

mkt

GUÍA

**Más allá de la
incertidumbre.
Planificación
estratégica para
empresas con visión
de futuro.**

X

MARKETING INTEGRADO

ÍNDICE

- 01 Carta-presentación y cómo usar esta guía

- 02 El nuevo contexto VUCA-BANI: de la volatilidad a la ambigüedad

- 03 Fundamentos de la planificación ágil

- 04 Paso 1 – Diagnóstico de la situación interna y externa

- 05 Paso 2 – Escenarios y rutas estratégicas

- 06 Paso 3 – Definir visión, metas y OKR tácticos

- 07 Paso 4 – Asignación de recursos y portafolio de proyectos

- 08 Paso 5 – Ejecución iterativa, métricas y retroalimentación

- 09 Tecnología como palanca estratégica. 9.1 ERP de próxima generación: el “sistema nervioso” del negocio. 9.2 IA generativa y analítica predictiva al servicio del plan. 9.3 Automatización cloud & low-code

- 10 Gestión del talento y cultura de resiliencia

- 11 Riesgos, compliance y ciberseguridad

- 12 Medición de progreso y ajuste continuo

- 13 Conclusiones y próximos pasos

- Anexo A – Ejercicios con apoyo de IA

- Anexo B – Cronograma para aplicar la guía en 12 semanas

- Glosario y bibliografía comentada

CAPÍTULO 1

CARTA- PRESENTACIÓN Y CÓMO USAR ESTA GUÍA

1.0

QUERIDA LECTORA, QUERIDO LECTOR:

En un mundo donde las variables cambian más rápido que los planes trimestrales, detenerse a pensar puede parecer un lujo. Sin embargo, las organizaciones que hoy lideran sus mercados comparten un rasgo en común: transforman la incertidumbre en una ventaja competitiva gracias a una planificación ágil, basada en datos y soportada por tecnología de última generación.

Esta guía nace para acompañarte en ese desafío. Durante las próximas páginas encontrarás un método práctico –paso a paso– que combina marcos probados (OKR, Lean Strategy, escenarios BANI) con herramientas digitales de punta (ERP modulares, analítica predictiva, IA generativa) y ejemplos latinoamericanos concretos. El objetivo es doble:

El objetivo es doble: ayudarte a diseñar o actualizar tu plan de desarrollo empresarial con rapidez y rigor, y mostrarte cómo la tecnología puede convertirse en el “sistema nervioso,” que conecta la estrategia y la ejecución, incluso con presupuestos ajustados.

1.1

COMO USAR ESTA GUÍA

- **Lectura modular:** Puedes leerse cada capítulo de forma independiente. Puedes leer cada capítulo de forma independiente. Si solo te interesa la selección de un ERP, ve directamente al 9.1. Si necesitas un tablero de indicadores, salta al 12.
- **Ejercicios con apoyo de IA:** Al final, en el Anexo A, encontrarás prompts listos en formato CSV y Markdown para generar los resultados de cada capítulo con ayuda de la IA. Puedes pegar esos resultados en tu herramienta habitual, como Google Sheets u Odoo.
- **Ejemplos operativos:** Los casos de "PedidosYa Market", "Lolita", "Hering" y el "software uruguayo" ilustran cómo adaptar cada paso a diferentes tamaños y sectores. Puedes compararlos con tu realidad y ajustarlos libremente.
- **Iteración constante:** Se te anima a revisar tu plan cada 90 días, para lo cual se incluyen guías breves de retrospectiva y actualización de OKR.

1.2

QUÉ LOGRARÁS AL FINALIZAR



- Un Mapa Estratégico 2025-2027 alineado a objetivos de negocio medibles.
 - Un roadmap tecnológico priorizado (ERP, BI, automatización) con costos y tiempos preliminares.
 - Un dashboard de métricas clave listo para compartir con tu equipo o inversionistas.
-

El equipo de marketing integrado cree que la consultoría debe ser cercana, accionable y respaldada por evidencia. Si necesitas profundizar al terminar la lectura, encontrarás un enlace para solicitar un diagnóstico gratuito en una videollamada corta, donde revisarán tu contexto y te propondrán los primeros "quick wins" personalizados.

¡Manos a la obra! En la página siguiente comienza el Capítulo 2, donde se explorará el entorno VUCA-BANI y sus implicaciones para las pymes de la región.

CAPÍTULO 2

**EL NUEVO
CONTEXTO VUCA-
BANI: DE LA
VOLATILIDAD A LA
AMBIGÜEDAD**

Marco tradicional de análisis del entorno

Antes de adentrarnos en VUCA-BANI, recordemos los marcos clásicos que ayudan a mapear las fuerzas externas y las variables incontrolables que inciden en cualquier organización:

- PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal): seis factores del macroentorno cuyo seguimiento periódico permite anticipar oportunidades y amenazas.
- Cinco Fuerzas de Porter (Rivalidad existente, Poder de clientes, Poder de proveedores, Amenaza de nuevos entrantes y de sustitutos): Describe la presión competitiva en la industria y orienta la estrategia de posicionamiento.
- Controlables vs. incontrolables: distingue lo que la empresa puede influir (procesos internos, cultura, recursos) de lo que solo puede monitorear y adaptar (regulaciones, tipo de cambio, clima, tendencias socioculturales).

Estos enfoques siguen siendo vigentes y constituyen un punto de partida familiar para muchos directivos. No obstante, la aceleración y la interconexión actuales exigen complementarlos con lentes más dinámicas como VUCA y BANI, que veremos a continuación.

2.1

De **VUCA** a **BANI**: La evolución de la incertidumbre

Durante la última década, la sigla VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) se convirtió en sinónimo de entornos inestables. Sin embargo, los acontecimientos de 2020 en adelante – pandemia, disrupciones logísticas, conflictos geopolíticos y aceleración tecnológica– evidenciaron que aún faltaban matices. Por ello surge BANI: contextos frágiles (brittle), ansiosos, no lineales e incomprensibles. Reconocer esta evolución es clave para ajustar nuestra planificación.

Dimensión	VUCA	BANI	Importancia para la pyme
V / Fragilidad	Volatilidad: cambios rápidos en precios y demanda.	Fragilidad: estructuras que parecen sólidas pero colapsan ante pequeñas presiones.	Exige amortiguadores financieros y cadenas de suministro diversificadas.
U / Ansiedad	Incertidumbre: falta de predictibilidad.	Ansiedad: reacción humana intensificada a la incertidumbre permanente.	Reclama liderazgo empático y comunicación continua con el equipo.

2.1

**C / No
linealidad**

Complejidad:
múltiples
variables
interconectad
as.

No linealidad:
eventos con
efectos
desproporcion
ados o
exponenciales.

Obliga a
diseñar
escenarios
extremos y
planes de
contingencia.

**A /
Incomprensibil
idad**

Ambigüedad:
información
poco clara.

Incomprensibil
idad: incluso
con datos
suficientes, el
resultado
parece ilógico.

Necesita
aprendizaje
organizacional
rápido y
análisis de
datos
avanzado.

2.2

Señales de **VUCA-BANI** en América Latina

- Inflación y devaluaciones recurrentes que encarecen insumos.
- Fenómenos climáticos que interrumpen cadenas agrícolas.
- Regulaciones cambiantes en comercio electrónico y protección de datos.
- Aceleración de la adopción digital (el e-commerce crece >30 % anual desde 2020).

El caso de PedidosYa, una plataforma de delivery fundada en Uruguay, es un ejemplo real. Durante 2020-2021, lanzó su red de dark stores «PedidosYa Market» para abastecer la creciente demanda de quick-commerce y reducir la dependencia de terceros, lo que le permitió sostener la operación en entornos frágiles.

2.3

RADAR DE VULNERABILIDAD (ejercicio rápido)

- 1** Puntúa de 1 (a salvo) a 5 (crítico) cómo afecta tu negocio cada dimensión BANI.
- 2** Traza un radar o genera una tabla con IA usando el prompt del **Anexo A** para visualizar dónde eres más débil.
- 3** Prioriza las dos puntuaciones más altas y aplica las tácticas del punto 2.4.

2.3

PROMPT

Objetivo: Medir la vulnerabilidad de la empresa por dimensión BANI y proponer acciones rápidas.

- **Contexto:** Mi empresa es [Nombre de la empresa], del sector [Sector, ej. Retail de moda, SaaS B2B, Manufactura], con [Número] empleados y [Facturación anual aproximada en USD]. Opera principalmente en [Países/región, ej. Uruguay, Latam]. Mis principales competidores son [Competidor 1, Competidor 2].
- **Objetivo:** Generar una tabla CSV con una evaluación rápida de mi vulnerabilidad BANI.
- **Formato de salida:** CSV.
-
- **Columnas:** Dimensión BANI, Descripción BANI, Riesgo (1-5), Tácticas de mitigación propuestas.
-
- **Reglas:**
 - Riesgo (1=Bajo, 5=Crítico).
 - Tácticas: concisas, específicas para mi sector, accionables.
- **Resultado esperado:** Una tabla para identificar puntos débiles.

2.4

CLAVES DE RESPUESTA estratégica

- **Micro-escenarios trimestrales** con supuestos claros y disparadores de acción.
- **Buffers financieros** (líneas de crédito preaprobadas, inventarios críticos) para absorber shocks.
- **Digital twins** y simulaciones de operaciones para testear decisiones sin arriesgar activos reales.
- **Cultura del aprendizaje continuo** retrospectivas mensuales y entrenamiento en toma de decisiones bajo presión.

Para ello, puedes usar el prompt del Anexo A (Cap. 2.3) para generar la tabla BANI y una lista de quick-wins, solicitando la salida en formato CSV o Markdown.

Puente al Paso 3:

- Lo que ya lograste: Comprendiste el marco VUCA-BANI, mediste tu vulnerabilidad con el radar y listaste quick-wins accionables.
- Lo que viene: Pasar de la comprensión a la organización del cambio. Esto implica establecer cadencias claras, criterios de priorización y un lenguaje común (OKR) para coordinar equipos sin perder la visión. El objetivo es diseñar una forma de planificar que te permita moverte rápido sin improvisar.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ÁGIL

INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ NECESITAMOS LA PLANIFICACIÓN ÁGIL?

El contexto VUCA-BANI nos mostró que la volatilidad, la fragilidad y la no linealidad son parte del paisaje empresarial. En este entorno, los planes anuales corren el riesgo de quedar obsoletos antes de terminar el primer trimestre. La planificación ágil surge como una respuesta para traducir la visión estratégica en iteraciones cortas, facilitar el aprendizaje continuo y reasignar recursos con rapidez.

Es importante destacar que la agilidad no reemplaza la mirada de mediano y largo plazo, sino que la redefine. Funciona como un zoom que alterna entre la perspectiva de 1-5 años y ciclos de entrega de 1-3 meses, asegurando coherencia estratégica mientras se adapta al cambio permanente.

3.1

Planificación clásica vs. ágil

La planificación tradicional se caracteriza por ciclos largos (anuales o plurianuales), documentación extensa y presupuestos fijos. La planificación ágil, en cambio, trabaja con horizontes cortos y supuestos flexibles, prioriza la entrega temprana de valor y favorece la retroalimentación continua.

Característica	Enfoque clásico	Enfoque ágil
Horizonte	1-5 años.	1-3 meses (trimestre/sprint).
Documentación	Plan detallado, estático.	Hoja de ruta ligera, revisada con frecuencia.
Presupuesto	Cerrado, asignado al inicio.	Presupuesto continuo, re-asignación dinámica.
Métricas	ROI anual, % de cumplimiento del plan.	Velocidad, tiempo de entrega, OKR de trimestre.

3.2

Principios Lean, Scrum y OKR

- **Enfoque Lean:** Se basa en reducir el desperdicio y maximizar el aprendizaje validado a través de ciclos de "construir-medir-aprender".
- **Scrum:** Es un marco con roles (Responsable de Producto, Facilitador Scrum, equipo), eventos (sprint, reunión diaria, revisión, retrospectiva) y artefactos (lista de pendientes, incremento funcional).
- **OKR (Objetivos y Resultados Clave):** Es el puente entre la visión estratégica y la ejecución ágil, definiendo objetivos ambiciosos acompañados de resultados clave cuantificables.

3.3

Cadencias y herramientas recomendadas

NIVEL	Ritmo sugerido	Módulos Odoos recomendados
Visión y meta norte	1 vez al año.	Documentos, Planificación, Conocimiento.
OKR	Trimestral.	Objetivos.
Sprints	1-2 semanas.	Proyecto, Hojas de tiempo, Discusión.
Métricas en vivo	Diario.	Tableros, Hoja de cálculo, Vistas gráficas.

3.4

Priorización con matriz ICE

La matriz ICE te ayuda a priorizar iniciativas en función de tres factores:

Impacto: El potencial de mover la métrica principal.

Confianza: El grado de certeza, basado en datos o tests previos.

Facilidad: El esfuerzo estimado en términos de personas, costo y tiempo.

La fórmula para el cálculo del score ICE es: $ICE = (\text{Impacto} \times \text{Confianza} \times \text{Facilidad}) / 10$. Se seleccionan las iniciativas con el mayor puntaje para el próximo sprint o trimestre. Para esto, se puede usar el prompt del Anexo A (Cap. 3.4) para priorizar una lista de ideas y solicitar una tabla con columnas como Iniciativa, Impacto, Confianza, Facilidad e ICE.

3.4

PROMPT

Objetivo: Ordenar iniciativas con Impacto, Confianza y Facilidad.

- **Contexto:** Tengo las siguientes ideas de iniciativas para mi empresa: [Lista de ideas separadas por punto y coma, ej. "Lanzar nuevo producto X; Implementar módulo de contabilidad Odoo; Optimizar flujo de logística; Crear programa de lealtad de clientes"].
- **Objetivo:** Generar una tabla CSV para priorizar estas iniciativas usando la matriz ICE.
- **Formato de salida:** CSV.
- **Columnas:** Iniciativa, Impacto (1-5), Confianza (1-5), Facilidad (1-5), ICE Score, Justificación Impacto, Justificación Confianza, Justificación Facilidad.
- **Reglas:**
 - Impacto (1=bajo, 5=muy alto).
 - Confianza (1=baja certeza, 5=alta certeza).
 - Facilidad (1=muy difícil, 5=muy fácil).
 - $\text{ICE Score} = (\text{Impacto} * \text{Confianza} * \text{Facilidad}) / 10$ (con 1 decimal).
 - Breve justificación para cada puntuación.
- **Resultado esperado:** Un listado priorizado de iniciativas.

Casos prácticos – OKR en moda online

Lolita (Uruguay): Esta firma de moda femenina definió como objetivo: «Alcanzar que el canal e-commerce represente el 25 % de la facturación total en 12 meses». Sus resultados clave incluyeron desplegar una nueva plataforma, lograr 15.000 visitas mensuales con una tasa de conversión de al menos 2.5 %, y reducir el tiempo de entrega nacional a 48 horas o menos.

Hering (Brasil): Esta firma de moda femenina definió como objetivo: «Alcanzar que el canal e-commerce represente el 25 % de la facturación total en 12 meses». Sus resultados clave incluyeron desplegar una nueva plataforma, lograr 15.000 visitas mensuales con una tasa de conversión de al menos 2.5 %, y reducir el tiempo de entrega nacional a 48 horas o menos.

3.6

Ejercicio

Tu primer OKR ágil

1

Redacta un objetivo inspirador (máximo una frase).

2

Define 3 resultados clave cuantificables (basados en métricas, no en tareas).

3

Valida que cada OKR esté acotado en el tiempo y tenga un responsable.

4

Cárgalos en tu herramienta (como Odoo Goals) y programa revisiones semanales.

Puedes usar el prompt del Anexo A (Cap. 3.6) y solicitar la salida en formato Markdown o CSV para pegarla directamente en tu tablero.

3.6

PROMPT

Objetivo: Definir un OKR trimestral por equipo.

- **Contexto:** Mi empresa [Nombre de la empresa] tiene como objetivo estratégico de [Horizonte, ej. 12 meses] [Descripción del Objetivo Estratégico]. Necesitamos un OKR trimestral para el departamento de [Departamento, ej. Ventas, Marketing, Operaciones].
- **Objetivo:** Generar un OKR (Objetivo y 3 Resultados Clave) para el próximo trimestre.
- **Formato de salida:** Markdown.
- **Secciones:**
 - **Objetivo:** [Frase concisa, inspiradora, cualitativa].
 - **Resultados Clave (KR):**
 - KR 1: [Métrica cuantificable, desafiante, tiempo-definido].
 - KR 2: [Métrica cuantificable, desafiante, tiempo-definido].
 - KR 3: [Métrica cuantificable, desafiante, tiempo-definido].
- **Reglas:**
 - Objetivo: Debe ser ambicioso, no una tarea.
 - KRs: Deben ser medibles (números), no una lista de actividades. Deben estar en formato Verbo + Métrica de inicio a fin.
- **Resultado esperado:** Un OKR trimestral bien formulado.

Puente al Paso

4

- **Lo que ya lograste:** Definiste cómo trabajarás (ritmos, herramientas), priorizaste ideas con la matriz ICE y esbozaste tus primeros OKR.
- **Lo que viene:** Anclar esas decisiones en datos reales. Esto implica mapear procesos, construir una línea base de KPIs y comprender los recursos (VRIO) y el entorno (PESTEL/FODA). De esta manera, pasarás de las "buenas intenciones" a la evidencia que oriente cada acción.

CAPÍTULO 4

PASO 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

4.0

Objetivo del Diagnostico

Antes de definir objetivos y proyectos, es necesario tener una fotografía rigurosa de cómo funciona la organización internamente y qué fuerzas externas la afectan. El diagnóstico identifica brechas, prioridades y quick-wins que alimentarán los escenarios del Capítulo 5.

4.1

Radiografía interna: **PROCESOS** **y KPIs**

- Mapa de procesos: Dibuja las grandes funciones (abastecimiento, producción, ventas, soporte) y marca los cuellos de botella.
- Cadena de valor: Clasifica las actividades primarias y de soporte según el modelo de Porter para detectar costos y diferenciadores.
- Indicadores clave (KPIs): Selecciona entre 5 y 7 métricas operativas (tiempo de ciclo, tasa de error, margen) y su historial de 12 meses.

4.2

Matriz VRIO de recursos y capacidades

Recurso/Capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Costoso de imitar?	¿Organizado?	Conclusión
Marca local consolidada	✓.	✓.	✗.	✓.	Ventaja temporal.
Algoritmo de pricing IA	✓.	✓.	✓.	✗.	Potencial ventaja si se sistematiza.

AUDITORÍA COMERCIAL Y DE MARKETING

- Embudo: Analiza las etapas del embudo de ventas: **VISITAS → LEADS → OPORTUNIDADES → VENTAS.**
- Cliente: Mide el costo de adquisición (**CAC**), el valor de vida (**LTV**) y el **NPS**.
- Odoo: Puedes usar Tableros y Hoja de cálculo para visualizar datos históricos. El módulo de Documentos te permite centralizar contratos y Encuestas para el feedback de los clientes.

4.4

EXPLORACIÓN EXTERNA: **PESTEL 90/90**

Reúne al equipo por 90 minutos y genera 90 ideas (15 por factor). Luego, vota por las 3 con mayor impacto y plausibilidad.

4.5

MATRIZ FODA INTEGRADA

Cruza los hallazgos internos del FODA con las tendencias PESTEL para identificar estrategias FO, DO, FA y DA.

HERRAMIENTAS

Odoo

PARA EL DIAGNÓSTICO

Necesidad	Módulo	Ejemplo
Recopilar datos de procesos	Hojas de tiempo.	Tiempo real de operaciones.
Encuestar a clientes	Encuestas.	NPS y calidad de servicio.
Analítica de embudo	Tableros.	Conversión <i>lead</i> → venta.
Almacenar documentación	Documentos.	Procedimientos ISO.

CASO PRÁCTICO **– TIENDAMIA** **ANALIZA SU** **EXPANSIÓN**

Tiendamia, un marketplace uruguayo de compras en EE. UU., aplicó PESTEL+FODA antes de abrir su centro logístico en México en 2024. Detectó como fortaleza su logística cross-border y como oportunidad la creciente adopción de pagos digitales en la región. Ajustó su estrategia priorizando alianzas con fintechs locales.

4.8

EJERCICIO GUIADO – DIAGNÓSTICO RELÁMPAGO DE TU EMPRESA (5 HORAS)

Esta actividad puede realizarse en una sola sesión, presencial o virtual. Forma un equipo multifuncional de máximo 7 personas, incluyendo dirección, operaciones, comercial, finanzas y tecnología. Si es una microempresa, adapta el equipo a tu estructura. Usa los prompts del Anexo A (Cap. 4.8) para cada bloque y solicita las salidas en CSV/Markdown.

ENTREGABLES AL FINALIZAR:

- Mapa de procesos con cuellos de botella.
- Hoja de KPIs histórica y brechas.
- Matriz VRIO puntuada.
- Lista de las 3 principales tendencias PESTEL.
- Matriz FODA integrada.
- Cinco insights y quick-wins cargados en Objetivos.

4.8

PROMPT

Objetivo: Producir insumos clave del diagnóstico interno/externo para una sesión de trabajo de 5 horas.

Prompt B – Mapa de procesos y cuellos de botella

- **Contexto:** Mi empresa [nombre de la empresa], del sector [sector], con los siguientes macroprocesos: [abastecimiento, operaciones, comercial, soporte].
- **Objetivo:** Mapear los macroprocesos y sus principales cuellos de botella.
- **Formato de salida:** Tabla Markdown.
- **Columnas:** Proceso, Subproceso, Entrada, Salida, Cuello_de_botella, Indicador.
- **Reglas:**
 - Proponer un subproceso para cada macroproceso.
 - Definir la entrada y salida de cada subproceso.
 - Identificar un posible cuello de botella y un indicador para medirlo.
- **Resultado esperado:** Una tabla de diagnóstico inicial de procesos.

Prompt C – KPIs históricos (12 meses)

- **Contexto:** Mi empresa [nombre de la empresa] tiene un historial de 12 meses.
- **Objetivo:** Generar una tabla de KPIs operativos y comerciales con su línea base actual.
- **Formato de salida:** CSV.
- **Columnas:** KPI, Definicion, Unidad, Valor_actual, Min_objetivo, Max_objetivo, Fuente.
- **Reglas:**
 - Proponer al menos 5 KPIs relevantes para el sector.
 - Usar valores numéricos o porcentuales.
 - Definir un rango de objetivo (mínimo y máximo) para cada KPI.
- **Resultado esperado:** Un registro CSV para tu tablero de métricas.

4.8

Prompt D – VRIO exprés (5 recursos)

- **Contexto:** Mi empresa [nombre de la empresa] tiene [descripción de la empresa] y estos recursos/capacidades: [recurso 1, recurso 2, recurso 3, recurso 4, recurso 5].
- **Objetivo:** Evaluar 5 recursos o capacidades críticas con la matriz VRIO.
- **Formato de salida:** Tabla Markdown.
- **Columnas:** Recurso, Valioso, Raro, Costoso_imitar, Organizado, Conclusion.
- **Reglas:**
 - Las columnas Valioso, Raro, Costoso_imitar, Organizado deben usar ✓ o ✗.
 - La columna Conclusión debe ser uno de los siguientes: Ventaja sostenible, Ventaja temporal, Paridad, Debilidad.
- **Resultado esperado:** Una tabla con el análisis de competitividad de los recursos.

Prompt E – PESTEL 90/90

- **Contexto:** [empresa], sector [sector] en [país].
- **Objetivo:** Generar 15 ideas por cada factor PESTEL y seleccionar las 3 con mayor impacto y plausibilidad.
- **Formato de salida:** CSV.
- **Columnas:** Factor, Idea, Impacto_1a5, Plausibilidad_1a5, Seleccion_top3(S/N).
- **Reglas:**
 - Las puntuaciones de Impacto y Plausibilidad deben ser enteros de 1 a 5.
 - La columna Seleccion_top3 debe ser S o N.
- **Resultado esperado:** Un archivo CSV para identificar las tendencias externas más relevantes.

4.8

Prompt F – FODA integrado

- **Contexto:** Fortalezas y Debilidades de [empresa], Oportunidades y Amenazas del entorno [resumen de PESTEL].
- **Objetivo:** Construir una matriz FODA integrada y proponer 3 estrategias resultantes (FO, DO, FA o DA).
- **Formato de salida:** Tabla Markdown.
- **Columnas:** Tipo(F/O/D/A),Hallazgo,Propuesta_Estrategia.
- **Reglas:**
 - Cada propuesta de estrategia debe cruzar al menos dos factores (ej. Fortaleza + Oportunidad).
- **Resultado esperado:** Un resumen estratégico que une el diagnóstico interno y externo.

Prompt G – Síntesis de hallazgos y *quick-wins*

- **Contexto:** Los hallazgos del FODA integrado y KPIs históricos de [empresa].
- **Objetivo:** Resumir 5 *insights* prioritarios y proponer *quick-wins* accionables.
- **Formato de salida:** Tabla Markdown.
- **Columnas:** Insight,Evidencia,Quick_win,Dueño,Fecha.
- **Reglas:**
 - Los *insights* deben ser una conclusión clara de los datos.
 - Los *quick-wins* deben ser acciones específicas y medibles.
 - Asignar un dueño y una fecha de compromiso.
- **Resultado esperado:** Un plan de acción inmediato.

CAPÍTULO 5

PASO 2: ESCENARIOS Y RUTAS ESTRATÉGICAS

5.0

PROPÓSITO DEL CAPÍTULO

El objetivo es convertir tu diagnóstico (Cap. 4) en escenarios de futuro y definir rutas estratégicas para cada uno. Esto te permitirá tener disparadores claros para cambiar de rumbo a tiempo.

5.1

QUÉ ES (Y QUÉ NO ES) LA PLANIFICACIÓN POR ESCENARIOS

Es: Un conjunto de narrativas plausibles con supuestos medibles (12–24 meses) que guían decisiones y la asignación de recursos.

No es: Adivinación ni un solo pronóstico. Trabaja con múltiples futuros y te prepara con respuestas.

5.2

DE LOS DRIVERS AL GUION DEL ESCENARIO

- Qué elegir y por qué: Selecciona 6-8 variables críticas que tengan impacto directo en ingresos/costos, alta incertidumbre, observabilidad con datos confiables y que permitan una reacción con una decisión concreta. Evita el doble conteo de variables.
- Cómo fijar rangos: Parte de la línea base de los 12 meses recientes. Define un rango optimista como una mejora plausible sin "milagros" y un rango adverso como un deterioro razonable.
- Plantilla para narrativas: En [horizonte], [evento/condición] provoca [cambio en variables]. Esto impacta [demanda/costos/operación] de la siguiente manera: [métricas]. Por ello, seguiremos la ruta Sx con [iniciativas clave] y activaremos [disparadores] si [umbral].
- Cuantificación: Por ejemplo, por cada +10 % en el tipo de cambio, el COGS sube +6 % y la conversión cae -0,2 pp; se recalcula el margen, OPEX y caja mensual.

CATÁLOGO DE ESCENARIOS SUGERIDOS (12–24 MESES)

S1 Viento a favor: Mejora macro gradual, financiamiento disponible, demanda en alza.

S2 Base realista: Continuidad con volatilidad moderada.

S3 Ajuste duro: Inflación/devaluación altas, crédito escaso, caída de consumo.

S4 Cisne gris: Evento poco probable pero de alto impacto (p. ej., corte logístico regional).

DISPARADORES E INDICADORES ADELANTADOS

Los **DISPARADORES** son señales medibles que te indican cuándo cambiar de escenario o qué acción activar. Un buen disparador es relevante, adelantado, confiable y accionable.

- Diseño práctico: Indicador + umbral + ventana de tiempo + acción + responsable.
- Gobernanza: Define quién monitorea cada indicador, la frecuencia y el canal (tablero en Odoo/BI).

5.5

MODELADO FINANCIERO SIMPLIFICADO

Puedes estructurar un modelo financiero mensual con las siguientes variables: Ingresos, COGS, Margen bruto, OPEX, CAPEX y Capital de trabajo. Valida la coherencia de los supuestos, como que un escenario adverso no muestre mejoras injustificadas en margen/caja. Puedes usar Odoo para vincular estas variables.

5.6

RUTAS ESTRATÉGICAS POR ESCENARIO

Para cada escenario (S1–S4), enumera las iniciativas candidatas que atacan el cuello de botella principal. Clasifícalas como Escalar, Mantener, Pausar o Abandonar.

Iniciativa	Evidencia temprana	Decisión
Piloto de suscripción	200 clientes con $CAC \leq USD 5$ y $churn < 4\%$.	Expandir (S1/S2), Pausar (S3).
Automatizar <i>picking</i>	Aumento $\geq 15\%$ en líneas/hora en 4 semanas.	Escalar (S1–S3).
Campaña <i>awareness</i>	$CPM < USD 2$ y <i>lift</i> de marca medido.	Mantener (S1), Pausar (S2–S3).

DECIDIR CON CRITERIOS DE **ROBUSTEZ**

🕒 **Qué es “robusto”:** Preferir decisiones que funcionan bien en varios futuros, en lugar de maximizar uno solo.

🕒 **Regla 60/40:** Asegura un núcleo del 60 % de iniciativas que funcionan bien en 3 de 4 escenarios, y usa el 40 % restante para apuestas condicionadas por disparadores.

🕒 **Arrepentimiento mínimo:** Construye una tabla para elegir la alternativa que minimiza el peor resultado posible.

EJERCICIO:

3 ESCENARIOS EN 90 **MINUTOS**

Puedes generar con IA una matriz de variables con rangos, narrativas por escenario, una hoja financiera mensual, disparadores y rutas de acción. Luego, carga todo en Odoo (Documentos y Objetivos) y programa revisiones quincenales.

5.8

PROMPT

Prompt 1 – Matriz de variables con rangos

- **Contexto:** [empresa], horizonte 12-24 meses.
- **Objetivo:** Seleccionar 6-8 variables críticas con rangos (optimista/base/adverso).
- **Formato de salida:** CSV.
- **Columnas:** Variable,Tipo(demanda/costo/operacion),Optimista,Base,Adverso,Supuesto/Fuente.

Prompt 2 – Narrativas S1-S3

- **Objetivo:** Redactar 5-7 líneas por escenario describiendo impactos y supuestos.
- **Formato de salida:** Markdown.
- **Columnas:** Escenario, Supuestos_clave, Impacto_en_demanda, Impacto_en_costos, Decisiones.

Prompt 3 – Hoja financiera de escenarios (mensual)

- **Objetivo:** Cuantificar ventas, margen, OPEX, CAPEX y caja por mes.
- **Formato de salida:** CSV.
- **Columnas:** Mes, Ventas_u, Precio, Ingresos, Costo_unitario, COGS, Margen_bruto, OPEX_fijo, OPEX_variable, CAPEX,Delta_CT, Caja.
- **Reglas:** Fechas ISO por Mes (AAAA-MM-01), coherencia con rangos del Prompt 1.

5.8

Prompt 4 – Disparadores e indicadores adelantados

- **Objetivo:** Definir señales, umbrales y acciones por escenario.
- **Formato de salida:** Markdown.
- **Columnas:** Indicador, Umbral, Ventana, Accion, Escenario_asociado, Responsable.

Prompt 5 – Rutas por escenario

- **Objetivo:** Portafolio preliminar por S1-S3 con decisiones (Escalar/Mantener/Pausar/Abandonar).
- **Formato de salida:** CSV.
- **Columnas:** Escenario,Iniciativa,Evidencia_temprana,Decision,Precondicion,Riesgo,Mitigacion.

CAPÍTULO 6

PASO 3: DEFINIR VISIÓN, METAS Y OKR TÁCTICOS

6.0

PROPÓSITO DEL CAPÍTULO

El objetivo es traducir tu visión de mediano plazo en metas claras y OKR tácticos trimestrales que orienten el trabajo diario de cada equipo.

6.1

VISIÓN, MISIÓN Y META NORTE (1-3 AÑOS)

- Visión: Una imagen aspiracional del futuro deseado.
- Misión: Explica para quién existes y qué problema resuelves.
- Meta norte: Un objetivo cuantitativo que alinea las decisiones, como “EBITDA \geq 12 % sin perder NPS \geq 70 %,,.

6.2

TEMAS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS DE NEGOCIO

Identifica 3 o 4 ejes que conecten la visión con la ejecución.

Eje (tema)	Objetivo de negocio (frase breve)
Crecimiento rentable	Aumentar ventas directas manteniendo margen bruto \geq 35 %.
Excelencia operativa	Reducir tiempos de ciclo y errores críticos.
Cliente	Elevar satisfacción y repetición de compra.
Innovación	Lanzar nuevas ofertas con impacto en ingresos.

DEL OBJETIVO AL OKR Táctico.

- 1 Objetivo por equipo, claro e inspirador.
- 3 Resultados Clave medibles (resultado, no actividad), con línea base y meta.
- 3 meses de ejecución, con hasta 3 iniciativas por KR.

MÉTRICAS:

RESULTADO VS. ACTIVIDAD; ADELANTADAS VS. REZAGADAS

Tipo	Ejemplos
Resultado (cliente/negocio)	Conversión, margen bruto, retención, NPS.
Actividad (evitar como KR)	Enviar 5 campañas, realizar 10 visitas.
Adelantadas	Tasa de demo-a-oportunidad, tiempo de ciclo, % de stock disponible.
Rezagadas	Ventas del mes, EBITDA, <i>churn</i> .

6.5

ALINEACIÓN ENTRE EQUIPOS Y PROPIEDAD

Conecta los OKR de las áreas mediante dependencias explícitas (marketing → ventas → operaciones → finanzas). Cada KR tiene un responsable y colaboradores, y puedes usar la matriz **RACI** (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado) para clarificar roles.

6.6

Gobernanza Y Cadencias

- Revisiones semanales: Avance por KR, bloqueos y próximas 1-2 acciones.
- Revisión intermedia (semana 6): Ajustar metas o iniciativas si los supuestos cambian.
- Cierre trimestral: Puntuación de 0.0 a 1.0 por KR, aprendizajes y traslado limitado de tareas pendientes.

Antipatrones frecuentes (y como corregirlos)

- **KR de actividad:** Cámbialo a un KR de resultado (ej. "elevar la conversión del 1.8 % a 2.3 %").
- **Demasiados KRs:** Prioriza con la matriz ICE y deja el resto para más adelante.
- **Sin línea base:** Exige un dato inicial o un rango explícito.
- **Metas poco realistas:** Usa los escenarios del Cap. 5 para acotar las metas.
- **Sin dueño:** Ningún KR debe quedar sin un responsable.

6.8

Caso breve - Software uruguayo (SaaS B2B)

- Objetivo: “Alcanzar 120 clientes activos con un churn \leq 3 % mensual.”
- KR1: Conversión de demo a alta de 22 % a 28 %.
- KR2: Tiempo de activación (firma a uso) de 10 a 5 días.
- KR3: NPS \geq 72 % en el onboarding.

CAPÍTULO 7

PASO 4: ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y PORTAFOLIO DE PROYECTOS

7.0

PROPÓSITO DEL CAPÍTULO

El objetivo es convertir tus escenarios (Cap. 5) y OKR (Cap. 6) en un portafolio financierable y ejecutable, equilibrando impacto, riesgo, capacidad y presupuesto.

7.1

De escenarios a **INICIATIVAS FINANCIABLES**

Parte de las rutas de escenarios y de los OKR. Agrupa las ideas en proyectos con una breve ficha que incluya propósito, resultado esperado, métricas, fecha de vencimiento y dependencias. Distingue entre **OPEX** y **CAPEX** y el tipo de beneficio (ahorro de costo, crecimiento de ingresos, reducción de riesgo).

CRITERIOS DE PRIORIZACION

(multi-criterio)

Usa un tablero con 5 a 7 criterios ponderados, como:

- Impacto en OKR: Contribución directa a KR críticos (1-5).
- Urgencia: Señales activadas del Cap. 5 (1-5).
- Costo relativo: OPEX/CAPEX estimado (1-5).
- Riesgo/Complejidad: Tecnológica, operativa, regulatoria (1-5).
- Duración/TTV: Meses hasta el primer valor (1-5).
- Dependencias: Recursos y secuencia (1-5).
- Cumplimiento: Exigencias legales/seguridad (1-5).

Asigna pesos (p. ej., Impacto x 2, Urgencia x 1.5) y calcula el puntaje total para ordenar las iniciativas.

TÉCNICAS DE PRIORIZACIÓN

- Valor-Esfuerzo: Para conversaciones ejecutivas rápidas.
- ICE: Cuando tienes muchas ideas con datos escasos.
- Impacto-Riesgo: Para seleccionar experimentos y pilotos.
- WSJF (Trabajo más corto ponderado primero): Útil en cuellos de botella de capacidad.

7.4

CAPACIDAD Y PRESUPUESTO **(PRESUPUESTO CONTINUO)**

Calcula la capacidad de cada equipo en FTE trimestrales. Fija un límite máximo de trabajo en curso (WIP) por equipo (p. ej., no más de 3 iniciativas en paralelo). Define límites presupuestarios y usa un presupuesto continuo que se revisa y reasigna trimestralmente según los resultados y escenarios.

7.5

PORTAFOLIO MÍNIMO VIABLE (EQUILIBRIO)

Bucket	% guía	Ejemplos
Operar (Run)	40–60 %.	Continuidad del ERP, seguridad, deuda técnica crítica.
Crecer (Grow)	30–40 %.	Optimización de conversión, expansión comercial.
Transformar (Transform)	10–20 %.	Nuevos modelos, automatización avanzada.

Ajusta los porcentajes según tu sector y el escenario activo.

Gobernanza ligera del **Portafolio**

Se recomienda un comité mensual de 60 minutos para tomar decisiones de Go/No-Go/Pivot. Usa un semáforo (verde, amarillo, rojo) por iniciativa para dar seguimiento y define reglas de cambio activadas por los disparadores del Cap. 5.

Ejercicio **Asignación y portafolio (con IA)**

Puedes generar un backlog de iniciativas, una matriz de priorización, un plan de capacidad y presupuesto, y un roadmap trimestral. Registra el portafolio en Odoo (Proyecto y Objetivos) y controla el WIP y los gastos en Contabilidad/Compras.

7.7

PROMPT

Prompt 1 – Matriz de variables con rangos

- **Contexto:** [empresa], horizonte 12-24 meses.
- **Objetivo:** Seleccionar 6-8 variables críticas con rangos (optimista/base/adverso).
- **Formato de salida:** CSV.
- **Columnas:** Variable,Tipo(demanda/costo/operacion),Optimista,Base,Adverso,Supuesto/Fuente.

Prompt 2 – Narrativas S1-S3

- **Objetivo:** Redactar 5-7 líneas por escenario describiendo impactos y supuestos.
- **Formato de salida:** Markdown.
- **Columnas:** Escenario, Supuestos_clave, Impacto_en_demanda, Impacto_en_costos, Decisiones.

Prompt 3 – Hoja financiera de escenarios (mensual)

- **Objetivo:** Cuantificar ventas, margen, OPEX, CAPEX y caja por mes.
- **Formato de salida:** CSV.
- **Columnas:** Mes, Ventas_u, Precio, Ingresos, Costo_unitario, COGS, Margen_bruto, OPEX_fijo, OPEX_variable, CAPEX,Delta_CT, Caja.
- **Reglas:** Fechas ISO por Mes (AAAA-MM-01), coherencia con rangos del Prompt 1.

Capítulo 7 – Ejecución iterativa, métricas y retroalimentación

Objetivo: Generar herramientas para la gestión y medición de la ejecución diaria y semanal del plan.

Prompt 1 – Tablero operativo de KRs (CSV)

- **Contexto:** [empresa], trimestre [Qx-AAAA], equipos [lista], OKR vigentes [enlace/resumen breve].
- **Objetivo:** Generar el CSV base del tablero operativo de KRs con desvíos y próximas acciones.
- **Formato de salida:** CSV (UTF-8, separador coma).
- **Columnas:** KR, Metrica, Base, Meta, Valor_actual, Desviacion, Semaforo, Responsable, Proxima_accion, Fecha.
- **Reglas:**
 - Desviación = Valor_actual - Meta (número, 1 decimal).
 - Semáforo \in {Verde, Amarillo, Rojo}. Si no hay tolerancias, usar: Verde = |Desviacion| \leq 5% de Meta; Amarillo = 5–10%; Rojo = >10%.
 - Fechas ISO YYYY-MM-DD. Decimales con punto.
 - Si infieres la Base, indícalo entre paréntesis luego del número: 123.0 (inferida).
- **Resultado esperado:** Archivo CSV listo para pegar en tu hoja/tablero.

Prompt 2 – Agendas de rituales (Markdown)

- **Objetivo:** Definir agendas y *checklists* para los rituales de ejecución.
- **Formato de salida:** Tabla Markdown.
- **Columnas:** Ritual, Objetivo, Duracion, Participantes, Agenda, Checklist.
- **Reglas:**
 - Agenda: 3–6 ítems cortos, con verbos al inicio (revisar, decidir, asignar).
 - Checklist: 3–5 ítems de verificación (datos, dueños, fechas).
 - Frases breves, sin párrafos largos.
- **Resultado esperado:** Tabla con 4 filas (uno por ritual) lista para compartir.

Prompt 3 – Backlog de bloqueos con “aging,, (CSV)

- **Objetivo:** Crear un registro de bloqueos con prioridad y antigüedad (*aging*).
- **Formato de salida:** CSV (UTF-8, coma).
- **Columnas:** Bloqueo, Area, Impacto_1a3, Fecha_inicio, Responsable, Estado(A/N/R), Aging_dias, Plan_desbloqueo, Fecha_compromiso.
- **Convenciones:**
 - Impacto_1a3: 1=bajo, 2=medio, 3=alto.
 - Estado: A=Abierto, N=En negociación, R=Resuelto.
 - Aging_dias: hoy – Fecha_inicio.
- **Resultado esperado:** CSV para pegar en tu Kanban/hoja de seguimiento.

Prompt 4 – Registro de riesgos e incidentes (CSV)

- **Objetivo:** Mantener una lista viva de riesgos e incidentes con dueños y respuesta.
- **Formato de salida:** CSV (UTF-8, coma).
- **Columnas:** Tipo(Riesgo/Incidente), Descripcion_corta, Prob_1a5, Impacto_1a5, Severidad(S1–S4), SLA_horas, Owner,Accion, Disparador, Estado, Notas.
- **Reglas:**
 - Para Riesgo: completar Prob_1a5 e Impacto_1a5.
 - Para Incidente: completar Severidad y SLA_horas.
 - Disparador: señal/umbral que activa acción.
 - Estado ∈ {Abierto, Mitigado, Cerrado}.
- **Resultado esperado:** CSV con al menos 5 riesgos y 3 incidentes priorizados.

Prompt 5 – 1-pager ejecutivo semanal (Markdown)

- **Objetivo:** Generar un 1-pager para dirección, basado en el tablero y rituales.
- **Formato de salida:** Markdown con secciones: Highlights, Lowlights, Riesgos y decisiones, Métricas clave, Siguiendo pasos.
- **Reglas:**
 - *Bullets* cortos.
 - Métricas consistentes con el tablero.
 - No redactar párrafos largos.
- **Resultado esperado:** Texto que puedes pegar en un correo, acta o en el módulo de Documentos.

Prompt 6 – Opcional – Definición de Hecho (DoD) para cada KR (Markdown)

- **Objetivo:** Definir el DoD por KR para asegurar trazabilidad y calidad.
- **Formato:** Lista Markdown con 5 *bullets* por KR.
- **Ejemplo:**
 - Fórmula y *golden source* documentadas.
 - Base y meta vigentes; dueño asignado.
 - Captura automatizada; validaciones DQ (“verde,,).
 - Gráfico en tablero; alertas configuradas.
 - Métrica adelantada asociada; acción ante desvío.
- **Resultado esperado:** *Checklist* concisa por KR.

CAPÍTULO 8

PASO 5: EJECUCIÓN ITERATIVA, MÉTRICAS Y RETROALIMENTACIÓN

8.0

PROPÓSITO

El objetivo es convertir tu portafolio priorizado (Cap. 7) en resultados medibles mediante cadencias ligeras, roles claros y aprendizaje continuo.

ESTRUCTURA MÍNIMA DEL EQUIPO Y RESPONSABILIDADES

Rol	Misión	Responsabilidades clave
Sponsor / Dirección	Quitar bloqueos estratégicos.	Priorización, decisiones de alcance/presupuesto, WBR.
Dueño/a del Objetivo (PO)	Maximizar valor por KR.	Ordenar <i>backlog</i> , criterios de aceptación, acciones por desvíos.
Líder de Entrega	Asegurar flujo y foco.	Facilitar rituales, límites de WIP, dependencias.
Líder de Datos	Calidad y trazabilidad.	Fórmulas, <i>golden source</i> , validaciones, publicar tablero.
Finanzas (FP&A)	Integrar OPEX/CAPEX y caja.	Alertas financieras, <i>forecast</i> , guardarraíles.
TI/Plataforma	Herramientas disponibles.	Odoo/BI, automatizaciones, permisos, incidentes.
Seguridad/Compliance	Riesgo operativo/regulatorio.	Severidades (S1-S4), SLA/SLR, <i>post-mortems</i> .
Líderes de área	Ejecutar iniciativas.	Avance y riesgos, acciones correctivas, asignación de recursos.

CAPÍTULO 9

TECNOLOGÍA COMO PALANCA ESTRATÉGICA

9.0

VISIÓN:

LA ARQUITECTURA DE NEGOCIO INTELIGENTE

La tecnología ya no es solo un centro de costos, sino un motor de eficiencia, crecimiento y resiliencia. Tu empresa puede ser vista como un organismo vivo: el ERP es el sistema nervioso, la IA y la analítica son el cerebro, la automatización son los músculos y la ciberseguridad es la piel que protege todo.

ERP DE PRÓXIMA GENERACIÓN: EL “SISTEMA NERVIOSO” DEL NEGOCIO

Un ERP moderno es modular, escalable y en la nube. Opciones como Odoo ofrecen esta flexibilidad para pymes.

Beneficios para el plan estratégico:

- Datos únicos y confiables para KPIs y escenarios.
- Optimización de costos.
- Agilidad para reaccionar con información actualizada.
- Base de datos para IA y automatización.

9.2

IA GENERATIVA **Y ANALÍTICA PREDICTIVA AL** **SERVICIO DEL PLAN**

La IA puede ayudarte a generar ideas, automatizar contenido, analizar sentimientos de clientes, hacer pronósticos de demanda y optimizar rutas logísticas.

AUTOMATIZACIÓN **CLOUD & LOW-CODE**

La automatización no es solo para grandes empresas. Herramientas cloud y low-code/no-code permiten a tu equipo crear flujos de trabajo sin programar. Puedes automatizar tareas repetitivas (RPA), flujos de trabajo completos e integrar sistemas vía API.

CAPÍTULO 10

GESTIÓN DEL TALENTO Y CULTURA DE RESILIENCIA

10.0

VISIÓN:

LA ORGANIZACIÓN ADAPTABLE

En el entorno BANI, la organización más fuerte es la que mejor se adapta. Esto requiere un **talento** con mentalidad de crecimiento, un **liderazgo** empático y una **cultura** que valore la experimentación y la colaboración.

10.1

ATRAER Y RETENER TALENTO CLAVE

Más allá del salario, el talento busca un propósito claro, flexibilidad, desarrollo profesional, una cultura de feedback, reconocimiento y compensación integral.

10.2

LIDERAZGO PARA LA RESILIENCIA

Los líderes necesitan habilidades en pensamiento sistémico, toma de decisiones en la incertidumbre, comunicación empática y desarrollo de otros.

10.3

DISEÑO ORGANIZACIONAL: ESTRUCTURAS ÁGILES

Los líderes necesitan habilidades en pensamiento sistémico, toma de decisiones en la incertidumbre, comunicación empática y desarrollo de otros.

Capítulo 10 – Riesgos, compliance y ciberseguridad

Objetivo: Identificar, evaluar y mitigar las amenazas clave para el negocio.

Prompt 1 – Listado de riesgos clave

- **Contexto:** Mi empresa [nombre de la empresa] es del sector [sector] en [país].
- **Objetivo:** Generar un listado de 5 riesgos clave (financieros, operativos, tecnológicos, etc.) con probabilidad e impacto estimados.
- **Formato de salida:** CSV.
- **Columnas:** Riesgo,Tipo_riesgo,Probabilidad_1a5,Impacto_1a5,Justificacion.
- **Reglas:**
 - Puntuaciones de Probabilidad e Impacto de 1 a 5.
 - La Justificación debe ser breve y específica para el sector.
- **Resultado esperado:** Un registro inicial de riesgos para su posterior análisis.

Prompt 2 – Plan de respuestas a riesgos

- **Contexto:** Riesgos clave de [empresa]: [lista de 3 riesgos, ej. Inflación alta, Ciberataque, Interrupción de cadena de suministro].
- **Objetivo:** Generar un plan de respuestas para los 3 riesgos seleccionados, incluyendo acciones de mitigación y contingencia.
- **Formato de salida:** Tabla Markdown.
- **Columnas:** Riesgo,Acciones_mitigacion,Plan_contingencia,Indicador_disparador.
- **Reglas:**
 - Acciones_mitigacion: Acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo.
 - Plan_contingencia: Pasos a seguir si el riesgo se materializa.
 - Indicador_disparador: Métrica que indica que el riesgo está cerca.
- **Resultado esperado:** Un plan de acción proactivo.

Prompt 3 – Borrador de política de uso de datos

- **Contexto:** Mi empresa [nombre de la empresa] tiene un [sitio web/app] que recolecta datos de usuarios en [país].
- **Objetivo:** Generar un borrador de política de uso de datos basado en principios de transparencia y cumplimiento legal (ej. GDPR/LGPD).
- **Formato de salida:** Markdown.
- **Secciones:**
 - Qué_datos_recolectamos.
 - Cómo_usamos_esos_datos.
 - Cómo_protegemos_esos_datos.
 - Tus_derechos_como_usuario.
- **Reglas:** Usar un lenguaje claro y conciso, evitando jerga legal excesiva.
- **Resultado esperado:** Un borrador de política para ser revisado por un experto legal.

CAPÍTULO 11

RIESGOS, COMPLIANCE Y CIBERSEGURIDAD

11.0

VISIÓN: LA ORGANIZACIÓN “ANTI-FRÁGIL”

La anti-fragilidad implica mejorar después de la exposición a un shock. Esto se logra con redundancia (múltiples proveedores), descentralización y planificación de contingencia.

GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES (ERM) ÁGIL

El proceso incluye la identificación de riesgos, su clasificación, evaluación (matriz probabilidad x impacto), mitigación, monitoreo y reporte a la dirección. Puedes usar Odoo para registrar riesgos y tareas de mitigación.

CIBERSEGURIDAD: **EL NUEVO PERIMETRO**

La ciberseguridad es una inversión en continuidad, no un gasto. Se recomienda una defensa en profundidad con múltiples capas de seguridad, capacitación del personal y un plan de respuesta a incidentes.

Capítulo 11 – Medición de progreso y ajuste continuo

Objetivo: Definir métricas clave y plantillas de revisión para el seguimiento del plan.

Prompt 1 – Métricas clave para un KR

- **Contexto:** Mi objetivo es [objetivo], con el KR clave [descripción del KR].
- **Objetivo:** Generar una lista de 5 métricas (2 adelantadas, 3 rezagadas) para este KR.
- **Formato de salida:** Tabla Markdown.
- **Columnas:** Tipo_metrica, Nombre_metrica, Definicion, Frecuencia_medicion.
- **Reglas:**
 - Tipo_metrica debe ser Adelantada o Rezagada.
 - Frecuencia_medicion debe ser Diario, Semanal, Mensual o Trimestral.
- **Resultado esperado:** Un listado de métricas para un seguimiento efectivo.

Prompt 2 – Acta de revisión semanal de OKR

- **Contexto:** Acta de reunión semanal para el equipo [nombre del equipo], revisando el KR [descripción del KR].
- **Objetivo:** Generar una plantilla para el acta de revisión semanal de OKR.
- **Formato de salida:** Markdown.
- **Secciones:**
 - KR.
 - Valor_actual.
 - Desviacion.
 - Bloqueos.
 - Proximas_acciones.
 - Responsable.
- **Reglas:** Las secciones deben estar vacías para que se completen en la reunión.
- **Resultado esperado:** Una plantilla de acta lista para ser usada en cada reunión.

Prompt 3 – Preguntas para un *post-mortem*

- **Contexto:** Un proyecto fallido en [nombre de la empresa]: [nombre del proyecto].
- **Objetivo:** Generar 3 preguntas clave para un *post-mortem* (análisis de causa raíz).
- **Formato de salida:** Markdown.
- **Reglas:** Las preguntas deben centrarse en el aprendizaje y no en la culpa. Deben abordar los procesos, no a las personas.
- **Resultado esperado:** Un conjunto de preguntas para facilitar una sesión de aprendizaje efectiva.

CAPÍTULO 12

MEDICIÓN DE PROGRESO Y AJUSTE CONTINUO

12.0

VISIÓN: LA ORGANIZACIÓN BASADA EN DATOS (DATA-DRIVEN)

Una organización basada en datos no solo recolecta información, sino que la usa para tomar decisiones, aprender y adaptarse rápidamente. Implica una cultura de curiosidad, herramientas como ERP y BI, y procesos de revisión.

12.1

EL CICLO DE APRENDIZAJE ÁGIL (CONSTRUIR – MEDIR – APRENDER)

Este ciclo se centra en construir una iniciativa con el mínimo esfuerzo, medir su impacto con métricas adelantadas y rezagadas, y aprender de los resultados para decidir si se pivotea, se persiste o se termina.

12.2

TABLEROS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

- Tablero estratégico (dirección): Contiene 3-5 KPIs clave (ventas netas, EBITDA, NPS) con una frecuencia mensual o trimestral.
- Tableros operativos (equipos): Muestran los KRs trimestrales con métricas adelantadas y rezagadas, con una frecuencia diaria o semanal.

12.3

MÉTRICAS DE SALUD DEL NEGOCIO

Incluyen métricas financieras (EBITDA, flujo de caja), comerciales (conversión, CAC, LTV), operativas (tiempo de ciclo, stock) y de talento (rotación, engagement).

CAPÍTULO 13

CONCLUSIONES Y PRÓXIMOS PASOS

13.0

RECAPITULACIÓN:

EL PODER DEL MÉTODO

La clave no es tener un plan perfecto, sino la capacidad de planificar y adaptarse con velocidad y rigor.

Los 5 pasos clave son:

1. Diagnóstico: Conoce tus fortalezas internas y las fuerzas externas.
2. Escenarios: Diseña múltiples futuros y define rutas de acción.
3. OKR: Transforma la visión en objetivos medibles.
4. Portafolio: Prioriza iniciativas y equilibra los recursos.
5. Ejecución y Ajuste: Usa rituales, métricas y aprendizaje continuo.

La tecnología, en especial Odoo y las herramientas de IA y automatización, es la columna vertebral que potencia cada decisión.

13.1

LOS PRÓXIMOS PASOS CONCRETOS

- Reúne a tu equipo clave para definir los 5 pasos iniciales.
- Establece tus cadencias de revisión (semanal, mensual, trimestral).
- Elige tus herramientas y capacita a tu equipo.
- Comienza con un piloto y celebra los avances.

GRACIAS POR LLEGAR HASTA ACÁ.

Sabemos que liderar o emprender en contextos cambiantes exige foco, criterio y constancia. Ojalá esta guía te haya dado un camino claro –paso a paso– para transformar la incertidumbre en decisiones concretas y resultados medibles.

En Marketing Integrado creemos en una consultoría cercana y práctica: trabajamos con tu equipo, medimos lo que importa y ajustamos rápido. Combinamos estrategia, datos y tecnología (ERP e IA) para conectar la visión con la ejecución diaria, sin recetas genéricas y con un plan realista para tu negocio.

Si querés avanzar, estamos para acompañarte: desde un diagnóstico express y la priorización de iniciativas, hasta la implementación de tableros, automatizaciones y módulos clave del ERP. Nuestro compromiso es ayudarte a capturar valor en 90 días y construir, con vos, las capacidades que tu empresa necesita.

Gracias por leernos y por confiar en el trabajo serio y colaborativo. Será un gusto ser tu aliado en este proceso de desarrollo empresarial.

CTA – Diagnóstico express (30')

Revisamos tus KRs, priorizamos próximos pasos y definimos guardarraíles de ejecución.

Anexo A – Ejercicios con apoyo de IA

Esta sección contiene *prompts* listos para ser utilizados con herramientas de IA generativa (ChatGPT, Gemini, etc.) y producir las salidas requeridas en cada capítulo del documento, como tablas, *roadmaps* y reportes.

A continuación, te presento el Anexo A completo y revisado, con los ejercicios detallados para cada capítulo, listos para que los utilices.

Anexo A – Ejercicios con apoyo de IA (prompts y resultados esperados)

Cómo usar este anexo (en 5 pasos)

1. Copia el *prompt* y completa los [corchetes] con tu información.
2. Pide la salida en formato **CSV** o **Markdown** (UTF-8).
3. Usa las convenciones de datos: fechas ISO YYYY-MM-DD, decimales con punto (2.5), y texto con comas entre comillas ("Montevideo, UY").
4. Si la IA infiere datos, pídele que declare los supuestos y fuentes en una columna "Supuesto/Fuente".
5. Pega el resultado en tu herramienta (Google Sheets, Excel, Odoo Hoja de cálculo, BI).

Plantilla universal de *prompt* (úsala como base)

- **Contexto:** [tipo de empresa, sector, país, tamaño, canales].
- **Objetivo:** [qué querés obtener].
- **Criterios:** [reglas de negocio, alcance, horizontes, supuestos].
- **Formato de salida:** [CSV/Markdown] con columnas: [lista exacta de columnas], UTF-8, fechas ISO (YYYY-MM-DD), decimal con punto, separador (si es CSV) = [coma ;].
- **Límites:** Si faltan datos, usa rangos y declara "Supuesto/Fuente".
- **Calidad:** Valida la coherencia con [línea_base/OKR/escenarios] y destaca los riesgos.

GLOSARIO

Adivinación: Predecir un solo futuro sin considerar la incertidumbre o múltiples escenarios posibles. Es un enfoque que la planificación ágil busca evitar.

Agilidad: Capacidad de una organización para responder y adaptarse con rapidez y rigor a los cambios en el entorno. No reemplaza la planificación a largo plazo, sino que la redefine.

Ambigüedad: La información se puede interpretar de varias maneras.

Analítica predictiva: El uso de modelos para anticipar resultados futuros basándose en datos históricos y en tiempo real.

Ansiedad: La reacción humana intensificada ante la incertidumbre permanente.

Antifragilidad: Concepto que implica que una organización no solo es resiliente (vuelve a su estado original después de un *shock*), sino que mejora tras ser expuesta a una perturbación.

Arrepentimiento mínimo (*minimax regret*): Una técnica de decisión que busca elegir la opción con el peor resultado menos dañino entre varios escenarios.

Automatización *low-code/no-code*: Herramientas que permiten a los equipos crear flujos de trabajo y aplicaciones sin necesidad de programar, a través de interfaces visuales.

Backlog: Lista priorizada de tareas o elementos pendientes de un proyecto o equipo.

BANI: Sigla en inglés que describe contextos **B**rittle (frágiles), **A**nxious (ansiosos), **N**on-linear (no lineales) e **I**ncomprehensible (incomprensibles).

CAPEX: Abreviatura de Capital Expenditure, se refiere a las inversiones en activos de largo plazo que se capitalizan, como maquinaria o tecnología.

Capacidad (FTE): Medida de la dedicación equivalente a una jornada completa de trabajo. Se usa para estimar la carga de un equipo.

Ciberseguridad: Inversión para la protección de sistemas, redes y datos, considerándola como un factor de continuidad y no como un mero gasto.

Complejidad: Interconexión de múltiples variables que dan lugar a efectos interconectados.

Costo de adquisición de cliente (CAC): El costo total de ventas y marketing dividido por el número de nuevos clientes adquiridos. Se compara con el LTV para evaluar la rentabilidad.

Costo de servir (*coste-to-serve*): El costo total de atender un pedido o cliente desde que se recibe la orden hasta que se entrega.

Digital twin: Un modelo virtual y dinámico de un proceso o sistema físico real, utilizado para simular decisiones sin arriesgar activos.

Disparadores e indicadores adelantados: Señales medibles (como el tipo de cambio o la conversión web) y sus umbrales, que indican cuándo es necesario activar una acción o cambiar de escenario.

EBITDA: Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Una métrica clave para evaluar la rentabilidad operativa.

ERP (Enterprise Resource Planning): Un sistema integrado que gestiona los procesos centrales del negocio, como finanzas, ventas e inventario.

FODA: Un marco de análisis que examina las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas de una organización.

Fragilidad: Se refiere a estructuras que parecen sólidas, pero colapsan ante pequeñas presiones externas.

Guardaíles presupuestarios: Límites o reglas que guían la asignación de gastos de manera continua, asegurando que se mantengan dentro de los parámetros financieros.

IA generativa: Una forma de inteligencia artificial que crea contenido nuevo, como texto, imágenes o código.

Incomprensibilidad: Un fenómeno que resulta difícil de explicar o entender, incluso cuando se tiene información suficiente para ello.

Incertidumbre: La falta de predictibilidad sobre el futuro.

Lean Strategy: Una metodología basada en el aprendizaje validado y la reducción del desperdicio para la planificación estratégica.

Métricas adelantadas: Métricas que se mueven temprano y anticipan los resultados finales de una iniciativa (por ejemplo, la conversión de demo a oportunidad).

Métricas rezagadas: Métricas que reflejan resultados que ya han ocurrido (por ejemplo, las ventas del mes o el EBITDA).

Meta norte: Un objetivo orientador y cuantitativo a largo plazo que alinea todas las decisiones de la empresa.

No linealidad: Fenómenos en los que pequeñas causas pueden generar efectos desproporcionados o exponenciales.

NPS (Net Promoter Score): Una métrica de satisfacción del cliente que se calcula restando el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores.

OKR (Objetivos y Resultados Clave): Un marco de trabajo para definir y dar seguimiento a objetivos ambiciosos y sus resultados clave cuantificables. Sirve como un puente entre la estrategia y la ejecución.

Opciones reales: La valoración de la posibilidad de invertir en un proyecto, esperar o abandonarlo, basándose en la evolución de los escenarios.

OPEX: Gastos operativos recurrentes que no se capitalizan, como salarios, alquileres o marketing.

PESTEL: Un marco de análisis del macroentorno que evalúa factores **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales, **T**ecnológicos, **E**cológicos y **L**egales.

Planificación por escenarios: Un proceso para explorar múltiples futuros plausibles para guiar las decisiones actuales, en lugar de depender de un solo pronóstico.

Portafolio de proyectos: El conjunto priorizado de iniciativas o proyectos coordinados que buscan alcanzar los objetivos estratégicos.

Prueba de estrés: Un test que combina los peores supuestos posibles para verificar la liquidez y robustez del negocio en un escenario adverso.

Quick-commerce: Un modelo de negocio que se enfoca en entregas rápidas (generalmente en menos de una hora) a través de centros de distribución pequeños y automatizados (dark stores).

RACI: Una matriz de roles y responsabilidades que asigna la propiedad de las tareas. Las siglas significan **R**esponsable (el que ejecuta), **A**probador (el dueño del resultado), **C**onsultado (el que aporta información) e **I**nmformado (el que se mantiene al tanto).

Regla 60/40: Una estrategia de portafolio que destina el 60 % de los recursos a iniciativas robustas que funcionan bien en la mayoría de los escenarios, y el 40 % restante a apuestas condicionadas por disparadores.

Sprint: Una iteración de tiempo corta y fija (generalmente de 1 a 4 semanas) dentro de un ciclo de trabajo ágil, como en Scrum.

Volatilidad: Variaciones rápidas e impredecibles en el entorno, como en los precios, la demanda o las regulaciones.

VRIO: Un marco de análisis interno que evalúa si los recursos y capacidades de una empresa son **V**aliosos, **R**aros, **C**ostosos de imitar y si la **O**rganización está preparada para aprovecharlos.

VUCA: Sigla en inglés que describe contextos **V**olatile (volátiles), **U**ncertain (incierto), **C**omplex (complejos) y **A**mbiguous (ambiguos).

WSJF (Weighted Shortest Job First): Una técnica de priorización que elige las iniciativas con el mayor "costo del retraso" y la menor duración, para entregar valor de forma temprana.

Bibliografía comentada

La siguiente tabla presenta las fuentes clave que sustentan los conceptos de la guía.

Referencia	Notas
Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). "What VUCA Really Means for You,," <i>Harvard Business Review</i> .	Una de las referencias fundacionales para la popularización y aplicación del marco VUCA en el contexto empresarial moderno.
Cascio, J. (2020). "Facing the Age of Chaos,," <i>Journal of Futures Studies</i> .	El artículo que introduce el marco BANI como una evolución del concepto VUCA, abordando la aceleración de la incertidumbre.
Porter, M. E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy,," <i>Harvard Business Review</i> .	La referencia original de las Cinco Fuerzas de Porter, que sigue siendo fundamental para entender la presión competitiva de una industria.

Aguilar, F. J. (1967). <i>Scanning the Business Environment</i>. Macmillan.	Fuente seminal para el análisis del macroentorno, que dio origen al acrónimo PESTEL.
World Economic Forum. (2025). <i>Global Risks Report 2025</i>.	Informe de referencia para identificar riesgos globales y sus horizontes de impacto.
Delivery Hero. (2025). "Quick Commerce at Delivery Hero: A key part of everyday life,,."	Ejemplo real de cómo una empresa se adapta a un entorno BANI, enfocándose en la estrategia de <i>quick-commerce</i> .
El Observador. (2023). "Lolita duplica sus ventas online tras la pandemia,,."	Caso práctico de cómo un minorista de moda local utilizó una planificación ágil para acelerar su transformación digital.
Exame. (2022). "Hering acelera seu e-commerce com OKR,,."	Muestra la aplicación de OKR en una empresa de <i>retail</i> de gran escala para guiar la estrategia digital.
Ries, E. (2011). <i>The Lean Startup</i>. Crown Business.	Obra que introduce el ciclo de "construir-medir-aprender" para maximizar el aprendizaje validado y reducir el desperdicio en la planificación.
Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,,." <i>Journal of Management</i>.	La referencia original que formaliza el marco VRIO para el análisis de recursos y capacidades internas de una empresa.
El País. (2024). "Tiendamia abre centro logístico en México,,."	Un caso real de una empresa de la región que aplicó el análisis PESTEL y FODA antes de una expansión internacional.
Schoemaker, P. J. H. (1995). "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking,,." <i>Harvard Business Review</i>.	Referencia clásica que describe la planificación por escenarios como una herramienta para el pensamiento estratégico en un mundo incierto.
Schwartz, P. (1996). <i>The Art of the Long View</i>. Doubleday.	Obra seminal que detalla el proceso de creación de escenarios como narrativas de futuro para la toma de decisiones.
Dixit, A. & Pindyck, R. (1994). <i>Investment Under Uncertainty</i>. Princeton Univ. Press.	El fundamento teórico para el concepto de "opciones reales", que valora la flexibilidad de las inversiones estratégicas ante la incertidumbre.
Scoblic, J. P. (2020). "Learning from the Future,,." <i>Harvard Business Review</i>.	Explica la importancia de las señales tempranas y los disparadores para activar acciones estratégicas y aprender en tiempo real.

Doerr, J. (2018). <i>Measure What Matters</i>. Portfolio.	La obra más influyente sobre el marco de OKR, que lo popularizó y lo convirtió en un estándar de gestión ágil.
Grove, A. (1995). <i>High Output Management</i>. Vintage.	Texto clave que establece los principios para la gestión de cadencias operativas, un pilar de la ejecución ágil.
McKinsey & Company. (2025). <i>The state of AI: How organizations are rewiring to capture value</i>.	Reporte que muestra cómo las empresas líderes están integrando la IA para generar valor en su planificación y ejecución.
Kerwin, R., & Wernick, G. (2014). <i>Portfolio Management</i>. J. Ross Publishing.	Referencia fundamental para la gestión de proyectos y la asignación de recursos dentro de un portafolio estratégico.
Sutherland, J. (2014). <i>Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time</i>. Currency.	Libro que codifica el marco de Scrum, crucial para entender los rituales y roles de la ejecución ágil.
McKinsey & Company. (2025). <i>Technology Trends Outlook 2025</i>.	Un reporte que identifica y analiza las tendencias tecnológicas emergentes, ayudando a las empresas a priorizar su <i>roadmap</i> tecnológico.
Dweck, C. (2006). <i>Mindset: The New Psychology of Success</i>. Random House.	Obra fundacional sobre la mentalidad de crecimiento, una habilidad clave para la adaptabilidad y la resiliencia en un entorno incierto.
Taleb, N. N. (2012). <i>Antifragile: Things That Gain from Disorder</i>. Random House.	El libro que introduce el concepto de "antifragilidad", que va más allá de la resiliencia y aboga por sistemas que se fortalecen con las perturbaciones.
Davenport, T. H. (2014). <i>Big Data at Work</i>. Harvard Business Review Press.	Explica cómo las empresas pueden volverse <i>data-driven</i> al integrar el análisis de datos en su toma de decisiones.