelerador... y sin frenos. Las ventas aumentan, los pedidos se acumulan, los proveedores fallan y el almacén se convierte en una montaña rusa de excesos y roturas de stock. ¿Te suena?

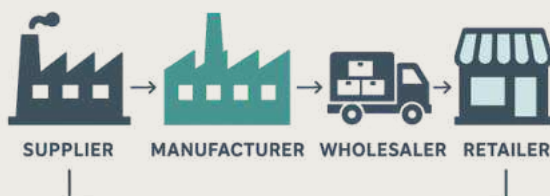
En el módulo de Operaciones del Executive MBA, el profesor Daniel Ortiz nos dejó una idea clara: la cadena de suministro no es un coste a minimizar, es una ventaja a diseñar. Y las pymes tienen mucho más margen de mejora del que creen.

Lecciones clave para pymes que quieren escalar sin ahogarse

## Piensa en red

Las empresas ya no compiten solas, compiten como redes. Tú puedes tener el mejor producto, pero si tu proveedor no cumple, tu cliente no vuelve.

## SUPPLY CHAIN



La gestión moderna de la cadena de suministro (Supply Chain Management) no es solo mover cajas. Es alinear decisiones entre todos los actores: proveedor, fabricante, logística, tienda, cliente. Y esto empieza compartiendo información, no solo mercancía.

**“Solo compartiendo la información podemos optimizar la cadena.”**

– The Beer Game, MIT

### **Domina el efecto látigo antes de que te dé un tortazo**

El efecto látigo (bullwhip effect) es uno de los errores más costosos y habituales en pymes. Ocurre cuando una pequeña variación en la demanda del cliente se amplifica a lo largo de toda la cadena.

Ejemplo real: cómo perder dinero creyendo que vendes más

Imagina una empresa que vende tazas personalizadas. Un día recibe una ola de pedidos inesperados por una campaña viral. El comercial, emocionado, lanza un forecast optimista. El proveedor de cajas pide más cartón. El proveedor de tintas aumenta su producción. Tú compras más stock, contratas más personal, subes turnos.

Pero tras tres semanas... la campaña pierde impacto. Los pedidos reales caen. ¿Resultado?

- Has sobreproducido.
- Tienes stock muerto.
- Has tensionado a tu equipo y tus proveedores.
- Y has perdido margen.

**Ese es el efecto látigo.** No por vender más ganas más. Si no gestionas bien la información, solo estás amplificando el error inicial.

### **Soluciones:**

- Leer ventas reales (POS)
- Prever con datos, no con intuiciones
- Evitar promociones agresivas sin coordinación
- Acuerdos logísticos flexibles

## EFFECTO LATIGAZO EN LA CADENA DE SUMINISTRO



### Aprende de los grandes: Famosa, HP y World Co.

#### Caso Famosa: decisiones bajo incertidumbre

Famosa fabrica juguetes de moda con ciclos de vida cortos. Si se equivocan, no hay segunda oportunidad.

Claves:

- Producción escalonada por riesgo
- Forecast compartido con proveedores
- Capacidad reactiva en plantas
- Planificación por escenarios

Aplicación en pymes: no te lo juegues todo en la primera tirada. Planea tu capacidad como si fueras a tener éxito... pero no apuestes todo al mismo producto.

#### Caso HP Deskjet: personalización tardía

HP sufría por la variedad de modelos de impresoras que fabricaba según país (idioma, enchufe, manual). Tenían stock disperso y obsoleto.

Solución: fabricar un modelo genérico y posponer la personalización hasta el destino.

Aplicación en pymes: retrasar la parte personalizada del producto te permite reducir inventario y adaptarte mejor.

## Caso World Co. (Japón): flexibilidad con foco

World Co. tenía tiendas pequeñas en Japón y márgenes ajustados.

¿Cómo sobrevivía?

- Forecast continuo y revisado
- Producción local en lotes pequeños
- Lectura diaria del punto de venta
- Compra anticipada de tejidos

Aplicación en pymes: si no puedes tener escala, ten agilidad. No fabriques mucho, fabrica rápido.



## Diseña tu Punto de Desacople (PdD)

El PdD es el punto donde dejas de producir "por si acaso" y empiezas a producir "bajo pedido". Cuanto más a la izquierda (cerca del cliente), más flexible. Cuanto más a la derecha, más eficiente pero menos adaptable.

En pymes, conviene moverlo lo máximo posible sin perder rentabilidad. El truco está en estandarizar al inicio y personalizar al final.

Qué puedes hacer mañana en tu pyme

- Identifica tu cuello de botella: ¿estás fallando en compras, producción o entregas?
- Clasifica tus productos por margen y riesgo: no todos merecen el mismo esfuerzo.



- Comparte previsiones con tus proveedores: y exige datos reales de vuelta.
- Evalúa tu punto de desacople y stock de seguridad: ¿estás fabricando antes de saber si vas a vender?
- Mide lo que importa: sin indicadores claros, tus decisiones operativas son puro azar.

### PUNTO DE DESACOPLE



### Tu cadena de suministro es la columna vertebral del crecimiento

Una pyme en crecimiento es como un barco que empieza a navegar mar abierto. Ya no vale con remar fuerte. Hace falta rumbo, timón y una tripulación que se coordine. Y esa coordinación es la cadena de suministro.

Diseñar correctamente tu Punto de Desacople (PdD) es una decisión crítica que influye directamente en tu rentabilidad, capacidad de adaptación y servicio al cliente. En lugar de producir “por si acaso”, el objetivo es acercarte lo máximo posible al modelo “bajo pedido” sin comprometer la eficiencia. El equilibrio está en estandarizar lo que no cambia y personalizar lo que genera valor. Así reduces inventario innecesario, acortas tiempos de respuesta y ajustas mejor tus recursos a la demanda real.

Para lograrlo, no necesitas grandes inversiones, sino hacerte buenas preguntas: ¿Dónde está tu cuello de botella? ¿Qué productos realmente justifican personalización? ¿Estás fabricando antes de tener pedidos confirmados? Evalúa tus procesos con honestidad, alinea tu producción con la información de ventas y proveedores, y mide lo que importa. Mover el PdD no es solo una decisión técnica: es una oportunidad para que tu pyme gane agilidad sin perder el control.

En el Executive MBA lo entendimos con claridad: no se trata solo de comprar más barato, ni de producir más rápido. Se trata de crear una red de operaciones que acompañe tu visión de negocio, y que esté alineada con tu estrategia comercial, financiera y de producto.

El mayor error que cometen las pymes que crecen rápido es pensar que los problemas de stock, entregas o cuellos de botella "ya se arreglarán".

Pero lo cierto es que muchas empresas mueren por vender más de lo que pueden entregar, por no prever una rotura, por no detectar a tiempo que su sistema operativo ya no está preparado para escalar.

Profesionalizar tu cadena de suministro no significa implantar un ERP complejo ni contratar un ingeniero logístico. Significa dar estos pasos:

- Entender dónde está tu punto de ruptura cuando creces.
- Diferenciar entre productos estrella y productos trampa.
- Negociar con proveedores pensando a medio plazo, no solo por precio.
- Construir relaciones con visión win-win.
- Y sobre todo, tomar decisiones basadas en datos, no en intuiciones.

Piensa en esto: cada vez que mejoras tus operaciones, aumentas tu margen sin subir precios, reduces tu estrés operativo, y creas una mejor experiencia de cliente. Eso es competir como una gran empresa, sin dejar de ser una pyme.



Recuerda:

**Todo lo que no se planifica, se improvisa. Y todo lo que se improvisa, se encarece.**

*Tu cadena puede ser tu mayor coste oculto... o tu ventaja competitiva más sólida.*

**Empieza hoy.** Revisa tus procesos. Habla con tus proveedores. Mide lo que antes solo intuías. Y conviértete en ese empresario que no solo vende bien, sino que entrega con excelencia.

Porque en el nuevo paradigma empresarial, ya no gana quien produce más, sino quien coordina mejor.

**"Tu pyme no crecerá más rápido que su cadena de suministro; mejora tus operaciones hoy o pagarás el precio mañana."**



## MÓDULO 5 - OPERACIONES



# Transporte y comercio internacional

¿Estás pensando en exportar o ya has hecho tus primeras ventas fuera? Entonces necesitas saber esto: no todo se trata de vender, también hay que saber entregar.

Esta semana, en el Executive MBA de Fundesem, hemos analizado lo que de verdad importa cuando llevas tu producto al mercado internacional.

¿Qué aprendimos?

**En comercio internacional, todo se puede negociar.**

Las empresas son libres de pactar lo que quieran... siempre que cumplan la ley de cada país. Por eso es clave tener contratos marco bien definidos: no se trata solo de precio, sino de condiciones de entrega, forma de pago, plazos y responsabilidad.

**El contrato lo es todo.**

Es tu ley privada. Lo que firmes, es lo que manda. Aquí se decide si la operación sale bien... o se convierte en una pesadilla logística.

**No exportas tú, exporta tu operador logístico.**



¿Estás pensando en exportar o ya has hecho tus primeras ventas fuera?

Entonces necesitas saber esto: no todo se trata de vender, también hay que saber eLa mayoría de empresas trabajan con freight forwarders.

Pero tú decides cuándo entregas la mercancía y bajo qué condiciones. Esa decisión cambia completamente tus riesgos, tus costes y tus obligaciones.

¿Qué son los Incoterms y por qué son tan importantes?

Los Incoterms (International Commercial Terms) son un conjunto de reglas creadas por la Cámara de Comercio Internacional que definen claramente:

- 1. Quién se hace cargo de cada coste del transporte.
- 2. Dónde se entrega legalmente la mercancía.
- 3. Quién asume el riesgo si ocurre algo durante el trayecto.
- 4. Quién gestiona los trámites aduaneros, tanto en origen como en destino.



Hay 11 Incoterms en vigor desde 2020, y se dividen en dos grupos:

Incoterms para cualquier modo de transporte:



- EXW (Ex Works): el comprador lo gestiona todo. Hoy en desuso porque no permite declarar la exportación.
- FCA (Free Carrier): recomendado. El vendedor entrega al transportista designado por el comprador.
- CPT, CIP: el vendedor paga el transporte, pero el riesgo pasa al comprador al entregar al transportista.
- DAP, DPU, DDP: el vendedor se encarga de todo hasta destino final (DDP incluye impuestos).






**Incoterms solo para transporte marítimo :**

- FAS (Free Alongside Ship): entrega al costado del buque.
- FOB (Free On Board): entrega cargado en el buque.
- CFR, CIF: el vendedor paga el transporte hasta destino, pero el riesgo pasa al comprador al cargar en origen.

Hoy, muchas pymes están migrando de EXW a FCA para poder declarar correctamente la exportación en el DUA y evitar problemas fiscales.

**¿Y qué tipo de transporte me conviene?**

Cada medio de transporte tiene ventajas y limitaciones. Aquí un resumen rápido:

Cada medio de transporte tiene ventajas y limitaciones. Aquí un resumen rápido:			
Tipo	Ideal para	Ventajas principales	Inconvenientes
 Marítimo	Grandes volúmenes, larga distancia	Barato por unidad, contenedores FCL/LCL	Lento, más papeleo
 Aéreo	Urgente, productos de alto valor	Rápido, seguro	Muy caro, límite de peso/volumen
 Terrestre	Europa, Marruecos, Turquía	Flexible, rápido en distancias medias	Fronteras, permisos, peajes
 Ferroviario	China-Europa, grandes volúmenes	Buen equilibrio tiempo/coste	Rutas limitadas, cambio de ancho
 Multimodal	Combinación de varios	Optimización global	Necesita operador especializado

**Herramientas web que deberías tener en favoritos:**

- [Access2Markets](#): para saber los aranceles y requisitos por país y producto.
- [Trademap](#): para ver quién importa tu producto... y desde dónde.
- [Global Trade Helpdesk](#): para encontrar oportunidades de mercado.







- Aduanas - Cámaras: para ver qué empresas exportan desde España en tu sector.

### Si estás empezando a exportar...

- Identifica tu código TARIC. Es clave para saber qué trámites te van a exigir.
- Elige bien tu Incoterm. No uses EXW por defecto. Con FCA tienes más control y seguridad jurídica.
- Apóyate en un buen operador logístico. Pero entiende tú las reglas del juego.
- Simula una exportación completa. Desde la cotización hasta el DUA.
- Empieza pequeño, pero hazlo bien. No improvises: cada error en logística cuesta tiempo y dinero.

**Exportar no es solo vender fuera.** Es dominar un idioma nuevo: el de los códigos arancelarios, los Incoterms, los plazos logísticos y los riesgos compartidos.

Las oportunidades están ahí, pero ganan los que conocen las reglas del juego antes de poner el primer producto en la caja.

Si estás pensando en internacionalizarte, no empieces por el precio. Empieza por entender quién entrega qué, cuándo, dónde y cómo.

**“Exportar no es una decisión comercial, es una prueba de tu capacidad operativa.”**





## MÓDULO 5 - OPERACIONES

AUDIO BOOK



# Compras y aprovisionamiento

## Cómo convertir el caos en rentabilidad

Profesor: Tomás Martínez Gámez Docente del Executive MBA en Fundesem Business School, experto en Dirección de Operaciones y Cadena de Suministro.

En muchas pymes, el área de compras y aprovisionamiento es una especie de trastienda olvidada. Se lanza un pedido "cuando hace falta", se acumula stock "por si acaso" y los proveedores se eligen "por precio". Hasta que un día, algo falla —y se para la producción, se pierde un cliente clave o se dispara el coste financiero del inventario.

Este artículo es un mapa para transformar esa trastienda en una herramienta estratégica. Porque comprar bien no es un arte: es un proceso. Y aprovisionarse no es un problema logístico: es una fuente de rentabilidad.

### COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO



## Compras vs Aprovisionamiento: ¿por qué deberías separarlo ya?

Aunque se usen como sinónimos, son dos funciones distintas:





- **Compras (Procurement)** es una función estratégica: se encarga de homologar proveedores, negociar precios, definir condiciones y construir relaciones duraderas. Alinea la política de compras con la estrategia de la empresa.
- **Aprovisionamiento (Supply Provisioning)** es una función operativa: se encarga del día a día, de que no falten materiales, de lanzar los pedidos, seguirlos, recibirlos a tiempo y evitar roturas de stock.

En pymes, muchas veces una sola persona (o nadie) gestiona ambas cosas sin estructura. ***Separarlas mentalmente es el primer paso para profesionalizar.***

## ¿Cómo se estructura una buena política de compras?

*Un buen proceso de compras:*

### Fases:

- Detección de necesidades
- Búsqueda y evaluación de proveedores
- Homologación
- Negociación (win-win, no imposición)
- Logística: plazos, Incoterms, garantías
- Seguimiento y mejora continua

### Cómo se estructura una buena política de compras

Un buen proceso de compras sigue estas 6 fases:



Un proveedor no es un enemigo al que exprimir, sino un socio estratégico. Las mejores empresas los integran en su cadena de valor, y los premian si cumplen: más volumen, contratos más largos, reconocimiento público.

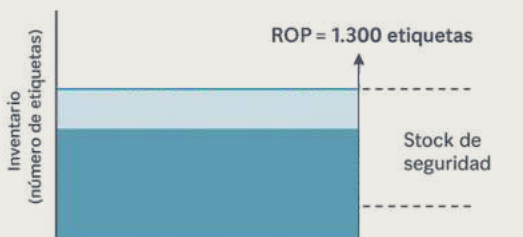
Caso práctico: Un fallo logístico en una pieza de 0,15 € puede detener una línea entera de montaje.

**Lo barato mal gestionado... sale muy caro.**

## El stock no es seguridad. Es dinero parado.

Gestionar inventarios no va de acumular cajas “por si acaso”. Va de alinear la demanda real con la capacidad de respuesta, usando herramientas matemáticas sencillas como:

- ROP (Reorder Point / Punto de Pedido)
- EOQ (Economic Order Quantity / Fórmula de Wilson)



$$\text{ROP} = \text{Demanda diaria} \times \text{Días de plazo proveedor} + \text{Stock de seguridad}$$

$$200 \text{ etiquetas/día} \times 5 \text{ días (lead time)} + 300 = 1.300 \text{ etiquetas}$$

### Example: EOQ for labels

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

- Annual demand (D): 50,000 labels per year
- Ordering cost (S): € 40 per order
- Holding cost per unit (H): € 0,20 per label year

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \times 50,000 \times 40}{0,20}}$$

$$EOQ = \sqrt{20,000.000}$$

$$= 4,472 \text{ labels}$$

## Además, puedes clasificar tu inventario con el sistema ABC:

- **A:** el 20% de los ítems que representan el 80% del valor → máxima atención.
- **B:** seguimiento medio.
- **C:** mínimo control.

## Compras inteligentes: modelos organizativos reales

¿Centralizar o descentralizar compras?

- **Modelo centralizado:** control absoluto, ideal para compras estratégicas.
- **Modelo descentralizado:** agilidad, adaptabilidad local.
- **Modelo mixto:** lo más recomendable para pymes: lo clave se centraliza, lo rutinario se delega.

Ejemplo real: Inditex compra los tejidos de forma centralizada para garantizar volumen y calidad, pero adapta parte de las compras locales a los mercados.

## ¿Y si compras fuera de España?

La compra internacional requiere dominar elementos como:

- Incoterms (FOB, CIF...)
- Plazos largos (lead time)
- Riesgo de aduanas, divisas, conflictos
- Instrumentos como la Corte Internacional de Arbitraje

**Ejemplo práctico:** IKEA utiliza contratos FOB para controlar el coste hasta el puerto de origen, evitando sorpresas.

## Aprovisionamiento con visión: de bombero a estrategia

El aprovisionamiento no es “pedir lo que falta”. Es prever, coordinar, optimizar. Algunos consejos clave:

- Define bien tus listas de materiales (Bill of Materials)
- Usa sistemas de previsión (históricos + prospectivos)
- Integra datos de ventas y producción
- Aplica estrategias de reposición: contra stock, contra pedido o mixtas

En sectores con alta rotación (retail, alimentación), el aprovisionamiento contra stock es habitual. En nichos o con proveedores confiables, puedes aplicar modelo bajo pedido para reducir inventario.

## Evalúa a tus proveedores con KPIs

Dejar de trabajar con quien falla es más rentable que seguir por comodidad. Los mejores proveedores se miden por:

- Cumplimiento de plazos
- Calidad de entregas
- Tasa de incidencias
- Flexibilidad
- Alineación con tu estrategia (innovación, sostenibilidad...)

*Ejemplo de error habitual: solo medir precio lleva a trabajar con quien entrega mal o fuera de plazo.*

### Evalúa a tus proveedores con KPIs

Dejar de trabajar con quien falla es más rentable que seguir por comodidad. Los mejores proveedores se miden por:

-  Cumplimiento de plazos
-  Calidad de entregas
-  Tasa de incidencias
-  Flexibilidad
-  Alineación con tu estrategia (innovación, sostenibilidad...)

## Lean Thinking: menos es más

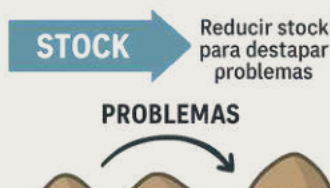
El stock oculta ineficiencias. Si aplicas principios Lean en tus operaciones:

- Cada caja de más será una alarma.
- Cada retraso será una causa raíz a resolver.

*El objetivo no es tener menos stock, sino tenerlo por la razón correcta.*



## LEAN THINKING



## “Compras para ahorrar, aprovisionas para no fallar”

- Un emprendedor compra por precio.
- Un empresario compra por criterio.
- Y quien escala, lo hace con sistema.

Una política de compras bien diseñada no es solo una hoja de Excel:

*Es un escudo contra la incertidumbre,  
una palanca para negociar mejor,  
y un filtro para rodearte de proveedores que suman, no que restan.*

Aprovisionar no es llenar almacenes, es asegurar la continuidad de tu negocio. Ahorrar en compras sin mirar calidad, plazos o servicio puede salir carísimo.

Por eso, las pymes que crecen con orden entienden que comprar bien es tan estratégico como vender bien.

Y que delegar esta tarea sin método ni control es poner en riesgo todo lo que estás construyendo.

Haz que tus compras hablen el idioma de tu estrategia.  
Y que tu cadena de suministro sea parte de tu propuesta de valor.

*Porque los clientes no ven tus compras:*

**“Pero sí sufren o disfrutan sus consecuencias”**





## MÓDULO 5- OPERACIONES



# Resumen del Módulo

## De la eficiencia interna a la ventaja competitiva externa

### Fernando Cerezuela – Estrategia de Operaciones

Nos enseñó a alinear las decisiones operativas con la estrategia del negocio. Producción, capacidad o layout deben responder a lo que prometemos al cliente. Operar bien no es hacer más, es hacer mejor lo que más importa.

### Daniel Ortiz – Cadena de Suministro

Explicó cómo diseñar cadenas de suministro ágiles, con menos stock y más valor. Aprendimos a gestionar el efecto látigo, a aplicar el postponement y a integrar operaciones con marketing y cliente final.

### Pere Martínez – Transporte y Comercio Internacional

Puso foco en la logística global: Incoterms, transporte, aduanas, riesgos y costes ocultos. Una clase muy útil para pymes que exportan o importan sin dominar todos los detalles logísticos.

### Tomás Martínez – Compras y Aprovisionamiento

Nos mostró cómo profesionalizar las compras: política, negociación, homologación y evaluación de proveedores. Comprar bien es ahorrar, pero también evitar errores y anticipar problemas.

**Este módulo** ha sido una llamada a la acción para dejar de improvisar y empezar a diseñar. Las operaciones no son una función técnica: son una parte esencial de la propuesta de valor.

La ventaja competitiva empieza en la operativa. Las pymes que mejor compran, abastecen y entregan son las que ganan margen, reputación y capacidad de crecer sin estancarse.





## MÓDULO 6 - INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

# Social Media

AUDIO BOOK



Plan de Social Media. Tu pyme lo necesita y este es el mapa para hacerlo bien...

**Hoy estar en redes no es opcional.  
Pero estar sin plan... es casi peor.**

En una era de aceleración tecnológica, donde la atención dura segundos y el algoritmo decide a quién se ve y a quién no, tu empresa necesita una estrategia clara, medible y conectada con tu negocio. Eso es, precisamente, lo que aprendimos en la clase de Plan de Social Media, dentro del módulo de Innovación y Transformación Digital del Executive MBA.

**PERO... LA VIRALIDAD NO  
SE CONTROLA. SE  
PROVOCA... O  
SIMPLEMENTE OCURRE.**

Plan de Social Media. Tu pyme lo necesita y este es el mapa para hacerlo¿Qué es un Plan de Social Media y por qué no basta con publicar cosas bonitas?

Un Plan de Social Media es la hoja de ruta digital de tu empresa en redes sociales. No se trata de poner frases motivadoras o seguir modas virales: se trata de alinear las redes con tus objetivos comerciales, tu plan de marketing y tu identidad de marca.

Como nos explicó la profesora **Nieves Galvañ Alberola**, este plan debe formar parte de una estrategia mayor, que empieza en el plan de negocio, se traduce en un plan de marketing y acaba aterrizando en acciones concretas de contenido, publicidad y comunidad.



## Punto de situación



Los pasos clave (traducidos para pymes sin equipo de marketing)

### 1. Punto de partida

Analiza tu situación actual: ¿tienes redes?, ¿quién te sigue?, ¿qué funciona y qué no? Si estás empezando, define bien tu buyer persona.

### 2. Benchmark de competencia

Estudia a tu competencia. ¿Qué publican? ¿Qué engagement generan? ¿Dónde están sus puntos débiles? Aprender de otros te ahorra errores y te inspira acciones propias.

### 3. Define tus objetivos y estrategia

¿Quieres captar leads? ¿Mejorar tu reputación? ¿Fidelizar clientes? Tus redes deben tener objetivos claros, y tu estrategia debe responder: cómo lo vas a lograr y con qué tipo de contenido.

### 4. Elige los canales correctos

No todas las redes valen para todo. Elige según dónde está tu cliente, no según lo que te guste a ti. Por ejemplo, TikTok puede no tener sentido para una empresa B2B... o sí, si sabes cómo usarlo.





## No todo será viral... prepárate para una crisis

### *"Un plan de crisis en redes sociales no es opcional"*

Una mala reseña, una noticia que salta a medios, un accidente en tu empresa o un comentario mal interpretado pueden arruinar tu reputación digital en horas.

En la clase aprendimos que un buen Plan de Social Media debe incluir un protocolo de ORM (Online Reputation Management). Algunos puntos clave:

- **Define un equipo de respuesta:** ¿Quién decide? ¿Quién contesta? ¿Quién es el portavoz?
- **Prepara comunicados** tipo para los escenarios más probables (retrasos, errores, críticas públicas, etc.).
- **Establece niveles de gravedad** para no sobrerreaccionar ni subestimar.
- **Revisa periódicamente** el plan con todo el equipo implicado.

**Consejo extra:** lo importante no es evitar que pase algo negativo. Lo importante es estar preparado para reaccionar bien.



Contar con un protocolo de Online Reputation Management (ORM) no es opcional, es vital. En un entorno donde una queja viral puede dañar tu marca en minutos, tener un sistema que detecte a tiempo reseñas negativas, picos de menciones o señales de crisis es clave para anticiparse y actuar con rapidez.

El ORM no solo protege tu reputación, también demuestra que tu empresa escucha, responde y mejora continuamente.



## Plan de Social Media



### Social Media en 2025: no basta con SEO, ahora toca ser GEO

Uno de los puntos más interesantes de la clase fue la evolución del SEO hacia el GEO (Generative Engine Optimization): ahora hay que pensar en cómo nos encuentra la inteligencia artificial.

#### ¿Cómo lograrlo?

- Crear contenidos rastreables por IA.
- Aparecer en medios que usen como fuente.
- Optimizar perfiles como Google Business.
- Diseñar publicaciones con lenguaje claro, estructurado y localizado.

Tu contenido ya no lo busca solo una persona: lo procesan también los asistentes virtuales, los algoritmos y los buscadores conversacionales.

### Venta directa desde redes:

#### TikTok Shop, YouTube Shopping y más

Ya no hablamos solo de contenido, sino de comercio social. TikTok Shop, por ejemplo, permite vender directamente desde vídeos, catálogos en perfiles o incluso en directo.

Para muchas pymes, esto puede ser una nueva vía de ingresos sin intermediarios.



La velocidad el cambio

Cuánto tardó en llegar a 50 millones de usuarios?



Caso práctico: cómo una inmobiliaria ganó visibilidad desde Instagram

En clase trabajamos el caso de una agencia especializada en viviendas de segunda mano en la Costa Blanca. ¿Su objetivo?





- Posicionarse como la primera opción local.
- Llegar al público europeo (vía contenido en inglés).
- Humanizar la marca con contenido real: testimonios, estilo de vida, valores.

Resultado: estrategia de contenidos emocionales + calendario editorial + perfil optimizado + nueva comunidad en Instagram.

### **Conclusión: estar no basta, hay que saber por qué y para qué**

Tener presencia en redes no es tener estrategia. Publicar por impulso no genera comunidad. Y querer vender sin escuchar no construye marca.

Un buen Plan de Social Media es mucho más que hacer “cosas chulas”: Es pensar antes de publicar, alinear antes de invertir, y medir antes de repetir.

### **Es convertir cada post en un paso hacia tus objetivos de negocio.**

Si eres emprendedor o diriges una pyme, empieza por aquí:

- Analiza tu presencia actual y la de tu competencia.
- Define claramente qué quieres lograr en redes sociales (no todo vale a la vez).
- Elige bien las plataformas según tu cliente, no según modas.
- Diseña un calendario simple, constante y coherente con tu marca.
- Mide lo que importa, no lo que brilla.
- Y sobre todo, ten claro qué harás si un día todo se complica.

Porque el Social Media no es solo visibilidad. Es reputación. Es relación. Es negocio.

Y si lo trabajas con estrategia, puede convertirse en uno de tus mayores activos.

Gracias a la profesora Nieves Galvañ Alberola, cuya clase nos ofreció una brújula para navegar con criterio en un entorno digital cada vez más complejo, cambiante... y lleno de oportunidades para quienes saben moverse con propósito.



## MÓDULO 6 - INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

# Desing Thinking



## Design Thinking: Cómo pensar diferente

**“Innovar no es un lujo. Es una cuestión de supervivencia”**

En un mercado donde los productos se copian, los precios bajan y la atención del cliente dura segundos, la innovación se ha convertido en una ventaja competitiva sostenible.

Pero para muchos emprendedores, la palabra “innovación” suena a laboratorio, tecnología o multinacionales. Y eso es un error. Innovar también es mejorar un proceso, rediseñar una experiencia de cliente o lanzar un nuevo servicio mejor pensado.

Aquí es donde entra el Design Thinking, una metodología práctica, humana y potente, que te ayuda a resolver problemas reales de forma creativa y colaborativa.

Este artículo nace de una de las clases más estimulantes del Executive MBA, impartida por el profesor Diego Salinas, que nos retó a pensar distinto, trabajar en equipo y aplicar la creatividad con propósito. Una clase tan dinámica como inspiradora.



## ¿Qué es el Design Thinking?

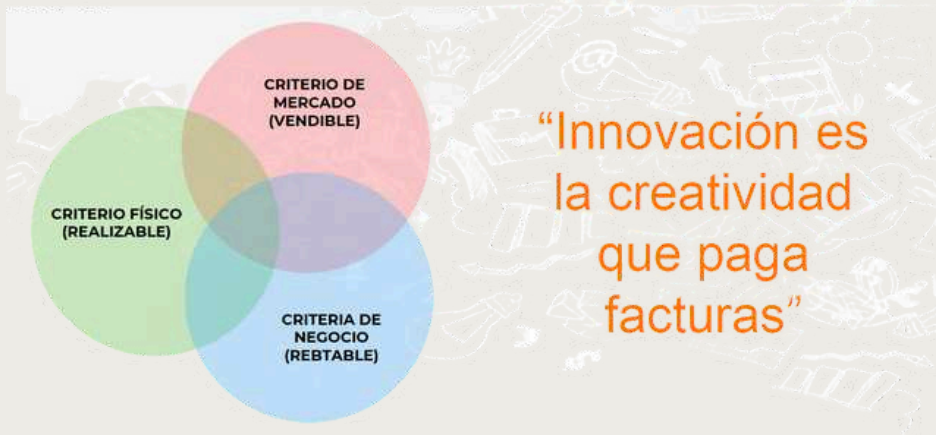
El Design Thinking es una metodología de innovación centrada en las personas, colaborativa e iterativa. No es teoría; es práctica pura. Consiste en resolver problemas complejos poniendo al usuario en el centro del proceso. Se basa en tres principios clave:

- Empatía: comprender de verdad lo que vive y siente tu cliente.
- Iteración: probar, fallar, aprender y volver a probar.
- Colaboración diversa: cuantos más perfiles diferentes participen, mejor (sí, incluye a tus propios clientes).

## De la creatividad a la innovación (que paga facturas)

**“Innovar no es tener ideas, es tener ideas que alguien quiera pagar.”**

### Creatividad Vs Innovación



En clase vimos que una idea sólo se convierte en innovación cuando cumple tres criterios:

- Vendible (criterio de mercado),
- Realizable (criterio técnico o físico),
- Rentable (criterio de negocio).

## Las 5 fases del Design Thinking

# DESIGN THINKING

1. Empatizar
2. Definir
3. Idear
4. Prototipar
5. Testar



## Una clave que aprendí: no mates las ideas antes de tiempo

Uno de los mayores frenos a la innovación es nuestra tendencia natural a juzgar las ideas demasiado pronto. En el taller comprobamos que, al opinar demasiado rápido, matamos ramas de pensamiento que podrían haber dado lugar a soluciones potentes.

## Por eso, en Design Thinking separamos dos momentos:

- Divergencia: es la fase de expansión de ideas. Aquí todo vale. Hay que dejar que fluya la creatividad sin filtros ni críticas.
- Convergencia: es la fase de análisis, selección y enfoque. Aquí ya decidimos qué ideas tienen más potencial para pasar a prototipo.

## ITERATIVE METHODOLOGY

An iterative approach that generates innovation by ensuring **collaboration of diverse profiles**, and a focus on people.



Iterative approach



Collaboration



Focus on people

Y lo más interesante: en tu equipo seguro que hay perfiles más divergentes (los que disparan ideas locas) y otros más convergentes (los que las aterrizan).



No están mal, solo hay que saber cuándo activar a cada uno. Si los mezclas en el momento equivocado, los frenos se imponen a los aceleradores.

## Cómo hacer entrevistas que generen ideas valiosas

Otro aprendizaje clave: las mejores ideas no salen del brainstorming, sino de escuchar profundamente a quien tiene el problema.

Para eso, las entrevistas son fundamentales. Pero no se trata de hacer encuestas. Se trata de provocar historias reales, emociones y motivaciones ocultas. Estas son algunas claves:

- Crea un clima de confianza.
- Evoca recuerdos: "¿Recuerdas la última vez que compraste...?"
- Pregunta cómo se sintió, no solo qué hizo.
- No busques validar tu idea; busca entender su mundo.
- No interrumpas. Escucha con paciencia.

Consejo extra: deja que se graben usando tu producto o incluso acompáñalos mientras lo usan. La observación directa da más pistas que cualquier cuestionario.





Tres herramientas

1. User Persona

Es una representación semificticia de tu cliente ideal. Si lo haces bien, se convierte en una brújula para todo tu equipo.

- Foto, nombre y edad.
- Frases reales que haya dicho.
- Qué le motiva, qué le frustra.
- Su contexto (trabajo, tecnología, entorno).

Úsala para validar decisiones de diseño, comunicación o producto. “¿Esto le encajaría a Marta, nuestra usuaria tipo?”

### ¿Cómo entrevistar?

Mantén una conversación.

Sé humano.  
Busca historias.  
Habla de emociones.

#### Anatomía de una entrevista

Presentar

Presentar el proyecto

Generar confianza

Evocar historias

Explorar emociones

Preguntas de seguimiento

Cerrar y agradecer

### BIO

David es Funcionario, su trabajo de 9 a 15 h le permite disponer de mucho tiempo libre que principalmente utiliza para quedar con amigos y disfrutar de deportes de aventura con su mujer.

Dos tardes a la semana las dedica a estudiar Chino en la Escuela Oficial de Idiomas.

Es el cuñado del administrador.

### MOTIVACIONES

CRECIMIENTO PERSONAL

FAMILIA

OCIO Y TIEMPO LIBRE

SENTIDO DE CONTRIBUCIÓN

LO QUE TU DÍAS, CARÑO

### PERSONALIDAD

EXTROVERTIDO

INTROVERTIDO

EMOCIONAL

RACIONAL

POSITIVO

NEGATIVO

TAREAS

PERSONAS

LO PRIMERO TOMARSE UN AÑO SABÁTICO PARA PODER VISITAR CHINA Y DISFRUTAR DETENIDAMENTE DE SU CULTURA.

### INFLUENCIAS

CHINA

MONDRAKER

climb

Escalada Indoor

2. Journey Map

Es un mapa del recorrido completo que hace tu cliente con tu producto o servicio. Desde que detecta una necesidad hasta que te recomienda.



### Etapas clave:

1. Cómo detecta el problema.
2. Cómo descubre tu empresa.
3. Cómo compara y decide.
4. Cómo compra, usa y valora tu producto.
5. Cómo lo recomienda (o no).

Aplicación en tu pyme: detectar dónde se cae la experiencia del cliente y dónde puedes sorprenderlo positivamente.

## 3. Stakeholder Map

Esta herramienta te ayuda a identificar a todas las personas, grupos u organizaciones que influyen o se ven afectadas por tu producto, servicio o proyecto. Y no solo a los clientes: también a tus empleados, proveedores, socios, ayuntamiento, normativas, competidores, etc.

### *¿Por qué es útil?*

Porque muchas decisiones empresariales fallan no por el producto, sino por no haber previsto cómo reaccionarán (o influirán) otros actores clave. Un Stakeholder Map te ayuda a anticiparte a eso.

### *Cómo usarlo en tu pyme:*

1. Haz una lista de todos los que están implicados directa o indirectamente en tu proyecto.
2. Ubícalos en un mapa, más cerca o más lejos según su nivel de influencia o relación.
3. Define qué valor intercambias con cada uno: ¿Qué le das? ¿Qué te da? ¿Qué impacto tiene su opinión?

### En resumen

El Design Thinking no es solo para grandes corporaciones ni para diseñadores. Es una forma práctica de resolver retos complejos en tu pyme. Te permite generar ideas, testarlas rápido y mejorar continuamente... sin perder de vista lo más importante: la persona que hay al otro lado.

# STAKEHOLDER MAP

1. Haz una lista de stakeholders, influenciadores, entorno, agencias, etc. Incluye a todas las personas o entidades que pueden verse afectadas o influir en tu producto o servicio.
2. Ubícalos en relación con tu persona objetivo (buyer persona). Representa visualmente qué tan cerca o relevante es cada uno respecto al cliente o usuario principal.
3. Añade los intercambios de valor entre los actores para descubrir influencias ocultas. ¿Qué aporta cada stakeholder al sistema? ¿Qué obtiene a cambio? Esto te ayuda a ver relaciones clave que normalmente pasan desapercibidas.
4. Si tienes tiempo, repite el proceso con otro perfil para obtener una perspectiva diferente. Esto te permitirá comparar enfoques y enriquecer tu visión estratégica desde distintos puntos de vista.

## Conclusión: Dejar de adivinar, empezar a entender

En lugar de seguir adivinando lo que quiere tu cliente, sal ahí fuera y pregúntale. Observa, escucha, prototipa, falla rápido... y vuelve a empezar.

## El Design Thinking no va de tener razón, va de acertar juntos.

La próxima vez que enfrentes un reto en tu empresa —ya sea lanzar algo nuevo o mejorar lo que ya tienes— no empieces por una reunión de ideas, empieza por una conversación con tu cliente.

Porque cuando diseñamos con las personas, no para ellas, es cuando realmente empezamos a construir valor.

Esta clase, impartida por el profesor Diego Salinas, ha sido una de las más innovadoras y reveladoras del Executive MBA.

Con casi 20 años liderando proyectos de innovación a nivel internacional, Diego combina el rigor de la ingeniería con la visión de negocio global, nos transmitió no solo una metodología, sino una actitud creativa, valiente y orientada a resultados. Impresionante !!!!!



## MÓDULO 6 - INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

AUDIO BOOK



# Transformación digital y tecnologías disruptivas

**Del dato a la decisión, y de la decisión al nuevo modelo de negocio**

En un mundo donde el cambio es la única constante, la transformación digital ya no es una opción reservada a grandes empresas. También es una necesidad urgente para las pymes que quieren seguir siendo competitivas.

Esta fue la premisa que nos trasladó Francisca Rubio, ingeniera, física y experta en innovación digital, en una clase que fue mucho más allá de la tecnología: una visión profunda, estratégica y aplicable para rediseñar el negocio desde el dato, la innovación y el valor.

### **Más allá de digitalizar: transformar con propósito**

Aprendimos a distinguir entre digitalización (informatizar tareas) y transformación digital (repensar procesos, propuesta de valor, canales y modelo de negocio). Este cambio no comienza instalando herramientas, sino redefiniendo cómo pensamos y actuamos como empresa.

Transformar digitalmente es rediseñar el negocio, no digitalizar lo que ya hacemos.

### **El dato como activo central: cómo recogerlo mejor y usarlo con inteligencia**

Uno de los pilares de la transformación digital es el dato. Pero no basta con tenerlo. La clave está en cómo lo captamos, cómo lo organizamos y cómo lo convertimos en decisiones útiles.

### **¿Dónde están los datos de una pyme?**





- En las facturas.
- En los correos de clientes.
- En los pedidos online.
- En las visitas a la web.
- En los tickets de soporte.
- En los partes de producción.
- En los contratos laborales.
- En los comentarios de redes sociales.
- En las llamadas del comercial.



La mayoría de las pymes tienen datos... pero no están bien estructurados, ni conectados, ni centralizados.

### ¿Qué errores cometemos al recoger datos?

- Guardarlos en papel o Excel sin conexión.
- Tener duplicados o datos obsoletos.
- Pedir más información de la que se necesita (y luego no usarla).
- Tener departamentos que no comparten información entre sí.
- No definir responsables de cada fuente de dato.
- No automatizar la captura cuando se puede (formularios, QR, sensores...).

### ¿Cómo optimizar la recogida de datos en una pyme?

Aquí algunas recomendaciones clave de la clase:

Definir qué datos necesitas y por qué. No todo es útil. Empieza por lo estratégico: ¿qué te ayudaría a vender más, reducir costes o mejorar la experiencia del cliente?

## Diseñar fuentes estructuradas desde el principio:

- Formularios online con campos normalizados (no texto libre).
- Etiquetar llamadas, incidencias, campañas.
- Usar categorías fijas en CRM y ERP.
- Estandarizar cómo se registran visitas, ventas o reclamaciones.

## Automatizar la captura siempre que sea posible:

- Conectar formularios web a bases de datos o CRM.
- Usar integraciones entre apps (Zapier, Make, API nativas).
- Implementar sensores o códigos QR en procesos físicos.
- Registrar datos automáticamente desde correo, teléfono o TPV.

## Unificar todo en una sola fuente de verdad:

- Usar una base de datos central (aunque sea en Google Sheets conectada).
- Integrar sistemas: CRM + ERP + BI.
- Eliminar silos entre departamentos.

## Validar y mantener la calidad del dato:

- Revisar campos obligatorios.
- Evitar duplicidades.
- Archivar o anonimizar lo antiguo que ya no aporta.
- Limpiar periódicamente con herramientas de deduplicado.

## Formar a las personas que lo introducen:

- Un dato mal metido es un dato perdido.
- Asegura que quien introduce datos entiende su importancia.
- Premia la calidad, no solo la rapidez.

## Empezar por una métrica clave:

- Si todo esto parece mucho, empieza solo con una: por ejemplo, tasa de conversión, coste por cliente, ticket medio, rotación de stock...
- Captura bien esa métrica, crea un dashboard simple, y aprende.

Esto permite construir una cultura de decisiones basadas en datos fiables, accesibles y útiles.

## Cultura de decisiones data-driven: método para pymes

Una empresa data-driven es la que decide sobre datos relevantes y bien analizados. El proceso incluye:

1. Definir KPIs claros.
2. Identificar fuentes de datos.
3. Automatizar la captura.
4. Visualizar con dashboards.
5. Tomar decisiones en equipo.
6. Revisar y aprender.

## Tecnologías disruptivas: lo que antes era futuro, hoy es oportunidad

- IoT.
- IA.
- AR/VR.
- Blockchain.
- Robótica.
- Impresión 3D.
- Edge Computing.
- 5G/6G.



Lo importante es elegir la tecnología que resuelve un problema real o aporta valor.

## La innovación puede transformar toda tu empresa

Innovar no es solo lanzar productos nuevos. Es transformar cómo produces, vendes, organizas, cobras y creces. La introducción de tecnología y datos cambia estructuras, perfiles profesionales, cultura organizacional y modelo de ingresos.



## Metodologías y herramientas de innovación

- Design Thinking.
- Lean Startup.
- Business Model Canvas.
- Matriz de innovación.
- Customer Journey Map.
- Benchmarking digital.

### METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN



Estas herramientas permiten innovar con foco, validación y orden, incluso en pequeñas empresas.

## Monetización de datos: cuando la inteligencia se convierte en ingresos

Uno de los aspectos más interesantes de la transformación digital es que los datos no solo sirven para tomar decisiones más inteligentes, sino que pueden convertirse en una fuente directa de ingresos.

La monetización de datos consiste en transformar la información que genera tu empresa en productos, servicios o soluciones para otros agentes del mercado.

### Formas de monetizar los datos:

- Data as a Service (DaaS): venta de datos agregados o anonimizados a terceros, como patrones de consumo o estadísticas de uso.
- Insight as a Service: comercialización de análisis y dashboards que extraen inteligencia accionable, como informes sectoriales o de comportamiento.
- Embedded Analytics: integración de visualizaciones de datos dentro de productos digitales o servicios premium.
- Publicidad basada en datos: uso de información predictiva para segmentar mejor las campañas y maximizar resultados.

### Requisitos clave para monetizar:

- Tener los datos estructurados, actualizados y de calidad.
- Cumplir con la legislación (protección de datos, RGPD).
- Detectar qué dato tiene valor para otros y en qué contexto.
- Diseñar un modelo de negocio alrededor de esa información: acceso por suscripción, pago por informe, cuota mensual, etc.







Por ejemplo, una empresa que gestiona instalaciones térmicas podría vender informes de eficiencia energética a comunidades, hoteles o ayuntamientos.

O una tienda online podría ofrecer estadísticas de tráfico por zonas geográficas a marcas interesadas en lanzar productos. La clave no está en "vender datos" sin más, sino en convertirlos en servicios de valor.

## Rediseñar el modelo de negocio con el Business Model Canvas

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta visual y práctica que permite ver de forma estructurada los elementos clave de tu negocio y cómo interactúan entre sí.

Es especialmente útil para las pymes porque simplifica lo complejo y facilita la toma de decisiones estratégicas sin necesidad de informes extensos ni consultores externos.

Al abordar una transformación digital o una innovación, el BMC nos permite:

- Redefinir la propuesta de valor: ¿cómo cambia tu producto o servicio al incorporar tecnología, datos o nuevos canales?
- Revisar los segmentos de clientes: ¿a quién estás sirviendo realmente y qué datos tienes de ellos que te permiten personalizar?
- Explorar nuevos canales: ¿cómo podrías vender, comunicar o entregar valor de forma digital?
- Automatizar relaciones con el cliente: ¿qué procesos de atención o fidelización puedes digitalizar?
- Detectar fuentes de ingresos alternativas: como servicios basados en datos, modelos de suscripción o licencias digitales.
- Identificar recursos clave: software, datos, formación interna o nuevas alianzas tecnológicas.
- Revisar actividades clave: ¿qué procesos internos puedes transformar o eliminar para ser más ágil?
- Explorar nuevas alianzas: con proveedores de tecnología, integradores o empresas complementarias.
- Ajustar estructura de costes: invertir en tecnología puede reducir errores, tiempos y costes operativos a medio plazo.



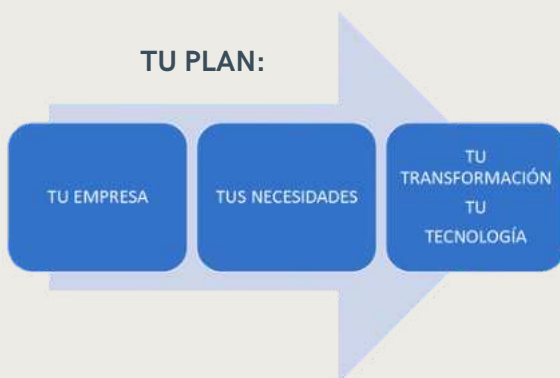
## Cual es tu nuevo BMC?

**The Business Model Canvas**

Key Partners 	Key Activities 	Value Propositions 	Customer Relationships 	Customer Segments 
	Key Resources 		Channels 	
Cost Structure 			Revenue Streams 	

Trabajar el BMC con mentalidad innovadora y foco digital permite que todos en la empresa comprendan el impacto de la transformación y se alineen con una visión clara de hacia dónde va el negocio. No es solo una plantilla: es una herramienta para pensar en equipo, visualizar escenarios y construir una empresa más eficiente, competitiva y preparada para escalar. El BMC permite adaptar el negocio a la era digital:

- Propuesta de valor con tecnología.
- Canales digitales.
- Automatización de relaciones.
- Nuevas fuentes de ingresos.
- Actividades clave y estructura de costes adaptadas.



## Conclusión

Para las pymes, la transformación digital y la innovación no son un lujo reservado a grandes corporaciones. Son una herramienta accesible y poderosa para profesionalizar el negocio, tomar mejores decisiones y adaptarse a un entorno que cambia cada vez más rápido.

El camino comienza por saber qué datos tienes, cómo captarlos con calidad y cómo convertirlos en decisiones y oportunidades. No hace falta ser una empresa tecnológica para aplicar un CRM, visualizar tus indicadores con una herramienta sencilla como Power BI o rediseñar tu modelo de negocio con un lienzo como el Business Model Canvas.

Cada paso cuenta: automatizar una tarea administrativa, segmentar mejor a tus clientes, analizar tu embudo de ventas o detectar en qué punto la experiencia de cliente se rompe. La innovación en una pyme se construye con acciones pequeñas pero consistentes.

Si quieres crecer, no pienses en grande. Piensa en claro. Empieza por una pregunta concreta: "¿Qué puedo hacer hoy con los datos y recursos que ya tengo para crear más valor para mi cliente?"

Porque no gana quien tiene más herramientas, sino quien sabe usarlas con sentido. Y eso está al alcance de cualquier empresa con mentalidad abierta, cultura de mejora y voluntad de actuar. La verdadera transformación no empieza en los ordenadores, empieza en tu cabeza.

Es momento de dejar de improvisar y empezar a decidir con datos. Porque no gana quien tiene más recursos, sino quien los convierte en decisiones inteligentes. Y eso, hoy, empieza con innovación, método y mentalidad.





## MÓDULO 6 - INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

# Lean Startup y emprendimiento



### Del prototipo a la empresa: Innovación real para pymes con Lean Startup, Design Thinking y Agile

La tecnología cambia a una velocidad vertiginosa, las pequeñas y medianas empresas no pueden permitirse innovar a ciegas ni desperdiciar recursos. Necesitan un método. Un marco que les permita aprender, adaptarse y escalar con rapidez y eficiencia. Ese método existe, y se construye sobre tres pilares: Design Thinking, Lean Startup y Agile.

Este artículo recoge todo lo aprendido en el módulo de innovación y emprendimiento impartido por César Mariel Albert, con una aplicación directa para quienes están liderando una pyme y quieren profesionalizar su crecimiento.

### Innovar con método: combinar Design Thinking, Lean Startup y Agile

Las tres metodologías no son herramientas aisladas, sino partes de un mismo sistema. Al combinarlas, forman una metodología que permite detectar oportunidades reales, validarlas con datos y ejecutarlas con agilidad. En tiempos de disrupción tecnológica y saturación de soluciones, esta combinación es clave.

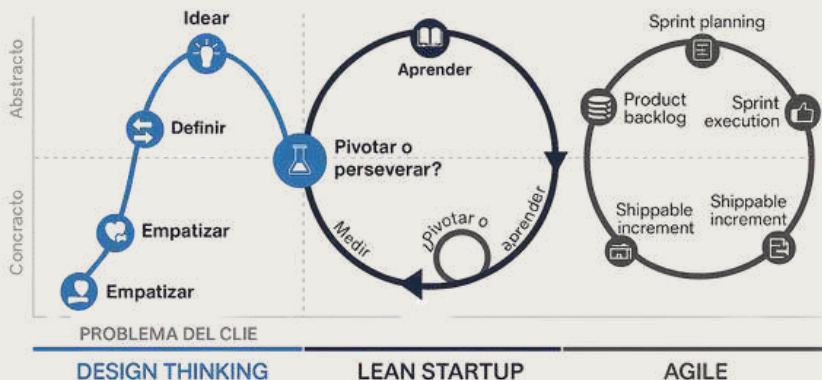
- Design Thinking nos obliga a empatizar con el cliente antes de construir. Se trata de observar, escuchar, entender lo que duele y diseñar desde ahí. El CRM no escucha emociones. Las personas, sí.
- Lean Startup nos enseña a experimentar con hipótesis y validar con el mínimo esfuerzo. No es lanzar lo perfecto, es lanzar lo necesario para aprender rápido.
- Agile es la metodología que nos permite ejecutar con ciclos cortos, mejoras continuas y foco. Agilidad no es velocidad sin rumbo, es capacidad de adaptación constante.



Aplicar estas tres disciplinas juntas cambia completamente la forma de innovar. Ya no diseñamos sobre supuestos: diseñamos sobre aprendizajes reales. Ya no invertimos meses en desarrollo sin feedback: lanzamos versiones mínimas para iterar. Ya no trabajamos en silos: integramos equipos diversos que colaboran en tiempo real.

Diseñar, hacer, corregir. Repetir. Crecer.

## Combinar Design Thinking, Lean Startup y Agile



### El viaje de la startup: de la idea a la empresa

Toda empresa que nace desde cero pasa por tres etapas evolutivas. Comprenderlas permite actuar con mayor precisión estratégica en cada momento.

#### Fase 1: Startup – En busca del modelo de negocio

Aquí no se trata de crecer rápido, sino de descubrir qué funciona. Las prioridades son:

- Iterar el modelo de negocio.
- Encontrar el Product-Market Fit.
- Diseñar un modelo de ventas escalable.
- Captar los primeros managers adecuados.
- Establecer valores y cultura organizacional desde el principio.

Un ejemplo perfecto es Airbnb. No fue el producto lo que cambió, sino cómo lo presentaron. Las fotos eran malas. Cuando profesionalizaron las imágenes y validaron las viviendas, conectaron con el consumidor. Ese pequeño cambio les dio el Product-Market Fit.

## Fase 2: Transition – Validación y preparación para escalar

En esta etapa, el modelo ya ha sido validado pero todavía no está consolidado. Se trata de reforzar lo aprendido, estandarizar procesos y evitar escalar prematuramente.

## Fase 3: Company – Ejecución del modelo de negocio

Ahora sí toca escalar:

- Alcanzar el punto de equilibrio (breakeven).
- Aumentar ventas en múltiplos.
- Contratar talento senior.
- Construir equipos de alto rendimiento.
- Consolidar los valores de la empresa en su cultura.



Este marco sirve como guía para cualquier emprendedor que quiera pasar de una idea viable a una empresa sólida, escalable y profesional.

## Lean Startup en acción: construir, medir y aprender

El corazón de Lean Startup es su ciclo continuo de validación, representado por la fórmula:

### IDEAS → CODE → DATA → IDEAS

Cada vuelta al ciclo permite mejorar el producto o servicio. Se parte de una hipótesis, se construye un MVP (mínimo producto viable), se lanza, se mide con datos reales, se aprende y se ajusta.

## Fase BUILD – Construcción rápida

Técnicas para crear productos funcionales de forma ágil:

- Pruebas unitarias
- Tests de usabilidad
- Integración continua
- Despliegue incremental
- Uso de componentes open-source
- Computación en la nube
- Refactorización constante
- Entornos de pruebas (sandbox)



## Fase MEASURE – Medición rigurosa

Herramientas para recoger datos reales del usuario:

- Pruebas A/B
- Análisis de embudo
- Análisis de cohortes
- Net Promoter Score (NPS)
- SEM y monitorización en tiempo real
- Alertas y dashboards predictivos



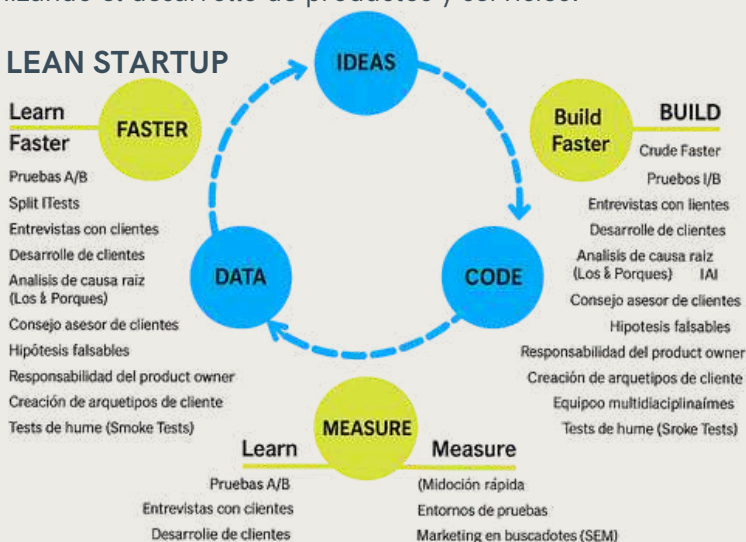
## Fase LEARN – Aprendizaje validado

Técnicas para interpretar datos y mejorar decisiones:

- Entrevistas con clientes
- Customer development
- Los 5 porqués (análisis de causa raíz)
- Hipótesis falsables
- Arquetipos de cliente
- Pruebas de humo
- Equipos multidisciplinares

Este círculo se repite de forma constante con el objetivo de acelerar el aprendizaje validado, minimizando el despilfarro de recursos y optimizando el desarrollo de productos y servicios.

## THE LEAN STARTUP



### Interpretación

Este gráfico resume cómo una empresa o equipo puede acelerar su curva de aprendizaje mediante ciclos rápidos y medibles. El objetivo no es simplemente construir productos, sino validar hipótesis de negocio lo antes posible, con el mejor coste, y adaptar el producto.

La clave está en la iteración, rápida y continua, integrando la voz del cliente en todas las fases y usando métricas objetivas

### El poder del MVP: menos perfección, más validación

Uno de los conceptos más poderosos de esta metodología es el MVP - Producto Mínimo Viable. Su función no es gustar a todo el mundo, sino validar si vamos por buen camino antes de invertir tiempo y dinero.



Un MVP es la versión más sencilla que permite comprobar si hay interés real por parte del cliente. Si no te genera algo de vergüenza al lanzarlo, es probable que hayas tardado demasiado.

### Tipos de MVP aplicables a pymes:

- Landing page + formulario de interés
- Campaña de Google Ads para testar una propuesta de valor
- MVP manual con apariencia automatizada (Wizard of Oz)
- Servicio personalizado 1 a 1 (Concierge MVP)
- Producto con una sola funcionalidad clave

Durante el **Marshmallow Challenge**, una actividad realizada en clase, los equipos que iteraron más prototipos obtuvieron mejores resultados. Validar rápido, ajustar pronto, construir sobre lo aprendido: eso es un MVP.



## MVP

### Minimum Viable Product

---



*Como bien se dice en el ecosistema emprendedor:*

**“Si no os da vergüenza la primera versión de tu web,  
es que hemos salido tarde.”**

El MVP no busca ser perfecto. Busca información real. Busca aprendizaje validado.

Apple y la lógica del MVP incremental mercado y la tecnología cambian tan rápido que intentar abarcarlo todo a la vez sería un error.

Un ejemplo claro es Apple, que ha convertido la lógica del MVP en una estrategia de mercado. Cada producto se lanza con lo justo para ser funcional, y luego va liberando nuevas funcionalidades en versiones futuras. No porque no pudieran hacerlo todo desde el inicio, sino porque el mercado y la tecnología cambian tan rápido que intentar abarcarlo todo a la vez sería un error.

Apple es el rey del MVP. Va generando tecnología en los productos con las actualizaciones.

**Lo importante no es lanzar lo definitivo, sino empezar a aportar valor cuanto antes, aprender del usuario y evolucionar con él.**

### En tiempos de inteligencia artificial, menos es más

En entornos donde la IA cambia tan rápido, lanzar productos grandes, complejos y cerrados es más arriesgado que nunca. Hay que buscar soluciones pequeñas, útiles, flexibles y testables. Productos que cumplan con lo básico y puedan adaptarse o ampliarse.

Para una pyme, este enfoque significa reducir el riesgo de lanzar algo que nadie quiere. Significa transformar ideas en productos rentables con aprendizaje real.

### Herramientas visuales para modelar tu negocio

- **Business Model Canvas:** para empresas consolidadas.
- **Lean Canvas:** perfecto para validar ideas nuevas de forma ágil.
- **Pitch Canvas:** orientado a presentaciones de inversión o venta.

Una buena herramienta visual permite ver, discutir y ajustar el modelo de negocio con todo el equipo. Pero no olvides: lo importante no es el lienzo, es salir a validar con el cliente real.

***La propuesta de valor no puede ser fija.*** Cambia según el segmento, la experiencia y la percepción del cliente. Y sobre todo, ***no debe enamorarte a ti, sino convencer al cliente.***

## Win by Design: empatía comercial bien aplicada

El enfoque Win by Design plantea que todo el diseño del proceso comercial debe centrarse en el éxito del cliente, no solo en cerrar ventas.

Un ejemplo claro es el de Amazon: en vez de cobrar más por envío, premiaron al usuario con envíos gratuitos al aumentar el ticket medio. Resultado: más compras y más fidelización.

*La clave está en empatizar con el comportamiento real del consumidor y construir incentivos alineados con su beneficio.*

## SEIS PREGUNTAS CLAVE PARA LA DIGITALIZACIÓN



**“El cliente no compra cuando entiende tu producto, compra cuando siente que tú entiendes su problema.”**

## Modelos de negocio para la era digital

Aquí una selección de los modelos comentados en clase, aplicables a pymes y startups:

- **Freemium:** acceso básico gratuito + extras de pago.
- **Suscripción:** paraguas (Amazon), especial (Tinder), por producto (Descorchify).
- **Marketplace:** Fiverr, Upwork.
- **Pago por uso:** Audible, Twilio.
- **Por comisión:** PayPal.
- **Educación digital:** Coursera, Udemy, Duolingo.
- **API/token:** OpenAI, Google Maps.
- **Open Source:** Android, Apache Superset.
- **Datos:** modelos predictivos y analíticos.
- **Blockchain:** verificación, tokenización, P2P hosting.
- **Directo al consumidor:** productores locales online.
- **Marca blanca:** canibalización de conocimiento.
- **Franquicia:** Jeff, McDonald's, La Casa de las Carcasas.
- **Publicidad:** monetización por atención.
- **Afiliación:** códigos y enlaces de conversión.
- **Dropshipping:** venta sin almacén propio.
- **Cocinas fantasma:** delivery optimizado.
- **3PL - logística de terceros:** almacén y distribución externalizados.
- **Última milla:** reparto exprés.
- **Freeterprise:** modelos híbridos como Slack o Zoom.

Muchos de estos modelos pueden combinarse entre sí. Lo importante es entender que en cualquier pyme —también en la tuya— es posible aplicar uno o varios de estos enfoques si repensamos nuestro negocio con mentalidad abierta, utilizando **metodología Design Thinking**.

Hay que desterrar frases como “es que”, “pero” o “no se puede”, porque **la verdadera innovación empieza cuando dejamos de justificarnos y empezamos a rediseñar**.

Innovar ya no consiste en tener ideas brillantes. Consiste en transformarlas en negocios sostenibles a través del aprendizaje continuo.

## Modelos de negocio en la Era Digital



*Hoy, cualquier pyme puede usar las herramientas de una startup para adaptarse, crecer y competir.*

*El mercado premia a quienes entienden mejor a su cliente, no a quienes construyen más rápido. Y lo que ayer funcionaba, hoy puede no servir. Por eso, necesitamos construir con humildad, medir con rigor y aprender con rapidez.*

*Design Thinking, Lean Startup y Agile no son solo metodologías: son una mentalidad empresarial. **Una forma de pasar del "creo" al "sé". Del "tengo una idea" al "tengo una empresa que funciona".***

***"Ese es el verdadero paso: de emprendedor a empresario"***

Esta clase ha sido, sin duda, **una de las más reveladoras del Executive MBA**. Gracias al enfoque claro, directo y práctico del profesor César Mariel Albert, hemos aprendido a ver la innovación no como un lujo, sino como una forma de pensar, actuar y liderar.

Su visión sobre el futuro —incierto, cambiante y lleno de disrupciones tecnológicas— no solo nos ha hecho más conscientes de lo que viene, sino también más capaces de afrontarlo. **Nos ha enseñado que los retos no son barreras, sino palancas.** Y que solo con una mente abierta, una actitud ágil y una voluntad de aprender constantemente, podremos convertirnos en los líderes que nuestras empresas necesitan.

**"Gracias, César, por empujarnos a pensar distinto. Y mejor"**

## IA

AUDIO BOOK

**Inteligencia Artificial: de herramienta a ventaja competitiva****Cuando la ciencia ficción se convierte en estrategia empresarial**

Este capítulo nace de una clase que no fue solo formativa, sino transformadora. Bajo la guía de Santiago Ambit, profesor del Executive MBA en Fundesem, nos sumergimos en una conversación profunda y provocadora sobre la Inteligencia Artificial (IA) y su impacto real en la empresa.

**"Vivimos en una película de ciencia ficción que podríamos reclasificar como documental."**

Lo que antes nos parecía parte del cine futurista —publicidad personalizada, asistentes virtuales, predicción de comportamientos— hoy es parte del día a día empresarial.

La IA ha pasado de ser una promesa lejana a una realidad cotidiana. Pero el reto no es simplemente usarla. El verdadero desafío es entenderla, dominarla y ponerla al servicio de nuestra visión de negocio.





La visión del profesor Santiago Ambit: **curiosidad, propósito y preguntas difíciles.**

Santiago Ambit no es solo un tecnólogo: es un pensador estratégico. Su clase no trató sobre qué botón pulsar, sino sobre cómo pensar en clave de IA. Nos animó a mantener una mentalidad curiosa y crítica en medio de tanto automatismo.

**"Cada semana aparecen cosas que hace un año parecían magia. Ahora son normales."**

Nos habló de singularidad tecnológica, de máquinas que pronto podrían generar conocimiento original, y de la importancia de formularnos preguntas como empresarios y como sociedad:

- ¿Cuál es el límite real de la IA?
- ¿Qué tareas seguirán siendo humanas?
- ¿Qué tipo de decisiones debemos reservarnos como líderes?
- ¿Qué modelo de empresa queremos construir con esta herramienta tan poderosa?

Su enfoque es claro: la IA no es ni buena ni mala. Es una herramienta sin alma que necesita dirección humana.

## IA para pymes: una caja de herramientas práctica

Más allá del debate filosófico, la clase de Santiago fue también muy práctica. Nos ofreció un auténtico manual de supervivencia digital para pymes que quieren empezar hoy mismo a usar IA con criterio.



**IA para pymes:  
una caja de  
herramientas  
práctica**



## ¿Qué puedes hacer con ChatGPT?

- Redactar emails, presupuestos o propuestas.
- Crear catálogos y fichas de producto.
- Planificar campañas de marketing.
- Analizar datos básicos (ventas, márgenes, comparativas).
- Preparar presentaciones o resúmenes.
- Redactar textos para la web, redes o clientes.

## Modelos disponibles:

- GPT-3.5: rápido y económico. Perfecto para tareas sencillas.
- GPT-4 / GPT-4o: razonamiento avanzado, redacción compleja, estrategia.

## Recomendación del profesor:

GPT-3.5 es como hablar con un becario rápido.

GPT-4o, como conversar con un universitario con experiencia.



## Funciones de ChatGPT

## Herramientas complementarias vistas en clase

Además de ChatGPT, el profesor presentó un ecosistema de herramientas que pueden mejorar la productividad digital de cualquier pyme:



**"No necesitas dominarlo todo. Pero sí saber que existe y qué puede hacer por ti." Santiago Ambit**

	<b>Claude.ai</b>	→	excelente para textos largos y estructuras complejas
	<b>Gemini</b>	→	ideal para comparar, resumir y documentar
	<b>Perplexity</b>	→	búsqueda y verificación de fuentes actualizadas
	<b>Heygen &amp; ElevenLabs</b>	→	clonación de voz y rostro para videos personalizados
	<b>Suno.com</b>	→	creación de música con IA
	<b>Freepik &amp; Midjourney</b>	→	imágenes de alta calidad generadas automáticamente

## Cómo hablar con la IA: el arte del buen prompt

Una de las claves para aprovechar la IA es aprender a preguntar bien. Un prompt mal formulado genera respuestas genéricas. Un prompt inteligente ahorra horas de trabajo y produce resultados profesionales.

Santiago fue claro: **no hay respuestas buenas sin preguntas inteligentes.**

## Claves para hacer un buen prompt:

### 1. Define el rol o perfil

**"Actúa como un asesor de marketing para startups tecnológicas."**

## 2. Sé claro con la tarea

"Redacta una propuesta de colaboración por email para una empresa que ya nos conoce."

## 3. Proporciona contexto

"El cliente es del sector eventos. Ya trabajó con nosotros el año pasado."

## 4. Indica el formato de salida

"Devuélvelo como tabla comparativa."

"Hazlo como guion de vídeo de 30 segundos."

## 5. Itera y ajusta sobre la marcha

"Hazlo más directo."

"Usa un lenguaje más emocional."

"Adapta el tono al sector industrial."

## Idea genial

A veces cuesta mucho llegar al punto donde la IA realmente nos entiende y el flujo de trabajo empieza a funcionar. Después de varios intentos, pruebas y ajustes, finalmente obtenemos esa respuesta perfecta: la IA ha captado nuestra intención.

Cuando eso pase... no lo pierdas.

Pídele a ChatGPT que te explique cómo habéis llegado hasta ahí y que te redacte un prompt base para futuras ocasiones.

Esto no solo te ahorra tiempo en el futuro, sino que ayuda a la IA a entender tu estilo, tu enfoque y tus preferencias. Al final, el prompt se convierte en un activo estratégico. Y tú, en un mejor interlocutor.

Cuanto mejor preguntas, mejores serán las respuestas.

Y cuanta más intención pongas, más inteligencia obtendrás.

# PARA PEDIR UN BUEN PROMPT

- 1 Proporciona contexto relevante
- 2 Sé específico y conciso
- 3 Indica el formato deseado
- 4 Ajusta el tono y el estilo
- 5 Da ejemplos si es necesario

## Más allá de la IA: el factor humano

Después de horas hablando de datos, algoritmos y automatización, llegó el momento más inesperado de la clase. Un recuerdo personal, un momento íntimo: un concierto a la luz de las velas, un tributo a Queen, regalado por mis hijas.

Ese instante sirvió para recordarnos que la IA no puede emocionarse.

La IA puede predecir. Pero no puede sentir.

Puede ayudarte a organizar un equipo. Pero no puede liderarlo con empatía.

**Puede escribir un mensaje, pero no mirar a los ojos.**

Por eso, **la Inteligencia Emocional (IE) no es el enemigo de la IA, sino su mejor aliado.**

## Más allá de la IA: el factor humano

Después de horas hablando de datos, algoritmos y automatización, llegó el momento más inesperado de la clase. Un recuerdo personal, un momento íntimo: un concierto a la luz de las velas, un tributo a Queen, regalado por mis hijas.

Ese instante sirvió para recordarnos que la IA no puede emocionarse.

La IA puede predecir. Pero no puede sentir.

Puede ayudarte a organizar un equipo. Pero no puede liderarlo con empatía.

Puede escribir un mensaje, pero no mirar a los ojos.

Por eso, la Inteligencia Emocional (IE) no es el enemigo de la IA, sino su mejor aliado.



- La IA nos ayuda a tomar decisiones más rápidas.
- La IE nos ayuda a tomar decisiones más sabias.
- La IA nos dice qué hacer.
- La IE nos recuerda por qué lo hacemos.



- La IA nos ayuda a tomar decisiones más rápidas.
- La IE nos ayuda a tomar decisiones más sabias.
- La IA nos dice qué hacer.
- La IE nos recuerda por qué lo hacemos.

## **Conclusión: humanos + IA = empresas con alma**

La verdadera ventaja competitiva no será técnica, sino emocional. Saber usar la IA es hoy una necesidad. Pero saber dónde ponerle límites, cómo usarla con propósito, y cuándo dejar espacio a lo humano, es lo que separará a las empresas eficientes... de las realmente grandes.

Además, no debemos cometer el error de obsesionarnos con las herramientas. La mayoría cambiarán. Muchas desaparecerán. Y otras nuevas aparecerán mañana. Si tratamos de entenderlas todas al detalle, cuando terminemos de aprender una, ya será obsoleta.

**No debemos enfocarnos en dominar cada plataforma, sino en entender lo que representan.**

Lo importante no es la herramienta, sino el uso inteligente que hacemos de ella. Con pequeños cambios diarios, con buenas preguntas, con aprendizajes aplicados, podemos evolucionar mucho más que persiguiendo modas tecnológicas sin dirección.

Vivimos un mundo donde la única constante es el cambio. Y por eso, la habilidad más importante será la de aprender, desaprender y reaprender constantemente.

**La IA será tu motor. La IE, tu brújula.**

Y con ambas, tu pyme podrá crecer, profesionalizarse y marcar la diferencia en un mundo cada vez más automatizado, pero que sigue necesitando humanidad.

**La revolución no es tecnológica. La revolución es mental.**



## MÓDULO 6 - INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

# Equilibrio Organizacional

Cambio organizacional y cultura Ágil



Vivimos en una era de cambio permanente. No es solo que el entorno evolucione: lo hace cada vez a mayor velocidad, de forma más imprevisible y con mayor impacto en los modelos de negocio.

Las empresas, y en especial las PYMEs en crecimiento, no pueden permitirse operar como lo hacían hace diez años —ni siquiera hace cinco—. Necesitan desarrollar una capacidad continua de adaptación que les permita responder con agilidad a los cambios del mercado, a la irrupción de nuevas tecnologías, a las expectativas crecientes de los clientes y a la competencia global.

En este contexto, la combinación de dos capacidades se vuelve estratégica:

**Cultura ágil:** más que adoptar metodologías ágiles, se trata de implantar una mentalidad de aprendizaje continuo, colaboración transversal, toma de decisiones rápida y foco en el valor aportado al cliente. La agilidad no consiste en trabajar más rápido, sino en ser más flexibles, más conscientes del entorno, más resilientes y más capaces de ajustar el rumbo cuando sea necesario.

**Cambio organizacional estructurado:** las empresas necesitan crear mecanismos internos para transformar su forma de operar sin poner en riesgo la actividad diaria.





Para ello, deben diseñar un equilibrio entre la gestión del negocio actual (Run the Business) y la conducción del cambio (Change the Business). El reto no es elegir entre operar o cambiar, sino integrar ambos en un modelo que permita evolucionar de manera sostenible.

Una organización que no sabe cambiar, se estanca. Pero una que cambia sin estructura ni gobernanza, corre el riesgo de implosionar. De ahí la importancia de combinar agilidad y disciplina en el diseño del cambio organizacional.

Por este motivo, los modelos de gestión más avanzados combinan hoy una agilidad táctica (a nivel de proyectos y equipos) con una agilidad estratégica (a nivel de programas y portafolio de iniciativas), todo ello sostenido por una cultura que fomenta el aprendizaje, la colaboración y la responsabilidad compartida.

Este capítulo te mostrará cómo articular esta visión en una empresa en crecimiento, desde las herramientas básicas (como la matriz RACI o el ciclo de delegación) hasta los principios de gobierno del cambio y de madurez organizacional.

**No hablamos de teoría: hablamos de prácticas que puedes empezar a aplicar mañana mismo en tu negocio.**

### **Fundamentos operativos esenciales: orden antes que velocidad**

Antes de lanzarse a transformar una organización y promover una cultura ágil, es clave establecer unos fundamentos operativos sólidos. La agilidad mal entendida —confundida con precipitación o caos— suele llevar a un efecto contrario: frustración, desorden y pérdida de eficiencia.

Como bien insiste Javier Peris: **"La agilidad no es ser rápido, es ser adaptable con método"**.

Por eso, todo cambio organizacional y toda cultura ágil deben construirse sobre dos pilares muy prácticos:

**Claridad de roles y responsabilidades y circuito eficaz de delegación y control.**



## La matriz RACI: claridad que libera la energía de la organización

Una de las herramientas más sencillas y poderosas para dar estructura a la organización es la matriz RACI (Responsible - Accountable - Consulted - Informed).

Se trata de un mapa de roles que clarifica de forma inequívoca:

- Quién es responsable de ejecutar cada tarea (R)
- Quién es responsable último de que se haga (A)
- A quién hay que consultar antes de actuar (C)
- A quién hay que informar (I)

### ¿Qué es una MATRIZ RACI?



El principio es sencillo: si todos saben qué se espera de ellos, cómo se coordina el trabajo y cómo fluye la información, los procesos se vuelven más eficientes, el clima laboral mejora y los errores se reducen. El 85 % de los problemas recurrentes en las empresas se deben a falta de definición de roles, tareas mal asumidas o fallos en la transmisión de la información.

### Además, una matriz RACI bien aplicada ayuda a:

- Evitar dependencias peligrosas (personas imprescindibles)
- Capturar el conocimiento en la organización, no en individuos
- Facilitar el aprendizaje colectivo cuando ocurren fallos
- Alinear la toma de decisiones con la estructura real de la empresa



Ejemplo de **MATRIZ RACI**

Tareas y partes interesadas	CIO	CTO	CEO	Project Managers	Sales Team	Marketing Team	Otros
Definir requisitos y especificaciones de funcionalidad	C	I	R	A	I	I	C
Desarrollar la nueva función	C	R	I	A	I	A	C
Probar la nueva función	C	I	R	A	A	C	C
Crear materiales y campañas de marketing	C	I	R	A	A	I	C
Formar al equipo de ventas sobre la nueva función	C	R	R	C	A	A	C
Coordinarse con el servicio de atención al cliente	C	C	R	R	A	I	C
Seguimiento y análisis de los comentarios de los usuarios	C	C	R	A	I	I	C

Para PYMEs en crecimiento, este ejercicio es doblemente importante: cuanto antes se clarifiquen roles y procesos, más fácil será escalar sin que la organización se convierta en un cuello de botella.

Delegar con control: el círculo virtuoso de la gestión

Otro aspecto esencial en la construcción de una cultura ágil es la capacidad de delegar de forma efectiva, sin perder el control sobre el resultado.

El proceso recomendado se puede visualizar como un ciclo iterativo:

- 1. **Planificar:** definir claramente qué hay que lograr, con qué criterios de éxito y en qué plazos.
- 2. **Delegar:** asignar la tarea con autonomía real, asegurándose de que la persona entienda el objetivo y tenga los recursos necesarios.
- 3. **Monitorizar:** realizar un seguimiento regular, no para microgestionar, sino para detectar desviaciones a tiempo.
- 4. **Controlar:** verificar el cumplimiento final, aprender de la experiencia y ajustar los procesos si es necesario.

Este círculo tiene un doble beneficio:

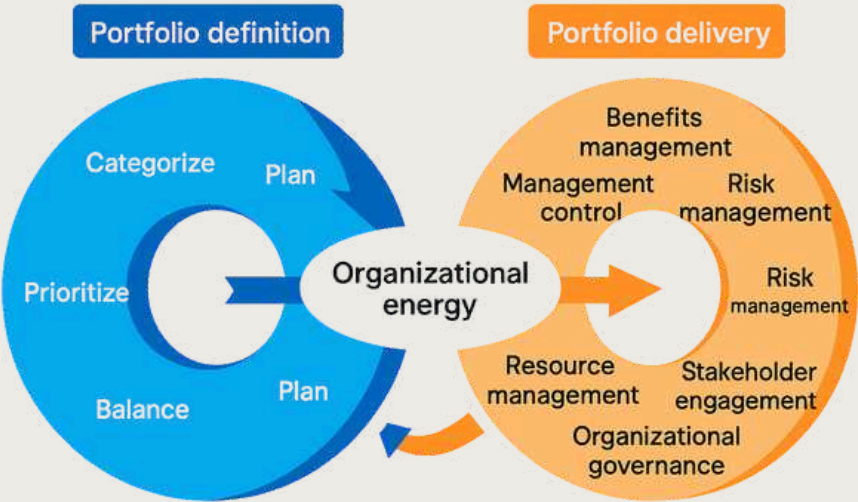
- Evita que los líderes se conviertan en cuellos de botella.
- Fomenta la autonomía y el desarrollo de los equipos.





**Importante:** la planificación no debe basarse en actividades, sino en productos o resultados.

Y la gestión del tiempo debe incluir la formación de hábitos de trabajo eficaces, ya que sin hábitos consistentes no hay agilidad que valga.



## Mentalidad ágil y cultura organizacional: construir el cambio desde las personas

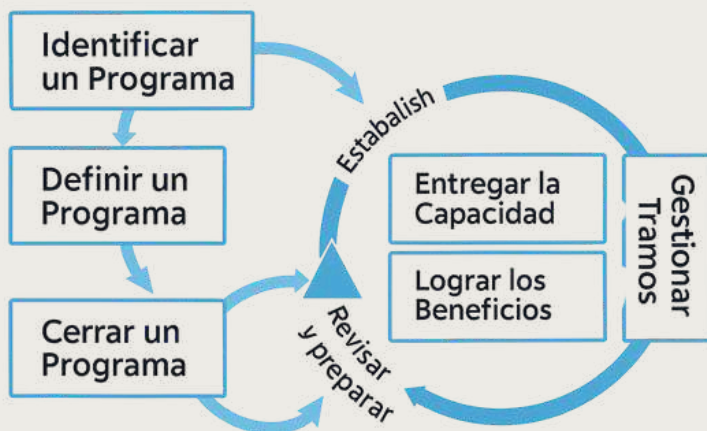
Si los fundamentos operativos proporcionan el marco y los procesos, es la mentalidad y la cultura organizacional la que da vida a la transformación. Sin una cultura alineada, ni el mejor proceso ni la tecnología más avanzada lograrán sostener el cambio. En este terreno, la agilidad se convierte en una verdadera palanca de competitividad.

### La agilidad como mentalidad, no como moda

Como nos recuerdan tanto Javier Peris como numerosos expertos en cambio organizacional, existe una tendencia a **confundir agilidad con rapidez** o con la implantación mecánica de marcos como Scrum o Kanban. Sin embargo, la verdadera agilidad consiste en:

- Adaptarse continuamente a las necesidades cambiantes del mercado y del cliente.
- Reducir la resistencia al cambio, fomentando una actitud positiva hacia la evolución continua.
- Aprender más rápido que la competencia, creando organizaciones que experimentan, iteran y ajustan su rumbo con naturalidad.

La frase clave es: fallar rápido, aprender más rápido. Pero para ello es necesario que los equipos se sientan seguros para experimentar y que los errores se vean como oportunidades de aprendizaje, no como fracasos personales.





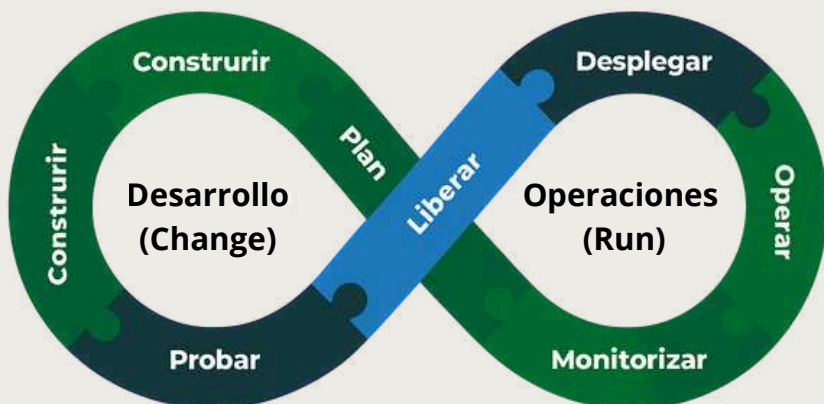
## Valores y comportamientos clave de una cultura ágil

Una cultura organizacional que soporte la agilidad se construye sobre una serie de valores y comportamientos que deben estar presentes a todos los niveles de la empresa:

- **Proactividad:** las personas anticipan problemas y oportunidades, no esperan a que les digan qué hacer. Esta actitud es esencial en entornos de alta incertidumbre .
- **Transparencia:** la información fluye de manera abierta y oportuna. Los equipos deben estar alineados y conocer el “por qué” de lo que hacen .
- **Colaboración transversal:** los silos organizativos son el principal enemigo de la agilidad. Fomentar equipos interfuncionales y redes de colaboración acelera la respuesta y mejora la calidad de las soluciones.
- **Orientación a resultados:** la planificación y la ejecución se centran en el valor que se entrega al cliente, no en actividades por sí mismas.
- **Responsabilidad compartida:** cada miembro del equipo asume un rol activo en la mejora continua y en la consecución de los objetivos.

## Gestión de Productos (PdM)

Cambio Organizacional y Cultura Ágil



## Hábitos y rigor: el motor invisible del cambio

Contrariamente a la percepción común, la agilidad no implica caos ni improvisación. Al contrario: requiere rigor en los hábitos y disciplina en la ejecución. Como señala Javier Peris, un hábito blando se adquiere en 2-3 días, pero un hábito duro (nuevo comportamiento organizativo) puede requerir entre 60 y 90 días de práctica consistente.

Por eso, las empresas deben:

- **Establecer rituales y rutinas** que consoliden los comportamientos ágiles (reuniones breves de seguimiento, retrospectivas, revisiones iterativas).
- **Promover el feedback** continuo y la autoevaluación.
- **Construir sistemas** de reconocimiento que premien la adaptación, la mejora y la contribución al aprendizaje colectivo.

## De la mentalidad ágil a la cultura ágil

El verdadero salto se da cuando la mentalidad ágil individual se convierte en cultura ágil organizacional. Esto ocurre cuando:

1. Los líderes modelan comportamientos ágiles y predicán con el ejemplo.
2. Los procesos y herramientas están alineados con los principios de agilidad.
3. El sistema de incentivos refuerza la colaboración, la experimentación y la mejora continua.
4. La organización aprende de forma colectiva y rápida, adaptando su estrategia y operaciones en ciclos cortos.

Como señala Stakeholders.news:

**Esta cultura no se implanta de un día para otro ni a base de grandes discursos. Se construye con coherencia, consistencia y pequeños cambios repetidos que van permeando toda la organización.**



## Equilibrio entre ejecución (RUN) y cambio (CHANGE): la clave para escalar sin romper la empresa

Uno de los conceptos más potentes que hemos visto en el Executive MBA y que Javier Peris ilustra magistralmente es la necesidad de gestionar el equilibrio entre:

**Run the Business:** la operación diaria, que genera ingresos y mantiene viva la empresa.

**Change the Business:** las iniciativas de cambio que permiten mejorar procesos, lanzar nuevos productos o rediseñar el modelo de negocio.

El error más frecuente en las empresas que crecen es descuidar uno de los dos lados:

- Si te concentras solo en el Run, te vuelves obsoleto.
- Si te obsesionas con el Change, corres el riesgo de desestabilizar el negocio operativo.

La agilidad organizacional bien entendida permite moverse entre ambos espacios de forma equilibrada y sostenible.

### El modelo circular del cambio organizacional

Como vimos en la imagen del MBA, podemos visualizar el sistema como un círculo dinámico:

RUN → genera beneficios → alimenta el CHANGE → mejora el RUN → permite crecer.

Cada euro que el RUN genera es el combustible que permite invertir en iniciativas de cambio (Change). Y cada mejora que se consigue en Change refuerza la competitividad y eficiencia del Run.

### Por tanto, es un ciclo virtuoso que hay que cuidar:

- Si paras el RUN para implantar un cambio, te quedas sin ingresos.
- Si no alimentas el CHANGE, te estancas.



## Ajustar la “velocidad de gobierno”

Un concepto clave en esta dinámica es la velocidad de gobierno: Es la velocidad máxima a la que la organización puede implantar cambios sin comprometer la estabilidad del Run.

Cada empresa tiene su ritmo óptimo. Si excedes esa velocidad:

- Los equipos se saturan.
- Los procesos empiezan a fallar.
- La calidad del servicio al cliente se resiente.

Por eso, es fundamental:

- Priorizar bien las iniciativas de cambio.
- Dosificar la carga de Change que se introduce en la operación.
- Alinear el ritmo de los proyectos con la capacidad real de absorción de la organización.

## RUN y CHANGE: estructuras, roles y tiempos

Una buena práctica para integrar ambos mundos sin fricciones es clarificar:

- Qué parte de la estructura trabaja principalmente en RUN (por ejemplo, operaciones, soporte, ventas).
- Qué parte lidera el CHANGE (equipos de proyectos, innovación).
- Qué roles tienen responsabilidad dual (directores de área que deben equilibrar su tiempo entre operar y transformar).

Además, conviene calendarizar claramente los espacios de trabajo en cada dimensión:

- Espacios de estabilidad y excelencia operativa (RUN).
- Espacios de innovación, experimentación y transformación (CHANGE).

## Una herramienta útil: la matriz “RUN vs. CHANGE”

Puedes representar gráficamente tus proyectos y recursos en una matriz con dos ejes:



- Eje X: grado de orientación al RUN.
- Eje Y: grado de orientación al CHANGE.

### Esto te permitirá visualizar:

- Dónde tienes más concentración de esfuerzo.
- Qué recursos están sobrecargados.
- Qué proyectos corren el riesgo de canibalizar la operación.



### Aplicación práctica en PYMEs

Para las PYMEs que están en fase de crecimiento, este equilibrio es vital. Muchos errores estratégicos en empresas en expansión provienen de:

- Lanzar cambios disruptivos sin preparar la organización para sostenerlos.
- "Quemar" equipos operativos con proyectos mal gestionados.
- No asignar tiempos reales para los procesos de transformación.

### Por eso, en las PYMEs es recomendable:

- Crear espacios formales para la actividad de cambio.
- Proteger los procesos operativos clave.
- Formar a los líderes de equipos para gestionar este equilibrio.
- Adoptar herramientas de gestión visual (portfolio board, matriz RUN/CHANGE, dashboards) que faciliten la priorización y el seguimiento.

### En resumen:

La verdadera agilidad organizacional no es hacer muchos cambios muy rápido, sino ***hacer los cambios adecuados a la velocidad que la empresa puede sostener***, mientras mantiene su operación en equilibrio y mejora su capacidad competitiva.

### Modelos de gestión y gobernanza ágil: orquestar el cambio sin perder el rumbo

Uno de los mayores retos al implantar una cultura ágil en la empresa es evitar que la agilidad se convierta en anarquía.



Para que el cambio organizacional sea sostenible y eficaz, es necesario contar con modelos de gestión y mecanismos de gobernanza que den coherencia y dirección al esfuerzo colectivo.

Como explica Javier Peris en el Executive MBA, la clave está en combinar dos tipos de agilidad:

**Agilidad táctica:** aplicada a los equipos de proyecto, que trabajan en ciclos cortos y con foco en la entrega de valor.

**Agilidad estratégica:** aplicada a la gestión del portfolio y a los programas de transformación, que aseguran que los cambios estén alineados con la estrategia de negocio.

Ambas deben estar coordinadas a través de estructuras de gestión y gobernanza que conecten el propósito estratégico con la ejecución operativa.

## Tres niveles de gestión imprescindibles

Para lograr este equilibrio, es útil estructurar la gestión en tres niveles complementarios:

### Project Management (PM)

- Se centra en ejecutar proyectos concretos que generan entregables o productos.
- Los proyectos tienen un inicio, un final y un resultado esperado.
- Es el nivel donde se gestiona la “agilidad táctica”.

### Programme Management (PgM)

- Coordina varios proyectos relacionados que persiguen un mismo beneficio estratégico.
- Los programas permiten gestionar la complejidad y la incertidumbre, ajustando el rumbo según evoluciona el contexto (agilidad estratégica).
- Ejemplo: lanzar un nuevo modelo de negocio digital implicaría varios proyectos (tecnología, marketing, procesos, formación) agrupados en un programa.

## Portfolio Management (PfM)

- Asegura que todos los programas y proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Gestiona la priorización, la asignación de recursos y el seguimiento de los beneficios obtenidos.
- El portfolio es un sistema dinámico y continuo: nunca se cierra, siempre se adapta al contexto estratégico cambiante.

## Oficinas de gestión: conectar estrategia y ejecución

Para que estos niveles funcionen de manera coordinada, es recomendable establecer estructuras de soporte que faciliten la gobernanza del cambio. Entre las más habituales destacan:

- **Project Management Office (PMO)**

- Da soporte metodológico a los gestores de proyecto.
- Facilita la estandarización de procesos y herramientas.
- Proporciona visibilidad del estado de los proyectos.

- **Programme Management Office (PgMO)**

- Se centra en el gobierno de los programas clave.
- Ayuda a gestionar los beneficios esperados.
- Refuerza la coordinación entre los distintos proyectos de un mismo programa.

- **Portfolio Management Office (PfMO)**

- Se ubica en el nivel más estratégico.
- Proporciona a la dirección una visión integral del conjunto de iniciativas en marcha.
- Asegura que los recursos se asignen a las prioridades estratégicas reales y no a iniciativas dispersas o “de moda”.

Estas oficinas no tienen que ser estructuras pesadas ni burocráticas. En una PYME, pueden ser perfectamente un rol combinado dentro del comité de dirección o un pequeño equipo transversal.

## El rol de la gobernanza ágil

**La gobernanza ágil no consiste en controlar todo al detalle, sino en:**

- Definir un marco claro de objetivos y prioridades.
- Establecer ciclos regulares de revisión y adaptación del portfolio (por ejemplo, trimestralmente).
- Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Crear un espacio de aprendizaje y mejora continua.

Un portfolio bien gestionado permite que la empresa sea ágil a nivel estratégico, priorizando y despriorizando iniciativas según el contexto. En cambio, un portfolio mal gestionado genera dispersión, agotamiento de los equipos y pérdida de foco.

### **Aplicación práctica en PYMEs**

Aunque muchas veces se asocia la gestión por portfolios o programas a grandes empresas, la realidad es que:

- En una PYME en crecimiento es aún más importante priorizar bien.
- La gestión visual del portfolio (por ejemplo, con un tablero de portfolio) permite a todo el equipo entender qué es prioritario y qué no.
- Los roles de PMO o PfMO pueden ser asumidos por el propio CEO o por un responsable de operaciones, sin estructuras complejas.

**Lo importante es tener un sistema que permita:**

- Decidir qué cambios se lanzan y cuándo.
- Asignar recursos de forma consciente.
- Medir si los cambios están aportando el valor esperado.
- Ajustar el rumbo con agilidad.

**En resumen:**

Los modelos de gestión y la gobernanza ágil no frenan la agilidad, la habilitan. Son el esqueleto que permite que la energía del cambio fluya de manera coherente, sin perder el foco ni romper la operación.

**Madurez organizacional progresiva: construir la agilidad paso a paso**

Uno de los errores más comunes en los procesos de transformación organizacional es intentar implantar de golpe un modelo de gestión avanzado en una empresa que todavía no tiene madurez suficiente.

Como vimos en el Executive MBA, y como insiste Javier Peris en su modelo P4MGO!®, la agilidad real no es un “todo o nada”. Se construye de forma progresiva, siguiendo un camino de madurez que permite a la empresa consolidar capacidades antes de pasar a la siguiente etapa.

Cada empresa debe identificar en qué nivel se encuentra hoy y definir su propio roadmap de maduración.

## Las fases de madurez organizacional

El modelo que hemos trabajado plantea al menos seis etapas claras:

### Madurez organizacional básica

- Claridad en los roles y responsabilidades (RACI).
- Procesos básicos estandarizados.
- Gestión mínima de proyectos.

### Product Management (PdM)

- Capacidad para lanzar MVPs y poner productos en el mercado sin interrumpir el Run.
- Mentalidad iterativa y aprendizaje continuo.
- Gestión del ciclo completo: ideación → desarrollo → operación → mejora.

### Project Management (PjM)

- Gestión estructurada de proyectos con metodología definida.
- Seguimiento y control de plazos, costes y calidad.
- Introducción de herramientas visuales de gestión.

### Process Management (BPM)

- Modelización y optimización de los procesos de negocio clave.

- Estandarización orientada a la eficiencia y la escalabilidad.
- Creación de una “máquina de hacer cosas” confiable.

## Service Management (SM)

- Mentalidad de servicio continuo: no basta con entregar productos, hay que sostener un servicio de calidad.
- Introducción de SLAs, métricas de satisfacción y mecanismos de mejora continua.

## Programme y Portfolio Management (PgM / PfM)

- Visión transversal y estratégica de todos los programas y proyectos.
- Gestión de beneficios: no basta con entregar proyectos, hay que asegurar que aportan valor.
- Gobernanza ágil del cambio alineada con la estrategia.

## Claves para avanzar en la madurez

**No saltarse etapas.** Intentar implantar una PMO o un Portfolio Management en una empresa que no tiene bien estructurado su Product Management es una receta para el caos.

**Adaptar el nivel de complejidad a la dimensión de la empresa.** No se trata de copiar modelos de multinacional, sino de crear estructuras ligeras y eficaces que funcionen para la realidad de cada PYME.

**Involucrar a los líderes y equipos en el proceso de maduración.** La madurez no es solo un tema de procesos, es sobre todo un tema de mentalidad y hábitos.

**Medir el progreso.** Es importante establecer indicadores claros de madurez (por ejemplo, % de procesos estandarizados, % de proyectos con seguimiento formal, grado de uso de herramientas de gestión visual).

## Beneficios de una madurez progresiva

- Permite construir una agilidad real, sostenible y no impostada.
- Evita el riesgo de saturar la organización con cambios que no puede digerir.

- Facilita el aprendizaje continuo y la mejora iterativa.
- Crea una base sólida para escalar el negocio sin perder el control ni la calidad.

### **En gestión del cambio y cultura ágil, menos es más.**

Lo importante no es tener todos los modelos de gestión desde el primer día, sino tener los adecuados para el nivel de madurez actual, e ir avanzando de forma progresiva y consciente.

Como decía uno de los profesores del EMBA:

**“Las organizaciones que maduran bien cambian mejor, y las que cambian bien crecen mejor.”**

### **Implementación: la “Margarita del sí puedo” como herramienta para planificar el cambio**

Uno de los grandes aprendizajes del Executive MBA es que las organizaciones no cambian a base de grandes discursos, sino a través de una planificación realista, consciente y gradual del cambio.

Para ello, Javier Peris nos presentó una herramienta visual muy poderosa: la “Margarita del sí puedo”.

Este modelo ayuda a las empresas a:

- Visualizar su estado actual frente al deseado.
- Identificar las brechas que hay que cerrar.
- Establecer una hoja de ruta realista para avanzar.
- Evitar saltos al vacío que generan frustración.

### **¿Qué es la Margarita del sí puedo?**

Se trata de una representación en forma de flor, donde cada pétalo corresponde a un componente clave de la capacidad organizacional:

- Principios y políticas → ¿Tenemos claros los principios que van a guiar la transformación?
- Estructura organizativa → ¿Tenemos definida la estructura y los roles necesarios para sostener el cambio?

- Procesos → ¿Tenemos definidos los procesos que harán operativa la nueva forma de trabajar?
- Información → ¿Disponemos de la información y los datos necesarios para tomar decisiones ágiles?
- Cultura y ética → ¿Tenemos una cultura que refuerce los comportamientos que queremos implantar?
- Personas y habilidades → ¿Disponemos de las competencias necesarias en los equipos?

Cada pétalo se puede representar con un grado de avance o madurez, de modo que la forma de la margarita muestra visualmente qué tan preparada está la organización para afrontar el cambio.

### **Cómo utilizar la Margarita del sí puedo**

El proceso recomendado sería el siguiente:

Definir el objetivo de cambio (por ejemplo, implantar un CRM, lanzar un nuevo servicio, digitalizar procesos clave).

Evaluar el estado actual en cada uno de los pétalos:

- ¿Dónde estamos bien preparados?
- ¿Dónde tenemos brechas importantes?

Visualizar la forma de la margarita actual.

Definir la margarita objetivo (cómo queremos estar antes de lanzar el cambio).

Establecer una hoja de ruta para ir construyendo pétalo a pétalo, sin forzar la velocidad de gobierno.

Ajustar continuamente. A medida que se avanza, la margarita se reevalúa y se va completando.

### **Beneficios de trabajar con la Margarita del sí puedo**

- Ayuda a evitar cambios fallidos por falta de preparación.
- Obliga a pensar en todas las dimensiones del cambio, no solo en la tecnología o en los procesos.

- Fomenta el alineamiento y la reflexión estratégica.
- Visualiza de manera muy intuitiva el nivel de preparación.
- Es adaptable a cualquier tipo de iniciativa (proyecto, programa, transformación cultural...).

## Margarita del “Sí Puedo”



### El cambio no se fuerza, se construye.

La Margarita del sí puedo es una herramienta práctica que permite a las empresas, y especialmente a las PYMEs en crecimiento, planificar el cambio con cabeza y con corazón, alineando a toda la organización y avanzando a un ritmo sostenible.

### Construyendo la “Matriz RUN vs. CHANGE”: EQUILIBRIO ORGANIZACIONAL

Cambio organizacional y cultura Ágil

Un complemento muy valioso a la “Margarita del sí puedo” es la Matriz RUN vs. CHANGE, que nos ayuda a tomar el pulso a la organización desde otra perspectiva:

- ¿Dónde estamos poniendo el foco?
- ¿Dónde tenemos sobrecarga?





¿Qué áreas corren el riesgo de canibalizar la operación o de quedarse atrás en la transformación?

Esta matriz nos permite visualizar gráficamente cómo se están distribuyendo los esfuerzos y recursos entre el negocio operativo y las iniciativas de cambio.

### Ejes de la matriz

Se trata de una matriz simple de 2x2:

- Eje horizontal (X): Grado de orientación al RUN (Run the Business).
- Baja → Alta.
- Eje vertical (Y): Grado de orientación al CHANGE (Change the Business).
- Baja → Alta.

La Matriz RUN vs. CHANGE es una herramienta visual poderosa para gestionar de forma ágil y consciente el equilibrio entre operación y transformación, especialmente en empresas en fase de crecimiento.

Aplicada regularmente, permite a la dirección tomar mejores decisiones, proteger los activos críticos y acelerar la evolución estratégica sin comprometer la operación.

### Beneficios de una cultura ágil bien implantada

A lo largo de este capítulo hemos visto cómo la agilidad no es solo un método ni un conjunto de herramientas, sino sobre todo una mentalidad y una cultura que se traduce en prácticas organizativas concretas.

Cuando esta cultura ágil se implanta de forma estructurada y progresiva, los beneficios para la empresa son claros y sostenibles. Y en el caso de las PYMEs, que operan en mercados altamente dinámicos y con recursos limitados, estos beneficios pueden marcar la diferencia entre crecer con solidez o quedarse atrás.

Beneficios tangibles de una cultura ágil madura

### Mayor adaptabilidad



Las empresas ágiles responden mejor y más rápido a los cambios del mercado, a las nuevas tecnologías y a las necesidades del cliente.

### **Mejora en la velocidad de ejecución**

Los ciclos cortos de trabajo y la eliminación de burocracia innecesaria permiten entregar valor de manera más continua.

### **Incremento en el compromiso y la motivación del equipo**

La transparencia, la colaboración y la autonomía refuerzan la implicación de las personas.

### **Innovación continua**

La cultura ágil fomenta la experimentación y el aprendizaje constante, clave para la diferenciación y la competitividad.

### **Gestión más inteligente de los recursos**

La priorización dinámica y la visibilidad del portfolio permiten optimizar el uso de los recursos disponibles.

### **Mejora en la experiencia del cliente**

Equipos más ágiles, motivados y alineados generan mejores productos y servicios, lo que se traduce en mayor satisfacción y fidelización.

### **Beneficios específicos para PYMEs en crecimiento**

Para las PYMEs, una cultura ágil bien implantada aporta además ventajas clave en su proceso de escalado:

### **Capacidad de escalar sin perder el control**

Los modelos de gestión ágiles permiten crecer de manera ordenada, evitando el caos organizativo.

### **Mayor resiliencia**



En entornos de alta incertidumbre, la agilidad organizacional es una de las mejores defensas.

### **Mejor integración de las nuevas generaciones de talento**

Los profesionales más jóvenes valoran entornos de trabajo ágiles, participativos y orientados a propósito.

### **Facilidad para aprovechar oportunidades emergentes**

Una empresa ágil puede detectar y explotar oportunidades antes que sus competidores más rígidos.

### **Construcción de una ventaja cultural**

La cultura ágil es difícil de copiar, y cuando se convierte en parte del ADN de la empresa, es un activo estratégico de largo plazo.

### **Claves para avanzar en la práctica**

Para una PYME que quiera implantar o reforzar su cultura ágil, el camino recomendado es:

1. Empezar por la base: clarificar roles, procesos y estructura mínima de gobernanza.
2. Construir la agilidad como mentalidad: formar y sensibilizar a los equipos.
3. Aplicar las herramientas básicas: RACI, círculo de delegación, Margarita del sí puedo, Matriz RUN vs. CHANGE.
4. Progresar en el modelo de madurez: avanzar paso a paso, consolidando cada nivel antes de pasar al siguiente.
5. Medir, aprender, ajustar: establecer ciclos regulares de reflexión y mejora continua.

Como hemos visto, una cultura ágil bien implantada no es un fin en sí mismo, sino un medio para construir organizaciones más adaptativas, humanas y sostenibles.

Y en el contexto actual, pocas capacidades son tan estratégicas para una PYME que aspira no solo a crecer, sino a evolucionar con sentido.



**"No se trata de correr más. Se trata de avanzar mejor. Y de aprender más rápido que el entorno."**

**Ese es el verdadero valor de una cultura ágil en la empresa.**



Y recuerda siempre esta idea clave:

"El crecimiento sin cultura es un riesgo. La cultura ágil, bien gestionada, es la mejor garantía de que el crecimiento sea sostenible, coherente y alineado con el propósito de la empresa."

Por tanto, si hoy estás en el camino de hacer crecer tu empresa, no olvides preguntarte en cada decisión:

- ¿Estoy reforzando la cultura que quiero tener mañana?
- ¿Estoy equilibrando bien RUN y CHANGE?
- ¿Estoy ayudando a mis equipos a crecer con el negocio?

La cultura ágil no es solo para empresas tecnológicas ni para multinacionales.

Es un recurso esencial para cualquier PYME que quiera seguir viva, competitiva y relevante en los próximos años.

**"El momento de empezar a construirla es hoy"**

## Claves para implantar una cultura ágil y gestionar el cambio

### Equilibra conscientemente RUN y CHANGE

No te obsesiones solo con operar ni solo con cambiar. Usa herramientas como la Matriz RUN vs. CHANGE para visualizar y equilibrar tus esfuerzos. Si el RUN se deteriora, no tendrás recursos para el CHANGE; si no inviertes en el CHANGE, tu RUN se quedará obsoleto.

### No saltes etapas: madura progresivamente

Sigue el camino de madurez organizacional paso a paso (Product → Project → Process → Service → Programme → Portfolio). No copies modelos complejos si tu empresa aún no tiene consolidada la base.

### Planifica cada cambio con cabeza

Antes de lanzar una transformación, utiliza la Margarita del sí puedo para asegurarte de que tu empresa está preparada en todas las dimensiones (personas, procesos, información, cultura...). Si no, el cambio fallará.

### Crea una mentalidad de aprendizaje y adaptación

Fomenta una cultura donde fallar rápido y aprender sea natural. Refuerza hábitos de revisión, feedback y mejora continua. Recuerda que la agilidad no es correr, es adaptarse mejor.

### Lidera con coherencia y ejemplo

La cultura ágil empieza por ti. Como empresario o directivo, modela los comportamientos que quieres ver en la organización: apertura, rigor, responsabilidad compartida, transparencia. Los procesos ayudan, pero es el liderazgo el que transforma.

Empieza pequeño, pero empieza. **Una PYME que construye desde hoy su cultura ágil estará mejor preparada para escalar mañana sin romperse.**

**MÓDULO 6 - INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

# Lean Management

**LA INNOVACIÓN EN EL PENSAMIENTO LEAN**

Cómo orientar toda la empresa hacia una cultura de mejora continua y rentabilidad sostenible

El verdadero cambio que propone Lean Management no es un conjunto de herramientas ni una serie de proyectos aislados. Es, ante todo, una transformación profunda en la manera de pensar y de gestionar las organizaciones.

El pensamiento Lean nace en el sistema de producción de Toyota (TPS), pero ha demostrado ser aplicable a todo tipo de empresas, desde fábricas hasta restaurantes, pasando por el retail, los servicios o el mundo digital.

Su esencia es sencilla: ganar dinero aportando valor real a la sociedad. Esta es la gran innovación cultural que propone el modelo Lean.

## Un cambio de paradigma

Muchas empresas todavía operan bajo un paradigma industrial tradicional:

producir mucho, intentar venderlo todo, y ganar dinero a través del volumen.

## El pensamiento Lean da la vuelta a esta lógica:

Se trata de producir únicamente lo que el cliente valora y está dispuesto a pagar, eliminando todos los desperdicios del sistema.

Este cambio exige una reflexión estratégica importante. Lean no busca facturar a toda costa.

El objetivo no es vender más, sino ser más rentable aportando el máximo valor posible.

Incluso implica aceptar que no todos los clientes son rentables y que a veces decir no a un pedido es la mejor decisión empresarial.

En este contexto, la rentabilidad se convierte en un objetivo superior al volumen de ventas.

Ser rentable es la verdadera mentalidad Lean.

Esto exige tener un control absoluto sobre los costes y una visión estratégica sobre qué productos, servicios y clientes generan o destruyen valor.

## Una cultura basada en el aprendizaje continuo

Otra gran innovación del pensamiento Lean es convertir a la empresa en una organización que aprende constantemente:

- Aprende a eliminar desperdicios.
- Aprende a mejorar sus procesos.
- Aprende a servir mejor al cliente.
- Aprende a tomar mejores decisiones.

Esto se traduce en un sistema de gestión muy diferente: en lugar de centrarse en apagar fuegos y gestionar urgencias, la empresa Lean apuesta por la estandarización, la planificación rigurosa y la mejora continua (Kaizen).

**"Con lo planificado se gana dinero. Con las urgencias se pierde la camisa."**

Además, la cultura Lean reconoce que la complejidad es enemiga de la rentabilidad.

Demasiada variedad de productos, demasiadas urgencias, demasiadas excepciones al proceso estándar generan costes ocultos que erosionan los márgenes.

Por eso, simplificar es un acto estratégico.

## LAS CUATRO PRIORIDADES COMPETITIVAS

Los ejes sobre los que se construye una empresa Lean



Una empresa que quiera operar bajo principios Lean debe gestionar su actividad optimizando cuatro grandes prioridades competitivas. Estos son los pilares sobre los que se construye la ventaja competitiva sostenible:

**Coste:** El coste debe entenderse en sentido amplio:

- Coste de operación: todo lo que implica fabricar y entregar el producto o servicio.
- Coste postventa: coste de mantener y atender a los clientes después de la venta.
- Coste de soporte técnico: asistencia, formación, repuestos.
- Coste total de propiedad (TCO): la visión integral de lo que cuesta servir un cliente a lo largo del tiempo.

El pensamiento Lean busca una reducción radical y continua de los costes, no por ahorrar por ahorrar, sino para poder ser más competitivo y generar más valor para el cliente.

**Calidad:** Lean entiende la calidad como la capacidad de cumplir exactamente con lo que el cliente necesita y espera:

- Calidad en las prestaciones del producto o servicio.
- Calidad en la fiabilidad y consistencia (el producto siempre cumple con el estándar prometido).
- Calidad en la experiencia del cliente en todo el proceso.

En una empresa Lean, la calidad es responsabilidad de todos. Además, la calidad no es un “plus” que se añade después, sino que está embebida en los procesos desde el diseño.

**Tiempo:** El factor tiempo es esencial en la competitividad actual:

- Rapidez de entrega.
- Fiabilidad en los plazos.
- Velocidad de desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Agilidad para responder a cambios en la demanda.



Una empresa Lean busca el flujo continuo: minimizar tiempos muertos, esperas y desperdicios de tiempo en todos los procesos.

Cumplir con los plazos de entrega no es negociable: en el mundo Lean, el compromiso con el cliente es sagrado.

**Flexibilidad:** El mercado actual exige que las empresas sean capaces de adaptarse:

- Personalización de productos y servicios.
- Adaptación rápida a cambios en la demanda.
- Flexibilidad en los procesos internos para responder sin perder eficiencia.

La flexibilidad no puede ser excusa para perder rentabilidad. La empresa Lean aprende a gestionar una flexibilidad rentable, equilibrando variedad con estandarización.

## Las Cuatro Prioridades Competitivas



**Coste**



**Calidad**



**Tiempo**



**Flexibilidad**

### Un equilibrio dinámico

Estas cuatro prioridades no se pueden optimizar por separado.

Lean busca un equilibrio dinámico entre coste, calidad, tiempo y flexibilidad, porque mejorar uno puede afectar a los demás.

Por ejemplo:

- Reducir costes a costa de la calidad no es Lean.
- Mejorar la flexibilidad sin controlar el tiempo genera urgencias y desperdicios.
- Aumentar la rapidez de entrega sin tener procesos sólidos genera más defectos.

El arte de gestionar una empresa Lean consiste en optimizar el sistema completo, no solo una parte.

**Lean no es optimizar localmente. Es optimizar globalmente.**

El pensamiento Lean es mucho más que un conjunto de técnicas.

Es una manera de dirigir y hacer crecer una empresa, basada en principios que ayudan a construir organizaciones más eficientes, más humanas y más rentables.

Las cuatro prioridades competitivas son la brújula que guía la mejora continua.

Cada pyme, sea industrial, comercial o de servicios, puede y debe preguntarse constantemente:

- *¿Estoy eliminando costes innecesarios?*
- *¿Estoy entregando calidad que realmente valore mi cliente?*
- *¿Estoy respetando el tiempo de mis clientes y mis procesos?*
- *¿Soy suficientemente flexible sin perder rentabilidad?*

En la respuesta honesta a estas preguntas reside el camino hacia la empresa Lean.

## **Rentabilidad sostenible más allá del volumen de ventas**

Uno de los aprendizajes más valiosos que ofrece el pensamiento Lean es cambiar la mentalidad del empresario o directivo sobre lo que significa tener éxito.

En muchos entornos empresariales se sigue midiendo el éxito a través del volumen de ventas o la facturación. Pero este enfoque es engañoso:

## Facturar mucho no garantiza ganar dinero.

### Vender más no siempre es mejor.

El objetivo de una empresa Lean es ser rentable y aportar valor, no vender a cualquier precio ni crecer de forma desordenada.

### No todo cliente es rentable

El pensamiento Lean invita a analizar cada producto, cada pedido y cada cliente desde la óptica de la rentabilidad:

- ¿Este pedido cubre realmente mis costes?
- ¿Este cliente aporta valor o me genera pérdidas ocultas?
- ¿Este producto me ayuda a ganar dinero o me dispersa?

Es más inteligente rechazar pedidos que deterioran los márgenes o saturan los recursos.

Este principio, que puede parecer contraintuitivo, es clave para mantener una gestión empresarial sana.



### Control absoluto de costes

Para tomar decisiones acertadas es imprescindible tener control absoluto de los costes.

Esto no significa únicamente conocer el coste de fabricación, sino todos los costes asociados:

- Costes logísticos.
- Costes de personal.
- Costes de gestión administrativa.
- Costes de calidad (retrabajos, devoluciones, garantías).
- Costes de la variedad (catálogo demasiado amplio).
- Costes de urgencias y desviaciones de proceso.

### Sin esta información, el gestor está ciego.

Con ella, puede tomar decisiones estratégicas orientadas a la rentabilidad.

### La trampa de las urgencias

Un principio fundamental en Lean es entender que: Con lo planificado se gana dinero. Con las urgencias se pierde la camisa.

Cada vez que la empresa se ve obligada a responder a una urgencia (pedido exprés, rotura de stock, cambio de planificación, producción fuera de turno...), el sistema sufre:

- Se generan sobrecostos.
- Se tensiona la cadena de suministro.
- Se erosionan los márgenes.
- Se deteriora el clima interno.

La urgencia es síntoma de un proceso inestable. Por eso Lean busca siempre la estabilidad y el flujo continuo, no la improvisación.

### El coste oculto de la variedad

Otro enemigo silencioso de la rentabilidad es la variedad excesiva.

Es muy frecuente que las empresas, en su afán por satisfacer a todos los clientes, multipliquen la variedad de productos, versiones y servicios.

Esto genera un efecto multiplicador sobre los costes:

- Más referencias que gestionar.
- Más inventario.
- Más complejidad logística.
- Más riesgos de obsolescencia.
- Más formación y más errores operativos.

**La variedad es cara. La variedad nos saca del mercado en precio.**

Por eso la mentalidad Lean apuesta por simplificar y estandarizar, manteniendo solo aquella variedad que el cliente realmente valora y está dispuesto a pagar.

## El respeto a los plazos: En Lean, los plazos de entrega son sagrados.

- Cumplir los compromisos con el cliente no es opcional.
- Los procesos deben diseñarse para garantizar la fiabilidad en la entrega.
- Las urgencias deben evaluarse cuidadosamente antes de aceptarlas: si comprometen la rentabilidad o la calidad, es mejor decir no.
- Antes de aceptar una urgencia, se deben calcular los costes y el impacto.
- Si la urgencia deteriora los márgenes o compromete la estabilidad, no se debe aceptar.

## La estrategia Lean aplicada a pymes

Muchos emprendedores y empresarios de pymes creen que Lean es un modelo solo aplicable a grandes empresas industriales. Nada más lejos de la realidad.

De hecho, en las pymes los principios Lean son aún más relevantes, porque los recursos son limitados y el impacto de los errores se siente con más fuerza.

## Implantar una mentalidad estratégica Lean en una pyme implica:

- No crecer desordenadamente.
- No aceptar pedidos a pérdida.
- Controlar rigurosamente los costes.
- Estabilizar los procesos para eliminar urgencias.
- Simplificar el catálogo de productos.
- Diseñar procesos robustos y fiables.
- Trabajar con estándares claros.
- Formar a todo el equipo en estos principios.

## La mentalidad estratégica Lean es, en el fondo, una mentalidad de empresario inteligente:

- No se deja seducir por la facturación.
- No persigue la variedad inútil.
- No acepta urgencias que destruyen valor.
- No se encandila con el crecimiento por el crecimiento.

Se centra en lo que de verdad importa: ser rentable de forma sostenible, aportando valor real a los clientes.

Y en construir un sistema de trabajo que haga esto posible todos los días, de forma previsible y controlada.

### CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN LEAN

Cómo estructurar la empresa para que la mejora continua sea posible

El pensamiento Lean no puede funcionar si no se apoya en una estructura organizativa adecuada.

Muchas empresas fracasan en la implantación de Lean porque intentan aplicar herramientas sin preparar antes el sistema de gestión, la cultura y las bases de funcionamiento.

Lean Management no es un proyecto puntual. Es una forma diferente de dirigir la empresa, que exige cambios en la estructura y en la mentalidad de las personas.

#### La evolución hacia una organización Lean

En la mayoría de empresas, el recorrido natural para implantar Lean suele seguir este camino:

- De técnicos aislados → hacia un enfoque Lean en Operaciones.
- De mejoras locales → hacia una mejora continua transversal.
- De cultura individualista → hacia una cultura de disciplina y estándares compartidos.

La mejora continua Lean debe estar liderada desde Operaciones, con fuerte implicación de la Dirección.

Los técnicos y especialistas son piezas clave, pero el sistema solo funciona si la mejora impregna la gestión diaria.

#### Los tres niveles de mejora

Una organización Lean se construye sobre tres niveles de madurez:

- Lean (filosofía y método).
- Operaciones (la base donde se aplica).
- Técnicos (expertos que ayudan a impulsar y acelerar la mejora).

En la cúspide deben estar los responsables de Lean dentro de Operaciones.

El equipo técnico apoya, pero la mejora debe ser responsabilidad directa de los mandos intermedios.

## NECESIDADES PREVIAS PARA IMPLANTAR LEAN

Antes de introducir herramientas Lean (Kaizen, 5S, Kanban, Andon...), es esencial construir unos cimientos sólidos.

Sin estas condiciones previas, cualquier intento de Lean será frágil o superficial.

### Sistema de gestión en Operaciones

Toda empresa que quiera ser Lean necesita un sistema de gestión de operaciones bien estructurado:

- Procesos claramente definidos.
- Roles y responsabilidades bien delimitados.
- Conexión con el resto de áreas de la empresa (comercial, logística, finanzas...).
- Flujo de información ágil y transparente.

### Definición clara de estándares de trabajo

La empresa debe tener estándares de trabajo claros y consensuados, que definan cómo se realizan los procesos de manera óptima.

Estos estándares deben cumplir tres requisitos:

- Definidos entre todos (no impuestos unilateralmente).
- Documentados de forma simple y visual.
- Cumplidos de manera rigurosa.

## Work Instructions: el corazón operativo del sistema

Las Work Instructions (instrucciones de trabajo) son documentos fundamentales en Lean:

- Describen de forma concreta, sencilla y visual cómo debe ejecutarse cada tarea.
- Aseguran que todos los operarios trabajan de la misma manera.
- Evitan variaciones no controladas.
- Son la base para formar al personal.
- Son la referencia para detectar problemas y oportunidades de mejora.

No se trata de generar burocracia. Una buena Work Instruction cabe en una página o un panel visual en el puesto de trabajo.

Además, se debe promover que:

- Los empleados firmen las Work Instructions y se comprometan a cumplirlas.
- Los procedimientos estén siempre accesibles y actualizados.
- La actualización de estándares sea un proceso vivo.



## LA DISCIPLINA: FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO

Lean no es un sistema blando ni basado en la improvisación. Sin disciplina, el sistema no funciona.

Esto no significa aplicar autoritarismo. Significa construir una cultura en la que:

- Todos entienden lo que tienen que hacer.
- Todos saben por qué es importante.
- Todos cumplen el estándar sin desviaciones.
- Todos tienen el derecho y la obligación de proponer mejoras.



## El papel de la dirección

La dirección de la empresa debe entender que la disciplina Lean no se logra a base de castigos, sino:

- Invirtiendo en formación.
- Ayudando a que las personas comprendan los estándares.
- Facilitando el aprendizaje continuo.
- Construyendo una cultura de orgullo por el trabajo bien hecho.

El incumplimiento de los estándares no puede ser tolerado, pero el foco debe estar en ayudar a que todos los empleados puedan cumplirlos de forma natural.

Antes de lanzarse a implantar Lean, toda empresa debe preguntarse:

- ¿Tengo un sistema de gestión de operaciones sólido?
- ¿Mis procesos están estandarizados?
- ¿Todos los empleados conocen y cumplen los estándares?
- ¿Tengo Work Instructions claras y accesibles?
- ¿He construido una cultura de disciplina basada en el aprendizaje?

Si la respuesta es no, lo primero no es aplicar herramientas Lean, sino preparar el terreno.

**Lean es un sistema exigente.** Pero cuando se construye bien, transforma radicalmente la competitividad de una pyme.

Los próximos bloques de este capítulo te mostrarán cómo seguir avanzando en este camino.

## LOS PILARES DE LEAN MANAGEMENT

Cómo aplicar en tu empresa las claves del modelo Toyota

El sistema Lean se basa en principios sólidos que han sido perfeccionados durante décadas.

El ejemplo más conocido es el Toyota Production System (TPS), que ha inspirado la transformación de miles de empresas en todo el mundo.



Aunque cada sector adapta Lean a su realidad, hay cuatro pilares que son universales:

### **Just In Time: sincronización perfecta, cero desperdicios**

El concepto Just In Time (JIT) busca que cada proceso produzca solo lo que se necesita, cuando se necesita y en la cantidad exacta.

El objetivo es eliminar inventarios innecesarios y mejorar el flujo de materiales e información.

#### ***Ventajas:***

- Menos capital inmovilizado en stock.
- Reducción de espacio en planta.
- Menor riesgo de obsolescencia.
- Mayor flexibilidad para cambios de producto.

Cualquier cosa que no esté perfectamente sincronizada con la demanda genera costes.

#### ***Aplicación en pymes:***

- Establecer un sistema de planificación robusto.
- Negociar con proveedores entregas más frecuentes y ajustadas.
- Diseñar procesos internos que eviten acumulación de stock.

Lean no significa "sin stock", significa tener el stock necesario, no más.

### **Control Autónomo de Defectos: calidad en la fuente**

El segundo pilar es la calidad en la fuente, también conocido como Jidoka.

- Cada empleado es responsable de la calidad de su trabajo.
- Si detecta un defecto, tiene la autoridad y el deber de detener el proceso.

#### ***Esta cultura permite:***

- Identificar y resolver problemas en el momento.
- Evitar que los defectos avancen por la cadena.
- Crear un entorno de mejora continua.

La metodología básica para resolver problemas es el famoso método de Los 5 porqués: preguntarse sucesivamente “¿por qué?” hasta llegar a la causa raíz.

Cada problema es una oportunidad de aprendizaje. Requisito esencial:

- Los empleados deben estar bien formados y tener procesos claros.
- La dirección debe apoyar esta cultura y no penalizar la parada del proceso por calidad.

### **Sistema Pull: producir bajo demanda real**

El Sistema Pull es uno de los conceptos más potentes de Lean.

En lugar de producir por previsión o por lotes grandes (Sistema Push), se produce en función de la demanda real. **Ventajas:**

- Evita la sobreproducción, uno de los mayores desperdicios.
- Reduce el inventario en proceso.
- Mejora la capacidad de respuesta ante el mercado.
- Favorece la flexibilidad.

#### ***Aplicación práctica:***

- Implementar señales visuales de reposición (Kanban).
- Diseñar flujos de proceso que respondan a la demanda, no a la planificación estática.

Fabricar solo lo que el cliente quiere y está dispuesto a pagar.

### **Formación, motivación y trabajo en equipo**

*El cuarto pilar es el más importante a largo plazo: las personas.*

*Sin personas motivadas, formadas y alineadas, Lean no funciona.*

## Pilares del Lean Management



### JUST IN TIME

Sincronización perfecta, cero desperdicios



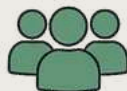
### CONTROL AUTÓNOMO DE DEFECTOS

Calidad en la fuente



### SISTEMA PULL

Producir bajo demanda real



### FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN

Trabajo en equipo

## LOS 7 DESPERDICIOS

*Identificar y eliminar lo que no aporta valor*

*Según Toyota, solo una pequeña parte de las actividades en un proceso generan valor real para el cliente. Todo lo demás son desperdicios (Muda), que deben ser eliminados.*

**Estos son los 7 desperdicios clásicos:**

1. **Esperas:** tiempos muertos por falta de material, información o decisiones.
2. **Defectos:** productos o servicios que no cumplen requisitos y requieren retrabajo.
3. **Transporte:** movimientos innecesarios de materiales.
4. **Movimientos:** movimientos innecesarios de personas (buscar herramientas, desplazarse...).
5. **Procesos ineficientes:** operaciones que no aportan valor.
6. **Sobreproducción:** fabricar más de lo que se necesita.
7. **Inventarios:** exceso de materiales o productos almacenados.

*La clave de la cultura Lean es que todos los empleados aprendan a detectar estos desperdicios y propongan mejoras.*

## FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA

*Kaizen como cultura de empresa*

*Lean se basa en la idea de que la perfección nunca se alcanza.*



Siempre es posible mejorar.

El concepto Kaizen (改善) significa precisamente eso: cambio para mejorar, día a día.

- No se trata de grandes proyectos de transformación, sino de miles de pequeñas mejoras constantes.
- Cada persona, en cada puesto, debe participar en la mejora.
- La dirección debe crear el entorno para que esto ocurra.

**La mejora continua es el corazón de Lean.**

**Para empezar, cualquier empresa puede preguntarse:**

- ¿Estoy sincronizando mis procesos con la demanda?
- ¿He empoderado a las personas para garantizar la calidad?
- ¿Produzco bajo demanda real o por previsión?
- ¿Estoy formando y motivando a mis equipos?
- ¿Sé identificar y eliminar desperdicios?
- ¿Tengo una cultura real de mejora continua?

Las empresas que se hacen estas preguntas y actúan en consecuencia son las que convierten Lean en una ventaja competitiva sostenible.



## CONTROL AUTÓNOMO DE DEFECTOS

Calidad en la fuente: **no aceptar, no generar, no transmitir defectos.**

Uno de los principios más poderosos de Lean es que la calidad no se controla al final del proceso, sino se construye en cada etapa.

***Cada empleado debe ser responsable de la calidad de su trabajo.***

Si detecta un problema, debe tener la autoridad para detener la producción y actuar.

Este enfoque se conoce como Jidoka o "automatización con toque humano". Los pilares son:

- Cada empleado conoce los estándares de calidad de su tarea.
- Cada empleado está formado para detectar desviaciones.
- Cada empleado tiene permiso para detener la producción si es necesario.
- El sistema promueve la resolución estructural de los problemas, no su ocultación.

## La metodología de los 5 Porqués

Para atacar los problemas de calidad de raíz, se usa la metodología de los 5 Porqués:

Cuando ocurre un defecto, se pregunta repetidamente "¿Por qué?" hasta llegar a la causa raíz.

### ***Ejemplo práctico:***

1. ***¿Por qué salió el producto defectuoso?*** → Porque la máquina estaba desajustada.
2. ***¿Por qué estaba desajustada?*** → Porque no se realizó el mantenimiento.
3. ***¿Por qué no se realizó el mantenimiento?*** → Porque no estaba en el plan semanal.
4. ***¿Por qué no estaba en el plan?*** → Porque no se actualizaron los procedimientos.
5. ***¿Por qué no se actualizaron?*** → Porque no hay un proceso de revisión regular.

La clave es no quedarse en la superficie. Cada causa raíz resuelta es una mejora que reduce futuros problemas.

## Rol de la dirección





*La dirección debe ser la primera en promover esta cultura.*

- *Si la dirección no respalda parar el proceso cuando hay un defecto, el sistema Lean colapsa.*
- *Los problemas deben ponerse sobre la mesa, no ocultarse.*

## **SISTEMA PULL**

*Producir únicamente lo que el cliente demanda. El Sistema Pull es uno de los fundamentos que más impacto tiene en la rentabilidad:*

*En lugar de producir por previsión (Sistema Push), se produce en función de la demanda real del cliente. Esto permite:*

- *Evitar la sobreproducción, que es uno de los desperdicios más costosos.*
- *Mantener inventarios bajos.*
- *Aumentar la flexibilidad de respuesta.*
- *Reducir costes de almacenamiento y obsolescencia.*

*Adaptación dinámica a la demanda. En un entorno Lean, se trabaja con previsión adaptativa:*

- *Los productos con demanda estable se pueden gestionar con un Pull controlado.*
- *Los productos con alta variabilidad o estacionalidad requieren sistemas de flexibilidad.*

*La clave no es tener cero inventario, sino tener el inventario adecuado.*

### **Ejemplo: Retail**

- *Mercadona es un ejemplo perfecto: pocos artículos por línea, rotación alta, demanda muy bien controlada.*
- *Carrefour, con demasiada variedad, requiere promociones como el 3x2 para mover el stock.*

***Menos variedad + más control + sistema Pull  
= más rentabilidad.***



## FORMACIÓN Y MOTIVACIÓN

*Modelo de Herzberg aplicado a Lean. En una empresa Lean, las personas son el factor diferencial.*

*No basta con tener procedimientos. Se necesita personas motivadas y formadas. El modelo de Herzberg es una referencia esencial:*

*Factores motivacionales (generan satisfacción y compromiso)*

- *El trabajo en sí mismo.*
- *El sentimiento de realización.*
- *El reconocimiento.*
- *Las oportunidades de desarrollo profesional.*
- *La responsabilidad.*

*Factores higiénicos (previenen la insatisfacción, pero no motivan por sí solos)*

- *Condiciones de trabajo.*
- *Política de empresa.*
- *Supervisión.*
- *Salario.*
- *Relación con el jefe.*
- *Beneficios sociales.*

*En Lean, la motivación real viene de que las personas vean que su trabajo aporta valor y que tienen capacidad de mejorar el sistema.*

## TRABAJO EN EQUIPO Y VISIÓN GLOBAL

*Romper silos, pensar como una empresa. Otro gran desafío en las pymes es superar el pensamiento de silo.*

*En Lean, es esencial que:*

- *Cada empleado entienda el impacto de su trabajo en el flujo total.*
- *Cada departamento colabore con los demás.*
- *Se fomente una visión global de la empresa.*



*Cuando los empleados tienen visión global, toman mejores decisiones y cooperan de forma más eficaz.*

## **Herramientas para fomentar la visión global**

- Rotación de personal entre departamentos.
- Formación interdepartamental.
- Proyectos de mejora transversales.
- Visitas cruzadas a otras áreas.
- Comunicación transparente de resultados.

*El resultado es una empresa que funciona como un sistema, no como una suma de departamentos estancos.*

## **DEPARTAMENTO DE MEJORA CONTINUA**

*Un equipo para impulsar el cambio. Para sostener la cultura Lean, es recomendable tener un Departamento de Mejora Continua (aunque sea pequeño).*

*Su función no es hacer todo, sino facilitar y acompañar:*

- Detectar problemas estructurales.
- Liderar proyectos de mejora transversal.
- Formar a los equipos.
- Difundir buenas prácticas.
- Medir el avance de la mejora continua.

## **Cómo debe funcionar**

- Es un equipo transversal, no dependiente de un solo departamento.
- Su rol es de soporte: ayudar a que los jefes de línea y los operarios mejoren sus procesos.
- No debe quitar la responsabilidad de la mejora a los responsables de cada área.

*Los responsables de línea son dueños de sus procesos.*

***El Departamento de Mejora ayuda, pero no sustituye.***



*Estos elementos —Control Autónomo de Defectos, Sistema Pull, Formación y Motivación, Trabajo en Equipo y Visión Global— son los que permiten que Lean sea una cultura viva, no un proyecto pasajero.*

*Cada pyme que quiera avanzar en su transformación Lean debe preguntarse:*

- *¿Mis empleados se sienten responsables de la calidad?*
- *¿Produzco bajo demanda real?*
- *¿Estoy invirtiendo en motivación y desarrollo?*
- *¿He roto los silos y creado visión global?*
- *¿Tengo un equipo que impulse y acompañe la mejora continua?*

*Si la respuesta es sí, el camino hacia una pyme Lean está bien trazado. Si no, ahí están las prioridades para empezar.*

## Hacer del Lean una Cultura Viva



## COSTES GLOBALES VS COSTES LOCALES

*Pensar en el sistema completo. Ejemplo típico:*

- *Si logística reduce costes dejando de trabajar con los mejores proveedores de transporte, puede provocar más retrasos → lo que incrementa costes en atención al cliente, calidad y penalizaciones.*
- *Si producción baja costes eliminando controles de calidad, aumentan los defectos → lo que genera sobre costes en postventa y daña la reputación.*

*Lean enseña a evitar esta miopía.*

*La pregunta no es: "¿Cómo puedo bajar mis costes?"*

*La pregunta correcta es: "¿Cómo bajamos el coste total del sistema entregando más valor al cliente?"*

## CASO MERCADONA

*Simplificación radical para ganar rentabilidad. Mercadona es uno de los ejemplos más conocidos de gestión Lean aplicada al retail.*

### **Su estrategia:**

#### **Simplificar el catálogo:**

- Menos artículos por línea.
- Solo productos que tienen suficiente rotación y aportan valor.
- Eliminación sistemática de productos no rentables.

#### **Colaboración estrecha con proveedores (interproveedores):**

- Proveedores integrados en el sistema de Mercadona.
- Proceso conjunto de desarrollo de producto, control de calidad y optimización de la cadena.
- Relación win-win a largo plazo.

#### **Gestión de la cadena con filosofía Lean:**

- Prioridad absoluta en la fiabilidad de entrega.
- Sin promociones agresivas tipo 3x2 (evitan desequilibrios en la demanda y en el flujo logístico).
- Altísimo control de la rotación de productos.

*Menos variedad + más fiabilidad + mejores relaciones con proveedores = más rentabilidad.*

#### **Lección para la pyme:**

- Tener menos productos pero bien gestionados es mucho más rentable que un catálogo disperso.
- Priorizar la calidad del flujo frente al volumen bruto.

## VISIÓN SOBRE EL CATÁLOGO

**"No tener miedo a eliminar productos"**

*En Lean, el catálogo de productos debe revisarse de forma continua:*

*No se trata de ofrecer más, sino de ofrecer mejor. Criterios para simplificar:*

- *¿Este producto es rentable?*
- *¿Este producto contribuye a la estrategia de la empresa?*
- *¿Este producto genera complejidad operativa que no compensa?*
- *¿Este producto aporta valor real al cliente o es simplemente relleno?*

**Productos que no superan este filtro deben salir del catálogo.**

*Eliminar productos no rentables:*

- *Mejora el enfoque del equipo comercial.*
- *Reduce la complejidad logística.*
- *Simplifica la gestión del inventario.*
- *Libera capacidad para desarrollar productos que sí aportan valor.*

*A veces subir los costes de gestión (dedicando tiempo a revisar el catálogo) permite bajar mucho más los costes de ejecución.*

## **FLUJO DE INFORMACIÓN EN LA CADENA DE SUMINISTRO**

*Dar a los proveedores la información que realmente necesitan. Un error frecuente es gestionar la información de la cadena de suministro de forma unidireccional y opaca.*

*En Lean, el flujo de información debe ser:*

- *Bidireccional.*
- *Transparente.*
- *Anticipado (prever lo que se va a necesitar, no solo comunicar en el último momento).*

 *La pregunta Lean es:*

*¿Qué información necesita mi proveedor, con cuánta antelación, para servirme bien?*

## RELACIÓN CON PROVEEDORES: PARTNER LEAN

*Dejar atrás la lógica precio y construir relaciones a largo plazo*

*Una de las grandes diferencias entre la gestión tradicional de proveedores y el enfoque Lean es el concepto de Partner Lean.*

*Principios:*

- *No buscar el mínimo precio unitario, sino el mínimo coste total.*
- *Construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza.*
- *Incluir al proveedor en el desarrollo de producto y en la mejora continua.*
- *Compartir información de forma abierta.*
- *Entender que el éxito del proveedor es el éxito de la empresa.*

### **Modelo Win-Win:**

- *Para el proveedor: estabilidad, visibilidad, crecimiento conjunto.*
- *Para la empresa: fiabilidad, calidad, capacidad de adaptación.*

*La cadena de suministro se convierte en una empresa extendida, no en una guerra de precios.*

*Empresas como Toyota o Mercadona han demostrado que este modelo genera mucho más valor que el enfoque transaccional clásico.*

*Una pyme que piensa así estará en condiciones de competir de forma mucho más eficaz y rentable.*

## LEAN EN LA GESTIÓN DIARIA

*Cómo llevar la filosofía Lean a la operativa cotidiana*

*Uno de los grandes logros de Lean es que convierte la mejora continua en una práctica diaria, no en un proyecto puntual.*

- *Lean no es una "moda de consultoría".*
- *Lean es una forma de trabajar que impregna la rutina diaria de la empresa.*



SISTEMA SQDCME

Una estructura clara para gestionar el día a día

**SQDCME** es un marco que permite controlar de forma equilibrada todos los aspectos clave de la operación:

**S - Safety (Seguridad)**

- La seguridad es lo primero.
- Ningún logro operativo justifica poner en riesgo a las personas.

**Q - Quality (Calidad)**

- Cumplir los estándares y asegurar que lo que se entrega es correcto.
- Fomentar la cultura de calidad en la fuente.

**D - Delivery (Entrega)**

- Cumplir los plazos acordados con el cliente.
- La fiabilidad en la entrega es clave para la satisfacción y la reputación.

**C - Cost (Coste)**

- Controlar los costes, entendidos en sentido global (no solo coste local).
- Buscar siempre el equilibrio coste-valor.
- 

**M - Man (Personas)**

- *Atender al estado de la plantilla: formación, motivación, clima laboral.*
- *Las personas son el motor de la mejora.*

**E - Environment (Medio ambiente)**

- *Minimizar el impacto ambiental.*
- *Cumplir con la normativa y fomentar prácticas sostenibles.*



MODELO DE GESTIÓN POR NIVELES

No todos los problemas requieren la misma respuesta

Una empresa Lean organiza la gestión de problemas en niveles, según su gravedad e impacto.

Ejemplo típico:

NIVELES DE GESTIÓN DE PROBLEMAS

Nivel	Tipo de Problema	Tratamiento
Nivel 1	Problema menor, sin impacto en el cliente	Resuelto por el propio equipo en su reunión diaria.
Nivel 2	Problema recurrente, afecta productividad o coste	Tratado con PDCA por el equipo, con soporte de Mejora Continua.
Nivel 3	Problema estructural, requiere cambios en procesos o inversiones	Proyecto de mejora liderado por Mejora Continua, con implicación de la Dirección.
Nivel 4	Problema crítico, impacto directo en seguridad, calidad o cliente	Escalado inmediato a Dirección General. Acción urgente + proyecto de corrección estructural.

Este modelo evita que:

- Los problemas menores saturen a la Dirección.
- Los problemas graves se queden atrapados en los niveles bajos.
- Los problemas estructurales se traten como simples incidencias operativas.

GESTIÓN DE TICKETS

Convertir los problemas en acciones trazables. Una herramienta esencial es la gestión de tickets:

Cada problema que supera un umbral definido se convierte en un "ticket" o expediente.



*El ticket debe contener:*

- Descripción clara del problema.
- Impacto (en SQDCME).
- Categoría (nivel 1, 2, 3 o 4).
- Responsable.
- Fecha de apertura.
- Fecha objetivo de cierre.
- Resultado de la acción PDCA.



**TICKET DE PROBLEMA**

Descripción del problema: Proceso reparado durante el proceso de ensamblaje.		Impacto: Calidad
Responsable: Rosa Martínez	Categoría: Nivel 2	
Fecha de apertura: 11 abril de 2024	Fecha objetivo de cierre: 15 abril de 2024	
Resultado de la acción PDCA: Uno de los protectores en la caída de montaje		

La gestión de tickets evita que los problemas "se olviden" o "desaparezcan" entre el ruido del día a día.

**NORMALIZACIÓN DEL COLOR DE PROBLEMAS**

Para facilitar la gestión visual de problemas.  
se utiliza un sistema de colores normalizado:

 Verde

Verde: Proceso bajo control.  
No hay desviaciones significativas.

 Amarillo

Amarillo: Desviación leve del estándar.  
Acción correctiva en marcha.

 Rojo

Rojo: Desviación grave. Impacto significativo.  
Acción urgente requerida.

 Azul

Azul: Problema ya resuelto.  
pendiente de estandarización.

*Toda la empresa debe compartir el mismo "diccionario de colores".*

*El color **no es para "culpar"**, es para hacer visible la realidad.*

*Una gestión Lean madura es aquella donde:*

- **No se ocultan los rojos.**
- **Los amarillos se convierten en verdes.**
- **Los rojos pasan a azul mediante proyectos de mejora.**





## REUNIONES DIARIAS

*El pulso del sistema Lean. Las reuniones diarias son el corazón operativo de la gestión Lean.*

*No son para revisar "lo que ya sabemos", sino para:*

- Revisar el estado de los indicadores (SQDCME).
- Compartir problemas nuevos.
- Registrar nuevos tickets.
- Verificar la evolución de tickets.
- Priorizar acciones.



***Estas reuniones deben ser:***

- Breves (10-15 min).
- Al pie del puesto de trabajo (en planta o en la zona de servicio).
- Visuales (delante del panel de gestión visual).
- Participativas.

*El objetivo es que: Todos los días, todos los equipos actúen conscientemente sobre sus problemas.*

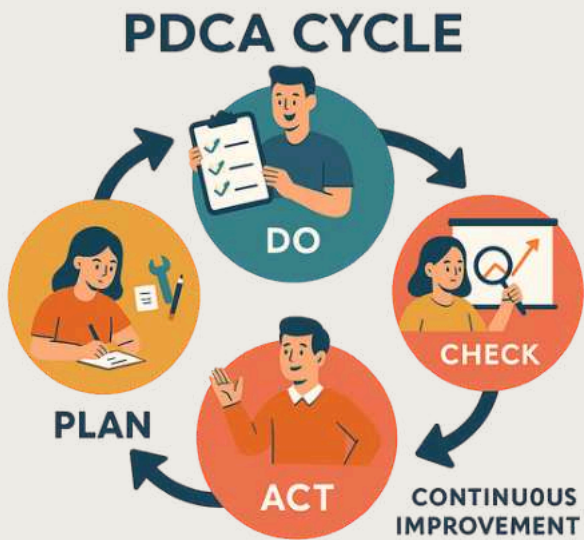
## APLICACIÓN DEL CICLO PDCA

*Resolver problemas de forma estructurada. Cuando un problema supera un umbral definido, se activa el ciclo PDCA completo:*

- **Plan** → Definir bien el problema, analizar causas (5 porqués, Ishikawa...).
- **Do** → Aplicar una primera solución en pequeño.
- **Check** → Medir el resultado, verificar si la solución es eficaz.
- **Act** → Estandarizar la solución (o iterar de nuevo si no ha funcionado).

*El Departamento de Mejora Continua suele acompañar a los equipos en la ejecución de estos ciclos PDCA.*

*El verdadero cambio cultural ocurre cuando los equipos adoptan el PDCA como su forma natural de resolver problemas, no como un requisito formal.*



DOCUMENTO A3

La herramienta Lean para estructurar la mejora. El Documento A3 es una herramienta visual y de gestión que permite:

- Estructurar cada proyecto de mejora de forma simple y potente.
- Comunicar de manera visual el avance del proyecto.
- Facilitar el aprendizaje colectivo.

Un A3 típico contiene:

- Definición del problema.
- Análisis de causa raíz.
- Objetivo de mejora.
- Plan de acción (PDCA).
- Resultados esperados.
- Indicadores de seguimiento.
- 

NOMBRE DEL PROYECTO O PROBLEMA	
1. Contexto: Fecha: Responsable:	Autorizado: Seguimiento: Fecha:
1.- Background	2.- Objetivo
3.- Clarificación del Problema	4.- Causa Raíz
5.- Acortar el Problema	6.- Desarrollo de soluciones
	7.- Resumen

Su formato forzosamente breve (una página) obliga a:

- Pensar bien.
- Sintetizar.
- Comunicar con claridad.

DESCARGAR A-3 EN  
[www.ffrancoso.com](http://www.ffrancoso.com)  
en Ebook



RESUMEN VISUAL DEL CAPÍTULO

<p>INNOVACIÓN EN EL PENSAMIENTO LEAN</p> 	<p>PRIORIDADES COMPETITIVAS</p>  <ul style="list-style-type: none"><li>• Coste</li><li>• Calidad</li><li>• Tiempo</li><li>• Flexibilidad</li></ul>	<p>RENTABILIDAD ANTES QUE ACTIVIDAD</p> 
<p>GENERACIÓN DE VALOR Y MEJORA CONTINUA</p> 	<p>CONTROL AUTÓNOMO DE DEFECTOS</p> <p>SISTEMA PULL</p> 	<p>TRABAJO EN EQUIPO VISIÓN GLOBAL</p> 
<p>GESTIÓN INTELIGENTE DE COSTES</p> 	<p>CADENA DE SUMINISTRO FLUJO DE INFORMACION</p> 	<p>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ESCALADO POR NIVELES</p> 

LEAN MANAGEMENT

Lean: el camino inteligente hacia la pyme del futuro

Si has llegado hasta aquí, ya lo sabes: Lean Management no es una moda pasajera ni un manual de fábrica japonesa. Es una filosofía de gestión que transforma radicalmente la manera de hacer empresa.

- No se trata solo de producir más barato.
- Se trata de construir empresas más robustas, más flexibles, más humanas y más rentables.

Y precisamente ahí está la gran oportunidad para las pymes:

- Las grandes corporaciones tienen músculo, pero son lentas.
- Las startups son ágiles, pero muchas veces no saben escalar con orden.
- Las pymes Lean combinan agilidad con solidez. Y eso es imbatible.

Lean es el puente que puede llevar a cualquier emprendedor a convertirse en empresario de verdad.



## Profesionalizando la gestión.

- Eliminando los desperdicios que lastran los márgenes.
- Simplificando para aportar más valor.
- Construyendo una cultura de mejora continua que evoluciona con el mercado.

### Cada pyme que da este salto:

- Gana en competitividad.
- Gana en capacidad de adaptación.
- Gana en rentabilidad.
- Gana en reputación.

Y, sobre todo, se convierte en una empresa donde las personas están motivadas porque ven que su trabajo cuenta y mejora cada día.

Si eres emprendedor y estás profesionalizando tu pyme, el momento de empezar con Lean es ahora:

- Empieza pequeño.
- Simplifica tu catálogo.
- Trabaja con tus equipos en estandarizar procesos.
- Implanta tu primer panel SQDCME.
- Lanza tus primeros ciclos PDCA.
- Enseña a tu gente a amar los problemas (porque son la semilla del cambio).
- Y sobre todo, predica con el ejemplo: Lean empieza por la Dirección.

No esperes a tener un tamaño grande para aplicar Lean. Es Lean lo que te permitirá llegar ahí.

El mejor momento para empezar fue ayer. El segundo mejor momento es hoy.

**El camino de De Emprendedor a Empresario pasa, sí o sí, por convertirse en una empresa Lean.**

**MÓDULO 6****INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

# Resumen del Módulo

## Social Media

De la mano de Nieves Galvañ Alberola, comprendimos que Social Media va mucho más allá de las publicaciones. Es un canal estratégico que debe estar alineado con los objetivos de negocio.

Aprendimos a diseñar planes eficaces y a gestionar la reputación online con herramientas claras para anticipar y manejar crisis.

## Design Thinking

Con César Mariel Albert descubrimos que el Design Thinking es una metodología esencial para innovar con el cliente en el centro. Nos enseñó a empatizar, idear y experimentar soluciones de alto valor, siempre partiendo de una comprensión profunda de las necesidades reales del usuario.

## Transformación Digital y Tecnologías Disruptivas

Paqui Rubio nos ofreció una visión estratégica de cómo las tecnologías disruptivas pueden transformar el negocio. Nos mostró que la verdadera transformación digital requiere rediseñar procesos y modelos, combinando tecnologías como IoT, blockchain o cloud con un liderazgo claro y una cultura digital sólida.

## Lean Startup y Emprendimiento

Nuevamente con César Mariel Albert, exploramos el enfoque Lean Startup. Aprendimos a validar ideas de negocio de forma ágil, reduciendo el riesgo y acelerando el aprendizaje.

El ciclo Build-Measure-Learn y la creación de MVPs son herramientas clave para emprender e innovar en cualquier pyme.



**MÓDULO 6 - INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

# Resumen del Módulo

## Inteligencia Artificial

El módulo de Santiago Ambit nos abrió los ojos al potencial real de la Inteligencia Artificial. Más allá de la teoría, vimos aplicaciones prácticas que las pymes pueden implementar de inmediato. La clave: combinar el poder de la IA con la inteligencia emocional para liderar de forma más humana y efectiva.

## Cambio Organizacional y Cultura Ágil

Con Javier Peris (Business&Co.) entendimos que la transformación real empieza en la cultura. Nos enseñó cómo una cultura Ágil permite a las organizaciones ser más adaptativas, transparentes y resilientes. Aprendimos a fomentar estructuras más flexibles y a liderar el cambio desde las personas.

## Lean Management

Gerardo Ibáñez nos proporcionó una visión completa de Lean Management como sistema de gestión total. Más allá de herramientas, vimos cómo Lean ayuda a eliminar desperdicios, optimizar procesos y aportar más valor al cliente. Un marco potente para profesionalizar la gestión de cualquier pyme.



## MÓDULO 7 - LIDERAZGO Y DESARROLLO DIRECTIVO

# Liderazgo y Gestión de Equipos



## ¿Diriges o solo apagas fuegos?

Liderar no es hacer más tareas. Es generar resultados a través de otros. Como dice: "La agenda no miente. Lo que haces es lo que eres."

Este capítulo convierte conceptos de liderazgo en un manual aplicable para cualquier pyme.

Acompañaremos a Clara, CEO de una empresa en crecimiento, y su equipo: Luis, Ana, Víctor, Marta y Raúl. Con ellos, verás cómo pasar del caos a un liderazgo consciente, efectivo y replicable.

## EL EQUIPO



### CLARA

LÍDER DE EQUIPO

#### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

- Organizada y metódica
- Cuidadosa en su toma de decisiones

#### CÓMO LLEGAR A ELLA

- Utiliza argumentos sólidos y datos
- Sé preciso y evita la ambigüedad

#### SOLUCIONES

- Asigna tareas que requieran atención a los detalles
- Preséntale mejoras de forma cuidadosa



### LUIS

Logística

#### CARACTERÍSTICAS

- Organizado, estructurado
- Presta atención al detalle

#### CÓMO LLEGAR A ÉL

- Proporcióname procesos claros
- Infórmale con antelación

#### SOLUCIONES

- Empléalo en procesos repetitivos
- No hagas cambios de ideas repentinos



### VÍCTOR

Comercial

#### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

- Competitivo y decidido
- Le motivan los retos y objetivos ambiciosos

#### CÓMO LLEGAR A ÉL

- Proporcióname libertad, no supervisar en exceso
- Sé directo, ve al grano

#### SOLUCIONES

- Empléalo en procesos nuevos o para conseguir objetivos
- Desafía su perspectiva



### ANA

Diseño

#### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

- Cautelosa y precisa
- Prefiere trabajar con estructura y detalle

#### CÓMO LLEGAR A ELLA

- Dale espacio para crear sin restricciones
- Sé específico con los límites de proyectos

#### SOLUCIONES

- Proporcióname una guía clara
- Establece expectativas específicas



### MARTA

Atención cliente

#### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

- Amable y tranquila
- Busca estabilidad y relaciones de confianza

#### CÓMO LLEGAR A ELLA

- Fomenta un ambiente de apoyo
- Sé paciente y paso a paso

#### SOLUCIONES

- Dale tareas que tengan un impacto positivo
- Proporcióname contexto y razones



### RAÚL

Junior marketing

#### CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

- Entusiasta y sociable
- Necesita reconocimiento y estímulos

#### CÓMO LLEGAR A ÉL

- Valida sus aportaciones
- Fomenta su creatividad e ideas

#### SOLUCIONES

- Ponle metas alcanzables
- Proporcióname una guía para hacer tareas



Rediseña tu agenda como líder

Tu tiempo dice si estás liderando o solo sobreviviendo. Clara aprende a revisar su semana con una tabla simple:

Clara se da cuenta de que dedica el 80% a operar y solo el 20% a liderar. Durante una semana decide probar una redistribución: todos los lunes por la mañana los dedica exclusivamente a personas. En lugar de revisar presupuestos o correos, reserva ese bloque para 1:1, planificación de roles y resolución de conflictos. Resultado: en dos semanas reduce el número de urgencias diarias y nota más compromiso del equipo.

REDISEÑA TU AGENDA  
COMO LÍDER

Tu equipo necesita que estés presente, no como apagafuegos, sino como referente. Aplica este mini-diagnóstico:

ACCIÓN	¿CUÁNTO TIEMPO LE DEDICO?	¿QUÉ DEBERÍA CAMBIAR?
Hablar con cada miembro del equipo		
Dar feedback real (positivo o correctivo)		
Pensar en cómo hacer crecer a cada persona		
Corregir comportamientos o aclarar expectativas		
Delegar bien (y no volver a hacer yo lo delegado)		

Aprende a dar feedback de verdad

“Tener valor es una muestra de cariño” – Javier Duarte

Evitar las conversaciones difíciles es una forma de egoísmo. El método Duarte le permite a Clara decir lo que piensa sin dañar la relación.

**Ejemplo 1:** Ana entrega un diseño con errores. Clara aplica los 7 pasos:

- 1. **Intención:** “Quiero hablar sobre la entrega de ayer.”
- 2. **Positivo:** “Valoro tu creatividad y conexión con el cliente.”
- 3. **Hechos:** “Hubo errores en el texto y en el logo.”
- 4. **Pregunta:** “¿Tú lo notaste? ¿Qué pasó?”
- 5. **Impacto:** “El cliente duda de nuestra profesionalidad.”
- 6. **Solución:** “¿Revisamos juntas un checklist?”
- 7. **Compromiso:** “Te acompaño en la siguiente entrega.”





**Ejemplo 2:** Marta no eleva una queja importante del cliente.

- 1. **Intención:** "Quiero hablar de cómo gestionamos las quejas."
- 2. **Positivo:** "Confío en tu criterio con los clientes, y sé que eres muy respetuosa."
- 3. **Hechos:** "Esta semana, el cliente X escribió tres veces y no lo supimos hasta que llamó."
- 4. **Pregunta:** "¿Por qué no lo compartiste antes? ¿Pensaste que no era grave?"
- 5. **Impacto:** "No pudimos reaccionar y eso ha generado desconfianza."
- 6. **Solución:** "¿Podemos definir juntas qué tipo de quejas siempre deben escalarse?"
- 7. **Compromiso:** "Si necesitas apoyo para comunicarlo, lo hacemos juntas."

Resultado: Marta aprende sin miedo. Clara empieza a ver una cultura de mejora real.

**Diseña una cultura clara**

Una cultura de equipo sana se construye sobre tres reglas:

- 1. Roles claros
- 2. Respeto mutuo
- 3. Autonomía con límites

Error habitual en pymes: Clara descubre que tres personas estaban haciendo tareas similares sin saberlo. Víctor ofrecía descuentos, Marta enviaba confirmaciones al cliente, y Raúl publicaba anuncios... pero nadie controlaba la coherencia de la propuesta. Resultado: mensajes contradictorios.

**Solución:** Clara diseña un mapa de responsabilidades y lo revisa con el equipo.

**Y crea un "semáforo de decisiones":**

Esto evita dependencias innecesarias y acelera decisiones seguras.

Semáforo de autonomía	
Tarea	Libertad de decisión
Modificar rutas de reparto	●
Publicar campañas pagadas	● Revisión previa
Resolver quejas estándar	● Depende del cliente
Cambiar proveedor logístico	● No



## Lidera como guía, no como jefa

Fórmula Duarte:

Exigir + Ayudar = Resultados sostenibles

### EXIGIR + AYUDAR

RESULTADO SOSTENIBLE



Clara exige resultados claros, pero también forma, acompaña y desbloquea obstáculos

#### EXIGIR

- Pon objetivos claros
- Da seguimiento a lo acordado
- No tolere excusas repetidas

#### AYUDAR

- Forma a tu gente
- Responde rápido cuando alguien necesita apoyo
- Acompaña cuando el camino no está claro



Luis



Ana



Víctor



Marta



Raúl

Clara, a cada persona pide lo máximo y da lo necesario

Liderar no es resolverlo todo ni estar encima de cada detalle. Es ser guía, formadora y referente. Un buen líder no tapa errores: enseña a evitarlos. No solo marca objetivos: acompaña en el camino. Clara descubre que cuando guía de forma constante, el equipo avanza sin depender de ella en cada paso.

Como dice Duarte: "Liderar no es solo exigir. Es acompañar para que la exigencia sea posible."

Además, Clara empieza a tener un "cuaderno del líder" donde anota cómo ha combinado exigencia y ayuda esa semana. Cada viernes revisa: ¿a quién le he exigido sin ayudar? ¿A quién he ayudado sin exigir?




*“Liderar no es solo exigir. Es acompañar para que la exigencia sea posible.”*

EMPLEADO	EXIGIR	AYUDAR
Luis	Entregas a tiempo	Claridad en cambios de ultima hora
Ana	Creatividad con enfoque	Estructura y prioridades visuales
Víctor	Objetivos ambiciosos	Canal de comunicación fluido
Marta	Escalar quejas a tiempo	Apoyo emocional y validación constante
Raúl	Responsabilidad en ejecución	Feedback frecuente y ejemplo cercano

Aprende a leer a tu equipo (Modelo DISC)

Cada persona necesita un tipo de comunicación diferente. El modelo DISC, desarrollado por William Marston en los años 20, ha sido adaptado al mundo empresarial como una herramienta práctica para entender estilos de comportamiento.

EL MODELO DISC

COLOR	ESTILO DOMINANTE	NECESITA DE SU LIDER	REACCIONA MAL SI...
 Rojo	Directo, competitivo	Autonomía + retos	Lo controlas o lo repites todo
 Amarillo	Creativo, sociable	Inspiración + reconocimiento	Le das tareas mecánicas o frías
 Verde	Amable, paciente	Confianza + seguridad	Lo presionas en público o lo
 Azul	Analítico, preciso	Datos + planificación	Improvisas o cambias sin aviso

Clara dibuja un mapa en la sala de reuniones con fotos del equipo y su color principal. Lo usa como recordatorio para ajustar su lenguaje y sus expectativas.

Convierte el liderazgo en hábito

Liderar bien no es algo que se hace una vez y se olvida. Es un ejercicio constante, que se entrena como cualquier habilidad. Clara entiende que el liderazgo no se delega ni se improvisa. Se planifica, se mide y se convierte en parte del funcionamiento de la empresa. No basta con buenas intenciones ni con frases bonitas en la pared: lo que no se sistematiza, desaparece.



Cada primer viernes de mes, Clara hace un mini check-in: ¿Qué personas del equipo han crecido este mes? ¿Por qué? ¿A quién no he exigido lo suficiente? ¿Qué hábito de liderazgo debo reforzar?

Con eso, ajusta sus rutinas semanales como si fueran parte de un sistema operativo empresarial.

## **Clara ya no es jefa, es referente**

De jefa a líder. De ejecutiva a formadora. De apaga fuegos a generadora de talento.

El liderazgo no es una actitud puntual. Es un sistema que se entrena y se sostiene con intención.

Clara ha entendido algo que muchas pymes pasan por alto: si tú no lideras, tu empresa será un caos disfrazado de actividad. El crecimiento real empieza cuando el emprendedor se convierte en desarrollador de personas, no solo en solucionador de problemas.

## **Aplicación inmediata para cualquier pyme:**

- Reserva un bloque semanal para tu equipo (aunque estés solo con 3 personas).
- Crea tu propio semáforo de decisiones.
- Aprende a comunicar distinto según el perfil de tu equipo.
- Pide feedback sobre tu liderazgo una vez al mes.

Porque si no construyes cultura de liderazgo ahora, mañana estarás apagando los mismos fuegos... con menos energía.





## MÓDULO 7 - LIDERAZGO Y DESARROLLO DIRECTIVO

# Gestión de Conflictos y Toma de Decisiones



## El conflicto como oportunidad:

Liderar una pyme no es solo tomar decisiones estratégicas. Es, sobre todo, tomar decisiones todos los días, con personas reales, en situaciones concretas y, muchas veces, bajo presión.

Y entre esas decisiones, una de las más delicadas es cómo actuar cuando hay conflictos internos: tensiones entre empleados, malentendidos, problemas de rendimiento o simplemente expectativas frustradas.

Muchos emprendedores se sorprenden al descubrir que el crecimiento de su empresa no se frena por falta de clientes, sino por problemas internos mal gestionados: egos, silencios, choques de carácter, falta de dirección clara o decisiones que nunca se toman por miedo a romper el buen ambiente.

Este capítulo quiere ser un manual práctico para cambiar eso. Para ayudarte a:

- Diagnosticar mejor los problemas de rendimiento o actitud.
- Dar feedback de forma efectiva y humana.
- Resolver conflictos con método y sin dramas.
- Y sobre todo, tomar decisiones con personas, no sobre personas.

Porque al final, **liderar no es evitar el conflicto**. Es transformarlo en aprendizaje y cohesión.

## Toma de decisiones con personas: cómo ayudar a mejorar sin desgastar la relación

Un buen líder no reacciona. Diagnostica primero, actúa después.

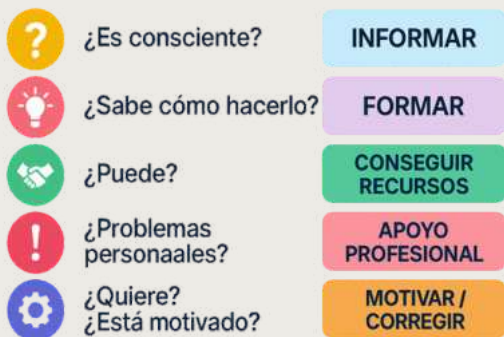
Cuando detectas que un miembro de tu equipo no está cumpliendo como debería, el primer impulso suele ser corregirle, darle más tareas o incluso pensar en prescindir de él.



## La herramienta clave: el modelo de intervención en cinco preguntas

Para decidir cómo actuar, empieza preguntándote:

1. ¿Es **consciente del problema**? Si no lo es, informa. Puede que nadie le haya dicho nunca que eso estaba mal o que no estaba a la altura.
2. ¿**Sabe cómo hacerlo**? Si no sabe, forma. A veces asumimos que la gente tiene las herramientas, pero no es así.
3. ¿**Puede hacerlo**? Si le falta tiempo, recursos o apoyo, tu trabajo es facilitárselos.
4. ¿**Tiene algún problema personal que le afecta**? Si es así, puedes ofrecer apoyo limitado o dar margen.
5. ¿**Quiere hacerlo**? ¿**Está motivado**? Si no hay actitud, debes motivar o corregir. Aquí entra en juego el liderazgo directo.



Este modelo sencillo evita cometer errores comunes como:

- Suponer que el problema es de actitud cuando en realidad es de formación.
- Echar la culpa al empleado cuando el fallo es de organización.
- Dejar pasar el tiempo sin intervenir, esperando que se "le pase".

## Herramienta visual: Matriz de decisión rápida

Ejemplo aplicado a una pyme

Imagina que tienes a Laura, responsable de atención al cliente, que está contestando tarde los correos. Antes de saltar a conclusiones, aplicas el modelo:



- Le preguntas y te das cuenta de que no sabía que eso era un problema para el equipo comercial (no era consciente).
- Luego descubres que está respondiendo sin CRM ni plantillas (falta de recursos).
- Y además, tiene problemas personales recientes que le están afectando.

**¿La solución? No es una bronca.** Es una combinación de informar, facilitar herramientas, y dar apoyo puntual.

Ese es el tipo de liderazgo que convierte problemas en mejoras.

Esta herramienta ayuda a personalizar tu intervención sin improvisar.

### **Feedback y cultura del reconocimiento: prevenir el conflicto desde la confianza**

Uno de los errores más comunes en las pymes es guardar el feedback para cuando algo va mal. Se corrige, se reprende, se avisa... pero casi nunca se felicita, se agradece o se reconoce. Y sin darnos cuenta, estamos sembrando frustración, distancia y desmotivación.

### **El reconocimiento no es un extra, es parte del trabajo del líder**

Reconocer lo que está bien hecho no es un halago gratuito. Es una herramienta de liderazgo. Motiva, orienta, refuerza conductas positivas y fortalece la relación con el equipo.

### **El buen feedback:**

- Motiva a repetir conductas positivas.
- Alinea expectativas sin castigar.

- Refuerza el propósito compartido.
- Construye una cultura de respeto y mejora continua.

Pero no cualquier feedback sirve. Debe ser dado con método.

### La regla de las 3C: Calidad, Cantidad y Cambio

Una buena cultura de reconocimiento requiere cuidar tres cosas:

1. **Calidad:** El reconocimiento debe ser concreto y específico. Nada de "buen trabajo" genérico. Mejor: "Tu presentación de hoy ha sido clara y directa, y eso ha ayudado mucho a que el cliente entendiera nuestra propuesta".
2. **Cantidad:** Hay que dar más mensajes positivos que negativos. No por quedar bien, sino porque los positivos construyen confianza para poder afrontar luego los negativos sin romper la relación.
3. **Cambio:** Reconoce también el esfuerzo por cambiar, aunque aún no sea perfecto. Premiar el progreso es tan importante como celebrar los logros.

#### Feedback: La regla de las 3C



##### CALIDAD

Concreto y  
específico



##### CANTIDAD

Más positivos  
que negativos



##### CAMBIO

Esfuerzo por  
cambiar

### ¿Cómo dar un feedback que tenga impacto?

**Paso 1: Sé específico:** Habla de un hecho, no de una intención. Describe lo que ha pasado, no lo que tú interpretas.

**Paso 2: Explica el impacto:** ¿Por qué ha sido valioso lo que hizo? ¿Cómo contribuyó al equipo o al cliente?

**Paso 3 (opcional):** Asocia una consecuencia positiva. Puede ser un reconocimiento público, una mejora de condiciones o simplemente un gesto.



### Ejemplo:

"Gracias por asumir el cierre del proyecto mientras yo estaba fuera. Eso permitió que todo siguiera en marcha sin retrasos. Me da mucha confianza para delegar en ti."

### Público o privado: ¿cuándo y cómo?

- Si es un elogio al equipo completo, mejor en público.
- Si es una felicitación individual, evalúa el contexto:
- Si hay buena cohesión, hazlo en público. Si no, es mejor individualizarlo para no generar celos ni tensiones.

Y, muy importante: si vas a reconocer algo, no lo empañes criticando otra cosa. No uses frases tipo "muy bien esto, pero...". Si hoy reconoces, reconoce. Ya corregirás otro día.

### El liderazgo como ejemplo visible

Gestionar personas es gestionar relaciones. Y eso empieza por ser tú mismo un referente de comportamiento: coherente, claro y justo.

La confianza no se impone. Se construye con pequeños gestos: escuchas activas, agradecimientos, apoyo ante errores y reconocimiento sincero.

Si un líder reconoce, su equipo aprende a reconocer. ***Si un líder da feedback constructivo, su equipo mejora sin miedo.***





### ¿Qué es un conflicto y cuándo lo es de verdad?: Diagnóstico y causas frecuentes en una pyme

La palabra “conflicto” suele tener mala fama. A menudo se asocia a discusiones, tensiones, gritos o incluso enfrentamientos personales. Pero en realidad, los conflictos no son siempre algo negativo. Son señales. Avisos. **Oportunidades de mejora**... si se gestionan bien.

#### No todo lo que molesta es un conflicto

Antes de lanzarte a “resolver” algo, pregúntate:

- ¿Es un verdadero conflicto o solo una diferencia de opinión?
- ¿Hay una frustración acumulada o se trata de un malentendido puntual?
- ¿Es un problema estructural (organización, roles, recursos) o emocional (ego, actitud, miedos)?

Diagnosticar bien el origen del conflicto es tan importante como gestionarlo. Porque si lo abordas como un problema de actitud, pero en realidad es un fallo de comunicación, solo estarás empeorando las cosas.

#### ¿Qué genera más conflictos en una pyme?

Los conflictos son inevitables, pero muchas veces previsibles. Estas son las cinco causas más frecuentes:

1. **Interpretaciones distintas de los hechos:** Una misma situación se percibe de forma diferente por cada persona. Lo que para uno es normal, para otro es injusto o irrespetuoso.
2. **Falta de cuidado en la comunicación:** Tono, gestos, silencios, correos mal redactados... pequeños detalles que desencadenan grandes reacciones.
3. **Estructura poco clara de funciones y responsabilidades:** Si no se sabe quién hace qué, surgen duplicidades, omisiones y reproches.
4. **Metas incompatibles o falta de visión compartida:** Cada departamento (o persona) tira para su lado porque nadie ha alineado los objetivos.
5. **Diferencias personales o culturales mal gestionadas:** Edad, género, personalidad, valores... todo influye si no se aprende a convivir con ello desde el respeto y la empatía.

### ¿Y si mi equipo parece “tranquilo”? ¿Es que no hay conflicto?

¡Cuidado! La ausencia de conflicto aparente no siempre es buena señal. Puede ser síntoma de:

- Miedo a hablar.
- Desmotivación o apatía.
- Conformismo tóxico (“total, no sirve de nada decirlo...”).

Por eso es mejor preguntarte: ¿tenemos un verdadero equipo o solo una agrupación de gente que trabaja junta?

### Tres claves para saber si tienes un equipo de alto rendimiento

Un equipo sano y productivo no es el que nunca discute, sino el que sabe afrontar las diferencias con madurez y enfoque constructivo.

### Estas son las tres preguntas clave:

1. **¿Hay buen ambiente laboral?:** Se nota en los gestos, los silencios, las reuniones... No se trata solo de risas, sino de confianza.
2. **¿Somos productivos?:** Más allá del esfuerzo, ¿se cumplen objetivos? ¿Hay resultados reales?
3. **¿Tenemos futuro juntos?** ¿Queremos seguir trabajando en este equipo a medio-largo plazo? ¿Lo vemos viable?

Un equipo que falla en cualquiera de estos tres puntos tarde o temprano chocará.

## **Cómo se construye un equipo con menos conflictos**

La respuesta no es mágica, pero sí concreta: generando seguridad psicológica.

Esto significa crear un entorno donde las personas:

- Se sientan escuchadas y respetadas.
- Puedan opinar sin miedo al ridículo o la represalia.
- Se atrevan a pedir ayuda, proponer ideas o reconocer errores.

## **¿Y cómo se genera esa seguridad?**

A través de normas colectivas claras, impulsadas por el líder y compartidas por el equipo. Por ejemplo:

- ¿Cómo nos comunicamos?
- Comunicación libre, sin juicios.
- ¿Cómo resolvemos los conflictos?
- Hablando directamente, sin guardárnoslo.
- ¿Qué hacemos ante los errores de los demás?
- No culpamos. Aprendemos.
- ¿Cómo ayudamos al compañero?
- Nos apoyamos en los picos de carga, sin que nos lo tengan que pedir.

Estas normas reducen la incertidumbre y permiten que las personas se centren en aportar, no en protegerse.

## **Cómo actuar ante un conflicto: Guía para líderes de pymes**

Cuando aparece un conflicto en tu equipo, no basta con buena voluntad. Hace falta un método claro que te permita actuar con serenidad, orden y eficacia.

Aquí te presento un proceso práctico en 6 pasos + 1 previo, adaptado para emprendedores y líderes de pymes que necesitan resultados reales sin complicarse con burocracias.

## Pre-mediación: antes de juntar a las partes

Antes de sentar a dos personas en conflicto, el líder (o mediador) debe hacer un trabajo previo:

1. Conocer los hechos por separado
2. Escucha la versión de cada parte sin juzgar ni proponer soluciones.
3. Facilitar una descarga emocional
4. Si alguien llega muy alterado, no podrá dialogar. Deja que exprese su emoción en privado primero.
5. Pedir propuestas individuales de solución
6. ¿Cómo resolverías tú el problema? Esto te da pistas y desbloquea el proceso.
7. Preparar tus propias alternativas
8. Ten ideas por si no llegan a acuerdos, pero úsalas solo si es necesario.
9. Valorar la actitud colaborativa
10. Pregunta directamente: "¿Estás dispuesto/a a reunirte con la otra persona para resolverlo?".
11. Acotar el problema
12. Deja claro el tema del conflicto. No todo vale. Centra la conversación.

## Paso 1 – Establecer el escenario

- ¿Cuál es el tema real que se discute?
- ¿Cuáles son los hechos objetivos?

Aquí no se buscan culpables, sino una base común. Cuanto más claro sea el terreno, menos espacio habrá para malentendidos.

## Paso 2 – Recopilar información

Este paso es clave. Cada parte debe poder expresar:

- Qué ocurrió (desde su perspectiva).
- Cómo se sintió.
- Qué necesita ahora.

Usa la Pirámide de Acland para separar capas del conflicto:

Usa la Pirámide de Acland para separar capas del conflicto:

1. **Posiciones:** Lo que cada parte "exige".
2. **Intereses:** Lo que realmente quiere lograr.
3. **Necesidades:** Lo que no puede permitirse perder.



Pirámide de Acland

Muchos conflictos se enquistan porque solo se negocian posiciones. Hay que bajar a intereses y necesidades reales.

### Paso 3 – Acordar el problema

Una vez escuchadas ambas partes:

- Resume el conflicto.
- Señala los puntos de acuerdo comunes.
- Delimita las diferencias concretas.

El objetivo aquí es que ambas partes digan: "Sí, eso es lo que está pasando". Ese es el punto de partida real para resolver.

### Paso 4 – Generar alternativas conjuntas

Invita a las partes a proponer soluciones. Algunas pautas útiles:

- Empieza desde el enfoque "ganar – ganar".
- Si hay atasco, tú puedes proponer opciones, pero deja que ellos participen.
- Fomenta la creatividad. A veces la solución no está en el punto medio, sino en una tercera vía.

### Paso 5 – Negociar la solución

Ahora toca concretar:

- ¿Qué opción beneficia a ambas partes?
- ¿Hay consenso?
- ¿Se puede aplicar con claridad?

Define un plan de acción con fechas, responsables y seguimiento. Si hace falta, escríbelo para que no se diluya.

## Paso 6 – Hacer seguimiento del conflicto

Un conflicto no se cierra el día que se habla. Se cierra cuando la relación mejora y el compromiso se mantiene.

- Observa cómo evoluciona la interacción.
- Refuerza los avances.
- Si el conflicto rebota, actúa rápido.

Y si no hay mejora... valora otras medidas: cambio de funciones, reubicación o incluso salida de una de las partes.

### BONUS: No olvides al resto del equipo

A veces creemos que un conflicto es "entre dos personas", pero todo el equipo lo ha visto o sentido.

- Valora si es necesario explicar lo que se ha acordado.
- Refuerza la cohesión general tras el conflicto.

Como líder, tu papel no es evitar los conflictos, sino convertirte en la persona que los transforma ***en acuerdos útiles y relaciones más maduras.***

### El rol del líder ante los conflictos: Mediador, modelo y motor del cambio

Gestionar un conflicto no es solo aplicar un proceso técnico. Es un acto de liderazgo. Y como líder, no estás solo para apagar fuegos, sino para prevenirlos, transformarlos y crecer con ellos.

Este bloque aborda lo más importante: tu papel como líder durante y después del conflicto. Lo que haces, lo que callas y cómo lo haces... marcará la diferencia.

### No eres juez: eres mediador

Uno de los errores más habituales es actuar como árbitro. El líder se pone en el centro, escucha a ambos y decide quién tiene razón. Eso desgasta, crea dependencia y resta autonomía al equipo.

### Tu función no es dictar sentencia, sino:

- Crear el espacio seguro para que hablen.
- Guiar el proceso con neutralidad.
- Facilitar acuerdos, no imponerlos.
- Mantener el foco en el propósito común, no en las personas.

Esto requiere autocontrol, escucha activa y saber cuándo hablar... y cuándo no.

### Las 4 competencias del líder-mediador

1. **Escucha activa sin juicio:** No interrumpas. No completes frases. No pienses tu respuesta mientras el otro habla.
2. **Neutralidad emocional:** Aunque tengas más afinidad con una parte, debes mostrar ecuanimidad.
3. **Preguntar para desbloquear:** Usa preguntas abiertas, sin cargar las tintas: ¿Qué te hizo sentir eso? ¿Qué esperabas que ocurriera? ¿Qué necesitas ahora?
4. **Mantener el foco en el objetivo:** El objetivo es resolver y avanzar, no reabrir heridas ni saldar cuentas.

### 4 competencias del líder-mediador



**Escucha  
activa  
sin juicio**



**Neutralidad  
emocional**



**Preguntar  
para  
desbloquear**



**Mantener  
el foco en  
el objetivo**

### Construir normas colectivas después del conflicto

Una vez resuelto un conflicto, no basta con “pasar página”. Es momento de reforzar aprendizajes y evitar que se repita.

Invita al equipo a construir (o revisar) normas compartidas sobre:



- Cómo nos comunicamos.
- Cómo resolvemos diferencias.
- Qué esperamos del otro en momentos difíciles.
- Cómo nos apoyamos.

Esto transforma el conflicto en cultura. Y eso sí cambia las dinámicas a largo plazo.

## **Predicar con el ejemplo: el liderazgo conductual**

Como líder, tu forma de actuar en los conflictos es una clase práctica para el equipo.

- Si callas ante un comportamiento tóxico, lo estás validando.
- Si afrontas los problemas con serenidad y respeto, enseñas madurez.
- Si reconoces tus errores, das permiso a los demás para aprender de los suyos.

## **Tu ejemplo enseña más que cualquier manual.**

Y no hace falta ser perfecto. Solo coherente: si exiges escucha, escucha. Si pides respeto, respeta. Si quieres compromiso, muestra compromiso.

## **Los conflictos no se "gestionan", se lideran**

Por último, recuerda que cada conflicto es:

- Una prueba de madurez del equipo.
- Una oportunidad para crecer como líder.
- Y una semilla de transformación cultural si se trata bien.

Como decía uno de los profesores en el MBA:

***"El líder se gana en el día a día. Pero se revela de verdad... cuando hay tensión."***

## Liderar desde el conflicto

Convertirse en empresario no consiste solo en escalar ventas, gestionar balances o diseñar estrategias.

Es, sobre todo, aprender a convivir con la incertidumbre humana.

Con lo que no se mide en un Excel: el roce, la emoción, el ego, el cansancio, el orgullo, la inseguridad.

Y el conflicto es la manifestación más clara de todo eso.

Pero también es la puerta a una nueva etapa de madurez.

### **El conflicto no es el problema. Es no saber tratarlo.**

Muchas pymes se estancan o se rompen no por falta de producto, ni de clientes, ni de financiación... sino por:

- No resolver tensiones entre socios.
- No dar feedback a tiempo.
- No abordar conflictos latentes que se enquistan.
- No tomar decisiones difíciles con el equipo.

Este capítulo es una invitación a hacer justo lo contrario: mirar el conflicto a los ojos, entenderlo, gestionarlo... y crecer a través de él.

### **Si lideras el conflicto, lideras el cambio**

Cuando una pyme aprende a tener conversaciones difíciles de forma constructiva:

- El ambiente mejora.
- La productividad sube.
- El equipo se compromete más.
- Y el líder gana autoridad real, no solo jerárquica.

Como empresario, puedes usar el conflicto como herramienta de alineamiento, de cultura y de liderazgo.

Y si aprendes a intervenir con respeto, claridad y método, el conflicto deja de ser una amenaza... y se convierte en una ventaja competitiva.

“Un líder no evita los conflictos. Aprende a gestionarlos para construir confianza.”

Haz de tu pyme un espacio donde las personas no se callen por miedo, sino que hablen para construir.

Donde los errores no se oculten, sino que se aprendan.

Donde el liderazgo no se imponga, sino que se gane día a día, especialmente cuando hay tensión.

*Porque en esos momentos, se ve quién lidera... y quién solo manda.*

RESUMEN VISUAL

El conflicto como oportunidad



Un líder no evita los conflictos. Aprende a gestionarlos para construir confianza.

Toma de decisiones con personas



Gestionar personas es gestionar relaciones. El feedback transforma los equipos.

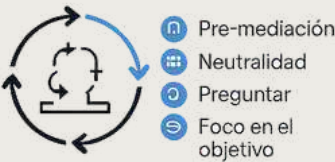
Diagnóstico del conflicto



Feedback y cultura del reconocimiento

- CONSCIENTE? CA CALIDAD
- SABE? C CANTIDAD
- PUEDA? CAMBIO
- TIENE UN PROBLEMA PERSONAL Foco en el objetivo
- QUIERE? Foco en el objetivo

Proceso de gestión de conflictos



El rol del líder en el conflicto

- Escucha activa
- Neut-ralidad
- Preguntar
- Foco en el objetivo





## MÓDULO 7 - LIDERAZGO Y DESARROLLO DIRECTIVO

# Comunicación de Alto Impacto

AUDIO BOOK

*Hablar no es lo difícil. Lo difícil es mostrarse*

**Comunicación de Alto Impacto para líderes que quieren conectar de verdad**

## El día que desaparecieron las mesas

Sábado por la mañana. Aulas de Fundesem. Una clase más en el Executive MBA.

Entramos como siempre. Algunos con café, otros con portátil en mano, todos con la mente aún dividida entre el trabajo del viernes y lo que vendrá el lunes.

Pero algo era diferente.

Las mesas no estaban.

Las sillas, dispuestas en círculo.

Y sin darnos cuenta, también nosotros empezamos a colocarnos distinto. Menos barreras. Más cerca. Más expuestos.

Ahí entendimos que no íbamos a hablar de comunicación como una habilidad técnica. Íbamos a vivirla desde dentro.

Fue la sesión de Comunicación de Alto Impacto, impartida por Nuria Sáez, y no fue solo una clase. Fue una experiencia que todavía hoy seguimos procesando.





Nuria no entró a darnos una conferencia.

Entró con una energía poderosa, cálida, y con una mirada que parecía leer más allá de lo que decías.

Su manera de estar en la sala ya era un mensaje: "Aquí se viene a conectar de verdad."

**Y así fue.**

**Comunicar no es hablar. Comunicar es llegar.**

*Hay frases que impactan. Y hay otras que atraviesan.*

**"Comunicar no es hablar. Comunicar es llegar."**

Con esa frase, Nuria nos lanzó un anzuelo directo al corazón. Y nos retó a replantearnos algo que dábamos por sentado: que saber hablar era suficiente.

Hablar sabemos todos. Pero llegar...

Llegar implica presencia.

Implica conexión.

Implica verdad.

Durante la sesión, exploramos lo que realmente hace que una comunicación sea memorable: no el número de datos, ni las gráficas, ni siquiera la perfección del discurso.

Lo que marca la diferencia es cómo haces sentir a la otra persona.

**"La gente olvidará lo que dijiste... pero jamás olvidará cómo la hiciste sentir."** — Maya Angelou

Aprendimos que la comunicación de alto impacto no tiene que ver con dominar técnicas escénicas o tener voz de locutor. Tiene que ver con atreverte a estar presente sin máscara. A exponerte. A dejar ver lo que hay dentro.



Y eso, para muchos de nosotros —acostumbrados al control, a lo racional, a lo profesional— fue más desafiante que cualquier pitch ante inversores.

¿Qué pasa cuando no dices lo correcto, sino lo que realmente sientes?

¿Qué ocurre cuando no escondes la emoción, sino que la pones al servicio del mensaje?

Pasa esto:

El grupo te escucha distinto.

Se abre una rendija.

**Y lo que hasta entonces era una clase, se convierte en un espejo.**

Nuria insistía en que la mejor comunicación genera confianza.

Y la confianza no nace de las palabras bonitas, sino de la coherencia entre lo que dices, lo que sientes y cómo lo expresas con tu cuerpo.

En ese momento, todos lo entendimos. Pero no con la cabeza. Lo entendimos con el cuerpo.

## **El elefante y el jinete: emoción vs razón**



Durante la clase, Nuria nos presentó una metáfora que se nos quedó grabada a fuego: el elefante y el jinete.

Una imagen poderosa para entender lo que pasa en el interior de nuestra audiencia... y también en nosotros mismos cada vez que comunicamos.

El jinete representa la razón: lógica, planificación, estructura.

El elefante es la emoción: impulso, intuición, energía.

El problema es que muchos líderes —yo entre ellos— hemos aprendido a hablarle al jinete: damos argumentos, mostramos datos, construimos discursos impecables...

Pero si no conectas con el elefante, el mensaje no se mueve.  
No emociona. No convence. No transforma.

Y ese fue uno de los momentos de mayor confrontación personal en la sesión.

Porque descubrimos que la emoción es el verdadero motor de la acción.

Tomamos decisiones por impulso emocional y luego las justificamos con razones.

***Elegimos con el corazón y argumentamos con la cabeza.***

Y sin embargo, insistimos en preparar presentaciones con toneladas de PowerPoint, cifras, gráficas... y ninguna emoción.

"Conquista al corazón... y la cabeza le seguirá."

Fue entonces cuando Nuria nos desafió:

"¿Qué emoción quieres provocar con tu mensaje?"

Y claro, ahí muchos nos quedamos en blanco. No estamos entrenados para eso.

Estamos acostumbrados a convencer, no a conmover.

A planificar lo que diremos, pero no lo que haremos sentir.

Pero si eres emprendedor, si lideras un equipo, si vendes una visión... ***necesitas hablarle al elefante.***

Porque es él quien decide.

## **Los errores que cometemos al comunicar (y cómo evitarlos)**

Uno de los momentos más reveladores de la clase fue cuando Nuria nos desgranó, sin anestesia, los errores más frecuentes que cometemos al hablar en público. Y no eran errores técnicos. Eran errores humanos, invisibles, profundamente comunes... y totalmente evitables.

### **1. Hablar sin saber para qué hablas.**

Nos lanzamos a preparar diapositivas antes de tener claro nuestro objetivo. No hay propósito, solo contenido. Y cuando no sabes para qué estás ahí, la audiencia tampoco lo sabe.

### **2. Pensar solo en lo que tú quieres decir, no en lo que el otro necesita escuchar.**

Ignorar a tu audiencia es el principio de la desconexión. No conectar con sus expectativas, sus emociones o su contexto es condenar tu mensaje al olvido.

### **3. Abusar de los datos. Caer en la infoxicación.**

Creemos que la credibilidad está en los números. Pero lo que queda no es la cifra, sino la historia que esa cifra representa. Un dato sin emoción es solo ruido.

### **4. Usar un tono de voz plano y sin energía.**

La energía no se improvisa. Se siente o no se siente. Y si tú no estás convencido, la audiencia lo nota.

### **5. Depender del PowerPoint como si fuera un escudo.**







Los apoyos visuales mal usados no apoyan: entorpecen. Si te giras hacia la pantalla y no hacia tu audiencia, estás perdiendo el control de la comunicación.

## 6. Terminar con un “bueno, pues esto es todo...”

El cierre es lo que más recordarán. Y sin embargo, muchos lo improvisan, lo atropellan o lo minimizan. Como si lo importante fuera terminar, no dejar huella.

### El castigo de la audiencia: la desconexión

Cuando cometemos estos errores, el público no se enfada. No protesta. Simplemente se desconecta.

**“El mayor castigo de la audiencia no es el abucheo.  
Es el silencio. Es mirar el móvil. Es dejar de escucharte.”**

Y eso, para un líder, es devastador. Porque cuando tu equipo o tu cliente se desconecta, pierdes influencia, autoridad y confianza.

### ¿Y qué podemos hacer mejor?

La respuesta no está en ser perfectos, sino en ser conscientes. La clase nos enseñó que comunicar bien no es cuestión de talento natural, sino de preparación, presencia y propósito.

- Empieza con un inicio rompedor: una pregunta, una historia, un dato que sacuda.

- Construye un desarrollo emocional: argumentos sí, pero con alma.
- Cierra con una frase que invite a recordar, a actuar o a pensar diferente.

Y sobre todo: no hables desde el PowerPoint, habla desde el cuerpo. Con tu postura, con tu mirada, con tu respiración.

Tu cuerpo habla incluso cuando tú no lo haces. Y si hay incoherencia entre lo que dices y lo que expresas... el cuerpo ganará.

"El cuerpo habla más alto que tus palabras." — Nuria Sáez

### **Cómo se construye una presentación de alto impacto**

Después de desmontarnos con los errores más comunes, Nuria nos mostró el otro lado del espejo: cómo se construye una presentación que sí funcione, que sí conecte, que sí llegue.

Y la clave no está en el PowerPoint. Ni en la retórica. Ni en la voz perfecta.

La clave está en crear desde dentro, con intención, con estructura, y sobre todo, con conexión emocional.

#### ***El "para qué": sin esto, no empieces***

Todo empieza por una pregunta sencilla... que muy pocos se hacen:

¿Para qué vas a hablar?

***¿Quieres inspirar? ¿Convencer? ¿Mover a la acción? ¿Despertar consciencia?***

Si no tienes claro tu "para qué", cualquier contenido —por brillante que sea— será disperso, plano, olvidable.

Como dijo Nuria: "Si no sabes para qué estás ahí delante, es mejor que no estés."

### **El mensaje clave: una sola idea que se quede pegada**

Uno de los ejercicios más potentes fue pensar en una única frase que resuma toda tu intervención. Como un eslogan. Como una declaración clara y sencilla.

Porque si tu audiencia solo pudiera recordar una cosa... ¿cuál sería?

Eso obliga a filtrar. A seleccionar. A evitar la "infoxicación".

Y, sobre todo, a construir tu discurso como un puente hacia esa idea clave.

**La estructura: Inicio que impacta. Desarrollo que emociona. Cierre que deja huella.**

## Estructura



### **Inicio rompedor**

Plantea una pregunta potente



### **Desarrollo emocional y argumentado**

Expón tus ideas con ejemplos



### **Cierre memorable**

Vuelve a tu mensaje clave

Nuria nos enseñó a estructurar una presentación, la Regla de los 3:

### **Inicio rompedor**

- Plantea una pregunta potente.
- Cuenta una historia personal.
- Muestra un objeto inesperado.
- Lanza un dato que nadie espera.

### **Desarrollo emocional y argumentado**

- Expón tus ideas con ejemplos, anécdotas y metáforas.
- Usa tanto la lógica como la emoción.
- Acompaña, no aturulles. Menos es más.

## Cierre memorable

- Vuelve a tu mensaje clave.
- Lanza una llamada a la acción.
- Cierra con una frase que inspire.
- Pero nunca digas: "Bueno, ya está..."

## Las herramientas del gran comunicador

Antes de abrir PowerPoint... apaga el ordenador.

Nuria nos recomendó volver al papel, al rotulador, al post-it.

Porque crear con las manos conecta más con el mensaje que crear con clics.

### *Ventajas del papel:*

- Claridad mental.
- Mayor flexibilidad.
- Te protege de tus enemigos: bullets y gráficos innecesarios.

Y una frase para tatuarse en el cuaderno:

"La mejor presentación no se empieza en el PowerPoint.  
Se empieza en ti."

## Herramientas del gran comunicador



EXPRESIÓN



CONTENIDO



ESCUCHA



VOCALIZACIÓN

## El cuerpo habla: la postura VASE

Otro momento de impacto fue cuando entrenamos la postura corporal del buen orador: la posición VASE.

- Vertical: sin rigidez, con presencia.
- Abierta: sin brazos cruzados, con disponibilidad.
- Simétrica: equilibrada, firme.
- Estable: con apoyo claro en el suelo.

Tu cuerpo comunica antes que tus palabras. Y si no lo controlas... te traiciona.



## **La mirada que crea conexión**

Repartir la mirada. No centrarte en un punto. No buscar el apoyo fácil en quien te sonríe en primera fila.

Mirar a tu audiencia con respeto, con energía, con presencia.

Porque en la mirada se juega mucho más que la atención. Se juega la confianza.

Y todo esto... para que tu mensaje llegue.

No para impresionar. No para parecer más.

Sino para que quien te escuche se lleve algo verdadero, útil y transformador.

## **Mostrarse duele, pero transforma**

Nadie nos lo dijo así de claro cuando empezamos el Executive MBA, pero en esta clase lo vivimos con intensidad:

### ***Comunicar de verdad implica exponerse.***

No hablo de contar tu currículum ni de exponer tu proyecto ante inversores.

Hablo de quitarte la coraza, de hablar desde lo que sientes y no solo desde lo que sabes.

De mostrarte.

Y eso remueve.

Porque muchos de nosotros —yo incluido— llevamos años hablando desde la razón, desde la estrategia, desde la lógica.

Hemos aprendido a controlar lo que decimos, lo que mostramos, incluso lo que sentimos.

Pero esa mañana, en ese círculo sin mesas, con la mirada de los compañeros, con Nuria guiando el proceso, entendimos algo muy potente:

**La conexión no se logra con técnica. Se logra con coraje.**

## **Hablar desde el centro del pecho**

Uno de los ejercicios más intensos fue hablar de emociones. No explicarlas. Representarlas.

Pasamos por el cuerpo la tristeza, la alegría, el miedo, la rabia...

Y luego tuvimos que comunicar algo real conectando con esa emoción.

Yo, personalmente, no me siento cómodo en ese terreno.

Mi tendencia natural es la del control. La racionalidad. El análisis.

Pero justo por eso, esta fue una de las sesiones más transformadoras del máster.

Porque me obligó a estar ahí sin máscara, sin guión, sin escudo.

Y vi que, cuando lo haces, algo cambia.

En ti.

Y en los demás.

## **El círculo que sostenía**



No fue solo una clase. Fue un ritual. Un espacio donde, por unas horas, nos atrevimos a mostrarnos sin miedo a ser juzgados.

Y eso solo fue posible porque Nuria supo crear seguridad psicológica, ese intangible que cambia cualquier grupo.

**"Nos acompañamos"**

**"Nos escuchamos"**

**"Nos emocionamos"**

Y ese círculo —tan sencillo en apariencia— se convirtió en un espejo. Uno en el que cada uno pudo verse sin los títulos, sin los cargos, sin las defensas.

### **El verdadero impacto**

Muchos salimos de esa clase distintos.

No por lo que aprendimos, sino por lo que vivimos.

Porque cuando te atreves a mostrarte, también le das permiso al otro para hacer lo mismo.

Y ahí empieza una comunicación real, profunda, transformadora.

No sé si a todos nos pasó igual. Pero sí sé que a todos nos pasó algo.

Y eso, en una formación directiva, es oro puro.

### **Aplicación real: lo que esto cambia en tu liderazgo**

Cuando vuelves a tu empresa después de una clase como esta, hay una pregunta que no puedes ignorar:

***¿Y ahora qué hago con esto?***

Porque puedes volver al día a día, a los informes, a las reuniones, a las urgencias...

O puedes parar un momento y darte cuenta de que lo que has vivido no es solo para ti, sino para transformar tu forma de liderar.

## Comunicar no es solo hablar en público

Como emprendedor que se está convirtiendo en empresario, vas a tener que comunicar todo el tiempo. Pero no solo en presentaciones:

- En tus reuniones con el equipo.
- En la forma en que das feedback.
- En cómo explicas un cambio de rumbo.
- En cómo vendes una visión, un nuevo servicio o una idea.
- En cómo haces sentir a tus colaboradores cada vez que abres la boca.

Y ahí es donde esta clase cobra un sentido profundo.

Porque no se trata solo de saber hablar...

Se trata de generar conexión, confianza y compromiso con tus palabras y tu presencia.

## Liderar es comunicar con impacto

Un líder que no sabe comunicar con impacto, se queda corto. Aunque tenga razón, aunque tenga estrategia, aunque tenga visión.

Porque el liderazgo no es una función técnica. Es una relación emocional con quienes te siguen.

Y esa relación se alimenta de: **Liderar es comunicar con impacto**

- **Autenticidad:**
- **Presencia:**
- **Claridad:**
- **Coraje:**



**Autenticidad**  
que te crean



**Presencia**  
que te  
escuchen



**Claridad**  
que te  
entiendan



**Coraje**  
que te  
respeten

*Y todo eso... se comunica.*

## De emprendedor a empresario, también en tu forma de hablar

El cambio que propone este proyecto —pasar de emprendedor a empresario— no solo se mide en facturación, estructura o procesos.





### También se nota en cómo te expresas como líder:

- Si eres capaz de hablar desde el “para qué” y no solo desde el “cómo”.
- Si puedes inspirar, no solo mandar.
- Si conectas con personas, no solo con tareas.
- Si transmites dirección, pero también sentido.

Porque un empresario no solo construye negocio. Construye cultura. Y esa cultura nace de lo que dices, cómo lo dices y lo que generas cuando hablas.

### El coraje de comunicar también hacia dentro

Hay una frase que escribí días después de la sesión y que todavía resuena en mí:

“Hablar no es lo difícil. Lo difícil es mostrarse.”

Y es que, al final, lo que más cuesta no es hablar en público. Lo que más cuesta es hablar desde lo público... sin dejar de ser tú.

Exponerte.

Dejar ver tu vulnerabilidad.

Sostener la emoción sin huir a la mente.

Tener el valor de comunicar también hacia dentro.

Porque cuando un líder se muestra, abre un espacio donde otros también pueden mostrarse.

Y ahí, en ese terreno fértil de la autenticidad, nace una cultura distinta:

***Más humana, más sólida, más real.***

Gracias, Nuria

Gracias, Nuria Sáez, por tu forma de enseñar sin imponer.

Por no dar solo herramientas, sino experiencias.



Por crear un espacio seguro donde todos, incluso los más racionales, pudimos dejarnos sentir.

Y por recordarnos que el verdadero liderazgo se comunica con todo el cuerpo, no solo con la voz.

**Y tú, que estás leyendo...**

Atrévete a hablar desde lo que eres.

No solo desde lo que sabes.

*Empieza tu próxima reunión con una historia.  
Tu próxima presentación con un "para qué".  
Tu próxima conversación con una pregunta sincera.*

Y, sobre todo, no tengas miedo de ser visto.

**Porque solo cuando te ven de verdad...  
es cuando puedes llegar de verdad.**

## COMUNICACIÓN DE ALTO IMPACTO

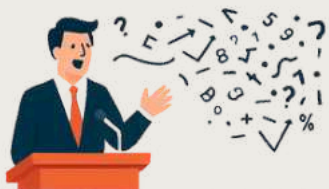
"La gente olvidará  
lo que dijiste...  
pero jamás olvidará  
cómo la hiciste sentir."

Maya Angelou



**Emoción vs razón**

### INFOXIFICACIÓN



#### Estructura

- 1 Inicio rompedor
- 2 Desarrollo emocional y argumentado
- 3 Cierre memorable

#### Herramientas del gran comunicador



Autenticidad   Presencia   Claridad   Coraje



## MÓDULO 7 - LIDERAZGO Y DESARROLLO DIRECTIVO

# Inteligencia Emocional



**Liderar desde lo que se siente, no solo desde lo que se sabe.**

Fin de semana de Master. Aún no eran ni las nueve y ya estábamos todos sentados. Pero no era una clase cualquiera. Lo notabas en el silencio. En la forma en que el profesor no abrió con teoría, sino con una pregunta directa, casi desarmante:

***“¿Las personas son buenas o son malas?”***

Nadie contestó. Algunos bajaron la mirada. Otros se encogieron de hombros. Pero todos nos quedamos pensando.

***¿Desde dónde miro al otro? ¿Desde la desconfianza? ¿Desde la empatía?***

Esa simple pregunta nos colocó, sin saberlo, en el centro de la sesión. Porque si quiero liderar personas, lo primero que debo decidir es si creo en ellas. Si creo en su valor. En su potencial. En su humanidad. Unos minutos después llegó la segunda pregunta:

***“¿Quién eres tú cuando te enfadas? ¿Quién eres tú cuando te emocionas?”***

Y ahí entendimos que la clase no iba a tratar sobre técnicas, sino sobre algo mucho más profundo: sobre nosotros. Sobre lo que sentimos, lo que transmitimos y lo que dejamos sin gestionar.

**El compromiso nace de lo que se siente**

Nos explicaron algo que, dicho en voz alta, parecía de sentido común, pero que rara vez nos paramos a pensar:

***Las personas no se comprometen con las tareas. Se comprometen con lo que las vincula emocionalmente.***

Un equipo no da el 100% porque tenga instrucciones claras. Lo da cuando siente que forma parte de algo que le importa.



Y aquí apareció la palabra clave del día: **participación**.

Cuando una persona participa —cuando siente que su voz cuenta, que su acción suma—, entonces se compromete. Y ese compromiso emocional es la base de todo liderazgo auténtico.

Como emprendedores, a veces creemos que el equipo se comprometerá solo por el sueldo, por el reto o por la presión. Pero eso no dura. Lo que sí dura es el vínculo emocional. Y eso requiere inteligencia emocional. No solo técnica.

Nos miramos entre nosotros. Algunos asentían en silencio. Otros fruncían el ceño. Era como si esa frase tan sencilla —“la gente se compromete cuando participa”— activara una alarma interna. ¿Cuántas veces habíamos querido que un trabajador “rindiera” sin haberle dado espacio para implicarse de verdad?

### **El cerebro emocional: cuando la amígdala toma el volante**

Luego nos hablaron del cerebro. No desde la neurociencia pura, sino desde la experiencia cotidiana:

#### **¿Qué ocurre dentro de ti cuando te atrapa una emoción?**

Y la respuesta fue contundente: cuando la amígdala se activa —por ejemplo, en un momento de ira, ansiedad o miedo—, el resto del cerebro racional deja de operar con normalidad.



Es lo que se conoce como un secuestro amigdalino. En ese momento, no pensamos: reaccionamos.

#### **Y reaccionamos mal.**

Ahí entendimos por qué a veces gritamos, nos cerramos, o tomamos decisiones que después lamentamos. No es que seamos irracionales por naturaleza, es que nuestro cerebro está diseñado para sobrevivir, no para liderar.

Si no entrenamos la conciencia emocional, somos rehenes de ese secuestro. Una mirada malinterpretada, una crítica, una tensión, y ¡bam!, ya no eres tú: es tu amígdala la que está al mando.

El liderazgo emocional empieza por ahí: reconocer que antes de gestionar a otros, tengo que **saber gestionar lo que pasa dentro de mí**.



### ¿Qué tipo de inteligencia tengo?

En este punto, la clase se volvió casi íntima. El profesor nos presentó la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, y lo que parecía un simple repaso académico se convirtió en una revelación personal.

### No hay una única manera de ser inteligente.

Durante años, se nos enseñó que la inteligencia era sinónimo de lógica, de matemáticas, de capacidad de análisis. Pero Howard Gardner, con su teoría de las inteligencias múltiples, abrió una puerta más amplia y más humana.

Nos recordó que también son formas de inteligencia la habilidad para expresarse con palabras (lingüística), para crear música, para orientarse en el espacio, para moverse con precisión...

**La inteligencia intrapersonal** es la capacidad de mirar hacia adentro. Es saber reconocer tus propias emociones, entender por qué reaccionas como lo haces, detectar qué te activa o te bloquea. Es ese “darse cuenta” que nos permite regularnos mejor, tomar decisiones más conscientes y ser más coherentes con nuestros valores.

Para un emprendedor, esta inteligencia es clave: te ayuda a gestionar el miedo, la frustración, la impaciencia... y a sostener la motivación incluso en los días difíciles.

**La inteligencia interpersonal**, en cambio, es la capacidad de mirar hacia fuera. Es percibir lo que sienten los demás, aunque no lo digan; leer entre líneas, escuchar con presencia, conectar con el otro de forma empática. Es lo que convierte a un jefe en líder, y a un vendedor en alguien que genera confianza.

Para quienes lideran equipos, negocian o simplemente trabajan con personas (es decir, todos), desarrollar esta inteligencia es tan importante como cualquier KPI o herramienta digital.



## MULTIPLE INTELLIGENCES



**Y aquí llegó otra pregunta poderosa:**

“¿Qué pasa si dirijo una empresa sin haber desarrollado estas dos inteligencias?”

La respuesta era evidente. Dirigiré con datos, con procesos, con lógica... pero me faltará lo más importante: conectar.

Porque un equipo no sigue al que más sabe, sino al que mejor lo hace sentir comprendido, seguro y valorado.

Y ese tipo de liderazgo no nace de la técnica, nace del autoconocimiento. Se entrena. Se cultiva. Se elige.

### Los siete niveles de conciencia emocional

Llegados a este punto, el profesor nos planteó una escala de conciencia emocional. Una especie de "termómetro" para medir cómo de conscientes somos de lo que sentimos.

Porque no basta con decir "estoy bien" o "estoy mal". La inteligencia emocional empieza cuando podemos nombrar con precisión lo que ocurre dentro de nosotros.

#### Aquí están los siete niveles:

**0. Adormecimiento:** no siento nada. Vivo en piloto automático.

**1. Sensaciones físicas:** empiezo a notar cosas en el cuerpo (nudo en el estómago, tensión en el cuello), pero no sé aún qué emoción hay detrás.

**2. Percepción caótica:** siento muchas cosas a la vez, me cuesta ordenarlas. Estoy desbordado.

**3. Barrera verbal:** sé que siento algo, pero no encuentro las palabras para explicarlo.

**4. Diferenciación:** ya empiezo a distinguir entre tristeza, miedo, frustración, enfado, ilusión, gratitud...

**5. Cláusulas:** puedo decir "estoy frustrado porque me esforcé y no se valoró". Puedo conectar emoción con causa.

**6. Empatía:** no solo reconozco lo mío, también percibo lo que siente el otro. Me conecto emocionalmente con su estado.

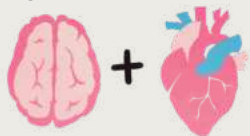
**7. Interactividad:** uso lo que siento para construir relaciones, liderar conversaciones, tomar decisiones.



Mi emoción se convierte en herramienta, no en obstáculo.

A medida que el profesor explicaba, cada uno de nosotros se iba ubicando mentalmente en algún punto. Algunos se quedaron en el 2. Otros estaban aprendiendo a subir al 5. Pero lo importante no era dónde estabas, sino si querías subir.

Porque en el liderazgo emocional, **el primer paso no es controlar. Es reconocer.**



**¿Por qué soy como soy?**

Entonces, la clase dio un giro hacia lo personal. Nos lanzaron otra pregunta:

**“¿De dónde viene tu forma de sentir, reaccionar y liderar?”**

Y ahí nos metimos en terreno delicado. Porque, aunque pensemos que nuestras emociones nacen del presente, en realidad tienen raíces profundas.

Nos hablaron de la infancia temprana, de las influencias familiares, incluso de los efectos perinatales (antes del nacimiento). De cómo la familia, nuestras primeras figuras de referencia, son la ventana desde la que aprendemos a mirar el mundo.

Si creciste con aprobación, buscarás aprobación. Si creciste con crítica, desconfiarás. Si te enseñaron que sentir era una debilidad, puede que hoy te cueste abrirte.

Y así, sin darnos cuenta, fuimos entendiendo que gran parte de nuestra forma de liderar no viene de los másteres ni de los libros. Viene de cómo fuimos tratados cuando aún no sabíamos liderar ni liderarnos.

No era una clase sobre el pasado. Era una clase sobre el presente. Sobre cómo ese pasado, si no lo revisamos, puede condicionar cada conversación difícil, cada decisión, cada conflicto mal resuelto.

La inteligencia emocional empieza con una pregunta valiente: ¿por qué soy como soy?







## El contrato psicológico: mucho más que una nómina

Fue entonces cuando el profesor pronunció una frase que nos descolocó:

“En toda empresa hay contratos invisibles. ***Se llaman contratos psicológicos.***”

**Nos miramos extrañados. ¿Contrato psicológico? ¿Eso qué es?**

Y explicó:

Es ese acuerdo no escrito entre la empresa y el trabajador. No es lo que pone el contrato laboral. Es lo que uno espera:

- Espera que lo escuchen.
- Que lo respeten.
- Que lo tengan en cuenta.
- Que lo valoren más allá de lo que cobra.

Y cuando ese contrato se rompe —porque no hay reconocimiento, porque hay promesas incumplidas, porque nadie te pregunta cómo estás—, la motivación se apaga.

Nos recordó que muchas veces el liderazgo falla no por falta de herramientas, sino por falta de humanidad. Que el primer día en una empresa es como un primer encuentro en una relación: o te sientes acogido, o empiezas a desconfiar.

***Por eso la acogida es clave.*** El primer contacto. El momento en que alguien te dice “estamos contentos de que estés aquí”. Si eso falta, luego es difícil construir confianza.

Y añadió algo aún más profundo:

“Las emociones no son solo una parte del contrato psicológico. Son su corazón.”

Como líderes, tenemos que hacer espacio para lo emocional. No se trata de gestionar desde la emoción, sino de no reprimirla, no negarla, no despreciarla.



## El Triángulo Dramático de Karpman: el teatro emocional en las empresas

La siguiente parte de la clase fue como un espejo.

Nos mostraron un modelo que muchos no conocíamos, pero que, en cuanto lo entendimos, empezamos a verlo por todas partes: el Triángulo Dramático de Karpman.



Se trata de una dinámica emocional inconsciente que aparece en muchas relaciones —incluidas las laborales— cuando entramos en conflicto o nos sentimos frustrados.

### El triángulo tiene tres roles:

#### 1. La Víctima

Se siente impotente, incomprendida, agobiada. No cree tener recursos para resolver nada. Busca un Salvador que la saque del lío o un Perseguidor al que echarle la culpa.

Frases típicas: “Esto siempre me pasa a mí”, “Nadie me ayuda”, “No puedo más”.

#### 2. El Salvador

Asume la responsabilidad emocional de los demás, incluso cuando no se lo piden. Se posiciona como el que “sabe”, el que “puede”. Pero su ayuda suele desempoderar, porque impide que el otro aprenda.

Frases típicas: "Tranquilo, ya lo hago yo", "Tú solo no puedes", "Estoy aquí para salvarte".

### 3. El Perseguidor

Critica, controla, impone. Exige cambios sin acompañamiento. Cree que los demás fallan por falta de voluntad o torpeza.

Frases típicas: "Siempre igual contigo", "No haces nada bien", "Esto es culpa tuya".

Lo más interesante del modelo es que los roles se intercambian constantemente.

Quien empieza como Salvador, puede terminar como Perseguidor. La Víctima puede convertirse en Perseguidor cuando se frustra. Y el Perseguidor, al sentirse incomprendido, puede adoptar el rol de Víctima.



#### Es un bucle. Un teatro. Un ciclo tóxico.

Y lo peor: es inconsciente. Nadie elige ser Víctima o Salvador. Pero todos caemos ahí si no estamos atentos.

En una empresa, este triángulo genera desconfianza, agotamiento emocional y falta de responsabilidad real. ¿Quién quiere hacerse cargo si todo termina en reproches, sobreprotección o quejas?

Salir del triángulo no es fácil. Requiere activar lo que el profesor llamó “**modo adulto**”. Es decir:

- Dejar de culpar.
- Dejar de rescatar.
- Dejar de esperar que alguien venga a solucionarlo.

Y en lugar de eso:

- Responsabilizarme de lo que siento.
- Pedir lo que necesito sin manipular.
- Escuchar sin salvar.
- Poner límites sin atacar.

Porque el liderazgo emocional no tiene lugar en el teatro del drama. Necesita un escenario nuevo: el de la madurez emocional, la escucha sincera y la corresponsabilidad.

Y ese escenario lo construimos con cada conversación. Con cada decisión. Con cada silencio que rompemos desde la autenticidad. El primer paso es dejar de actuar. Y empezar a estar.

### **Poder, permiso y protección: las bases emocionales del liderazgo**

Una vez comprendimos el ciclo emocional del conflicto, el profesor nos propuso pasar a otro plano: el poder. Pero no desde la autoridad formal, sino desde sus múltiples fuentes invisibles que sustentan el liderazgo real.

Nos presentó un mapa de poderes que todo líder debe identificar, desarrollar o activar en distintos momentos:

- **Poder carismático:** el que inspira. No se impone, se irradia.
- **Poder referente:** el que proviene de la historia, el apellido o las relaciones. Es prestado o heredado.
- **Poder formal:** el cargo. El que la organización te otorga. Tiene límites claros.
- **Poder técnico:** saber hacer. Experiencia, formación, credibilidad por conocimiento.
- **Poder de recompensa:** el que gestiona incentivos, tiempos, ascensos o reconocimientos.

- **Poder de castigo:** el que marca consecuencias. También existe, aunque debe usarse con responsabilidad.
- **Poder de dar permiso:** saber cuándo soltar, cuándo flexibilizar.
- **Poder de protección:** cuando el líder escucha, acoge y cuida. Cuando es refugio.

La reflexión fue poderosa: para liderar bien, no basta con tener “cargo” o conocimientos. Hace falta activar múltiples fuentes de poder en función de lo que necesita el equipo.

Y esto conectó con la figura del padre funcional, no autoritario. El que cuida, orienta, pero también delimita. El que sabe decir no, pero también abrir espacio. El que protege sin sobreproteger.

En ese momento, comprendimos que liderar no es controlar. Es contener. Contener la incertidumbre. El miedo. La tensión emocional. Y desde ahí, abrir camino para avanzar.

Liderar es poder mirar a tu equipo a los ojos y que sientan: “aquí estoy seguro, aquí puedo crecer, aquí puedo fallar sin ser juzgado, y puedo brillar sin ser envidiado.”

### **Madurez y liderazgo: saber, querer y poder**

El siguiente mapa que nos mostró el profesor parecía simple, pero nos dio una clave esencial para gestionar personas:

***El liderazgo no se impone, se adapta.***

Y para poder adaptarlo, necesitas saber desde dónde parte cada miembro del equipo.

Así nació el modelo ANP:

- **A de “Saber”:** el conocimiento técnico, la competencia.
- **N de “Querer”:** la motivación, el compromiso emocional.
- **P de “Poder”:** el contexto, la autoridad, los recursos.

A partir de ahí, se definen cuatro niveles de madurez que combinan “saber” y “querer”:

1. **M1** - No sabe, no quiere: la persona está desmotivada y sin formación. Requiere orden, dirección firme.
2. **M2** - No sabe, pero quiere: tiene actitud, pero no conocimiento. Aquí toca formar, acompañar.
3. **M3** - Sabe, pero no quiere: tiene las competencias, pero ha roto el vínculo emocional con la empresa. Aquí toca implicar, reconectar con el propósito.
4. **M4** - Sabe y quiere: la persona es madura técnica y emocionalmente. Aquí se delega, se confía.

¿Qué estilo directivo necesita cada uno?

- **A M1**, se le ordena (estructura).
- **A M2**, se le forma (acompañamiento).
- **A M3**, se le implica (reconstrucción emocional).
- **A M4**, se le delega (confianza y autonomía).

Este modelo nos dio una herramienta potentísima: no líderes igual a todos. Lidera según la madurez y necesidad de cada uno.

Y nos regaló otra idea clave: el éxito de un líder no está en su carisma, sino en su capacidad de detectar qué necesita cada persona, en cada momento.

No todos necesitan motivación. Algunos necesitan límites. Otros, escucha. Otros, desafío.

**Liderar es personalizar. Es mirar. Es interpretar.**

## Los seis estados del yo: el mapa interior del liderazgo

Para poder gestionar emociones en los equipos, primero necesitamos comprender cómo funcionamos por dentro.

Aquí es donde entró en juego el modelo de los seis estados del yo, una evolución del Análisis Transaccional. Un mapa emocional y conductual que nos ayuda a entender desde qué parte de nosotros estamos actuando en cada momento.

El profesor lo explicó así:

**Desde el PADRE:**

- **Padre Crítico:** normas, exigencias, juicios. Frases como "Eso no se hace", "Siempre haces lo mismo".
- **Padre Nutritivo:** cuida, protege, apoya. Frases como "Te entiendo", "Estoy aquí para ayudarte".

**Desde el ADULTO:**

- **Adulto:** evalúa, decide, analiza. Es lógico, sereno, objetivo. Preguntas como "¿Qué opciones tengo?", "¿Qué necesito ahora?"

**Desde el NIÑO:**

- **Niño Natural:** espontáneo, emocional, creativo. Frases como "¡Qué ilusión!", "Tengo miedo".
- **Niño Adaptado Sumiso:** busca aprobación, se acomoda. Frases como "Lo que tú digas", "No quiero molestar".
- **Niño Rebelde:** desafía normas, se resiste. Frases como "¿Por qué tengo que hacerlo así?", "¡No quiero!"

Este modelo nos sirvió para entender que todos tenemos estos seis estados activos, y que el liderazgo emocional requiere saber cuál activar en cada momento.

**ESTADOS DEL YO DE 2º ORDEN****PADRE NUTRITIVO**  
*Apoya, enseña, atiende, aconseja, ayuda.*

Palabras	Tono de Voz	Gestos	Postura
Te felicito Eres capaz Cuenta Comingo	Carifoso Cálido Coordial	Brazos abiertos que apoyan e rodean	Tórneo arqueado hacia otros.

**ADULTO**  
*Informa, da y pide datos. Es organizado.*

Palabras	Tono de Voz	Gestos	Postura
Es correcto ¿Por qué? Los datos indican....	Uniforme Modulado	Mano sobre el mentón. Gesto Sereno	Eréctila sin tensión e inclinado hacia objetos

**NIÑO ADAPTADO REBELDE**  
*Se rebela contra lo injusto, desafía, cumple.*

Palabras	Tono de Voz	Gestos	Postura
¿Y a mí que me importa! No me da la gana! Ya voy...	Provocativo Desafiante	Pulsos apretados se encorva de hombros	Tórneo sacando pecho desafiante.

**PC****PN****A****NAS****NAR****NL****PADRE CRÍTICO**  
*Crítica, toma posturas, no tolera el error, recuerda cumplir las normas.*

Palabras	Tono de voz	Gestos	Postura
Deberías Tienes que... ¿Que vergüenza!	Imperativo Crítico Burlón	Debo Acusador Brazos cruzados	Tórneo arrogante firme

**NIÑO ADAPTADO SUMISO**  
*Respeto normas, es obediente.*

Palabras	Tono de Voz	Gestos	Postura
Por favor Voy a tratar de... Tendrás que... No se si podre	Plañidero Llorón Con altibajos	Hombros encogidos Se retuerce las manos	Contráido Encorvado

**NIÑO LIBRE**  
*Se divierte, es creativo, espontáneo.*

Palabras	Tono de Voz	Gestos	Postura
¿Uff! Me gusta. No me gusta. Quiero, sí/no	Fuerte Sonoro Emotivo	Desinhibidos Espontáneos	Libre Relajado Flexible

A veces necesitas el Padre Nutritivo para sostener a alguien que está roto. Otras, el Adulto para tomar decisiones difíciles sin contaminarte emocionalmente. A veces, hace falta dejar salir al Niño Natural para crear, conectar o disfrutar.

La clave es no quedar atrapado en un solo estado. Y sobre todo, evitar liderar desde un Padre Crítico perpetuo o desde un Niño Rebelde que solo reacciona.

Liderar bien implica tener acceso a todo el repertorio. Como un director de orquesta interior que sabe qué parte de sí activar, según lo que requiera la melodía de su equipo.

### **Creencias que nos guían (y nos limitan)**

Para cerrar la sesión, el profesor nos propuso una última reflexión, que en realidad fue un espejo brutal:

#### **“¿Qué creencias te están moviendo como directivo?”**

Porque al final, no lideramos desde lo que decimos que creemos, sino desde lo que sentimos en lo más profundo.

Nos presentó un esquema con cuatro posiciones internas desde las que solemos movernos. Cuatro maneras de mirar la vida, a los demás y a nosotros mismos:

**YO + RACIONAL:** me sitúo en el análisis. Tomo decisiones con lógica. Evalúo sin contaminarme. Soy capaz de actuar sin arrastrarme emocionalmente. Es el punto de vista del adulto que razona.

**TÚ - SUPERIORIDAD:** me sitúo por encima del otro. Creo que sé más, que tengo razón, que los demás están equivocados o deben obedecerme.

Esta creencia genera distanciamiento, arrogancia y bloqueos relacionales.

**TÚ + VÍCTIMA:** me sitúo por debajo. Creo que los demás siempre saben más o pueden más. Me siento menos válido o inseguro. Esta creencia alimenta la dependencia y la desconfianza en uno mismo.



**YO - NIHILISTA:** adopto una visión derrotista. Nada tiene sentido. No vale la pena esforzarse. "Total, para qué...". Esta creencia paraliza y desconecta del propósito.

Y aunque parezca simple, estas creencias no son teóricas. Son filtros con los que tomamos decisiones cada día.

Cuando un líder toma decisiones desde la superioridad, desde la víctima o desde el nihilismo, transmite ese mensaje al equipo, aunque no diga una palabra.

Las creencias se contagian. Se huelen. Se imitan.

Y si el directivo no hace consciente desde dónde lidera, puede estar saboteando sin saberlo el clima emocional del grupo.

La invitación final fue clara:

Vuelve al adulto. Al racional. Al que evalúa sin juzgar. Al que pregunta en vez de imponer. Al que duda con inteligencia. Al que escucha para entender, no para responder.

Porque en un entorno tan cambiante, no gana el que más grita, sino el que mejor se gestiona.

### La doble cara del liderazgo

Hay momentos en los que una imagen vale más que cien manuales de liderazgo. ***En mitad de la sesión, el profesor proyectó una diapositiva con dos figuras en una sola cara: la mitad iluminada, la otra ensombrecida. A la izquierda, creatividad, curiosidad, compromiso. A la derecha, rigidez, control, miedo.*** Fue imposible no sentirse interpelado.

Ese rostro dividido representaba las dos grandes creencias que, consciente o inconscientemente, arrastramos como líderes: las emergentes y las tradicionales.

### Creencias tradicionales: liderar desde el miedo

Los líderes tradicionales desconfían del potencial humano.

Creen que la gente trabaja solo por dinero o por miedo. Que si no hay presión, no hay resultados. Que hay que vigilar, controlar, corregir constantemente.

Desde esta mirada, el liderazgo se ejerce desde la autoridad vertical. Se castiga el error, se premia la obediencia, se desconfía de la iniciativa. Las personas se vuelven piezas de un engranaje, no protagonistas de una historia.

Frases como "los empleados son vagos", "hay que hacerse respetar a cualquier precio" o "si no se les controla, se relajan" no se dicen siempre en voz alta, pero flotan en la cultura de muchas empresas.

### **Creencias emergentes: liderar desde la confianza**

Por otro lado, el liderazgo emergente nace de otra convicción: las personas quieren hacer las cosas bien. Les motiva el propósito, la mejora continua, el aprendizaje. Disfrutan de los retos, aportan ideas, se comprometen cuando sienten que el trabajo también es suyo.

Desde esta perspectiva, el líder no impone: inspira. No controla: acompaña. No exige sin más: confía. Las relaciones se construyen desde el respeto mutuo, el reconocimiento y la autonomía.

En este modelo, los equipos no temen al jefe. Lo respetan porque lo sienten cercano, humano, coherente. Un líder que escucha, que comparte visión, que se remanga cuando hace falta.

### **¿Desde qué creencias estás liderando hoy?**

No se trata de buenos o malos. Todos, en algún momento, hemos liderado desde el miedo o desde la desconfianza.

También todos podemos dar un paso más y construir una cultura basada en la motivación real, el reconocimiento y la responsabilidad compartida.

Ese paso no se da con un curso ni con una consigna. Se da mirando hacia dentro. Revisando nuestras propias creencias sobre las personas. Preguntándonos: ¿cómo me trataron a mí cuando empecé? ¿Qué tipo de jefe me hizo crecer? ¿Y cuál me hizo dudar de mí mismo?

## El liderazgo empieza en uno mismo

Al terminar la clase, hubo un silencio largo. De esos que no incomodan, sino que calan. Nadie corrió a mirar el móvil. Nadie salió rápido del aula.

Estábamos todos procesando algo más profundo que una metodología: estábamos mirándonos por dentro.

Y es que la inteligencia emocional no se enseña con PowerPoints, se despierta en las conversaciones que nos incomodan. En las preguntas que remueven. En los espejos que nos devuelven versiones de nosotros que no siempre queremos ver.

El equipo no te sigue por lo que sabes. Te sigue por cómo los haces sentir.

La inteligencia emocional no es opcional. Es el pegamento invisible que une el talento, la estrategia y la acción. Y en tiempos de incertidumbre, se vuelve el activo más valioso de cualquier líder.

Porque no lideras desde el cargo, sino desde la presencia. Desde la coherencia. Desde la humanidad.

Y como emprendedores o empresarios, si queremos construir organizaciones sanas, sostenibles y valientes, necesitamos empezar por dentro.

Liderar desde la inteligencia emocional no es solo una ventaja. Es una responsabilidad.

Y empieza por una pregunta simple, pero poderosa:

### ¿Desde dónde estoy liderando hoy?

Si la respuesta no te gusta, no te culpes. Solo empieza a transformarla.

**El cambio empieza cuando dejamos de escondernos detrás de las excusas... y empezamos a liderar desde el coraje de sentir.**

## MÓDULO 7 - LIDERAZGO Y DESARROLLO DIRECTIVO

# Inteligencia Ejecutiva



## Por qué no basta con hacer más

Vivimos en la cultura del “hacer sin parar”. Especialmente cuando eres emprendedor, parece que el éxito depende de cuántas tareas termines, cuántos WhatsApps respondas, cuántos fuegos apagues en un solo día.

Pero, si ser productivo fuera solo cuestión de horas invertidas... ¿por qué muchos acaban agotados, sin resultados y con la sensación de estar siempre corriendo detrás del negocio?

La inteligencia ejecutiva nos invita a replantear el juego. No se trata de hacer más, sino de pensar mejor para actuar con más sentido. En una pyme, donde los recursos son limitados y el tiempo siempre escasea, esta capacidad marca la diferencia entre gestionar un negocio que te absorbe... o liderar una empresa que crece contigo.

Uno de los grandes aprendizajes del Executive MBA **es que la productividad no empieza en la agenda, sino en la cabeza**. Aprender a organizar, a priorizar, a cuidar la energía y a enfocar los esfuerzos es tan importante como diseñar una buena estrategia de ventas o controlar los márgenes. Porque si el líder está agotado o disperso, el equipo lo nota. Si el día a día es un caos, la rentabilidad se resiente.

Durante esta clase de Inteligencia Ejecutiva, el profesor Fabián Villena nos lanzó una pregunta directa:

**¿Tienes claro lo que esperan de ti? ¿Y tú tienes claro lo que esperas de tu equipo?**

Esta simple reflexión destapó algo profundo: muchas veces actuamos por inercia, sin detenernos a pensar en el propósito de nuestras acciones. Y cuando no hay propósito, solo hay cansancio.

Este capítulo no es un resumen académico. Es una guía práctica para que, como emprendedor, empieces a aplicar desde mañana pequeñas mejoras que impacten en tu productividad, tu bienestar y tu claridad mental.

Veremos cómo funciona la relación entre felicidad y rendimiento, cómo organizar tu jornada sin perder la cabeza, cómo evitar los ladrones del tiempo, y sobre todo, cómo reconectar con esa energía que te llevó a emprender en primer lugar.

Porque profesionalizar tu pyme no es solo cuestión de procesos o finanzas. También es cuestión de energía, foco y claridad.

## Felicidad, expectativas y foco

Una de las primeras fórmulas que el profesor Fabián Villena compartió en clase fue esta:

### Felicidad = Realidad – Expectativas

Puede parecer una ecuación sencilla, casi de autoayuda. Pero cuando la llevamos al terreno empresarial, se convierte en una herramienta de gestión emocional poderosa.

### ¿Qué pasa cuando las expectativas superan la realidad?

Cuando esperas que un cliente te pague el viernes y no lo hace, te frustras. Si esperas que un proveedor cumpla un plazo y falla, te enfadas. Cuando piensas que tu equipo va a rendir más... y no lo hace, aparece la decepción. No es la situación lo que te desborda: es la distancia entre lo que esperabas y lo que ocurre.

Este desfase genera ruido mental, y ese ruido es el enemigo del foco.





Villena nos recordaba que **"nos despiden por lo que creen que somos, y también por lo que realmente somos"**. La imagen que proyectamos, y cómo nos vemos a nosotros mismos, impacta directamente en cómo actuamos.

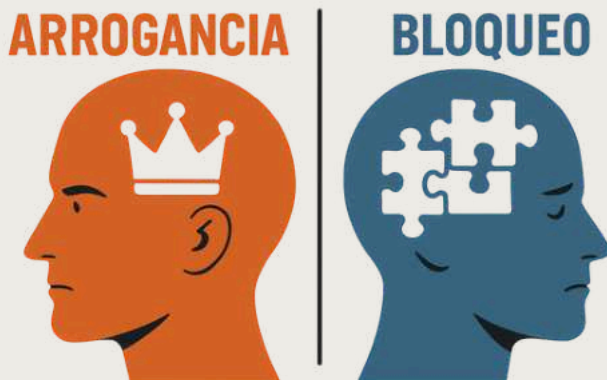
Pero aquí hay un riesgo: el exceso de autoestima puede llevar a la arrogancia, y la falta de autoestima, al bloqueo.

Como líder de una pyme, necesitas encontrar ese punto medio donde confías en ti, pero sigues aprendiendo. Donde puedes ***decir "no sé" sin sentirte débil, y donde puedes corregir sin miedo a perder autoridad***. Esa combinación de humildad y seguridad es una de las claves de la inteligencia ejecutiva.

### La felicidad no es un resultado. Es un punto de partida

Uno de los mensajes más potentes de la clase vino de la psicología positiva de Shawn Achor:

**"El éxito no nos da la felicidad. Es la felicidad la que nos da el éxito."**



**hay un riesgo: el exceso de autoestima puede llevar a la arrogancia, y la falta de autoestima, al bloqueo.**

En otras palabras: no esperes a ser feliz cuando el negocio funcione. Haz que el negocio funcione porque tú estás bien. Porque estás conectado contigo, con tu propósito, con tu equipo y con tu energía.

Esa es la diferencia entre un empresario productivo y uno simplemente ocupado.

## Productividad no es gestión del tiempo

Uno de los mayores malentendidos en la gestión empresarial — especialmente en pymes— **es confundir productividad con gestión del tiempo**. Aunque están relacionados, no son lo mismo. Y entender esta diferencia puede cambiar por completo tu forma de trabajar... y de vivir.

### ¿Qué es realmente la productividad?

Productividad no es hacer más cosas.

Es hacer lo importante, en el momento adecuado, de la manera más eficiente posible.

Y aquí aparecen dos conceptos esenciales que en la clase se nos grabaron a fuego:

- **Eficacia:** lograr el objetivo.
- **Eficiencia:** lograr el objetivo utilizando el menor número posible de recursos (tiempo, dinero, energía, personas...).

Un ejemplo real:

Imagina que tu pyme debe entregar 1.000 unidades de un producto a un cliente.

Si logras entregarlas a tiempo, **eres eficaz**.

Pero si para lograrlo has trabajado con un turno extra, pagado horas extra y gestionado todo con caos, no fuiste eficiente.

Ahora bien, si entregas a tiempo, con un equipo bien coordinado, sin sobrecostos ni estrés... eso es productividad de verdad.

### ¿Y qué pasa con la gestión del tiempo?

Gestionar el tiempo no significa controlar el reloj. Significa **gestionar tus acciones** dentro del tiempo disponible.



El tiempo no se puede estirar, pero tu capacidad de priorizar, organizar y decidir sí.

Por eso en clase se insistía en esta frase provocadora:

***"No nos falta tiempo. Nos faltan prioridades."***

En otras palabras: si todo es urgente, nada es importante.

Y si no sabes distinguir entre lo uno y lo otro, acabarás apagando fuegos... en lugar de construir una empresa.

### Organizar no es planificar

Aquí otra distinción valiosa que Fabián Villena nos enseñó:

- **Organizar** es decidir **cómo** vas a hacer algo y con **qué recursos**.
- **Planificar** es decidir **qué** vas a hacer y **cuándo** lo vas a hacer.

En una pyme, muchas veces se planifica sin haber organizado nada: se agenda una reunión sin saber quién debe estar ni con qué datos; se lanza una promoción sin haber previsto stock ni atención al cliente.

### ¿El resultado? Tiempo malgastado y energía perdida.

Una buena gestión productiva empieza con orden mental: tener claro el objetivo, disponer de los medios, y anticipar el momento adecuado.

**Porque la productividad no es trabajar más. Es trabajar mejor.**



**Wasted time**



**Energy loss**

## Estrés, rendimiento y nivel de energía

Una idea central de la clase de Fabián Villena fue esta:

**La productividad no solo depende del tiempo que tengas... sino del nivel de energía con el que llegas al día.**

Y aquí entra en juego un concepto tan poderoso como olvidado en la gestión empresarial: la curva del rendimiento frente al estrés.

### La curva del estrés: ni demasiado ni demasiado poco

El estrés no es malo por sí mismo.

Hay un tipo de estrés **positivo**, llamado **eustrés**, que nos activa, nos enfoca y nos permite rendir con agilidad.

En cambio, cuando la presión es **excesiva o mal gestionada**, entramos en lo que se llama **distrés**, el estrés negativo: aparece el bloqueo, los errores, la dispersión, la ansiedad.

En la clase se mostró un gráfico muy claro: una curva que muestra que el máximo rendimiento se alcanza en un punto medio de estrés.

**Demasiado poco... y estás apático.**

**Demasiado... y estás sobrepasado.**

**"Si haces lo que sabes hacer, te sientes cómodo.**

**Si haces lo que otros te exigen constantemente, entras en distrés."**



El reto está en mantener el equilibrio: un grado saludable de presión que te empuje, pero no te rompa.

### El rendimiento es emocional, no solo técnico

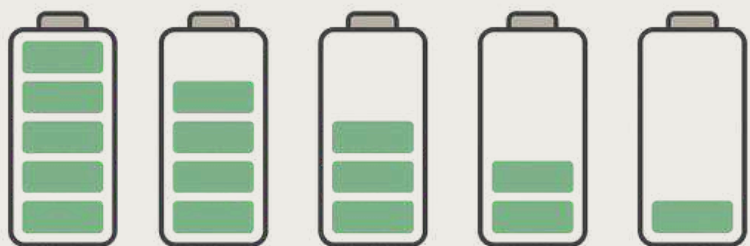
Muchas veces creemos que una persona no rinde porque “no tiene las habilidades necesarias”. Pero en realidad, ***no rinde porque su batería emocional está baja***.

Por ejemplo: una administrativa brillante que lleva semanas sin conectar con nadie del equipo, sintiéndose invisible, aislada, sin reconocimientos ni pausas.

¿Resultado? Baja el rendimiento, aumenta el error, se alarga cada tarea. No porque haya perdido capacidad, sino porque ha perdido **energía emocional**.

Esto es lo que Harvard Business Review y la experta Francesca Giulia Mereu llaman las “cinco baterías del rendimiento”.

## Las 5 baterías que sostienen tu energía diaria



#### Física

Descanso real, ejercicio consciente y alimento que nutre

#### Mental

Pausas y tiempo sin presión

#### Emocional

Disfrute, vínculo y autoexigencia

#### Espiritual o Propósito

Conexión con propósito y sentido

#### Social

Vínculos auténticos y sentido de pertenencia

### Las 5 baterías que sostienen tu energía diaria

- **Física:** Se recarga con descanso real, ejercicio consciente y alimentación que nutre. Dormir mal y vivir a base de café no te hace más productivo. Te hace más irritable y menos preciso.

- **Mental:** Se agota con la sobrecarga y la multitarea. Se recarga con pausas conscientes, silencio, espacio sin presión. Técnicas como la meditación, el enfoque único o el método Pomodoro ayudan a restablecerla.
- **Emociona:** Se drena cuando no hay disfrute, ni vínculos, ni sentido del logro. Se recarga con el humor, el reconocimiento, las relaciones auténticas. Un café con alguien que te escucha puede darte más energía que una reunión de dirección.
- **Espiritual o de propósito:** Está relacionada con el "¿para qué hago lo que hago?". Se recarga al conectar con tus valores y tu sentido de misión. Una pyme que solo busca sobrevivir pierde esta batería. Una pyme que sabe por qué existe, resiste.
- **Social:** No se trata de cuántos contactos tienes, sino de la calidad del vínculo. Se alimenta con pertenencia, autenticidad y risas compartidas. Una reunión sin conexión humana drena. Una conversación sincera recarga.

### ¿Cómo está tu nivel de batería hoy?

Una de las dinámicas de clase fue puntuar nuestras 5 baterías de 0 a 10. El simple hecho de detenerte y preguntártelo ya genera conciencia.

Un ejemplo aplicado:

Un gerente de una empresa familiar se dio cuenta de que **su batería mental** estaba al 3 y su batería social al 2. ¿La consecuencia? Empezaba cada mañana abrumado, aislado, sin foco. Al incorporar 10 minutos de meditación, paseos breves entre reuniones y charlas más sinceras con su equipo, su rendimiento y humor mejoraron radicalmente en solo dos semanas.

Porque la productividad **no comienza en el teclado**. Comienza en tu sistema nervioso.

### Hábitos diarios para empezar bien

La forma en la que comienzas tu día puede marcar la diferencia entre un líder reactivo y uno intencional.

En pymes, donde lo urgente suele devorar lo importante, tener una rutina de arranque bien diseñada es una ventaja competitiva invisible. No es espiritualidad empresarial, es higiene mental.

*"La jornada empieza antes de abrir el correo"*, decía Fabián Villena.

Y tenía razón.

### 1. Empezar sin prisa pero con intención

Uno de los hábitos recomendados fue dedicar 5 minutos al silencio y la conexión personal antes de lanzarte al mundo exterior. No hace falta irse a la montaña ni apuntarse a un retiro. Basta con cerrar los ojos, respirar, y centrarte.

Puedes repetir un sonido, una palabra o simplemente observar tu respiración. En clase nos propusieron buscar en YouTube vídeos de música meditativa y dejar que el día empiece contigo... no contra ti.

### 2. Declara cómo quieres vivir el día

Muchos emprendedores viven el día "como venga". Pero en realidad, tienes más control del que crees.

Una práctica útil: ***escribir una lista de declaraciones que te alineen con lo que quieres ser.*** Por ejemplo:

- Hoy priorizo lo importante.
- Hoy no reacciono al caos ajeno.
- Hoy escucho más y me quejo menos.

No es autoayuda, **es dirección mental.**

"La mente es sugestionable. ***Mejor que la sugeriones tú...*** y no tus notificaciones."

### 3. Trágate ese sapo

Una de las recomendaciones más conocidas y efectivas es el principio del libro Tráguese ese sapo de Brian Tracy:

### ***Empieza el día con la tarea más incómoda.***

Si pospones lo difícil, arrastras el peso mental durante toda la jornada. Pero si lo enfrentas al principio, liberas energía, aumentas tu sensación de logro y generas inercia positiva.

En la práctica, eso significa revisar tu agenda por la noche y dejar identificado ese "sapo" para atacarlo a primera hora, con la mente fresca y sin interrupciones.



## ***4. Crea islas de libertad***

*Uno de los conceptos que más resonó en clase fue este:  
"Crea islas de libertad dentro del día."*

*¿Qué significa esto?*

*Reservar bloques de tiempo donde estás desconectado del ruido: teléfono en modo avión, notificaciones desactivadas, fuera del alcance de lo urgente. Tú contigo. Haciendo lo importante.*

*En una pyme, esto puede ser media hora para repasar tu estrategia, avanzar una propuesta clave o simplemente pensar. Porque como decía el profesor:*

***"La gente no piensa porque no tiene tiempo.  
Pero si pensara... tendría más tiempo."***

## Crea islas de libertad



### **Planifica sobre lo organizado, no al revés**

*Antes de hacer tu agenda del día, vacía tu cabeza. Anota todo lo que tienes pendiente. Luego, con esa lista, crea un **horario realista** que respete tus tiempos, tus prioridades y tus descansos.*

*No planifiques solo para tachar tareas: **planifica para vivir mejor**. Para avanzar en lo importante, sin perderte en lo urgente.*

### **Organización práctica – Poner orden en la cabeza y en el día**

*Organizar no es solo tener todo "aparentemente" bajo control. Es una habilidad directiva clave que empieza en la mente del emprendedor y se refleja en su agenda, en su escritorio... y en sus decisiones.*

*"El caos no está en tu agenda.  
Está en tu falta de criterio para usarla."*

*Esta frase resume perfectamente la idea central del bloque: la organización externa comienza con claridad interna.*

### **Paso 1: Vacía tu cabeza**

*Antes de organizar tu jornada, saca todo lo que tienes en la mente. No lo filtres, no lo priorices aún. Solo anota cada tarea pendiente, idea suelta, preocupación o compromiso.*

*El simple acto de escribirlo te libera. Esto reduce la ansiedad y aumenta tu capacidad de enfoque.*

Villena recomienda tener siempre a mano una "Lista de Tareas Pendientes", no en el móvil (porque distrae), sino en papel o en una herramienta digital limpia y sin ruido.

## Paso 2: Usa la agenda con intención

Una vez vaciada la mente, pasamos a estructurar el día. Aquí no se trata de hacer más... sino de hacer lo que de verdad importa. ¿Cómo?

1. Abre tu agenda y detecta las franjas libres.
2. Coloca ahí tus tareas importantes, no solo las urgentes.
3. Sé realista: deja márgenes para imprevistos.
4. Agrupa tareas similares para evitar el desgaste del cambio constante.
5. Reserva bloques de trabajo profundo: sin interrupciones ni distracciones.

Este es el momento para introducir la herramienta ERAC, una de las más útiles y sencillas de aplicar.

## Herramienta ERAC: Claridad al instante

E - **Eliminar** lo que no aporta valor.

R - **Reducir** lo que sí es necesario, pero ocupa demasiado.

A - **Automatizar** lo que puedas sistematizar (emails, facturas, recordatorios...).

C - **Concentrarte** en lo esencial: lo que de verdad te acerca a tus objetivos.

Aplicar ERAC cada mañana o cada lunes puede cambiar por completo tu sensación de control sobre el negocio. No es hacer más cosas, es dejar de hacer las que no suman.

## La matriz de Eisenhower

Una herramienta clásica pero muy eficaz:

- Urgente e importante → Hazlo ya.
- Importante pero no urgente → Planifícalo.
- Urgente pero no importante → Delegalo.
- Ni urgente ni importante → Descártalo.



En pymes, muchas veces estamos atrapados en el cuadrante de lo urgente, resolviendo lo que grita más fuerte... en vez de lo que construye futuro.

*La matriz te permite pararte a pensar antes de reaccionar.*

## Los ladrones del tiempo más comunes

Durante la clase hicimos dinámicas de grupo para detectar los "ladrones del tiempo". Los resultados fueron reveladores. Estos son los más habituales en pequeñas empresas:

- Reuniones innecesarias o demasiado largas
- Emails con copia a todo el mundo
- Interrupciones constantes por WhatsApp
- Búsquedas repetidas de la misma información
- Cambios de tarea sin cerrar la anterior
- Falta de procesos definidos
- Tomar decisiones sin datos previos

Cada uno de estos ladrones roba minutos... pero también energía. Y si no los detienes, te vuelves esclavo del desorden.

No se trata de volverse obsesivo con la agenda. Se trata de usar el día como una herramienta, no como una condena.

Organizar bien no es tener todo controlado, sino saber qué es lo prioritario, cuándo hacerlo y con qué nivel de energía.

## Gestionar distracciones e interrupciones

Decimos que no tenemos tiempo... pero lo cierto es que lo perdemos sin darnos cuenta.

Una parte importante de la productividad ejecutiva consiste en aprender a proteger tu atención. Y para eso, hay que distinguir dos enemigos distintos: las interrupciones y las distracciones.

¿Cuál es la diferencia?

- Interrupciones: vienen de fuera. Son llamadas, visitas, correos, mensajes que te “asaltan” mientras estás haciendo algo importante.
- Distracciones: las generas tú. Son decisiones internas (conscientes o no) de mirar el móvil, abrir otra pestaña, revisar el correo cada 5 minutos...

**Interrupciones** = el entorno te corta.

**Distracciones** = tú te cortas solo.

En la clase, esta distinción fue clave. Porque mientras las interrupciones se pueden gestionar, las distracciones se deben entrenar.

## Herramientas para recuperar tu foco

### 1. Teléfono en modo avión

Una técnica tan simple como efectiva. Durante bloques de trabajo profundo (por ejemplo, el “sapo” de la mañana), pon el móvil en modo avión. Ni notificaciones, ni tentaciones. Tu atención es demasiado valiosa para cederla a un icono rojo.

### 2. Técnica del búnker

Reserva un espacio —físico o digital— donde no entra nadie. Avisa a tu equipo: “Durante esta hora, no estoy disponible salvo emergencia”. El mundo no se cae si estás 60 minutos centrado. Pero tu foco sí se cae si nunca puedes estarlo.



### 3. Anotar lo que te venga a la cabeza

Una idea poderosa: tener papel a mano para anotar lo que te distrae. ¿Te acuerdas de que tienes que comprar tornillos para la feria? ¿Te viene a la mente un cliente pendiente? Lo apuntas. Pero no lo haces. Lo guardas para después. Si lo metes en el móvil... corres el riesgo de acabar en Instagram.

### 4. Técnica del semáforo

En tu mesa o en tu puerta, puedes usar un sistema muy visual:



-  Verde: se puede interrumpir.
-  Rojo: no molestar.

Parece una tontería, pero en empresas pequeñas, donde todos se hablan sin filtro, establecer este código ayuda a respetar el tiempo de los demás.

### ¿Y si lo que interrumpe... eres tú?

Aquí entramos en el terreno de la autogestión.

Uno de los ejercicios más útiles de la clase fue anotar durante un día completo qué cosas nos interrumpen y qué cosas nos distraen.

Los resultados fueron reveladores:

- Cambios constantes de pestaña en el ordenador.
- Revisar el WhatsApp "solo un momento".
- Leer el email en medio de otra tarea.
- Pararte a hablar con alguien justo antes de terminar algo importante.

"La multitarea no te hace más rápido.

Te hace más torpe, más lento y más cansado."

### Tres técnicas para recuperar el control

1. **Gestión de vías de entrada:** Define de antemano cuándo y cómo vas a revisar correo, WhatsApp o Slack. No estés disponible todo el tiempo. Eso solo genera urgencias que podrían esperar.
2. **Asertividad directa:** Aprende a decir: "Ahora no puedo atenderte, ¿te parece si lo vemos a las 12?". No hace falta sonar borde. Solo claro y respetuoso. Si tú respetas tu tiempo, los demás también lo harán.
3. **Cierre de jornada consciente:** Antes de acabar el día:
  - Revisa qué tareas hiciste.
  - Anota las pendientes.
  - Deja el escritorio ordenado.
  - Define el horario del día siguiente.

Esto libera tu mente y te permite cerrar el día con tranquilidad.

## Planificar con propósito

Planificar no es hacer listas interminables.

Es decidir con intención qué quieres lograr, cómo lo vas a lograr, y cuándo lo vas a revisar.

Y eso, aplicado a una pyme, puede ser la diferencia entre avanzar o girar en círculos.

## Planificar no es predecir. Es anticipar con sentido.

Fabián Villena lo dejó claro: planificar no es encerrarte en una sala con post-its. Es mirar de frente tu realidad, elegir objetivos con cabeza y diseñar **hábitos de revisión** que te mantengan enfocado. Porque lo difícil no es empezar, **es mantenerse**.

Aquí tienes las 5 claves que trabajamos en clase para una buena planificación ejecutiva:

### 1. Objetivos bien definidos y en el calendario

No basta con tener metas: hay que calendarizarlas.  
Un objetivo sin fecha es un deseo.

Y recuerda: si no está en el calendario, no existe.

### 2. Parejas de aliados

Uno de los mejores consejos: busca un aliado o “amigo coach” con quien reunirte cada trimestre o semestre. No para rendir cuentas... sino para reflexionar con humildad y apertura mental.

### 3. DAFO personal (sí, personal)

Haz un DAFO de tu propia gestión: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- ¿Qué me está funcionando?
- ¿Qué me está frenando?
- ¿Qué no quiero seguir haciendo así?
- ¿Qué podría mejorar si me lo tomara en serio?

#### 4. Ejercicio de visualización

Uno de los ejercicios más inspiradores fue este:

Escribe una carta como si ya hubieras logrado tu objetivo.

Cuenta cómo lo hiciste, qué obstáculos superaste, cómo te sentiste, cómo impactó en tu equipo o en tu empresa.

#### 5. Herramientas tecnológicas (con criterio)

No necesitas usar 10 apps. Pero sí tener una herramienta central:

Puede ser papel, Trello, Zoho Projects, Notion, Google Calendar o lo que mejor se adapte a tu estilo.

Lo importante no es la herramienta. **Es el hábito.**

Planificar con propósito no es rellenar casillas. Es tener claro qué quieres conseguir este año, este trimestre, esta semana.

¿Y si no lo logras todo?

“Haz lo mejor que puedas... pero que tu felicidad no dependa de ello.”

Esto no es resignación. **Es madurez.**

Anotar tus objetivos, actuar con intención, revisar con humildad y ajustar con flexibilidad es más productivo que exigirte perfección y vivir frustrado.

## 5 CLAVES PARA UNA BUENA PLANIFICACIÓN EJECUTIVA



Objetivos  
claramente  
definidos



Parejas de  
aliados para  
revisiones



Análisis  
DAFO  
anuales



Ejercicio de  
visualización



Gestores de  
proyectos de  
planificación

## El éxito como consecuencia

La inteligencia ejecutiva no consiste en tener más talento. Consiste en pensar con claridad, actuar con intención y cuidar tu energía.

Cuando aplicas esto a tu pyme, todo empieza a cambiar:

- Las reuniones duran menos y aportan más.
- Tu equipo se organiza mejor... porque tú también lo haces.
- Dejas de vivir en modo reacción... y empiezas a liderar en modo dirección.

**El éxito no llega por hacer más.**

Llega cuando trabajas con presencia, propósito y perspectiva.

Y eso, más que una técnica, es un cambio de mentalidad.

# Inteligencia Ejecutiva

## Productividad y eficiencia

### 1. HACER SIN PARAR

- La actividad incesante agota y puede ser contraproducente
- La productividad no se mide por cuanto haces, sino por lo que logras realmente

### 2. PRODUCTIVIDAD Y ESTRÉS

- Paz = Aceptación + Claridad – Ruid
- Demasiado estrés bloquea: el estrés positivo motiva

### 4. HABITOS DIARIOS PARA EMPEZAR BIEN

- Comienza el día con 5 minutos de silencio
- Haz primero la tarea incómoda
- Crea islas de libertad para que lo urgente no devore lo importante

### 5. PONER ORDEN EN EL DIA Y EN LA CABEZA

- Vacía tu mente antes de organizar
- Usa la herramienta ERAC y la matriz importantés urgente
- Identifica y bloquea a los ladrones del tiempo

### 5. CLARIDAD Y EXPECTATIVAS

- Felicidad = Realidad – Expectativas
- Otro peligro: un exceso de autoestima se convierte en pretencia

### 6. GESTIONAR DISTRACCIONES E INTERRUPCIONES

- Teléfono en modo avión durante tramos importantes

### 7. PLANIFICAR CON PROPOSITO

- Objetivos claros y con fechas, revisiones periódicas, DAFO personal...
- Visualiza la meta como lograda y comprométete a diario con ella



## MÓDULO 7 - LIDERAZGO Y DESARROLLO DIRECTIVO

# Negociación



## El arte de negociar sin perder el alma

### Negociar es liderar

Negociar no es una habilidad opcional para el que emprende. Es una competencia diaria, un reflejo de nuestro estilo de liderazgo y una herramienta poderosa para construir o destruir relaciones.

Desde el primer cliente hasta el último proveedor, desde el banco hasta el equipo interno, todo emprendedor negocia constantemente. Y sin embargo, muchos lo hacen desde la intuición, sin método ni estrategia.

Este capítulo no pretende convertirte en un tiburón de las finanzas ni en un maestro de la manipulación. Todo lo contrario. Pretende darte una mirada humana, estructurada y eficaz sobre la negociación, para que puedas aplicar principios sólidos en las conversaciones que deciden el rumbo de tu empresa.

Porque negociar bien no es ganar a costa del otro. Es crear acuerdos que funcionen para ambas partes.

### Qué es negociar (de verdad)

Negociar es el proceso por el cual dos o más partes intentan resolver una diferencia, alcanzar un acuerdo o maximizar el valor conjunto. Pero también es un baile emocional: donde hay intereses, hay emociones; donde hay personas, hay historia, miedo, expectativas.

Un error clásico es creer que negociar es "conseguir lo que yo quiero". En realidad, es lograr lo mejor posible sin romper la relación. Una buena negociación no deja heridos, deja caminos abiertos. Y esto implica aceptar una verdad incómoda: no todos los acuerdos valen la pena. A veces, la mejor decisión es retirarse con elegancia.

### Las 5 fases de toda negociación eficaz

#### a) Preparación: el 80% del éxito





Preparación



Posicionamiento



Intercambio



Cierre

Los grandes negociadores no improvisan. Investigan, preparan, simulan. La preparación incluye:

- Conocer tus objetivos reales.
- Saber qué necesita la otra parte (o intuirlo).
- Definir tu BATNA (mejor alternativa si no hay acuerdo).
- Identificar "cromos": variables intercambiables que puedes ofrecer o pedir.
- Preparar tu narrativa: qué dirás, cómo lo dirás y en qué momento.
- 

#### **b) Posicionamiento: marcar el tono**

Las primeras frases, la actitud, la escucha, la postura... todo comunica. En esta fase se define si el clima será de confianza o de combate. ¿Somos aliados buscando un beneficio común o rivales defendiendo posiciones?

#### **c) Intercambio: la danza del acuerdo**

Aquí empieza el verdadero movimiento: ofertas, objeciones, reformulaciones, silencios, propuestas alternativas... Un buen negociador no se obsesiona con su posición, sino que explora intereses.

Usa preguntas abiertas. Reformula. Escucha entre líneas. Detecta señales emocionales. Y sobre todo, no confunde el precio con el valor.

#### **d) Cierre: claridad antes que velocidad**

Muchos acuerdos fracasan por haberse cerrado con prisas o ambigüedades. El cierre debe incluir:





- Un resumen verbal claro.
- Confirmación por ambas partes.
- Registro escrito o validado.
- Revisión de posibles escenarios futuros.
- 

## **e) Seguimiento: donde se consolida la confianza**

Un buen acuerdo mal ejecutado genera conflictos. Por eso, el seguimiento es parte de la negociación. Agradecer, revisar, adaptar y cumplir plazos son actos que construyen reputación a largo plazo.

## **Los factores invisibles que cambian todo**

### **a) Contexto**

¿Quién tiene prisa? ¿Qué presiones hay? ¿Cuántas alternativas existen? El contexto define el marco y, muchas veces, quien controla el marco controla la negociación.

### **b) Emociones**

El miedo, la inseguridad, la ira contenida... influyen más que los argumentos. Un gesto o un silencio puede hablar más que mil cifras. La inteligencia emocional es clave.

### **c) Relación**

¿Es una relación transaccional o de largo plazo? En pymes, casi siempre es relacional. Por eso, negociar bien es también liderar bien.

### **d) Percepción de poder**

A veces, el que parece más fuerte depende más de ti de lo que crees. Y al revés. Por eso, una buena preparación cambia tu percepción del poder.

## **Cualidades del buen negociador**

El buen negociador no es el más agresivo, ni el más simpático. Es el que:



- Escucha activamente.
- Hace preguntas que revelan información.
- Reformula con claridad.
- Controla sus emociones.
- Lee el lenguaje no verbal.
- Mantiene su propósito sin perder humanidad.
- Y sobre todo, tiene una cualidad poderosa: claridad interior. Sabe lo que quiere, lo que necesita y hasta dónde puede llegar sin traicionarse.

### Pensamientos, emociones y resultados: Modelo SPAR

La profesora introdujo un marco muy revelador: SPAR:

- S: Sentimientos
- P: Pensamientos
- A: Acciones
- R: Resultados



¿Por qué fracasamos a veces al negociar? Porque sentimos miedo. Y ese miedo viene de pensamientos como: "voy a perder" o "no soy suficiente". Esos pensamientos afectan nuestras acciones y, por tanto, nuestros resultados.

Negociar con eficacia empieza cambiando lo que te dices a ti mismo antes de entrar en la sala.

### La fórmula de la persuasión

Una herramienta concreta trabajada en el aula fue esta estructura para hacer propuestas:

"Dado que usted quiere [X], para que pueda [Y], le propongo [Z]. ¿Qué le parece?"

Ejemplo:

"Dado que usted quiere lanzar el producto este trimestre, para evitar retrasos en logística, le propongo firmar hoy el compromiso de producción. ¿Qué le parece?"

## El valor de los "cromos"

No todo en una negociación es precio. A menudo existen variables intercambiables que permiten destrabar un conflicto. Son los "cromos":

- Plazos
- Volumen
- Formas de pago
- Exclusividad
- Visibilidad
- Contraprestaciones



**Variables  
intercambiables**

Cuantos más cromos tienes sobre la mesa, más fácil es crear acuerdos sin ceder en lo esencial.

## Ejercicio vivencial: "Los amigos del crucero"

Uno de los momentos más impactantes del módulo fue el caso práctico "Los amigos del crucero". En él, vivimos en carne propia lo que ocurre cuando:

- Se mezclan emociones y dinero.
- No hay una preparación clara.
- Cada uno defiende su versión de la justicia.



La conclusión fue reveladora: en la pyme, casi todas las negociaciones importantes son personales. Con empleados, con proveedores, con socios. Por eso, las herramientas técnicas no bastan si no hay madurez emocional.

## Mapear a los interlocutores

Antes de negociar, hay que mapear:

- Quién decide.
- Quién influye.
- Quién bloquea.
- Quién observa.

No negocies con quien no puede decidir. Y ten en cuenta que muchas decisiones se toman fuera de la sala. El mapeo es parte esencial de la estrategia.

## Negociar es cuidar

Cuidar la relación. Cuidar tu energía. Cuidar tu reputación. Cuidar el futuro. Porque la mayor parte del crecimiento en una pyme depende de acuerdos que se mantengan en el tiempo.

Negociar desde el respeto, sin ceder en lo esencial, es una forma de liderazgo. Y también, una forma de vivir.

## Ser la persona con la que todos quieran negociar

Negociar no es simplemente una habilidad profesional. Es una forma de estar en el mundo. Es la manera en que gestionamos los límites, cuidamos los vínculos y damos forma a nuestras decisiones. En cada conversación importante —con un cliente, un proveedor, un socio o un miembro del equipo— estamos negociando mucho más que un precio o un plazo. Estamos negociando quiénes somos. Qué valores defendemos. Qué tipo de empresa queremos construir.

Y eso exige mucho más que técnica. Exige presencia, claridad interior y coraje emocional.

Durante este módulo, tal vez hayas descubierto que los verdaderos enemigos de una buena negociación no están fuera, sino dentro: el miedo a decepcionar, la ansiedad por no gustar, el impulso de imponer, la necesidad de tener siempre razón... Negociar desde ahí es agotador. Y casi siempre ineficaz.

Pero también has visto que existe otro camino. Que se puede negociar desde la escucha. Desde la empatía sin sumisión. Desde la firmeza sin agresividad. Desde la conciencia de que la verdadera fuerza no está en controlar al otro, sino en conocerte a ti mismo.

Porque el arte de negociar bien empieza mucho antes de abrir la boca: empieza en cómo piensas, en lo que sientes, en cómo te hablas a ti mismo. Y ahí, el modelo SPAR, los mapeos de poder, los cromos intercambiables, la fórmula de persuasión, son solo herramientas. Lo esencial eres tú.

**Si algo debe quedarte de este módulo, es esto:**

## Negociar es cuidar.

*Cuidar lo que es importante.*

*Cuidar el acuerdo, pero también la relación.*

*Cuidar el momento, sin traicionar el propósito.*

*Cuidarte a ti, y cuidar al otro.*

Porque cuando negocias desde ahí, algo cambia. Tu empresa se vuelve más humana. Tu liderazgo más consciente. Tus decisiones, más sostenibles. Y tu camino, más respetado.

No serás la persona que siempre gana. Pero sí la persona con la que todos quieren volver a negociar.

Y en el mundo de las pymes, donde el boca a boca vale más que mil campañas... eso lo cambia todo.

Ese es el verdadero paso. No es solo aprender a negociar. Es convertirte en empresario.

## Con alma, con visión... y con acuerdos que merezcan la pena.



### Fases del Acuerdo

- Preparación, Posicionamiento, Intercambio, Cierre, Seguimiento



### Factores Invisibles

- Contexto, relación, emocionalidad, poder, comunicación



### Variables Intercambiables

- Detectar los "cromos" que facilitan el acuerdo



### Modelo SPAR

- Pensamientos, Sentimientos, Acciones, Resultados

**Negociar es intercambiar valor,  
sin dejar de cuidar la relación**

**MÓDULO 7****LIDERAZGO Y DESARROLLO DIRECTIVO**

# Resumen del Módulo

El Módulo 7 del programa "De Emprendedor a Empresario" es uno de los más transformadores. No trata de técnicas frías ni de herramientas aisladas, sino del corazón del liderazgo: personas, emociones, decisiones y cultura. Recorre cinco grandes bloques, todos entrelazados por una idea central: liderar es un acto humano.

## 1. Liderazgo y Gestión de Equipos

A través de la historia de Clara y su equipo, el módulo nos muestra cómo una pyme puede pasar del caos operativo a un liderazgo consciente. Clara aprende a rediseñar su agenda, priorizar personas sobre tareas, y dar feedback constructivo usando el método Duarte.

Se trabajan claves como:

- Distinguir entre operar y liderar.
- Crear cultura con tres reglas: roles claros, respeto mutuo y autonomía con límites.
- Aplicar el modelo DISC para comunicarse mejor.
- Evaluar semanalmente su propio liderazgo.

El líder pasa de ser jefe a ser guía, espejo y motor del crecimiento de su equipo.

## 2. Gestión de Conflictos y Toma de Decisiones

Se parte de una verdad incómoda: las pymes no se rompen por fuera, sino por dentro. El conflicto no es el problema. El problema es no saber gestionarlo.

Se introduce el modelo de intervención en cinco preguntas, que permite diagnosticar si el problema de una persona es de conciencia, formación, recursos, actitud o situación personal. A partir de ahí, se personaliza la acción directiva.



También se trabajan:

- Cultura del reconocimiento (regla de las 3C: Calidad, Cantidad, Cambio).
- Guía de resolución de conflictos paso a paso (pre-mediación, escucha, intereses, acuerdos, seguimiento).
- Papel del líder como mediador y referente de madurez.
- 

Porque liderar no es evitar el conflicto: es transformarlo en cultura y cohesión.

### 3. Comunicación de Alto Impacto

Una sesión vivencial que nos conecta con la vulnerabilidad y la verdad al hablar. Con la metodología de Nuria Sáez, descubrimos que comunicar no es hablar, sino llegar.

Aprendemos a:

- Conectar con la audiencia desde el cuerpo, la mirada y la energía.
- Hablarle al elefante (emoción) y no solo al jinete (razón).
- Usar estructuras potentes: inicio que impacta, desarrollo emocional, cierre memorable.
- Evitar errores comunes: hablar sin "para qué", saturar con datos, cerrar sin dejar huella.
- 

La comunicación se convierte en un acto de liderazgo emocional y humano.

### 4. Inteligencia Emocional

Esta parte nos enfrenta a lo más profundo: qué tipo de líder soy y desde dónde actúo.

Trabajamos herramientas como:

- Modelo de las 7 capas de conciencia emocional.
- Contrato psicológico: lo que las personas esperan más allá del salario.
- Triángulo Dramático de Karpman: víctima, perseguidor, salvador.
- Estados del yo: padre, adulto, niño.

Y, sobre todo, reflexionamos sobre las creencias que guían (o limitan) nuestro liderazgo.

La inteligencia emocional no es opcional. Es el pegamento invisible que une todo lo demás.

## 5. Inteligencia Ejecutiva: Productividad y Eficiencia

¡No se trata de hacer más! Se trata de hacer con sentido. Este bloque enseña cómo cuidar tu energía, organizarte con claridad y priorizar lo que de verdad importa.

Se trabajan conceptos como:

- Las 5 baterías del rendimiento (física, mental, emocional, social y de propósito).
- Método ERAC (Eliminar, Reducir, Automatizar, Concentrar).
- Técnicas como "Trágate ese sapo" o "técnica del semáforo" para evitar distracciones.
- Herramientas visuales como la matriz de Eisenhower.

Porque si el líder no está bien, la empresa lo paga.

## 6. Negociación: el arte de llegar a acuerdos sin perder el alma

Negociar no es ganar. Es cuidar. Cuidar los acuerdos, las relaciones, la energía, la reputación.

Aprendemos a:

- Preparar con estrategia (BATNA, cromos, contexto, poder).
- Aplicar el modelo SPAR (Sentimientos, Pensamientos, Acciones, Resultados).
- Leer lo invisible: emociones, roles, relaciones.
- Usar la fórmula de la persuasión: "Dado que..., para que..., le propongo..."

El caso "Los amigos del crucero" nos revela que casi toda negociación importante en una pyme es personal. Y por eso, más que técnica, requiere madurez emocional y conciencia de liderazgo.



## EPÍLOGO

### El viaje continúa

Si estás leyendo estas líneas, es porque has llegado hasta el final.

Y eso, en sí mismo, ya te distingue.

Has dedicado tiempo, atención y energía a entender cómo pasar de ser un emprendedor que lo hace todo... a convertirte en un empresario que lo construye todo con otros. Has recorrido módulos sobre estrategia, liderazgo, personas, finanzas, operaciones, innovación y comunicación. Pero sobre todo, has empezado a mirar tu empresa —y a ti mismo— con otros ojos.

### Y eso no es poco.

Porque emprender es un acto de valentía. Pero convertirse en empresario es un acto de madurez.

Es dejar de correr detrás de los fuegos... para empezar a diseñar el mapa.

Es dejar de sentir que todo depende de ti... para crear un sistema que funcione aunque tú no estés.

Es dejar de sobrevivir con intuición... para empezar a decidir con intención.

Este libro no ha sido un manual cerrado. Ha sido una brújula. Una invitación a replantearte cómo lideras, cómo tomas decisiones, cómo comunicas, cómo te relacionas con tu equipo, con tus clientes... y contigo mismo.

Y como toda brújula, no da respuestas mágicas. Pero sí apunta al norte.

### Ese norte lo defines tú.

Lo defines cada vez que eliges profesionalizar en vez de improvisar.

Lo defines cada vez que eliges profesionalizar en vez de improvisar.  
Cada vez que cuidas a tu gente, sin dejar de exigir.  
Cada vez que decides crecer, sin perder tu esencia.  
Cada vez que dices "sí" a lo que suma... y "no" a lo que ya no encaja.

**Pasar de emprendedor a empresario no es un salto. Es un proceso.**

Y lo más bonito es que ese proceso ya ha empezado.

A partir de ahora, el verdadero reto no está en volver a leer este libro.  
Está en vivirlo.

En traducir sus ideas en hábitos.  
En convertir los post-its en planes.  
En transformar la visión en cultura.

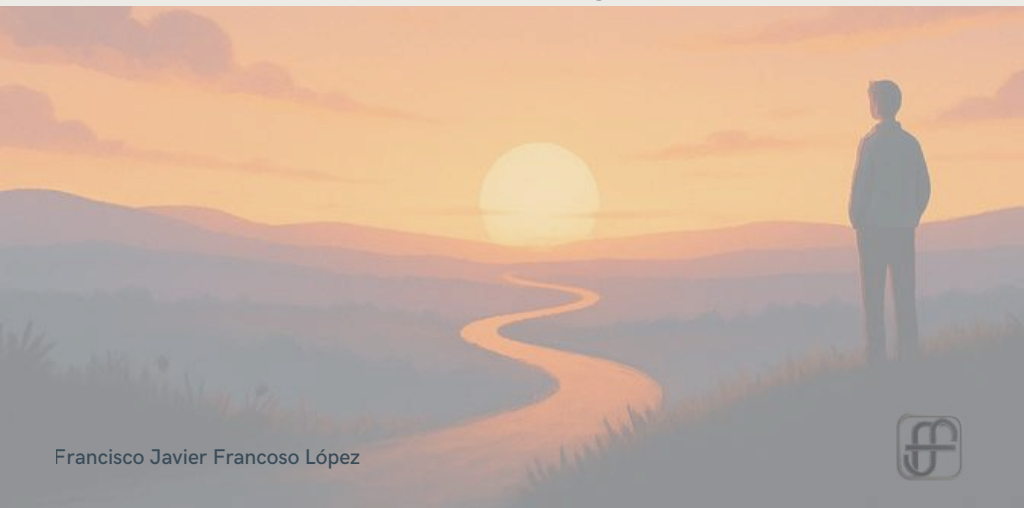
Porque tu empresa merece crecer.

Pero tú también.

Gracias por llegar hasta aquí.  
Gracias por apostar por un modelo de empresa más humano, más  
consciente, más fuerte.

Y recuerda:

**El cambio no empieza con una nueva estrategia.  
Empieza contigo.**



## AGRADECIMIENTOS

Este libro no existiría sin todas las personas que han acompañado este viaje. Gracias a quienes creyeron, a quienes empujaron y, sobre todo, a quienes enseñaron con generosidad y verdad.

Agradezco especialmente al equipo de Fundesem Business School y a la Universidad Europea, y a todos los profesores y profesoras del Executive MBA 2024-2025, por compartir no solo conocimiento, sino experiencia viva, pasión por la empresa y respeto por quienes hacemos empresa desde abajo.

### Profesores por módulo

### VISIÓN ESTRATÉGICA

- **Pablo Milla** — Gestión Integrada de la Empresa
- **Ezequiel Sánchez** — Implantación de la Estrategia
- **Tomás Guillén** — Análisis Estratégico y Modelo de Negocio Orientado a Mercado
- **Pablo Vergel** — Mercados Globales e Internacionalización
- **Federico Ortola** — Entorno Económico

### DIRECCIÓN DE PERSONAS

- **M<sup>a</sup> Ángeles Tajuelo** — El Factor Humano como Elemento Estratégico
- **M<sup>a</sup> Ángeles Artilés** — Plan Estratégico de RRHH
- **Raquel Tendero** — Administración de Personal
- **Eduardo Rábago** — Gestión y Desarrollo del Talento
- **Aurelio Carrillo** — Política de Retribución y Compensación

### FINANZAS

- **Faustino Agulló** — Análisis Financiero
- **Salvador Viniegra** — Análisis Contable
- **Miguel Ángel Castillo** — Contabilidad de Gestión y Control de Gestión

## COMERCIAL Y MARKETING

- **Juana Tormo** — Dirección Comercial
- **Rubén Beltrán** — Propuesta de Valor
- **David Rueda** — Experiencia de Cliente
- **Jorge Álvarez** — Plan de Ventas
- **Andrés Piñate** — Marketing Operativo y Plan de Marketing
- **Andrés Karp** — Marketing Estratégico

## OPERACIONES

- **Fernando Cerezuela** — Estrategia de Operaciones
- **Daniel Ortiz** — Estrategia dentro de la Cadena de Suministro
- **Pere Martínez** — Transporte y Comercio Internacional
- **Tomás Martínez** — Compras y Aprovisionamiento

## INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- **Nieves Galvañ** — Social Media
- **Diego Salinas** — Design Thinking
- **Santiago Ambit** — Innovación Estratégica e Inteligencia Artificial
- **Paqui Rubio** — Transformación Digital y Tecnologías Disruptivas
- **César Mariel** — Lean Startup y Emprendimiento
- **Javier Peris** — Cambio Organizacional y Cultura Ágil
- **Gerardo Ibáñez** — Lean Management

## LIDERAZGO Y DESARROLLO DIRECTIVO

- **Javier Duarte** — Liderazgo y Gestión de Equipos
- **Nuria Sáez** — Comunicación de Impacto
- **Vicente Climent Alberola** — Inteligencia Emocional
- **José Ramón Luna** — Negociación
- **Fabián Villena** — Inteligencia Ejecutiva: Productividad y Eficiencia

Gracias por cada clase, cada caso, cada conversación y cada pausa con aprendizaje. Vuestra huella sigue en cada acción que tomamos al profesionalizar nuestra pyme.

Gracias por enseñarnos a pasar de emprendedores... a empresarios.

## Todos los recursos en un solo lugar

El viaje de Emprendedor a Empresario no termina con este libro. De hecho, aquí es donde comienza la verdadera transformación: la que ocurre cuando llevas las ideas a la acción, cuando aplicas lo aprendido en tu pyme y comienzas a ver los resultados reales.

Para ayudarte en ese camino, hemos reunido todos los contenidos del proyecto en un solo lugar. No importa si prefieres leer, escuchar, ver o interactuar:

Vas a encontrar blogs prácticos, audiolibros para escuchar mientras trabajas, videoclases narradas por expertos, una newsletter mensual, y un podcast con experiencias reales y consejos accionables.

Todo creado con un mismo propósito: hacer accesible lo mejor del Executive MBA a quienes hacen empresa sin traje y corbata.

[www.ffrancoso.com](http://www.ffrancoso.com)

Y si sientes que ha llegado tu momento, si quieres llevar tu negocio a un nuevo nivel con acompañamiento estratégico y humano, también puedes contar con nosotros.

Ofrecemos procesos de mentoría personalizada, sesiones para resolver dudas concretas o simplemente una mirada externa que te ayude a ver con claridad.

 [info@dmdgrupo.com](mailto:info@dmdgrupo.com)

**Estás a un paso de dejar de sobrevivir como emprendedor y empezar a liderar como empresario.**

***Te acompaño si quieres.***



**PROGRAMA FORMATIVO EJECUTIVO**  
**"DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO"**

# **EXECUTIVE MBA PARA EMPRENDEDORES**

**[www.ffrancoso.com](http://www.ffrancoso.com)**

