

Workshop 1: Definir la situación actual

El objetivo de este primer workshop es construir una comprensión compartida y basada en hechos sobre la situación actual. Se realiza en una sesión con todo el equipo y utilizando post-its para facilitar la participación individual y evitar sesgos.

Primero se explica el contexto y el propósito del ejercicio. Luego, cada participante trabaja de forma individual escribiendo post-its con ideas sobre qué está funcionando bien, qué no está funcionando, qué problemas existen actualmente y qué información o datos relevantes conoce. Después, todos los post-its se colocan en la pared y se agrupan por temas de forma conjunta, sin entrar todavía en discusiones profundas.

Una vez agrupados, el equipo analiza cada bloque para entender qué significa, por qué ocurre y qué impacto tiene. Finalmente, se priorizan las ideas más importantes mediante votación. El resultado es una visión clara, alineada y priorizada de la situación actual.

Workshop 2: Definir los objetivos

El segundo workshop tiene como objetivo transformar la comprensión de la situación actual en objetivos claros, concretos y alineados para el equipo. También se realiza en una sesión con participación de todo el equipo y uso de post-its.

Se comienza revisando los principales hallazgos del workshop anterior para asegurar que todos parten del mismo contexto. A continuación, cada participante escribe de forma individual posibles objetivos, respondiendo a la pregunta de qué debería mantenerse o ser diferente en el futuro.

Después, el equipo comparte y agrupa los objetivos similares, eliminando duplicados y refinando las ideas. En esta fase se trabaja en convertir las propuestas en objetivos claros y medibles, definiendo qué se quiere lograr, para quién y cómo se puede medir el éxito.

Finalmente, se realiza una priorización de los objetivos en función de su impacto y viabilidad. El resultado es un conjunto reducido de 3 a 5 objetivos clave que guiarán el siguiente paso del proceso. La definición de los objetivos es uno de los elementos estratégicos que dependen del análisis de los pasos posteriores.

Las observaciones en el paso 3 podrían validar o modificar los objetivos futuros

Si las observaciones muestran que el mercado es más pequeño de lo que se suponía anteriormente, la cuota de mercado actual es, de hecho, mayor, y es posible que sea necesario ajustar el objetivo de cuota de mercado futuro.

Sí, por el contrario, si las observaciones muestran que las condiciones del mercado son mucho más difíciles de lo esperado, es posible que haya que ajustar a la baja las aspiraciones de crecimiento.

Workshop 3: Observaciones iniciales

Primero explica qué se entiende por “observación”: hechos concretos, feedback de usuarios, datos, comportamientos o evidencias (no opiniones ni soluciones). Luego pide a los miembros del equipo que escriban sus observaciones en post-its, provenientes fundamentalmente de la situación actual, la experiencia del equipo y percepciones o hipótesis, antes de empezar a compartirlas, para evitar que se influyan entre sí, recogerlas y colocarlas en una pizarra o en una pared. Esto ayuda a evitar que las observaciones se oculten cuando los miembros del equipo u otras personas escuchan a sus compañeros.

Si tú eres el único observador, asegúrate de anotar de inmediato tus primeras impresiones, ya que son muy «perecederas».

Después, todos los post-its se agrupan identificando patrones comunes (la verdadera agrupación de observaciones es en el paso 4. El equipo discute brevemente cada grupo para asegurar que las observaciones están bien entendidas y realmente basadas en hechos. El resultado es una base sólida y objetiva que alimenta los siguientes pasos del proceso estratégico.

Es importante no pasar directamente a la identificación de issues. En esta fase inicial de este paso, el foco debe estar en profundizar en las observaciones mediante preguntas y diferentes perspectivas para mejorar su calidad y comprensión.

Es necesario observar y tratar de comprender más haciendo preguntas (cinco veces «¿por qué?») y mirando desde diferentes perspectivas y marcos temporales, analizando el impacto y a través de diferentes «lentes» analíticas.

Ejemplo: “5 por qué”

Señala un post-it y pregunta:

- “¿Por qué pasa esto?”
- “¿Y por qué eso?”
- ...

Hazlo 2–3 veces, máximo 5 veces.

Cómo se ve en la práctica:

Post-it: “Clientes esperan 48h”

- “¿Por qué?”
- “Porque las aprobaciones tardan”
- “¿Por qué?”
- “Hay muchos pasos”
- ...

Escribe nuevos post-its debajo o al lado

Ejemplo: Cambiar de perspectiva (las “lentes”)

Pregunta al grupo:

- “Desde el punto de vista del cliente, ¿qué significa esto?”
- “Desde operaciones, ¿qué está fallando?”
- “Desde negocio/finanzas, ¿qué impacto tiene?”

Si sale algo nuevo, añade nuevos post-its

Ejemplo: Detectar impacto (clave para issues)

Pregunta al grupo:

- “¿Y esto qué problema genera?”
- “¿Por qué importa?”

Aquí estás a medio camino del issue: “Retrasos” → “clientes insatisfechos” → “pérdida de negocio”.

A veces, las observaciones no son fáciles de precisar. Los sentimientos y la intuición son válidos en esta fase; asegúrate de documentarlos para analizarlos más adelante. No subestime la vaga sensación que uno puede tener sobre un área de observación.

Por ejemplo, si se le pide que busque riesgos de incendio, encontrará cosas diferentes a las que encontraría si se le pidiera que investigara la seguridad de los accesos. Si se le pide que busque fallos, es posible que no vea los éxitos.

Las buenas observaciones son la clave y los primeros pasos para crear una estrategia. Aquí es donde el poder analítico y la curiosidad desempeñan un papel fundamental.

Observar es la parte más importante del proceso estratégico. Es una fase difícil porque debemos recordarnos continuamente que no debemos sacar conclusiones precipitadas y, sobre todo, no pasar a la acción. También requiere práctica y contar con personas en el equipo con un alto nivel de capacidad analítica. Haz preguntas, no descarte los problemas, intenta comprender lo que plantean los miembros del equipo y confíe en sus sentimientos.

Observaciones de fuentes documentales y digitales

El siguiente paso después de definir las observaciones iniciales es realizar un inventario de toda la información que pueda ser relevante a partir de otras posibles fuentes de información (informes e internet). Al estudiar esa información, surgirán nuevas observaciones, cuestiones, obstáculos e indicios de issues.

A menudo tendrás que leer extensas presentaciones e informes. Ahorras mucho tiempo haciendo una lista de las fuentes que utilizas y de las observaciones que extraes de ellas.

Documenta las fuentes de información, para poder volver atrás en busca de aclaraciones o utilizarlo como fuente. Las posibles fuentes de observación iniciales son informes e Internet:

- a. Cuentas de pérdidas y ganancias
- b. Informes anuales
- c. Estudios de mercado
- d. Informes de la Economist Intelligence Unit (EIU) sobre países e industrias
- e. Informes sectoriales
- f. Cámaras de comercio
- g. Financial Times, Expansión y similares
- h. Búsquedas en Internet

Presta especial atención a los discursos y artículos del director ejecutivo para el informe anual. Los altos directivos repetirán los temas que consideren importantes. Intenta comprender cómo estos puntos se relacionan con tu área de análisis.

Workshop 4: Observaciones de fuentes documentales y digitales

Siguiendo la misma lógica del anterior workshop, en esta sesión las observaciones no parten de la experiencia directa del equipo, sino de fuentes documentales y digitales. Cada participante ha revisado informes, analíticas, estudios de mercado o contenido relevante en internet.

Reúne a tu equipo de nuevo para hacer una tormenta de ideas basada en estas observaciones (deja de lado cualquier sugerencia de soluciones o acciones, y no descartes lo que ahora mismo te parezca poco importante). Hablar juntos sobre lo que cada miembro del equipo ha leído generará nuevas perspectivas e ideas, así como muchas preguntas. Anótalas.

Hazlo de nuevo mediante post-its en una pizarra siempre indicando la fuente para mantener la trazabilidad. Repite el proceso de profundización de las observaciones. Entender, no juzgar, es el desafío a esta altura.

Aquí el valor está en contrastar y ampliar las observaciones iniciales con evidencia externa y más estructurada. Tras la fase individual identifican patrones que confirmen, cuestionen o añadan sobre lo detectado previamente. A continuación, las conclusiones se integran con las observaciones del workshop anterior.

Las herramientas de mapas mentales también pueden ser útiles para anotar todo y ordenarlo de manera visual (observaciones principales y observaciones subyacentes). Así puedes ver rápidamente también qué fuente respalda cada observación y si te faltan citas en alguna parte. Puedes usar apps de mapas mentales como MindMeister, XMind o Miro y luego combinarlo con generadores de citas de manera correcta como Scribbr.

Las herramientas de mapas mentales pueden sustituir el uso de post-its físicos en el sentido de que permiten capturar, organizar y visualizar observaciones de forma estructurada. En lugar de agrupar post-its en una pared, se crean ramas (observaciones principales) y sub-ramas (detalles o evidencias), lo que facilita ver relaciones, jerarquías y vacíos de información. Además, añaden una ventaja clara: puedes vincular fácilmente cada observación con su fuente.

Sin embargo, no es exactamente un reemplazo completo del proceso de los post-its, sino más bien otra forma de implementarlo. La clave del método original es la dinámica: el trabajo individual previo, la puesta en común, la discusión y la priorización colectiva. Si usas mapas mentales, deberías mantener esas fases (por ejemplo, creando primero ideas individuales y luego consolidándolas en un mapa común), ya que de lo contrario puedes perder diversidad de perspectivas o generar sesgos de grupo. En resumen, el mapa mental sustituye bien la parte visual y de agrupación, pero mantiene la dinámica del workshop.

scribbr.com te permite generar rápidamente y de forma automática la manera correcta de citar una fuente y además crear y gestionar toda una lista de referencias (crear la bibliografía completa) según las normas de la American Psychological Association (APA). Ejemplo: Pérez, J. Estrategias empresariales modernas (2022).

Si se trata de **un caso de negocio o de un estudio de caso universitario/escolar** que te pide analizar, lee la descripción del caso y busca información adicional si es necesario. A continuación, da adopta una visión global o panorámica de la situación (Helicopter View) y anota los puntos clave que te vengan a la mente. Una buena práctica es resumir «lo que está pasando» en cinco puntos clave.

Workshop 5: End in Mind y Barreras

La diferencia clave entre objetivos y End-in-mind es:

- Objetivos futuros → son resultados concretos, definidos y medibles.
- “End-in-mind” → consiste en definir con claridad el resultado final que se desea alcanzar antes de actuar, de modo que todas las decisiones y acciones estén alineadas con ese objetivo concreto; implica visualizar el éxito de forma específica y medible, lo que permite orientar el comportamiento, priorizar mejor y, sobre todo, identificar y trabajar sobre las barreras reales que impiden avanzar hacia ese fin.

“End in mind”

Antes de actuar, tienes que tener claro qué quieres lograr exactamente en el futuro. Usa el método “End-in-mind” de Stephen R. Covey, del libro *The 7 Habits of Highly Effective People* (1989).

«End-in-mind» es el objetivo más importante y global, lo que define el “éxito” del proyecto. Asegúrate de que los objetivos estratégicos lo soportan.

Definir las **barreras iniciales**

Una herramienta clave para evitar que tu organización caiga en la trampa de la «misión/visión» es tener una definición clara de las barreras que se deben superar para alcanzar el «End-in-mind». En este paso 2, se trata de intuiciones o hipótesis de obstáculos. Las barreras iniciales aparecen al definir los objetivos futuros y resumen los principales obstáculos esperados que se deben superar para alcanzar el «End-in-mind».

Una barrera es:

- Algo concreto y accionable que bloquea el cambio.
- Está directamente ligada al comportamiento.
- Se puede intervenir sobre ella.
- Ejemplo de barrera inicial: Falta de claridad en la asignación de responsabilidades y seguimiento de tareas.

Metas no son Objetivos

No hay que confundir meta con objetivo:

Meta:

- Es la visión.
- Es más amplia y general.
- Representa el resultado final o el sueño que quieres alcanzar.
- Suele ser a largo plazo y puede ser más abstracta o inspiradora.

Ejemplo: “Quiero ser un escritor reconocido” o “Quiero mejorar mi salud”.

Objetivo:

- Se define a partir del análisis de la situación actual.
- Es específico y concreto.
- Es medible y cuantificable.
- Suelen ser a corto o mediano plazo.

Ejemplos: Publicar 2 textos al mes en una plataforma (blog, Medium, etc.) durante 6 meses o hacer ejercicio 4 veces por semana (mínimo 30 minutos) durante 12 semanas.

Ejemplo de objetivos (en relación con el ejemplo de situación inicial):

- Incrementar el margen bruto al 40% de los ingresos.
- Reducir los costos operativos y gastos generales un 20%.
- Reducir el stock a 15 días de inventario.