

HERRAMIENTA PARA EL DISEÑO/REDISEÑO DE NEGOCIOS

1.- ¿CUÁL ES LA DEFINICIÓN DE MI NEGOCIO?

Visión del negocio:

En esta primera etapa le proponemos no cerrarse a su definición del negocio actual (aunque puede que finalmente puede que sea la mejor) y que explore definiciones alternativas que podrían expandir su ventana de oportunidad. Le pediremos que ensaye distintas definiciones de negocios basándose en distintas bases para su definición. Para eso seguiremos los siguientes pasos:

- **¿Cómo podría definir de maneras distintas mi negocio basándome en alternativas distintas de producto/servicio?** Enumere todas las definiciones que se le ocurran, que no sean menos de tres.

- **¿Cómo podría definir de maneras distintas mi negocio basándome en distintas funcionalidades de valor para el cliente?** Enumere todas las definiciones que se le ocurran, que no sean menos de tres.

- **¿Cuáles son las preocupaciones de mis clientes? (Ejercicio especulativo)**

Vamos a trabajar en el dominio de su actividad laboral. Seleccione sus cinco clientes principales (potenciales) o que Ud. considere como los más importantes. (entendiendo por clientes a los destinatarios de su labor u que dan sentido a la misma). Para cada uno de ellos describa sus tres preocupaciones principales.

Describa el mecanismo por el cual Ud. puede conocer c/u de las preocupaciones de c/u de sus clientes.

Cliente	Preocupación	Mecanismo
Cliente 1	Preocupación 1	Mecanismo
	Preocupación 2
	Preocupación 3
Cliente 2
Cliente 3

- **¿Realizar entrevistas con clientes para escuchar sus preocupaciones y sus insatisfacciones?**

- **¿Cómo defino mi labor? (Ayuda para construir la visión)** Habitualmente solemos interpretar el sentido de nuestra labor en términos del producto que fabricamos, el servicio que ofrecemos o nuestros saberes. *¿Cómo podría definir su labor en términos de las preocupaciones y dolores humanos de los que se hace*

cargo en lugar de hacerlo en función de su producto, servicio o saber? Siéntase libre para pensar definiciones alternativas sin pensar por ahora en la forma de ejecución.

Atractivo relativo de mi sector:

- **Priorice los negocios (sectores/industrias) definidos antes y fundamente su conclusión en términos de una consideración general de las variables de análisis de atractivo, ayudándose con las preguntas detalladas a continuación.** Al referirnos a consideración general queremos expresar que tendrán que utilizar sus conocimientos generales de los distintos sectores y ampliarlos con una investigación superficial de las distintas variables mencionadas. Para esa investigación sugerimos las siguientes vías: internet, revistas especializadas (Mercado, Apertura, etc.), publicaciones de cámaras sectoriales, consultas con expertos en el sector e investigaciones propias). Estas vías de investigación se profundizarán mas adelante en le curso de esta guía.
 - ***¿En que industria y en qué sector industrial se inserta mi negocio?***
 - ***¿Cuáles son lo distintos eslabones en esta industria, en que eslabón está mi negocio, existe éste eslabón o lo estoy inventando?***
 - ***¿Cuál es su tamaño (volumen/demanda)?***
 - ***¿Cuál es su tasa anual de crecimiento?***
 - ***¿Cuál es su rentabilidad?***
 - ***¿Cuántas empresas compiten en el sector?***
 - ***¿Cuáles son sus participaciones de mercado?***
 - ***¿Cuáles son los factores clave de éxito en mi industria?***
 - ***¿Con qué fuentes de ventaja contaría para competir?***
- **Para las dos definiciones que haya rescatado como más atractivas de su análisis preliminar, le pedimos que profundice la investigación utilizando las preguntas que siguen.**
 - ***¿Cómo son las barreras de entrada y salida del sector?***
 - ***¿Qué poder de negociación tienen proveedores y clientes?***
 - ***¿Existe la posibilidad de competencia por sustitutos?***
 - ***¿En qué etapa de su evolución encuadro a mi sector?***
 - ***¿Cómo defino los segmentos en mi industria? Construya la matriz de segmentación de acuerdo a bases de segmentación duras producto/cliente.***

- ***Elija tres segmentos a los que considere los más atractivos y fundamente su conclusión en términos de una consideración general de las variables de análisis de atractivo, ayudándose con las preguntas detalladas a continuación.*** Al referirnos a consideración general nos referimos a consideraciones similares a las realizadas anteriormente para priorizar sectores.
- ***¿Qué volumen, tasa de crecimiento y rentabilidad tienen esos segmentos?***
- ***Cuáles son mis competidores y sus tasas de crecimiento en cada segmento?***
- ***¿Cómo son las barreras, el poder de negociación y la amenaza de sustitutos o nuevos entrantes en cada segmento?***
- ***¿En qué etapas de su evolución se encuentran los distintos segmentos y cuáles son los factores clave de éxito en cada uno de ellos?***
- ***¿Hay segmentos descuidados por los jugadores actuales?***
- ***¿Cuáles son las ventajas competitivas de los distintos jugadores?***
(Analizar sus cadenas de valor)
-

Mis bases de diferenciación:

- ***¿Qué ventajas competitivas podría construir para sobrevivir la competencia en cada uno de los segmentos?*** (Origen de las ventajas: disponibilidad de recursos, capacidad de adaptación, capacidad de innovación)
 - ***¿Existe algún recurso o capacidad que pueda hacerme único en la industria?***
- **Conclusión: En función de todo lo anterior conteste: ¿Cuál será mi negocio?, ¿Cuál/cuáles serán mis segmentos prioritarios? y ¿Cuáles serán las fuentes de ventaja con las que pienso sobrevivir la competencia?** Estas etapas de conclusiones tienen por objetivo que recapitule después de todo el análisis y tome decisiones.

Posicionamiento estratégico

- **¿Mi posicionamiento estratégico estará basado en la economía de producto o en la economía de cliente? Ayúdese con las siguientes preguntas.**

- ***¿Será mi estrategia basada en el mejor producto, los menores costos o dar una solución integral al cliente?***
 - ***Si mi posicionamiento se basa en la economía del producto. ¿Será mi estrategia genérica de liderazgo en costos o de diferenciación?***
 - ***¿Cuál será el alcance de mercado?, ¿Amplio o restringido?***
- **Conclusión: En función de lo anterior describa brevemente su posicionamiento estratégico.**

¿El análisis hecho hasta aquí cambia su forma original de definir el negocio?

¿Por qué? *Esta pregunta se orienta a ver si se descubren nuevas formas de pensar el negocio que puedan ser más atractivas. Se evaluará especialmente la capacidad del equipo para pensar alternativas más atractivas de negocio y no solo por la aplicación mecánica de las herramientas de análisis.*

HERRAMIENTA PARA EL DISEÑO/REDISEÑO DE NEGOCIOS

2.- ¿CUÁL ES EL DISEÑO DE MI OFERTA?

Alcance de producto y mercado

En esta segunda etapa y habiendo definido en forma general su negocio y los lineamientos estratégicos generales, le proponemos no cerrarse a su definición de cliente y producto actual (aunque puede que finalmente puede que sea la mejor) y que explore definiciones alternativas que podrían expandir su ventana de oportunidad. Le pediremos que ensaye distintas definiciones de clientes y productos basándose en los siguientes pasos.

- **¿Cómo podría definir de maneras distintas mis clientes (mercado meta)?**
Enumere todas las definiciones que se le ocurran utilizando sobre todo bases de segmentación blandas y teniendo en cuenta cuales son las preocupaciones del cliente, que no sean menos de tres.
- **Anomalías:** En función de la investigación realizada, ¿está en condiciones de identificar una anomalía en las prácticas de sus clientes?, ¿Cómo la define?.
- **¿Cuáles son los diferentes productos que podría ofrecer?** Enumere todos los productos que se le ocurran y describa sus atributos, que no sean menos de tres.

- **Innovación:** ¿Qué formas de innovación cree que puede realizar en su oferta? (apropiación cruzada, articulación o reconfiguración).
- **Con lo anterior genere una lista de tipos de clientes para cada tipo de producto. Priorice los productos y mercados meta definidos antes y fundamente su conclusión en términos de una consideración general de la manitud de la oportunidad y de su posibilidad de satisfacer de manera diferencial al cliente. Ayúdese contestando las siguientes preguntas.**
 - *¿Qué necesidades de los clientes intenta satisfacer mi oferta? (Alcance del producto/servicio)*
 - *¿Cuál es mi alcance geográfico en dichos mercados?*
 - *¿Cuáles serán mis mercados meta en mis segmentos? (Alcance de mercado)*
 - *¿Cuál es la demanda actual y la potencial en mis mercados-meta?*
 - *¿Cuál es mi estimación de crecimiento para ese mercado en el próximo año?*

Mis competidores:

- **Para las dos definiciones producto/mercado que haya rescatado como mas atractivas de su análisis preliminar, le pedimos que profundice la investigación utilizando las preguntas que siguen.**
 - *¿Cuáles son las ofertas de mis competidores en dichos mercados?*
 - *¿Cuáles son las ventajas competitivas de mis competidores? (Analizar sus cadenas de valor).*
 - *¿Puedo valerme del análisis de grupos estratégicos para caracterizar a mis competidores?*
 - *¿Qué palancas estratégicas de liderazgo en costos o de diferenciación utilizaré? ¿Son relevantes y escasas en el mercado?*
 - *¿Cómo me posicionaré respecto de mis competidores?*
 - *¿Cuento con alguna posibilidad de ventaja competitiva?*
 - *¿Introduzco una innovación en el producto o servicio?*
Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva responda las siguientes preguntas:
 - *¿Qué tecnología o know-how poseo para innovar?*

- *¿Cómo protejo esa tecnología?*
- *¿Tengo que resolver aspecto del desarrollo del producto?*
- *¿Cuál es el riesgo tecnológico?*
- *¿Hay decisiones claves a tomar en el futuro respecto del desarrollo del producto/servicio/proceso?*
- *¿Tengo algún prototipo del producto?*
- *Si no lo tengo, ¿estoy en condiciones de producirlo?*
- *¿He podido llevar adelante algún test del producto?*
- *Si no lo hice, ¿cómo pienso que podría hacerlo?*
- *¿He podido comercializar el producto/servicio en algún mercado de prueba?*
- *¿Tengo que resolver aspectos del diseño del producto?*
- *¿Tengo que resolver aspectos de la manufactura del producto?*
- *¿Quiénes serán mis proveedores de insumos para la producción?*
- **Conclusión:** En función de todo lo anterior conteste **¿Cuál será mi alcance de producto y mercado? ¿Cuál es la magnitud de la oportunidad? ¿Tengo una oferta singular y defendible? ¿Por qué?** Estas etapas de conclusiones tienen por objetivo que recapitule después de todo el análisis y tome decisiones.

Propuesta de valor

- **Para el alcance definido le proponemos que diseñe los detalles de su propuesta de valor, ayudándose con las preguntas siguientes.**

Producto/Servicio:

- *¿Cuál sería la amplitud y profundidad de mi cartera de productos?*
- *¿Cuáles serían los servicios complementarios?*
- *¿Cuál sería mi política de marcas?*
- *¿Cuál sería mi servicio post-venta?*

Distribución:

- *¿Cuál sería el largo de mi canal?*
- *¿Cuál sería el ancho de mi canal?*
- *¿Cual sería mi integración con mi canal?*
- *¿Cuál es la posición de mi negocio en el canal?*
- *¿Cuáles son los márgenes que existen a lo largo del canal?*

Publicidad:

- ***¿Cuál sería mi plan publicitario?***
- ***¿Utilizaría marketing directo?***

Precio:

- ***¿Cuáles son los niveles de precio de la competencia?***
- ***¿Cuál sería mi posicionamiento?***
- ***¿Cual sería mi precio de lanzamiento?***
- ***¿Cómo ingresará al mercado?***
 - ***¿Por qué considero que este es el momento adecuado?***
 - ***¿Cómo obtendría mi primer cliente?***
 - ***¿Qué participación de mercado podría alcanzar?***
 - ***¿La penetración del mercado debería ser rápida?***
 - ***¿El proyecto requiere un alto esfuerzo en marketing, logística, operaciones o control?***
- ***¿Cómo voy a defender mi ventaja?***
 - ***¿Es mi oferta singular y de valor para el cliente?***
 - ***¿Cómo definen su oferta mis competidores?***
 - ***¿Cómo responderán los competidores a mi definición?***
 - ***¿Cómo puedo prepararme?***
 - ***¿Es mi ventaja sostenible en el tiempo?***
 - ***¿Es mi ventaja transferible a otros negocios?***
 - ***¿Es mi ventaja replicable en otros mercados?***
 - ***¿Tengo posibilidad de ejercer un derecho de propiedad sobre mi ventaja?***
 - ***¿Me da mi ventaja un poder de negociación que no tienen mis competidores?***
 - ***Está mi ventaja dispersa (embebida) en la organización lo que la hace muy difícil de copiar?***

¿El análisis hecho hasta aquí cambia su forma de responder a la pregunta de la herramienta 1: ¿Cuál será la definición de mi negocio?? ¿Por qué?

Esta pregunta se orienta a ver si se descubren nuevas formas de pensar el negocio que puedan ser más atractivas. Se evaluará especialmente la capacidad del equipo para pensar alternativas mas atractivas de negocio y no solo por la aplicación mecánica de las herramientas de análisis.

HERRAMIENTA PARA EL DISEÑO/REDISEÑO DE NEGOCIOS

3.- ¿CUÁL ES EL DISEÑO DE MI EJECUCIÓN?

Procesos

ANEXO: Diseño de redes de compromisos

- **¿Cuál es mi red de compromisos básica para emprender?** Construya un mapa de promesas. En el mapa deben aparecer al menos 5 promesas que Ud. tenga o que otros tengan con Ud. en los dominios que considere imprescindibles para la realización de su proyecto. Deberá identificar para cada una de ellas: cliente, realizador, condiciones de satisfacción, plazo y preocupaciones de las que Ud. evalúa que se hace cargo.
- **¿Qué compromisos de preparación, negociación, ejecución y aseguramiento deberán ser tenidos en cuenta?**
- **Considere los procesos materiales informáticos necesarios para la realización de su negocio.**
- **¿Cuáles son los procesos materiales e informáticos claves que tengo que ejecutar?**
 - *¿Dónde están mis procesos más críticos?*
 - *¿Cuáles crean el mayor valor para mis clientes y son competitivamente únicos?*
 - *¿Con qué rapidez podré mejorar dichos procesos?*
 - *¿Puedo imaginar procesos radicalmente distintos que rindan los mismos beneficios?*
 - *¿Hay en la eficiencia de mis procesos oportunidades para la mejora de mis funciones?*

Capacidades y recursos

- **¿Qué capacidades necesito desarrollar?**
 - *¿Con qué capacidades cuento?*
 - *¿Qué sé que sea: - único, - valioso para mis clientes y trasladable a nuevos negocios?*
 - *¿Cuáles son las capacidades claves que necesito desarrollar? (Analizar toda la cadena de valor)*

- ***¿Cómo se comparan estas capacidades con las de mis competidores?***
- ***¿Cuáles son los beneficios que mis competencias me permiten ofrecer a los clientes?***
- ***¿Cómo podría presentar esos beneficios en formas nuevas?***
- ***¿Qué recursos necesito?***
 - ***¿Cuáles son los recursos tangibles (físicos y financieros) que necesito para emprender mi proyecto?***
 - ***¿Cuál es el punto de equilibrio del negocio?***
 - ***¿Cuáles son los recursos intangibles (tecnología, reputación y cultura) que necesito para emprender mi proyecto?***
 - ***¿Cuáles son los recursos humanos (habilidades técnicas y conocimientos, habilidades de comunicación e innovación) que necesito para emprender mi proyecto?***
 - ***¿Cuáles son mis activos estratégicos?***
 - ***¿Está mi equipo preparado para el emprendimiento?***
 - ***¿Qué aportes hará cada miembro en capital, know-how y trabajo?***
 - ***¿Cómo es la relación del fundador con el respecto de los miembros del equipo?***
 - ***¿Qué socios compondrían la sociedad?***
 - ***¿Con qué porcentajes?***
 - ***¿Cómo tomarían las decisiones?***
 - ***¿Qué experiencias previas del equipo son relevantes para éste proyecto?***
 - ***¿Tengo todo el know-how necesario, o necesitaré incorporar más en la etapa de lanzamiento?***
 - ***¿Qué miembros del equipo emprendedor participarían en el management?***
 - ***¿Hay vacancias en el equipo?***
- ***Conclusión: ¿Podré obtener los recursos manteniendo la capacidad de decisión sobre el proyecto? ¿Quiero afrontar éste nivel de riesgo?***

Estructura y Sistemas

- ***¿Cuál sería el organigrama de mi empresa?***
- ***¿Cuales serían las especificaciones de las posiciones a cubrir?***

- ***¿Cuáles serían los sistemas de gestión claves? (Considerar: relación con el cliente, información, finanzas, recursos humanos)***
- ***¿Cómo defino la cultura que quiero impulsar en la organización?***
- ***¿Es el estilo que imagino consistente con la identidad que quiero proyectar con mi oferta?***

¿El análisis hecho hasta aquí cambia mi forma de responder a las preguntas de las herramientas anteriores: ¿Cuál es la definición de mi negocio? y ¿Cuál es el diseño de mi oferta??