

DISCOVERY

¿Qué se debe hacer en *Discovery*?

Artículo de una página • Lectura de 5 minutos

¿Cómo creamos valor?

Focus define **el qué**: la Y. *Discovery* define **el cómo**, y lo expresa en cifras para poder ejecutarlo y medirlo. Su tesis: **crear valor para X no es lo mismo que crear valor para Y**.

El trabajo, en cinco movimientos

1. **Replantear la propuesta de valor.** Llegar a la Y puede exigir ofrecer algo distinto.
2. **Redefinir las actividades y los recursos clave.** ¿Qué hay que crear, fortalecer o eliminar? ¿Qué recursos se necesitan?
3. **Decidir dónde invertir y dónde desinvertir.** Las ventas indican qué debe crecer; el EBITDA, qué debe pesar menos.
4. **Repartir la Y en trimestres**, según el comportamiento real del negocio.
5. **Aterrizar todo en OKR:** Objetivos trimestrales con sus palancas, magnitudes y cargos responsables.

Un ejercicio que ayuda. Se describen las actividades actuales y su peso en el estado de resultados: la foto de X. Luego se repite pensando en la Y: la foto de Y. Las actividades que faltan aparecen en la diferencia.

La responsabilidad es de la dirección. El gerente general y su equipo diseñan. El *Coach IA* propone, cuestiona y verifica que las cifras cuadren, pero no decide.

PARA LLEVAR

Discovery no es una pregunta matemática. Es una pregunta de innovación que termina expresada en cifras.

PARA PROFUNDIZAR

- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, *Generación de modelos de negocio* (2010)
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *La estrategia del océano azul* (2005)