

PROGRAMA LIDERAZGO 5D · EMPREAR

MÓDULO 3 · FACTOR SISTÉMICO · MATERIAL DE LECTURA

Systemic Canvas T.O.R.S.

Pensar, diseñar y conducir organizaciones de Triple Impacto positivo como sistemas vivos

Una obra de consulta sobre el arte de crear valor más allá de la certidumbre y de los recursos inicialmente controlados: del potencial emprendedor al ecosistema, del Modelo de Innovación Sistémica al Systemic Canvas T.O.R.S., con la inteligencia artificial como copiloto estratégico.

Daniel E. Míguez

Creador del Modelo de Innovación Sistémica y del Systemic Canvas T.O.R.S. · Cofundador y presidente de EMPREAR

EDICIÓN DEFINITIVA · MATERIAL DE LECTURA PREVIA AL MÓDULO 3 · USO
EDUCATIVO · CREATIVE COMMONS BY-SA 3.0

Índice

APERTURA

—	Prólogo · Diseñar y conducir proyectos en un mundo complejo	4
---	---	---

PARTE I · LA PERSONA QUE EMPRENDE Y TRANSFORMA

»	¿Qué es emprender? Entrepreneurship, intrapreneurship y el emprendedor profesional	7
01	El desarrollo del potencial emprendedor	10
02	Factores endógenos: la fuerza que nace desde adentro	13
03	Propósito y visión: del sentido al destino	16
04	El emprendedor de Triple Impacto positivo	19
05	Activistas de Triple Impacto positivo	22

PARTE II · LEER EL MUNDO COMO SISTEMA

06	Pensamiento sistémico	26
07	Innovación sistémica	29
08	Factores exógenos y ecosistema	32
09	La oportunidad y sus ventanas	35

PARTE III · LA METÁFORA DEL SURF

10	Emprender como surfear sistemas vivos	40
----	---	----

PARTE IV · EL MODELO DE INNOVACIÓN SISTÉMICA

11	El Modelo de Innovación Sistémica: la organización como sistema vivo	44
12	Del modelo conceptual al Systemic Canvas	47
»	Genealogía del modelo (línea de tiempo)	50

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

13	Arquitectura general del lienzo	53
14	Recursos y captura de recursos	56

15	Solución y valor diferencial	59
16	Oportunidad	61
17	Team: construir equipos de innovación	63
18	Visión y riesgo · Enfrentar el riesgo	67
19	Redes de confianza y alianzas	70
20	El Triple Impacto en el lienzo	72
21	Tensiones y equilibrio dinámico	75
22	Cómo interpretar un Canvas completo	78
23	Inteligencia artificial como copiloto estratégico	81
»	El lienzo completo (hoja de trabajo)	84

PARTE VI · INTEGRACIÓN Y CIERRE

24	El Canvas dentro de Liderazgo 5D	88
25	Caso aplicado: MABB y la articulación sistémica	90
26	Conclusiones: la organización que aprende	93

CIERRE Y ANEXOS

—	Sobre el autor · Daniel E. Míguez · EMPREAR	95
A	Modelo de Innovación Sistémica (figura original)	98
B	Systemic Canvas comentado (A3)	99
C	Systemic Canvas guiado (A3)	100
D	Systemic Canvas en blanco · imprimible (A3)	101
E	Glosario	102
F	Bibliografía y recursos	104

PRÓLOGO

Diseñar y conducir proyectos en un mundo complejo

Una buena idea no alcanza. Lo que sostiene el valor es la coherencia entre la persona, su propósito, su contexto y su capacidad de ejecutar.

Los problemas que hoy valen la pena son, casi todos, de una misma clase: complejos, interdependientes, dinámicos y atravesados por la incertidumbre. No se dejan comprender desde una sola disciplina ni resolver por una sola organización. Dependen de relaciones —entre personas, entre organizaciones, entre un proyecto y su contexto— y cambian mientras uno intenta entenderlos. Frente a esa clase de problemas, la vieja receta de “tener una gran idea y ejecutarla” resulta insuficiente. No porque las ideas no importen, sino porque una idea, sola, no es todavía nada.

Este documento parte de una tesis sencilla de enunciar y exigente de sostener: **una organización crea valor de manera sostenible cuando existe coherencia entre su propósito, las personas que la integran, su visión, el contexto en el que actúa, la oportunidad que persigue, los recursos con que cuenta, la solución que propone, las redes que la sostienen y su capacidad real de ejecutar.** Cuando esa coherencia se rompe —cuando la ambición supera al equipo, cuando la oportunidad no encuentra recursos, cuando el propósito se despegue de los resultados— el proyecto se desequilibra y cae, por más brillante que fuera la idea inicial.

♦ LA IDEA QUE ORDENA TODO EL DOCUMENTO

La completitud vive en los bloques; el equilibrio vive en las relaciones. Una organización sana no es la que “lo tiene todo”, sino la que mantiene en equilibrio dinámico las fuerzas que la constituyen, mientras avanza.

El **Systemic Canvas T.O.R.S.**, desarrollado en el marco de EMPREAR, es una respuesta a esa necesidad. No es un formulario para describir un negocio: es una herramienta para diseñar y conducir organizaciones capaces de crear valor —económico, social y ambiental— en escenarios de alto riesgo e incertidumbre. Pero antes de ser una herramienta, el Systemic Canvas es *una forma de pensar*. Por eso este documento no empieza por el lienzo. Empieza por la persona que emprende, sigue por su propósito y su visión, por su modo de leer el mundo como sistema, por la oportunidad y la innovación, y recién entonces llega al modelo y a su lienzo operativo.

El recorrido tiene seis partes. La **Parte I** mira hacia adentro: el potencial emprendedor, los factores endógenos, el propósito, la visión y las figuras del emprendedor y el activista de Triple Impacto positivo. La **Parte II** mira hacia afuera: el pensamiento sistémico, la innovación sistémica, los factores exógenos, el ecosistema y la oportunidad. La **Parte III** introduce una metáfora que nos acompañará hasta el final —el surf— para entender

el equilibrio dinámico. La **Parte IV** presenta el Modelo de Innovación Sistémica y su representación como sistema vivo. La **Parte V** despliega el Systemic Canvas T.O.R.S. bloque por bloque, con su hoja de trabajo completa. Y la **Parte VI** integra todo con el Programa Liderazgo 5D, con un caso aplicado y con una idea final sobre las organizaciones que aprenden.

Leelo sin apuro y con tu propio proyecto —o tu propia inquietud— en la cabeza. Al terminar, la meta no es que sepas completar un Canvas. La meta es que aprendas a **observar, diseñar y conducir proyectos y organizaciones como sistemas vivos capaces de crear Triple Impacto positivo**. Bienvenida, bienvenido.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

PARTE I

I

La persona que emprende y transforma

Antes que un modelo, hay una persona. Su potencial, sus factores internos, su propósito y su visión son el suelo sobre el que se construye todo lo demás.

PARTE I · LA PERSONA QUE EMPRENDE · APERTURA

¿Qué es emprender?

Entrepreneurship, intrapreneurship y el emprendedor profesional: crear valor más allá de la certidumbre y de los recursos que hoy controlás.

■ RESUMEN EJECUTIVO

Emprender no es, en esencia, crear una empresa: es **crear valor**. La definición que atraviesa todo este trabajo lo dice con precisión: emprender es *el arte de crear valor más allá de la certidumbre y de los recursos inicialmente controlados*. Esa frase contiene todo el modelo: valor (el fin), incertidumbre (el escenario) y recursos que aún no se poseen (la restricción). Este capítulo distingue emprender, *entrepreneurship*, *intrapreneurship*, emprendedor profesional, empresario y activista de Triple Impacto, para ubicar al lector antes de entrar en el modelo.

Hay una imagen que conviene desarmar desde el principio: la que reduce al emprendedor a quien funda una startup. Emprender es algo más amplio y más profundo. Es una forma de pararse frente a la realidad: ver una posibilidad de valor donde otros ven un problema o una rutina, y ponerse en movimiento para concretarla aun cuando no se tienen todavía ni la certeza del resultado ni los recursos necesarios. Por eso emprenden los que crean empresas, pero también los que transforman una escuela, un hospital, un organismo público o una comunidad.

● LA DEFINICIÓN QUE ORDENA TODO

Emprender es el arte de **crear valor más allá de la certidumbre y de los recursos inicialmente controlados**. Si hubiera certeza, sería administración; si sobraran los recursos, sería ejecución. Emprender es, precisamente, actuar antes de tener ambas cosas.

Un mapa de conceptos cercanos

Concepto	Qué nombra
Emprender	Crear valor bajo incertidumbre y con recursos que aún no se controlan.
Entrepreneurship	La disciplina y la cultura del emprender: cómo se reconoce la oportunidad, se moviliza el recurso y se sostiene la creación de valor.
Intrapreneurship	Emprender <i>dentro</i> de una organización existente: innovar y crear valor nuevo desde adentro de una empresa o institución.
Emprendedor profesional	Quien desarrolla el emprender como una competencia aprendida y disciplinada, no como un rasgo azaroso o intuitivo.
Empresario	Quien administra y hace crecer una empresa ya existente; puede emprender, pero su foco es la gestión del negocio en marcha.
Activista de Triple Impacto	Quien impulsa transformación económica, social y ambiental articulando actores, sin necesariamente crear una empresa (Cap. 5).

La distinción entre **emprendedor** y **empresario** es especialmente útil. El empresario opera sobre lo que existe: optimiza, escala, administra el riesgo conocido de un negocio en marcha. El emprendedor opera sobre lo que todavía no existe: crea valor donde había incertidumbre. No son opuestos —muchos empresarios emprenden, y todo emprendedor exitoso termina necesitando gestionar— pero nombran dos actitudes distintas frente a la realidad.

El *intrapreneurship* extiende el emprender al interior de las organizaciones. Cambios de paradigmas globales, revolución de la innovación, creación de valor y de empresas: todo comparte una raíz común, la capacidad humana de crear valor en condiciones de incertidumbre. Reconocer esa raíz es el primer paso para desarrollar el potencial emprendedor, que es el tema del próximo capítulo.

▲ LECCIÓN DEL SURF

Emprender es como decidir entrar al mar cuando todavía no sabés qué olas vendrán. No tenés certeza ni controlás el océano, pero entrás igual —preparado, atento y dispuesto a ajustar—. Esa decisión de entrar, antes de la certeza, es el corazón del emprender.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Estás emprendiendo (creando valor nuevo) o administrando (gestionando lo existente)?

- 2 ¿Dónde podrías emprender *dentro* de tu organización actual (intrapreneurship)?
- 3 ¿Qué valor querés crear que hoy no tiene ni certeza ni recursos asegurados?

📌 PROMPT PARA IA

“Ayúdame a formular, en una frase, el valor que busco crear con mi proyecto, siguiendo la definición de emprender como ‘crear valor más allá de la certidumbre y de los recursos inicialmente controlados’. Después decime qué certezas me faltan y qué recursos no controlo todavía. Proyecto: [pegá].”

■ Recomendaciones de lectura

Míguez, *El Emprendedor Profesional* (definición y patrones del emprendedor). [Continúa en el Cap. 1 · El desarrollo del potencial emprendedor.](#)

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

01

PARTE I · LA PERSONA QUE EMPRENDE

El desarrollo del potencial emprendedor

Emprender no es un privilegio de quienes fundan empresas: es una capacidad humana que se puede desarrollar.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El potencial emprendedor no es un rasgo fijo con el que se nace: es un conjunto de **capacidades que pueden desarrollarse** mediante un proceso de aprendizaje, propio o guiado. Incluye iniciativa, autoconocimiento, propósito, creatividad, visión, tolerancia a la incertidumbre, perseverancia, autonomía, responsabilidad, confianza, capacidad de asociarse, de movilizar recursos y voluntad de transformar la realidad. En *El Emprendedor Profesional*, se describe al emprendedor como *creador de su propio destino* y sitúa el desarrollo personal —dominio personal, autoconocimiento, visión personal, tensión creativa— en el origen de todo lo demás.

Hay una creencia tan extendida como equivocada: que emprender es cosa de unos pocos elegidos, personas audaces con un don innato. Este trabajo desactiva ese mito con una afirmación central: las capacidades emprendedoras profesionales no son necesariamente innatas; pueden ser parcial o totalmente adquiridas y, por lo tanto, desarrolladas y mejoradas mediante un proceso de aprendizaje. Se requieren, sí, ciertas disposiciones naturales, disciplina, paciencia y perseverancia. Pero el potencial emprendedor se cultiva.

Y no pertenece solo a quien funda una empresa. Un docente que rediseña cómo enseña, una funcionaria que articula actores para resolver un problema público, un científico que lleva su descubrimiento al mundo real: todos ejercen el potencial emprendedor. Lo que lo define no es el tipo de organización, sino una manera de pararse frente a la realidad: ver una posibilidad donde otros ven un obstáculo, asumir responsabilidad y actuar para transformar.

Cuatro niveles que conviene distinguir

Nivel	Qué implica
Tener una idea	Una ocurrencia. Vive en la mente y todavía no compromete nada.
Tener actitud emprendedora	Iniciativa, tolerancia a la incertidumbre y voluntad de actuar sobre la realidad.
Construir una organización	Movilizar recursos, formar equipo y sostener una estructura que ejecuta.
Liderar un proceso transformador	Articular actores y redes para cambiar cómo un sistema crea valor.

El programa —y este documento— apuntan a los dos últimos niveles, pero no se puede llegar allí sin trabajar el primero: el desarrollo personal. Siguiendo a Senge, se lo llama la búsqueda del *dominio personal*: conocerse, clarificar lo que de verdad importa y sostener la *tensión creativa* entre la realidad actual y la visión deseada.

POTENCIAL EMPRENDEDOR

capacidades internas + lectura del contexto + acción + redes + aprendizaje

Síntesis conceptual · El potencial emprendedor como composición dinámica, no como talento fijo.

La síntesis conceptual anterior no es una suma cualquiera: es un producto. Si alguno de los factores es cero —capacidades sin acción, acción sin lectura del contexto, todo sin aprendizaje— el potencial no se realiza. De ahí que el desarrollo emprendedor sea siempre integral: no basta con “tener ganas”.

▲ LECCIÓN DEL SURF

Nadie nace sabiendo surfear. Se empieza tragando agua. El surfista no controla el mar, pero entrena su cuerpo, su lectura de las olas y su temple. El potencial —en el agua y en la vida— se desarrolla remando, cayendo y volviendo a intentar. Empezamos aquí una metáfora que nos acompañará todo el documento.

Conceptos clave

- **Potencial emprendedor:** capacidad humana desarrollable, no don innato.
- **Dominio personal:** autoconocimiento y clarificación de lo que importa (Senge).
- **Tensión creativa:** la fuerza entre la realidad actual y la visión deseada.

- **Creador de su propio destino:** el emprendedor como agente, no como víctima del contexto.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿En qué nivel de los cuatro estás hoy con tu proyecto, y a cuál querés llegar?
- 2 ¿Cuál de los cinco componentes de tu potencial emprendedor es hoy tu punto más débil?
- 3 ¿Qué capacidad emprendedora podrías desarrollar deliberadamente este año?

✍ Ejercicio práctico

Puntuá de 1 a 5 cada uno de estos componentes de tu potencial emprendedor —capacidades internas, lectura del contexto, acción, redes y aprendizaje—. Multiplicá los cinco valores (no los sumes): el resultado bajo revela dónde un solo factor débil está frenando todo. Escribí una acción concreta para el más flojo.

📌 PROMPT PARA IA

“Actuá como mentor de desarrollo emprendedor. Te describo mi experiencia y mi proyecto: [pegá]. Ayúdame a evaluar mis capacidades internas, mi lectura del contexto, mi nivel de acción, mis redes y mi aprendizaje. Señalá cuál factor limita hoy mi potencial y proponé un plan de desarrollo de 90 días. No inventes datos que no te di.”

📖 Recomendaciones de lectura

Míguez, *El Emprendedor Profesional*, Cap. 2 (“El emprendedor y el desarrollo de su potencial”). Senge, *La Quinta Disciplina* (dominio personal y tensión creativa).

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

02

PARTE I · LA PERSONA QUE EMPRENDE

Factores endógenos: la fuerza que nace desde adentro

El suelo interno sobre el cual una persona y un equipo construyen su capacidad de actuar.

■ RESUMEN EJECUTIVO

Los factores endógenos son todo lo que depende de la persona y del equipo: aquello que se puede desarrollar desde adentro. No son una lista decorativa: son el **suelo interno** sobre el que se construye la capacidad de aprovechar oportunidades. Incluyen valores, propósito, visión, talentos, capacidades, experiencia, conocimiento, personalidad, actitud, tolerancia al riesgo, compromiso, capacidad de aprender, liderazgo, resiliencia y redes propias. En el lienzo del Systemic Canvas ocupan la base: sostienen todo lo que ocurre arriba.

Si los factores exógenos son el clima —lo que no controlás— los endógenos son tu preparación —lo que sí depende de vos—. Desde este enfoque se los define, en contraste con lo ajeno a la persona, como los aspectos propios que favorecen o inhiben la actividad emprendedora. La buena noticia es que, a diferencia del clima, casi todos los factores endógenos se pueden trabajar. Ahí reside el poder de esta categoría: es el territorio de tu responsabilidad y de tu crecimiento.

El suelo interno, capa por capa

Conviene no leer los endógenos como una lista plana, sino como capas que se sostienen unas a otras. En la base, lo que da sentido; en el medio, lo que da capacidad; arriba, lo que da impulso.

■ FICHA CONCEPTUAL · LAS TRES CAPAS DEL SUELO INTERNO

Capa de sentido — valores, propósito y visión. Responden al *para qué*. Sin ellas, la energía se dispersa.

Capa de capacidad — talentos, capacidades, conocimiento, experiencia y personalidad. Responden al *con qué*. Son la materia prima de la acción.

Capa de impulso — actitud, tolerancia al riesgo, compromiso, resiliencia, liderazgo, capacidad de aprender y redes propias. Responden al *cómo sostengo el movimiento*. Convierten la capacidad en acción sostenida.

Esta lectura por capas es útil porque muestra las dependencias. De nada sirve una enorme capacidad técnica (capa media) si no hay propósito que la oriente (capa de sentido) ni resiliencia que la sostenga cuando las cosas se complican (capa de impulso). El desarrollo endógeno equilibrado atiende las tres.

💡 IDEA PRINCIPAL

Los factores exógenos explican el terreno; los endógenos explican al jugador. Nadie elige del todo el terreno, pero todos pueden entrenar al jugador. Ahí es donde el emprendedor se vuelve, de verdad, creador de su destino.

Endógenos individuales y endógenos del equipo

Un matiz decisivo: los factores endógenos no son solo personales. Cuando hay un equipo, existe un “suelo interno colectivo” —los valores compartidos, la confianza mutua, la complementariedad de talentos, la capacidad de aprender juntos—. Un equipo puede tener, como conjunto, más resiliencia o más tolerancia al riesgo que cualquiera de sus integrantes por separado. Por eso el Systemic Canvas leerá los endógenos tanto en la persona como en el Team.

Conceptos clave

- **Factores endógenos:** lo interno y desarrollable, de la persona y del equipo.
- **Tres capas:** sentido (para qué), capacidad (con qué), impulso (cómo sostengo).
- **Suelo interno colectivo:** los endógenos del equipo, más que la suma de los individuales.

⚠ ERRORES FRECUENTES

- Tratar los endógenos como una lista de adjetivos y no como capacidades a desarrollar.
- Desarrollar solo la capa de capacidad (lo técnico) y descuidar sentido e impulso.
- Olvidar que el equipo tiene su propio suelo interno, distinto de la suma de individuos.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Cuál de tus tres capas internas está más firme y cuál más frágil?
- 2 ¿Qué factor endógeno viviste como “forma de ser” cuando en realidad podés desarrollarlo?
- 3 Si tenés equipo, ¿cuál es su factor endógeno colectivo más fuerte?

✍ Ejercicio práctico

Dibujá las tres capas y ubicá tus factores endógenos en cada una. Marcá con verde los sólidos y con naranja los que querés desarrollar. Elegí uno de la capa de sentido y otro de la de impulso y anotá una práctica concreta para cada uno.

📌 PROMPT PARA IA

"Estos son mis factores endógenos (valores, propósito, talentos, actitud, tolerancia al riesgo, resiliencia, redes) y los de mi equipo: [pegá]. Organízalos en tres capas –sentido, capacidad, impulso– y decime cuál capa está más débil y cómo fortalecerla. Distinguí lo individual de lo colectivo."

📖 Recomendaciones de lectura

Míguez, *El Emprendedor Profesional* (factores endógenos; principios y valores; competencias genéricas y específicas). Se relaciona con el Cap. 17 · Team y con el Cap. 11 · el Modelo de Innovación Sistémica.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

03

PARTE I · LA PERSONA QUE EMPRENDE

Propósito y visión: del sentido al destino

El propósito da sentido; la visión da dirección. Juntos convierten la energía en trayectoria.

■ RESUMEN EJECUTIVO

Propósito y visión suelen confundirse, pero cumplen funciones distintas y complementarias. El **propósito** responde al *por qué existimos*: qué transformación buscamos, qué necesidad humana o social nos moviliza. La **visión** responde al *hacia dónde vamos*: qué futuro concreto queremos construir y qué imagen del mañana ordena las decisiones de hoy. El propósito da sentido; la visión da dirección. Cuando propósito, visión, talentos y valores se alinean, la energía personal y colectiva se vuelve más coherente y sostenible.

Se observa que los emprendedores estudiados comparten un patrón: persiguen visiones con un propósito genuino y trascendente, y buscan desarrollarse de manera constante. No es casual el orden de las palabras —*visión con propósito*—: son dos cosas, no una. Confundirlas cuesta caro. Un proyecto con propósito pero sin visión sabe por qué existe pero no hacia dónde va; uno con visión pero sin propósito sabe adónde quiere llegar pero no por qué vale la pena el viaje.

	Propósito	Visión
Pregunta	¿Por qué existimos?	¿Qué futuro queremos construir?
Función	Da sentido y moviliza.	Da dirección y ordena decisiones.
Horizonte	Permanente, casi identitario.	Concreto, imaginable, situado en el tiempo.
Falla si falta	Se avanza sin saber para qué.	Hay causa, pero no rumbo.

💡 IDEA PRINCIPAL

El propósito es la raíz; la visión es la copa del árbol que se ve a lo lejos. La raíz no se ve pero sostiene; la copa orienta el camino. Un proyecto necesita las dos, y necesita que estén conectadas por un mismo tronco: los valores.

La alineación como fuente de energía

Retomando la lógica de los factores endógenos (Cap. 2), propósito y visión pertenecen a la capa de sentido. Su poder se multiplica cuando se alinean con los talentos (qué sabés hacer) y los valores (qué considerás correcto). Esa alineación no es un lujo motivacional: es lo que permite sostener el esfuerzo cuando el contexto se pone adverso. Un equipo alineado entre propósito, visión, talentos y valores toma decisiones más rápido y resiste mejor la incertidumbre, porque comparte un criterio para elegir.

▲ LECCIÓN DEL SURF

El propósito es la razón por la que entrás al mar aunque haga frío. La visión es la dirección en la que decidís remar entre todas las olas posibles. Sin propósito, no te metés al agua; sin visión, te dispersás. Con ambos, cada brazada tiene sentido y rumbo.

Conceptos clave

- **Propósito:** el porqué; la transformación que moviliza.
- **Visión:** el adónde; la imagen concreta del futuro deseado.
- **Alineación:** propósito + visión + talentos + valores = energía coherente y sostenible.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Podés enunciar tu propósito en una frase que no mencione lo que vendés?
- 2 ¿Tu visión es lo bastante concreta como para imaginarla en una escena futura?
- 3 ¿Tus decisiones recientes fueron coherentes con ese propósito y esa visión?

✍ Ejercicio práctico

Escribí tu propósito (“existimos para...”) y tu visión (“en cinco años queremos...”). Debajo, listá tus tres valores. Revisá una decisión importante reciente: ¿fue coherente con las tres cosas? Si no, ¿qué ajustarías?

📌 PROMPT PARA IA

“Te comparto un borrador de mi propósito, mi visión y mis valores: [pegá]. Ayúdame a distinguir con claridad propósito de visión, a hacerlos más precisos y a detectar incoherencias entre ellos y mis decisiones recientes [pegá]. Devolvémelo en versión mejorada, sin inflar el lenguaje.”

■ Recomendaciones de lectura

Míguez, *El Emprendedor Profesional* (visualización de una visión personal; principios y valores). Senge, *La Quinta Disciplina* (visión compartida). [Se conecta con el Cap. 18 · Visión y riesgo.](#)

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

04

PARTE I · LA PERSONA QUE EMPRENDE

El emprendedor de Triple Impacto positivo

El impacto no es un anexo del negocio: vive en la arquitectura misma de la solución.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El emprendedor de Triple Impacto positivo busca crear, de manera simultánea, **valor económico, valor social y valor ambiental**. Pero la definición no alcanza: lo distintivo es *dónde* pone el impacto. No lo trata como una acción periférica ni como filantropía posterior a la ganancia; lo incorpora en la arquitectura de la solución, en la elección de recursos, en la cadena de valor, en las alianzas y en los indicadores. Integra rentabilidad y propósito, y persigue prosperidad compartida. Es la figura que EMPREAR pone en el centro de su misión desde 2002.

Durante mucho tiempo se creyó que el impacto positivo era un costo: algo que una empresa “podía permitirse” una vez que ganaba dinero. El emprendedor de Triple Impacto positivo parte de una premisa distinta: el impacto no compite con el valor económico, lo integra. Su pregunta no es “¿cuánto puedo donar de lo que gané?”, sino “¿cómo diseño la solución para que, al crear valor económico, cree también valor social y ambiental?”. Esa diferencia —de *anexo* a *arquitectura*— lo cambia todo.

Cuatro figuras que conviene no confundir

Figura	Dónde ubica el impacto
Emprendimiento tradicional	El impacto no es parte del modelo; el objetivo es el valor económico.
Responsabilidad social (RSE)	El impacto es una acción periférica, posterior y separada del núcleo del negocio.
Empresa de impacto	El impacto es un objetivo declarado, medido y gestionado junto al económico.
Innovación sistémica de Triple Impacto	El impacto reconfigura relaciones entre actores y cambia cómo el sistema crea valor.

El emprendedor de Triple Impacto positivo aspira a las dos últimas filas —y, en su forma más ambiciosa, a la cuarta—. No le basta con reducir daño: busca generar valor positivo neto en las tres dimensiones. Y sabe que, para lograrlo, casi siempre necesita articular con otros: por eso construye redes, teje confianza y mide consecuencias.

💡 IDEA PRINCIPAL

La prueba del Triple Impacto no está en el reporte de sostenibilidad, sino en el diseño de la solución. Si al quitar el impacto social y ambiental el negocio sigue igual, entonces el impacto era un anexo, no una arquitectura.

Este enfoque tiene una consecuencia práctica que retomaremos en la Parte V: en el Systemic Canvas, el valor diferencial no se define solo para el cliente, sino para cinco caras —usuario, cliente, inversor, cadena de valor y ambiente—. Esa estructura es, precisamente, la del emprendedor de Triple Impacto: obliga a hacer explícito el valor que se crea para todos los que la solución toca.

Conceptos clave

- **Triple Impacto positivo:** valor económico, social y ambiental, creados a la vez.
- **Impacto como arquitectura:** incorporado al diseño, no agregado al final.
- **Prosperidad compartida:** rentabilidad y propósito integrados, no en pugna.

⚠ ERRORES FRECUENTES

- Confundir Triple Impacto con RSE: el impacto como acción periférica.
- Declarar impacto sin medirlo ni gestionarlo.
- Suponer que impacto y rentabilidad son un juego de suma cero.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 Si le quitaras a tu proyecto la dimensión social y ambiental, ¿cambiaría el modelo o seguiría igual?
- 2 ¿Podés nombrar un indicador concreto para cada uno de los tres impactos?
- 3 ¿Con qué actor necesitás articular para que el impacto sea real y no declarativo?

✍ Ejercicio práctico

Escribí, en una frase cada uno, el valor económico, social y ambiental que crea tu proyecto. Al lado de cada frase, anotá cómo lo medirías. Marcá cuál de los tres es hoy más débil o más declarativo.

PROMPT PARA IA

“Mi proyecto es: [pegá]. Ayúdame a distinguir si el impacto social y ambiental está en la arquitectura de la solución o es periférico. Proponé un indicador medible para cada dimensión del Triple Impacto y señalá dónde mi impacto es hoy solo declarativo.”

■ Recomendaciones de lectura

Materiales de EMPREAR sobre Triple Impacto y Modelo Pentágono®. [Se profundiza en el Cap. 20 · El Triple Impacto en el lienzo.](#)

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

05

PARTE I · LA PERSONA QUE EMPRENDE

Activistas de Triple Impacto positivo

No toda transformación empieza con una empresa. Empieza con alguien que asume responsabilidad.

■ RESUMEN EJECUTIVO

No hace falta fundar una empresa para transformar la realidad. Un **activista de Triple Impacto positivo** puede ser emprendedor, docente, científico, funcionario, empresario, inversor, profesional, dirigente social, estudiante o integrante de una comunidad. Lo que lo define no es su rol formal, sino su capacidad de *detectar una necesidad, asumir responsabilidad, conectar actores, movilizar recursos, generar confianza e impulsar una transformación económica, social y ambiental positiva*. Es la figura que amplía el emprendimiento hacia todo el ecosistema.

El Capítulo anterior habló del emprendedor de Triple Impacto. Este amplía el foco: la capacidad de transformar no es propiedad exclusiva de quien crea empresas. Un funcionario que articula un programa territorial, una científica que abre su conocimiento a la comunidad, un docente que forma con propósito, un inversor que financia con criterio de impacto: todos pueden ser activistas de Triple Impacto positivo. El programa Liderazgo 5D se dirige, de hecho, a esa diversidad de perfiles.

ACTIVISTA DE TRIPLE IMPACTO

propósito + acción + articulación + impacto

Síntesis conceptual · El activista se define por lo que hace y articula, no por el cargo que ocupa.

Seis capacidades que lo caracterizan

1. **Detectar una necesidad:** ver el dolor real que otros normalizan.
2. **Asumir responsabilidad:** pasar del “alguien debería” al “yo empiezo”.
3. **Conectar actores:** vincular a quienes por separado no lograrían nada.
4. **Movilizar recursos:** conseguir lo que no se tiene, a través de otros.
5. **Generar confianza:** ser el punto donde las relaciones se vuelven posibles.
6. **Impulsar la transformación:** sostener el movimiento hasta que el sistema cambie.

💡 IDEA PRINCIPAL

El emprendedor construye una organización; el activista construye una articulación. Muchas transformaciones de Triple Impacto no necesitan una empresa nueva: necesitan a alguien que conecte a los actores que ya existen y genere entre ellos la confianza que faltaba.

Esta figura anticipa dos ideas centrales del documento. Primero, la **innovación sistémica** (Cap. 7): transformar relaciones, reglas y redes, no solo productos. Segundo, el **Modelo Pentágono®** (Cap. 8): la articulación entre emprendedores, gobiernos, empresas, ciencia-academia e inversores, con las organizaciones de la sociedad civil como tejido transversal de confianza, articulación y valores. El activista es, muchas veces, quien hace posible esa articulación.

Conceptos clave

- **Activista de Triple Impacto:** agente de transformación definido por su acción, no por su rol.
- **Articulación:** conectar actores y generar confianza entre ellos.
- **Responsabilidad:** el paso del diagnóstico a la acción propia.

? Preguntas para reflexionar

- 1 Más allá de tu rol formal, ¿qué transformación de Triple Impacto podrías impulsar?
- 2 ¿Qué actores del ecosistema podrías conectar que hoy no se hablan?
- 3 ¿Dónde estás esperando que “alguien haga algo” pudiendo empezar vos?

🔗 Ejercicio práctico

Elegí una necesidad de tu entorno que te movilice. Listá cuatro actores que deberían articularse para atenderla y qué aportaría cada uno. Definí el primer paso que podrías dar vos para conectarlos.

📌 PROMPT PARA IA

“Quiero impulsar esta transformación de Triple Impacto: [describí la necesidad]. Ayúdame a mapear los actores que deberían articularse (Modelo Pentágono®: gobierno, empresa, ciencia-academia, inversores; con la sociedad civil como tejido transversal), qué aportaría cada uno, y cuál podría ser mi primer paso concreto como articulador para generar confianza entre ellos.”

■ Recomendaciones de lectura

Materiales de EMPREAR (ecosistema emprendedor y articulación). Se conecta con el [Cap. 7 · Innovación sistémica](#) y el [Cap. 8 · Ecosistema y Pentágono](#).

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

PARTE II

II

Leer el mundo como sistema

De la mirada hacia adentro a la mirada hacia afuera: pensamiento sistémico, innovación sistémica, factores exógenos, ecosistema y el arte de reconocer oportunidades.

06

PARTE II · LEER EL MUNDO COMO SISTEMA

Pensamiento sistémico

Dejar de preguntar “¿de quién es la culpa?” para preguntar “¿qué estructura produce este resultado?”.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El pensamiento lineal busca causas únicas y culpables; el sistémico busca estructuras de relaciones. Una organización no es una lista de partes, sino una red de interdependencias donde el todo se comporta de un modo que ninguna parte explica por sí sola. Este capítulo trabaja seis nociones —interdependencia, retroalimentación, emergencia, demora, patrones y puntos de apalancamiento— apoyándose en Peter Senge y en Donella Meadows, y las conecta con la persona emprendedora, el contexto, la oportunidad y las redes.

Un proyecto no crece. La lectura lineal reacciona rápido: “el problema es el vendedor”, “falta plata”, “el mercado está frío”. Cada explicación señala una parte y busca un responsable. La lectura sistémica hace otra pregunta: *¿qué relación entre las partes está produciendo este resultado?* Quizá el equipo comercial no vende porque la propuesta aún no está validada; quizá no está validada por falta de recursos; quizá no hay recursos porque la visión no convenció a un aliado. El síntoma aparece en un lugar; la causa vive en una relación.

Seis nociones para reprogramar la mirada

Interdependencia. Ninguna decisión ocurre aislada; tirar de un hilo mueve toda la red. **Retroalimentación.** Los sistemas tienen bucles reforzadores (amplifican) y compensadores (estabilizan o frenan). **Emergencia.** La cultura, la confianza y la reputación no están “en” una parte: emergen de las interacciones. **Demora.** Entre causa y efecto suele pasar tiempo, y eso engaña al pensamiento lineal. **Patrones.** Los problemas se repiten con formas reconocibles; ver el patrón vale más que atender cada episodio. **Puntos de apalancamiento.** Hay lugares del sistema donde una intervención pequeña produce un cambio grande —y encontrarlos es el arte de la conducción—.

💡 IDEA PRINCIPAL

Donella Meadows enseñó que los puntos de mayor apalancamiento de un sistema no suelen ser los parámetros (subir o bajar un número), sino sus reglas, sus objetivos y los modelos mentales que lo sostienen. Cambiar la estructura profunda rinde más que empujar más fuerte sobre la superficie.

En síntesis, Peter Senge concibe la organización inteligente como un ámbito donde las personas aprenden a reconocer cómo contribuyen a crear su realidad y cómo pueden transformarla.

Para la persona emprendedora, pensar en sistemas tiene consecuencias muy concretas. La oportunidad deja de ser “una idea” para volverse una relación entre un contexto, una necesidad y una capacidad (Cap. 9). Las redes dejan de ser “contactos” para volverse parte de la estructura que produce resultados. Y el contexto deja de ser una excusa para volverse información accionable (Cap. 8). Emprender bien es, antes que nada, leer bien el sistema en el que uno se mete.

▲ LECCIÓN DEL SURF

El buen surfista no mira solo la ola que tiene enfrente: lee el mar entero —viento, corrientes, series de olas, otros surfistas—. Entiende que la ola que le sirve es el resultado de un sistema. Pensar sistémicamente es mirar el mar, no solo la espuma.

Conceptos clave

- **Estructura sobre culpa:** el resultado lo produce la relación, no la parte.
- **Bucles y demoras:** reforzadores, compensadores y tiempo entre causa y efecto.
- **Puntos de apalancamiento (Meadows):** reglas, objetivos y modelos mentales por encima de los parámetros.

▲ ERRORES FRECUENTES

- Atacar el síntoma con más esfuerzo en el mismo punto, sin ver la relación que lo genera.
- Buscar culpables en personas cuando el resultado lo produce la estructura.
- Intervenir sobre parámetros superficiales e ignorar reglas y objetivos del sistema.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Qué problema “vuelve” en tu proyecto por más que lo ataques?
- 2 ¿Qué regla o modelo mental sostiene ese problema?
- 3 ¿Dónde está el punto de apalancamiento que casi nadie mira?

✍ Ejercicio práctico

Elegí un problema persistente. Dibujá 4-5 elementos y unílos con flechas (qué afecta a qué). Buscá un bucle. Después subí un nivel: ¿qué regla u objetivo del sistema lo mantiene? Ese es tu punto de apalancamiento candidato.

PROMPT PARA IA

“Actuá como experto en pensamiento sistémico (Senge, Meadows). Te describo un problema recurrente: [pegá]. Identificá variables, bucles reforzadores/compensadores y demoras, y proponé el punto de apalancamiento de mayor impacto, distinguiendo entre parámetros, reglas, objetivos y modelos mentales.”

Recomendaciones de lectura

Peter Senge, *La Quinta Disciplina*. Donella Meadows, *Thinking in Systems* (puntos de apalancamiento). [Base del Cap. 21](#) · Tensiones y equilibrio.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

07

PARTE II · LEER EL MUNDO COMO SISTEMA

Innovación sistémica

Transformar no solo productos, sino las relaciones, reglas y redes que producen los resultados.

■ RESUMEN EJECUTIVO

La **innovación sistémica** es la capacidad de transformar no solamente productos o procesos, sino también las relaciones, reglas, incentivos, capacidades, instituciones y redes que producen determinados resultados. Se distingue de la innovación incremental (mejora lo existente) y de la disruptiva (transforma una propuesta o un mercado): la sistémica *reconfigura las relaciones entre múltiples actores y cambia la forma en que el sistema crea valor*. Suele requerir tecnología, educación, regulación, inversión, cambios culturales, alianzas, nuevas formas de gobernanza y redes de confianza operando a la vez.

No todas las innovaciones son iguales, y confundirlas lleva a subestimar el desafío. Mejorar un producto es valioso, pero no cambia el juego. Crear una propuesta que desplaza a las existentes puede transformar un mercado. Pero hay una tercera clase de innovación, más difícil y más profunda: la que cambia cómo un sistema entero crea valor, reconfigurando las relaciones entre los actores que lo componen. Esa es la innovación sistémica, y es el terreno natural del Triple Impacto.

Tipo	Qué transforma	Ejemplo
Incremental	Mejora algo que ya existe.	Una versión más eficiente de un producto.
Disruptiva	Transforma una propuesta o un mercado.	Un servicio digital que reemplaza a uno físico.
Sistémica	Reconfigura relaciones entre actores y cambia cómo el sistema crea valor.	Un modelo de salud, educación o economía circular que articula Estado, ciencia, empresas y comunidad.

💡 IDEA PRINCIPAL

La innovación sistémica rara vez cabe dentro de una sola organización. Cambiar cómo un sistema crea valor exige mover varias piezas a la vez —tecnología, reglas, incentivos, cultura, alianzas— y eso solo es posible articulando actores. Por eso la innovación sistémica y el trabajo en ecosistema son inseparables.

Qué suele hacer falta a la vez

Una innovación sistémica madura combina, en distintas dosis: **tecnología** (nuevas capacidades), **educación** (nuevas competencias en las personas), **regulación** (nuevas reglas que habilitan o protegen), **inversión** (recursos que sostienen la transición), **cambios culturales** (nuevas creencias y hábitos), **alianzas** (acceso a lo que no se tiene), **nuevas formas de gobernanza** (cómo se decide entre muchos) y **modelos de negocio** sostenibles. Ninguna alcanza sola; el arte está en orquestarlas.

📄 FICHA · CAMPOS DONDE LA INNOVACIÓN SISTÉMICA ES CASI OBLIGATORIA

Salud (articulación entre ciencia, industria, Estado y pacientes) · Educación (nuevas competencias y vínculos escuela-trabajo) · Producción sostenible y economía circular (rediseño de cadenas de valor) · Ciudades (movilidad, energía, residuos) · Ecosistemas emprendedores (redes de confianza que aceleran la creación de valor). En todos, el desafío excede a cualquier organización individual.

Conceptos clave

- **Innovación incremental / disruptiva / sistémica:** tres niveles de transformación.
- **Reconfigurar relaciones:** el rasgo distintivo de lo sistémico.
- **Orquestación:** tecnología, reglas, cultura, alianzas y gobernanza a la vez.

⚠️ ERRORES FRECUENTES

- Llamar “sistémico” a una simple mejora de producto.
- Intentar una transformación sistémica desde una sola organización, sin articular.
- Mover una sola palanca (p. ej. tecnología) y esperar que el sistema entero cambie.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Tu innovación mejora algo, desplaza algo o reconfigura relaciones?
- 2 ¿Qué palancas (tecnología, reglas, cultura, alianzas) necesitas mover a la vez?

3 ¿Qué actores tendrían que cambiar su comportamiento para que tu innovación funcione?

✍ Ejercicio práctico

Clasificá tu innovación en incremental, disruptiva o sistémica y justificalo. Si aspira a ser sistémica, listá las palancas que deberías mover y los actores cuyo comportamiento tendría que cambiar.

📌 PROMPT PARA IA

"Mi innovación es: [pegá]. Clasificala en incremental, disruptiva o sistémica y justificá. Si es o podría ser sistémica, listá las palancas (tecnología, educación, regulación, inversión, cultura, alianzas, gobernanza) que habría que mover y los actores clave a articular."

📖 Recomendaciones de lectura

Míguez / Nantes, *Bases para Sostener la Innovación Continua*. Christensen (innovación disruptiva); Scharmer (Teoría U, cambio sistémico). Se aplica en el Cap. 25 · Caso MABB.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

08

PARTE II · LEER EL MUNDO COMO SISTEMA

Factores exógenos y ecosistema

El clima bajo el cual crece —o se seca— tu organización, y la red de actores que puede sostenerla.

■ RESUMEN EJECUTIVO

Los factores exógenos son todo lo que condiciona a la organización pero que ella no controla: economía, política, regulación, tecnología, cultura, sociedad, ambiente, mercado, industria, infraestructura, tendencias y disponibilidad de capital. No dependen del emprendedor, pueden favorecer o limitar, deben observarse —no usarse como excusa— y, con una lectura inteligente, convertirse en oportunidades. Este capítulo integra además el **Modelo Pentágono® de EMPREAR**: la articulación entre emprendedores, gobiernos, empresas, entorno científico-académico e inversores, con las organizaciones de la sociedad civil como tejido transversal de confianza, articulación y valores.

Si los factores endógenos (Cap. 2) eran el jugador, los exógenos son el terreno. Este enfoque los distingue con nitidez de los internos: son los aspectos ajenos a la persona que favorecen o inhiben la actividad emprendedora. Y advierte contra los dos errores opuestos. El primero: ignorarlos, y estrellarse contra una realidad que no se quiso ver. El segundo: usarlos como coartada —“así es el mercado”, “el país no ayuda”— y renunciar a actuar. La lectura sistémica propone un tercer camino: leerlos como información accionable.

Los factores exógenos a observar

- **Macro:** economía, política, regulación, confianza jurídica e institucional.
- **Tecnológicos y ambientales:** tecnología disponible, tendencias, condiciones ambientales.
- **De mercado:** mercado potencial, estructura de la industria, competidores, capital disponible.
- **Socioculturales:** cultura, sociedad, hábitos, creencias del sector.
- **De infraestructura:** lo que el entorno provee (o no) para operar.

◆ IDEA PRINCIPAL

El contexto no es un decorado ni una excusa: es información. Un buen lector de exógenos transforma una amenaza estructural en una alianza, una tendencia en una oportunidad y un dolor del mercado en una propuesta.

El ecosistema: el Modelo Pentágono® de EMPREAR

Ningún proyecto crea valor solo. El entorno relevante no es una masa difusa: tiene actores concretos que, cuando se articulan, generan valor de Triple Impacto. EMPREAR los ordena en cinco vértices, con las organizaciones de la sociedad civil como tejido transversal que teje confianza entre todos.

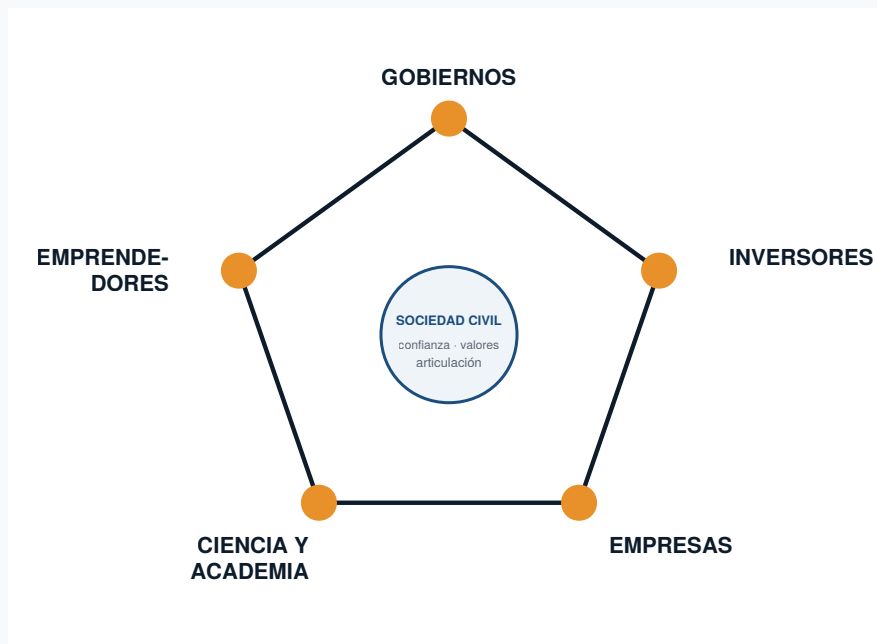


Figura 8.1 · Modelo Pentágono® de EMPREAR. Emprendedores, gobiernos, empresas, ciencia-academia e inversores crean mayor valor cuando se articulan. Las organizaciones de la sociedad civil pueden operar como un tejido transversal de confianza, valores, cooperación y propósito compartido entre los cinco vértices.

Leer los exógenos, entonces, no es solo describir el clima: es preguntarse con cuáles de estos vértices puede y debe dialogar tu proyecto. Un emprendedor de Triple Impacto (Cap. 4) casi siempre necesita articular con varios: el Estado que regula y habilita, la ciencia que valida, las empresas que integran la cadena, los inversores que sostienen y las organizaciones de la sociedad civil que legitiman y tejen confianza de manera transversal.

Conceptos clave

- **Factores exógenos:** lo ajeno que condiciona; información, no excusa.
- **Modelo Pentágono®:** emprendedores, gobiernos, empresas, ciencia-academia e inversores; la sociedad civil actúa como tejido transversal.
- **Ecosistema:** la red de actores que sostiene y amplifica la creación de valor.

▲ ERRORES FRECUENTES

- Usar el contexto como coartada en lugar de leerlo como dato.
- Describir el mercado potencial sin evidencia (hipótesis disfrazada de hecho).
- Ignorar vértices del Pentágono que podrían ser aliados decisivos.

? Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Qué factor exógeno vivís hoy como amenaza y podría convertirse en oportunidad?
- 2 ¿Con qué vértices del Pentágono ya articulás y con cuáles no, todavía?
- 3 ¿Qué actor del ecosistema te cambiaría el juego si lo tuvieras de aliado?

✍ Ejercicio práctico

Completá tus factores exógenos en una frase cada uno y marcá cuáles son hecho y cuáles suposición. Después, ubicá tu proyecto en el centro del Pentágono y anotá, por cada vértice, un actor concreto y qué le pedirías.

📌 PROMPT PARA IA

"Estos son mis factores exógenos: [pegá]. Distinguí evidencia de supuestos. Después, usando el Modelo Pentágono® (gobiernos, empresas, ciencia-academia, inversores; sociedad civil como tejido transversal), sugerime un actor por vértice que podría ser aliado de mi proyecto y qué valor concreto aportaría cada uno."

■ Recomendaciones de lectura

Míguez, *El Emprendedor Profesional* (cultura y entorno; ecosistema emprendedor; confianza institucional).
Materiales del Modelo Pentágono® de EMPREAR. [Se aplica en el Cap. 25 · Caso MABB.](#)

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

09

PARTE II · LEER EL MUNDO COMO SISTEMA

La oportunidad y sus ventanas

Una idea está en la mente; una oportunidad existe en la relación entre una necesidad, un contexto y una capacidad de respuesta.

■ RESUMEN EJECUTIVO

Una oportunidad no es una idea. Es la **convergencia** de un problema real, un grupo de personas afectadas, un contexto, una tendencia, capacidades disponibles, recursos posibles, un momento y un propósito, que juntos habilitan una solución potencial. Este capítulo —ubicado deliberadamente antes del Canvas— distingue idea, necesidad, problema, tendencia, oportunidad, solución y modelo de negocio, y propone un proceso de siete pasos para convertir una idea en una oportunidad reconocida.

El error más común al empezar un proyecto es enamorarse de una idea. Las ideas son baratas y abundantes; viven en la mente y no comprometen nada. Una oportunidad es otra cosa: existe afuera, en la relación entre una necesidad concreta, un contexto que la vuelve urgente y una capacidad de responder que alguien —vos— puede aportar. Por eso reconocer oportunidades no es “tener ideas”: es aprender a leer el mundo hasta ver dónde una necesidad, un momento y una capacidad se encuentran.

Siete palabras que no son sinónimos

Término	Qué es
Idea	Una ocurrencia en la mente. Todavía no es nada afuera.
Necesidad	Una carencia o deseo de un grupo de personas.
Problema	Una necesidad no resuelta que genera dolor.
Tendencia	Un movimiento del contexto que cambia lo posible.
Oportunidad	La convergencia de necesidad + contexto + capacidad de respuesta.
Solución	La respuesta concreta a esa oportunidad.
Modelo de negocio	Cómo la solución crea, entrega y captura valor de forma sostenible.

💡 IDEA PRINCIPAL

Una idea está en la mente; una oportunidad existe en la relación entre una necesidad, un contexto y una capacidad de respuesta. Por eso no se “inventan” oportunidades: se *reconocen*, leyendo el sistema con atención.

De la idea a la oportunidad: un proceso de siete pasos

- 1 Observar.** Mirar la realidad con atención, sin apurar la solución.
- 2 Escuchar.** Hablar con las personas afectadas; entender su experiencia.
- 3 Detectar tensiones.** Encontrar dónde algo no funciona, incomoda o falta.
- 4 Identificar necesidades.** Nombrar la necesidad real detrás del síntoma.
- 5 Formular hipótesis.** Proponer una oportunidad y una solución posibles.
- 6 Buscar evidencia.** Validar con datos y con la realidad, no con la ilusión.
- 7 Convertir la idea en oportunidad.** Confirmar la convergencia y decidir avanzar.

▲ LECCIÓN DEL SURF

El surfista no crea la ola: la lee antes de que rompa. Observa la serie, calcula el momento y se posiciona. Reconocer una oportunidad es exactamente eso: leer la ola —la necesidad, el contexto, la tendencia— y ubicarse para tomarla cuando llega. Llegar tarde o temprano es igual de inútil que no leerla.

Conceptos clave

- **Oportunidad como convergencia:** necesidad + contexto + capacidad de respuesta.
- **Idea ≠ oportunidad:** una vive adentro; la otra existe afuera, en relaciones.
- **Proceso de reconocimiento:** observar, escuchar, detectar, identificar, hipotetizar, validar, convertir.

▲ ERRORES FRECUENTES

- Enamorarse de la idea y saltar a la solución sin leer la necesidad.
- Confundir una tendencia con una oportunidad ya disponible.
- Declarar la oportunidad validada sin haber buscado evidencia real.

? Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Tu proyecto nace de una idea o de una oportunidad reconocida?
- 2 ¿Qué necesidad real, en qué grupo concreto, estás atendiendo?
- 3 ¿Qué evidencia tenés de que la oportunidad existe fuera de tu cabeza?

✍ Ejercicio práctico

Recorré los siete pasos con tu proyecto. Escribí una frase por paso. Al final, decidí con honestidad: ¿tenés una idea o una oportunidad? Marcá qué evidencia te falta para dar el paso 6 con rigor.

📌 PROMPT PARA IA

"Te describo mi idea o proyecto: [pegá]. Ayúdame a evaluar si es todavía una idea o ya una oportunidad reconocida, usando la convergencia necesidad + contexto + capacidad. Recorré conmigo los 7 pasos (observar → convertir) y decime qué evidencia debería conseguir antes de avanzar. No supongas datos que no te di."

Ventanas de oportunidad

Una oportunidad no es un objeto fijo: es un fenómeno que tiene tiempo. Como una ola, **aparece, crece, madura y desaparece**. Reconocerla tarde es tan estéril como reconocerla demasiado pronto: la ventana se abre y se cierra. Por eso, además de identificar la oportunidad (los siete pasos anteriores), hay que leer *en qué fase* está.



Figura 9.2 · La ventana de oportunidad como una ola: hay un momento óptimo para entrar, ni antes ni después.

▲ LECCIÓN DEL SURF

El surfista no rema hacia cualquier ola: elige la que está por romper en el momento justo. Entrar demasiado pronto es quedar varado; demasiado tarde, es que la ola ya pasó. Leer la ventana de oportunidad es leer el *timing* de la ola.

■ Recomendaciones de lectura

Míguez, *El Emprendedor Profesional* (reconocimiento de oportunidades). Ries, *The Lean Startup* (validación). Continúa en el Cap. 16 · Oportunidad (bloque del lienzo).

↑ VOLVER AL ÍNDICE

PARTE III

III

La metáfora del surf

No gana quien controla el océano, sino quien aprende a leerlo, prepararse y entrar en relación con él. Un hilo conductor para entender el equilibrio dinámico.

10

PARTE III · LA METÁFORA DEL SURF

Emprender como surfear sistemas vivos

*El surfista no controla el mar; lo lee, se prepara, elige su ola y ajusta sin parar.***■ RESUMEN EJECUTIVO**

El surf es la metáfora que atraviesa este documento. Emprender en sistemas complejos se parece más a surfear que a operar una máquina: no controlás el océano, no creás la ola y no podés exigirle al entorno que se adapte. Lo que podés es **leer patrones, prepararte, elegir la ola, posicionarte, comprometerte, conservar el equilibrio, ajustar permanentemente y aprender de cada caída**. Este capítulo desarrolla el paralelismo completo y establece los recuadros “Lección del surf” que aparecen a lo largo del texto.

Hay dos maneras de imaginar la conducción de una organización. La primera es mecánica: la organización como una máquina que se opera apretando los botones correctos, con resultados predecibles. La segunda es orgánica: la organización como un cuerpo que se mueve dentro de un medio vivo —el mar del contexto— que no controla. La primera imagen funciona en entornos estables; la segunda, en los complejos e inciertos que describe este documento. Y para la segunda, no hay mejor maestra que una tabla, una ola y el océano.

El surfista sabe algo que el ingeniero de máquinas a veces olvida: **no gana quien controla el océano, sino quien aprende a leerlo, prepararse y entrar en relación con él**. No puede detener las mareas ni encargar una ola a medida. Puede, en cambio, estudiar el mar, entrenar su cuerpo y su temple, elegir el momento y comprometerse con la ola que eligió. Todo lo demás es ajuste.

El paralelismo completo

En el surf	En el emprendimiento
El océano	El sistema y el contexto
El viento y las mareas	Los factores exógenos
La preparación física y mental	Los factores endógenos
La tabla	Los recursos
La ola	La oportunidad
La lectura del mar	El pensamiento sistémico
El posicionamiento	La estrategia
El equilibrio sobre la tabla	La conducción
La caída	El aprendizaje
La comunidad de surfistas	Las redes de confianza
La dirección elegida	La visión
La razón para entrar al mar	El propósito

💡 IDEA PRINCIPAL

Mantenerse de pie sobre la tabla no significa quedarse rígido: significa hacer cientos de microajustes por segundo sin perder la línea. El equilibrio no es inmovilidad; es adaptación continua en una dirección. Esta idea es la clave del Capítulo 21.

Por qué la metáfora enseña

La metáfora del surf ilumina cuatro verdades del emprender sistémico. **Primero:** el contexto no se controla, se lee (pensamiento sistémico, Cap. 6). **Segundo:** la preparación es interna y previa (factores endógenos, Cap. 2). **Tercero:** la oportunidad es una ola que hay que reconocer y tomar en el momento justo (Cap. 9). **Cuarto:** el

equilibrio es dinámico y las caídas son parte del aprendizaje, no su negación (Cap. 21). No es un adorno: es un modelo mental completo.

▲ LECCIÓN DEL SURF

La primera regla del surf también es la del emprendedor: nunca le des la espalda al mar. El contexto puede cambiar en cualquier momento, y quien deja de leerlo termina revocado por una ola que no vio venir. Conducir es mantener la mirada en el sistema, siempre.

Conceptos clave

- **Modelo orgánico vs. mecánico:** leer y ajustar, en lugar de controlar y operar.
- **Equilibrio dinámico:** microajustes continuos sin perder la dirección.
- **La caída como aprendizaje:** el error es información, no fracaso.

? Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Estás intentando controlar tu “océano” en vez de leerlo?
- 2 ¿Qué ola (oportunidad) estás por tomar, y estás bien posicionado?
- 3 ¿Qué caída reciente fue, en realidad, un aprendizaje que todavía no capitalizaste?

✍ Ejercicio práctico

Traducí tu proyecto a la tabla de paralelismos: ¿cuál es tu océano, tu tabla, tu ola, tu comunidad, tu dirección y tu razón para entrar al mar? Identificá cuál de esos elementos está hoy más descuidado.

📌 PROMPT PARA IA

“Usá la metáfora del surf para analizar mi proyecto: [pegá]. Asigná cada elemento (océano/contexto, viento/exógenos, preparación/endógenos, tabla/recursos, ola/oportunidad, comunidad/redes, dirección/visión, razón/propósito) y decime cuál está más descuidado y qué haría un buen surfista en mi lugar.”

■ Recomendaciones de lectura

Senge, *La Quinta Disciplina* (equilibrio y estructuras). Se retoma en el Cap. 21 · Tensiones y equilibrio dinámico.

↑ VOLVER AL ÍNDICE

PARTE IV

IV

El Modelo de Innovación Sistémica

Antes del lienzo operativo hubo una intuición: representar el proyecto como una forma viva, sostenida entre lo interno, lo externo y las redes de confianza.

11

PARTE IV · EL MODELO DE INNOVACIÓN SISTÉMICA

El Modelo de Innovación Sistémica: la organización como sistema vivo

Lo endógeno impulsa desde adentro; lo exógeno condiciona desde afuera; las redes conectan ambas dimensiones; el ecosistema contiene y amplifica.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El Modelo de Innovación Sistémica representa a la organización como un **sistema vivo**. En la zona superior aparecen los **factores exógenos**: el contexto, el ecosistema y la cultura que condicionan la acción. En la zona inferior, los **factores endógenos**: el propósito, los valores, las capacidades, los talentos y las actitudes que impulsan desde adentro. Dentro de esa unidad, el **emprendedor y el equipo emprendedor** interpretan la oportunidad, movilizan recursos y construyen una propuesta de valor, manteniendo un equilibrio dinámico entre la **visión** que orienta y el **riesgo** que asumen. Las **redes de confianza** conectan ambas dimensiones, habilitan recursos, distribuyen el riesgo y vinculan al proyecto con su ecosistema.

Todo modelo nace de una imagen antes que de una grilla. La imagen que dio origen al Systemic Canvas no era un formulario de casilleros, sino una forma viva: algo más parecido a un huevo o a una célula que a una tabla. Esa forma no es decorativa; dice algo esencial. Un sistema vivo tiene un adentro y un afuera separados por una membrana permeable, un centro que lo organiza y un medio que lo contiene. El proyecto emprendedor, leído así, deja de ser un plan y se vuelve un organismo.

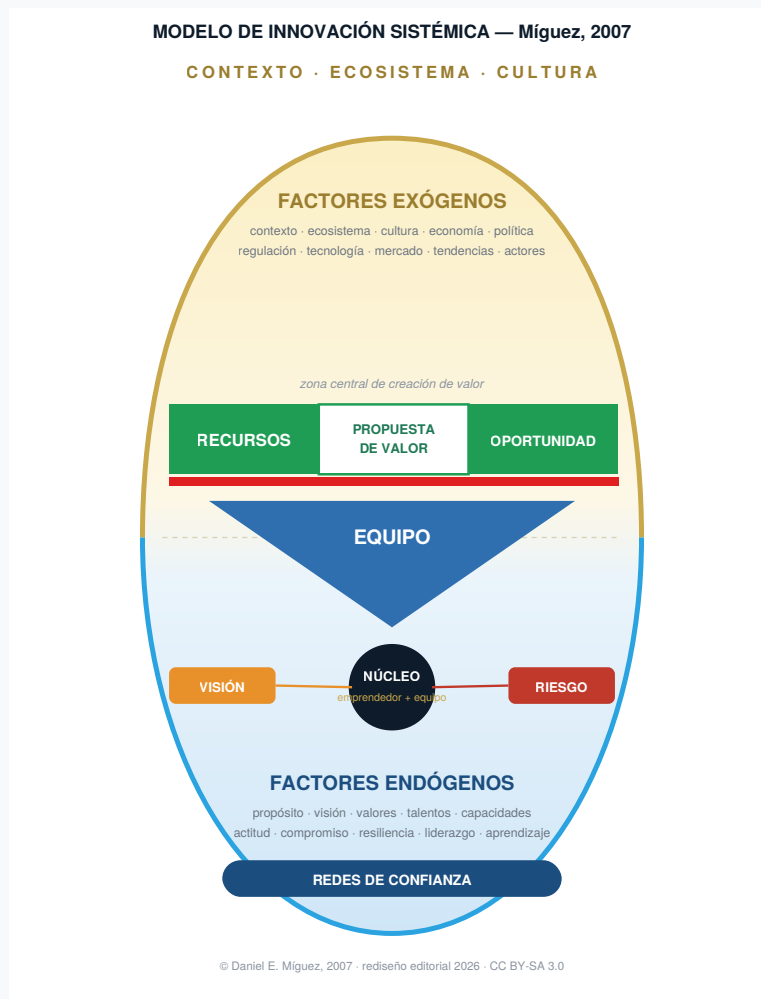


Figura 11.1 · Modelo de Innovación Sistémica (Míguez, 2007). Una forma viva: la bóveda amarilla de los factores exógenos (contexto, ecosistema, cultura) y la base azul de los factores endógenos se cierran en una sola unidad; en el centro, la zona de creación de valor Recursos — Propuesta de Valor — Oportunidad que el Team equilibra convergiendo en el núcleo emprendedor, con la visión que orienta y el riesgo que se asume; las redes de confianza sostienen la base.

Modelo creado por Daniel E. Míguez en 2007, sobre la base conceptual de *El Emprendedor Profesional*, con la colaboración de Luis

Nantes. Rediseño editorial de esta figura: 2026. Licencia Creative Commons BY-SA 3.0.

La figura condensa la tesis del documento en una sola imagen. **Lo endógeno** (Cap. 2) impulsa desde adentro: es la energía propia de la persona y el equipo. **Lo exógeno** (Cap. 8) condiciona desde afuera: es el clima que favorece o limita. **Las redes de confianza** conectan ambas dimensiones: son el tejido que permite que la energía interna acceda a los recursos externos. Y **el ecosistema** contiene y amplifica: ninguna de estas fuerzas existe en el vacío. En el núcleo se encuentra el emprendedor, integrado con su equipo emprendedor. El sistema no se equilibra solo: el equilibrio es una responsabilidad dinámica de quienes lo conducen.

💡 IDEA PRINCIPAL

El Modelo de Innovación Sistémica y el Systemic Canvas T.O.R.S. son dos caras de lo mismo: el modelo transmite la *filosofía* —un sistema vivo con un adentro, un afuera y un tejido de confianza que los conecta— y el Canvas la vuelve *operativa* para trabajar un proyecto concreto. El equilibrio del sistema nunca es automático: es la responsabilidad dinámica del emprendedor y de su equipo.

Conceptos clave

- **Forma viva:** el proyecto como organismo, no como plan mecánico.
- **Membrana permeable:** adentro (endógenos) y afuera (exógenos) conectados por redes.
- **Modelo y herramienta:** el Modelo de Innovación Sistémica (filosofía) y el Systemic Canvas T.O.R.S. (operación).

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Qué “impulsa desde adentro” tu proyecto y qué lo “condiciona desde afuera”?
- 2 ¿Tus redes de confianza conectan hoy tu energía interna con recursos externos?
- 3 ¿Tu ecosistema te contiene y amplifica, o estás intentando crecer aislado?

✍ Ejercicio práctico

Reproducí la Figura 11.1 con tu proyecto en el centro. Completá exógenos, endógenos y redes con tus propias palabras. Observá cuál de las tres zonas está más vacía: ahí hay trabajo por hacer.

📌 PROMPT PARA IA

“Ayúdame a representar mi proyecto con el Modelo de Innovación Sistémica: en el centro está [proyecto]. Proponé qué poner en factores endógenos (lo que impulsa desde adentro), factores exógenos (lo que condiciona desde afuera) y redes de confianza (lo que conecta ambos), y decime qué zona aparece más débil.”

📖 Recomendaciones de lectura

Míguez, *Modelo de Innovación Sistémica* (simbolización original). Capra (sistemas vivos). [Continúa en el Cap. 12 y el Cap. 13.](#)

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

12

PARTE IV · EL MODELO DE INNOVACIÓN SISTÉMICA

Del modelo conceptual al Systemic Canvas

*La herramienta no apareció de la nada: es la forma viva vuelta operativa.***■ RESUMEN EJECUTIVO**

El Systemic Canvas T.O.R.S. no surgió como un formulario aislado: es la evolución operativa del Modelo de Innovación Sistémica del capítulo anterior. Este capítulo muestra la transición —de la persona a los factores endógenos, de estos a los exógenos y al ecosistema, de las redes de confianza a la creación de valor, y de ahí a la organización, a la sigla T.O.R.S. y al lienzo operativo—. Ver esa evolución evita el error de tratar el Canvas como una grilla sin filosofía detrás.

Una herramienta sin su historia se vuelve un trámite. Muchas personas usan lienzos de negocio llenando casilleros sin entender por qué están donde están. Con el Systemic Canvas queremos lo contrario: que cada bloque del lienzo se sienta como la consecuencia natural de la forma viva que vimos en la Figura 11.1. Por eso, antes de desplegar el lienzo (Parte V), vale la pena recorrer la transición.

La evolución, paso a paso

- 1 **La persona.** Todo empieza en quien emprende: su potencial, su propósito, su visión (Parte I).
- 2 **Los factores endógenos.** La energía interna que impulsa (Cap. 2).
- 3 **Los factores exógenos.** El contexto que condiciona (Cap. 8).
- 4 **El ecosistema.** El medio que contiene y amplifica (Cap. 8).
- 5 **Las redes de confianza.** El tejido que conecta lo interno con lo externo (Cap. 19).
- 6 **La creación de valor.** El propósito del sistema: valor económico, social y ambiental.
- 7 **La organización.** La estructura viva que sostiene la creación de valor.
- 8 **T.O.R.S.** Las cuatro fuerzas que hay que equilibrar: Team, Oportunidad, Recursos, Solución.
- 9 **El lienzo operativo.** La herramienta que permite trabajar todo lo anterior en un proyecto concreto.

💡 IDEA PRINCIPAL

La forma viva (Fig. 11.1) responde a la pregunta filosófica “¿qué es una organización?”. El lienzo T.O.R.S. responde a la pregunta operativa “¿cómo trabajo la mía?”. La segunda solo tiene sentido si se entiende la primera.

Qué significa T.O.R.S.

La sigla nombra las cuatro fuerzas que el lienzo pone en equilibrio: **T**eam (el equipo y su núcleo Visión/Riesgo), **O**portunidad (mercado, cliente, usuario, ingresos), **R**ecursos (actividades críticas, recursos clave, egresos) y **S**olución (propuesta y valor diferencial). No es un orden de llenado, sino un recordatorio de que ninguna fuerza vale sin las otras: el Team sin Oportunidad es energía sin destino; la Oportunidad sin Recursos es un deseo; los Recursos sin Solución son un costo; la Solución sin Team no se ejecuta.

🌊 LECCIÓN DEL SURF

La forma viva es entender el mar; el lienzo T.O.R.S. es la tabla que te permite surfearlo. Podés tener la mejor tabla del mundo, pero si no entendés el mar, no vas a leer ninguna ola. Y podés entender el mar de maravilla, pero sin tabla no entrás. Necesitás las dos.

Conceptos clave

- **Transición conceptual → operativo:** de la forma viva al lienzo.
- **T.O.R.S.:** Team, Oportunidad, Recursos, Solución.
- **Fuerzas interdependientes:** ninguna crea valor por separado.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Podés recorrer los nueve pasos de la evolución aplicados a tu proyecto?
- 2 De las cuatro fuerzas T.O.R.S., ¿cuál es hoy tu más fuerte y cuál tu más débil?
- 3 ¿Entendés tu “mar” (contexto) tan bien como tu “tabla” (recursos)?

🔧 Ejercicio práctico

Escribí los nueve pasos de la evolución, cada uno con una frase sobre tu proyecto. Al llegar a T.O.R.S., puntuá de 1 a 5 el estado de cada una de las cuatro fuerzas.

PROMPT PARA IA

“Recorré conmigo la evolución del modelo aplicada a mi proyecto (persona → endógenos → exógenos → ecosistema → redes → creación de valor → organización → T.O.R.S. → lienzo): [pegá]. Al final, evalúa de 1 a 5 mis cuatro fuerzas T.O.R.S. y decime cuál desequilibra hoy el sistema.”

■ Recomendaciones de lectura

Míguez, *El Emprendedor Profesional y Modelo de Innovación Sistémica*. Abre la Parte V · el lienzo.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

PARTE IV · EL MODELO DE INNOVACIÓN SISTÉMICA

Genealogía del modelo

Cómo se encadenan las ideas que dan origen al Systemic Canvas T.O.R.S.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El Systemic Canvas no apareció de un día para otro: es el punto de llegada de una secuencia de ideas que empieza en el potencial humano y termina en el Triple Impacto. Esta línea de tiempo conceptual muestra el encadenamiento —del adentro hacia afuera, de la persona al sistema— que da sentido a la forma del lienzo.

Leer esta genealogía es entender *por qué* el modelo tiene la estructura que tiene. Cada eslabón es condición del siguiente: no hay oportunidad sin lectura del contexto, no hay contexto sin una persona que lo observe, no hay creación de valor sostenible sin visión y sin asumir el riesgo.

1

Potencial humano — la capacidad de crear que toda persona puede desarrollar.

2

Innovación — ese potencial aplicado a crear valor nuevo.

3

Factores endógenos — lo interno que impulsa: propósito, visión, valores, talentos.

4

Factores exógenos — el contexto y el ecosistema que condicionan.

5

Equipo — las personas que, juntas, sostienen la creación de valor.

6

Recursos — lo que se posee, se accede o se articula para actuar.

7

Oportunidad — la convergencia de necesidad, contexto y capacidad.

8

Propuesta de valor — la solución que responde a esa oportunidad.

9

Visión — el destino que alinea todos los esfuerzos.

10

Riesgo — el precio consciente que se asume por perseguir la visión.

11

Systemic Canvas T.O.R.S. — la herramienta que integra todo lo anterior.

TRIPLE IMPACTO POSITIVO

Criterio transversal que orienta, desde el propósito, la creación de valor económico, social y ambiental a lo largo de toda la evolución del modelo: atraviesa propósito, oportunidad, recursos, solución, Team, alianzas, gobernanza, indicadores, ejecución y resultados. No es un paso final que se agrega: recorre todo el proceso.

💡 IDEA PRINCIPAL

La secuencia no es cronológica sino lógica: cada nivel hace posible el siguiente. El Triple Impacto no es el último eslabón que se agrega al final: es el criterio transversal que atraviesa el propósito, la oportunidad, la solución, los recursos, el Team, las alianzas y la ejecución. Y el lienzo se sostiene, en definitiva, sobre la visión, el riesgo y el equipo.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

PARTE V



Systemic Canvas T.O.R.S.

La herramienta operativa, bloque por bloque: arquitectura, recursos, solución, oportunidad, equipo, visión, riesgo, redes, Triple Impacto, tensiones e interpretación.

13

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Arquitectura general del lienzo

Una bóveda, una zona central de creación de valor y un núcleo: por qué el lienzo tiene esta forma y no otra.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El Systemic Canvas no es una grilla de casilleros iguales: es una arquitectura con jerarquía y dirección, heredada de la forma viva del Capítulo 11. Arriba, como bóveda, los **factores exógenos**. En el centro, la **zona central de creación de valor**: Recursos — Solución — Oportunidad, con una línea roja que marca la frontera donde el valor se sostiene o se rompe. Debajo, el **Team** como triángulo invertido que converge en el núcleo **Visión / Riesgo**. Y en la base, factores endógenos, redes de confianza, alianzas y redes de inversores. Este capítulo presenta el Modelo de Innovación Sistémica (Fig. 11.1), el Systemic Canvas T.O.R.S. oficial (Fig. 13.1) y el lienzo completo de trabajo (hoja apaisada, [el lienzo completo](#)).

La forma del lienzo enseña antes que las palabras. Los factores exógenos se dibujan como un arco que cubre todo: el contexto es el cielo bajo el cual ocurre lo demás. La zona central de creación de valor está en el centro porque es donde la organización crea —o no— algo que a alguien le importa. El Team es un triángulo invertido que baja hasta un punto: toda la estructura descansa sobre el equipo y su núcleo. Y la base —endógenos, alianzas, redes de confianza— es el suelo sobre el que el equipo se para. Es la forma viva del Capítulo 11, ahora ordenada para trabajar.

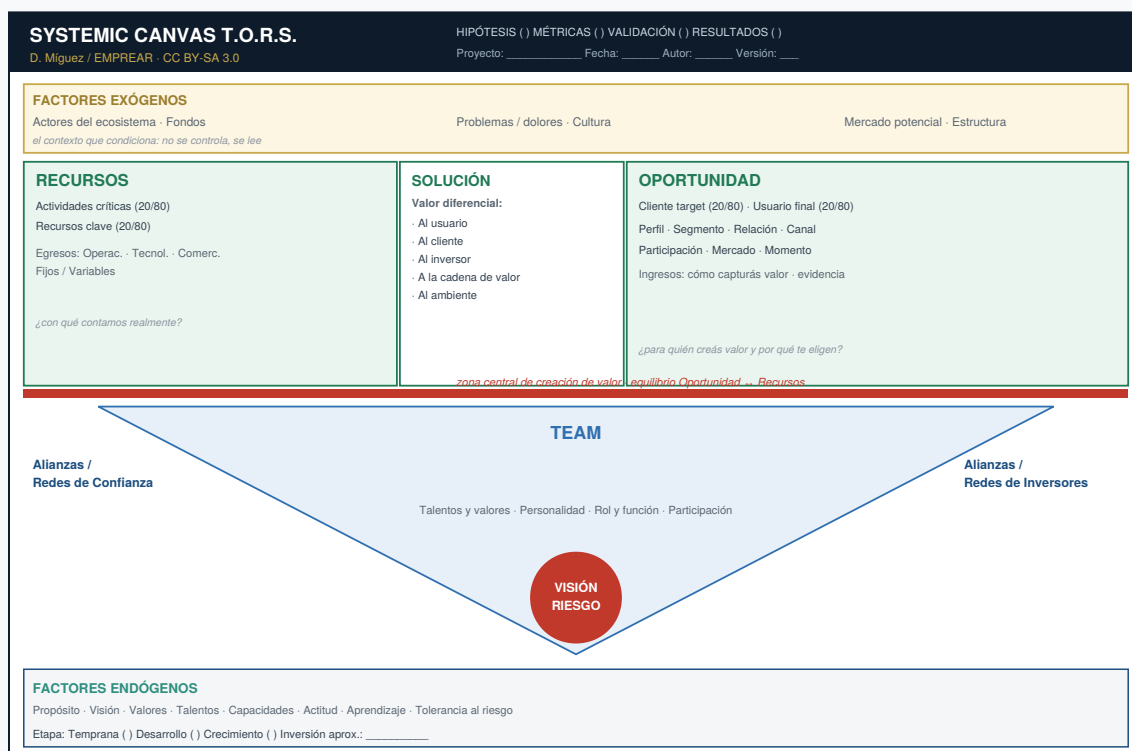


Figura 13.1 · Systemic Canvas T.O.R.S. oficial (D. Míguez / EMPREAR). La arquitectura del modelo se explica directamente sobre el lienzo oficial; la hoja completa para trabajar está en el Anexo B y en la versión A3 apaisada.

Sobre el lienzo oficial se reconocen diez zonas: **(1)** Factores Exógenos, **(2)** Recursos, **(3)** Solución y Valor Diferencial, **(4)** Oportunidad, **(5)** Team, **(6)** Visión y Riesgo, **(7)** Factores Endógenos, **(8)** Redes de Confianza, **(9)** Alianzas y **(10)** Redes de Inversores.

Nota: en esta guía, la expresión «banda de valor» se utiliza únicamente como recurso pedagógico para describir la zona central Recursos–Solución–Oportunidad. No constituye un bloque formal adicional del modelo.

Las tres zonas

La bóveda (exógenos). Actores del ecosistema, fondos, problemas y dolores del mercado, cultura del sector, mercado potencial y estructura de la industria. Lo que no controlas pero debes leer (Cap. 8).

La zona central de creación de valor (centro). Recursos a la izquierda, Oportunidad a la derecha y, entre ambos, la Solución con su valor diferencial —usuario, cliente, inversor, cadena de valor y ambiente—. La línea roja marca la frontera de equilibrio: si Recursos y Oportunidad no se sostienen mutuamente, la banda se quiebra.

El Team y su núcleo (base). El equipo con sus familias de talentos converge en el núcleo Visión / Riesgo. Alrededor, en la base, las redes de confianza, las alianzas y las redes de inversores. La etapa (temprana, desarrollo, crecimiento) y la lógica 20/80 atraviesan todo el lienzo.

💡 IDEA PRINCIPAL

Los bloques son *sustantivos* (qué hay); las relaciones entre bloques son *verbos* (qué hace el sistema). El lienzo se lee, sobre todo, por sus verbos: la banda que se sostiene, el equipo que ejecuta, la red que conecta.

Los cuatro estados de cada afirmación

El lienzo incluye banderas de estado —**hipótesis, métricas, validación y resultados**—. Cada cosa que escribís vive en uno de esos estados. Confundir una hipótesis con un resultado es el origen de la mayoría de los autoengaños. El modelo exige honestidad epistemológica: marcar qué sabés, qué suponés y qué ya probaste.

Conceptos clave

- **Bóveda exógena · zona central de creación de valor · núcleo Visión/Riesgo:** las tres zonas.
- **Línea roja:** frontera de equilibrio entre Recursos y Oportunidad.
- **Estados H/M/V/R:** hipótesis, métricas, validación, resultados.

✍ Ejercicio práctico

Imprimí el Systemic Canvas guiado del Anexo C o el lienzo en blanco del Anexo D y ubicá tu proyecto en las tres grandes zonas con pocas palabras. Marcá con H/M/V/R el estado de cada afirmación y observá dónde tenés muchas “H” y pocas “V”.

📌 PROMPT PARA IA

“Te paso mi proyecto ubicado en las tres zonas del Systemic Canvas: [pegá]. Marcá qué afirmaciones son hipótesis y cuáles están validadas, y decime en qué zona veo más fragilidad estructural. No inventes datos: si algo no está, señalalo como vacío.”

📖 Recomendaciones de lectura

Material del lienzo Systemic Canvas T.O.R.S. (EMPREAR). Osterwalder, *Business Model Generation* (para contrastar). Bloques en los Cap. 14 a 19. La vista general del lienzo está en «El lienzo completo»; las versiones imprimibles, en los anexos B, C y D.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

14

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Recursos y captura de recursos

No es lo que tenés: es lo poco que de verdad mueve la aguja.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El bloque de Recursos responde a una pregunta honesta: ¿con qué contamos realmente para crear valor? Reúne las **actividades críticas**, los **recursos clave** y los **egresos** (operacionales, tecnológicos, comerciales; fijos y variables), y se lee con lógica **20/80**. La clave está en distinguir la *disponibilidad real* de lo deseado, y en reconocer qué recursos faltan y cuáles son accesibles mediante alianzas.

La mayoría de los proyectos no muere por falta de recursos, sino por dispersión. Se hace de todo un poco y nada con profundidad. Por eso el lienzo no pregunta “¿qué tenés?” sino “¿qué actividades son *críticas*?” y “¿qué recursos son *clave*?”. Crítico y clave significan que sin eso no hay valor. Todo lo demás es acompañamiento.

■ FICHA · ANATOMÍA DEL BLOQUE RECURSOS

Actividades críticas (20/80): las pocas cosas que hay que hacer excelentemente porque de ellas depende la propuesta de valor.

Recursos clave (20/80): personas, tecnología, activos, datos o vínculos sin los cuales la propuesta no existe.

Egresos: estructura de costos, distinguiendo operacionales, tecnológicos y comerciales, y separando fijos de variables.

Disponibilidad real vs. faltantes: qué tenés hoy, qué falta y qué de lo faltante podés conseguir vía alianzas (Cap. 19).

💡 IDEA PRINCIPAL

Recursos bien leídos es una lista corta. Si tu lista de “recursos clave” tiene quince ítems, todavía no decidiste cuáles son clave. Y todo recurso faltante es una pregunta dirigida a tus redes: ¿quién lo tiene y por qué te ayudaría?

Errores frecuentes

⚠ ERRORES FRECUENTES

- Confundir “lo que uso” con “lo que es clave”.
- Listar recursos deseados como si estuvieran disponibles (mezclar hipótesis y realidad).
- No separar costos fijos de variables y perder de vista el punto de equilibrio.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Cuáles son las 2-3 actividades sin las cuales tu propuesta se cae?
- 2 ¿Qué recurso clave no tenés y de quién podrías obtenerlo?
- 3 ¿Cuánto cuesta tu organización solo por existir, antes de vender nada?

✍ Ejercicio práctico

Listá todas tus actividades y recursos; tachá hasta quedarte con el 20% crítico. Al lado de cada recurso clave faltante, anotá un aliado o fuente posible.

📌 PROMPT PARA IA

“Estas son mis actividades y recursos: [pegá]. Aplicá 20/80: identificá el 20% crítico y marcá qué recursos clave faltan. Para cada faltante, sugerí qué tipo de alianza podría cubrirlo.”

Captura de recursos: poseer, acceder, articular

Emprender es crear valor con recursos que todavía no se controlan (Cap. “¿Qué es emprender?”). Por eso el bloque de Recursos no se agota en lo que *tenés*: se completa con lo que podés *conseguir*. Existen tres formas de acceder a un recurso, y el emprendedor profesional las combina.

Forma	En qué consiste	Se apoya en
Poseerlo	Tener el recurso en propiedad y control directo.	Capital propio, activos, equipo contratado.
Acceder temporalmente	Usar el recurso sin poseerlo: alquilar, licenciar, tercerizar.	Bootstrapping, pago por uso, servicios.
Articulado por redes	Obtenerlo a través de una alianza o red de confianza.	Alianzas, redes, reputación, confianza.

💡 IDEA PRINCIPAL

La **captura de recursos** es una competencia emprendedora central: cuanto mejor articulás recursos que no poseés, menos capital necesitás para crear el mismo valor. El *bootstrapping* — crecer con lo mínimo, reinvertiendo— y las alianzas son sus dos motores, y ambos corren sobre confianza.

Esta idea reconfigura la lectura del bloque Recursos: un recurso faltante no es necesariamente una barrera, sino una *pregunta dirigida a tus redes*. Y conecta directamente con el Capítulo 19: una carencia crítica cubierta por una alianza deja de ser una fragilidad; una carencia sin ninguna alianza que la cubra es un vacío huérfano.

Se conecta con el Cap. 16 · Oportunidad (la zona central de creación de valor) y el Cap. 19 · Redes y alianzas.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

15

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Solución y valor diferencial

El corazón del lienzo: valor para todos los que tocás, no solo para el cliente.

■ RESUMEN EJECUTIVO

En el centro del lienzo está la Solución, y su contenido es el **valor diferencial**. El modelo pide definirlo no para un solo actor sino para cinco: **al usuario, al cliente, al inversor, a la cadena de valor y al ambiente**. Parte de un problema real, propone una respuesta y explicita su valor—incluyendo el impacto social y ambiental—. Debajo corre la línea roja: la zona central de creación de valor, donde Recursos y Oportunidad deben encontrarse. Aquí el Systemic Canvas se vuelve, de verdad, de Triple Impacto.

Los lienzos de negocio suelen pensar la propuesta de valor solo para el cliente. El Systemic Canvas amplía la mirada: en un mundo de Triple Impacto, tu solución le cambia (o le complica) la vida a varios actores a la vez, y todos cuentan. Distinguir usuario de cliente ya es un salto—no siempre quien usa es quien paga—. Y sumar inversor, cadena de valor y ambiente convierte la propuesta en una declaración sistémica.

Cara del valor	Pregunta que responde
Al usuario	¿Qué mejora concreta vive quien usa la solución?
Al cliente	¿Por qué quien paga decide pagar (aunque no use)?
Al inversor	¿Qué retorno —económico o de impacto— justifica invertir?
A la cadena de valor	¿Qué ganan proveedores, aliados y distribuidores?
Al ambiente	¿Qué efecto social y ambiental produce la solución?

💡 IDEA PRINCIPAL

La zona central de creación de valor no se “completa”: se equilibra. Una promesa que tus recursos no pueden sostener no es una propuesta, es una deuda futura. Una que tu oportunidad no demanda no es una propuesta, es un hobby.

El bloque parte siempre del **problema**: sin dolor real no hay valor. De ahí la **propuesta** (qué ofrecés) y el **valor diferencial** (por qué es mejor que las alternativas), desplegado en las cinco caras. El impacto social y ambiental no es un apéndice: es una de las cinco caras, al mismo nivel que el valor al cliente.

▲ ERRORES FRECUENTES

- Definir el valor solo para el cliente y olvidar usuario, inversor, cadena y ambiente.
- Prometer un valor que los recursos actuales no pueden sostener.
- Enamorarse de la solución antes de confirmar el problema y la oportunidad.

? Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Podés nombrar el valor diferencial para las cinco caras, o solo para el cliente?
- 2 ¿Tu zona central de creación de valor está equilibrada o hay un lado que tira?
- 3 ¿Qué impacto social y ambiental produce tu solución, aunque no lo hayas escrito?

✍ Ejercicio práctico

Escribí una frase de valor diferencial para cada una de las cinco caras. Marcá si hoy es hipótesis o está validada con evidencia real.

📌 PROMPT PARA IA

"Esta es mi solución: [pegá]. Formulá el valor diferencial para las cinco caras (usuario, cliente, inversor, cadena de valor, ambiente). Señalá cuáles están validadas y cuáles son promesas, y advertí si mi zona central de creación de valor parece desequilibrada respecto de mis recursos."

Amplía el Cap. 4 · Emprendedor de Triple Impacto; se profundiza en el Cap. 20.

↑ VOLVER AL ÍNDICE

16

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Oportunidad

Para quién existís, quién te elige y por qué te pagaría.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El bloque de Oportunidad es el lado derecho de la zona central de creación de valor. Contiene el **cliente target** y el **usuario final** —con su perfil, segmento, relación, canal y participación—, el **mercado**, el **momento**, la **evidencia** y los **ingresos**. Se lee con lógica 20/80: no todos los clientes valen lo mismo. Retoma, ya dentro del lienzo, el reconocimiento de oportunidades del Capítulo 9.

Conviene no confundir mercado potencial (un exógeno) con oportunidad (un bloque del lienzo). El mercado potencial es el tamaño del cielo; la oportunidad es la porción que realmente podés alcanzar y servir mejor que nadie. Definirla exige distinguir el **usuario final**, que experimenta la solución, del **cliente**, que decide la compra y paga —a veces coinciden, a veces no—.

■ FICHA · ANATOMÍA DEL BLOQUE OPORTUNIDAD

Cliente target y usuario final (20/80) · perfil · segmento · relación · canal · participación · **mercado** y su tamaño · **momento** (por qué ahora) · **evidencia** (qué prueba que existe) · **ingresos** (cómo capturarás valor).

● IDEA PRINCIPAL

La oportunidad se estrecha para crecer. Cuanto más preciso el cliente target, más potente la propuesta y más eficientes los recursos. “Todos” no es un segmento. Y toda oportunidad necesita un *momento*: la ola correcta en el tiempo equivocado no se surfea.

La relación entre Oportunidad y Recursos es la que sostiene la zona central de creación de valor (la línea roja). Una oportunidad enorme con recursos mínimos es una frustración anunciada; recursos abundantes para una oportunidad diminuta es desperdicio. El arte está en dimensionar la oportunidad a la medida de lo que el equipo puede sostener en su etapa —temprana, desarrollo o crecimiento— e ir ampliándola a medida que valida.

▲ ERRORES FRECUENTES

- Confundir mercado potencial (exógeno) con oportunidad concreta (del lienzo).
- No distinguir usuario de cliente y diseñar para el que no paga —o no usa—.
- Definir un target tan amplio que ninguna propuesta le resulta imprescindible.

? Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Quién es, con perfil concreto, tu cliente target del 20/80?
- 2 ¿Coinciden usuario y cliente en tu proyecto, o son distintos?
- 3 ¿Por qué es este el momento? ¿Qué evidencia lo respalda?

✍ Ejercicio práctico

Escribí el perfil de tu cliente target en tres líneas, el canal por el que llegás y el mecanismo de ingreso. Compará con tu bloque de Recursos: ¿se sostienen mutuamente?

📌 PROMPT PARA IA

"Te describo mi oportunidad: cliente target, usuario, mercado, momento, canal e ingresos: [pegá]. Afiná el segmento con 20/80, verificá si distingo usuario de cliente y evaluá la coherencia con mis recursos [pegá]. Marcá los supuestos sin evidencia."

Continúa el Cap. 9 · La oportunidad; se equilibra con el Cap. 14 · Recursos.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

17

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Team: construir equipos de innovación

Toda la estructura descansa sobre el equipo. Las diferencias, bien aprovechadas, son una ventaja.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El Team es el triángulo invertido sobre el que se apoya el lienzo. Reúne cuatro familias de talentos — operacionales/tecnológicos, de innovación/gestión, empresariales/gestión y comerciales/ventas— y lee a cada persona por sus **talentos y valores, personalidad, rol y función, participación**, sumando **complementariedad, liderazgo, gobernanza y confianza**. Cabe subrayar que las diferencias entre personas, comprendidas y aprovechadas, mejoran sustancialmente la performance del grupo; ignoradas, la empeoran.

Hay una afirmación del material del modelo que conviene leer despacio: la clave está en el equilibrio personal, integrado o alineado al equilibrio del equipo, y siempre con la visión y los valores que alinean todos los esfuerzos. El Systemic Canvas coloca al equipo en la base no por cortesía, sino por estructura: un proyecto es tan sólido como el equilibrio del equipo que lo sostiene y tan orientado como la visión que lo alinea.

“Cuando estas diferencias se comprenden, valoran y aplican ventajosamente, la actuación individual y grupal mejora sustancialmente. Cuando se ignoran, el resultado puede ser una performance grupal más pobre que la suma de las capacidades individuales.”

MATERIAL DEL MODELO · CREACIÓN DE CULTURA Y EQUIPOS DE INNOVACIÓN

Las personas diferimos en cómo procesamos información, nos comunicamos, aprendemos, nos estresamos, nos desarrollamos, interactuamos, ejercemos el liderazgo y colaboramos. Esas diferencias no son defectos: son la materia prima de un equipo completo. De ahí el trabajo de conducción: incentivar el autodesarrollo y la valoración de las diferencias; repartir roles según talentos e intereses; explicitar valores, visión y reglas claras; y practicar ciclos de innovación que generen confianza. Las cuatro familias de talentos son un mapa para chequear si el equipo está completo o si falta una pata.

💡 IDEA PRINCIPAL

Complementariedad, no clonación. Un equipo fuerte no está hecho de personas iguales, sino de talentos distintos que se respetan y se necesitan. La confianza es lo que convierte esa diferencia en ventaja en lugar de conflicto.

⚠ ERRORES FRECUENTES

- Armar el equipo por afinidad y no por complementariedad de talentos.
- No explicitar reglas, roles y gobernanza desde el inicio.
- Confundir jerarquía con liderazgo, y control con confianza.

❓ Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Cuál de las cuatro familias de talentos está más débil en tu equipo?
- 2 ¿Las reglas, roles y la gobernanza están explícitos o son implícitos?
- 3 ¿Dónde la falta de confianza está costando performance?

✍ Ejercicio práctico

Mapeá a tu equipo en las cuatro familias de talentos y marcá la que falta. Escribí una regla de gobernanza que hoy sea implícita y convendría explicitar.

📌 PROMPT PARA IA

"Este es mi equipo y sus roles: [pegá]. Clasificá los talentos en las cuatro familias del Systemic Canvas, decime cuál falta o está débil, y sugerí una gobernanza mínima (reglas, roles, toma de decisiones) apropiada para mi etapa."

Construir equipos de innovación

Este capítulo no repite el Factor Humano (Módulo 1): allí el foco es la persona; aquí, el *equipo* como sistema humano que aprende, complementa capacidades, comparte valores, organiza responsabilidades, construye confianza y sostiene el equilibrio entre Recursos, Solución, Oportunidad, Visión y Riesgo.



Figura 17.1 · El Team como sistema humano: el equilibrio personal y del equipo, alineado por una visión compartida, sostenido por talentos, diversidad, autodesarrollo, complementariedad, valores y reglas, roles y responsabilidades, aprendizaje e innovación, y confianza.

Las personas difieren en la forma de **procesar información, comunicarse, aprender, decidir, estresarse, liderar, colaborar e innovar**. Comprender y aprovechar esas diferencias mejora el desempeño colectivo; ignorarlas lo empeora. Cuatro condiciones ayudan a crear equipos que innovan: incentivar el autodesarrollo, la valoración de las diferencias y el aprendizaje en equipo; distribuir roles y funciones según talentos naturales e intereses; explicitar propósito, valores, visión, políticas, acuerdos y reglas claras; y practicar ciclos de innovación que generen aprendizaje y confianza constante.

Visión + Riesgo + Equipo: el trípode que sostiene el Canvas

Reducido a lo esencial, **todo el Canvas se sostiene sobre la visión, el riesgo y el equipo**: sin equipo no hay ejecución; sin visión no hay rumbo; sin riesgo asumido no hay creación de valor.

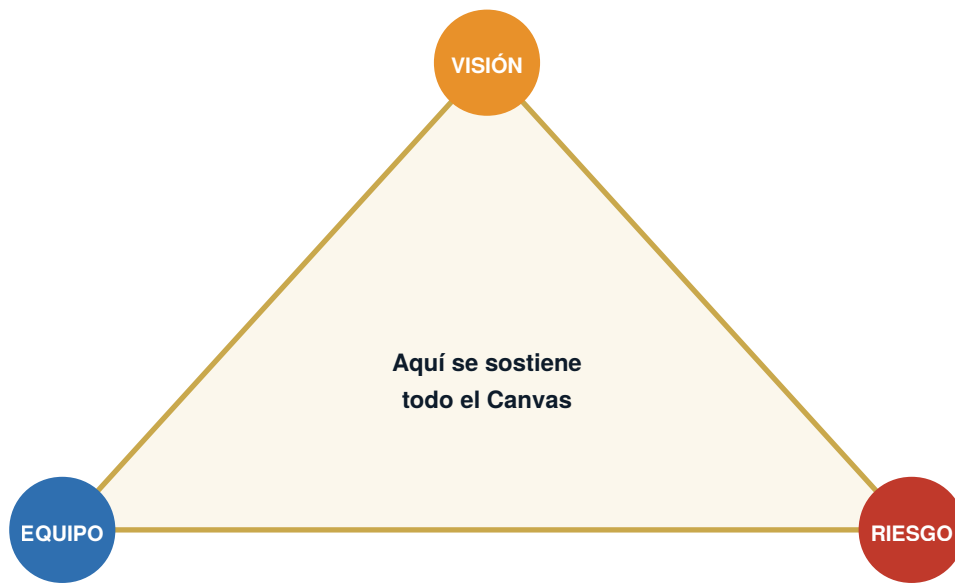


Figura 17.2 · El trípode del modelo: Visión, Riesgo y Equipo.

Se apoya en los factores endógenos (Cap. 2); converge en el núcleo Visión/Riesgo (Cap. 18).

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

18

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Visión y riesgo · Enfrentar el riesgo

El destino que alinea y el precio que se asume: las dos caras del núcleo.

■ RESUMEN EJECUTIVO

En el vértice donde converge el Team late el núcleo del sistema: **Visión / Riesgo**. La visión aporta **dirección, ambición y propósito**; el riesgo, la conciencia del **riesgo asumido**, su **cobertura** y la **coherencia** entre ambición y prudencia. No son opuestos: son las dos caras del emprender. Un proyecto sin visión no sabe adónde va; uno que no nombra su riesgo no sabe contra qué se protege.

El núcleo del lienzo obliga a una honestidad doble. Por un lado, declarar la visión: la imagen concreta del futuro que ordena las decisiones de hoy (Cap. 3). Por otro, nombrar el riesgo principal: aquello que, si sale mal, pone en jaque al proyecto. Se describe al emprendedor profesional como alguien que tolera la incertidumbre y asume altos riesgos de manera consciente, no temeraria. La diferencia entre audacia y imprudencia está, precisamente, en haber nombrado el riesgo y haber pensado su cobertura.

◆ IDEA PRINCIPAL

La visión sin riesgo asumido es un deseo; el riesgo sin visión es una apuesta ciega. El núcleo te pide ambas, juntas, y una tercera cosa: coherencia entre lo que soñas y lo que estás dispuesto a arriesgar para lograrlo.

Cobertura del riesgo

Cubrir un riesgo no siempre significa eliminarlo. Puede significar **acotarlo** (reducir su probabilidad o su impacto), **compartirlo** (mediante una alianza o un seguro), o **prepararse** (tener un plan si se materializa). Un riesgo nombrado y sin ninguna cobertura es una de las señales más serias del diagnóstico sistémico (Cap. 22).

▲ LECCIÓN DEL SURF

La visión es la ola que elegís y la dirección en la que vas. El riesgo es saber que el mar puede revolcarte. El buen surfista no niega el riesgo —eso sería temerario— ni se paraliza por él: lo conoce, se prepara y entra igual, porque la ola vale la pena.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Podés enunciar tu visión y, en la misma respiración, tu riesgo principal?
- 2 Ese riesgo, ¿está cubierto, acotado, compartido o simplemente ignorado?
- 3 ¿Hay coherencia entre tu ambición y el riesgo que estás dispuesto a asumir?

✍ Ejercicio práctico

Escribí tu núcleo en dos frases: visión y riesgo principal. Debajo, definí una acción concreta de cobertura para ese riesgo.

📌 PROMPT PARA IA

“Mi visión es [pegá] y mi riesgo principal es [pegá]. Evaluá si están bien formulados y si son coherentes entre sí. Proponé tres formas de cobertura (acotar, compartir, prepararse) para ese riesgo.”

Enfrentar el riesgo

La visión marca la dirección; el riesgo es el vacío sobre el que se avanza. Emprender es cruzar sosteniendo una **barra de equilibrio**: en un extremo, los recursos; en el otro, la oportunidad; en el centro, la propuesta de valor que articula ambos. El emprendedor y su equipo son quienes sostienen esa barra, apoyados por las redes de confianza que operan como red de contención.

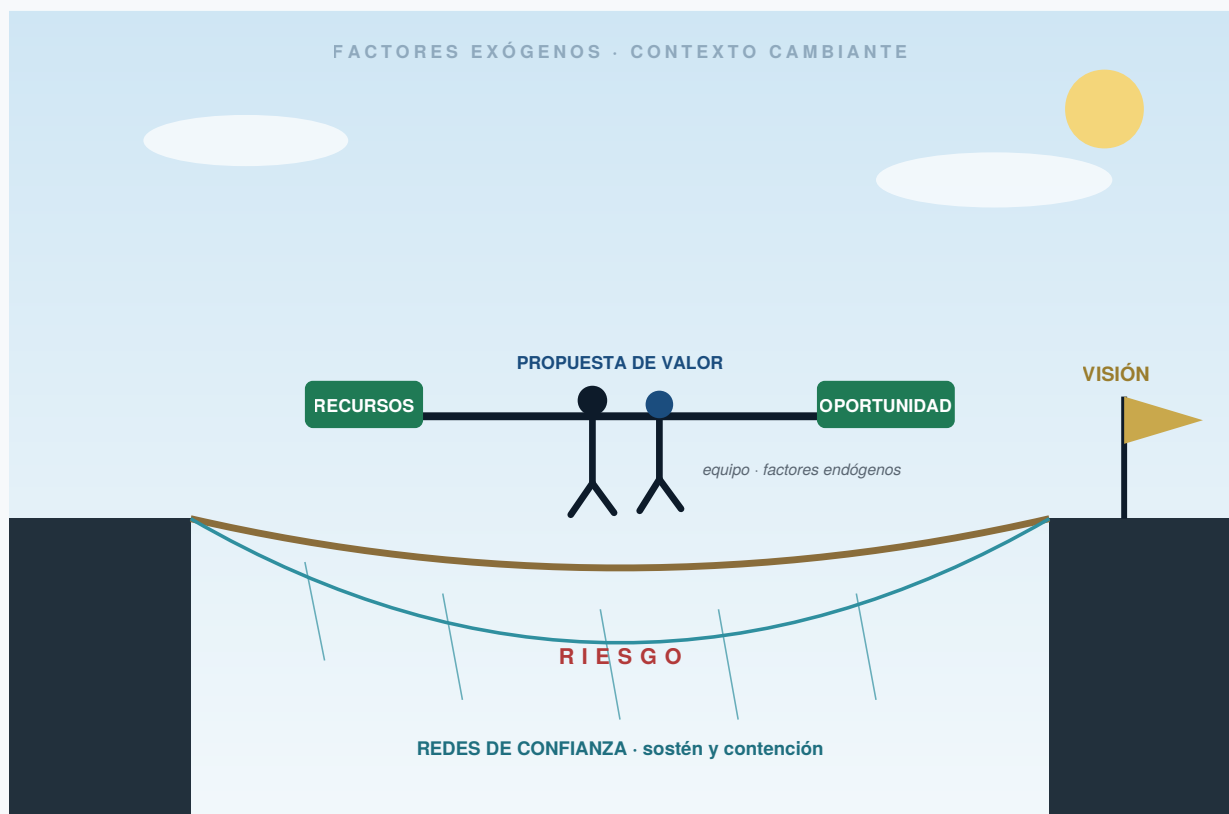


Figura 18.1 · Enfrentar el riesgo. El emprendedor y su equipo avanzan en la incertidumbre equilibrando recursos y oportunidad mediante la propuesta de valor, orientados por la visión y sostenidos por capacidades internas, validación, alianzas y redes de confianza; el riesgo es el vacío que se cruza, no se elimina.

💡 IDEA CENTRAL

El riesgo no se elimina. **Se comprende, se reduce, se distribuye, se administra y se equilibra** mediante visión, información, validación, equipo, recursos y redes de confianza. Una visión débil no justifica un riesgo alto; una visión clara permite ordenar el compromiso —tiempo, dinero, reputación, esfuerzo y costo de oportunidad— que se pone en juego.

Nace del propósito y visión (Cap. 3); se diagnostica en el Cap. 22.

↑ VOLVER AL ÍNDICE

19

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Redes de confianza y alianzas

La confianza no es un adorno moral: es infraestructura.

■ RESUMEN EJECUTIVO

En la base del lienzo, el equipo se apoya en redes de confianza, alianzas y redes de inversores. Estas redes aportan **acceso** a recursos que no se tienen, **complementariedad**, **legitimidad**, **conocimiento**, **distribución**, **financiamiento** y **gobernanza** compartida. Todo se sostiene sobre una condición previa: la **confianza**. Una carencia crítica cubierta por una alianza deja de ser una fragilidad; una carencia sin alianza que la cubra es un vacío huérfano (Cap. 22).

En el enfoque de EMPREAR, la confianza es infraestructura: es lo que hace posible que las alianzas existan y que los recursos fluyan. El libro *El Emprendedor Profesional* dedica atención a las redes de apoyo, al ecosistema emprendedor y a la confianza jurídica e institucional, porque sabe que ningún proyecto crea valor solo. Las alianzas son la puerta de acceso a lo que no tenés; las redes de confianza son lo que hace que esa puerta se abra.

■ FICHA · QUÉ APORTAN LAS REDES Y ALIANZAS

Acceso a recursos faltantes · **complementariedad** de capacidades · **legitimidad** ante el ecosistema · **conocimiento** especializado · **distribución** y llegada al mercado · **financiamiento** (redes de inversores) · **gobernanza** compartida en iniciativas sistémicas.

● IDEA PRINCIPAL

Un vacío en el equipo puede compensarse con una alianza; un vacío sin alianza que lo cubra es una fragilidad estructural. Por eso las redes no se leen aparte: se leen en relación con lo que falta en el resto del lienzo.

Las redes conectan, además, con la innovación sistémica (Cap. 7): los desafíos que exceden a una organización —salud, educación, economía circular, desarrollo territorial— solo se abordan con coaliciones, gobernanza compartida, conocimiento distribuido y una visión común. Es el Modelo Pentágono® en acción (Cap. 8), y el Capítulo 25 lo muestra con el caso MABB.

▲ ERRORES FRECUENTES

- Tratar las alianzas como un extra en lugar de como acceso a recursos faltantes.
- Buscar alianzas sin haber construido primero confianza.
- No pensar la gobernanza de la alianza hasta que aparece el primer conflicto.

? Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Qué alianza cubriría hoy el vacío más peligroso de tu proyecto?
- 2 ¿Sobre qué base de confianza podés construir esa alianza?
- 3 ¿Qué aportarás vos a esa red, además de lo que pedís?

✍ Ejercicio práctico

Listá tus tres carencias críticas. Al lado de cada una, anotá un aliado posible y qué le ofrecerías a cambio. Marcá cuál carencia no tiene hoy ninguna alianza que la cubra.

📄 PROMPT PARA IA

"Estas son mis carencias críticas y mis redes actuales: [pegá]. Decime cuáles carencias están cubiertas por alianzas y cuáles quedan como vacío huérfano. Proponé, para cada vacío, un tipo de aliado y qué valor recíproco podría ofrecerle."

Base del tejido de la forma viva (Cap. 11); alimenta el diagnóstico del Cap. 22.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

20

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

El Triple Impacto en el lienzo

El impacto no es un agregado posterior: vive dentro de cada bloque.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El Triple Impacto no es una sección aparte del lienzo: **vive dentro de él**. Habita en la oportunidad, en la solución, en el valor diferencial, en la elección de recursos, en la cadena de valor, en los indicadores, en el modelo de ingresos, en las alianzas, en la gobernanza y en el largo plazo. No siempre los tres impactos —económico, social y ambiental— tienen el mismo peso, pero deben ser explícitos, observables, medibles, gestionables y coherentes con el propósito.

Volvemos, ahora sobre el lienzo, a la figura del emprendedor de Triple Impacto (Cap. 4). Si el impacto es arquitectura y no anexo, entonces debe poder señalarse dónde vive en el Canvas. Y vive en todas partes: cuando elegís una oportunidad, ya estás decidiendo a quién beneficiás; cuando diseñás la solución, ya estás definiendo su huella; cuando elegís recursos y proveedores, ya estás configurando tu cadena de valor. El Triple Impacto no se “agrega al final”: se decide en cada bloque.

VALOR ECONÓMICO

+

VALOR SOCIAL

+

VALOR AMBIENTAL

= VALOR SISTÉMICO SOSTENIBLE

Síntesis conceptual · Los tres valores no se suman al final: se integran en el diseño para producir valor sistémico sostenible.

Dónde vive el Triple Impacto, bloque por bloque

Bloque	Cómo se expresa el impacto
Oportunidad	A quién elegís beneficiar y qué necesidad social atendés.
Solución / valor diferencial	Las caras de impacto social y ambiental, al nivel del valor al cliente.
Recursos	Elección de insumos, proveedores y tecnología con criterio de impacto.
Cadena de valor	Qué ganan (o pierden) los eslabones; economía circular.
Ingresos e indicadores	Cómo capturarás valor y cómo medís los tres impactos.
Alianzas y gobernanza	Con quién y bajo qué reglas sostenés el impacto en el tiempo.

💡 IDEA PRINCIPAL

No hace falta que los tres impactos pesen igual. Hace falta que los tres sean explícitos, medibles y coherentes con el propósito. Un impacto que no se mide no se gestiona, y un impacto que no se gestiona termina siendo un relato.

⚠️ ERRORES FRECUENTES

- Poner el impacto solo en una sección de “sostenibilidad” y no en los bloques.
- Declarar impacto sin indicadores que lo hagan observable.
- Forzar que los tres impactos pesen igual cuando el propósito prioriza uno.

? Preguntas para reflexionar

- 1 ¿En qué bloques de tu lienzo se ve —hoy— el Triple Impacto, y en cuáles falta?
- 2 ¿Qué indicador hace observable cada uno de tus tres impactos?
- 3 ¿Tu modelo de ingresos refuerza o tensiona tu impacto social y ambiental?

✍️ Ejercicio práctico

Recorré tu lienzo bloque por bloque y anotá dónde aparece el Triple Impacto. Marcá los bloques donde el impacto es hoy invisible y proponé cómo hacerlo explícito y medible.

📌 PROMPT PARA IA

“Te paso mi lienzo: [pegá]. Recorrelo bloque por bloque y decime dónde vive el Triple Impacto (económico, social, ambiental) y dónde está ausente. Proponé un indicador medible por dimensión y advertí si mi modelo de ingresos entra en tensión con mi impacto.”

Profundiza el Cap. 4; se lee como tensión en el Cap. 21.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

21

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Tensiones y equilibrio dinámico

La completitud vive en los bloques; el equilibrio vive en las relaciones.

■ RESUMEN EJECUTIVO

Este es el eje conceptual del modelo: **la completitud vive en los bloques; el equilibrio vive en las relaciones**. Un lienzo lleno no es un lienzo sano. El equilibrio no es inmovilidad: es adaptación continua. Una organización sana cambia su posición porque cada etapa exige otro balance, y conducir consiste en ajustar sin perder dirección —como el surfista que hace cientos de microajustes sin perder la línea—. Este capítulo desarrolla ocho tensiones maestras que conviene aprender a leer.

Hay dos maneras de mirar un lienzo terminado. La primera cuenta casilleros: “está todo completo”. La segunda lee fuerzas: “la oportunidad crece más rápido que los recursos; el equipo no tiene quién ejecute lo comercial; la visión es ambiciosa pero el riesgo declarado es tibio”. La primera evalúa completitud; la segunda, equilibrio. Solo la segunda es una lectura sistémica.

💡 LA IDEA QUE SOSTIENE EL MODELO

Podés tener todos los bloques completos y una organización profundamente desequilibrada; podés tener bloques incompletos y, aun así, un sistema en tensión sana porque sus relaciones se sostienen. El Canvas no se completa: se lee.

🏄 LECCIÓN DEL SURF

Mantenerse de pie sobre la tabla no significa quedarse rígido: significa hacer cientos de microajustes por segundo sin perder la línea. El equilibrio de una organización es igual: no es un punto fijo que se alcanza, sino un movimiento que se sostiene. Cada etapa —como cada ola— pide otro balance.

Ocho tensiones maestras

Tensión	Qué equilibra
Oportunidad ↔ Recursos · la tensión madre	Lo que el mercado quiere contra lo que podés sostener.
Propósito ↔ Resultados	El sentido de largo plazo contra la exigencia de mostrar resultados.
Visión ↔ Riesgo	La ambición del destino contra el precio asumido.
Corto ↔ Largo plazo	Sobrevivir hoy contra construir mañana.
Innovación ↔ Ejecución	Explorar lo nuevo contra entregar lo comprometido.
Impacto ↔ Sostenibilidad económica	Maximizar el bien contra sostener el negocio.
Autonomía ↔ Redes	Decidir solo contra depender de aliados.
Exploración ↔ Foco	Abrir opciones contra concentrar la energía.

Una tensión maestra no se “resuelve” —eliminarla mataría el sistema— sino que se *conduce*. Y se conduce distinto según la etapa: en etapa temprana, la tensión Oportunidad ↔ Recursos suele resolverse a favor de validar con recursos mínimos; en crecimiento, el peligro se invierte y los recursos deben correr detrás de la oportunidad sin romper la banda. Leer el lienzo es leer una película, no una foto.

▲ ERRORES FRECUENTES

- Celebrar un lienzo “completo” sin haber leído una sola tensión.
- Querer eliminar una tensión en lugar de conducirla.
- Evaluar el equilibrio como fijo, ignorando la etapa del proyecto.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 De las ocho tensiones, ¿cuál está hoy más desequilibrada en tu proyecto?
- 2 ¿Tu tensión Oportunidad ↔ Recursos está equilibrada, o un lado tira?
- 3 ¿Cómo debería moverse ese equilibrio en tu próxima etapa?

✍ Ejercicio práctico

Puntuá de 1 a 5 el equilibrio de cada una de las ocho tensiones. Escribí una frase sobre la peor puntuada: ese es tu candidato a tensión madre, que trabajarás en el Cap. 22.

📌 PROMPT PARA IA

"Te paso mi lienzo completo: [pegá]. No cuentes casilleros: evaluá el equilibrio de las ocho tensiones maestras. Decime cuál está más desequilibrada, por qué, y qué la reequilibraría en mi etapa actual. No inventes datos."

Base del diagnóstico (Cap. 22); ancla en el pensamiento sistémico (Cap. 6) y el surf (Cap. 10).

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

22

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Cómo interpretar un Canvas completo

De mirar el lienzo a conducir la organización: un método de siete pasos que termina en decisiones.

■ RESUMEN EJECUTIVO

Interpretar no es completar. Este capítulo reúne el método de lectura sistémica: se empieza por el núcleo, se lee la línea roja, se recorre la bóveda exógena, se evalúa el Team, se distinguen hipótesis de resultados, se diagnostica y se decide. El diagnóstico usa cuatro instrumentos —**tensión madre, tensiones activas, vacío huérfano y riesgo con cobertura**— y termina en decisiones a 30 / 60 / 90 días. Incluye un checklist para saber si tu lectura fue sistémica o apenas descriptiva.

Un sistema siempre tiene muchas tensiones a la vez, pero no todas merecen tu atención hoy. Diagnosticar no es describir: es jerarquizar. Por eso la interpretación empieza por el centro y por las relaciones, nunca por el casillero de arriba a la izquierda.

El método de siete pasos

- 1 **Leé el núcleo primero.** Visión y riesgo: ¿hacia dónde va y qué precio asume?
- 2 **Mirá la línea roja.** ¿La banda Oportunidad ↔ Recursos está horizontal o inclinada?
- 3 **Recorré la bóveda exógena.** ¿El proyecto lee su contexto o lo ignora?
- 4 **Evalúa el Team.** ¿Las cuatro familias de talentos están cubiertas? ¿La solución es ejecutable?
- 5 **Distinguí hipótesis de resultados.** Repasá las banderas H/M/V/R.
- 6 **Diagnosticá.** Tensión madre, tensiones activas, vacíos huérfanos y riesgo con cobertura.
- 7 **Decidí.** Traducí el diagnóstico en decisiones a 30 / 60 / 90 días.

Los cuatro instrumentos del diagnóstico

Tensión madre: la relación desequilibrada de la que dependen las demás; si la reequilibrás, varias otras se aflojan. Suele coincidir con la línea roja (Oportunidad ↔ Recursos). **Tensiones activas:** dos o tres relaciones urgentes bajo la madre. **Vacío huérfano:** una carencia crítica que *ninguna* alianza compensa —la alerta más seria, porque no se ve en un bloque sino en la ausencia de una relación—. **Riesgo y cobertura:** la amenaza declarada y cómo se contiene.

💡 IDEA PRINCIPAL

Una buena interpretación termina siempre en una decisión. Si tu lectura del lienzo no cambia lo que vas a hacer el lunes, no fue una interpretación: fue una descripción.

Checklist de interpretación

- ☐ Leí el núcleo Visión / Riesgo antes que cualquier otro bloque.
- ☐ Observé si la línea roja (Oportunidad ↔ Recursos) está equilibrada.
- ☐ Verifiqué que el contexto exógeno esté leído, no ignorado ni usado de excusa.
- ☐ Chequeé que las cuatro familias de talentos del Team estén cubiertas.
- ☐ Distinguí hipótesis de resultados validados (H/M/V/R).
- ☐ Nombré una única tensión madre.
- ☐ Identifiqué 2-3 tensiones activas.
- ☐ Busqué vacíos huérfanos (carencias sin alianza que las cubra).
- ☐ Evalué si el riesgo principal tiene cobertura.
- ☐ Traduje el diagnóstico en decisiones a 30 / 60 / 90 días.

⚠ ERRORES FRECUENTES

- Leer el lienzo como un formulario, de arriba abajo, sin jerarquía.
- Declarar tres o cuatro “tensiones madre”: por definición hay una sola.
- Terminar el diagnóstico sin decisiones.

✍ Ejercicio práctico

Aplicá los siete pasos a tu proyecto y completá el checklist. Definí, para los próximos 30 / 60 / 90 días, una decisión que atienda tu tensión madre.

📄 PROMPT PARA IA

“Actuá como mentor de innovación. Interpretá mi Systemic Canvas en 7 pasos (núcleo, línea roja, exógenos, team, hipótesis vs. resultados, diagnóstico, decisiones). Acá está: [pegá]. Devolveme tensión madre, 2-3 tensiones activas, posibles vacíos huérfanos, estado de cobertura del riesgo y 3 decisiones a 30/60/90 días. No inventes datos ausentes.”

Usa las tensiones del Cap. 21 y se ejecuta con la IA del Cap. 23.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

23

PARTE V · SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

Inteligencia artificial como copiloto estratégico

La IA no decide por vos. Piensa con vos —si le das el contexto correcto—.

■ RESUMEN EJECUTIVO

Una IA conversacional —ChatGPT, Claude, Gemini o Copilot— puede ser un **copiloto estratégico** para leer tu organización: analizar tensiones, detectar vacíos huérfanos, distinguir hipótesis de resultados y priorizar decisiones. La clave no es la herramienta sino el **contexto**: un copiloto es tan bueno como la información de tu proyecto que le des. La IA propone; las personas deciden.

Conviene decirlo de entrada: la inteligencia artificial no reemplaza a una persona mentora ni toma tus decisiones. Tu copiloto estratégico es una conversación personalizada con una IA que usa la información de tu proyecto para ayudarte a analizar, priorizar y planificar. Vos seguís al mando. La IA acelera el pensamiento; no lo sustituye.

El método en tres pasos

- 1 **Completá tu proyecto.** Cargá tu Canvas, tu diagnóstico, tu mapa de actores y tu hoja de ruta: cuanto más completo el contexto, mejor el copiloto.
- 2 **Reuní tu expediente.** Juntá en un solo texto las instrucciones y la información de tu proyecto.
- 3 **Pegalo en una conversación nueva.** A partir de ahí la IA conoce tu sistema y puede razonar sobre él.

Sí, pedile que...	No esperes que...
Identifique tu tensión madre y la justifique.	Decida por vos qué hacer con tu proyecto.
Detecte posibles vacíos huérfanos.	Conozca datos que no le diste.
Distinga tus hipótesis de tus resultados.	Garantice certezas sobre el futuro.
Proponga preguntas que no te hiciste.	Reemplace la validación con clientes reales.
Ordene decisiones a 30/60/90 días.	Sustituya el criterio del equipo y del mentor.

💡 IDEA PRINCIPAL

Un copiloto sin contexto responde en general; con tu expediente, responde sobre *tu* organización. La diferencia entre un consejo genérico y un diagnóstico útil es la calidad del contexto que le entregás.

📌 PROMPT MAESTRO · PARA INICIAR TU COPILOTO

"Sos mi copiloto estratégico y conocés el modelo Systemic Canvas T.O.R.S. de EMPREAR. Te paso el expediente completo de mi proyecto (datos, canvas, diagnóstico, actores, hoja de ruta): [pegá]. Reglas: no inventes datos; lo que falte, marcalo como vacío; distinguí hipótesis de resultados; no tomes decisiones por mí, ofrecé opciones. Primera tarea: lectura sistémica –tensión madre, tensiones activas, vacíos huérfanos y riesgo– y 3 decisiones a 30/60/90 días."

Cuatro reglas de higiene

- **Honestidad epistemológica:** pedile que marque lo que no sabe en vez de inventarlo.
- **Iteración:** la primera respuesta es un borrador; repreguntá y corregí.
- **Contraste:** el copiloto propone; vos, tu equipo y tu mentor disponen.
- **Cuidado de datos:** compartí lo necesario y sabé dónde pegás tu información.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Qué parte de tu expediente está tan incompleta que hoy limitaría a tu copiloto?
- 2 ¿Qué decisión estás por delegar en la IA que en realidad te corresponde a vos?

Ejercicio práctico

Armá tu expediente y usá el prompt maestro. Compará la tensión madre que propone la IA con la que identificaste vos en el Cap. 22. ¿Coinciden? ¿Qué viste vos que la IA no?

Ejecuta el diagnóstico del Cap. 22 sobre el lienzo completo (el lienzo completo).

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

PARTE V · HOJA DE TRABAJO

El lienzo completo del Systemic Canvas T.O.R.S.

Una vista general para reconocer la estructura completa del lienzo oficial.

VISTA GENERAL DEL LIENZO

Esta página permite reconocer la estructura completa del Systemic Canvas T.O.R.S. Para leerlo con más detalle, completarlo o imprimirlo, usá el [Anexo B · Canvas comentado](#), el [Anexo C · Canvas guiado](#) o el [Anexo D · Canvas en blanco imprimible](#). No trabajés sobre esta vista reducida.

■ CÓMO USAR ESTA SECCIÓN

A continuación se presenta el **lienzo completo** del Systemic Canvas T.O.R.S. con todos sus bloques, banderas de estado, lógica 20/80 y las cinco caras del valor diferencial. Debajo, una **versión numerada y comentada** con una explicación breve de cada zona. Para uso en taller —imprimir, proyectar o completar a mano— se recomienda la *hoja apaisada independiente en alta resolución* que acompaña a este documento como archivo separado.

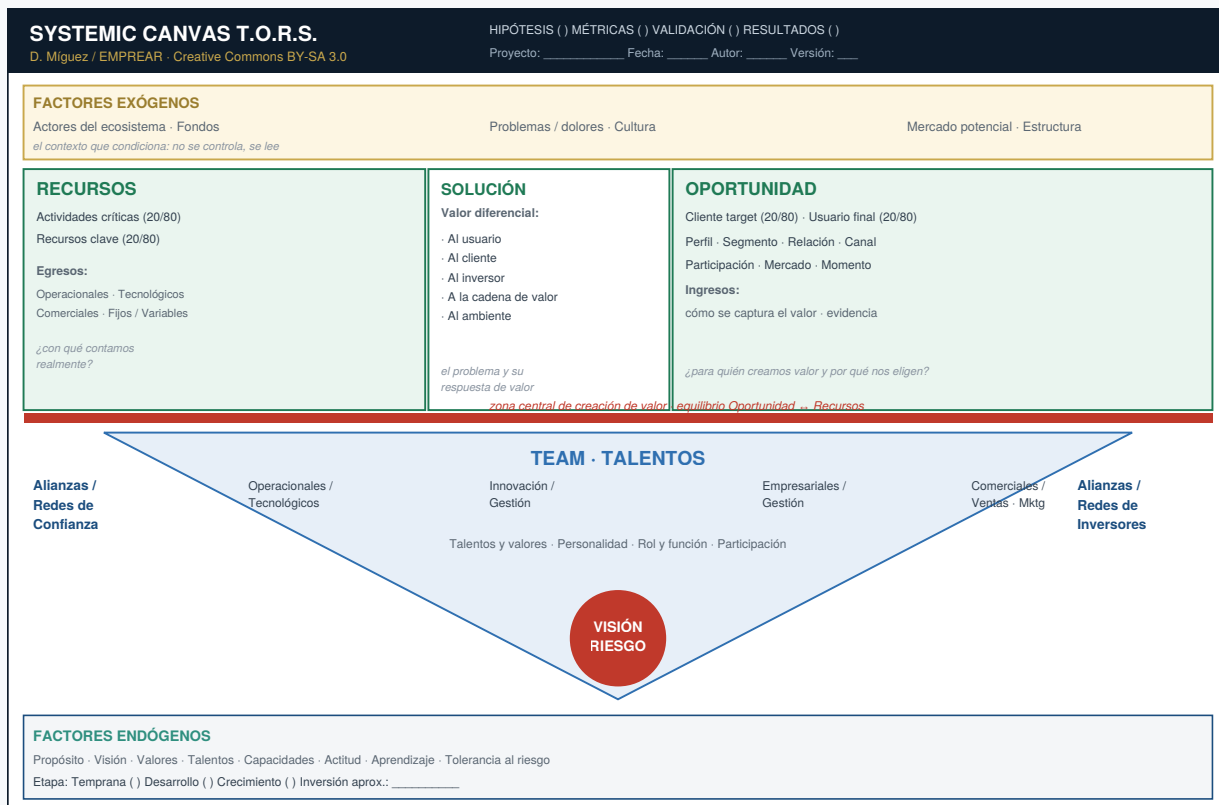


Figura L.1 · Systemic Canvas T.O.R.S. completo — hoja de trabajo (reconstrucción fiel del lienzo de D. Míguez / EMPREAR). Para alta resolución de impresión, ver la hoja apaisada independiente.

Versión numerada y comentada

El mismo lienzo, leído por zonas. Cada número corresponde a una zona de la Figura L.1:

- 1 Factores exógenos (bóveda).** El contexto que condiciona: actores del ecosistema, fondos, problemas, cultura, mercado potencial y estructura. Se lee, no se controla. → [Cap. 8](#)
- 2 Recursos (izquierda de la banda).** Actividades críticas, recursos clave y egresos, con lógica 20/80. Lo que realmente tenés para crear valor. → [Cap. 14](#)
- 3 Solución (centro de la banda).** El valor diferencial en cinco caras: usuario, cliente, inversor, cadena de valor y ambiente. → [Cap. 15](#)
- 4 Oportunidad (derecha de la banda).** Cliente target y usuario final, perfil, canal, mercado, momento, evidencia e ingresos. → [Cap. 16](#)
- 5 Banda de valor (línea roja).** La frontera de equilibrio entre Recursos y Oportunidad: la tensión madre del sistema. → [Cap. 21](#)
- 6 Team (triángulo invertido).** Cuatro familias de talentos; talentos y valores, personalidad, rol y participación. → [Cap. 17](#)

- 7 Núcleo Visión / Riesgo.** El destino que alinea y el precio que se asume; punto de convergencia del equipo. → [Cap. 18](#)
- 8 Redes de confianza, alianzas e inversores (base).** El tejido que da acceso, legitimidad y financiamiento. → [Cap. 19](#)
- 9 Factores endógenos (pie).** Propósito, visión, valores, talentos y capacidades; la etapa (temprana, desarrollo, crecimiento) y la inversión aprox. → [Cap. 2](#)
- 10 Banderas de estado (encabezado).** Hipótesis, métricas, validación, resultados: la honestidad epistemológica del lienzo. → [Cap. 13](#)

◆ IDEA PRINCIPAL

Completar el lienzo es apenas el comienzo. El valor está en leerlo: seguir la línea roja, encontrar la tensión madre y detectar el vacío huérfano. El lienzo lleno describe; el lienzo leído conduce.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

PARTE VI

VI

Integración y cierre

El Canvas dentro del programa, un caso real de articulación sistémica y una idea final sobre las organizaciones que aprenden.

24

PARTE VI · INTEGRACIÓN Y CIERRE

El Canvas dentro de Liderazgo 5D

El Factor Sistémico como columna vertebral que conversa con los otros cuatro.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El Systemic Canvas es el corazón del Módulo 3 —el **Factor Sistémico**— pero dialoga con los cinco factores del Programa Liderazgo 5D. El Factor Humano nutre el Team y su núcleo; el Factor Tecnológico expande recursos y solución; el Factor Salud y Bienestar sostiene el equilibrio del equipo; el Factor Comercial y Ejecución activa la oportunidad y la zona central de creación de valor. El lienzo integra, en una sola imagen, lo que el programa desarrolla módulo a módulo.

Liderazgo 5D se organiza en cinco factores, y el Systemic Canvas es la herramienta que los reúne en un mismo tablero. No es casual que el Factor Sistémico esté en el centro del recorrido: es donde lo humano, lo tecnológico, lo saludable y lo comercial se articulan en una organización concreta.

Factor · Módulo	Dónde vive en el Canvas
Factor Humano · M1	El Team y el núcleo Visión / Riesgo. Autoconocimiento, dominio personal y valoración de las diferencias.
Factor Tecnológico · M2	Recursos y Solución. La tecnología amplía actividades críticas y habilita valor diferencial.
Factor Sistémico · M3 (este módulo)	Todo el lienzo. La mirada que integra los demás factores en un sistema con tensiones y equilibrio.
Factor Salud y Bienestar · M4	El equilibrio del Team. Un equipo sano sostiene mejor la zona central de creación de valor.
Factor Comercial y Ejecución · M5	Oportunidad e ingresos. Convierte la propuesta en tracción real.

💡 IDEA PRINCIPAL

El Canvas no compite con los otros factores del programa: los aloja. Cada módulo profundiza una zona del lienzo; el Factor Sistémico enseña a leerlas juntas, en tensión y en equilibrio.

Consecuencia práctica: tu lienzo es un documento vivo. Cuando en el Factor Comercial afines tu modelo de ingresos, actualizá la Oportunidad; cuando en el Factor Humano trabajes tu equipo, revisá el Team. El Systemic Canvas es el lugar donde el programa entero se materializa en tu proyecto.

❓ Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Qué zona de tu lienzo se fortalecería más con lo aprendido en módulos previos?
- 2 ¿Qué factor del programa es hoy tu mayor debilidad, y cómo se ve en el Canvas?

✍ Ejercicio práctico

Marcá sobre tu lienzo con qué factor del programa se relaciona cada zona. Identificá el factor más débil y una acción concreta para el módulo correspondiente.

📌 PROMPT PARA IA

"Mi lienzo es: [pegá]. Cruzalo con los cinco factores de Liderazgo 5D (Humano, Tecnológico, Sistémico, Salud y Bienestar, Comercial y Ejecución) y decime qué factor está más flojo según lo que se ve, y qué acción lo fortalecería."

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

25

PARTE VI · INTEGRACIÓN Y CIERRE

Caso aplicado: MABB y la articulación sistémica

Cómo una innovación de Triple Impacto se sostiene articulando todo un ecosistema.

■ RESUMEN EJECUTIVO

MABB es una empresa de Triple Impacto dedicada al diseño, la producción y la comercialización de **implantes dentales de cuarta generación en cerámica de Zirconia, libres de metal**, mediante bioingeniería de nanobiocerámicos y tecnología CIM eco-amigable, desarrollada desde 2006. Se presenta aquí no como pieza institucional, sino como caso pedagógico: un ejemplo de cómo una innovación sistémica se sostiene articulando universidades, Estado, inversores, empresas, profesionales de la salud e industria, tejidos por redes de confianza.

Ninguna innovación profunda ocurre en soledad. El caso MABB permite ver, en un ejemplo real, cómo se articula un ecosistema completo alrededor de una oportunidad de Triple Impacto. Lo leemos con la gramática del Systemic Canvas.

Dimensión del lienzo	En el caso MABB
Propósito	Mejorar la calidad de vida de las personas y del planeta a través de biomateriales.
Dolor / problema	Limitaciones de los implantes metálicos y su impacto en salud y ambiente.
Oportunidad	Implantes cerámicos de Zirconia, libres de metal, de cuarta generación.
Factores exógenos	Regulación sanitaria, mercado odontológico, tendencias de biocompatibilidad y sostenibilidad.
Capacidades endógenas	Conocimiento en bioingeniería, nanobiocerámicos y tecnología CIM propia.
Red universidades / ciencia	Articulación con entornos científico-académicos y laboratorios de investigación.
Estado	Organismos de ciencia y tecnología y programas públicos de innovación.
Inversores	Redes de inversión y ángeles que sostienen el desarrollo de largo plazo.
Profesionales / industria	Odontólogos, academias de implantología e industria de biomateriales.
Barreras regulatorias	Aprobaciones, certificaciones y validación clínica: parte del riesgo asumido.

🔑 LECTURA SISTÉMICA DEL CASO

MABB no es solo un producto: es una *articulación*. Su valor de Triple Impacto —salud (biocompatibilidad), ambiente (tecnología eco-amigable) y economía (industria de alto valor)— solo es posible porque teje una red que conecta ciencia, Estado, inversores, industria y profesionales. Es el Modelo Pentágono® (Cap. 8) y la innovación sistémica (Cap. 7) en acción.

Tensiones y aprendizajes

El caso ilustra varias tensiones maestras: **innovación** ↔ **ejecución** (desarrollar tecnología de frontera mientras se produce y vende), **corto** ↔ **largo plazo** (los ciclos largos de validación clínica frente a la necesidad de sostener la operación) y **visión** ↔ **riesgo** (una ambición de alto impacto con riesgos regulatorios y tecnológicos reales). El aprendizaje central: en innovaciones sistémicas, las redes de confianza no son un apoyo externo, son parte del producto —lo que permite que exista—.

NOTA EDITORIAL

Este caso se presenta con fines exclusivamente pedagógicos, para ilustrar la articulación sistémica. Los datos específicos (aliados, hitos, cifras) deben verificarse en las fuentes oficiales de MABB y EMPREAR antes de cualquier uso formal.

Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Qué red de actores necesitaría tu proyecto para sostener su impacto, como MABB?
- 2 ¿Cuál es tu equivalente a la “validación clínica”: ese proceso largo e ineludible?
- 3 ¿Qué parte de tu solución depende, en realidad, de una alianza de confianza?

PROMPT PARA IA

“Analizá mi proyecto con la lógica del caso MABB: mapeá propósito, dolor, oportunidad, exógenos, capacidades endógenas, red de aliados (ciencia, Estado, inversores, industria) y barreras. Identificá qué articulación sistémica me falta para sostener el impacto. Proyecto: [pegá].”

Aplica el Cap. 7, el Cap. 8 y el Cap. 19.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

26

PARTE VI · INTEGRACIÓN Y CIERRE

Conclusiones: la organización que aprende

No existe la organización perfecta. Existen organizaciones capaces de aprender y evolucionar.

■ RESUMEN EJECUTIVO

El Systemic Canvas no promete perfección: promete lucidez. Aprendimos a mirar la organización como un sistema vivo, a partir de la persona y su potencial; a leer bloques y —sobre todo— relaciones; a reconocer oportunidades, a innovar sistémicamente y a crear Triple Impacto; a diagnosticar tensiones y a usar la IA como copiloto. La conclusión es humilde y poderosa: no existe la organización perfecta; existen las que aprenden y evolucionan.

Si algo debería quedar después de cerrar estas páginas, es un cambio de preguntas. Ya no “¿tengo todo completo?”, sino “¿están mis tensiones en equilibrio?”. Ya no “¿de quién es la culpa?”, sino “¿qué estructura produce este resultado?”. Ya no “¿cuál es mi modelo de negocio?”, sino “¿cómo sostengo la organización viva que debe ejecutarlo, creando valor económico, social y ambiental?”. Ese giro —de la parte a la relación, de la foto a la película, de la completitud al equilibrio— es lo que significa pensar como arquitecto de sistemas vivos.

▲ LECCIÓN DEL SURF · LA ÚLTIMA

El funambulista y el surfista coinciden en algo: no llegan al otro lado quedándose quietos. Llegan ajustando el equilibrio a cada paso, a cada ola. Las organizaciones que perduran no son las que evitan el desequilibrio, sino las que aprenden a leerlo y corregirlo antes de caer. Conducir es surfear: leer, posicionarse, comprometerse y ajustar, sin dejar nunca de mirar el mar.

“Los emprendedores e innovadores no solo participan en la invención de sí mismos; también transforman el espacio social de su entorno y facilitan que otros accedan a nuevas formas de ser. Generan cultura de innovación constante.”

MATERIAL DEL MODELO · REFLEXIÓN DE CIERRE

Lo que te llevás

- Una mirada: del casillero a la relación; de la culpa a la estructura.
- Un punto de partida: la persona, su potencial, su propósito y su visión.

- Un lenguaje: tensión madre, tensiones activas, vacío huérfano, zona central de creación de valor, Triple Impacto.
- Un método: siete pasos para interpretar cualquier lienzo y terminar en decisiones.
- Un aliado: la IA como copiloto que piensa con vos, sin decidir por vos.
- Un criterio: no la perfección, sino el equilibrio dinámico y el aprendizaje continuo.

💡 IDEA FINAL

El objetivo no es tener un Canvas perfecto. El objetivo es que aprendas a observar, diseñar y conducir proyectos y organizaciones como sistemas vivos capaces de crear Triple Impacto positivo. Esa capacidad no se completa: se cultiva.

🔍 Preguntas para reflexionar

- 1 ¿Qué pregunta vas a hacerte de ahora en más frente a cualquier organización?
- 2 ¿Qué relación de tu proyecto necesita hoy tu atención de arquitecto?
- 3 ¿Cada cuánto vas a volver a leer —no completar— tu Systemic Canvas?

📄 PROMPT PARA IA

"Ayúdame a escribir mi 'carta de conducción': en 200 palabras, la visión de mi organización, su tensión madre actual, la decisión que tomo en los próximos 90 días y las señales que me dirían que recuperaré el equilibrio. Usá mi expediente: [pegá]."

PARA CERRAR

El Systemic Canvas no busca que una organización quede perfectamente dibujada. Busca que las personas que la conducen aprendan a leerla como un sistema vivo: reconocer sus tensiones, construir relaciones, movilizar recursos, asumir riesgos con responsabilidad y ajustar permanentemente el rumbo sin perder el propósito ni la visión.

Crear Triple Impacto positivo es aprender a leer el sistema, entrar en relación con él y transformarlo junto con otros.

↑ VOLVER AL ÍNDICE

CIERRE INSTITUCIONAL

Sobre el autor · Daniel E. Míguez

Más de veinticinco años creando organizaciones, metodologías y ecosistemas, y articulando ciencia, tecnología, empresas, gobiernos, universidades, inversores y sociedad civil para generar Triple Impacto positivo.

Daniel E. Míguez es Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA); emprendedor, autor, docente, creador de metodologías y constructor de organizaciones y ecosistemas de innovación de Triple Impacto positivo. Desde hace más de veinticinco años trabaja en la intersección entre desarrollo humano, tecnología, emprendimiento, innovación sistémica, inversión, gobernanza y construcción de confianza, articulando actores públicos, privados, académicos y sociales para transformar oportunidades complejas en proyectos capaces de crear valor económico, social y ambiental.



Daniel E. Míguez

En 2002 **cofundó EMPREAR — Emprendedores Argentinos Asociación Civil**, junto con Domingo Giorsetti, Eduardo Perversi, Luis Nantes y otros integrantes del equipo impulsor. Desde entonces preside la organización y continúa desarrollando su propósito junto con una amplia comunidad de colaboradores, docentes, emprendedores, empresarios, profesionales y referentes institucionales. Entre sus cofundadores se destaca especialmente la memoria de **Domingo Giorsetti**, cuyo compromiso permanece ligado a la historia y a los valores fundacionales de EMPREAR.

EMPREAR nació para desarrollar personas emprendedoras, organizaciones innovadoras y ecosistemas capaces de generar Triple Impacto positivo. Desde la organización se impulsaron programas de formación, incubación, innovación, inversión, articulación institucional y desarrollo territorial en diferentes regiones de la Argentina.

En 2008, EMPREAR articuló con Banco Santander y la entonces Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones un programa nacional de fortalecimiento del ecosistema emprendedor: durante aproximadamente un año y medio se formaron 120 docentes de más de 60 universidades públicas y privadas y más de 30 agentes de desarrollo de gobiernos provinciales. El proceso ayudó a crear y fortalecer cátedras, centros de emprendedores, programas públicos y espacios de apoyo al emprendimiento, y dio origen a una red nacional que aún conecta a sus integrantes.

Fue creador de la **Cátedra de Entrepreneurship** y fundador del **Centro de Emprendedores del ITBA**, desde donde promovió la formación emprendedora, la creación de empresas de base científica y tecnológica, la innovación y la vinculación entre universidad, industria, Estado e inversión.

Es autor de **El Emprendedor Profesional**, obra en la que desarrolla una concepción del emprendedor como creador de su propio destino y plantea que las capacidades emprendedoras pueden aprenderse y desarrollarse. Su definición atraviesa toda su trayectoria:

Emprender es el arte de crear valor más allá de la certidumbre y de los recursos inicialmente controlados.

DANIEL E. MÍGUEZ · EL EMPRENDEDOR PROFESIONAL

A partir de ese pensamiento creó en 2007 el **Modelo de Innovación Sistémica** y, posteriormente, el **Systemic Canvas T.O.R.S.**, una metodología para observar, diseñar, validar, equilibrar y conducir organizaciones como sistemas vivos, integrando factores endógenos y exógenos, contexto, ecosistema, cultura, redes de confianza, Team, Oportunidad, Recursos, Solución, Propuesta de Valor, Visión y Riesgo.

En 2007 fundó **MABB**, empresa argentina de bioingeniería dedicada a soluciones avanzadas para implantología dental libre de metal mediante cerámica de Zirconia, articulando investigación, diseño, ingeniería, producción, regulación sanitaria, profesionales de la salud, universidades, distribuidores, aliados e inversores. Actualmente impulsa la evolución internacional de MABB y de la red global **Z7**, con actividades, alianzas y procesos regulatorios y comerciales en América, Europa y Asia. También cofundó **Klimber**, emprendimiento InsurTech nacido en la Argentina y expandido en América Latina, orientado a democratizar el acceso digital a seguros.

Es creador del **Programa Liderazgo 5D**, propuesta integral que conecta cinco factores inseparables del liderazgo contemporáneo —Factor Humano, Factor Tecnológico, Factor Sistémico, Factor Salud y Bienestar, y Factor Comercial y Ejecución— para formar emprendedores, líderes y activistas de Triple Impacto positivo capaces de comprenderse a sí mismos, incorporar tecnología, observar sistemas, cuidar la salud integral y convertir propósito y visión en ejecución y resultados.

X Argentina y la visión X Humanity and the Planet

Daniel impulsa además el desarrollo de **X Argentina**, una iniciativa en desarrollo promovida desde EMPREAR junto con líderes y activistas del ecosistema de Triple Impacto positivo. El proyecto explora y promueve una infraestructura de confianza, interoperabilidad e identidad digital centrada en las personas, inspirada en la experiencia internacional de **X-Road** y en los procesos de gobernanza digital desarrollados inicialmente en Estonia y Finlandia y luego adoptados en otras jurisdicciones.

X Argentina busca articular identidad digital soberana y confiable, interoperabilidad entre organismos y organizaciones, reconocimiento de las personas en su relación con Estados e instituciones, movilidad personal y profesional, acceso más ágil a derechos y oportunidades, cooperación público-privada, transparencia, trazabilidad, simplificación de procesos y gobernanza distribuida. Concibe la tecnología como una infraestructura habilitante para empoderar a las personas, fortalecer la confianza institucional y facilitar la colaboración más allá de fronteras administrativas o geográficas.

La iniciativa se proyecta también como experiencia inicial y plataforma de aprendizaje de una visión internacional más amplia, **X Humanity and the Planet**, que propone explorar una infraestructura global de

confianza e interoperabilidad centrada en el ser humano, capaz de facilitar cooperación, movilidad, reconocimiento, acceso a oportunidades y creación de organizaciones orientadas al bienestar de la humanidad y del planeta.

En todos sus proyectos, Daniel trabaja con una misma lógica: integrar desarrollo personal, propósito, tecnología, innovación, confianza, redes, gobernanza, inversión y capacidad de ejecución para crear organizaciones y ecosistemas capaces de producir prosperidad compartida. Su trabajo reúne cuatro dimensiones: desarrollar personas y equipos capaces de emprender; diseñar organizaciones como sistemas vivos; articular ecosistemas de confianza; y transformar innovación en Triple Impacto positivo.

EMPREAR

EMPREAR — Emprendedores Argentinos Asociación Civil es una organización de la sociedad civil cofundada en 2002 por Daniel E. Míguez, Domingo Giorsetti, Eduardo Perversi, Luis Nantes y otros integrantes del equipo impulsor. Desde su creación trabaja para desarrollar personas emprendedoras, organizaciones innovadoras y ecosistemas capaces de crear Triple Impacto positivo. A través de formación, incubación, innovación, redes, articulación institucional e inversión, conecta emprendedores, gobiernos, empresas, universidades, sistema científico-tecnológico, inversores y organizaciones de la sociedad civil. Su **Modelo Pentágono®** representa la articulación entre emprendedores, gobiernos, empresas, entorno científico-académico e inversores, con las organizaciones de la sociedad civil como generadoras y custodias de confianza, valores, cooperación y propósito compartido, operando de manera transversal entre los cinco vértices.

CONTACTO · AUTORÍA · LICENCIA

EMPREAR · info@emprear.org.ar · www.emprear.org.ar · LinkedIn: Daniel E. Míguez.

Modelo de Innovación Sistémica y Systemic Canvas T.O.R.S.: creación de Daniel E. Míguez (2007), sobre la base de *El Emprendedor Profesional*, con la colaboración de Luis Nantes. Rediseño editorial de las figuras: 2026. Material de lectura del Módulo 3 · Programa Liderazgo 5D · EMPREAR. Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 3.0 (CC BY-SA 3.0).

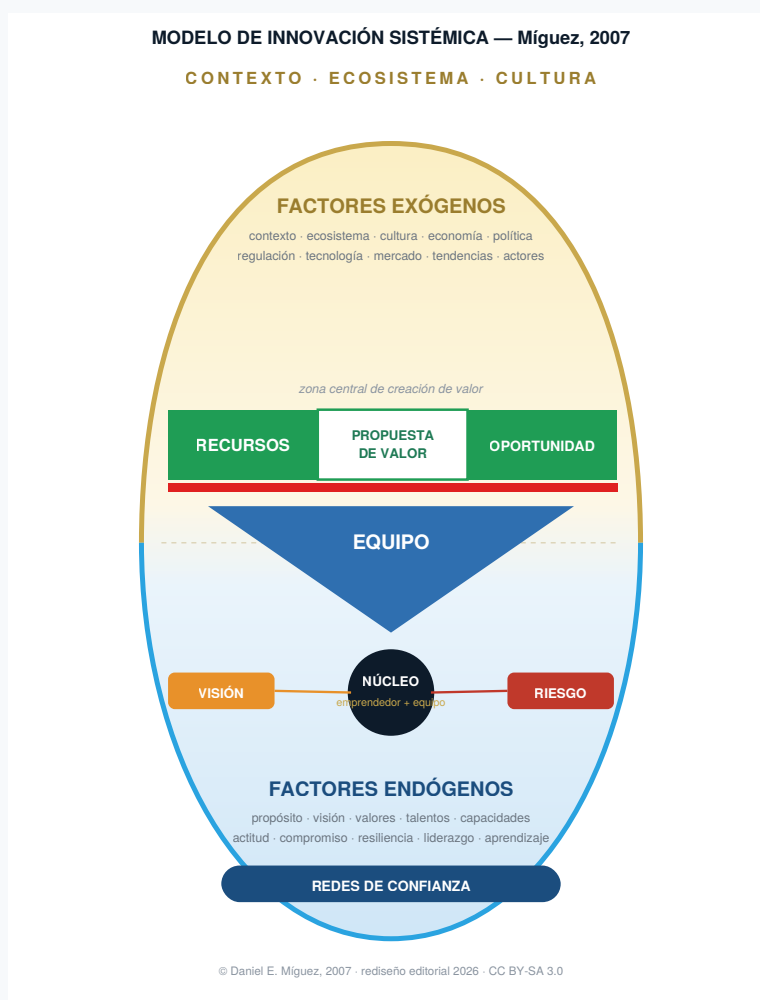
↑ VOLVER AL ÍNDICE

ANEXO A

Modelo de Innovación Sistémica · versión histórica

Reconstrucción fiel del diagrama original de Daniel Míguez (2007).

El Modelo de Innovación Sistémica creado por Daniel E. Míguez en 2007 representa a la organización como un sistema vivo. Conserva su código conceptual y cromático: la bóveda amarilla de los factores exógenos, la base azul de los factores endógenos, la zona central de creación de valor (Recursos — Propuesta de Valor — Oportunidad) que el Team equilibra, el núcleo emprendedor con la visión y el riesgo, y las redes de confianza que sostienen y conectan el sistema con su ecosistema.



Anexo A · Modelo de Innovación Sistémica (Míguez, 2007). Rediseño editorial 2026 · CC BY-SA 3.0.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

Lienzo comentado (con ayudas pedagógicas)

SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

D. Míguez / EMPREAR · CC BY-SA 3.0

HIPÓTESIS () MÉTRICAS () VALIDACIÓN () RESULTADOS ()

Proyecto: _____ Fecha: _____ Autor: _____ Versión: _____

FACTORES EXÓGENOS

Actores del ecosistema · Fondos

el contexto que condiciona: no se controla, se lee

Problemas / dolores · Cultura

Mercado potencial · Estructura

RECURSOS

Actividades críticas (20/80)

Recursos clave (20/80)

Egresos: Operac. · Tecnol. · Comerc.

Fijos / Variables

¿con qué contamos realmente?

SOLUCIÓN

Valor diferencial:

- Al usuario
- Al cliente
- Al inversor
- A la cadena de valor
- Al ambiente

OPORTUNIDAD

Cliente target (20/80) · Usuario final (20/80)

Perfil · Segmento · Relación · Canal

Participación · Mercado · Momento

Ingresos: cómo capturarás valor · evidencia

¿para quién creás valor y por qué te eligen?

zona central de creación de valor *equilibrio Oportunidad ↔ Recursos*

TEAM

Alianzas /
Redes de Confianza

Alianzas /
Redes de Inversores

Talentos y valores · Personalidad · Rol y función · Participación

VISIÓN
RIESGO

FACTORES ENDÓGENOS

Propósito · Visión · Valores · Talentos · Capacidades · Actitud · Aprendizaje · Tolerancia al riesgo

Etapas: Temprana () Desarrollo () Crecimiento () Inversión aprox.: _____

Lienzo guiado (con preguntas orientadoras)

SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

D. Míguez / EMPREAR · CC BY-SA 3.0

HIPÓTESIS () MÉTRICAS () VALIDACIÓN () RESULTADOS ()

Proyecto: _____ Fecha: _____ Autor: _____ Versión: _____

FACTORES EXÓGENOS

¿Qué del contexto, ecosistema y cultura condiciona hoy tu proyecto? ¿Qué tendencia juega a favor?

RECURSOS

- ¿Qué actividades son críticas (20/80)?
- ¿Qué recursos son clave?
- ¿Cuáles egresos fijos y variables?
- ¿Qué te falta y quién lo tiene?

SOLUCIÓN

- ¿Qué valor creas para cada actor?
- usuario · cliente
- inversor
- cadena de valor
- ambiente

OPORTUNIDAD

- ¿Para quién, exactamente (20/80)?
- ¿Usuario y cliente coinciden?
- ¿Por qué ahora? ¿Qué evidencia?
- ¿Cómo capturarás ingresos?

zona central de creación de valor equilibrio Oportunidad ↔ Recursos

Alianzas /
Redes de Confianza

TEAM

¿Qué talentos tenés? ¿Cuáles faltan? ¿Quién lidera qué?

Alianzas /
Redes de Inversores

VISIÓN
RIESGO

FACTORES ENDÓGENOS

¿Qué te impulsa desde adentro? ¿Con qué valores? ¿En qué etapa estás?

Etapas: Temprana () Desarrollo () Crecimiento () Inversión aprox.: _____

SYSTEMIC CANVAS T.O.R.S.

D. Míguez / EMPREAR · CC BY-SA 3.0

HIPÓTESIS () MÉTRICAS () VALIDACIÓN () RESULTADOS ()

Proyecto: _____ Fecha: _____ Autor: _____ Versión: ____

FACTORES EXÓGENOS

RECURSOS

SOLUCIÓN

OPORTUNIDAD

zona central de creación de valor, equilibrio Oportunidad ↔ Recursos

TEAM

Alianzas /
Redes de Confianza

Alianzas /
Redes de Inversores

VISIÓN
RIESGO

FACTORES ENDÓGENOS

Etapas: Temprana () Desarrollo () Crecimiento () Inversión aprox.: _____

ANEXO E

Glosario

Los términos del modelo, en una línea cada uno.

Este glosario distingue entre **elementos oficiales** del Modelo de Innovación Sistémica y del Systemic Canvas T.O.R.S., y **recursos pedagógicos** utilizados en esta guía para facilitar su comprensión (señalados como tales).

Emprender

Crear valor más allá de la certidumbre y de los recursos inicialmente controlados.

Entrepreneurship

La disciplina y la cultura del emprender: reconocer oportunidades, movilizar recursos y sostener la creación de valor.

Intrapreneurship

Emprender dentro de una organización existente, innovando desde adentro.

Emprendedor profesional

Quien desarrolla el emprender como competencia aprendida y disciplinada.

Factores endógenos

Lo interno y desarrollable de la persona y del equipo: propósito, visión, valores, talentos, actitud, resiliencia.

Factores exógenos

Lo externo que condiciona pero no se controla: contexto, mercado, cultura, tecnología, regulación.

Ecosistema

Red de actores (Modelo Pentágono®) que crean valor de Triple Impacto al articularse.

Zona central de creación de valor · recurso pedagógico

Denominación pedagógica de la zona central del lienzo (Recursos — Solución — Oportunidad); la línea roja marca su equilibrio. No es un bloque formal adicional del modelo.

Tensión maestra

Par de fuerzas del lienzo que se conduce en equilibrio dinámico, no se elimina.

Tensión madre

La tensión desequilibrada de la que dependen las demás; suele ser Oportunidad ↔ Recursos.

Vacío huérfano

Carencia crítica que ninguna alianza ni red compensa; la alerta más seria del diagnóstico.

Captura de recursos

Acceder a recursos que no se poseen mediante uso temporal o articulación por redes y alianzas.

Bootstrapping

Crece con recursos mínimos, reinvertiendo lo generado, evitando dependencia de capital externo.

Propuesta de valor

La solución y su valor diferencial para usuario, cliente, inversor, cadena de valor y ambiente.

Ventana de oportunidad · recurso pedagógico

Fase temporal de una oportunidad: aparece, crece, madura y desaparece.

Visión

La imagen concreta del futuro deseado que alinea las decisiones presentes.

Riesgo

El precio consciente que se asume por perseguir la visión; se comprende, distribuye, reduce, valida y administra.

Triple Impacto positivo

Creación simultánea de valor económico, social y ambiental, incorporada al diseño.

Redes de confianza

Tejido de vínculos que da acceso, legitimidad y financiamiento; infraestructura del modelo.

Innovación sistémica

Transformación que reconfigura relaciones entre actores y cambia cómo un sistema crea valor.

T.O.R.S.

Team, Oportunidad, Recursos, Solución: las cuatro fuerzas que el lienzo pone en equilibrio.

Funambulista / equilibrista · recurso pedagógico

Metáfora del emprendedor que avanza sobre la cuerda manteniendo el equilibrio dinámico.

Regla 20/80

Concentrar el foco en el 20% de causas que explican el 80% del valor o del resultado.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)

ANEXO F

Bibliografía y recursos

Para seguir pensando como arquitecto de sistemas vivos.

Nota editorial: los datos bibliográficos de las obras de terceros (años, ediciones, editoriales, páginas) se ofrecen como orientación general y deben verificarse en la fuente original antes de cualquier publicación académica formal. No se incluyen citas textuales no verificadas.

Fuentes fundacionales

- Míguez, Daniel E. *El Emprendedor Profesional*. EMPREAR, 2007.
- Míguez, Daniel E. *Modelo de Innovación Sistémica / Systemic Canvas T.O.R.S.* (con la colaboración de Luis Nantes). EMPREAR. Licencia Creative Commons BY-SA 3.0.
- Míguez, Daniel E. y Nantes, Luis. *Bases para Sostener la Innovación Continua* (paper).
- Documentos y materiales institucionales de EMPREAR.
- *Modelo Pentágono® de EMPREAR*.

Marcos complementarios · pensamiento sistémico

- Senge, Peter. *La Quinta Disciplina* (organización que aprende; cinco disciplinas).
- Meadows, Donella. *Thinking in Systems* (puntos de apalancamiento; estructura de sistemas).
- Morin, Edgar. Obra sobre pensamiento complejo.
- Capra, Fritjof. Obra sobre sistemas vivos y visión ecológica.

Marcos complementarios · innovación y modelos de negocio

- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. *Business Model Generation*.
- Osterwalder, A. et al. *Value Proposition Design · The Invincible Company*.
- Ries, Eric. *The Lean Startup*.
- Christensen, Clayton. Obra sobre innovación disruptiva.
- Drucker, Peter. Obra sobre innovación y emprendimiento.
- Scharmer, Otto. *Teoría U* (cambio y liderazgo sistémico).

Lecturas recomendadas

- Yunus, Muhammad. Obra sobre negocios sociales.

- Raworth, Kate. *Doughnut Economics* (economía de la rosquilla).
- Ostrom, Elinor. Obra sobre gobernanza de los comunes.
- B Lab y literatura sobre empresas de impacto (sistema B / B Corp).

Recursos digitales y herramientas

EMPREAR — **emprear.org.ar** · Daniel E. Míguez — **@danomiguez** · plataforma del Módulo 3 y Copilot Estratégico. Herramientas que dialogan con el Systemic Canvas (conservando su identidad propia): Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Theory of Change, Lean Startup, Design Thinking y Systems Thinking.

[↑ VOLVER AL ÍNDICE](#)