



---

**MASTERCLASS**  
**RUTA ESTRATÉGICA**

*Del dueño expuesto al arquitecto de su propio sistema*

**SESIÓN 3 DE 5**  
**El proyecto real: diagnóstico sin maquillaje**

**NOMBRE DEL PARTICIPANTE**

---

*Raúl Ligas · Asesor Senior · Ruta Estratégica*

## ACERCA DE ESTA SESIÓN

---

Las sesiones 1 y 2 construyeron el suelo: entendiste el problema de la exposición y te miraste a ti mismo como persona detrás del proyecto. Esta sesión hace algo que el entusiasmo naturalmente evita: mirar el proyecto con honestidad. No como quisieras que fuera, sino como es hoy.

DURACIÓN	SECCIONES	NIVEL	SESIÓN
2 horas	5 temas + cierre	Sin requisitos previos	3 de 5

Este cuadernillo es tuyo: subraya, anota, responde con la misma honestidad que pide la sesión. No hay respuestas correctas. Solo hay respuestas reales.

### LO QUE RECORRERÁS HOY:

- 3.1 Por qué la mayoría de proyectos está en una etapa que no reconoce
- 3.2 El problema social que nadie mide
- 3.3 Los recursos reales vs. los recursos imaginados
- 3.4 Las urgencias que nadie quiere ver
- 3.5 Las brechas que separan la intención de la ejecución

### 3.1 Por qué la mayoría de proyectos está en una etapa que no reconoce

#### CONCEPTO CENTRAL

*Existe una brecha significativa entre la etapa que el fundador percibe y la etapa en la que el proyecto realmente se encuentra. No es deshonestidad ni arrogancia. Es que quien vive el proyecto desde adentro tiende a confundir la intensidad de su visión con el avance real del proyecto.*

Un diagnóstico honesto de la etapa no desanima — libera. Cuando sabes exactamente dónde estás, sabes exactamente qué necesitas hacer. Y puedes dejar de hacer lo que no corresponde todavía.

EL FUNDADOR VE...	EL ARQUITECTO VE...
Lo que el proyecto podría ser si todo sale bien.	Lo que el proyecto es hoy.
Los recursos que podrían estar disponibles.	Los recursos genuinamente disponibles ahora.
La etapa en la que quisiera estar.	La etapa real en la que se encuentra.
El impacto que podría generar.	El impacto que existe actualmente y cómo medirlo.

#### Las cuatro etapas reales

No son categorías de valor: no hay una etapa mejor que otra. Son descripciones de estado que determinan qué decisiones son apropiadas, qué riesgos son relevantes y cuáles son los próximos pasos correctos.

ETAPA	QUÉ EXISTE REALMENTE	LO QUE MÁS NECESITA	EL RIESGO PRINCIPAL	SEÑAL DE QUE PASASTE A LA SIGUIENTE
<b>SEMILLA</b>	Idea clara y articulada. Quizás conversaciones con posibles clientes. No hay operación ni ingresos.	Validación real con personas externas. Saber si el problema que se quiere resolver es real para quien lo padece.	Construir sobre supuestos no verificados. Invertir recursos en un modelo no probado.	Al menos tres personas externas han pagado o expresado disposición formal a pagar por lo que ofreces.

<b>BROTE</b>	Hay actividad real: primeros clientes, primeras transacciones. El modelo básico funciona. Todo depende del fundador.	Estructura mínima: separar lo personal de lo operativo, contratos básicos, cómo se toman las decisiones.	Crece sin estructura. Cada cliente añade complejidad sin un sistema que la absorba.	El proyecto genera ingresos consistentes durante al menos seis meses sin que el fundador lo reinvente cada vez.
<b>ÁRBOL</b>	Opera de forma consistente. Tiene equipo, clientes recurrentes, ingresos estables. El fundador sigue siendo central.	Sistemas de delegación. Arquitectura patrimonial real para proteger lo construido.	Estancamiento por dependencia del fundador. O crecimiento sin protección: el patrimonio crece sin estructura.	El proyecto funciona durante un mes completo sin que el fundador intervenga en decisiones operativas.
<b>BOSQUE</b>	Múltiples líneas de negocio, opera de forma autónoma. El fundador tiene rol estratégico, no operativo.	Protección patrimonial sólida. Planificación de continuidad y sucesión.	No proteger lo que se construyó. Un patrimonio grande y visible sin arquitectura es el blanco perfecto.	El proyecto puede operar seis meses sin el fundador presente y sin pérdida significativa de calidad.

*Tomar decisiones de etapa avanzada estando en etapa temprana es como construir el décimo piso antes de que los cimientos estén consolidados. Las consecuencias son predecibles y costosas — y casi siempre se podrían haber evitado.*

#### ♦ ESPACIO DE REFLEXIÓN

*¿En qué etapa creías que estaba tu proyecto? Ahora aplica los criterios de la tabla. ¿Coincide con lo que pensabas? Si hay brecha entre lo que creías y lo que ves, ¿qué implica para las decisiones que estás tomando hoy?*

**EJERCICIO: Mi etapa real**

Usa los criterios de la tabla, no tu percepción inicial.

**La etapa en la que creía que estaba mi proyecto:**

---

**La etapa en la que realmente está, según los criterios:**

---

**Lo que más necesito según esa etapa real:**

---

**Una decisión que estoy tomando que no corresponde a mi etapa:**

---

**La señal que me dirá que pasé a la siguiente etapa:**

---

**MI APRENDIZAJE DE ESTA SECCIÓN**

---

## 3.2 El problema social que nadie mide

### CONCEPTO CENTRAL

***El impacto social sin estructura es una promesa. El impacto social sin medición es una esperanza. El impacto social con estructura y medición es una realidad que puede demostrarse, escalarse y sostenerse. La diferencia entre ayudar y transformar no es de intención — es de diseño.***

La intención de impacto, sin estructura y sin medición, no escala. Y sin escala, el impacto es mínimo — no importa cuánto esfuerzo se invierta ni cuán grande sea la intención.

### La distinción fundamental: ayudar vs. transformar

AYUDAR	TRANSFORMAR
Resuelve un problema para alguien hoy.	Cambia las condiciones que generan el problema.
Para cuando los recursos se acaban.	Genera su propio sistema de sustentabilidad.
El impacto depende del esfuerzo continuo.	El impacto crece independientemente del esfuerzo inicial.
Si el proyecto se detiene, el impacto se detiene.	Si el proyecto se detiene, las capacidades instaladas permanecen.

Pregunta que distingue ambos niveles: si hoy cerraras el proyecto, ¿qué dejaría de existir que antes no existía? Si la respuesta es «algunas personas habrían recibido algo», eso es ayudar. Si la respuesta es «habría un sistema funcionando, una capacidad instalada que ya no depende de nosotros», eso es transformar.

### Beneficiarios directos e indirectos

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
Reciben el beneficio principal de forma inmediata y tangible.	Se benefician como consecuencia secundaria del proyecto.

Perfil definible con especificidad: edad, ubicación, situación.	Frecuentemente el impacto indirecto es mayor que el directo.
---	--

### La línea base: la herramienta que hace medible el impacto

#### ¿QUÉ ES LA LÍNEA BASE?

***El estado inicial documentado del problema social antes de que el proyecto intervenga. Sin ella, no es posible demostrar que el proyecto generó impacto — solo es posible afirmarlo. Y en el mundo del impacto social serio, lo que no se puede demostrar no existe.***

SIN LÍNEA BASE	CON LÍNEA BASE
Solo se pueden presentar testimonios subjetivos.	Se puede demostrar exactamente cuánto cambió la situación.
No es verificable por terceros.	Los datos son verificables y comparables con benchmarks.
No puede atraer financiamiento de instituciones serias.	Atrae aliados, financiamiento y reconocimiento institucional.

#### Indicadores cuantitativos

Mediciones numéricas y verificables: personas beneficiadas, porcentaje de reducción de un problema, ingresos generados. Son la columna vertebral del reporte de impacto ante instituciones.

#### Indicadores cualitativos

Basados en percepciones y cambios observables: testimonios, cambios de comportamiento, percepción de dignidad. Requieren metodología específica. Son los que dan vida al reporte y conectan emocionalmente con aliados.

*Los ODS — los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU — son el marco de referencia más utilizado internacionalmente para definir, medir y comunicar el impacto social. Alinearse con ellos da claridad de propósito, credibilidad frente a aliados y un marco de medición con benchmarks globales.*

**✦ ESPACIO DE REFLEXIÓN**

*¿El impacto social que quieres generar está en el nivel de ayudar o de transformar?*

*¿Tienes una línea base documentada? ¿Sabes con precisión cuántos beneficiarios directos e indirectos tiene o tendrá tu proyecto?*

**EJERCICIO: Mi diagnóstico de impacto**

Responde con la honestidad que pide el diagnóstico.

**El problema social que mi proyecto busca resolver es:**

---

**Mis beneficiarios directos son (perfil específico):**

---

**Mis beneficiarios indirectos podrían ser:**

---

**¿Tengo línea base documentada? ¿Qué mediría?**

---

**El ODS con el que más se alinea mi proyecto es:**

---

**Si cerrara el proyecto hoy, lo que dejaría de existir es:**

---

**MI APRENDIZAJE DE ESTA SECCIÓN**

---

### 3.3 Los recursos reales vs. los recursos imaginados

#### CONCEPTO CENTRAL

*Cuando el entusiasmo está activo, los recursos disponibles tienden a verse más grandes de lo que son. La solución no es el pesimismo — es la exactitud. Construir sobre recursos reales no limita el proyecto: lo hace más robusto. Todo lo que se construye sobre la realidad puede crecer desde ella, sin que la primera crisis lo derrumbe.*

Los compromisos hechos con recursos imaginados terminan en decepción. El daño a la reputación que produce esa decepción puede ser mucho más difícil de reparar que cualquier brecha de recursos.

#### Los cinco recursos — y la pregunta que revela el real

##### Recurso 1 — Capital disponible

No el que crees que podrías conseguir. No el prometido que no ha llegado formalmente. El capital real es el que está en la cuenta hoy, líquido, sin compromisos que lo consuman en los próximos noventa días. Pregunta honesta: ¿cuántos meses podría operar el proyecto sin ningún ingreso nuevo con el capital que tienes hoy?

##### Recurso 2 — Tiempo disponible

El más sistemáticamente sobreestimado. La mayoría calcula cuánto tiempo debería tener, no cuánto puede dedicar de forma consistente semana a semana, sin afectar el trabajo que genera ingresos actuales. Pregunta honesta: ¿cuántas horas por semana puedes dedicar a este proyecto de forma realista durante los próximos doce meses — sin excepción?

##### Recurso 3 — Habilidades reales

Hay una diferencia crucial entre habilidades que se tienen de verdad — usadas en contextos reales con resultados consistentes — y habilidades que se creen tener porque se estudió la teoría. Pregunta honesta: ¿en qué actividad específica, si empezaras ahora sin preparación adicional, producirías resultados claramente mejores que el promedio?

##### Recurso 4 — Contactos accionables

No el número de seguidores en redes. No las tarjetas acumuladas en eventos. Los contactos reales son personas que confían en tu trabajo por experiencia directa y responderían con algo

concreto si las llamaras hoy. Pregunta honesta: ¿a cuántas personas podrías llamar hoy y con alta probabilidad recibirías respuesta positiva antes de una semana?

### Recurso 5 — Infraestructura disponible

Lo que existe físicamente, digitalmente o legalmente que el proyecto puede usar desde el primer día de operación. Pregunta honesta: si el proyecto tuviera que comenzar a operar mañana, ¿qué estaría disponible para usarse desde el primer día sin ninguna acción adicional?

*El inventario honesto de recursos no es un ejercicio de limitación. Es un ejercicio de precisión. La precisión — no el optimismo sin fundamento — es lo que permite tomar las decisiones correctas en el momento correcto.*

### ✦ ESPACIO DE REFLEXIÓN

*¿Cuál de los cinco recursos has estado sobreestimando? ¿Qué decisiones tomarías diferente si partieras del recurso real, no del imaginado?*

### EJERCICIO: Inventario honesto de recursos

Para cada recurso, anota el número o descripción real — no el optimista.

**Capital disponible (meses de runway real):**

---

**Tiempo disponible (horas semanales reales y sostenibles):**

---

**Mis habilidades reales (donde produzco resultados consistentemente mejores):**

---

**Contactos accionables (número real, no lista de redes):**

---

**Infraestructura disponible desde mañana mismo:**

---

**MI APRENDIZAJE DE ESTA SECCIÓN**

---

### 3.4 Las urgencias que nadie quiere ver

#### CONCEPTO CENTRAL

*Las urgencias no atendidas no desaparecen — crecen. Lo que hoy es un problema pequeño manejable se convierte mañana en una crisis que consume toda la energía que debería estar construyendo el futuro. Una urgencia se resuelve con planificación. Una emergencia — la misma urgencia ignorada demasiado tiempo — se resuelve con crisis.*

La visión del futuro es mucho más emocionante que la revisión del presente. Pero hay situaciones en el presente que están generando problemas que van a crecer si no se atienden. No porque sean irresolubles — sino porque nadie ha querido mirarlos directamente.

#### Las cinco urgencias más frecuentes

##### Urgencia 1 — Exposición personal no resuelta

Todo o la mayoría del patrimonio está registrado a nombre de la persona física. Ya lo desarrolló la Sesión 1 — pero aquí es urgencia concreta: hay algo que podría pasar mañana mismo que afectaría simultáneamente el negocio y el patrimonio personal. Esta urgencia no requiere tener un problema activo para ser real. Requiere que la exposición exista.

##### Urgencia 2 — Compromisos que exceden la capacidad real

Se prometió algo — a un socio, cliente o inversor — que hoy resulta difícil de cumplir con los recursos realmente disponibles. El compromiso se hizo de buena fe, pero con recursos imaginados. Cuando esto explota, ya no es un problema de recursos: es un problema de confianza y reputación.

##### Urgencia 3 — Estructuras mal armadas desde el principio

Sociedades sin contrato formal. Acuerdos verbales que cada parte recuerda diferente. Porcentajes de participación nunca formalizados. Son como grietas pequeñas en la estructura de un edificio: parecen insignificantes cuando el peso es poco. Se vuelven peligrosas cuando el edificio crece.

##### Urgencia 4 — Deudas con personas cercanas

Dinero prestado por familiares o amigos. Favores convertidos en deudas implícitas. Trabajo no remunerado que generó resentimiento aunque nadie lo diga. El costo va mucho más allá del económico: destruye relaciones que normalmente no tienen reemplazo.

#### **Urgencia 5 — Problemas fiscales o legales heredados**

Impuestos no declarados. Actividades sin el respaldo legal correcto. La fórmula es invariable: cuanto más tiempo pasan sin atención, más costosos se vuelven. A diferencia de los problemas de mercado, los problemas fiscales y legales no mejoran solos. Solo se acumulan.

*Atender las urgencias del presente es despejar el terreno para que lo que se construya después tenga bases sólidas. En Ruta Estratégica, el análisis de urgencias siempre va antes del diseño del futuro. Resolver las urgencias no es retroceder — es preparar el terreno para que lo que se construya después pueda durar.*

#### ✦ **ESPACIO DE REFLEXIÓN**

*¿Cuáles de las cinco urgencias están presentes en tu situación hoy? ¿Hay alguna que hayas estado evitando mirar directamente? ¿Qué pasaría si siguiera sin atenderse durante seis meses más?*

#### **EJERCICIO: Diagnóstico de urgencias**

Sé honesto. El objetivo es ver, no juzgar.

**¿Tengo exposición personal no resuelta? ¿Qué está a mi nombre que no debería?**

**¿Hay compromisos que hice que no puedo cumplir con mis recursos reales?**

---

**¿Tengo estructuras o acuerdos mal formalizados? ¿Con quién?**

---

**¿Tengo deudas con personas cercanas — económicas o de otro tipo?**

---

**¿Hay problemas fiscales o legales que he estado postergando?**

---

**La urgencia que más necesito atender primero es:**

---

#### **MI APRENDIZAJE DE ESTA SECCIÓN**

---

### 3.5 Las brechas que separan la intención de la ejecución

#### CONCEPTO CENTRAL

**Una brecha es la distancia entre donde está el proyecto hoy y donde necesita estar para funcionar de la forma que se quiere. No es un fracaso. No es una señal de que el proyecto está mal. Es información precisa sobre qué trabajo específico hay que hacer para pasar de la intención a la ejecución real.**

Lo que no se nombra no se puede resolver. La brecha que no tiene nombre se convierte en una sensación general de que «algo no funciona» — sin saber qué ni por qué. La brecha que tiene nombre se convierte en una tarea, en una conversación, en un próximo paso. Nombrar las brechas es el primer acto de construcción.

#### Los tres tipos de brecha

TIPO DE BRECHA	QUÉ SIGNIFICA	QUÉ SE PUEDE HACER
<b>Brechas de estructura</b>	El proyecto no tiene los contenedores jurídicos, financieros u operativos que necesita. No hay entidad legal, separación de cuentas, contratos formales ni mecanismos de decisión definidos.	Priorizar la formalización mínima viable para la etapa actual. Identificar qué brecha estructural es la más urgente y resolverla primero.
<b>Brechas de capacidad</b>	Falta una habilidad, conocimiento o experiencia clave. El fundador hace cosas para las que no está preparado porque no hay nadie más.	Identificar qué capacidades son críticas para la etapa actual, cuáles desarrollar en el corto plazo, y cuáles cubrir con una contratación o alianza.
<b>Brechas de recursos</b>	No hay suficiente capital, tiempo o infraestructura para ejecutar el plan tal como está concebido. O los recursos existen pero están mal distribuidos.	Redimensionar el plan a los recursos reales disponibles hoy. Construir el plan de acceso a los recursos faltantes de forma sostenible.

#### Cómo priorizar — las dos preguntas que ordenan todo

##### Pregunta 1 — ¿Qué pasa si no la cierro?

Si la respuesta es «el proyecto se detiene» o «el riesgo se vuelve inmanejable», es una brecha crítica — va primero. Si «avanza más lento», es importante pero no urgente. Si «no cambia nada en el corto plazo», puede esperar.

##### Pregunta 2 — ¿Cuánto cuesta cerrarla?

No solo en dinero — también en tiempo, energía y atención. El objetivo es cerrar primero las que tienen mayor impacto con el menor costo, no las que se sienten más urgentes emocionalmente.

*El error más común al trabajar con brechas es querer resolverlas todas al mismo tiempo. Cuando alguien intenta atender diez brechas simultáneamente, no avanza significativamente en ninguna. La forma correcta es secuencial: las más críticas para la etapa actual, primero. Las demás después, en el orden que la lógica del sistema dicta.*

#### ✦ ESPACIO DE REFLEXIÓN

*Después del diagnóstico de esta sesión, ¿cuáles son las tres brechas más importantes de tu proyecto hoy? ¿Son de estructura, capacidad o recursos? ¿Cuál de ellas, si la cerraras, desbloquearía más cosas?*

---

#### **EJERCICIO: Mi mapa de brechas**

Lista tus brechas por tipo y luego ordénalas por prioridad.

**Brechas de estructura (lo que no está formalizado):**

---

**Brechas de capacidad (lo que nadie sabe hacer o no hay quien lo haga):**

---

**Brechas de recursos (lo que falta en capital, tiempo o infraestructura):**

---

**La brecha más crítica que debo cerrar primero, y por qué:**

---

**El primer paso concreto para comenzar a cerrarla:**

---

**MI APRENDIZAJE DE ESTA SECCIÓN**

---

## CIERRE DE LA SESIÓN 3

Lo que hiciste hoy fue el acto más estratégico que existe antes de construir: mirar con honestidad. El proyecto que sale de este diagnóstico no está debilitado — está orientado. Y un proyecto orientado que sabe exactamente qué trabajo tiene por delante es considerablemente más sólido que uno que avanza a ciegas.

### LOS CINCO APRENDIZAJES CENTRALES

**1**

La mayoría de los proyectos está en una etapa más temprana de lo que su fundador percibe. Reconocer la etapa real no es retroceder — es orientarse. Las decisiones correctas en la etapa correcta son incomparablemente más eficientes.

**2**

El impacto social sin estructura es noble pero frágil. Con estructura, medición y línea base, se convierte en algo demostrable, escalable y sostenible. La diferencia entre ayudar y transformar no es de intención — es de diseño.

**3**

Los recursos reales son los que están disponibles hoy — no los que podrían estarlo en condiciones favorables. Construir sobre recursos imaginados produce compromisos incumplibles. Construir sobre recursos reales produce sistemas sostenibles.

**4**

Las urgencias presentes bloquearán cualquier avance futuro con una certeza casi matemática. Verlas y atenderlas no es pesimismo — es inteligencia estratégica. El terreno limpio es el prerrequisito de cualquier arquitectura sólida.

**5**

Las brechas son el mapa de trabajo, no el problema. Nombrarlas con precisión es el primer acto de construcción real. La secuencia correcta de cierre — empezando por las más críticas, no las más visibles — convierte el diagnóstico en progreso.

### PREGUNTA DE REFLEXIÓN FINAL

*Si alguien completamente ajeno a tu proyecto lo revisara hoy con honestidad: ¿en qué etapa diría que está? ¿Qué impacto real diría que tiene? ¿Qué recursos genuinamente*

*disponibles encontraría? ¿Qué urgencias vería? ¿Qué brechas nombraría? Esa mirada externa — aunque incómoda — es la más útil de todas.*

**Mi respuesta honesta:**

*La Sesión 3 fue el diagnóstico. La Sesión 4 es la solución. La razón por la que el diagnóstico tenía que ser completamente honesto es que la arquitectura que se diseñará está hecha para la realidad de quien la construye — no para una realidad idealizada. Llegas a la Sesión 4 sabiendo exactamente dónde estás. Eso hace que lo que se construya ahí tenga tierra firme donde aterrizar.*

## NOTAS LIBRES

---

*Usa este espacio para anotar lo que quieras: ideas que surgieron, preguntas abiertas, conexiones con tu situación específica, pasos concretos que quieres dar.*