Tienes en tus manos una guía sobre los mejores modelos de negocios del mundo.
Úsala para inspirar tu propio portafolio de nuevas ideas y reinvenciones.
Diseña una cultura de innovación y transformación para convertirte en...

La empresa invencible

strategyzer.com/invincible

Escrito por:
Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Fred Etiemble
Alan Smith

Diseñado por:
Chris White
Trish Papadakos

Empresa Activa

Prólogo a la edición española

Javier García
(Sintetia)
José A. de Miguel
(@yoemprendo)

Título original: *The Invincible Company*
Editor original: John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, USA
Traducción: Sergio Bulat Barreiro

1.ª edición Septiembre 2020

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Copyright © 2020 *by* Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith y Fred Etiemble
All rights reserved
© 2020 de la traducción *by* Sergio Bulat Barreiro
© 2020 by Ediciones Urano, S.A.U.
Plaza de los Reyes Magos, 8, piso 1.º C y D – 28007 Madrid
www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-16997-37-4
E-ISBN: 978-84-18259-04-3
Depósito legal: B-12.326-2020

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.U.

Impreso por Liberdúplex, S.L. – Ctra. BV 2249 Km 7,4
Polígono Industrial Torrentfondo – 08791 Sant Llorenç d'Hortons (Barcelona)

Impreso en España – *Printed in Spain*

Tienes en tus manos una guía sobre los mejores modelos de negocios del mundo.
Úsala para inspirar tu propio portafolio de nuevas ideas y reinvenciones.
Diseña una cultura de innovación y transformación para convertirte en...

La empresa invencible

strategyzer.com/invincible

Escrito por:
Alex Osterwalder
Yves Pigneur
Fred Etiemble
Alan Smith

Diseñado por:
Chris White
Trish Papadakos


Empresa Activa

Argentina – Chile – Colombia – España
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay

Prólogo a la edición española

JAVIER GARCÍA (SINTETIA.COM)
Y JOSÉ ANTONIO DE MIGUEL (@YOEMPRENDO)

Tienes ante ti un libro de recetas. Las recetas son instrucciones que nos ayudan a mezclar condimentos, en la cantidad exacta y el tiempo adecuado para crear, de la nada, algo distinto. En el mundo de los negocios las recetas son vitales, imprescindibles, pero no se llaman así, más bien las conocemos como Modelos de Negocio. El camino desde la idea al cliente es tremendamente complejo —la complejidad se ha instaurado en nuestras vidas y cada vez de forma más indomable—. Entran muchos factores (condimentos) en juego, demasiados. Tantos que solemos caer en el error de que una vez que tenemos una solución, una forma de hacer las cosas o un producto (un plato, diría un chef) creemos que ya lo hemos logrado, que ya somos invencibles, que ese plato se venderá de forma indefinida en el tiempo y que nuestro trabajo sólo consiste en conseguir llegar a más comensales y hacerlo de la manera más barata posible al mayor precio que el comensal pueda pagar. Pero la cruda y tozuda realidad no es así. Tienes ante ti al dream team de Alex Osterwalder con un libro, La Empresa Invencible, que, sin duda, formará parte de la historia del management, la innovación y el emprendimiento porque es una guía de consulta recurrente sobre modelos de negocio (recetas).

Quizás la mejor receta que nos aporta el libro es que no hay una receta perfecta. No hay un único modelo de negocio posible, ni universal, ni atemporal. Las recetas en los negocios se hacen para destruirlas y para re-construirlas. Y si no eres capaz, como organización, de aprender, desaprender, pensar y ejecutar y, en definitiva, reinventarte para ser eternamente joven, pronto saldrán las arrugas, el desgaste y el mercado te expulsará. Así de sencillo, y así de duro, y da igual que seas General Electric o el restaurante de la esquina donde nunca encuentras mesa el fin de semana.

La importancia de la cultura

Una cultura robusta es aquella que integra la explotación con la exploración, lo que los autores definen como cultura ambidiestra; premia el talento y el mérito; fomenta la mejora continua y experimenta con método, pero sin descanso. Una cultura robusta para crear empresas que aspiren a ser invencibles sabe gestionar el riesgo, lo valora, lo trocea y no se frena ante lo incierto. Es una cultura que asume que nada es definitivo, que los gustos cambian, las tendencias aparecen y desaparecen, asume que los consumidores quieren que les sorprendan sin cesar, no hay nada eterno y no podemos predecir casi nada de lo que nos acontece.

Por todo ello, ser una empresa invencible es una aspiración, un trabajo duro, un camino y no un lugar donde llegar, ni mucho menos donde te puedes quedar durante mucho tiempo.

Este libro se publica en plena crisis de la pandemia del COVID-19. Una crisis que ha hecho sombra a la financiera de 2008; que ha dejado a los «cisnes negros» imprevisibles y explosivos en algo pequeño. Este libro llega, por tanto, en el momento más necesario: necesitamos cambiar y reinventar nuestra cultura empresarial; nuestra flexibilidad, la gestión del riesgo y entrenar la capacidad de resistencia. Necesitamos más empresas invencibles y es una suerte tener una guía, como la que tienes entre tus manos, que nos ayude a pensar y a trabajar.

La empresa invencible

Una organización que constantemente se reinventa antes de convertirse en obsoleta. La empresa invencible explora el futuro, mientras sobresale en explotar el presente. Crea una cultura donde la innovación y la ejecución viven en armonía bajo el mismo techo. Compite con modelos de negocios superiores y trasciende los límites tradicionales de su industria.



Cómo convertirse en una empresa invencible...



Reinvéntate constantemente

Para estar por delante de los demás y evitar que haya una disrupción de tu modelo de negocio necesitas reinventarte constantemente. Los modelos de negocios caducan más rápido que nunca y no querrás quedarte obsoleto. La competencia proviene cada vez más de lugares inesperados, tanto de startups como de rivales tradicionales. Las empresas invencibles reinventan constantemente quiénes son, y dónde y cómo compiten para mantenerse relevantes y a la vanguardia.

Descubre cómo administrar y mejorar lo que tienes y, simultáneamente, explorar el futuro con distintos modelos de negocios.

Diseña, implementa y gestiona una cultura de innovación para alimentar constantemente tu embudo de innovación y mantenerte relevante.

Compite con mejores modelos de negocios

Cada vez es más, si compites solo con nuevos productos, servicios, precios y tecnologías entras en una carrera de ratas. Deja atrás a la competencia y maximiza las oportunidades de mercado, las nuevas necesidades del cliente y las tecnologías emergentes, utilizando modelos de negocios superiores. Diseña, prueba y construye mejores modelos de negocios que disrumpan los de otros y que a su vez sean difíciles de ser objeto de disrupción.

Descubre cómo diseñar, probar, y gestionar mejores modelos de negocios.

Aplica patrones de modelo de negocio para obtener más de las nuevas tecnologías, innovaciones de servicios o productos, y de las oportunidades de mercado.

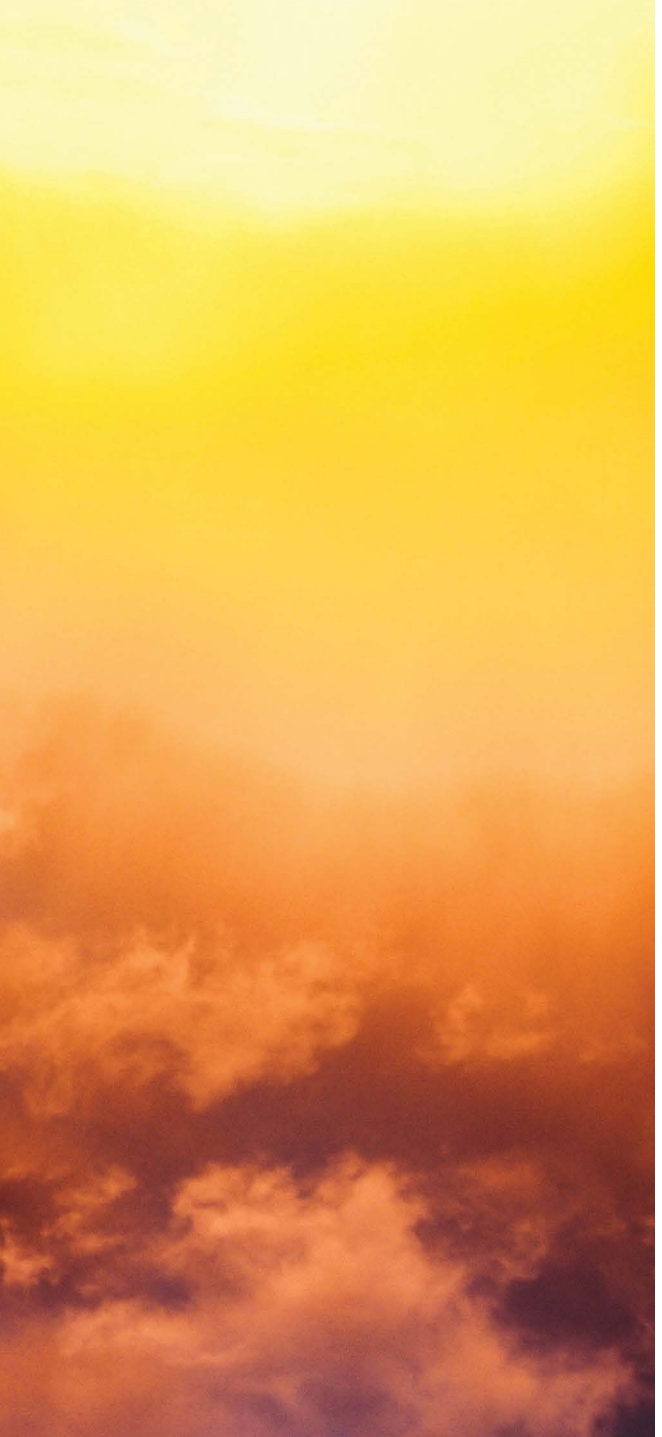
Trasciende los límites de tu industria

Las organizaciones más exitosas no están confinadas por los límites o fuerzas de su sector. De hecho, a menudo rompen los límites de una industria y disrumpen los de otras. Sus modelos de negocio o portafolios de producto no son el resultado de trabajar en un área determinada, sino que provienen de una organización que explora constantemente nuevas formas de crear valor en torno a las oportunidades de mercado existentes.

Descubre cómo crear y gestionar una empresa ambidiestra que sea capaz de mejorar el negocio principal, y explorar cosas nuevas y oportunidades, más allá de los límites tradicionales de la industria.

Aprende cómo la empresa china Ping An evolucionó desde un tradicional conglomerado bancario y de seguros, a ser un grupo tecnológico que compite en cinco industrias distintas, y en el camino se convirtió en una de las empresas más grandes del mundo.


...y crea más valor



Para la sociedad
Las pequeñas y grandes empresas que constantemente se reinventan tienen un enorme impacto positivo en la sociedad. Proveen crecimiento económico e innovaciones que pueden cambiarlo todo. Las mejores tienen en cuenta los impactos ambientales y sociales en el centro de su estrategia, para ayudar a tener un mundo mejor Por otro lado, la muerte o decadencia de las empresas puede ser devastadora para ciudades y regiones enteras que sufrirán un declive económico.

Para los clientes
Las empresas que constantemente innovan y exploran nuevos modelos de negocio crean nuevas y mejores propuestas de valor a precios más atractivos. Algunas innovaciones pueden ser banales y solo conducir a más consumo. Sin embargo, muchos crearán valor sustancial para los clientes en forma de conveniencia, entretenimiento, bienestar y satisfacción.

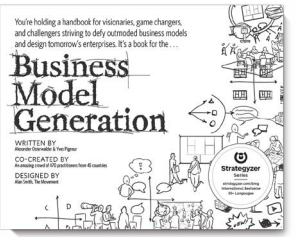
Para el equipo
Las empresas invencibles prosperan durante siglos y proporcionan seguridad laboral a largo plazo, mientras otras que no se reinventan tienen que despedir a miles de empleados. Las compañías invencibles proporcionan un hogar tanto para el talento de ejecución, como para el de innovación, y cuentan con estructuras organizativas de clase mundial y procesos que son aptos para los desafíos del siglo XXI.

Para los propietarios
Los propietarios de empresas invencibles se benefician de un crecimiento a largo plazo, menor riesgo de disrupción del modelo de negocio y la atracción de talento de clase mundial para la innovación. Las compañías invencibles prosperan a largo plazo, porque cosechan los frutos de la gestión del presente, mientras van sembrando las semillas para el mañana. Su habilidad para explotar y explorar simultáneamente, reduce de manera sustancial el riesgo de obsolescencia y atrae al mejor talento.

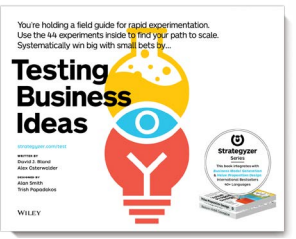
De la *Generación de modelos de negocio* a *La Empresa invencible*

La empresa invencible es el cuarto libro de la serie de Strategyzer. Resume y complementa a los anteriores textos, agregando una serie de tareas que deben realizar los equipos innovadores, emprendedores y líderes que gestionan grandes organizaciones.
El nuevo contenido está basado en lo que hemos aprendido al trabajar con empresas líderes de todo el mundo y estudiando las pocas empresas invencibles que hay en el mundo.

strategyzer.com/books









	Tarea a realizar	Preguntas clave	Herramientas clave y procesos	Libros
Innova y diseña *Inventa y mejora*	Mapea tu idea, negocio o Innovación	¿Cómo crear valor y ganancias sostenibles para tu empresa?	Lienzo de modelo de negocio o Lienzo de modelo de misión	*Generación de modelos de negocios* (2009)
	Mapea tu producto o servicio	¿Cómo crear valor para tus clientes?	Lienzo de la propuesta de valor	*Diseñando la Propuesta de valor* (2014)
	Maximiza las oportunidades y compite con modelos de negocios	¿Cómo maximizar oportunidades y mejorar el negocio con el mejor diseño de modelo de negocio?	Patrones de modelos de negocios (inventar o cambiar patrones)	*La empresa Invencible* (2020), *Generación de modelos de Negocios* (2009)
Evalúa y limita el riesgo	Evalúa tu idea y limita el riesgo	¿Cómo reducir el riesgo de probar una idea de negocio que finalmente no funcione?	Desarrollo de clientes (Steve Blank), ingeniería Agile, Lean Startup (Eric Ries) Tarjeta de pruebas, Tarjeta de aprendizaje	*El Manual del emprendedor* (Steve Blank, 2012), *Lean Start Up* (Eric Ries, 2011), *Diseñando la Propuesta de valor* (2014)
	Escoge los experimentos adecuados para evaluar tu idea	¿Cuáles son los mejores experimentos que puedes evaluar para limitar el riesgo de tus ideas?	Biblioteca de experimentos	*Testing Business Ideas* (2019)
	Mide la disminución de riesgo o incerteza	¿Estoy logrando pasar mis ideas a modelos de negocio realistas?	Métricas de innovación de Strategyzer	*La Empresa Invencible* (2020)
Diseña una cultura de Innovación y gestiona un portafolio	Adelántate a tu competencia y conviértete en invencible	¿Cómo puedes prevenir que haya una disrupción en tu negocio y tener que reinventarte constantemente?	Mapa del portafolio, acciones de portafolio	*La Empresa Invencible* (2020)
	Crea una cultura (de innovación)	¿Cómo diseñas, evalúas y gestionas una cultura de innovación?	Mapa de cultura (Evaluación de innovación Cultural)	*La Empresa Invencible* (2020)
	Invierte en las mejores ideas	¿En qué ideas y equipos debo invertir?	Embudo de Crecimiento Strategyzer, Tarjetas de Proyecto de innovación	*La Empresa Invencible* (2020)
	Alinea los equipos (de innovación)	¿Cómo ejecutar las ideas y mantener a los equipos alineados?	Mapa de alineamiento de equipo	*The Team Alignment Map* (2020)

Cómo leer este libro



Líder organizacional



Líder de innovación y equipos



Emprendedores

Como líder empresarial, estableces las condiciones para mantener tu organización creciendo. Necesitas transparencia para entender qué partes del negocio tienen más potencial para crecer, qué partes necesitan renovación, y qué partes están en riesgo sustancial de disrupción. Necesitas entender qué iniciativas tienen el potencial para definir los negocios del mañana. Intentas hacer buenas inversiones en el futuro, mientras se maneja conscientemente el riesgo.



Usar el **MAPA DEL PORTAFOLIO (p. 10)**, *para diseñar evaluar y* **GESTIONAR (p. 49)** *tu cartera de negocios. Crea DIRECTRICES para liderar a tus equipos en la dirección correcta, y mantener la transparencia para que cada uno pueda gestionar el presente e invertir en el futuro.*



Crea las condiciones para el éxito, estableciendo una **CULTURA DE INNOVACIÓN (p. 306)**. *Complementa tu cultura de ejecución con una cultura de innovación de primer nivel.*



Haz las **PREGUNTAS PARA LÍDERES (p. 212)** *adecuadas para ayudar a tus equipos a explorar nuevas oportunidades y competir en modelos de negocios superiores.*

Como líder de innovación y equipos, ayudas a tu organización a eliminar el riesgo de las ideas que la mantienen creciendo y mejorando. Pones las herramientas, procesos y métricas establecidas que ayudan a gestionar la innovación. Entiendes cómo mejorar las oportunidades de innovación, mediante la implantación de modelos comerciales sólidos que permitan causar disrupciones en áreas enteras, o renovar los modelos comerciales en declive de la empresa.



Usa la **BIBLIOTECA DE PATRONES (p. 130)** *para aumentar las oportunidades del mercado, las nuevas tecnologías y otras innovaciones. Aplica patrones de modelos de negocios para diseñar mejores modelos.*



Usa el **MAPA DEL PORTAFOLIO (p. 42)** *para crear la transparencia que los líderes necesitan para poder tomar buenas decisiones de inversión. Enseña donde están las oportunidades. Aprende a* **GESTIONAR (p. 49)** *tu cartera de negocios.*



Ayuda a los líderes de tu organización a implementar una **CULTURA DE INNOVACIÓN (p. 296)**. *Comprende los desencadenantes claves de la innovación y los obstáculos a la misma.*

Como emprendedor, tu único objetivo es eliminar el riesgo de la idea y convertirla en un negocio real. Entiendes que la parte difícil del espíritu emprendedor es probar constantemente y adaptar las ideas en función de lo que necesita el mundo. Sabes que los modelos de negocio superiores —antes que la innovación tecnológica o de producto por sí solas— te permitirán disrumpir industrias enteras y construir un negocio más sostenible.



Usa el **MAPA DE EXPLORACIÓN (p. 18)** *para visualizar cual de tus ideas tiene más potencial y menos riesgo. Usa* **EVALUAR y MÉTRICAS DE INNOVACIÓN (p. 88)** *para medir el progreso desde la idea al negocio real.*



Usa la **BIBLIOTECA DE PATRONES (p 130)** *para aumentar las oportunidades del mercado, las nuevas tecnologías y otras innovaciones. Aplica patrones de modelos de negocios para diseñar mejores modelos.*



Establece el **LIDERAZGO EMPRENDEDOR Y DE EQUIPO (p. 310)** *que te ayudará a triunfar. Comprende cuáles son las características claves de los equipos ganadores.*

Photography: *«Mosunmola Abudu» by Nkemonwudiwe / en.wikipedia / CC BY 3.0*

ÍNDICE

1

Herramienta

El mapa del portafolio
pág. 10

Portafolio de exploración
pág. 14

Portafolio de explotación
pág. 27

Explora y explota
pág. 37

2

Gestiona

Directrices estratégicas
pág. 50

Gestiona el portafolio
de exploración
pág. 70

Gestiona el portafolio
de explotación
pág. 109

3

Biblioteca de invención de patrones

Disrupción
en el frontstage
pág. 142

Disrupción
en el backstage
pág. 162

Disrupción en la fórmula
de ganancias
pág. 188

Preguntas de Evaluación
para líderes
pág. 212

4

Mejora la biblioteca de patrones

Cambios en la propuesta
de valor
pág. 230

Cambios impulsados
en el frontstage
pág. 242

Cambios impulsados
en el Backstage
pág. 254

Cambios impulsados por
la fórmula de ganancias
pág. 266

Preguntas para líderes
pág. 280

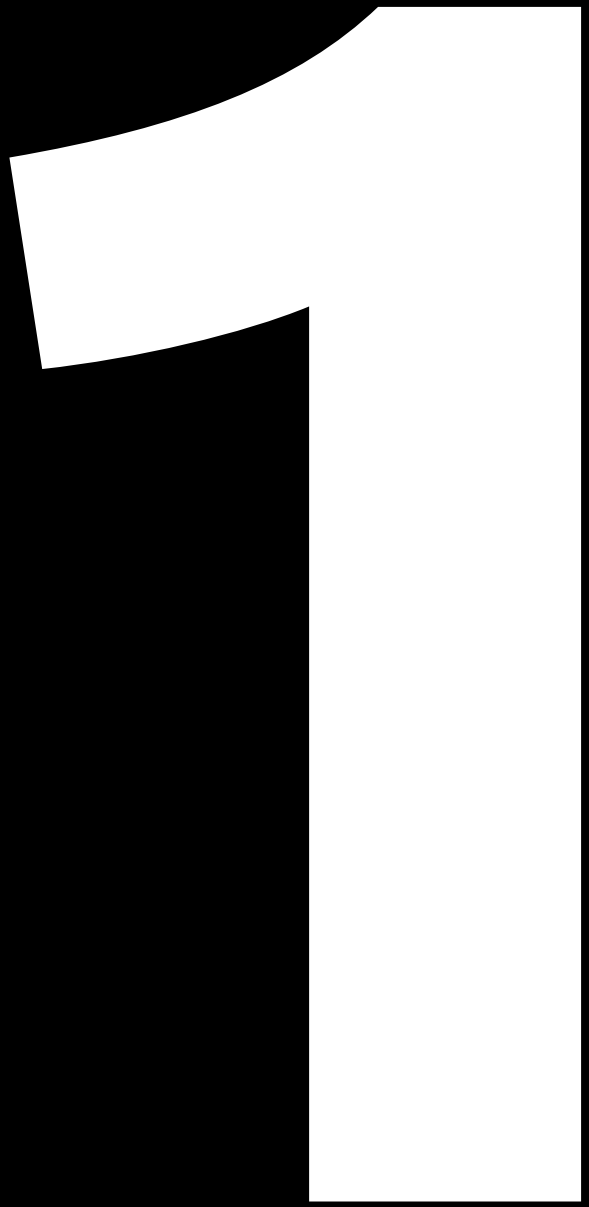
5

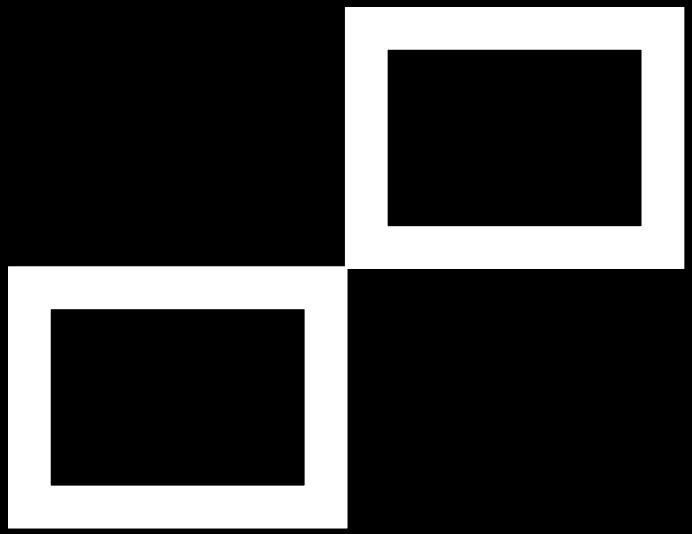
Cultura

El Mapa de Cultura
pág. 296

Diseñando una cultura
de exploración
pág. 308

Evaluación
de la disposición
a una cultura innovadora
pág. 314





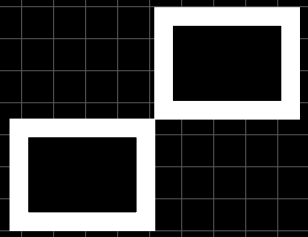
Herramienta

Portafolio de modelos de negocio

La cartera de modelos de negocios que una empresa explota actualmente, y los nuevos modelos de negocio que explora para evitar la disrupción y garantizar la longevidad.

En busca de la invencibilidad

Ninguna empresa es invencible. Las que más se acercan son aquellas que se reinventan constantemente ante las disrupciones en el negocio. Estas empresas gestionan un portafolio de distintos modelos de negocios que explotan y que mejoran continuamente. A la vez, gestionan un portafolio de modelos de negocios nuevos que exploran con el fin de conseguir sistemáticamente nuevos motores de crecimiento.



MAPA DEL PORTAFOLIO

Una herramienta de gestión estratégica que permite simultáneamente visualizar, analizar y gestionar los modelos de negocio que estás optimizando, y los modelos de negocios futuros que estás buscando y evaluando.



DICOTOMÍA DEL PORTAFOLIO

Creemos que los mejores portafolios de modelos de negocios están en realidad compuestos por dos carteras distintas que funcionan con una lógica diferente: El portafolio de explotación y el portafolio de exploración. El primero consiste en los productos servicios, propuestas de valor y modelos de negocios que actualmente estás gestionando con el fin de optimizarlos. El segundo incluye los proyectos de innovación, nuevos modelos de negocio, nuevas propuestas de valor, y nuevos productos o servicios que estás evaluando.

Gestión del portafolio

Diseñar y mantener una importante cartera de modelos de negocio requiere tres actividades principales: visualizar, analizar y gestionar.



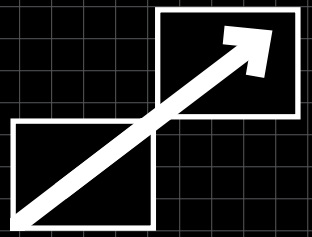
VISUALIZAR

El punto de partida para cualquier buena discusión, reunión, o taller acerca de tu portafolio de modelos de negocio es un lenguaje compartido para visualizarlo. Necesitas que todos compartan y entiendan los modelos de negocio que tienes, y cuáles son los que estás explorando.



ANALIZAR

Una comprensión compartida de tu cartera de modelos de negocio te permite identificar si corres riesgo de que alguien disrumpa tu mercado, y si estás haciendo lo suficiente para evitarlo. Esto incluye analizar cuáles de tus modelos de negocio son más rentable, cuáles tienen mayor riesgo y cuáles estás explorando para asegurar tu crecimiento futuro.



GESTIONAR

Una buena gestión del portafolio incluye tomar medidas para diseñar y mantener una cartera equilibrada que te proteja contra posibles disrupciones del mercado. Esto incluye un continuo crecimiento y mejora de los modelos de negocio, ir cambiando los obsoletos por nuevos modelos, y proteger los que están bien establecidos. También incluye explorar modelos de negocios completamente nuevos, muchos de los cuales fallarán, pero algunos tendrán retornos descomunales que asegurarán tu futuro.

Explora


+
Explota

La unión Explorar / Explotar

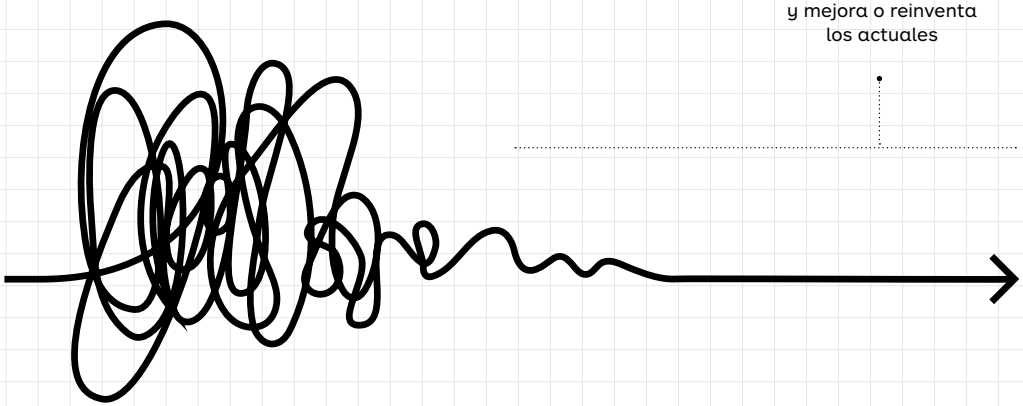
Las empresas invencibles no priorizan la explotación por sobre la exploración. Son tan excelentes para gestionar los negocios actuales, como para explorar nuevos negocios. Mantienen una cultura de «novatos», con un espíritu de start-up, a pesar de que puedan gestionar miles o incluso cientos de miles de personas, y de que tengan negocios multimillonarios. Cada vez más, esta capacidad de gestionar la exploración y explotación simultáneamente, no se limita solo a las grandes empresas. También es una cuestión de supervivencia para pymes y start-ups, ya que existe una reducción de la vida útil de los modelos de negocios en todas las industrias.



Explora		Explota
Busca y revoluciona	**Foco**	Eficiencia y crecimiento
Alta	**Incertidumbre**	Baja
Asunción de riesgo esperando pocos grandes éxitos	**Filosofía financiera**	Refugio seguro con ingresos y dividendos estables
Experimentación iterativa. Abraza la velocidad, el fracaso, el aprendizaje y la rápida adaptación.	**Cultura y procesos**	Ejecución lineal. Abraza la planificación, la predictibilidad y el mínimo fracaso
Exploradores que triunfan en la incertidumbre, son buenos reconociendo patrones, y miran tanto el detalle como el panorama.	**Personas y habilidades**	Gestores que son buenos en organizar y planificar y que pueden diseñar procesos eficientes para cumplir plazos y presupuestos

CRECE

Escala nuevos negocios
y mejora o reinventa
los actuales



Explora
Incertidumbre alta

Explota
Baja Incertidumbre

BUSCA

Convierte ideas de negocio
en propuestas de valor que
interesen a los clientes
y hazlo a través de
modelos de negocios
escalables y rentables

DEFINICIÓN

El mapa del portafolio

Una herramienta estratégica de gestión para simultáneamente visualizar, analizar, y gestionar los modelos de negocios que estás mejorando y haciendo crecer, junto a los nuevos modelos que estás probando y evaluando.



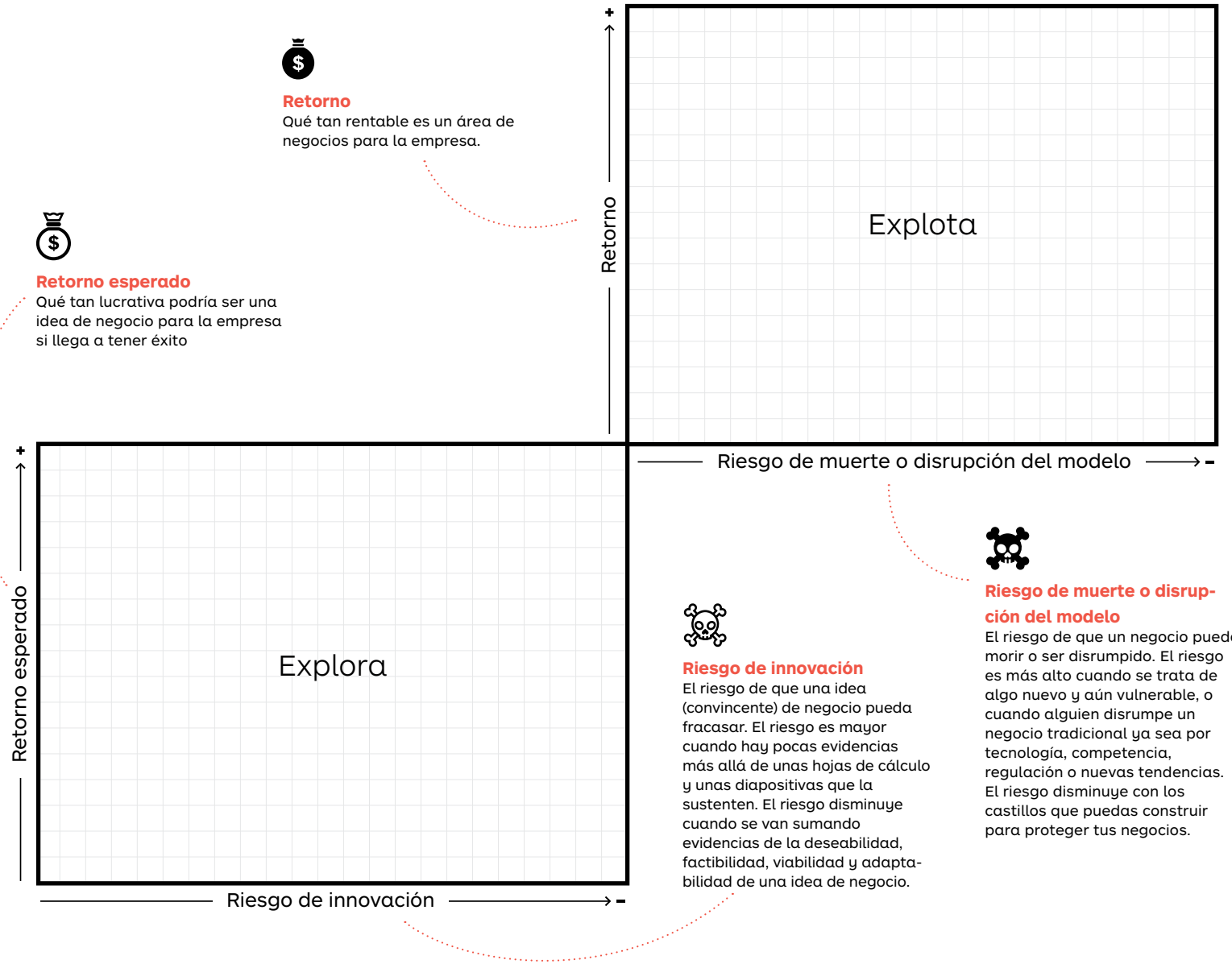
Portafolio de Exploración

Es tu cartera de proyectos de innovación, de nuevos modelos de negocio, nuevas propuestas de valor y nuevos productos o servicios, todos mapeados en función del **retorno esperado y riesgo de innovación**.



Portafolio de Explotación

Es tu cartera de negocios existentes, propuestas de valor, productos o servicios, todos mapeados en función del **retorno y riesgo de muerte o disrupción del modelo.**



Retorno
Qué tan rentable es un área de negocios para la empresa.

Retorno esperado
Qué tan lucrativa podría ser una idea de negocio para la empresa si llega a tener éxito

Riesgo de innovación
El riesgo de que una idea (convincente) de negocio pueda fracasar. El riesgo es mayor cuando hay pocas evidencias más allá de unas hojas de cálculo y unas diapositivas que la sustenten. El riesgo disminuye cuando se van sumando evidencias de la deseabilidad, factibilidad, viabilidad y adaptabilidad de una idea de negocio.

Riesgo de muerte o disrupción del modelo
El riesgo de que un negocio pueda morir o ser disrumpido. El riesgo es más alto cuando se trata de algo nuevo y aún vulnerable, o cuando alguien disrumpe un negocio tradicional ya sea por tecnología, competencia, regulación o nuevas tendencias. El riesgo disminuye con los castillos que puedas construir para proteger tus negocios.

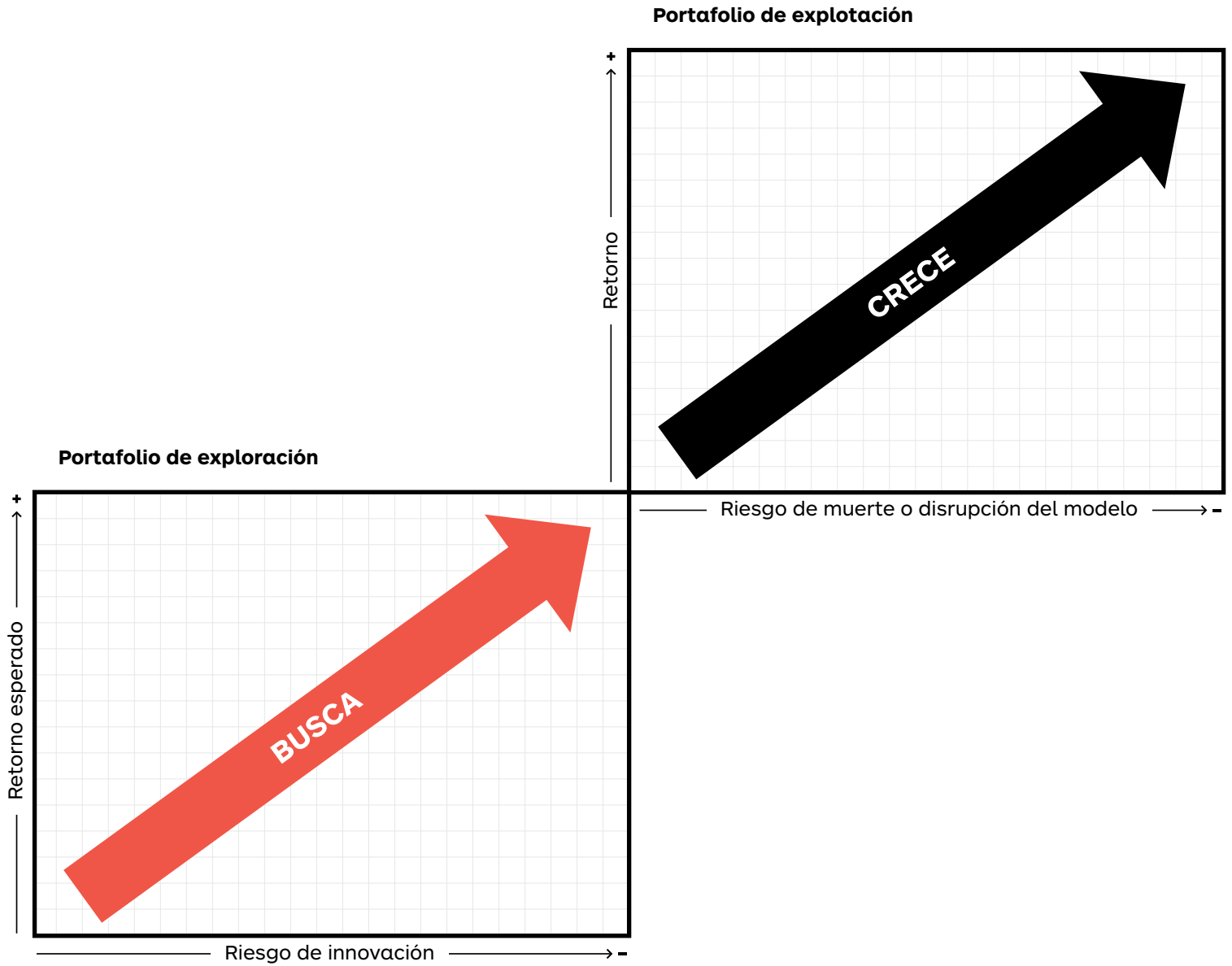
Gestión del portafolio

Explora: busca

El portafolio de exploración consiste en la búsqueda de nuevas ideas, propuestas de valor o modelos de negocios que aseguren el futuro de tu empresa. La búsqueda incluye maximizar el retorno esperado y minimizar los riesgos. Mejoras el retorno trabajando en el diseño de tu modelo de negocio. Disminuyes el riesgo trabajando con una idea que vas probando y adaptando.

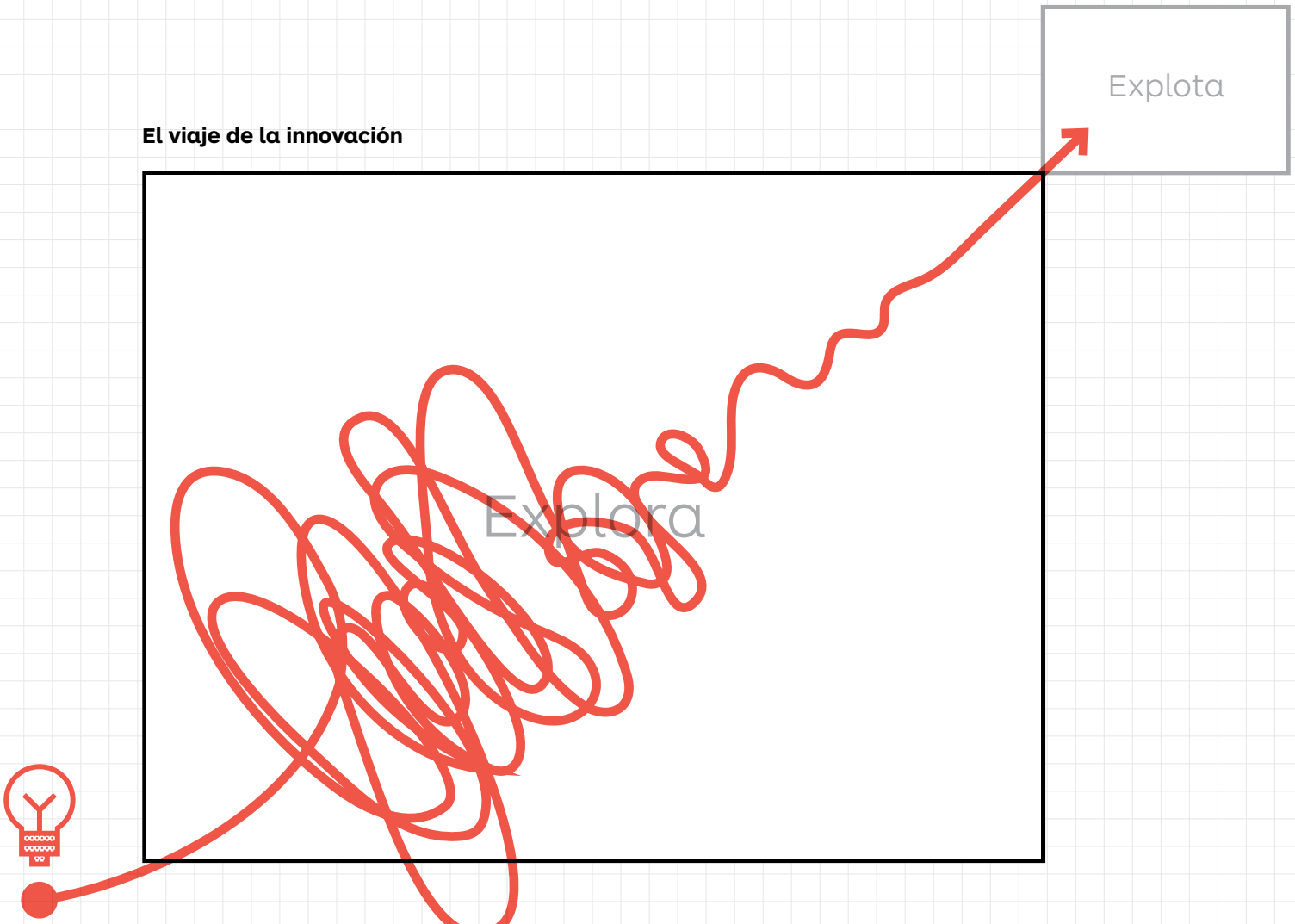
Explota: crece

El portafolio de explotación consiste en mantener tus modelos de negocios actuales en una trayectoria de crecimiento. Esto incluye escalar modelos emergentes, renovar los que estén en declive y proteger a los mejores. Mejoras el crecimiento aumentando el retorno y minimizando riesgos de disrupciones. Esto se consigue mejor si actualizamos todos nuestros modelos de negocios para fortalecerlos.


Portafolio de explotación
Retorno
+
CRECE
Riesgo de muerte o disrupción del modelo
-
Portafolio de exploración
Retorno esperado
+
BUSCA
Riesgo de innovación
-

Explora

El viaje de la innovación



Cinco mitos sobre el viaje de la innovación

El viaje para explorar nuevas ideas de negocios no es lineal y difiere radicalmente del de gestionar negocios existentes. Repasaremos cinco mitos respecto del viaje de la innovación y del emprendimiento que pueden impedir que tu idea se convierta en un negocio real.

Mito N.º 1: **la parte más importante del viaje de innovación y emprendimiento es encontrar y ejecutar la idea perfecta.**

Realidad: **el viaje de innovación y emprendimiento consiste en convertir ideas en propuestas de valor que interesen a los clientes, y en crear modelos de negocio que pueden escalar.**

Las ideas son fáciles, pero son solo el comienzo. La parte difícil es evaluar constantemente y adaptar ideas que se ven geniales en la teoría, hasta que se tenga evidencia suficiente de que funcionarán en la realidad. El viaje de exploración consiste en adaptar ideas de forma iterativa, hasta encontrar una propuesta de valor que los clientes realmente quieran, y un modelo de negocio que pueda escalar de manera rentable.

Mito N.º 2: **La evidencia te mostrará un camino despejado si es que sistemáticamente pruebas las ideas. La solución emergerá mágicamente si evalúas y adaptas tus ideas con suficiente frecuencia.**

Realidad: **La innovación y el emprendimiento consisten en tomar decisiones informadas basadas en evidencia incompleta, y potencialmente contradictoria. A veces, matar una idea es lo más saludable.**

Convertir una idea en un negocio real siempre será un arte, aun cuando tengas un riguroso proceso de pruebas. Es raro que la evidencia te muestre un camino obvio. La evidencia te permite detectar patrones y tomar decisiones informadas que son menos riesgosas que las apuestas basadas en opiniones. También, asegúrate de no quedarte atrapado en el análisis de la evidencia. Decide si perseverar, pivotar o abandonar una idea, basado en la evidencia que tengas a mano.

Mito N.º 3: **una pequeña cantidad de grandes apuestas te permitirán obtener un gran retorno.**

Realidad: **la exploración requiere hacer una gran cantidad de apuestas pequeñas que gradualmente se reducirán con el tiempo, en base a la evidencia.**

En las primeras etapas de la innovación, es imposible saber qué ideas funcionarán y cuáles no. Comienza invirtiendo pequeñas cantidades de dinero, y tiempo, en un gran número de ideas y proyectos. Da mayor inversión a las ideas y proyectos que pueden proporcionar evidencia real. Las mejores ideas, y equipos con rendimientos más prometedores, emergen si lo haces sistemáticamente varias veces.

Mito N.º 4: **Las habilidades requeridas para explorar nuevos negocios y gestionar uno existente son bastante similares. Negocios son negocios.**

Realidad: **la exploración y la explotación son dos profesiones radicalmente distintas que requieren un conjunto de habilidades y experiencias diferentes.**

Probar y adaptar una idea de negocio hasta que funcione requiere una habilidad radicalmente diferente a la de administrar un negocio establecido. En innovación y emprendimiento tratas con una alta incertidumbre. Necesitas detectar patrones en los datos que recopilas de las evaluaciones, y transformar eso en algo que pueda escalar de manera rentable. Mejoras en la exploración cuanta más experiencia tengas, al igual que sucede con la gestión.

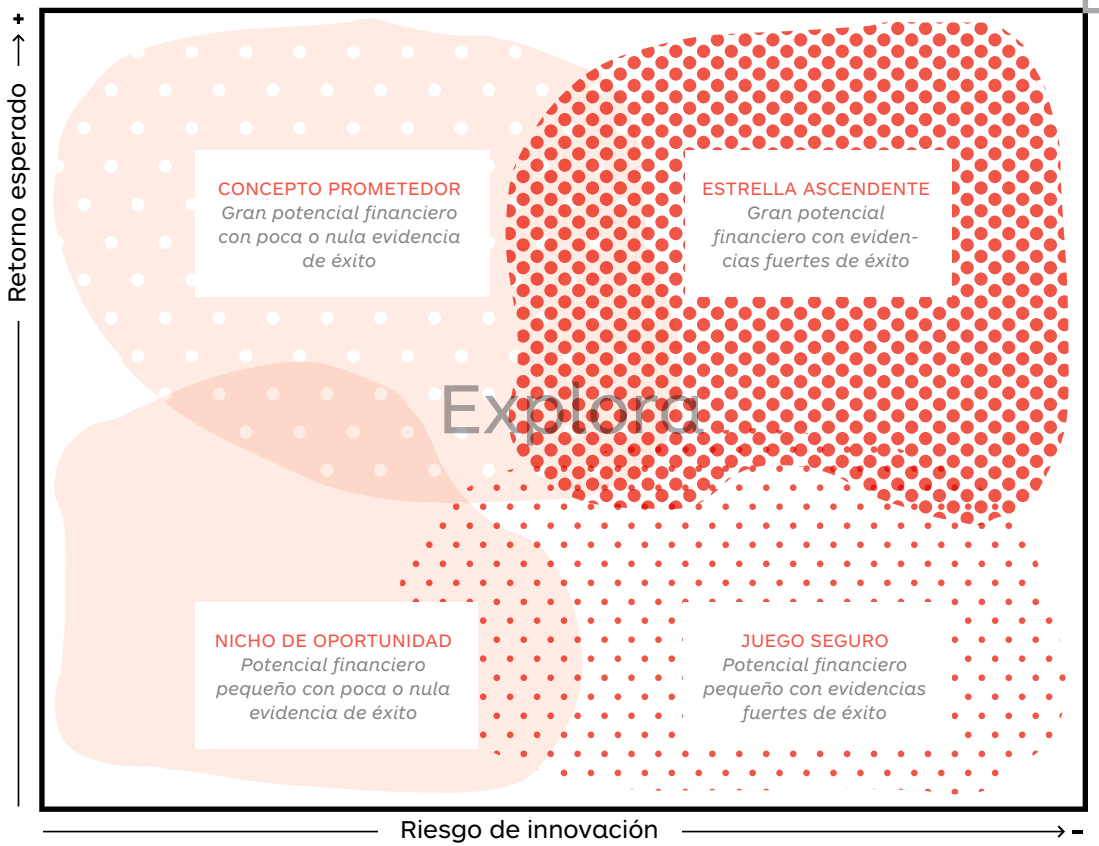
Mito N.º 5: **los equipos de innovación están formados por piratas renegados que intentan disrumpir los negocios tradicionales. Necesitan operar con sigilo para sobrevivir dentro de una empresa.**

Realidad: **los innovadores deben ser vistos como socios que son esenciales para el futuro de la empresa. De lo contrario, cualquier innovación significativa que pueda surgir es difícil que llegue a tener gran escala.**

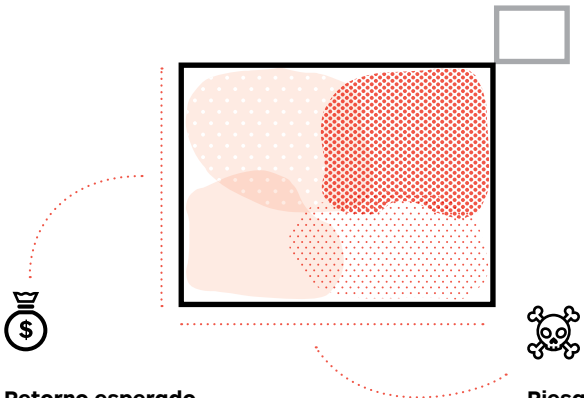
Los equipos de innovación que son vistos como renegados, tienen restringido su acceso a los recursos de la empresa, tales como clientes, marca, creación de prototipos, y demás. Necesitan ser vistos como socios que tienen el mandato de crear el futuro de la empresa, para así poder operar exitosamente.

Explota

Posibles etapas en el viaje de exploración



Retorno esperado y riesgo de innovación



Retorno esperado
El potencial financiero (o impacto) de una idea de negocio si tiene éxito. Tú puedes elegir cómo medir el retorno esperado de acuerdo a tus preferencias. Esta puede basarse en rentabilidad, ingresos potenciales, posibilidad de crecimiento, márgenes, o cualquier otra métrica financiera que permita evaluar el potencial financiero de una idea. Alternativamente, en lugar del retorno financiero, puedes enfocarte en el impacto social o ambiental.

Riesgo de innovación
Hay cuatro tipos de riesgos de innovación que podrían acabar con una idea de negocio: Riesgo de deseabilidad, Riesgo de viabilidad, Riesgo de factibilidad, y Riesgo de adaptabilidad.

Riesgo de deseabilidad
Los clientes no están interesados.

El riesgo de que el mercado al cual apunta un negocio sea demasiado pequeño y muy pocos clientes deseen esa propuesta de valor, o que la empresa no puede alcanzar, adquirir y retener a los clientes a los que apunta.

Riesgo de viabilidad
No podemos ganar suficiente dinero.

El riesgo de que un negocio no pueda generar flujos de ingresos exitosos o que los clientes no estén dispuestos a pagar (lo suficiente), o que los costes sean demasiado altos para tener una ganancia sostenible.

Riesgo de factibilidad
No podemos fabricar y entregar.

El riesgo de que una empresa no pueda gestionar, escalar u obtener acceso a recursos clave (tecnología, IP, marca, etc.), actividades clave, o socios clave.

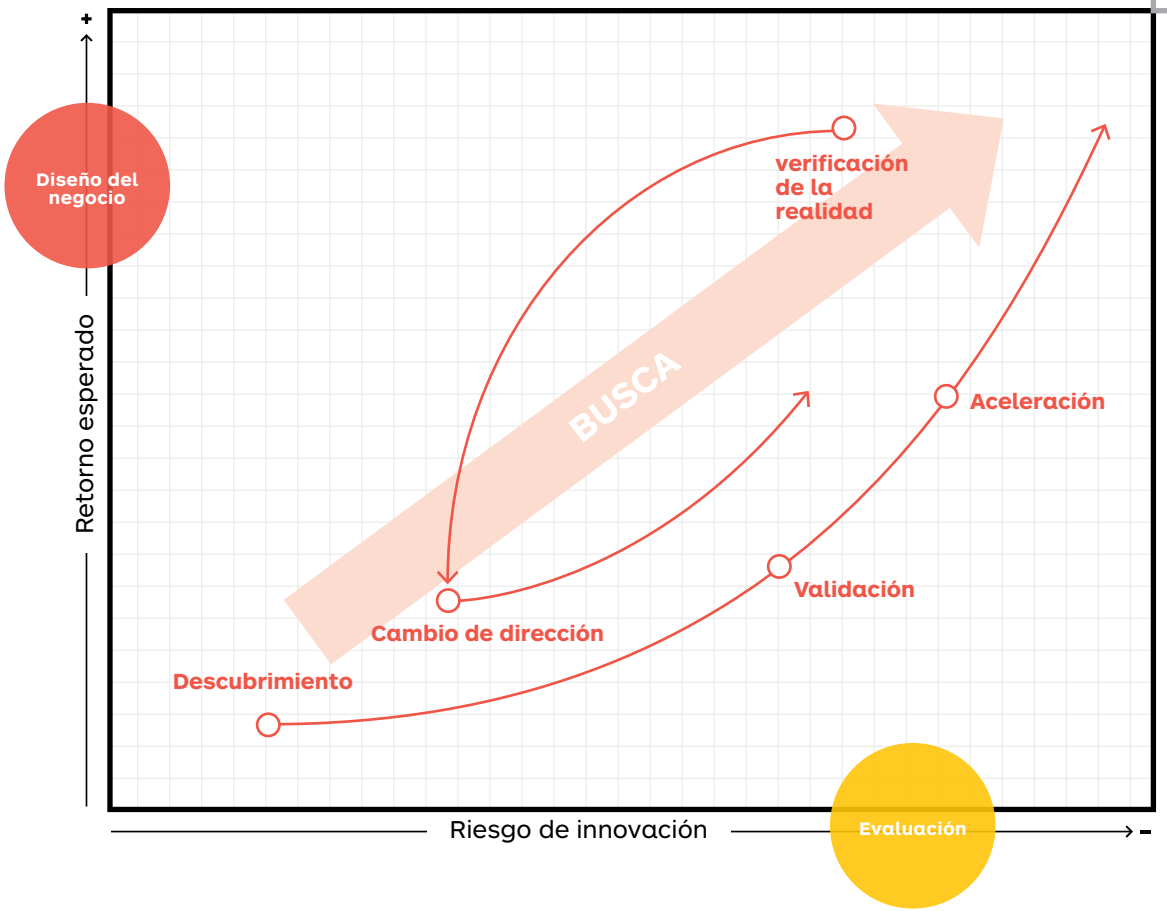
Riesgo de adaptabilidad
Los factores externos son desfavorables.

El riesgo de que un negocio no sea capaz de adaptarse a la competencia, al medio ambiente, tecnología, regulación, tendencias sociales o de mercado, o que el entorno macro no sea favorable (falta de infraestructura, recesión, etc.).

Este icono es el Lienzo del modelo de negocio.
Ver página 78 para una introducción.

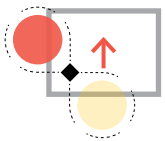
Explota

Viaje de exploración



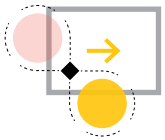
Busca y pivota

El viaje en el portafolio de Exploración es uno de búsqueda y luego pivotar hasta tener suficiente evidencia de que una nueva idea de negocio funcionará. La búsqueda de ideas, propuestas de valor y modelos de negocio que funcionen, consiste en dos actividades principales que continuamente se alimentan una a otra.



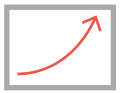
Diseño del negocio

Diseñar es la actividad de convertir ideas vagas, conocimiento del mercado y evidencia de las pruebas, en propuestas de valor concretas y sólidos modelos de negocio. El buen diseño implica el uso de patrones de modelo de negocio consolidados, para maximizar los rendimientos y competir más allá de por producto, precio o tecnología.



Evaluación

Evaluar es la actividad de reducir el riesgo de perseguir ideas que se ven buenas en la teoría, pero que no funcionan en la realidad. Evalúas las ideas al definir hipótesis críticas, al realizar experimentos rápidos y aprendiendo de las pruebas. La evidencia puede apoyar o refutar las propuestas de valor y modelos de negocio que estás explorando.



Trayectoria de búsqueda

Descubrimiento
Entender al cliente, contexto y voluntad de pago

Aquí es donde comienzas a reducir el riesgo a través de pruebas. La evidencia inicial indica que a los clientes les interesa lo que ofreces (deseabilidad). Más evidencia suele indicar la voluntad de pagar (viabilidad). Los prototipos de descubrimiento en esta etapa no necesitan de habilidades técnicas. Ejemplos son los guiones, videos y los folletos de prueba.

Validación
Intereses e indicadores de rentabilidad probados

En esta etapa buscas más evidencia sólida que muestre el interés por tus productos o servicios (deseabilidad). Primero, un simulacro de ventas o cartas de intención indican cuánto pagarían los clientes (viabilidad). Las primeras evidencias de la estructura de costes requerida, indica la rentabilidad esperada (viabilidad). Los prototipos técnicos sugieren que puedes gestionar las actividades y los recursos (factibilidad).

Aceleración
Modelo probado a escala limitada

En esta etapa tu objetivo es trabajar con prototipos o primeros productos y servicios para probar su propuesta de valor en un mercado limitado. Buscas evidencia que muestre que puedes crear y entregar valor al cliente en una escala limitada y con un beneficio. Buscas evidencia para justificar mayores inversiones que te permitan escalar la captación y retención de clientes, y probar la rentabilidad a escala.



Trayectoria de pivote

Verificación de la realidad
Fracaso de la trayectoria inicial

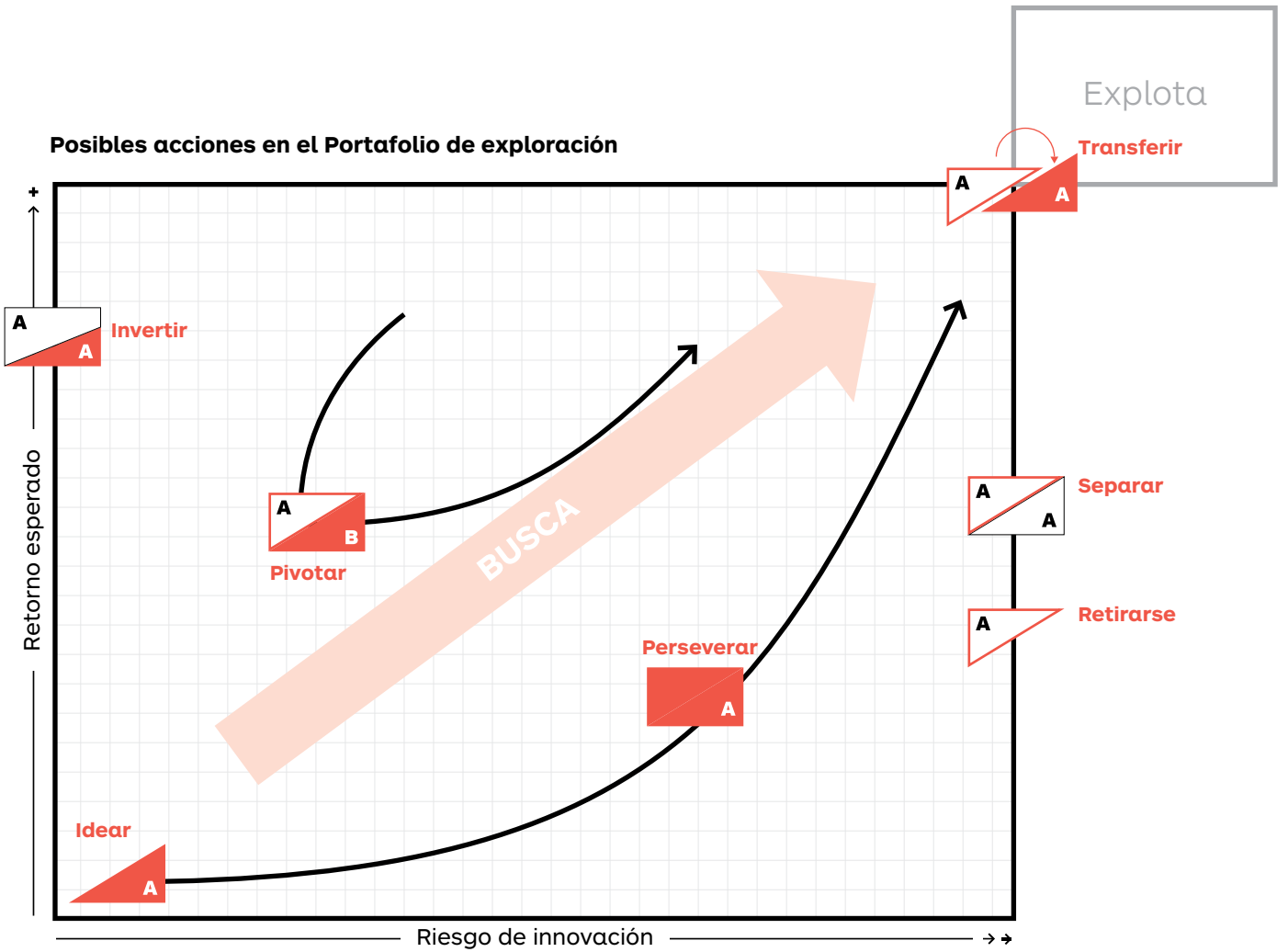
Se necesita una verificación de la realidad cuando nueva evidencia indica que la idea, que has estado probando, es poco probable que funcione a pesar de haber tenido antes evidencia prometedora. Esto podría llevarte a cuestionar todo tu modelo de negocio o ciertos aspectos del mismo. Requiere repensar qué partes de la idea inicial y modelo de negocio mantendrás, y cuáles abandonarás.

Cambio de dirección
Probar una nueva dirección

En esta etapa has pivotado de una trayectoria inicial a una nueva. Has hecho significativos cambios a uno o más elementos de tu modelo de negocio. Esto significa que necesita reconsiderar las hipótesis subyacentes en virtud de tu nueva dirección. Necesitas analizar qué evidencia aún es relevante y qué evidencia no lo es. Un cambio de dirección, generalmente requiere volver a probar elementos de tu modelo de negocio que ya has probado.

Ver en pág. 76 en Gestión, más información sobre los ciclos de diseño y evaluación.

Ver en pág. 128 en Inventar patrones, para saber más sobre diseñar modelos de negocio poderosos.


Posibles acciones en el Portafolio de exploración
Explota
Transferir
A
A
Invertir
A
A
Pivotar
A
B
BUSCA
Separar
A
A
Retirarse
A
Perseverar
A
Idear
A
Retorno esperado
+
Riesgo de innovación