

PREGUNTA CLAVE

¿Qué parte de nuestros ingresos se factura por artefactos cuyo costo de producción la IA está bajando — y qué parte por resultado garantizado?

POR QUÉ IMPORTA

La IA abarata producir código, contenido, documentación y prototipos; entregar soluciones reales requiere más ingeniería, dominio, verificación y responsabilidad. Reinventar el negocio es mover la oferta y el precio hacia ese resultado.

LOS CUATRO NIVELES

N1

El negocio sigue igual; la IA es productividad interna. La pregunta por la disrupción propia no se formuló.

N2

Hay conciencia del riesgo y conversaciones sobre qué parte de la oferta está expuesta, sin consecuencias en decisiones.

N3

La oferta se rediseña de forma tangible: servicios repriceados o reempaquetados, al menos una oferta nueva habilitada por IA en el mercado.

N4

La reinvenición es continua: se revisa qué parte del negocio es 'hielo', se lanzan y retiran ofertas con cadencia, y se captura valor en dominio, gobierno e integración.

CÓMO SUBIR UN NIVEL

Transición	Acción	Tiempo (est.)	Quién	Evidencia de hecho
N1 → N2	Correr el ejercicio de la fábrica de hielo con el equipo directivo: mapear ingresos por artefacto vs. por resultado garantizado.	1 taller de medio día + 2 semanas de análisis	Dirección + comercial	Mapa de ingresos por exposición, con porcentaje 'hielo' declarado.
N2 → N3	Elegir UNA oferta y rediseñarla de punta a punta con lógica IA-nativa, incluido el pricing. Aprender ahí antes de generalizar.	1-2 trimestres	Dueño de la oferta + comercial + delivery	Oferta rediseñada vendida al menos a un cliente, con pricing por resultado.
N3 → N4	Instalar la revisión semestral de cartera de ofertas con la pregunta '¿qué dejaría de comprarnos nuestro mejor cliente si mañana adopta IA en serio?'	Semestral, permanente	Dirección	Ofertas lanzadas y retiradas por año; % de ingresos de ofertas nuevas.

QUÉ MEDIR

% de ingresos de ofertas creadas o rediseñadas en los últimos 18 meses · % de ingresos que depende de tareas altamente automatizables (a la baja) · Ofertas retiradas o reformuladas por año

Tablero: Se conecta con M9 y con la relación costo-precio de M10.

VARIANTES POR PERFIL

PyME (≈30). Para la consultora y la factory es urgente: su oferta es la más expuesta. El ejercicio cabe en una tarde con los socios.

Empresa grande (≈500). Para la empresa de producto es estrategia de roadmap: qué parte del producto absorbe la IA y qué se cobra por el resultado.

ANTI-PATRÓN

Vender artefactos más rápido: trasladar toda la ganancia de velocidad como descuento sin cobrar la ingeniería, la verificación y el gobierno que hacen la diferencia.

EN QUÉ SE APOYA

Christensen (el cliente contrata un progreso, no software) · Abbosh, Nunes & Downes (liberar el valor atrapado antes que un entrante; wise pivot) · Agrawal et al. (la reinvenición es una solución de sistema).

Ver también: 1.5 · 3.3 · 4.2