



Módulo 1. Introducción a metodologías ágiles aplicadas a startups

- ☰ 1. Fundamentos de la agilidad y su contexto
- ☰ 2. Metodologías ágiles en el contexto startup
- ☰ Referencias

1. Fundamentos de la agilidad y su contexto

En los entornos actuales de innovación, los equipos que desarrollan productos y servicios se enfrentan a escenarios caracterizados por cambios constantes, información incompleta y necesidades que evolucionan mientras el proyecto está en marcha. En ese contexto, definir un plan exhaustivo desde el inicio y ejecutarlo sin modificaciones suele generar desajustes entre lo previsto y lo que el mercado efectivamente demanda. Las decisiones estratégicas ya no se toman únicamente sobre la base de certezas consolidadas, sino sobre **hipótesis que requieren validación progresiva**.

Las **metodologías ágiles** surgen como una respuesta organizada a esta realidad. Más que un conjunto de técnicas aisladas, constituyen un **enfoque de gestión** que propone ciclos de trabajo breves, revisión continua de resultados y adaptación sistemática a partir del aprendizaje obtenido. Este enfoque transforma la manera en que se planifican proyectos, se coordinan equipos y se desarrollan soluciones, especialmente en

contextos donde el tiempo de respuesta y la capacidad de ajuste inciden directamente en la viabilidad del emprendimiento.

En el ámbito de las *startups*, donde los recursos son limitados y el modelo de negocio aún se encuentra en construcción, la agilidad permite avanzar con versiones iniciales, validar supuestos con usuarios reales y ajustar el rumbo antes de comprometer grandes inversiones. Comprender los fundamentos de este enfoque resulta necesario para interpretar cómo se organizan hoy los procesos de innovación y cómo se articulan planificación, ejecución y aprendizaje en escenarios dinámicos.

En esta unidad abordaremos el origen de las metodologías ágiles, sus principios rectores y las diferencias frente a los modelos tradicionales de gestión. Asimismo, analizaremos cómo la agilidad se vincula con la incertidumbre, el cambio y la necesidad de incorporar retroalimentación temprana como parte estructural del proceso de desarrollo.

Origen y principios de las metodologías ágiles



Las metodologías ágiles emergen como respuesta a un escenario organizacional caracterizado por cambios acelerados, transformación digital y creciente incertidumbre en los mercados. Según Garrido Sotomayor (2024), las empresas que no evolucionan al ritmo del entorno pierden competitividad, lo que impulsa la adopción de enfoques que permitan adaptarse constantemente sin perder foco en los resultados.

En el ámbito de la gestión de proyectos, los modelos tradicionales mostraban limitaciones frente a entornos dinámicos. El enfoque secuencial exigía definir el alcance total desde el inicio, lo que generaba rigidez ante modificaciones posteriores. En este contexto, las metodologías ágiles se consolidan como una estrategia integral que promueve rapidez, flexibilidad y entregas tempranas de valor (ADEN, 2025).

El hito formal se sitúa en el año 2001, cuando un grupo de referentes del desarrollo de *software* redactó el «**Manifiesto Ágil**», estableciendo valores y principios que redefinieron la

gestión de proyectos. Sin embargo, existen antecedentes previos, como el uso de enfoques iterativos e incrementales en la década de 1950 y la presentación de Scrum por Ken Schwaber en 1985 (ADEN, 2025).

De este modo, la agilidad surge como una respuesta estructurada frente a la necesidad de gestionar proyectos en entornos donde la previsibilidad absoluta resulta inviable y donde el **aprendizaje continuo** se convierte en parte del proceso.

Tabla 1. Hitos en el surgimiento de las metodologías ágiles

Año	Hito	Relevancia
1950	Uso de métodos iterativos en el desarrollo del cohete X-15	Antecedente de desarrollo incremental
1985	Presentación de Scrum por Ken Schwaber	Formalización de enfoque iterativo estructurado
2001	Redacción del Manifiesto Ágil	Consolidación de valores y principios ágiles

Valores y principios del enfoque ágil

Las metodologías ágiles se definen como enfoques que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, favoreciendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta ante cambios (Garrido Sotomayor, 2024). Su propósito consiste en gestionar proyectos de forma flexible, autónoma y eficaz, optimizando recursos y tiempos.

El Manifiesto Ágil establece doce principios que organizan esta filosofía de trabajo.

ENTRE ELLOS SE DESTACAN:

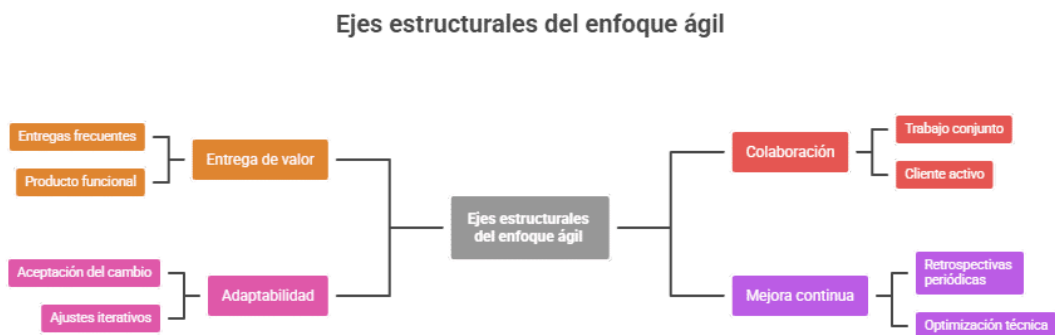
- La satisfacción del cliente mediante entregas tempranas y continuas de valor.
- La aceptación del cambio incluso en etapas avanzadas del desarrollo.
- La entrega frecuente de productos funcionales.
- La colaboración diaria entre negocio y equipo técnico.
- La autoorganización de los equipos.

- La reflexión periódica para mejorar el desempeño.

Estos principios configuran una lógica de trabajo basada en **ciclos cortos, revisión constante y mejora continua** (Garrido Sotomayor, 2024).

Desde una perspectiva operativa, la agilidad fragmenta los proyectos en partes manejables que pueden adaptarse sobre la marcha, permitiendo ajustes rápidos sin comprometer la totalidad del sistema (ADEN, 2025). Esta división facilita el control progresivo y reduce el impacto de posibles desvíos.

Figura 1. Ejes estructurales del enfoque ágil



Made with  Napkin

Fuente: elaboración propia con base en Garrido Sotomayor (2024).

Diferencias entre enfoques predictivos y adaptativos

Los enfoques tradicionales de gestión de proyectos se estructuran sobre planificación anticipada y secuencial. El alcance se define al inicio y el avance depende del cumplimiento ordenado de cada fase. Este modelo resulta adecuado en contextos estables y altamente predecibles.

En contraste, el enfoque ágil adopta una lógica adaptativa. En lugar de definir la totalidad del proyecto desde el comienzo, establece objetivos de corto plazo y revisiones periódicas que permiten redefinir prioridades según las necesidades emergentes del cliente (ADEN, 2025).

Garrido Sotomayor (2024) señala que los métodos ágiles permiten comenzar un proyecto sin conocer completamente su resultado final, siempre que se tenga claridad sobre el próximo objetivo inmediato. Esta característica redefine la noción de planificación: se planifica de manera progresiva, incorporando aprendizaje en cada ciclo.

Asimismo, las metodologías ágiles promueven métricas más cercanas a la realidad operativa, dado que el trabajo se organiza en equipos pequeños y fases cortas, lo que mejora la capacidad de predicción en tiempo y costes (Garrido Sotomayor, 2024).

Tabla 2. Comparación entre enfoque predictivo y enfoque ágil

Dimensión	Enfoque predictivo	Enfoque ágil
Planificación	Definición completa al inicio	Planificación progresiva
Gestión del cambio	Control y restricción	Integración sistemática
Entregables	Al final del proyecto	Entregas frecuentes
Rol del cliente	Participación puntual	Participación continua
Medición del progreso	Cumplimiento del plan	Producto funcional

Fuente: elaboración propia con base en Garrido Sotomayor (2024)

En otras palabras, el surgimiento de las metodologías ágiles se vincula con la necesidad de gestionar proyectos en entornos cambiantes, donde la flexibilidad, la colaboración y el aprendizaje

continuo permiten sostener la creación de valor. Sus principios reconfiguran la planificación, la relación con el cliente y la dinámica interna de los equipos, sentando las bases para abordar contextos de mayor complejidad, aspecto que profundizaremos en el siguiente subtema.

Agilidad como respuesta a la incertidumbre

En los entornos de innovación, la incertidumbre se manifiesta cuando el equipo dispone de información incompleta y la predictibilidad de los resultados resulta limitada. Evertec Trends plantea que esta situación puede analizarse a partir de dos preguntas operativas: cuánto se conoce sobre una situación específica y en qué medida se pueden anticipar los efectos de las decisiones adoptadas (Balaguera, 2020). En contextos de alta variabilidad, estas variables condicionan la planificación, la asignación de recursos y la definición de prioridades.

La literatura reciente describe estos entornos mediante marcos conceptuales que caracterizan su dinámica. El enfoque VUCA alude a volatilidad,

incertidumbre, complejidad y ambigüedad, mientras que el modelo BANI describe un mundo quebradizo, ansioso, no lineal e incomprensible (BDO Argentina, 2024). Ambos marcos coinciden en señalar que la estabilidad estructural constituye la excepción y que la adaptación continua se convierte en práctica organizacional recurrente.

En este escenario, la agilidad se configura como capacidad de respuesta estructurada. BDO señala que la agilidad empresarial implica adaptación rápida ante fluctuaciones del mercado y demandas cambiantes, junto con resiliencia y reconfiguración de estructuras y procesos (BDO Argentina, 2024). Por su parte, GioSyst3m vincula la agilidad con la priorización y el foco estratégico cuando el entorno modifica sus condiciones de manera imprevista (GioSyst3m, 2021).

Para comprender esta relación entre entorno e intervención organizacional, a continuación se presenta un esquema que articula los marcos **VUCA y BANI** con las capacidades ágiles asociadas.

Figura 2. Entorno VUCA/BANI y capacidades ágiles asociadas



Fuente: elaboración propia con base en BDO Argentina (2024).

El esquema muestra que la agilidad no se limita a una metodología puntual, sino que se configura como capacidad organizacional orientada a sostener coherencia estratégica en

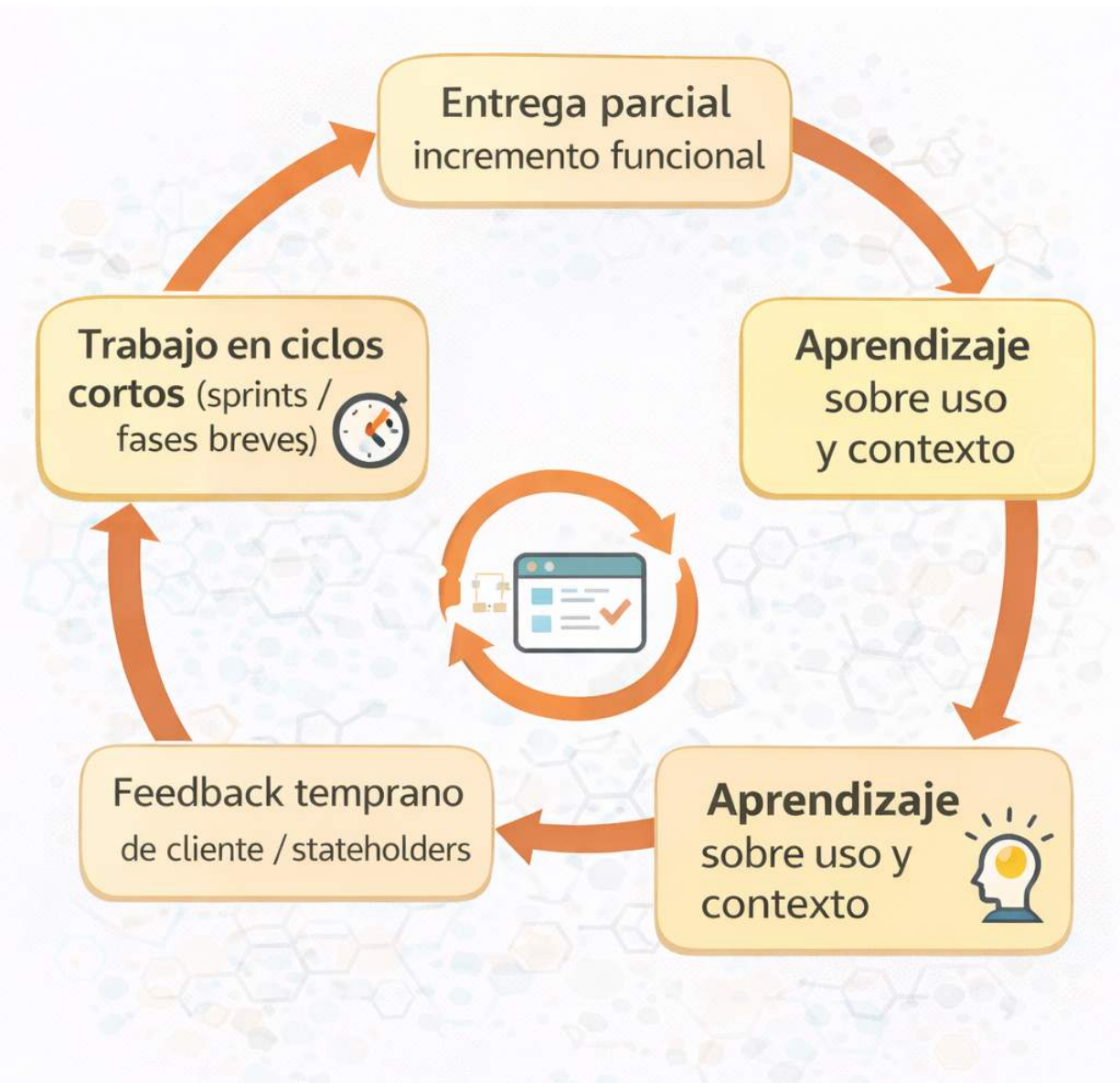
condiciones inestables. La adaptación, la resiliencia y la priorización emergen como respuestas integradas ante escenarios caracterizados por no linealidad y ambigüedad.

Ahora bien, esta capacidad general se traduce operativamente en dinámicas concretas de trabajo. Evertec describe la agilidad como la habilidad de dividir problemas complejos en unidades menores, organizadas en fases breves que permiten revisión constante (Balaguera, 2020). Esta fragmentación facilita entregas incrementales y aprendizaje progresivo.

En el material de ADEN se explica que el proyecto se define a medida que se ejecuta, incorporando devoluciones periódicas que permiten ajustar prioridades (International Business School, 2025). De este modo, la iteración opera como mecanismo para transformar la incertidumbre en información accionable.

El siguiente esquema sintetiza la dinámica iterativa que articula trabajo en ciclos cortos, entrega parcial y *feedback* temprano.

Figura 3. Iteración, aprendizaje y *feedback* temprano en el trabajo ágil



Fuente: elaboración propia con base en ADEN International Business School (2025).

La figura evidencia un circuito de retroalimentación continua. Cada ciclo produce un incremento funcional que habilita observación directa del uso y recepción del producto. El **feedback temprano** reduce la distancia entre hipótesis y validación empírica, permitiendo redefinir alcance y prioridades antes de consolidar desvíos significativos.

Desde la perspectiva organizacional, esta dinámica también contribuye a la mitigación de riesgos. BDO señala que la agilidad fortalece la capacidad de anticipar y gestionar crisis mediante una cultura de experimentación y aprendizaje continuo (BDO Argentina, 2024). Al integrar evaluación periódica y ajuste sistemático, el proceso convierte la incertidumbre en una variable gestionable.

Para concluir, la agilidad responde a la complejidad del entorno articulando tres dimensiones complementarias: comprensión del contexto (VUCA/BANI), ejecución iterativa e incorporación estructural del *feedback*. Esta combinación permite sostener decisiones progresivas, ajustar estrategias y mantener alineación entre producto, mercado y objetivos organizacionales en escenarios caracterizados por cambio constante (Balaguera, 2020).

CONTINUAR

2. Metodologías ágiles en el contexto startup

En el ámbito de las *startups*, la toma de decisiones se desarrolla en condiciones donde el modelo de negocio aún se encuentra en construcción, el producto evoluciona de manera progresiva y el mercado ofrece señales que requieren interpretación constante. A diferencia de organizaciones consolidadas, las *startups* operan con recursos limitados, estructuras reducidas y alto nivel de exposición al riesgo. En este escenario, planificar exhaustivamente desde el inicio resulta poco operativo, ya que muchas de las variables centrales —segmento de clientes, propuesta de valor, canales o fuentes de ingreso— se definen a través de la experimentación.

Los fundamentos abordados en la Unidad 1 —iteración, adaptación continua y respuesta a la incertidumbre— adquieren aquí una dimensión estratégica. La agilidad deja de ser únicamente un marco de gestión de proyectos y se convierte en soporte estructural para validar hipótesis de negocio, ajustar el producto al mercado y sostener coherencia entre aprendizaje y decisión. Cada ciclo de trabajo no solo produce un incremento

funcional, sino también información relevante para redefinir prioridades empresariales.

En este contexto, las metodologías ágiles permiten avanzar con versiones iniciales, testear propuestas con usuarios reales y reorganizar recursos en función de evidencias obtenidas en el proceso. La validación temprana reemplaza a la planificación rígida, y **el aprendizaje validado** se transforma en criterio de orientación estratégica.

En esta unidad analizaremos cómo se aplican los principios ágiles en el entorno startup, cuáles son sus implicancias para la toma de decisiones y de qué manera se articula la iteración sobre el producto con la construcción progresiva del modelo de negocio.

Aplicación de la agilidad en *startups*

Las *startups* operan en condiciones caracterizadas por incertidumbre de mercado, recursos limitados y necesidad de aprendizaje acelerado. En este contexto, la agilidad se configura como una estrategia operativa orientada a validar hipótesis de negocio, ajustar el producto al mercado y sostener coherencia entre desarrollo técnico y decisiones estratégicas.

El documento *Agile Methodology in Startups* describe la agilidad como una filosofía que promueve entregas tempranas, colaboración con el cliente y adaptación continua. En el entorno startup, esta lógica permite dividir proyectos en *sprints*, liberar incrementos funcionales y recopilar retroalimentación temprana para orientar el desarrollo posterior.

Desde una perspectiva empírica, el estudio de Berg et al. (2020) sobre *startups* de hardware aporta una dimensión complementaria: la agilidad no se alcanza únicamente mediante prácticas aceleradas, sino mediante la articulación entre velocidad y calidad, especialmente cuando el producto integra componentes físicos y *software*. Esta evidencia introduce un matiz relevante: la adaptación continua requiere sostener criterios de calidad técnica que permitan evolucionar el producto sin comprometer su viabilidad.

Por su parte, la **metodología *Lean Startup***, asociada a Eric Ries, incorpora el ciclo **construir-medir-aprender** como motor de aprendizaje validado. El enfoque propone desarrollar un **producto mínimo viable (MVP)** para contrastar supuestos con usuarios reales antes de escalar inversiones. En el contexto *startup*, esta práctica se integra naturalmente con marcos ágiles, ya que ambos priorizan iteración y evidencia empírica.

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO STARTUP Y SU VINCULACIÓN CON LA AGILIDAD

A partir de los documentos analizados, es posible sintetizar las siguientes características operativas del entorno *startup*:

- Alta incertidumbre sobre necesidades del cliente: los requerimientos se validan progresivamente en el mercado.
- Recursos humanos y financieros limitados: se requiere priorización y eficiencia en la asignación de esfuerzos.
- Iteración rápida sobre prototipos: desarrollo incremental mediante *sprints* o ciclos breves.
- Integración entre experimentación y aprendizaje: uso del *MVP* como herramienta de validación.
- Necesidad de equilibrio entre velocidad y calidad: especialmente en *startups* de hardware.

Estas condiciones explican por qué la planificación rígida resulta poco funcional en etapas tempranas. En su lugar, la validación temprana permite ajustar el rumbo antes de comprometer recursos significativos.

Tabla 3. Agilidad como soporte para la toma de decisiones en *startups*

Dimensión	Aplicación en <i>startups</i>	Impacto en la decisión
<i>MVP</i>	Desarrollo de versión mínima para validar hipótesis	Reduce riesgo antes de escalar
<i>Sprints</i>	Trabajo en ciclos cortos con entregables parciales	Permite ajustes frecuentes
<i>Feedback temprano</i>	Medición de comportamiento real de usuarios	Sustenta pivotes estratégicos
Métricas accionables	Enfoque en indicadores relevantes (uso, conversión, retención)	Orienta perseverar o pivotar
Calidad técnica	Atención a componentes críticos y pruebas frecuentes	Sostiene evolución del producto

Fuente: elaboración propia.

Validación temprana versus planificación rígida —

El enfoque tradicional propone diseñar un producto completo antes de lanzarlo al mercado. En contraste, la metodología **Lean Startup** sostiene que el **aprendizaje validado** constituye la verdadera medida de progreso. Esta afirmación redefine la noción de éxito inicial: el objetivo no es alcanzar perfección técnica inmediata, sino generar evidencia que confirme o refute supuestos.

En el estudio de Berg et al. (2020), se observa que las **startups** de hardware requieren especial atención a la calidad de componentes centrales para permitir prototipado evolutivo. Esta dinámica muestra que la agilidad en **startups** no implica improvisación, sino priorización estratégica de aquello que habilita iteraciones futuras.

Asimismo, el documento sobre Agile en **startups** enfatiza la **colaboración y la transparencia** como condiciones que favorecen ajustes oportunos. En la práctica, esta dinámica se traduce en reuniones breves, revisiones periódicas y redefinición constante de prioridades.

Agilidad como soporte para la toma de decisiones estratégicas —

La integración entre **MVP, métricas accionables y ciclos iterativos** transforma la toma de decisiones en un proceso basado en evidencia. El ciclo construir–medir–aprender permite decidir entre perseverar o pivotar según resultados observados.

Desde el plano organizacional, esto implica:

- Formular hipótesis explícitas antes de desarrollar funcionalidades.
- Liberar incrementos funcionales que permitan medición concreta.
- Analizar métricas vinculadas a comportamiento real del usuario.

- Ajustar alcance, segmento o propuesta de valor cuando la evidencia lo indique.
- Sostener criterios de calidad que habiliten evolución progresiva del producto.

De este modo, la agilidad en *startups* opera como estructura de **aprendizaje estratégico**. El producto y el modelo de negocio evolucionan de manera simultánea, integrando retroalimentación del mercado con decisiones técnicas y organizacionales.

En síntesis, la aplicación de metodologías ágiles en *startups* se orienta a gestionar incertidumbre mediante iteración controlada, validación empírica y equilibrio entre velocidad y calidad. Esta articulación constituye el soporte operativo para avanzar hacia el ajuste producto–mercado, aspecto que profundizaremos en el siguiente subtema.

Relación entre agilidad, producto y modelo de negocio

La relación entre agilidad, producto y modelo de negocio se comprende cuando se analiza cómo las organizaciones traducen información del mercado en decisiones estratégicas. El artículo del ITBA sostiene que la agilidad auténtica impacta en tres dimensiones: estrategia, cultura y organización del trabajo, configurando el enfoque denominado «**ECO**». Esta perspectiva permite interpretar que el desarrollo de producto constituye una expresión operativa de una estrategia en evolución.

Desde esta lógica, la propuesta de valor se materializa a través del producto, pero se valida en el mercado. Ward (2025) señala que la agilidad empresarial depende de la capacidad de adaptación frente a amenazas y oportunidades, y que el marketing cumple un rol central en la obtención e interpretación del *feedback* de clientes. Por lo tanto, la iteración sobre el producto no responde únicamente a criterios técnicos, sino a información estratégica proveniente del entorno.

Iteración sobre producto y propuesta de valor

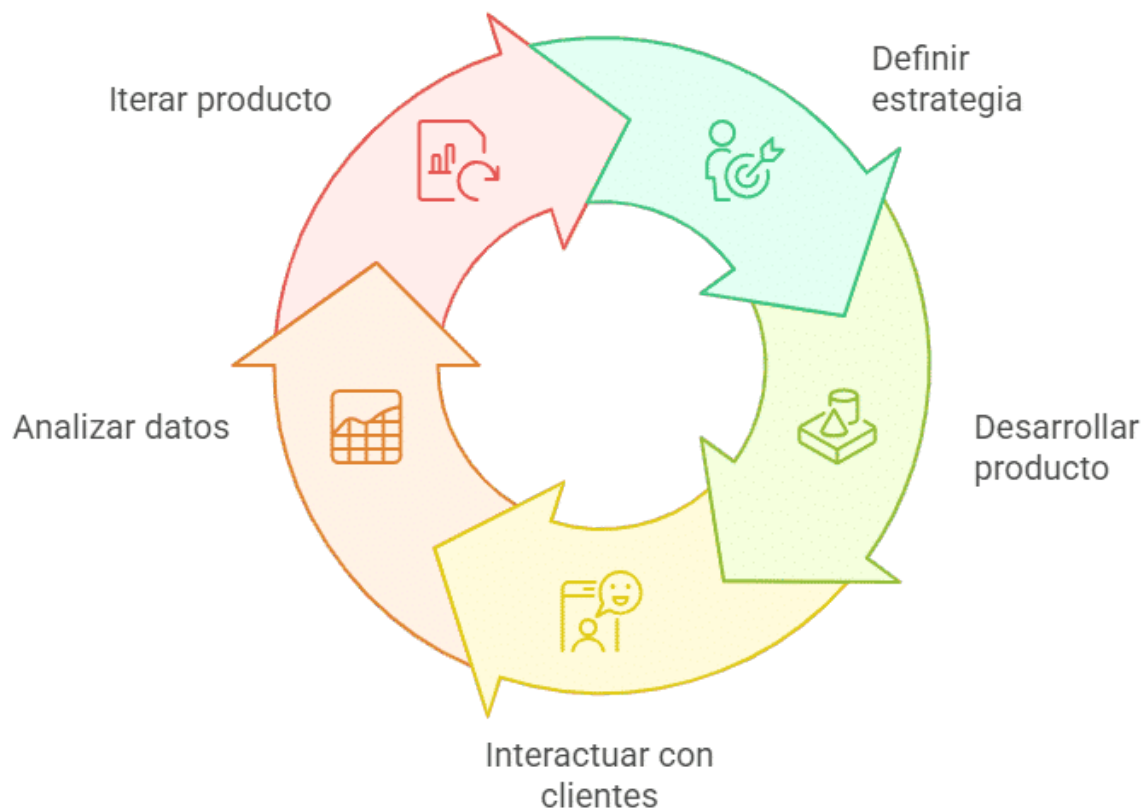
El texto del ITBA plantea que la agilidad implica ciclos cortos de entrega, inspección y adaptación. Cuando esta dinámica se proyecta sobre la propuesta de valor, cada iteración del producto se convierte en un experimento que permite verificar si la solución satisface necesidades reales del mercado.

Ward (2025) destaca que el marketing actúa como «ojos y oídos» de la organización, proporcionando datos sobre comportamiento del cliente, satisfacción y oportunidades emergentes. Estos insumos permiten redefinir atributos del producto, ajustar posicionamiento o incorporar nuevas funcionalidades alineadas con la estrategia corporativa.

La **iteración**, en consecuencia, articula tres niveles: **desarrollo técnico, validación de mercado y coherencia estratégica**. El producto evoluciona mientras la propuesta de valor se redefine progresivamente.

Figura 4. Iteración entre producto y propuesta de valor

Ciclo de desarrollo de producto



Made with Napkin

Fuente: elaboración propia con base en ITBA (2026).

La figura evidencia que la propuesta de valor se redefine a partir de la interacción con clientes. La estrategia orienta el desarrollo, pero el mercado introduce ajustes que modifican prioridades.

Aprendizaje validado y ajuste del modelo de negocio —

El enfoque «ECO» sostiene que la agilidad afecta la estrategia cuando la información del entorno provoca redefiniciones organizacionales. El aprendizaje validado se produce cuando la organización transforma datos del mercado en decisiones concretas que impactan en su modelo de negocio.

Ward (2025) amplía esta perspectiva al afirmar que el **product owner** funciona como puente entre marketing y desarrollo, traduciendo análisis de mercado en backlog y prioridades. En este punto, el ajuste no se limita a funcionalidades del producto, sino que puede involucrar cambios en precios, segmentos objetivo o estructura operativa.

Asimismo, Ward introduce el concepto de **«strategic constancy»**, que propone mantener elementos estratégicos estables mientras se realizan ajustes tácticos. Esta idea permite comprender que la adaptación del modelo de negocio se realiza preservando identidad y coherencia de marca.

Introducción a los ciclos construir–medir–aprender —

La dinámica descrita puede sistematizarse a través del ciclo construir–medir–aprender, que organiza la experimentación en **tres momentos**: desarrollo de una hipótesis materializada en producto, medición de su desempeño en el mercado y aprendizaje que orienta decisiones posteriores.

Aunque el artículo de Agile Alliance no lo presenta como fórmula cerrada, su énfasis en empirismo, *feedback* y adaptación continua se corresponde con esta lógica. Del mismo modo, el enfoque del ITBA resalta que la agilidad estratégica implica revisión constante de supuestos organizacionales.

Figura 5. Ciclo construir-medir-aprender aplicado al modelo de negocio



Made with Napkin

Fuente: elaboración propia con base en Ward (2025).

El ciclo representa un **proceso continuo** en el que el producto actúa como vehículo de experimentación. La medición genera evidencia y el aprendizaje redefine tanto la propuesta de valor como componentes del modelo de negocio.

En definitiva, la relación entre agilidad, producto y modelo de negocio se construye sobre iteraciones que integran desarrollo técnico, análisis de mercado y coherencia estratégica. La propuesta de valor evoluciona mediante aprendizaje validado, mientras la organización preserva elementos centrales de su identidad. Esta articulación convierte a la agilidad en un mecanismo estructural para diseñar y ajustar modelos de negocio en entornos dinámicos.

Prevención del desajuste entre producto y necesidades reales

mediante agilidad

La **agilidad organizacional** permite reducir el riesgo de desarrollar productos desconectados de necesidades reales cuando articula estrategia, mercado y operación bajo un enfoque adaptativo. El artículo del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) sostiene que la agilidad auténtica impacta en tres dimensiones: estrategia, cultura y organización del trabajo, configurando el enfoque «ECO». Esta integración impide que el desarrollo de producto avance como un proceso aislado, ya que cada decisión técnica se inscribe dentro de una revisión estratégica más amplia.

Desde la perspectiva de Ward (2025), la agilidad empresarial depende de la capacidad de adaptación frente a amenazas y oportunidades del mercado, y el marketing cumple un rol central en la generación e interpretación de ***feedback del cliente***. De esta manera, el producto evoluciona a partir de información empírica y no únicamente de supuestos internos.

En este marco, la prevención del desajuste producto–mercado se sostiene en un conjunto de mecanismos articulados.

- Empirismo organizacional: Ward (2025) señala que la toma de decisiones en entornos ágiles se basa en observación, experiencia y evidencia. La incorporación sistemática de datos de mercado permite identificar tempranamente necesidades reales y ajustar prioridades.
- Iteración estratégica de la propuesta de valor: El enfoque «ECO» del ITBA plantea que la agilidad impacta en la estrategia, lo que habilita revisar la propuesta de valor en función de información proveniente del entorno.
- Traducción del *feedback* en decisiones operativas: Ward (2025) describe el rol ampliado del *product owner* como puente entre análisis de mercado y desarrollo, asegurando que el backlog refleje necesidades verificadas.
- Coherencia estratégica mediante «*strategic constancy*»: La constancia estratégica implica preservar identidad y propósito organizacional mientras se realizan ajustes tácticos, evitando innovaciones incongruentes con la marca.
- Adaptación estructural del modelo de negocio: El ITBA destaca que la agilidad puede involucrar ajustes en procesos, estructuras o condiciones comerciales cuando la evidencia lo indica.

Estos mecanismos operan de manera integrada. La organización observa el mercado, interpreta datos, ajusta prioridades y redefine elementos estratégicos cuando la información así lo requiere.

Tabla 4. Relación entre práctica ágil y prevención de productos sin validación

Dimensión organizacional	Práctica aplicada ágil	Resultado preventivo
Estrategia	Revisión continua de la propuesta de valor	Alineación con necesidades reales
Cultura	Enfoque adaptativo y aprendizaje constante	Corrección temprana de desvíos
Organización del trabajo	Rol activo del <i>product owner</i> y trabajo interdisciplinario	Traducción efectiva del <i>feedback</i>
<i>Marketing</i>	Evaluación sistemática del mercado	Identificación de oportunidades y amenazas
Modelo de negocio	Ajuste de procesos y condiciones	Reducción de inversiones en

	comerciales	propuestas no demandadas
--	-------------	-----------------------------

Fuente: elaboración propia con base en Ward (2025).

En líneas generales, la agilidad evita el desarrollo de productos que no responden a necesidades reales cuando integra **empirismo, iteración estratégica y coherencia organizacional**. La información proveniente del mercado se convierte en insumo estructural para la toma de decisiones, y el producto se configura como resultado de un proceso validado y adaptativo. Esta articulación entre estrategia, marketing y desarrollo técnico transforma la innovación en un proceso progresivo de aprendizaje alineado con el mercado.

CONTINUAR

Referencias

ADEN International Business School. (2025, 7 de febrero). Metodologías ágiles: ¿Qué son y cuáles son las más utilizadas? <https://www.aden.org/business-magazine/metodologias-agiles/>

Garrido Sotomayor, S. (2024, 9 de noviembre). Metodologías ágiles: ¿Qué son y cuáles son más utilizadas? IEBS Business School. <https://www.iebschool.com/hub/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

Balaguera, J. (2020, 18 de junio). *El agilismo, una respuesta a la complejidad del entorno.* Evertec Trends. <https://evertectrends.com/el-agilismo-una-respuesta-a-la-complejidad-del-entorno/>

BDO Argentina. (2024, 25 de enero). *Beneficios de la agilidad empresarial en un contexto BANI.* <https://www.bdoargentina.com/es-ar/publicaciones/beneficios-de-la-agilidad-empresarial-en-un-contexto-bani>

GioSyst3m. (2021, 10 de septiembre). *Ágil: Descubre cómo la agilidad está transformando el mundo.* <https://giosyst3m.com/agil-descubre-como-la-agilidad-esta-transformando-el-mundo/>

Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). (2026). *¿Todas las empresas pueden ser ágiles?* Innovación. <https://innovacion.itba.edu.ar/todas-las-empresas-pueden-ser-agiles/>

Ward, J. (2025, 24 de marzo). *Agile marketing: The source of enterprise agility.* Agile Alliance. <https://agilealliance.org/agile-marketing-the-source-of-enterprise-agility/>

CONTINUAR