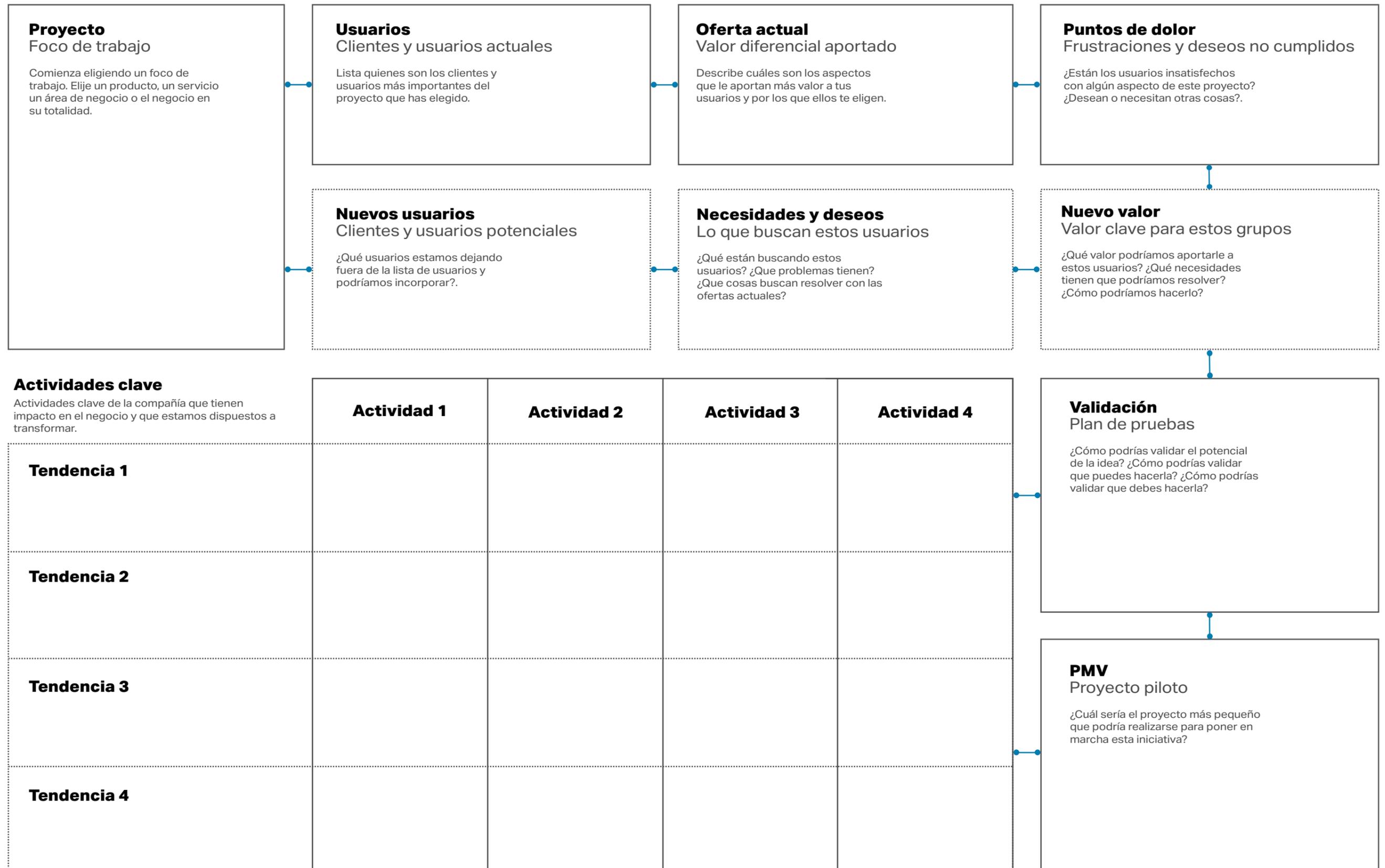


# **Business Transformation** Canvas

Una guía para explorar el futuro y generar nuevas direcciones de negocio de manera innovadora.

por Juan Prego

# Business Transformation Canvas



# ¿Qué estás dispuesto a transformar?

Comienza definiendo el área de trabajo para explorar, a esto lo llamaremos proyecto.

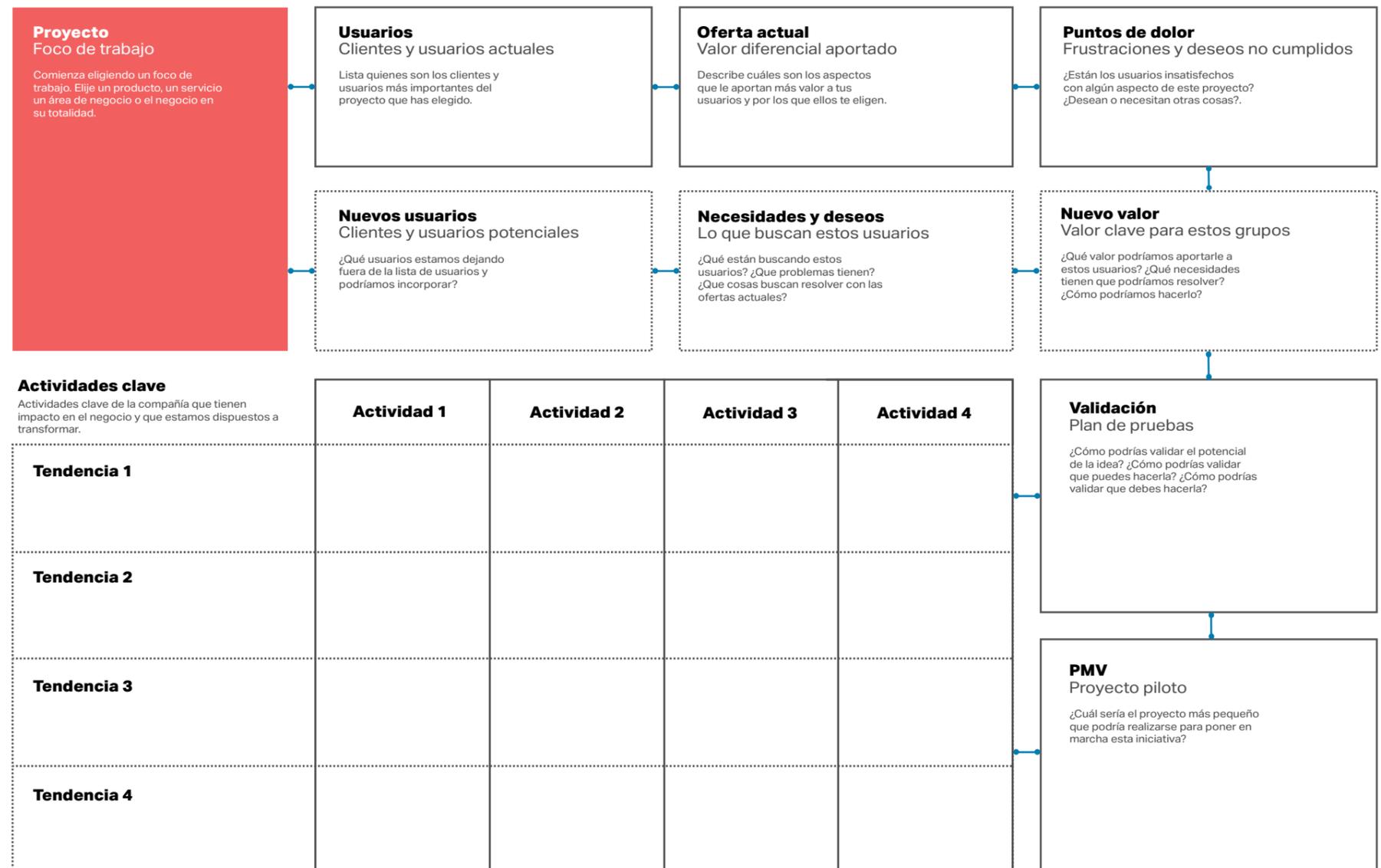
Un proyecto puede ser un servicio, un producto o un grupo de estos. Dependiendo de cuan atrevidos seamos en nuestra transformación podemos hablar del modelo de negocio en si mismo de la compañía.

Esta decisión no es al azar y debe tomarse en base a una reflexión previa donde hemos analizado diversos factores como:

- Proyectos que están sufriendo especialmente.
- Alcance del impacto en caso de transformar el proyecto.
- Velocidad con la que podemos transformarlo.
- Recursos disponibles para ese proyecto.
- Motivación del equipo involucrado para realizar los cambios.
- Dirección estratégica del negocio.
- Impacto previsto de disrupciones.

Para trabajar en diversos proyectos a la vez, pueden realizarse tantos canvas como proyectos quieran explorarse.

Luego, a través de un ejercicio de búsqueda de patrones, pueden identificarse y extraerse estrategias e iniciativas comunes para más de un proyecto de transformación.



# Visualizar la oferta de valor actual

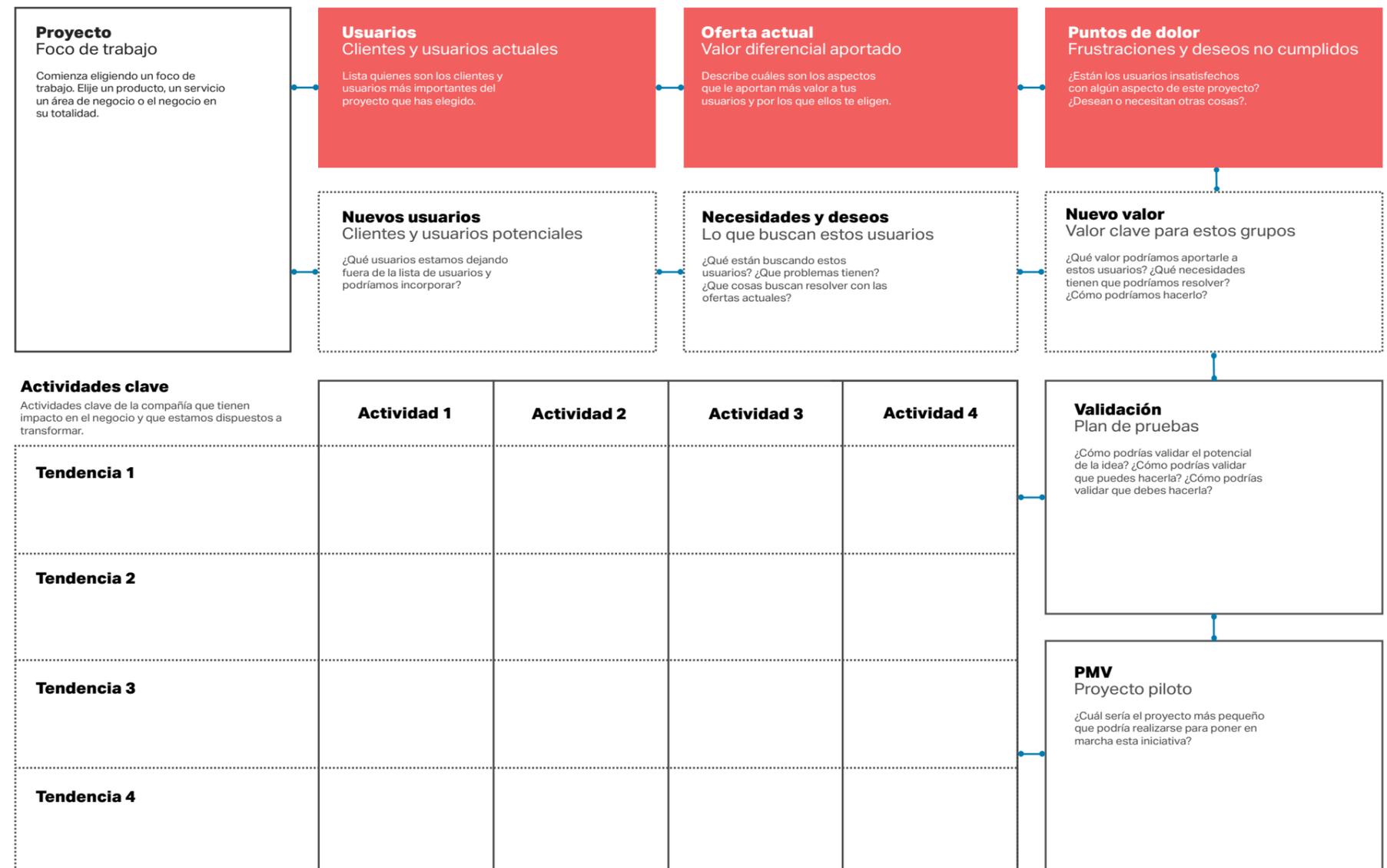
Una vez definido el proyecto es momento de plasmar quienes son nuestros segmentos de clientes más importantes. La importancia no se mide sólo en cantidad sino también en impacto en el negocio.

Si hay varios segmentos debe quedar clara la distinción entre ellos, ya que en la oferta actual debemos incluir aquello que atrae a cada segmento a nuestra marca. Nuestra propuesta de valor para ellos.

Finalmente es momento de plasmar las frustraciones y deseos no cumplidos de estos segmentos actuales. Esto no es igual a las "quejas" de los clientes, aunque en ocasiones estas quejas pueden ayudarnos a entender qué es aquello que el cliente realmente desea que no estamos cumpliendo.

Puede que esta exploración del estado presente ya se haya realizado anteriormente y puedan utilizarse los datos de esas investigaciones en este momento.

En caso de que no se haya realizado un análisis de este tipo antes, es un buen momento para entrar en detalle sobre estos tres puntos, y luego elegir aquello que es más relevante para plasmar en el Business Transformation Canvas.



# Explorar nuevos segmentos de mercado

En el BTC las cajas punteadas representan la exploración. Los clientes y personas a los cuales proveemos nuestros servicios son el centro de todo modelo de negocio, y es por ello que nuestra exploración, comienza pensando a que otras personas podemos servir.

Esto va en sintonía con comprender las necesidades y deseos de estas personas que todavía no se encuentran en nuestro plan de negocio.

Algunas preguntas que pueden guiar nuestra exploración en este punto son:

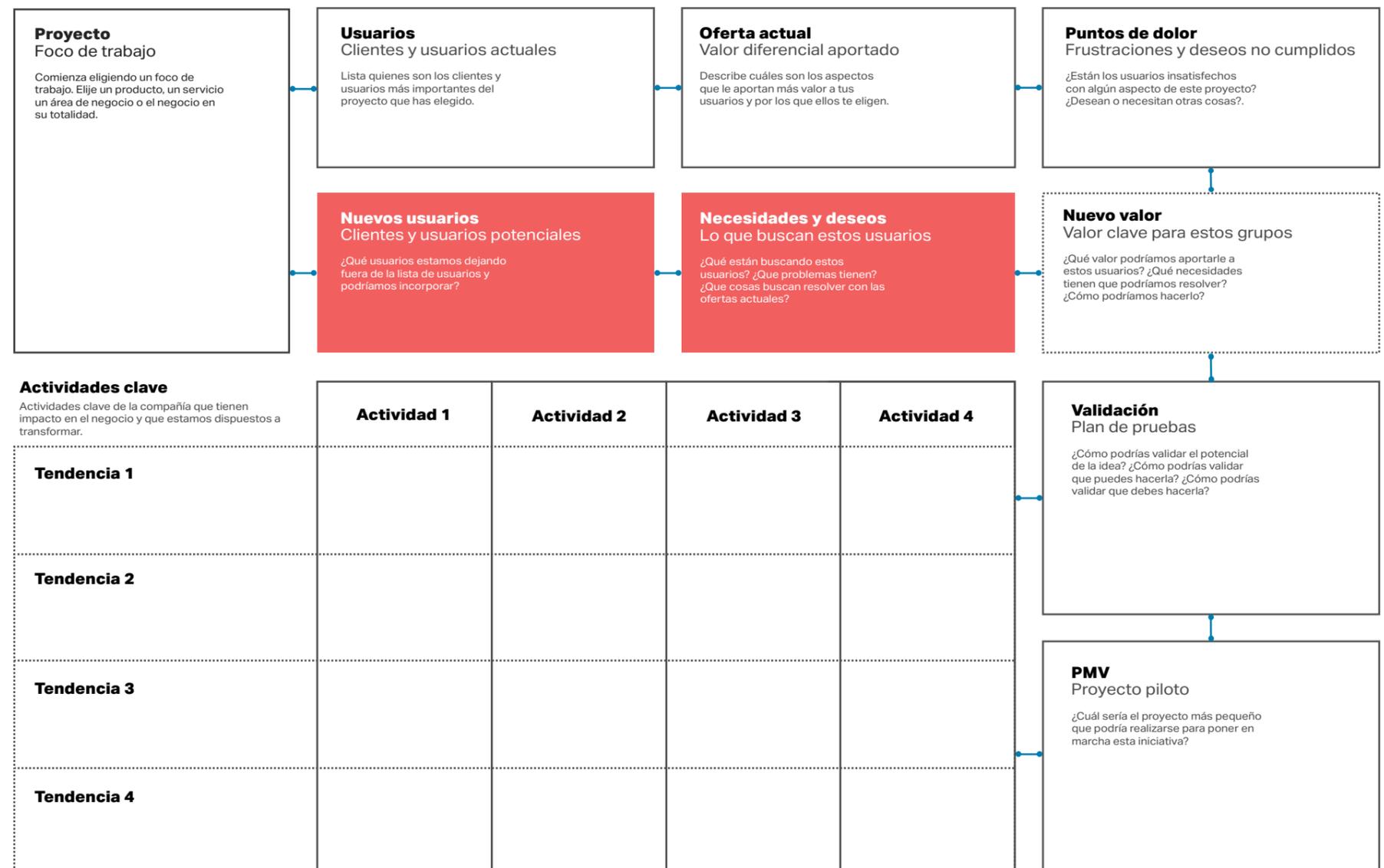
**Para el apartado Nuevos Usuarios:**

- ¿A qué otros segmentos de usuarios podemos llegar? ¿Otras edades, ingresos, hábitos?
- ¿Hay algún nicho que justificaría una oferta diferenciada o personalizada?
- ¿Qué otras regiones podemos servir?

**Para el apartado Necesidades y deseos:**

- ¿Tienen estos usuarios necesidades y deseos distintos a los que ya estamos sirviendo?
- ¿Están dispuestos a pagar por nuevos servicios del tipo que ofrecemos?
- ¿Podemos resolver sus problemas de una forma única?

No siempre encontraremos nuevos usuarios o segmentos de clientes que estemos dispuestos a considerar.



# Genera nuevas propuestas de valor

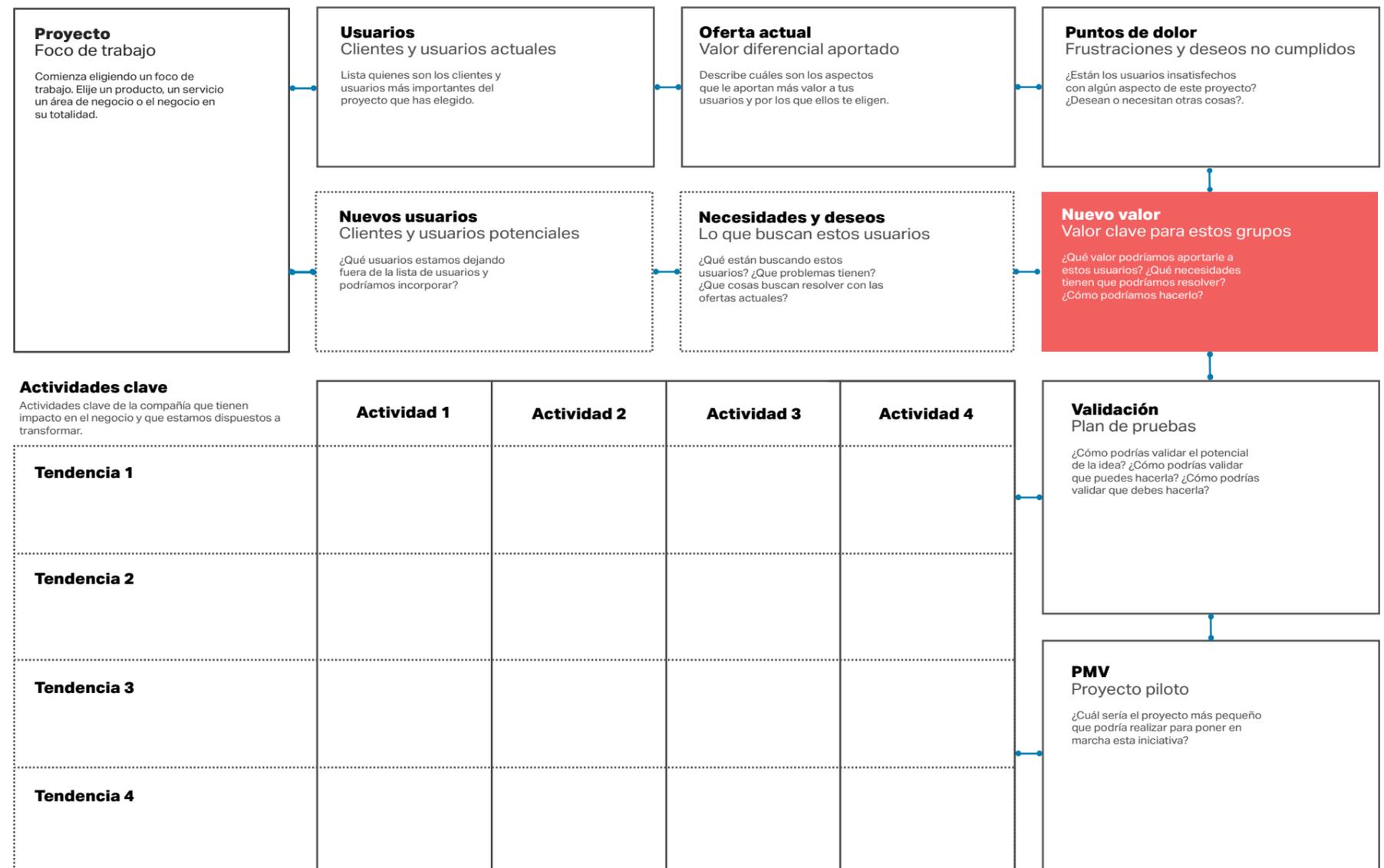
Una vez hemos detectado tanto puntos de dolor de los usuarios actuales como necesidades y deseos de nuevos segmentos de usuarios, es momento de pensar en el valor que podemos aportar con soluciones nuevas o existentes para resolver estos problemas.

Pensar en los puntos de dolor como disparadores para un nuevo valor que podemos aportar puede llevarnos en una dirección, y pensar en las necesidades y deseos de nuevos segmentos de clientes, en otra muy diferente.

Al principio debemos explorar estas direcciones por separado, y una vez hecho esto, podemos buscar patrones que conecten ambas en soluciones comunes. Lo cual puede ser posible solo en ciertas ocasiones, ya que en otras, estos usuarios tendrán necesidades muy diferentes.

Existen situaciones donde resolver un punto de dolor de los clientes actuales abrirá todo un nuevo camino a productos y servicios que resuelven necesidades que hasta ahora no estábamos resolviendo y que son deseadas por nuevos usuarios.

Más de una compañía ha comenzado resolviendo un pain en sus equipos de trabajo para descubrir que esa solución abría todo un nuevo campo de negocio fuera de la compañía.



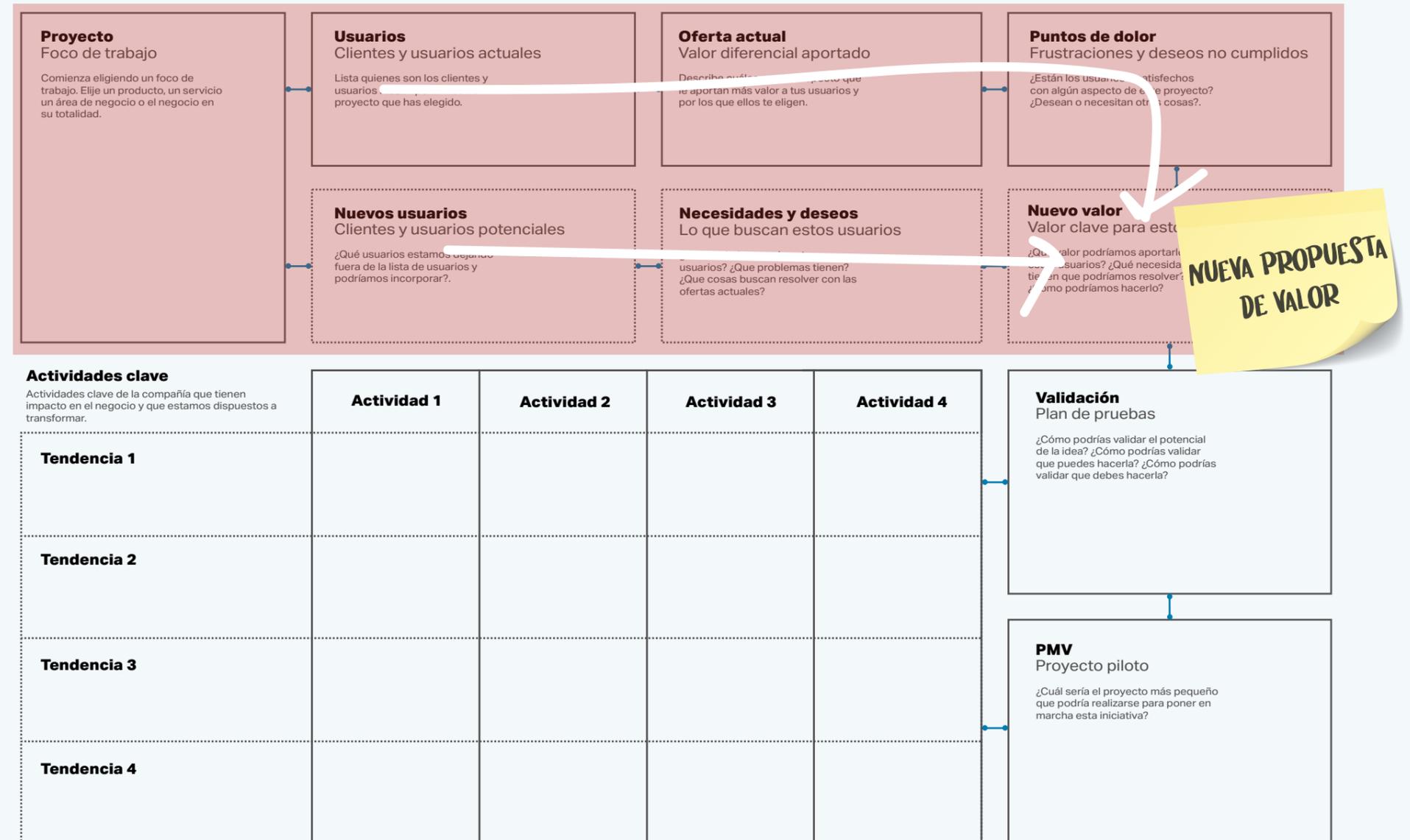
# Innovación centrada en los usuarios

Comenzar a diseñar una transformación en el negocio desde la perspectiva de los usuarios es un principio fundamental durante todo el proceso de innovación.

Invertir tiempo y esfuerzos en conocer mejor a nuestros usuarios para luego ignorar esos descubrimientos parece un sin-sentido, y sin embargo es un hecho en muchas organizaciones.

Esta primer parte del proceso está centrada en ir desde lo que hacemos hacia lo que podríamos hacer. Es un proceso inside->out es decir desde los usuarios que tenemos o podríamos llegar hasta la nueva propuesta de valor que podríamos proponer al mundo.

En este punto podríamos pasar a la sección de validación y PMV si estuviésemos satisfechos, pero estaríamos dejando fuera otra forma forma de exploración que puede complementar lo que hemos hecho hasta ahora, y también llevarnos en nuevas direcciones.



# Transformar la forma de hacer de la organización

Toda compañía, para añadir valor a sus usuarios y clientes, realiza actividades clave que le permiten alcanzar sus resultados.

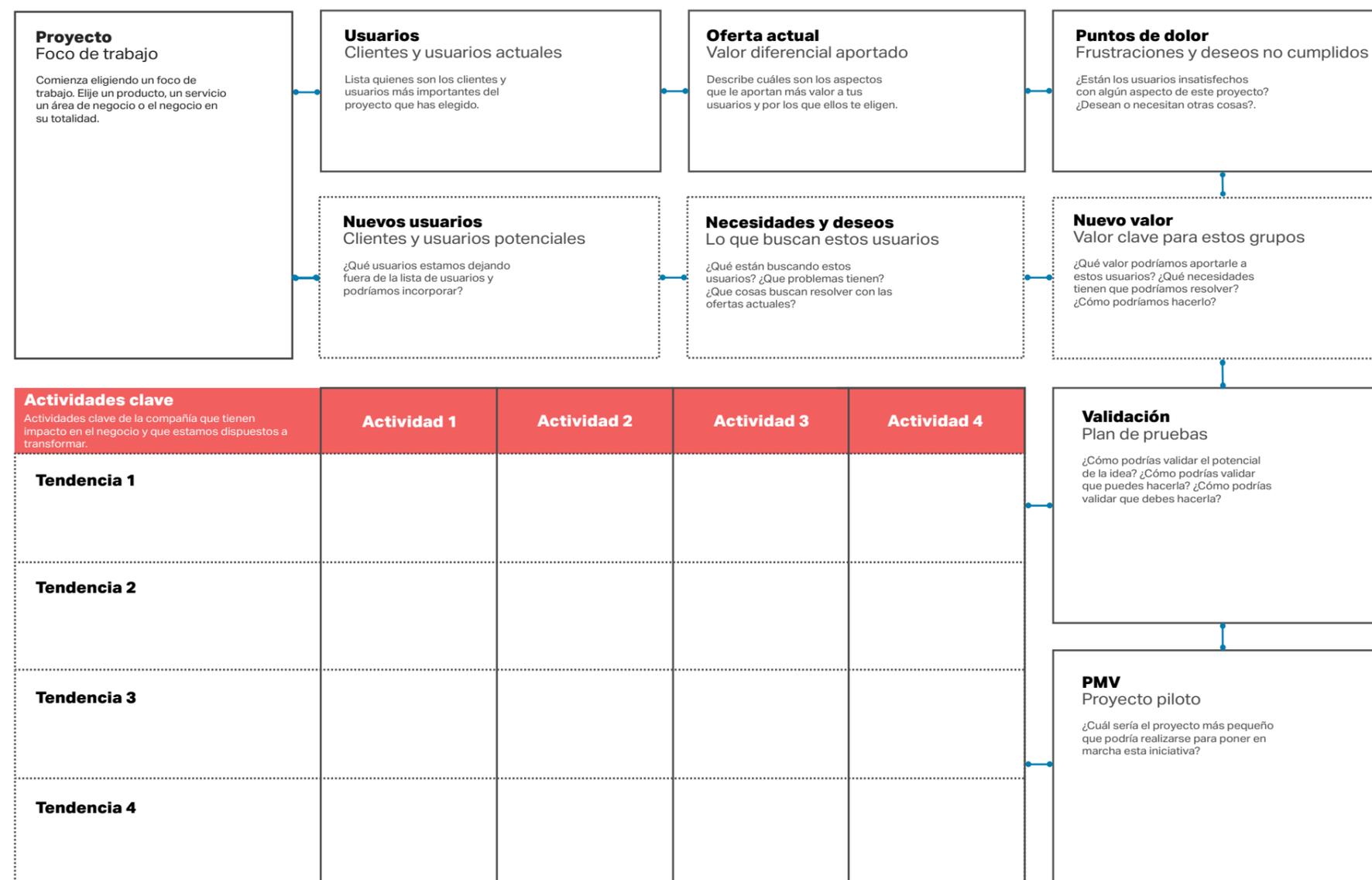
En la mayoría de las compañías estas actividades están representadas por áreas funcionales, que desarrollan de manera especializada esas actividades, por ejemplo: Marketing, soporte a usuarios, desarrollo de negocio etc.

Sin embargo hay muchas actividades clave que las organizaciones necesitan realizar para tener éxito que no siempre tienen una correlación con áreas funcionales, sea por la magnitud de la organización o su estructura.

Estas pueden ser: Gestión de costes y recursos internos, fidelizar a los clientes, mantener las relaciones con el cliente.

Al momento de decidir que áreas de actividades clave utilizaremos en el BTC es conveniente comenzar con aquellas que preveemos que tendrán el mayor impacto en el negocio si logramos nuevas iniciativas de transformación.

Una vez que hayamos explorado estas, podemos explorar actividades más periféricas que muchas veces contienen "joyas ocultas" sin explotar.



# Surfear las crecientes olas de transformación

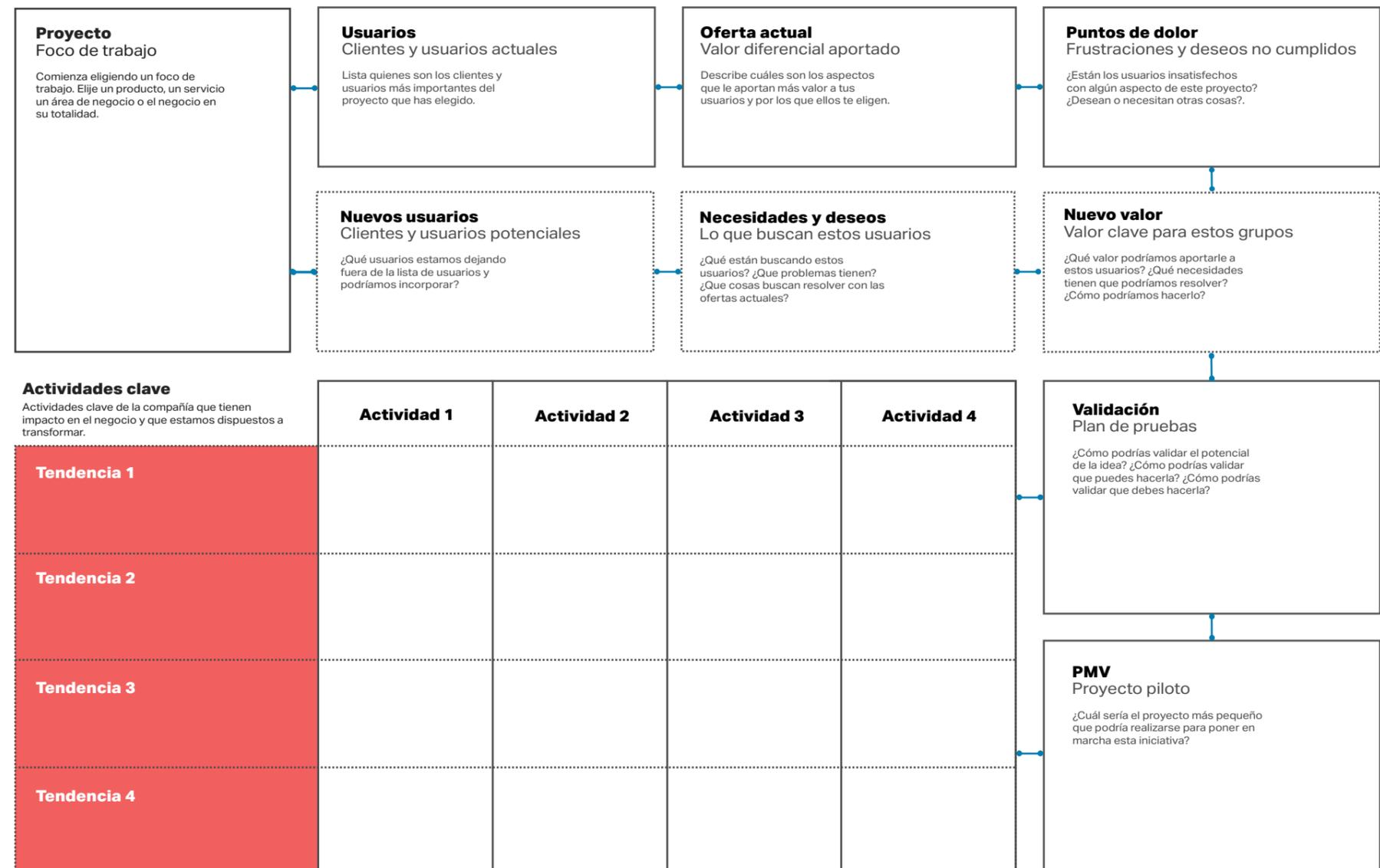
El mundo se transforma cada vez más rápido, los ambientes V.I.C.A. (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos) han obligado a las compañías a transformarse cada vez más rápido, y eso incluye sus modelos de negocio.

Explorar direcciones de futuro desde los cambios que están sucediendo en el mundo nos permite aprovechar el impulso de tendencias externas para potenciar lo que podemos alcanzar con las capacidades internas.

A veces las tendencias son tecnológicas, otras son de naturaleza humana, política, legislativa o incluso del sector donde entran nuevos "jugadores" que transforman la forma de hacer negocios por completo.

Al momento de elegir las tendencias es importante elegir una diversidad de tipos de tendencias para explorar. En caso de desear explorar más de 4 es recomendable hacerlo en sesiones separadas para tener suficiente tiempo de exploración para cada apartado.

Las tendencias pueden provenir de estudios de mercado, transformaciones o incluso hipótesis sobre el futuro de los negocios.



# Hacer el futuro del negocio tangible

El espacio de exploración principal se utiliza como una oportunidad de ideación intencionalmente direccionada.

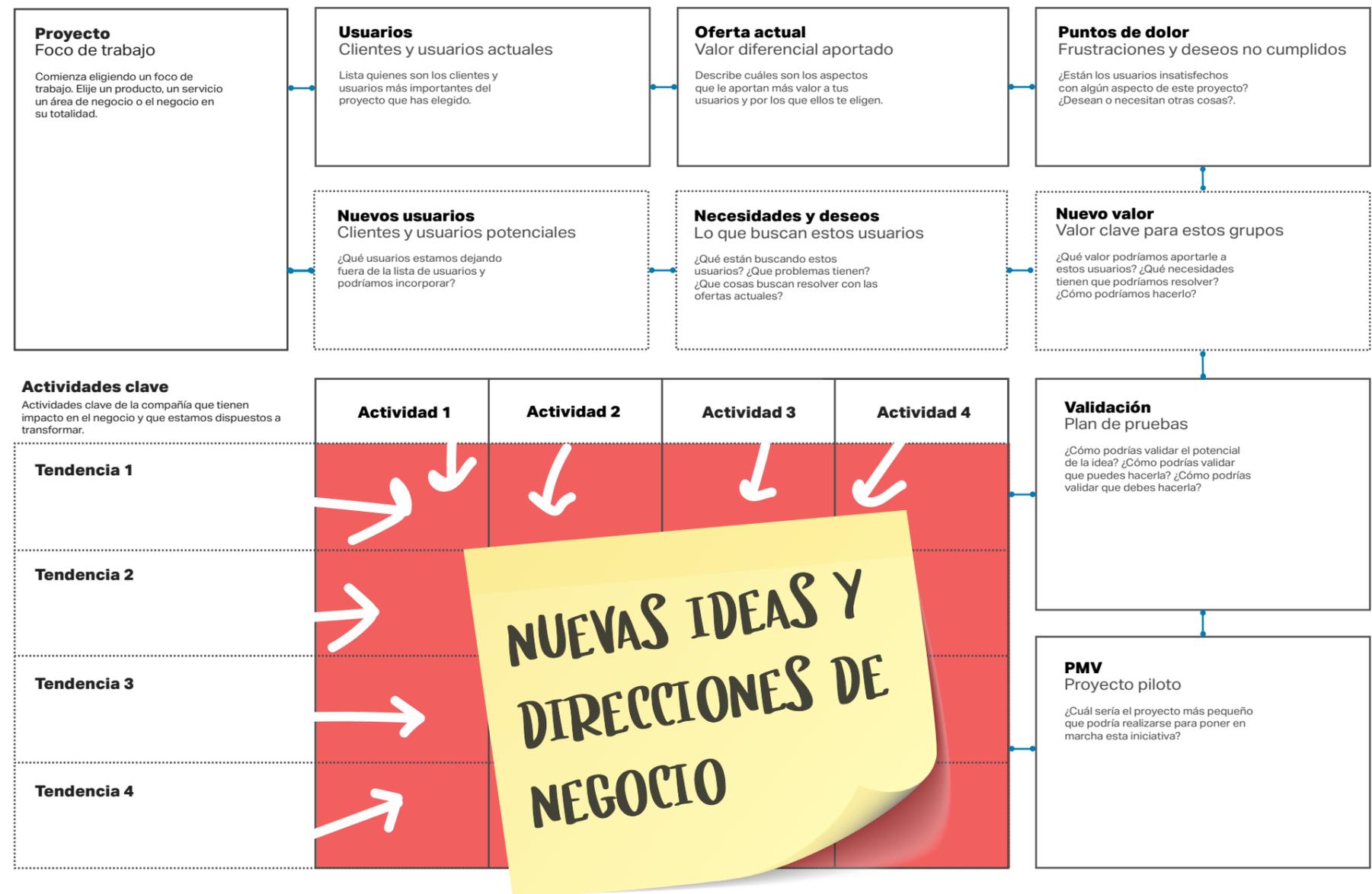
En esta segunda sección de exploración se realiza un trabajo outside->in partiendo de las tendencias que están sucediendo "fuera" de la organización y explorando como estas pueden impactar las diferentes áreas y actividades clave.

El propósito de esta idea es co-diseñar el futuro y provocar nuevas ideas e iniciativas complementando las iniciativas centradas en el usuario de la primera sección.

Esta es una forma de trabajar en el negocio actual y futuro de la compañía totalmente nueva, ya que se trabaja con exploraciones en dos sentidos, se utilizan los "elefantes en la habitación" que solemos ignorar como impulsores de ideas y se trabaja con una actitud creativa de prototipado e iteración en la transformación de negocio.

Es posible que en este punto también comencemos a encontrar patrones entre las nuevas propuestas de valor y necesidades de los usuarios de la sección uno.

Discurrir y conectar estos elementos "aparentemente desconectados" preguntándonos "¿Y si...?" es uno de los ejercicios claves del BTC.



# Mantener la actitud creativa e iterar

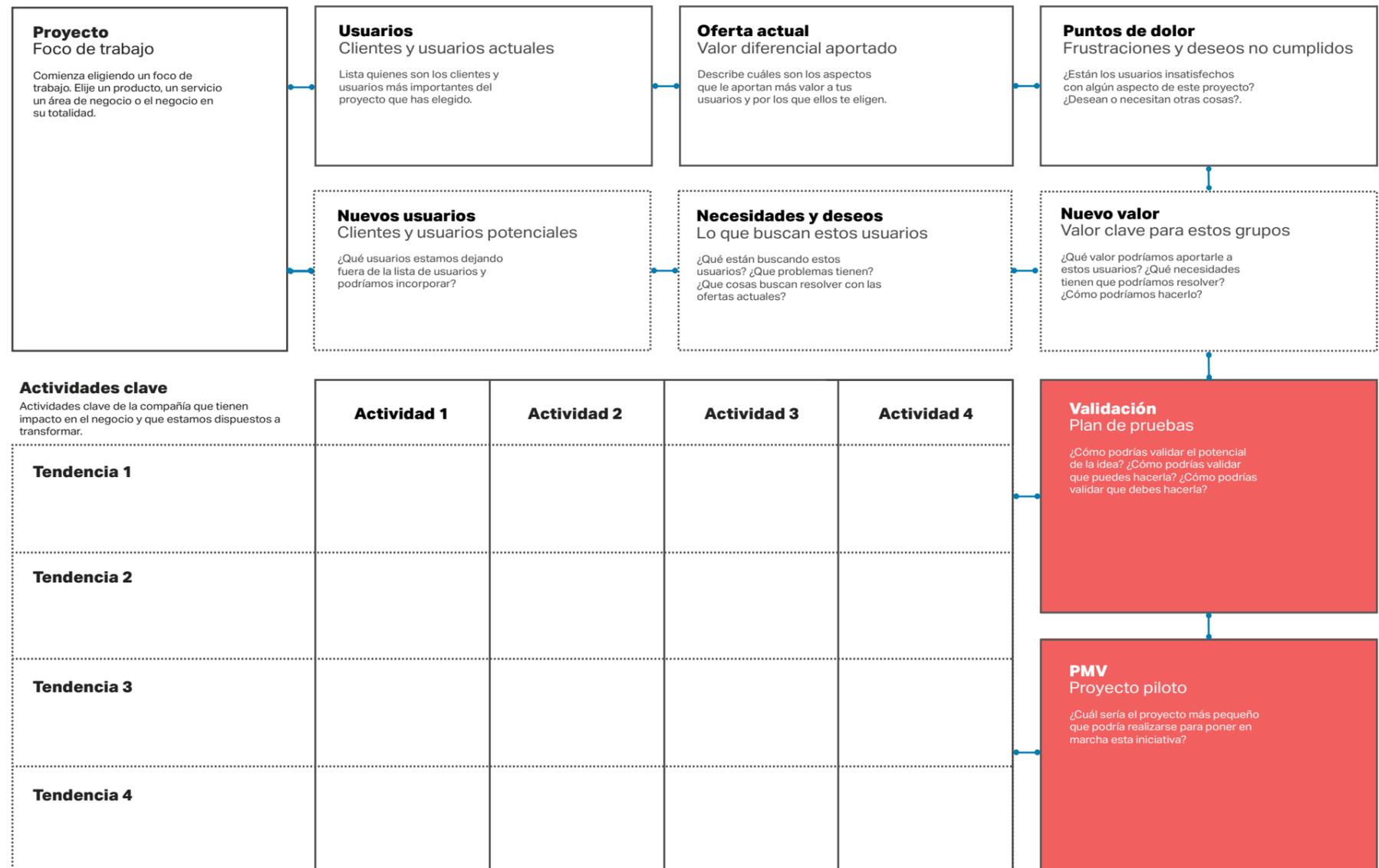
Al revisar las nuevas ideas generadas es normal sentirse abrumados por la cantidad o la complejidad de las iniciativas.

Luego de seleccionar las mejores y antes de tomar la decisión sobre la implementación de las mismas, es fundamental pensar en formas en las que se puedan validar las ideas seleccionadas.

Un plan de pruebas inicial nos permitirá desarrollar pilotos internos y externos para comprobar la flexibilidad técnica, la viabilidad económica y la aceptación de los usuarios de las nuevas propuestas de valor.

A veces los cambios tienen que ver con procesos y operativas internas. Aún en esos casos es importante encontrar formas de validar el valor potencial que esas ideas proveerán y desarrollar un programa piloto antes de su implementación a gran escala.

Actitud Creativa significa aprender de los pilotos y validaciones para mejorar de manera constante las iniciativas que desarrollamos. Este no es un proceso estratégico a desarrollar cada x años. Es una nueva actividad que debe ser incorporada como esencial a las compañías que quieran subsistir en un futuro cada vez más incierto.



# **Business Transformation** Canvas

Para más información sobre como utilizar el BTC individualmente y en equipo para la transformación de negocio, escríbenos.

[hola@actitudcreativa.es](mailto:hola@actitudcreativa.es)

**ACTITUD\***  
**CREATIVA**