

L U M B R E



El punto de decisión: continuar, pivotar o cerrar sin miedo

Materia: Administración y dirección

05/10/2026

Antes de empezar

Validar no termina en «aprendí cosas interesantes»: termina en una decisión. Este módulo pone a Diego frente al expediente de validación de «Pan en Casa»: hipótesis, experimentos, números de mercado y economía unitaria, con un umbral fijado de antemano. Con eso se decide continuar (los números cuadran), pivotar (cambiar una hipótesis concreta) o abandonar (cerrar barato). Aprende a no confundir la terquedad que se aferra a lo ya gastado con la perseverancia que una idea validada merece.

QUÉ APRENDERÁS

- Reunir la evidencia de validación en un expediente y fundamentar una decisión de continuar, pivotar o abandonar, distinguiendo la terquedad de la perseverancia y evitando el error del costo hundido.

La evidencia no sirve si no te obliga a decidir

Diego tiene ahora un montón de aprendizaje: la preventa convirtió 33%, el SOM son unos 400 hogares alcanzables, cada cliente deja 120 al mes y la razón LTV/CAC es 3.6. Muy instructivo. Pero un expediente de validación **no termina en «qué interesante»**: termina en una de tres palabras. **Continuar, pivotar o abandonar**. Y para que la decisión sea honesta, el umbral que activa cada una se fija **antes** de mirar los números, no después de justificarlos.

Las tres salidas son respetables y las tres son «ganar», porque cada una ahorra dinero o lo pone donde rinde. Lo único que pierde un emprendedor es **decidir por apego**: seguir porque ya invirtió, o por miedo a admitir que la idea no era el negocio.

El costo hundido no es una razón para continuar

El dinero que Diego ya gastó en publicidad y empaque **no existe** para la decisión: no vuelve, la elijas que elija. Preguntarse «¿seguimos porque ya invertimos 20,000?» es la trampa del **costo hundido**. La única pregunta correcta mira hacia adelante: «de aquí en adelante, con lo que sé, ¿invertir un peso más en esto rinde mejor que en otra cosa?». Si la respuesta es no, abandonar hoy con pérdidas chicas es más inteligente que confirmar ayer con pérdidas grandes.

Para decidir bien, Diego distingue las tres salidas con señales concretas:

- **Continuar:** las hipótesis críticas se confirman con evidencia de comportamiento y la economía unitaria es sana. Señal: los 13 primeros suscriptores **renuevan** el segundo mes sin que los persigas.

- **Pivotar:** la **necesidad** existe pero tu **forma de resolverla** (o tu cliente, o tu precio) no. No se cambia todo: se cambia **una hipótesis específica** que cayó. Señal: nadie renueva la suscripción mensual, pero los vecinos sí compran por unidad para eventos y reuniones familiares. La necesidad de pan artesanal a domicilio es real; el formato «suscripción fija», no.

- **Abandonar:** ni la necesidad ni el pago se sostienen, o la economía unitaria es negativa sin forma razonable de corregirla. Señal: tras probar precio, cliente y formato, nadie paga y los costos no bajan.

Pivotar es el arte medio entre la terquedad y el pánico: conservar la **visión** (buen pan, en casa) y cambiar la **hipótesis** que la evidencia refutó, una a la vez, para seguir aprendiendo.

1. Si Diego decide continuar, tiene costos fijos de 24,000 pesos al mes (plataforma, parte del transporte y seguros). Cada suscriptor deja un margen de contribución de 120 al mes. ¿Cuántos suscriptores necesita como MÍNIMO para cubrir sus costos fijos (punto de equilibrio)? Escribe solo el número.

Respuesta: (suscriptores)

2. Asigna a cada señal de Diego la decisión que mejor le corresponde:

Elementos:

- Los primeros suscriptores renuevan el segundo mes sin que los persigas
- Nadie renueva la suscripción, pero sí compran por unidad para reuniones
- Tras probar precio, cliente y formato, nadie paga y los costos no bajan
- El margen por cliente es positivo y LTV/CAC pasa de 3
- La necesidad existe pero tu formato de cobro (suscripción fija) no funciona

Continuar	. . .
Pivotar	. . .
Abandonar	. . .

3. Diego dice: «Ya gasté 20,000 pesos y tres meses en esto, no puedo botarlo ahora: hay que seguir para que no haya sido en vano.» ¿Qué error comete?

- ☐ Ninguno: la perseverancia siempre paga
- ☐ Razonar por costo hundido: el dinero y el tiempo ya gastados no deben pesar en la decisión, que solo debe mirar el futuro marginal
- ☐ Debería gastar aún más rápido para recuperar lo perdido
- ☐ El problema es que compró el pan demasiado caro a Tres Ríos

4. «Pivotar significa abandonar por completo la idea y empezar un negocio totalmente distinto.»

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

La decisión valiente no es aguantar por aguantar: es seguir solo con evidencia y cerrar a tiempo sin vergüenza.

— Lumbre · Programa de Dirección

5. Cierra tu propio expediente. Escribe: (1) tus tres hipótesis clave y qué dijo la evidencia de cada una (confirmada, refutada, sin probar); (2) el umbral que fijaste antes para continuar, pivotar o abandonar; (3) la decisión que te toca hoy según esos umbrales y una acción concreta para los próximos 15 días. Termina con una línea honesta sobre el costo hundido: anota cuánto llevas gastado y reconoce que esa cifra no entra en la decisión. ¿Seguirías invirtiendo hoy un peso nuevo, con lo que ya sabes?

Si no puedes nombrar qué evidencia te haría abandonar, no tienes un plan de decisión: tienes un deseo. Define antes tu número de «hasta aquí llego».

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- La validación termina en una decisión: continuar, pivotar o abandonar.
- El umbral de cada decisión se fija antes de ver los números, no después.
- El costo hundido (lo ya gastado) no entra en la decisión; solo importa el futuro marginal.

- Pivotar es cambiar una hipótesis concreta conservando la visión y lo aprendido.
- Se continúa con evidencia de comportamiento (renovaciones, margen), no con ilusión.
- Abandonar a tiempo con pérdida pequeña es más inteligente que confirmar con pérdida grande.

Preguntas clave del tema

1. ¿Qué evidencia confirmó o refutó cada hipótesis clave?
2. ¿Qué umbral fijé de antemano para continuar, pivotar o abandonar?
3. ¿Estoy decidiendo por el futuro o por no admitir lo ya gastado?
4. Si pivoto, ¿qué única hipótesis cambio y qué conservo de la visión?
5. ¿Invertiría hoy un peso nuevo en esto con lo que ya sé?

Lo que debes poder hacer

- Integrar hipótesis, experimentos y números en un expediente de validación.
- Decidir continuar, pivotar o abandonar según umbrales fijados antes.
- Neutralizar el sesgo del costo hundido en la decisión.
- Distinguir la perseverancia con evidencia de la terquedad con apego.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

6. Chequeo: continuar, pivotar o abandonar



Fin del Curso 8 y de la base de la Etapa 2. Ya sabes ir de una idea a una decisión defendible con evidencia. En la **Etapa 3** el foco pasa de tu negocio a **las personas**: liderazgo y equipos, diseño organizacional y talento (incluida la sucesión y el negocio familiar, que a Tres Ríos le quema porque la tía Rosa quiere retirarse), y negociación y comunicación directiva. La **Etapa 4** subirá a la inversión, el entorno económico, el gobierno y la ética, para aterrizar todo en el **proyecto integrador** donde tú eliges: crear un negocio nuevo o profesionalizar uno que ya existe.

Referencia curricular

Materia:	Administración y dirección
-----------------	----------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://empresa.lumbre.lat/object/pde-e2-08-m04-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat