

9 CLAVES PARA DESARROLLAR GANADORES PREVISIBLES

- 1 Gestiona el riesgo para triunfar en un mercado competitivo.
- 2 Echa mano de tus fortalezas para ofrecer a los clientes lo que les falta.
- 3 Evalúa el interés, busca mejoras y evita invertir en ideas impopulares.
- 4 Define quién comprará tu nuevo producto y cómo crecerá tu mercado.
- 5 Utiliza estudios de mercado para descubrir a tus clientes potenciales.
- 6 Comprende a tus competidores y nunca los subestimes.
- 7 Elabora un caso de negocio sólido para tu innovación.
- 8 La planeación del lanzamiento permite que las innovaciones alcancen su máximo potencial.
- 9 Las empresas ganadoras producen productos y servicios adicionales continuamente.

IDEA 01 | GESTIONA EL RIESGO PARA TRIUNFAR EN UN MERCADO COMPETITIVO

5%

TASA DE ÉXITO PROMEDIO EN INNOVACIÓN

+50%

TASA DE ÉXITO GESTIONANDO RIESGOS

Muchas empresas aspiran a crear productos innovadores, pero solo el 5% lo consigue. Sin embargo, las organizaciones que gestionan los riesgos pueden alcanzar una tasa de éxito superior al 50%.

"Cada fracaso de un producto o negocio es una oportunidad de aprendizaje. Pero ese aprendizaje solo puede ocurrir si los involucrados reconocen primero la realidad de lo que ha sucedido, el por qué y qué podrían haber hecho de manera distinta."

EL MODELO "FRACASAR RÁPIDO"

1 PRUEBA A PEQUEÑA ESCALA

Desarrolla versiones reducidas de tus ideas para validar el concepto con el menor costo posible.

2 ACEPTA LA IMPERFECCIÓN

Los líderes innovadores aceptan que los productos recién lanzados serán imperfectos. El fracaso es parte del proceso.

3 APRENDE Y PIVOTEA

Aplica lo aprendido para continuar el desarrollo o pasar a otros proyectos más prometedores.

CASO REAL · APPLE

De Newton a iPhone: la lección aprendida

Tras el fracaso de Newton y Pippin, Apple aprendió a gestionar riesgos. El iPhone (2006) atrajo a profesionales, gamers y jóvenes, desplazando a BlackBerry permanentemente.

IDEA 02 | ECHA MANO DE TUS FORTALEZAS PARA OFRECER LO QUE LES FALTA A LOS CLIENTES

Los innovadores que inician nuevas ideas para clientes que conocen bien, o en áreas en las que actualmente destacan, pueden utilizar sus fortalezas para superar a la competencia.

"Elegir un segmento de mercado en el que tú puedas ganar es tan importante como crear el producto adecuado y encontrar clientes que lo compren."

TIPOS DE INNOVACIÓN EXITOSA

MEJORA LA EXPERIENCIA

Como Airbnb facilitando el acceso a alojamientos a corto plazo para viajeros que buscaban alternativas a los hoteles.

LLENA EL VACÍO

Como Hertz siendo pionera en el alquiler de autos en aeropuertos, o Square procesando pagos para pequeñas empresas desatendidas.

CASOS REALES: FORTALEZAS CONVERTIDAS EN VENTAJA

CASO · 3M

Experiencia en materiales → Notas adhesivas

Se basó en su expertise en materiales para producir notas adhesivas y adhesivos médicos de uso global.

CASO · COLLINS AEROSPACE

Conocimiento del cliente → Pantalla digital unificada

Combinó 6 instrumentos de vuelo en una única pantalla digital y la lanzó al mercado antes que la competencia.

CASO · EXOCAD

Red de dentistas → Ecosistema digital dental

Aprovechó su red creciente de dentistas y laboratorios para convencer a fabricantes de producir herramientas compatibles.

Piensa en cómo puedes satisfacer de forma única una necesidad del cliente aprovechando lo que ya sabes hacer mejor que nadie.

IDEA 03 | EVALÚA EL INTERÉS, BUSCA MEJORAS Y EVITA INVERTIR EN IDEAS IMPOPULARES

Las empresas necesitan retroalimentación temprana y de bajo costo de los clientes potenciales. Las redes sociales pueden indicar rápidamente el tamaño del mercado y revelar si los clientes valoran un concepto lo suficiente para gastar en él.

"Debes estar abierto a diferentes indicadores de éxito futuro y evaluarlos y reevaluarlos constantemente a lo largo del proceso, desde el concepto hasta el lanzamiento, ajustando la escala de la inversión a la confianza en el concepto final."

EJEMPLO DE VALIDACIÓN FALLIDA

Frenos antibloqueo para bicicletas

Empresas que esperaban un gran mercado descubrieron en redes sociales que los ciclistas serios se burlaban de la idea. Validación temprana evitó una inversión masiva.

HERRAMIENTAS DE VALIDACIÓN TEMPRANA

REDES SOCIALES

Indicador rápido del tamaño del mercado y la disposición a pagar antes de invertir.

PROTOTIPO RÁPIDO

Impresión 3D, maquetas o demos funcionales probadas con grupos piloto reales.

SPRINT DE 5 DÍAS

Para productos digitales: desarrolla una versión inicial y recibe retroalimentación inmediata de testers.

PRODUCTOS ANÁLOGOS

Evalúa el potencial comercial comparando con productos similares ya existentes en el mercado.

La creación rápida de prototipos permite descartar ideas inviables o modificar conceptos antes de comprometer grandes recursos.

IDEA 04 | DEFINE QUIÉN COMPRARÁ TU PRODUCTO Y CÓMO CRECERÁ TU MERCADO

Los innovadores suelen empezar con un pequeño grupo de usuarios pioneros apasionados, pero deben considerarlos como una "pasarela" para llegar a otros clientes. No pueden alcanzar de forma realista el 100% de los clientes teóricamente disponibles.

SAM Mercado Direccional con Servicio: un objetivo de mercado desafiante pero alcanzable. Más realista que el mercado total teórico y más útil para planear la estrategia de crecimiento.

"Los innovadores deben ir más allá de desplazar a los competidores actuales y definir un mercado objetivo alcanzable con diferenciación clara."

SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Define entre 3 y 5 grupos de clientes potenciales con características diferenciadoras: situación financiera, valores o comportamientos.

CASO · LULULEMON

Segmento inicial → Expansión gradual

Inició con mujeres jóvenes que valoraban la salud y el estilo. Con el tiempo amplió a hombres con valores similares y a chicas adolescentes.

CASO · INTUITIVE SURGICAL

Pasarela de especialistas → Hospitales globales

Sus primeros clientes fueron urólogos. Al demostrar beneficios para pacientes y aseguradoras, convenció a más hospitales de adoptar la tecnología.

El segmento inicial es una pasarela. Diseña tu estrategia de expansión desde el primer día.

IDEA 05 | UTILIZA ESTUDIOS DE MERCADO PARA DESCUBRIR A TUS CLIENTES POTENCIALES

Los estudios de mercado más eficaces combinan entrevistas, encuestas y datos de clientes comparables. Entrevistar a diferentes partes interesadas ayuda a comprender los procesos de decisión y los principales criterios de compra.

"De quién recopilas la retroalimentación, cómo la recopilas y cómo la analizas y sintetizas tiene importantes implicaciones para su utilidad. Sin un conocimiento profundo de los clientes, todo el proceso de innovación se pone en peligro."

Los clientes suelen exagerar la probabilidad de comprar algo nuevo. Valida con datos de comportamiento real, no solo intenciones declaradas.

EL TRIÁNGULO DEL ESTUDIO DE MERCADO EFECTIVO

MÉTODO 1 Entrevistas

Escuchar profundamente para entender por qué los clientes responden de cierta manera.

MÉTODO 2 Encuestas

Recabar opiniones de un mayor número de clientes potenciales para validar patrones.

MÉTODO 3 Datos análogos

Qué compran realmente los clientes similares: suscripciones, horas de uso, gasto real.

CASO · EMPRESA DE STREAMING DEPORTIVO

Segmentación + comportamiento real

Identificó segmentos estratégicos de aficionados al deporte, evaluó a qué servicios estaban suscritos, cuántas horas los usaban y la probabilidad real de gastar en un nuevo servicio.

IDEA 06 | COMPRENDE A TUS COMPETIDORES Y NUNCA LOS SUBESTIMES

Las empresas deben utilizar encuestas, entrevistas y datos públicos —reseñas, estados financieros, comunicados de prensa— para comprender las ventajas y desventajas de la competencia.

EL WARGAMING COMPETITIVO

WAR GAME Interpretar el papel del competidor. Los equipos innovadores practican escenarios hipotéticos considerando cómo sus competidores responderían a sus mejores movimientos. No esperes que cometan errores.

Ten en cuenta cómo puede cambiar la competencia de lo que parece. La innovación y las necesidades de los clientes evolucionan más rápido de lo que parece.

CASO DE ADVERTENCIA: MOTOROLA IRIDIUM

EL ERROR

Encuestar masivamente al inicio, no durante

Motorola encuestó a más de 20,000 personas en los 80s y confirmó la necesidad de comunicaciones por satélite. Pero durante 10 años de desarrollo, la competencia lanzó opciones superiores.

LA LECCIÓN

Monitoreo continuo, no puntual

Debería haber encuestado a un grupo más reducido durante cada año de desarrollo para detectar a tiempo los cambios en el mercado. Lo mismo le pasó a Sony Discman ante los reproductores MP3.

FUENTES DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Reseñas de productos · Estados financieros · Comunicados de prensa · Encuestas directas · Entrevistas con clientes compartidos · Análisis de precios y posicionamiento

IDEA 07 | ELABORA UN CASO DE NEGOCIO SÓLIDO PARA TU INNOVACIÓN

Las empresas deben considerar el valor monetario de un nuevo producto frente a lo que los clientes potenciales están dispuestos a pagar según cómo perciben ese valor. Los primeros usuarios suelen tener disposición a pagar más alta.

"Los clientes quieren pagar menos y obtener más. La innovación disruptiva es el camino para conseguirlo, al tiempo que se genera un rendimiento atractivo para los innovadores y los inversores."

ESTRATEGIA DE PRECIOS

MODALIDAD Pago único

Por adelantado. Mayor disposición inicial de pago en primeros usuarios.

MODALIDAD Suscripción

Pago recurrente. Reduce la barrera de entrada y mejora la retención.

MODALIDAD Por uso

Pago según consumo. Atractivo para clientes con demanda variable.

PREVISIÓN DE INGRESOS: ASCENDENTE VS. DESCENDENTE

ASCENDENTE

Precio del producto × número previsto de clientes. Construida desde los datos del producto hacia afuera.

DESCENDENTE

Cuota estimada de los ingresos declarados de un mercado concreto. Validación externa de la proyección.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS FINANCIERO

SENSIBILIDAD

Cambia una hipótesis a la vez para ver su impacto en el resultado.

ESCENARIOS

Cambia múltiples hipótesis simultáneamente para cubrir distintos futuros.

MONTE CARLO

Compara cientos de escenarios y calcula su probabilidad de ocurrencia.

El caso de negocio debe responder: ¿por qué comprarán?, ¿cómo se diferenciará?, ¿cómo crecerá el mercado? y ¿qué ingresos generará?

IDEA 08 | LA PLANEACIÓN DEL LANZAMIENTO MAXIMIZA EL POTENCIAL DE LA INNOVACIÓN

La mayoría de las empresas dedican mucha energía al desarrollo de innovaciones, pero no se preparan adecuadamente para lanzarlas. Los lanzamientos deficientes son la principal causa del bajo desempeño de las innovaciones.

"Todos los innovadores aprenden al menos algo sobre sus barreras de adopción después del lanzamiento. Pero la mejor práctica es aprender todo lo posible sobre las barreras antes de salir al mercado, no después."

CASO · UBER

Barrera de adopción: percepción de seguridad

Se abordó mediante seguimiento por GPS, fotos de conductores y sistema de valoraciones. Identificado y resuelto antes del lanzamiento masivo.

TIEMPOS DE PLANEACIÓN SEGÚN TIPO DE PRODUCTO

DIGITAL

Semanas de preparación

GENERAL

1-2 meses plan + 6 meses previos

FARMACÉUTICO

Hasta 3 años de preparación

ELEMENTOS DEL PLAN DE LANZAMIENTO

- Definición del equipo de lanzamiento y roles
- Factores clave de éxito y métricas de resultado
- Plazos, interdependencias y recursos necesarios
- Estrategia para superar barreras de adopción
- Actualización continua ante cambios del mercado y competencia

Las innovaciones revolucionarias requieren más planeación que las incrementales. A mayor riesgo de la idea, mayor necesidad de preparación del lanzamiento.

IDEA 09 | LAS EMPRESAS GANADORAS PRODUCEN PRODUCTOS Y SERVICIOS ADICIONALES

Para alcanzar el éxito a largo plazo, las empresas deben encontrar el equilibrio entre la innovación disruptiva y la incremental. Los líderes innovadores deben añadir nuevas características a los productos existentes, aumentar su desempeño y vender versiones actualizadas.

INNOVACIÓN DISRUPTIVA VS. INCREMENTAL

DISRUPTIVA

Crea categorías nuevas. Mayor riesgo, mayor retorno potencial. Requiere más planeación de lanzamiento y gestión de barreras de adopción.

INCREMENTAL

Mejora lo existente. Menor riesgo. Aprovecha el mismo mercado y la base de clientes ya conquistada.

Permanece atento a tendencias de consumo, cambios tecnológicos y movimientos de la competencia para identificar oportunidades de expansión.

CASO GARMIN: GIRO ESTRATÉGICO EXITOSO

1 INNOVACIÓN DISRUPTIVA INICIAL

Dispositivos de navegación GPS: líder del mercado con tecnología revolucionaria.

2 AMENAZA COMPETITIVA

iPhone y Google Maps desplazaron los GPS de consumo. La competencia cambió el juego.

3 GIRO ESTRATÉGICO

Pivoteo hacia sistemas de navegación para fabricantes de automóviles y aviación.

4 NUEVO GANADOR PREVISIBLE

Dispositivos de seguimiento de actividad física: gran éxito. Teléfonos móviles: fracaso total. La clave fue aprender rápido.