

# Innovación Empresarial y Disrupción

Oportunidades de  
Innovación y Modelos de  
negocio

## Clase 3

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

La innovación es el motor del crecimiento y la sostenibilidad en un mundo empresarial cada vez más dinámico. Innovar no es simplemente generar ideas novedosas, sino estructurar un proceso que permita transformar esas ideas en modelos de negocio rentables y escalables. Es fundamental entender cómo equilibrar la mejora del presente con la exploración del futuro. En este contexto, el modelo de los **Tres Horizontes de Innovación** proporciona un marco estratégico para distribuir los esfuerzos entre la optimización del negocio actual, la expansión hacia nuevas oportunidades y la disrupción de mercados. Esta visión no solo es clave para empresas consolidadas, sino también para emprendedores y ecosistemas de coinnovación.

Dado que la innovación no es un fenómeno uniforme, resulta imprescindible diferenciar los tipos de innovación y su aplicación en distintas industrias. Mientras la **innovación direccional** impulsa mejoras progresivas dentro de un sector, la **innovación interseccional** permite la combinación de disciplinas para generar soluciones radicalmente nuevas. A partir de estos enfoques, herramientas como el **Lean Canvas** ofrecen metodologías prácticas para diseñar y validar modelos de negocio bajo condiciones de incertidumbre, es lo que exploraremos en esta clase.

## DESARROLLO

### 3. Oportunidades de Innovación y Modelos de negocio

#### 3.1 Horizontes de Innovación

La innovación es un factor clave para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. Sin embargo, gestionar la innovación implica equilibrar la eficiencia operativa del presente con la exploración de oportunidades futuras. Para abordar este desafío, Mehrdad Baghai, Stephen Coley y David White desarrollaron el modelo de Tres Horizontes de Innovación en *The Alchemy of Growth* (2000). Este marco permite a empresas, emprendedores y modelos de coinnovación estructurar su estrategia de crecimiento de manera efectiva, asegurando una distribución óptima de los recursos entre innovación incremental, expansión y disrupción. Estos horizontes pueden verse también como el espacio dónde innovar.

NUEVOS MERCADOS RADICALES			10%
MERCADOS ADYACENTES		30%	
MERCADOS EXISTENTES	60%		
	OFERTA EXISTENTE	OFERTA ADYACENTE	NUEVA OFERTA RADICAL

**Figura 1.** Horizontes de innovación Fuente: Elaborado por el autor.

### **Horizonte 1: Innovación en el negocio actual (Core Business)**

Este horizonte se centra en optimizar y mejorar los productos, servicios y procesos existentes para mantener la competitividad en el corto plazo. Es crucial para empresas consolidadas, pero también para emprendedores que buscan estabilidad en sus operaciones antes de expandirse. Toyota revolucionó la manufactura con el Toyota Productivo System (TPS), basado en los principios de juste-in-time y eliminación de desperdicios. Este enfoque permitió mejorar la eficiencia y reducir costos sin alterar la esencia del producto base (automóviles).

Para innovaciones nacientes se trata de encontrar opciones diferentes para productos y mercados existentes, por ejemplo, el caso TEMU.

### **Horizonte 2: Expansión y nuevos modelos de negocio**

Este horizonte se enfoca en ampliar el alcance del negocio mediante la adaptación o escalabilidad de innovaciones dentro del mercado actual o en mercados adyacentes. Representa una oportunidad de crecimiento con riesgo controlado.

Apple no inventó el MP3 ni la música digital, pero en 2001 combinó un dispositivo innovador (iPod) con un modelo de distribución disruptivo (iTunes Store). Esta integración le permitió expandirse a una nueva industria, sentando las bases para la posterior creación del iPhone.

### **Horizonte 3: Innovación disruptiva y el futuro**

Aquí se encuentran las innovaciones radicales, aquellas capaces de cambiar completamente una industria mediante tecnologías emergentes o modelos de negocio no probados. Cuando Tesla ingresó en la industria automotriz, los autos eléctricos eran considerados inviables. Sin embargo, la empresa apostó por una visión a largo plazo basada en electrificación, inteligencia artificial y baterías de alto rendimiento. Hoy, Tesla ha obligado a toda la industria a transformarse, marcando una disrupción total.

Empresas como OpenAI están redefiniendo el trabajo y la educación mediante el desarrollo de modelos avanzados de inteligencia artificial, generando nuevas oportunidades y transformando diversas industrias.

Para decidir dónde innovar, las empresas, emprendedores y modelos de coinnovación deben considerar varios factores:

- Madurez del negocio o mercado: Si el core business aún tiene espacio para optimizarse, Horizonte 1.
- Potencial de expansión: Si existen oportunidades en mercados adyacentes, invertir en Horizonte 2.
- Visión a largo plazo: Si la industria está en riesgo de disrupción, explorar el Horizonte 3.

### **Innovación para Empresas, Emprendedores y Coinnovación**

- Empresas establecidas: Deben asegurarse de que sus operaciones sean eficientes (Horizonte 1), explorar nuevas fuentes de ingresos (Horizonte 2) y prepararse para el futuro sin perder competitividad (Horizonte 3).
- Emprendedores: Necesitan estabilidad y validación temprana (Horizonte 1), luego expansión estratégica (Horizonte 2) y, finalmente, escalar con **disrupción** (Horizonte 3).
- Modelos de Coinnovación: La colaboración entre empresas, startups, universidades y centros de investigación facilita la exploración simultánea de los tres horizontes, permitiendo acelerar la innovación.

Link: <https://www.puentedehierro.org/ojs/index.php/pdh/article/view/19/25>

En el link el artículo explora el modelo de los tres horizontes de la innovación, que ayuda a las organizaciones a equilibrar la mejora del negocio actual con la búsqueda de oportunidades a mediano y largo plazo.

### **3.2 Tipos de Innovación**

La innovación se manifiesta en múltiples formas y niveles dentro de las organizaciones y sociedades. Existen diversas clasificaciones que permiten entender su impacto y aplicación. Entre las más reconocidas se encuentran las tipologías de innovación de Joseph Schumpeter (Teoría del Desarrollo Económico, 1911), el enfoque de Henry Chesbrough sobre innovación abierta (2003) y las categorías establecidas por Clayton Christensen en El Dilema de los Innovadores (1997), donde destaca la innovación disruptiva. Sin embargo, cuando se trata de innovaciones que transforman industrias y generan nuevos paradigmas, dos enfoques resultan especialmente relevantes: la innovación direccional y la innovación interseccional, descritas por Frans Johansson en El Efecto Medici (2005), nos centramos en esta división.

#### **3.2.1 Innovación Direccional**

Este tipo de innovación ocurre dentro de un mismo campo de conocimiento, donde los avances son graduales y acumulativos. Es el resultado de una mejora progresiva de procesos, productos o tecnologías, siguiendo una evolución lógica y predecible. Su éxito depende de una profunda especialización y de la optimización de recursos dentro de un área determinada. Ejemplos de este tipo de innovación incluyen la evolución de los microprocesadores.



**Figura 2.** Dispositivos de almacenamiento de información antiguos

Fuente: Freepik. (s.f.).

### 3.2.2 *Innovación Interseccional*

A diferencia de la innovación direccional, la innovación interseccional surge en la intersección de disciplinas, industrias o culturas diferentes. Se caracteriza por la combinación de conocimientos aparentemente inconexos para generar soluciones innovadoras y disruptivas. Este tipo de innovación permite la creación de nuevos mercados y la transformación de sectores enteros. Ejemplos históricos incluyen la combinación de la música con la tecnología digital para el desarrollo del iPod.



**Figura 3.** Varias de estas marcas innovan de forma interseccional

Fuente: Freepik. (s.f.).

### **3.2.3 Claves para Gestionar la Innovación**

Johansson destaca varios principios para fomentar la innovación:

- Diversificación del conocimiento: Buscar experiencias y aprendizajes en múltiples disciplinas.
- Colaboración interdisciplinaria: Integrar equipos con perfiles variados.
- Asumir el fracaso como parte del proceso: La experimentación y la iteración son claves en la innovación interseccional.
- Exploración de lo inesperado: Mantener una mentalidad abierta a nuevas posibilidades.

Estos enfoques destacan y reiteran que la innovación no es un proceso lineal, sino un fenómeno dinámico que puede surgir tanto de mejoras progresivas como de la combinación inesperada de ideas.

Lo fundamental es encontrar donde innovar, que será una combinación entre intereses, oportunidades (acuérdesse de Drucker) y el apetito al riesgo por hacer algo de impacto o empezar con algo moderado.

Las grandes innovaciones salieron de cosas que en su momento parecían una idiotez, la innovación sale de los lugares poco respetados y canónicos en su momento, además no se necesitan grandes ideas para emprender e innovar.

## **3.3 Lean Canvas**

### **3.3.1 Lean Canvas y sus 9 componentes**

Un modelo de negocio define como una empresa crea, entrega y captura valor. Para estructurarlo, existen herramientas como el Business Model Canvas (BMC) y el Lean Canvas, por ejemplo.

Mientras que el BMC es útil para negocios consolidados, el Lean Canvas, desarrollado por Ash Maurya, está diseñado para startups, priorizando la validación de hipótesis y la experimentación rápida.

El Lean Canvas se compone de nueve elementos clave:

**LEAN CANVAS**

Designed for \_\_\_\_\_

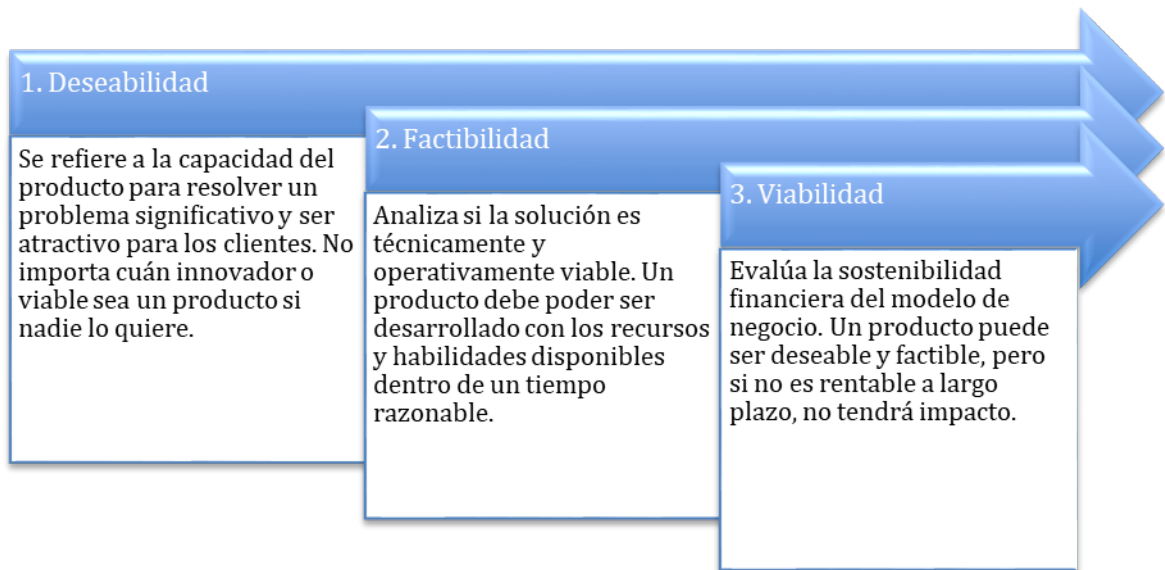
Designed by \_\_\_\_\_

PROBLEM	SOLUTION	VALUE PROPOSITION	ADVANTAGE INJUSTICE	CUSTOMER
EXISTING ALTERNATIVES	KEY METRICS	HIGH LEVEL CONCEPT	CHANELS	EARLY ADOPTERS
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		

Date \_\_/\_\_/\_\_\_\_      Version \_\_\_\_\_

**Figura 4.** Plantilla Lean Canvas. Fuente: Creación del autor

Para que un modelo de negocio sea exitoso, su producto o servicio debe cumplir con tres criterios esenciales: deseabilidad, factibilidad y viabilidad.

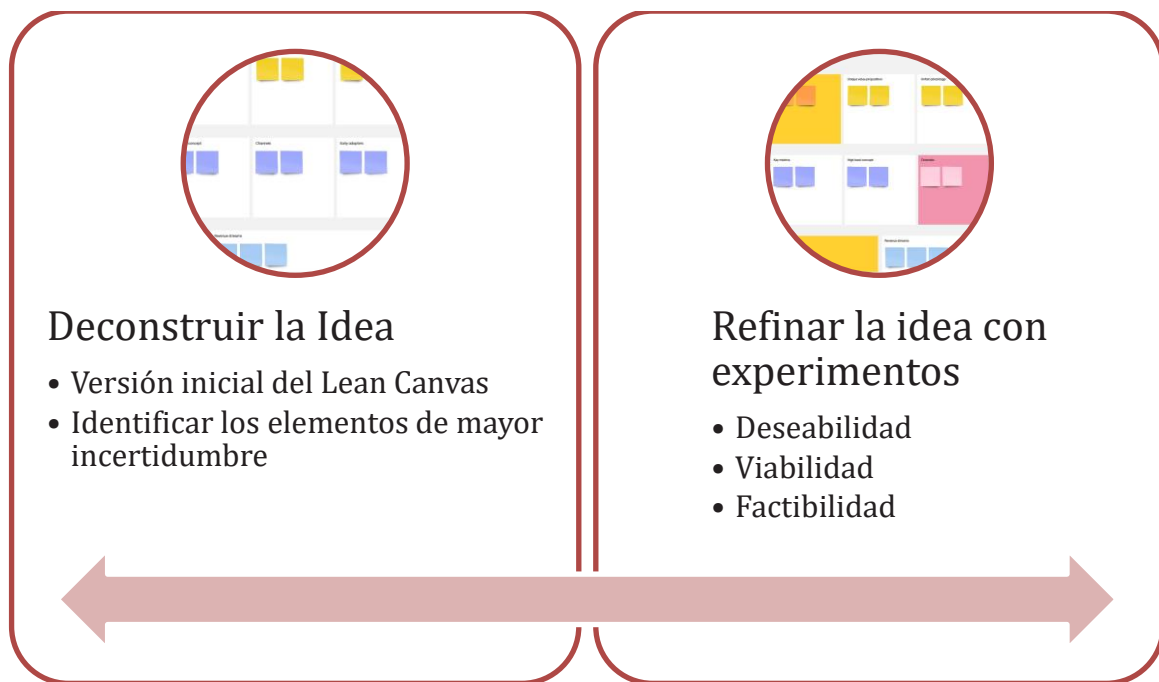


**Figura 5.** Road map de tracción. Fuente: Creación del autor

Cada uno de estos factores debe validarse con información empírica y no con suposiciones. Algunas metodologías y herramientas clave para evaluar cada criterio incluyen:

- Deseabilidad: Jobs to Be Done, Design Thinking, Lienzo de Propuesta de Valor, Lean Canvas.
- Factibilidad: Agile, Lean Startup, Desarrollo No-Code, Job Stories.
- Viabilidad: Métricas AARRR (pirata), Roadmap de tracción, Lean Canvas.

El desarrollo de una innovación consiste en mitigar riesgos hasta encontrar un modelo de negocio sostenible. Sin un marco metodológico basado en evidencia, el proceso puede volverse caótico y poco efectivo. Hay dos pasos para validar el modelo de negocio:



**Figura 6.** Iteración de la idea. Fuente: Creación del autor

- a. El primer paso es construir una versión inicial del modelo de negocio basándose en la información disponible. Este será el “Plan A”, compuesto por hipótesis que posteriormente deberán validarse. El siguiente paso es identificar cuáles son las suposiciones más críticas del modelo de negocio. En un entorno de alta incertidumbre, priorizar correctamente las hipótesis a validar es fundamental para optimizar recursos y evitar el desperdicio de tiempo y dinero. Una mala priorización puede llevar a desarrollar productos que nadie quiere o que no son viables.

Las hipótesis deben enfocarse en:

- Problemas del cliente.
- Disposición a pagar por la solución.
- Viabilidad técnica y operativa del producto.
- Modelo financiero sostenible.

- b. Validar Hipótesis Mediante Experimentos

Para reducir la incertidumbre y validar el modelo de negocio, se deben diseñar experimentos rápidos y de bajo costo. Dependiendo de la hipótesis a probar, se pueden utilizar diversas estrategias:

- Entrevistas de problema: Para entender las necesidades y dolores del cliente.
- Entrevistas de solución: Para evaluar la reacción de los clientes a la propuesta.
- Encuestas y pruebas de concepto.
- Landing Pages y Smoke Tests: Para medir interés antes de desarrollar el producto.
- MVPs (Mínimo Producto Viable):
- Concierge MVP (validación manual antes de automatización).
- Mago de Oz MVP (simulación de la funcionalidad real sin desarrollarla aún).
- Single-Feature MVP (probar una única funcionalidad clave).
- A/B Testing (comparación entre dos versiones de una solución).

### **Iniciamos con el Plan A.**

#### **3.3.2 Segmento de Clientes (Customer Segments)**

Para que un negocio sea sostenible, debe resolver un problema urgente e importante para un grupo de personas dispuestas a pagar por la solución. Sin embargo, muchas startups fracasan porque construyen productos que nadie necesita (Ries, 2011). Por ello, la validación del cliente es esencial en las primeras etapas de un emprendimiento.

El segmento de clientes define la propuesta de valor, los canales de distribución y la estrategia de adquisición de clientes. Incluso un cambio mínimo en el perfil del cliente puede alterar significativamente la estructura del modelo de negocio.

Para definir correctamente el segmento de clientes, es recomendable seguir estos pasos:

#### **a. Identificar los Segmentos de Mercado**

El primer paso es listar los grupos de clientes que podrían beneficiarse de la solución. Inicialmente, esta identificación puede ser general, pero luego debe segmentarse con precisión.

#### **b. Diferenciar entre Cliente y Usuario**

- Cliente: quien toma la decisión de compra y paga por el producto.

- Usuario: quien lo utiliza en su día a día.

c. Segmentar en Nichos Específicos

Las startups exitosas comienzan enfocándose en un nicho concreto con una necesidad insatisfecha. Intentar abarcar un mercado amplio desde el inicio dificulta la diferenciación y la validación del producto.

d. Aplicar el Modelo de “Jobs to Be Done”

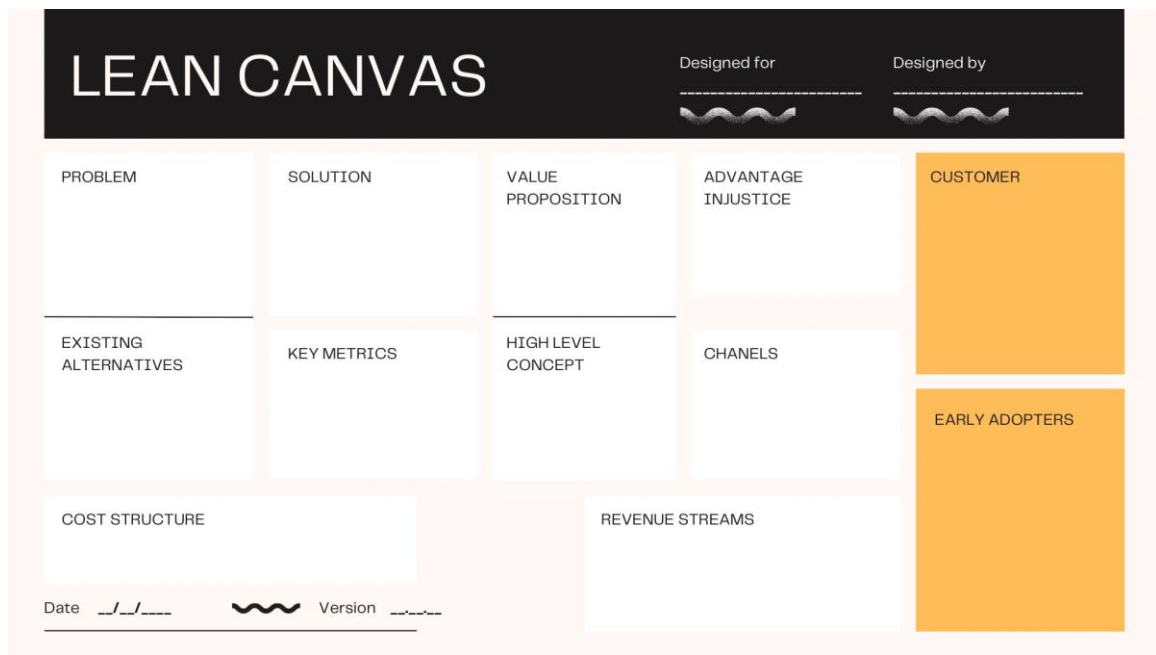
Clayton Christensen desarrolló el concepto de “Jobs to Be Done”, que busca comprender qué espera lograr realmente el cliente con una solución.

e. Identificar a los Early Adopters

Dentro del nicho identificado, es clave encontrar a los early adopters, quienes:

- Experimentan la necesidad con mayor frecuencia.
- Usan una solución actual, pero no les permite alcanzar el resultado deseado.
- Son los primeros dispuestos a pagar por una solución, incluso si aún no está completamente desarrollada.

El objetivo es encontrar al menos 10 clientes iniciales que validen la existencia del problema y la viabilidad de la solución. La mejor estrategia es aprovechar redes de contacto y entablar relaciones directas con estos primeros clientes.



**Figura 7.** Lean Canvas Segmento de Clientes. Fuente: Creación del autor

### 3.3.2 Problema (Problem)

Para que una innovación tenga éxito, debe abordar un problema urgente e importante. Un error común es centrarse en una solución sin validar si realmente responde a una necesidad clave del mercado.

La innovación también surge al mejorar las deficiencias de las soluciones actuales. Por ejemplo, la música pasó de los cassettes (requieren rebobinado manual) a los CDs (selección rápida), luego al iPod (más almacenamiento) y finalmente a Spotify (acceso ilimitado vía streaming). Cada innovación resolvió una limitación previa.

#### **Pasos para Identificar un Problema Relevante:**

- a. Plantear el problema e identificar los potenciales clientes que lo padecen.
- b. Analizar las Alternativas Actuales
  - ¿Cómo resuelven hoy los clientes su necesidad? Ejemplo: un vendedor usa un CRM, Google Sheets o papel y lápiz.

c. Detectar Problemas en esas Alternativas

- Si la solución actual es lenta, costosa o ineficiente, hay una oportunidad para innovar.

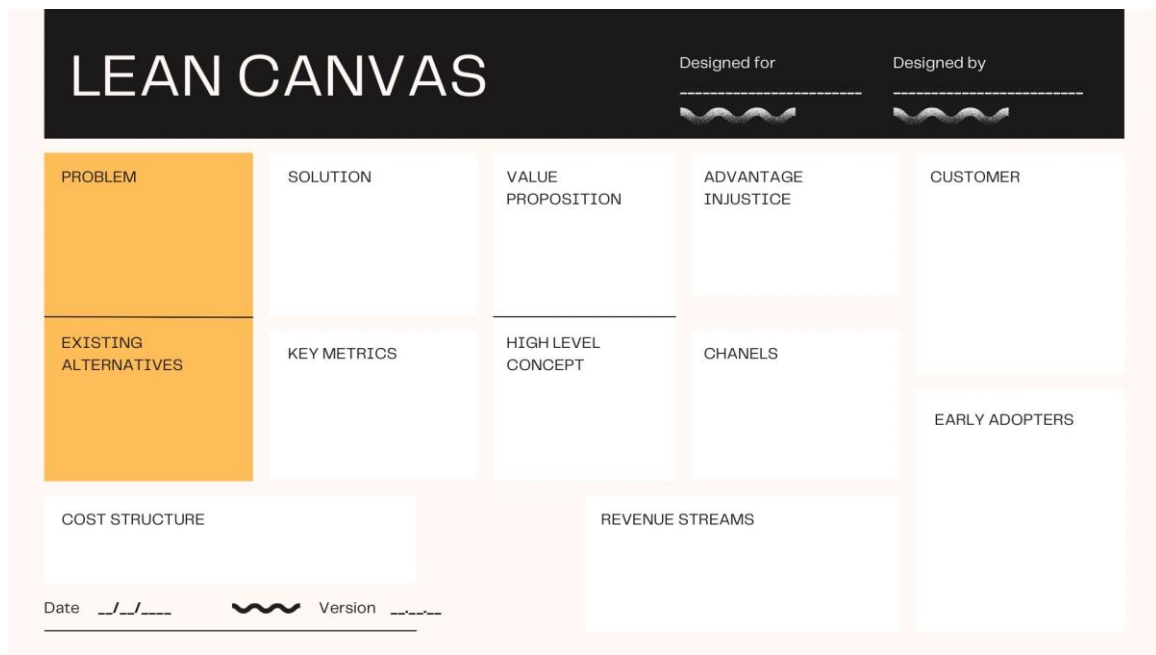
d. Criterios para Evaluar si un Problema Vale la Pena Resolver:

- Nivel de Conciencia: ¿El cliente sabe que tiene un problema? ¿Está buscando activamente una solución?
- Frecuencia: Un problema que ocurre a diario es más valioso que uno esporádico.
- Impacto: ¿El problema tiene un alto costo económico, emocional o social?

COD	NIVEL DE CONSCIENCIA	COD	FRECUENCIA DEL PROBLEMA	COD	IMPACTO DEL PROBLEMA
1	No es consciente QUE TIENE UN PROBLEMA	A	Lo experimenta una vez por año	V	Coste económico, coste emocional y coste social
2	Es consciente pero no busca solucionarlo	B	Lo experimenta una vez cada 3-6 meses	W	Reversibilidad: ¿Es reparable? ¿Tiene consecuencias?
3	Es consciente y quiere solucionarlo	C	Lo experimenta una vez cada 2-4 semanas	X	Temporalidad: ¿Cuánto dura el daño?
4	Es consciente y está buscando activamente una solución	D	Lo Experimenta una vez por semana	Y	Escalabilidad: ¿Aumenta el daño en el tiempo?
5	Ha contratado una solución para resolver su problema pero no está satisfecho con las alternativas actuales	E	Los experimenta todos los días	Z	Impacto en otros stakeholders
6	Ha contratado una solución y está contento				

**Figura 8.** Dimensión del problema. Fuente: Creación del autor.

Para que los clientes adopten un nuevo producto, este debe superar claramente las alternativas existentes.



**Figura 9.** Lean Canvas Problema

Fuente: Creación del autor

### 3.3.4 Propuesta de Valor Única (*Unique Value Proposition*)

Captar la atención de los clientes en los primeros 8 segundos es crucial para que permanezcan en el sitio y conozcan la oferta. Para lograrlo, se recomienda estructurar la propuesta de valor en tres elementos clave:

a. Pre-Headline (Opcional)

- Actúa como un filtro para atraer al público objetivo adecuado.
- Introduce el mensaje principal, preparando al lector para el Headline.
- Despierta curiosidad e interés para incentivar la lectura.

b. Headline (Obligatorio)

- Captura la atención: Debe ser breve, impactante y conectar con la necesidad del cliente.
- Explica la oferta de forma clara: Muestra el principal beneficio o problema que resuelve el producto.
- Facilita el recuerdo: Usa frases memorables o juegos de palabras.

### c. Sub-Headline

- Amplía el mensaje: Explica cómo la solución resuelve un problema clave.
- Conecta con el lector: Habla directamente a sus necesidades y motivaciones.
- Guía hacia la acción: Actúa como puente hacia la oferta completa.

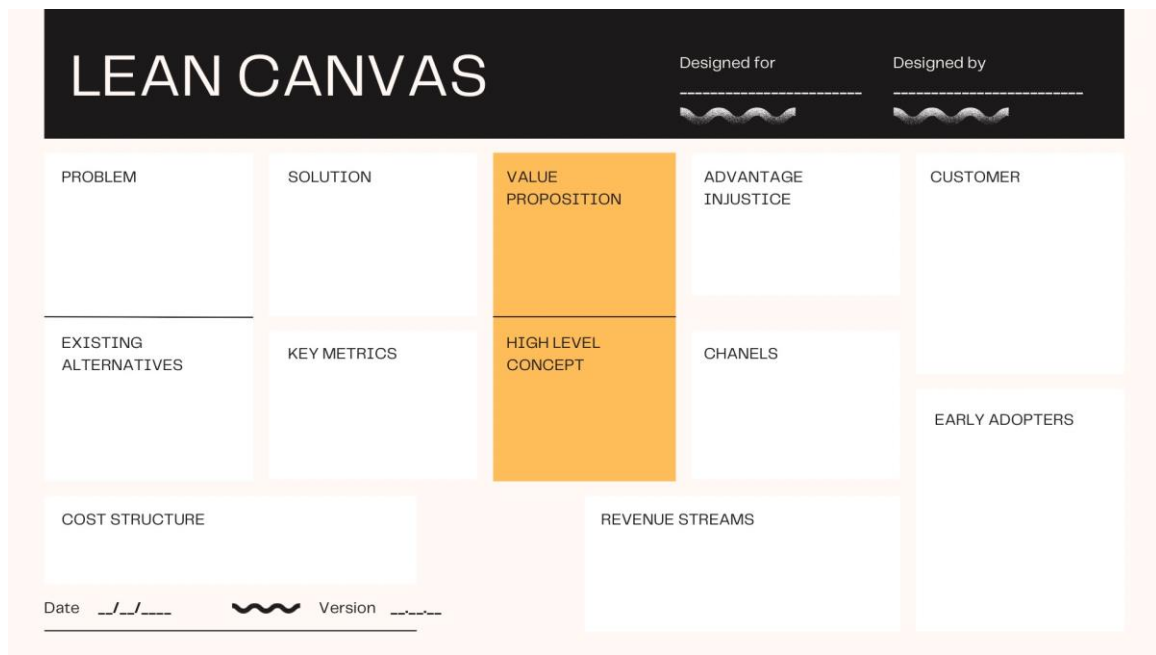
### Consejos Claves para una Propuesta de Valor Efectiva

- Dirígete a los Early Adopters.
- Enfócate en el resultado deseado del cliente, no solo en características o beneficios.
- Basarte en el problema principal que resuelves.
- Inspírate en otras propuestas exitosas, pero personaliza tu mensaje.

Una propuesta de valor bien estructurada aumenta la retención de clientes y mejora la conversión, diferenciando el producto en un mercado competitivo.

### Propuesta de Valor de Airbnb

- Pre-Headline:  
Vive como un local en cualquier lugar del mundo.
- Headline:  
Encuentra alojamientos únicos y experiencias auténticas, sin importar a dónde viajes.
- Sub-Headline:  
Con Airbnb, conecta con anfitriones en más de 220 países y descubre alojamientos que van desde apartamentos acogedores hasta casas increíbles. Reserva de manera fácil, segura y con la confianza de millones de viajeros en todo el mundo.



**Figura 10.** Lean Canvas Propuesta de Valor. Fuente: Creación del autor

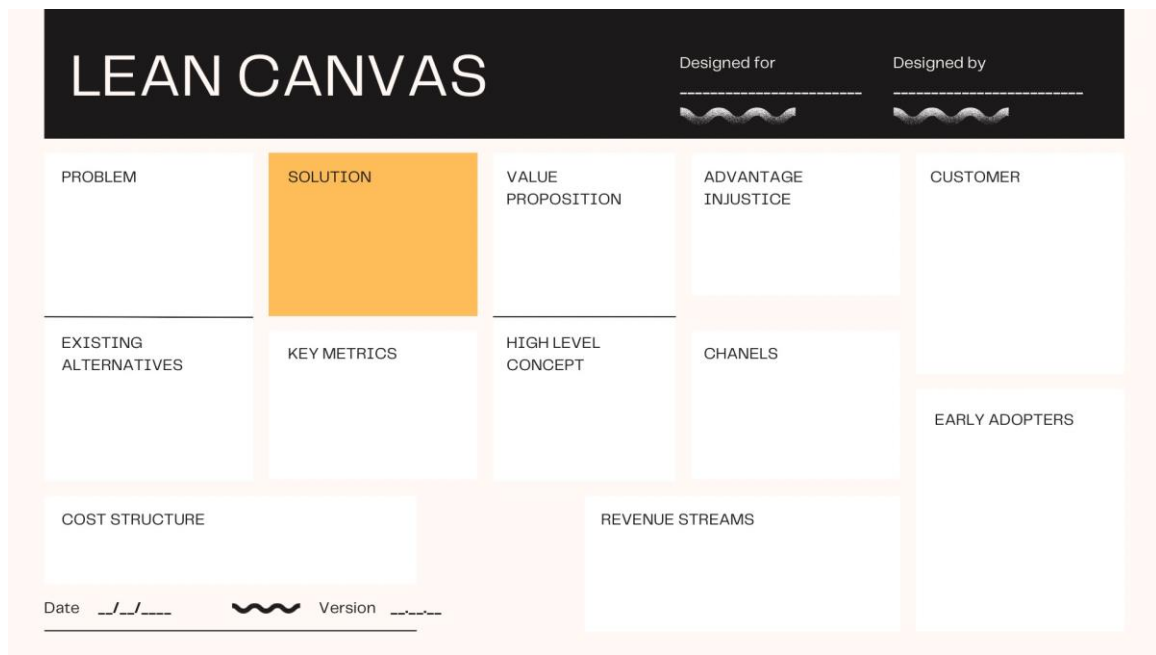
### 3.3.5 Solución (Solution)

La solución ideal no se encuentra en el primer intento. Aunque se tenga una idea clara, es crucial mantener flexibilidad y adaptarse a nuevas percepciones obtenidas del cliente a través de iteraciones constantes. Muchas veces, los problemas identificados inicialmente cambian de prioridad o son sustituidos tras varias entrevistas, lo que puede modificar la solución y el segmento de clientes.

Para estructurar este proceso, es útil mapear el Customer Journey del cliente, analizando:

- ¿Qué tareas debe realizar el cliente para lograr su objetivo?
- ¿Cómo puede la aplicación facilitar este proceso?
- ¿Cómo mejorar la experiencia del usuario?

Asimismo, es clave definir el tipo de producto adecuado, considerando soluciones de tipo tecnológico, análogo o combinadas.



**Figura 11.** Lean Canvas Solución. Fuente: Creación del autor.

### 3.3.5 Canales (*Channels*)

Un gran producto sin visibilidad no genera impacto. Los canales de distribución y comunicación conectan la solución con los clientes, por lo que identificarlos correctamente es clave. Con recursos limitados hay que enfocarse en canales con alto retorno de inversión.

Para seleccionar los canales adecuados, es fundamental conocer al cliente:

- ¿En qué plataformas pasa más tiempo?
- ¿Qué contenido consume y cuándo lo hace?

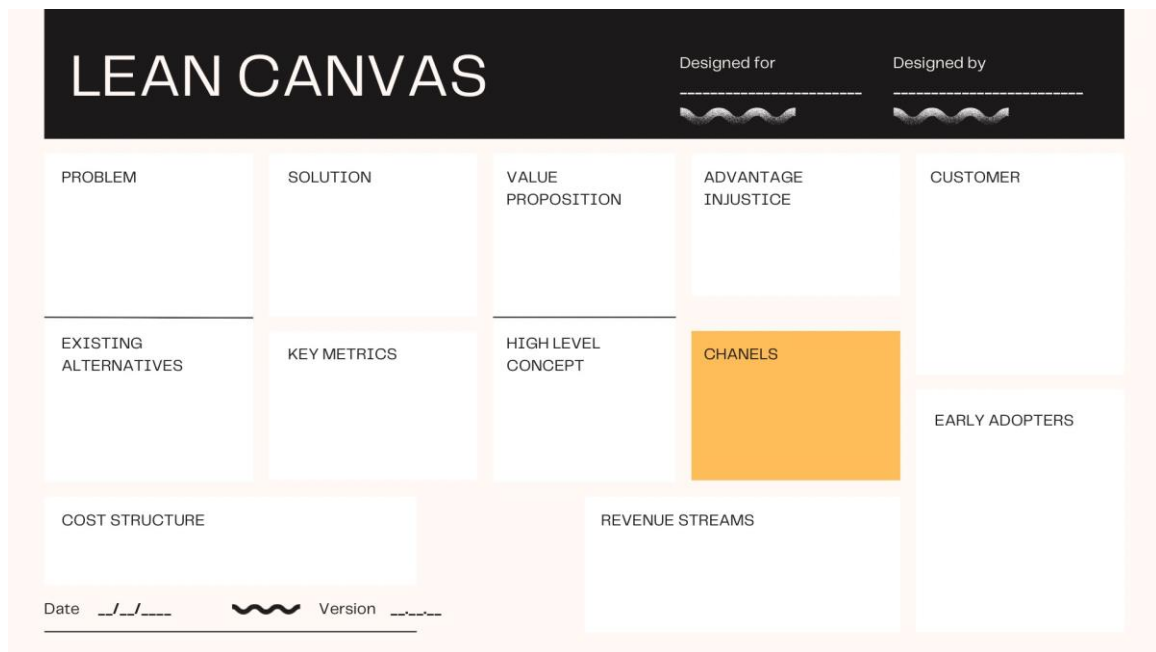
Los canales se clasifican en dos enfoques:

- a. Según el momento de la compra
  - Antes: Captación con marketing de contenidos, SEO y anuncios.
  - Durante: Conversión con sitio web optimizado y chatbots.
  - Después: Fidelización con soporte postventa y email marketing.
- b. Según la forma de atraer clientes
  - Inbound: Crecimiento orgánico (blogs, redes, webinars).

- Outbound: Captación activa (publicidad, llamadas en frío).

#### Consejos clave

- Inicia con estrategias manuales antes de automatizar.
- Gestiona personalmente las primeras ventas para generar confianza.
- No escales hasta lograr alta retención y satisfacción del cliente.



**Figura 12.** Lean Canvas Canales. Fuente: Creación del autor.

### 3.3. 6 Flujos de Ingresos (Revenue Streams)

Un error común en los negocios es retrasar el cobro del producto para reducir fricción y atraer más usuarios. Sin embargo, esto impide validar el modelo de negocio, ya que la gratuidad no garantiza que los clientes estén dispuestos a pagar.

El precio cumple tres funciones clave:

- Es parte del producto e influye en su percepción.
- Define a los clientes que realmente valoran la solución.
- Sirve como validación real, demostrando compromiso.

## Modelos de Monetización

- Pago único: Cobro único (\$1000).
- Suscripción: Pago recurrente (\$100/mes).
- Freemium: Gratuito con funciones premium.
- Transaccional: Comisión por ventas (3%).
- Mixto: Comisión + tarifa fija.
- Publicidad: Ingresos por anuncios.

### Consejos clave:

- Cobra desde el primer día para validar el valor real.
- Mantén precios simples y centrados en un solo segmento.
- Experimenta y ajusta según la respuesta del mercado.

The image shows a Lean Canvas template. At the top, it says "LEAN CANVAS" in large white letters on a black background. To the right of this, there are two fields: "Designed for" and "Designed by", each with a dashed line and a wavy icon below it. The main body of the canvas is a grid of boxes. The top row contains: PROBLEM, SOLUTION, VALUE PROPOSITION, ADVANTAGE INJUSTICE, and CUSTOMER. The second row contains: EXISTING ALTERNATIVES, KEY METRICS, HIGH LEVEL CONCEPT, CHANELS, and EARLY ADOPTERS. The third row contains: COST STRUCTURE and REVENUE STREAMS. The REVENUE STREAMS box is highlighted in orange. At the bottom left, there are fields for "Date" and "Version", each with a dashed line and a wavy icon below it.

**Figura 13.** Lean Canvas Flujos de Ingresos. Fuente: Creación del autor.

### 3.3.7 Estructura de Costos (Cost Structure)

Una mala planificación de costes puede comprometer incluso al negocio más prometedor. Muchos emprendedores priorizan el desarrollo del producto y las ventas, pero descuidan la gestión financiera, lo que puede llevar a precios no rentables y gastos descontrolados.

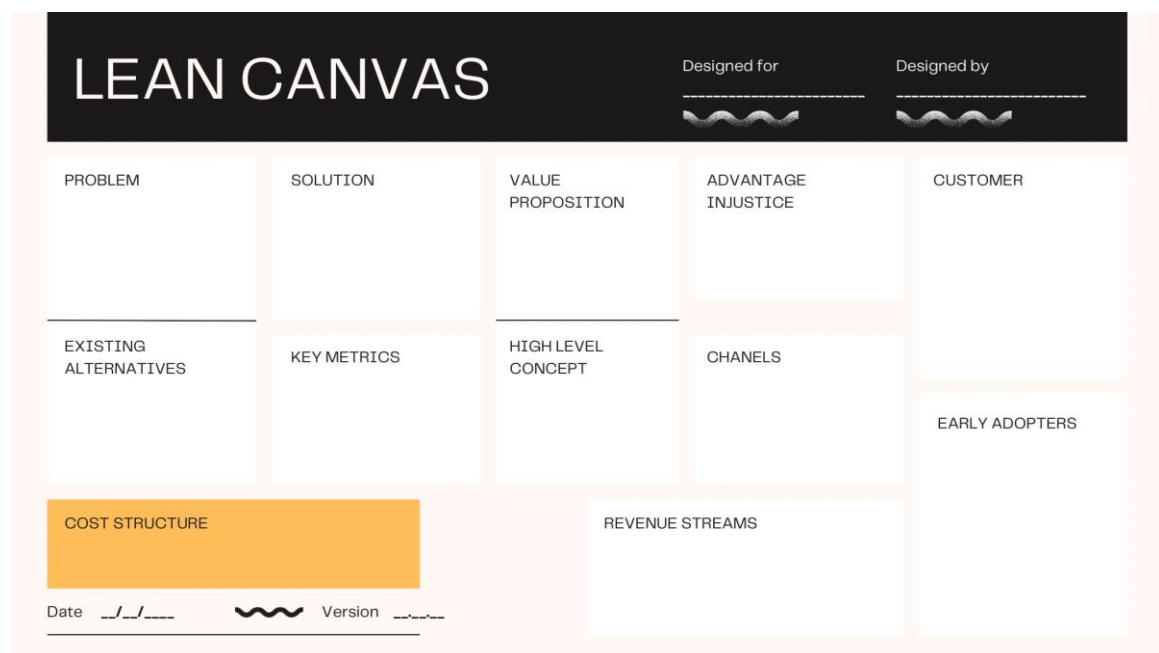
#### Tipos de Costes

- Fijos: Se pagan siempre, sin importar el nivel de ventas (salarios, alquileres, suscripciones).
- Variables: Dependen del volumen de producción o ventas (publicidad, comisiones, hosting).
- Únicos: Pagos no recurrentes (desarrollo de una web).
- Recurrentes: Gastos periódicos (CRM, herramientas SaaS).

#### Claves para una Gestión Financiera Eficiente

- Calcular el punto de equilibrio: Saber cuándo los ingresos cubrirán los costes.
- Proyectar la evolución de costes y optimizar el coste marginal.
- Analizar escenarios financieros (optimista, neutral, pesimista).
- Gestionar el runway: Controlar el dinero disponible para operar.

Una estructura de costes bien definida, alineada con la propuesta de valor, garantiza la sostenibilidad y escalabilidad del modelo de negocio.<sup>5</sup> 1.8 Métricas Clave (Key Metrics)



**Figura 14.** Lean Canvas Costos. Fuente: Creación del autor

### 3.3.9 Métricas Clave (Key Metrics)

Como dijo Peter Drucker, “lo que no se mide, no se mejora”. Muchas startups se enfocan en métricas atractivas pero irrelevantes para la toma de decisiones. Para generar tracción real, es clave medir indicadores que impacten en las ventas.

#### Tipos de Métricas

- Leading Indicators: Predicen el desempeño futuro (ej. tasa de conversión en ventas).
- Vanity Metrics: Dan una falsa sensación de éxito (ej. impresiones de un anuncio).

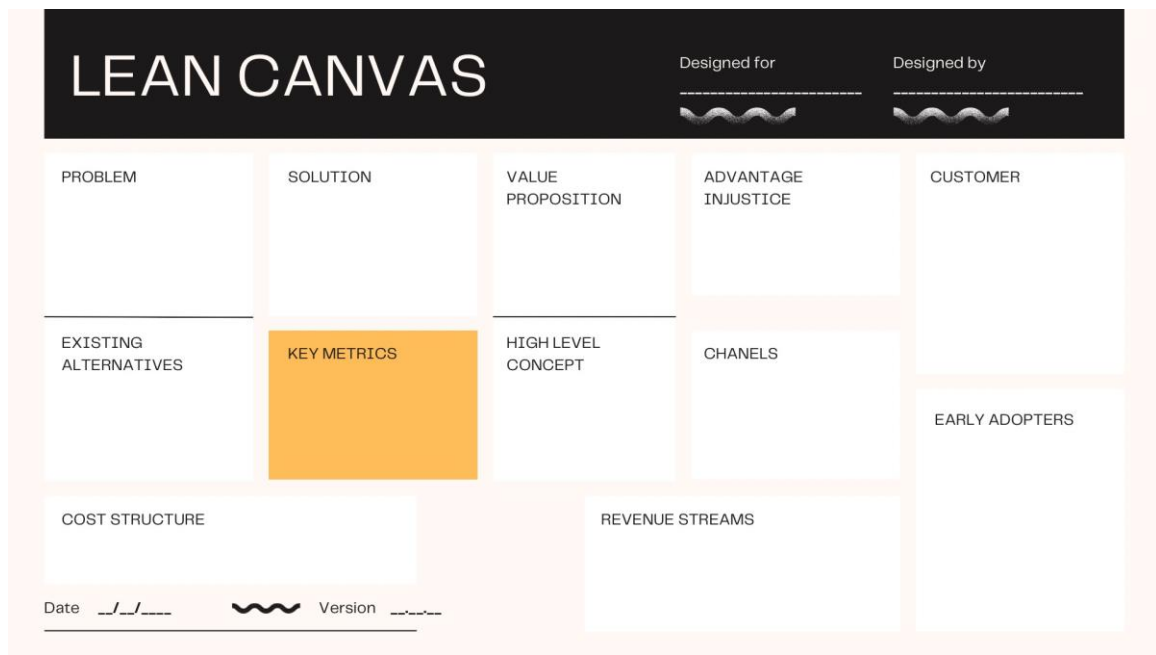
#### Modelo AARRR (Métricas Pirata)

- a. Adquisición: ¿Cómo nos encuentran los clientes?
- b. Activación: ¿Usan el producto como esperamos?
- c. Retención: ¿Siguen utilizándolo regularmente?
- d. Monetización: ¿Están pagando por la solución?
- e. Recomendación: ¿Refieren a nuevos clientes?

#### Claves para optimizar el crecimiento:

- Prioriza métricas accionables y estratégicas.
- Usa un roadmap de tracción con hitos claros.
- Evita el exceso de datos; enfócate en indicadores clave.

Medir lo correcto permite tomar decisiones basadas en datos y asegurar la sostenibilidad del negocio.



**Figura 15.** Lean Canvas Métricas Clave

Fuente: Creación del autor

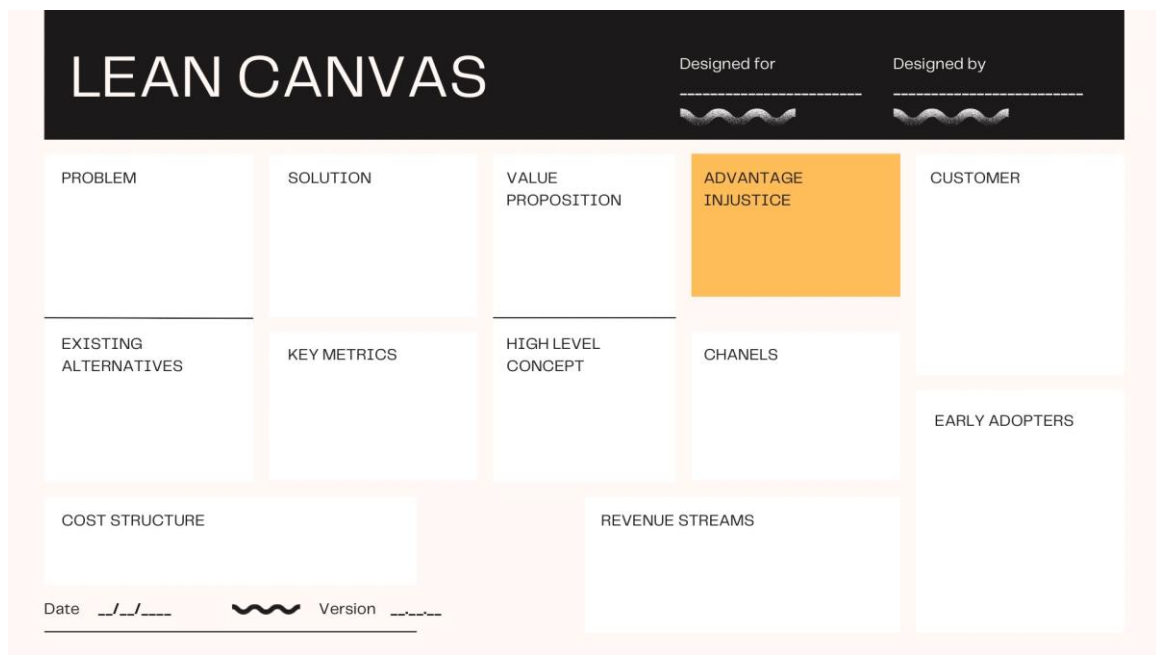
### 3.3.10 Ventaja Injusta (*Unfair Advantage*)

Dado que crear productos es más fácil que nunca, las ideas se copian rápidamente. Para destacar, un negocio necesita algo que la competencia no pueda replicar fácilmente: una ventaja injusta.

Una ventaja injusta puede incluir:

- Información privilegiada o know-how exclusivo.
- Respaldo de expertos en la industria.
- Un equipo excepcional y altamente especializado.
- Efectos de red y comunidad activa.
- Clientes existentes y lealtad de marca.
- SEO y posicionamiento estratégico.

Aunque al inicio puede que no sea evidente, es clave desarrollar y fortalecer estas ventajas para generar barreras de entrada y asegurar el crecimiento sostenible.



**Figura 16.** Lean Canvas Ventaja Injusta. Fuente: Creación del autor.

El siguiente paso para innovar, después de que identifiquemos un mercado, una oferta o un problema importante para resolver es diseñar el Lean Canvas, tener la capacidad de resumir en una sola hoja la iniciativa. Se pueden pintar de un color diferente aquellas zonas del lienzo que generen mayor incertidumbre, esto permitirá explorar las oportunidades entorno a la propuesta.

Cuando decida iniciar un proyecto de negocio, startup o innovación cuídese de no perder tiempo y dinero, estos detalles en el siguiente link.

Link: <https://paulgraham.es/ensayos/como-perder-tiempo-y-dinero.html>

## REFERENCIAS

- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (2000). *The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*. Perseus Publishing.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row.
- Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Harper.
- Johansson, F. (2005). *The Medici Effect: What Elephants and Epidemics Can Teach Us About Innovation*. Harvard Business School Press.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Schumpeter, J. A. (1911). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Toyota Production System. (2001). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. CRC Press.
- White, D., Baghai, M., & Coley, S. (1999). *The Three Horizons Framework for Managing Innovation*. McKinsey & Company.

### DEFINICIÓN DE LOS TÉRMINOS CITADOS EN LA CLASE 3.

**Innovación Disruptiva:** Es un tipo de innovación que transforma por completo una industria al introducir productos o servicios que inicialmente pueden parecer menos sofisticados o rentables para el mercado establecido, pero que con el tiempo evolucionan hasta desplazar a las soluciones tradicionales.

**Ecosistema de Innovación:** Un ecosistema de innovación es el conjunto de actores, relaciones, tecnologías, políticas y recursos que interactúan para fomentar el desarrollo de nuevas ideas, productos y servicios en un entorno dinámico. Este concepto reconoce que la innovación no ocurre en el aislamiento, sino dentro de una red de colaboración en la que participan diversas organizaciones y sectores.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

