

Pivotea el Propósito: Una nueva herramienta para el pensamiento disruptivo

Insights de innovación

www.transforme.cl
+56 9 98730717
contacto@transforme.cl

transforme

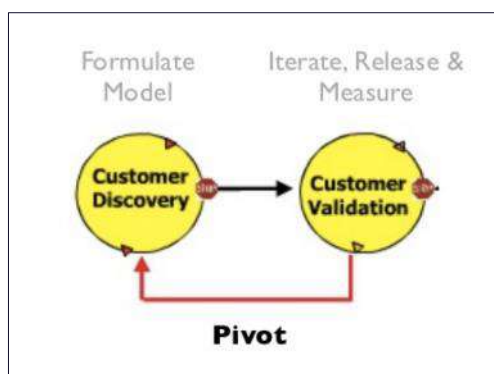
Pivotea el Propósito: Una nueva herramienta para el pensamiento disruptivo

Guillermo Beuchat, Socio Transforme

Muchos de nuestros clientes están enfrentando un dilema importante: es tanta la presión por salvar el negocio o minimizar las pérdidas en el corto plazo, que el "mindshare" que otorgamos a pensar el nuevo negocio, a reinventarnos, es demasiado bajo. Estamos tan concentrados en pensar *mejor*, que omitimos pensar *diferente*, que es la clave del futuro en este momento. Y tampoco es fácil hacerlo, porque en estas circunstancias, preferimos quedarnos en espacios conocidos, nos aferramos a lo que sabemos y creemos conocer, preferimos "ir a la segura" y seguir funcionando "dentro de la caja", buscando reducir el riesgo y la incertidumbre.

Lo que hay que hacer es exactamente lo contrario: ver esta crisis como una oportunidad para reinventarnos, para pensar diferente, para salir de la caja. ¿Cómo hacerlo? Sumando dos conceptos complementarios, de uso común en el mundo de la innovación y el emprendimiento, para crear una herramienta que facilita el pensamiento disruptivo y nos permita visualizar ese nuevo negocio, ese nuevo modelo que se nos hace difícil encontrar.

PIVOTE



Lo definió Eric Ries en forma magistral en su libro "The Lean Startup", que a estas alturas es lectura obligada para cualquier innovador: "El pivote se produce cuando cambias algunas de tus hipótesis principales por otras nuevas. Definirás por lo tanto una nueva versión de tu modelo negocio, y deberás crear un nuevo Producto Mínimo Viable y tratarás nuevamente de probar que dichas hipótesis son válidas". Lo importante es quién define el pivote: lo hace el cliente, que valida las hipótesis y las propuestas de valor basadas en ellas. Son los clientes los que responden al Producto Mínimo Viable que se les presenta, validando o no las

hipótesis implícitas en la propuesta, generando entonces una nueva iteración o "pivote" en base a su feedback y el aprendizaje obtenido.

¿Cómo pivotear el negocio actual hacia uno radicalmente nuevo, basado en hipótesis diferentes? No estamos tratando de mejorar u optimizar el negocio actual, basándose en las mismas hipótesis y reglas del juego actuales. Lo que necesitamos es cambiar el enfoque, pensar el negocio en forma diferente, no mejor. Y que sean los clientes la fuente de validación, no nuestra propia intuición.

PROPÓSITO



Fue Simon Synek que definió este concepto en una forma que sirve para el objetivo buscado, en su famoso modelo del "Círculo de Oro": se trata de un modelo muy sencillo que encierra una gran verdad, una inmensa sabiduría. Todo se basa en tres círculos concéntricos donde cada uno describe una dimensión de cualquier comunicación: ¿Para qué lo hacemos? ¿Cómo lo

hacemos? y ¿Qué hacemos? Normalmente, todo el mundo (marcas, líderes) sabe qué hace, algunos saben cómo lo hacen pero muy poca gente sabe *por qué* lo hacen. Se trata de pensar qué realmente se hace lo que se hace y por qué a alguien le va a importar. El propósito es la razón fundamental de por qué existe un negocio, ¿para qué?

El ejemplo de LYSOL

¿Qué ocurre si integramos estos dos conceptos, y los aplicamos a la realidad de nuestra empresa, restringiendo su aplicación al ámbito de los RECURSOS que poseemos y que podemos utilizar? Esta técnica, conocida genéricamente en inglés como "re-purposing", identifica nuevos propósitos o formas diferentes de dar uso a los activos que poseemos ("pivotamos") esos recursos, redefiniendo "para qué" los usamos.

Veamos un ejemplo que ilustra el concepto: la nueva línea de negocios de LYSOL, la marca con mayor prestigio y posicionamiento a nivel mundial en materia de limpieza, higiene y desinfección.



Reckitt Benckiser

LYSOL HYGIENE CONSULTING
Clientes: Hilton, Delta, Bellagio
"Sello Lysol"
"The Deloitte of Hygiene"

Desde mayo, solo 2 meses TTM

SPINOFF SOBRE REPUTACION DE MARCA

KILLS OVER 100 ILLNESS CAUSING GERMS

Lysol
BRAND III
KILLS 99.9% OF VIRUSES & BACTERIA

Disinfectant Spray

TR

LYSOL hace un análisis detallado de sus activos estratégicos, y concluye:

- Que tiene una MARCA con una tremenda reputación a nivel global, es “top of mind” en productos y categorías asociadas a conceptos de higiene, limpieza y desinfección.
- Que tiene GENTE especialista y de mucho prestigio, literalmente sus especialistas técnicos son quienes más saben de limpieza y desinfección de hogares y empresas.
- Que fabrica PRODUCTOS de limpieza y desinfección que son líderes en sus mercados y categorías.

Los ejecutivos de LYSOL se preguntaron entonces... ¿Cómo podríamos PIVOTEAR nuestro modelo de negocio, redefiniendo el uso de esos activos para generar un nuevo PROPOSITO que sea la base de un negocio rentable y de rápido escalamiento en el contexto actual?

Muy sencillo: Creamos una nueva empresa “spin-off” de servicios de consultoría en higiene y limpieza. Reutilizamos nuestros especialistas, que hoy funcionan en los laboratorios y hacen I+D, y los enviamos a terreno a atender clientes finales en calidad de expertos; nos apalancamos en la marca, usándola derechamente en el nombre y posicionamiento del nuevo servicio de consultoría, e incluimos un “sello LYSOL” en la propuesta, que los clientes pueden usar para “certificar” que sus productos o servicios cumplen con los más altos estándares de higiene y limpieza; y de paso aprovechamos de recomendar el uso de nuestros productos para implementar las estrategias de higiene y limpieza recomendadas, generando un aumento significativo de las ventas directas de alto margen a clientes finales, desintermediando al canal de distribución tradicional de sus productos.

Bingo! En menos de dos meses (un time-to-market realmente asombroso), LYSOL lanza su nueva división de servicios de consultoría, que empieza desde el primer día con clientes de la talla de Hilton, Bellagio y Delta Airlines. En pocos meses ya se habla en el mercado de el nuevo “Deloitte de la Higiene”, y el modelo ya está siendo imitado por otros fabricantes de productos de limpieza como Clorox. Tal vez lo más interesante y destacable de este ejemplo sea la tremenda agilidad demostrada por una compañía muy tradicional, conservadora, focalizada en manufactura y distribución física eficiente, con gente y modelo de negocios muy lejanos al consumidor final, para generar un nuevo negocio de servicio, vendido directamente al consumidor final en lugar de clientes mayoristas y distribuidores, con un alto margen. Un cambio de paradigma total. La compañía logró vencer todas las resistencias internas en tiempo récord.

La herramienta PIVOTE+PROPOSITO

Para facilitar el análisis y el proceso creativo implícito en este ejemplo, Transforme ha preparado una herramienta o “canvas” muy sencillo que permite trabajar el concepto con un equipo de trabajo multidisciplinario que aporte distintas visiones y experiencias al proceso. El proceso creativo se hace en cuatro etapas:

- a) **Identificar y caracterizar los activos estratégicos:** ¿Qué caracteriza el activo? ¿Cuáles son las fortalezas que poseemos? ¿Cómo nos diferencia ante nuestros clientes? ¿Por qué es estratégico?

- b) **Describir el propósito, uso o destino actual de cada activo estratégico identificado:** ¿Cómo usamos el activo hoy? ¿Cuál es el propósito de este activo en el modelo de negocio actual? ¿Cómo medimos su aporte al negocio? ¿Qué es lo que valoran los clientes? ¿Cuáles son las hipótesis detrás del activo actual?
- c) **Pivotear el activo:** ¿Qué nuevo destino o uso podemos dar al activo? ¿Qué nuevas hipótesis están detrás de este nuevo propósito? ¿Cómo podemos apalancar este activo en otras formas o usos?
- d) **Nueva propuesta de valor:** ¿Qué nueva propuesta de valor podemos hacer basados en el pivote de activos? ¿Qué dolores o necesidades de clientes resuelve? ¿De qué clientes actuales o nuevos? ¿Cómo podemos entregar la propuesta? ¿A través de qué canales y modelos de relacionamiento para cada tipo de cliente? ¿Cómo se monetiza el nuevo modelo para generar ingresos? ¿Cuán rentable es la nueva propuesta? ¿Cuáles son los nuevos competidores que habrá en el espacio pivoteado? ¿Cómo compiten los jugadores de ese nuevo espacio?

¿Qué caracteriza el activo? ¿Cuáles son las fortalezas que poseemos? ¿Cómo nos diferencia ante nuestros clientes? ¿Por qué es estratégico?	¿Qué caracteriza el activo? ¿Cuáles son las fortalezas que poseemos? ¿Cómo nos diferencia ante nuestros clientes? ¿Por qué es estratégico?	¿Qué caracteriza el activo? ¿Cuáles son las fortalezas que poseemos? ¿Cómo nos diferencia ante nuestros clientes? ¿Por qué es estratégico?	¿Qué caracteriza el activo? ¿Cuáles son las fortalezas que poseemos? ¿Cómo nos diferencia ante nuestros clientes? ¿Por qué es estratégico?	¿Qué caracteriza el activo? ¿Cuáles son las fortalezas que poseemos? ¿Cómo nos diferencia ante nuestros clientes? ¿Por qué es estratégico?
Activo Estratégico	Activo Estratégico	Activo Estratégico	Activo Estratégico	Activo Estratégico
¿Cómo usamos el activo hoy? ¿Cuál es el propósito de este activo en el modelo de negocio actual? ¿Cómo medimos su aporte al negocio? ¿Qué es lo que valoran los clientes? ¿Cuáles son las hipótesis detrás del activo actual?	¿Cómo usamos el activo hoy? ¿Cuál es el propósito de este activo en el modelo de negocio actual? ¿Cómo medimos su aporte al negocio? ¿Qué es lo que valoran los clientes? ¿Cuáles son las hipótesis detrás del activo actual?	¿Cómo usamos el activo hoy? ¿Cuál es el propósito de este activo en el modelo de negocio actual? ¿Cómo medimos su aporte al negocio? ¿Qué es lo que valoran los clientes? ¿Cuáles son las hipótesis detrás del activo actual?	¿Cómo usamos el activo hoy? ¿Cuál es el propósito de este activo en el modelo de negocio actual? ¿Cómo medimos su aporte al negocio? ¿Qué es lo que valoran los clientes? ¿Cuáles son las hipótesis detrás del activo actual?	¿Cómo usamos el activo hoy? ¿Cuál es el propósito de este activo en el modelo de negocio actual? ¿Cómo medimos su aporte al negocio? ¿Qué es lo que valoran los clientes? ¿Cuáles son las hipótesis detrás del activo actual?
Propósito Actual	Propósito Actual	Propósito Actual	Propósito Actual	Propósito Actual
¿Qué nuevo destino o uso podemos dar al activo? ¿Qué nuevas hipótesis están detrás de este nuevo propósito? ¿Cómo podemos apalancar este activo en otras formas o usos?	¿Qué nuevo destino o uso podemos dar al activo? ¿Qué nuevas hipótesis están detrás de este nuevo propósito? ¿Cómo podemos apalancar este activo en otras formas o usos?	¿Qué nuevo destino o uso podemos dar al activo? ¿Qué nuevas hipótesis están detrás de este nuevo propósito? ¿Cómo podemos apalancar este activo en otras formas o usos?	¿Qué nuevo destino o uso podemos dar al activo? ¿Qué nuevas hipótesis están detrás de este nuevo propósito? ¿Cómo podemos apalancar este activo en otras formas o usos?	¿Qué nuevo destino o uso podemos dar al activo? ¿Qué nuevas hipótesis están detrás de este nuevo propósito? ¿Cómo podemos apalancar este activo en otras formas o usos?
Pivote	Pivote	Pivote	Pivote	Pivote
<p>¿Qué nueva propuesta de valor podemos hacer basados en el pivote de activos? ¿Qué dolores o necesidades de clientes resuelve? ¿De qué clientes actuales o nuevos? ¿Cómo podemos entregar la propuesta? ¿A través de qué canales y modelos de relacionamiento para cada tipo de cliente? ¿Cómo se monetiza el nuevo modelo para generar ingresos? ¿Cuán rentable es la nueva propuesta? ¿Cuáles son los nuevos competidores que habrá en el espacio pivoteado? ¿Cómo compiten los jugadores de ese nuevo espacio?</p> <p>Nueva Propuesta de Valor</p>				

Recomendamos usar este canvas para hacer una sesión de ideación con un equipo multidisciplinario, que conozca bien los activos estratégicos actuales, y que haya tenido experiencia previa en otras industrias o negocios, no relacionados con el actual. Esto es clave para aportar diversidad y conocimiento de otros modelos de negocios a la discusión. Asimismo, es clave que el facilitador de este proceso posea una amplia y variada experiencia como consultor en distintas industrias, sectores y culturas organizacionales, de modo que apoye el pensamiento “fuera de la caja” al momento de pivotear los activos.