



OPINIÓN DE EXPERTOS Alex Osterwalder, experto en innovación, modelo de negocio y estrategia empresarial. Cofundador de Strategyzer, en el Global Peter Drucker Forum 2018

# Múltiples iniciativas, mejores resultados

Tal y como señalan diferentes estudios, siete de cada diez productos o servicios que se lanzan al mercado fracasan. Esto quiere decir que siete de cada diez personas que están leyendo este artículo se encuentran actualmente trabajando en una iniciativa que no va a tener ninguna repercusión. Pero, ¿qué está pasando para que esto ocurra? ¿Estamos aplicando estrategias equivocadas a nuestros modelos de negocio?

El universo de las empresas se circunscribe hoy a dos áreas fundamentales: explotación y exploración. En el primer caso, la empresa explota productos que ya produce; la innovación en este ámbito tiene que ver con la eficiencia, con la mejora de los procesos y la búsqueda de beneficios que aporten valor a toda la cadena.

Por el contrario, el segundo universo se circunscribe a nuevos productos y servicios. La mayoría de las empresas tiene éxito en el primer proceso y lucha en el segundo. Son expertas en explotar, pero débiles a la hora de explorar, porque las nuevas ideas cuentan con un alto nivel de incertidumbre. No conocemos a nuestros potenciales clientes, ignoramos cómo funcionan los ecosistemas en los que se desenvuelven, y no sabemos nada de esos "ruidos" a los que se refiere Rita McGrath en páginas anteriores.

En definitiva, cuando iniciamos nuevos proyectos no tenemos ni idea de lo que puede pasar. Si somos capaces de admitir esta premisa, será mucho más fácil triunfar en



“ Las organizaciones deben reconciliarse con la incertidumbre y apostar por la exploración ”

aquellos procesos de exploración que nos llevan a descubrir nuevos modelos de negocio. En un entorno tan cambiante como el actual, es fundamental que las organizaciones se reconcilien con la incertidumbre y apuesten por la exploración.

## EL MAPA DEL PORTFOLIO

En los últimos años han surgido organizaciones ambidiestras –aquellas que son capaces de abarcar la innovación y el cambio continuo explorando nuevas oportunidades para obtener el máximo rendimiento, pero sin cambiar su actividad de forma significativa- para sobrevivir en determinados sectores que tienen fecha de caducidad, como el farmacéutico o el financiero. En el ámbito bancario, por ejemplo, las *fintechs* han conseguido generar propuestas de valor muy interesantes.

Con el objetivo de ayudar a las organizaciones a definir una estrategia que les permita desenvolverse tanto en la explotación como en la exploración de forma eficiente, mi colega Yves Pignard y yo hemos creado una herramienta denominada el Mapa del Portfolio.

El primer paso para conseguir nuestro objetivo es analizar el portfolio de negocios que existen en la empresa y definir cuáles tienen más posibilidades de desaparecer o de experimentar un proceso de disrupción porque el producto o servicio ha quedado anticuado.

Este fue el principal error de Kodak en su momento. Todos los recursos de la compañía estaban centrados en películas



► 1 Abril, 2019

OPINIÓN DE EXPERTOS Alex Osterwalder, experto en innovación, modelo de negocio y estrategia empresarial. Cofundador de Strategyzer, en el Global Peter Drucker Forum 2018

“ Hoy en día es más eficiente sentar las bases para crear un ecosistema colaborativo que dedicar todos nuestros recursos a una sola carta ”



analógicas, incluso después de aparecer la fotografía digital. La organización estaba tan centrada en un modelo en decadencia que no disponía de la suficiente capacidad para poner en marcha un proceso de exploración de nuevas ideas, pese a la buena acogida que estaba experimentando la cámara digital. Cuando finalmente decidió innovar, fue incapaz de encontrar un modelo de negocio adecuado.

#### BUSCANDO UN MOTOR DE CRECIMIENTO

Tim Brown, presidente y CEO de IDEO, repite constantemente que es imprescindible crear alternativas que se puedan explorar con pequeños presupuestos, y cuando los resultados muestren qué tipo de opciones han resultado más exitosas, invertir en ellas de forma más potente.

Resulta verdaderamente difícil transformar ideas en propuestas de valor que tengan demanda en el mercado y convertirlas en negocios escalables. Por tanto, ¿en cuántos proyectos ha de invertir una empresa para crear el próximo motor de crecimiento?

La respuesta es, cuando menos, desalentadora: sería necesario iniciar 250 proyectos a pequeña escala para dar con uno realmente exitoso. De esta cifra, 162 fracasarán estrepitosamente al inicio, otros 87 tendrán una pequeña repercusión, y sólo uno triunfará. Pero no se puede elegir a los ganadores sin invertir en perdedores.

Las estadísticas que analizan el total de ingresos dedicados a proyectos exploratorios señalan que el 65% de las iniciativas fracasa; el 25% tiene una pequeña rentabilidad (por ejemplo, si se invierten 100 dólares se pueden obtener 500); un 5,9% multiplica por diez su inversión; otro 2,5% la multiplica por 25, y sólo un 0,4% -cuatro de mil- se transforma en un proyecto capaz de multiplicar la inversión por 50 o más.

“ Para encontrar un proyecto realmente exitoso es necesario iniciar 250 a pequeña escala ”

Con este volumen de apuestas, es difícil que una empresa tenga la suficiente capacidad como para iniciar esta aventura en solitario. Así pues, lo más eficiente sería sentar las bases para crear un ecosistema donde impulsar proyectos en colaboración con otras organizaciones.

Eso es estrategia: crear las condiciones necesarias para permitir que emerjan las ideas; construir un campo de juego apropiado que fomente la colaboración de equipos multidisciplinares, y no apostar todos nuestros recursos a una sola carta.

Sin embargo, son pocas las compañías que han conseguido generar un ecosistema donde se promueva y se impulse la innovación. Jeff Bezos, fundador de Amazon, sostiene que el fracaso y la invención son gemelos inseparables. Que Amazon haya crecido tan deprisa no es una coincidencia. El líder de la plataforma de *e-commerce* es capaz de tolerar el fracaso, y su actitud ha hecho florecer una cultura totalmente diferente en el entorno corporativo que favorece la germinación de ideas creativas e innovadoras ●