

LA DIFÍCIL DECISIÓN DE PIVOTAR

Posted on 20/01/2012 by Naider



Seguramente se trata de una de las decisiones estratégicas más delicadas y arriesgadas que se pueden tomar en una empresa: ¿continuamos con el mismo modelo de negocio, introduciendo innovaciones incrementales y mejoras en el producto **o pivotamos y variamos de algún modo nuestro modelo de negocio?**

Pivotar significa realizar una reorientación de nuestro producto, estrategia o modelo de crecimiento para verificar nuevas hipótesis acerca de nuestro modelo de negocio. Pivotar no requiere abandonar completamente nuestra orientación. Al pivotar mantenemos un pie fijo mientras con la cabeza buscamos nuevas combinaciones que hagan que nuestro producto pueda tener éxito en el mercado. Significa cambiar algunos de los pilares estratégicos en los que basamos nuestra propuesta de valor pero mantener otros. Un pivote es un cambio estructurado realizado para testear, en el mercado, algún aspecto fundamental de nuestro producto o estrategia.

Eric Rise (The lean startup, 2011) habla de varios tipos de pivote: zoom-in, zoom-out, segmento de clientes, necesidad de clientes, plataforma, arquitectura del negocio, captura de valor, motor de crecimiento, canal y tecnología. En la práctica, todas las organizaciones **deberían establecer, de modo regular, reuniones que analicen la oportunidad de pivotar.** Algunas de las cuestiones que estas reuniones deberían tratar de responder serían:

- ¿Aportaríamos más valor a nuestros clientes mediante un producto o servicio más amplio que incluyera como componente nuestro actual producto o servicio? (zoom-out pivot)
- ¿Sería más valioso enfocarse en una parte de nuestro producto o servicio y abandonar otras actividades? (zoom-in pivot)
- ¿Deberíamos enfocar nuestro producto o servicio en otro tipo de clientes? ¿Resulta claro que nuestro producto o servicio tiene valor pero no para el cliente actual? (pivotaríamos en el segmento de clientes)
- ¿Deberíamos enfocar nuestro producto o servicio en una necesidad más imperiosa de nuestros clientes? ¿Conocemos a nuestro cliente pero hemos detectado una necesidad más acuciante que resolver? (pivotaríamos en la necesidad de los clientes)
- ¿Nuestro producto podría ser en realidad más valioso como plataforma sobre la que construir más productos o servicios de ese tipo? (pivotaríamos hacia una plataforma)
- ¿Tendría sentido cambiar nuestra arquitectura de negocio? ¿Transformar nuestro negocio de B2B a B2C o viceversa? (pivotaríamos nuestra arquitectura de negocio)
- ¿Podríamos capturar valor con otro modelo? Es decir, ¿capturaríamos más valor con otro modelo de ingresos: por suscripción, por publicidad, patrocinios, venta de paquetes, etc. (pivotaríamos nuestro modelo de captura de valor)
- ¿Podemos probar otro modelo de crecimiento? ¿cómo capturamos clientes y cómo los fidelizamos? ¿en qué basamos nuestro crecimiento: en la cautividad del cliente, en la difusión viral, en fuerza de ventas o publicidad? ¿podríamos cambiar algo en este sentido? (pivotaríamos nuestro motor de crecimiento)
- ¿Podemos utilizar otro canal de venta? ¿Podríamos llegar a nuestros clientes a través de distribuidores (o prescindir de ellos), Internet, u otros canales? (pivotaríamos nuestro canal)
- ¿Podemos ofrecer nuestro producto mediante una tecnología diferente? (pivotaríamos nuestra tecnología)

Con la actual aceleración del cambio (social, tecnológico, económico...) toda organización que no sea capaz de enfrentar este tipo de cuestiones estará avocada en el medio plazo al fracaso. La decisión es difícil y puede tirar al traste gran parte del trabajo realizado hasta un determinado momento, pero es necesaria. Si en un determinado momento nuestro producto no encaja en el

mercado, no existe ese market-product fit, lo mejor es que pivotemos cuanto antes

There are no comments yet.