



### CONCEPTOS BASICOS



Estrategia: la vía elegida de forma consciente

### CONCEPTOS BASICOS



Distintas empresas → distintas estrategias (con éxito)

### CONCEPTOS BASICOS



Distintas empresas → distintas estrategias (con éxito)

### CONCEPTOS BASICOS

- **Estrategia corporativa:** visión, misión, qué negocios voy a trabajar, objetivos corporativos, estrategia genérica
- **Estrategias de negocio:** cómo voy a competir en cada negocio, cuál va a ser mi propuesta de valor diferenciada
- **Estrategias funcionales:** qué cosas vamos a hacer en cada área-departamento de la empresa para apoyar las estrategias de negocio y la estrategia corporativa

3 niveles de estrategia empresarial

## CONCEPTOS BASICOS

- Mercados más competidos: necesidad de **diferenciarnos**, en positivo, respecto a los demás
- Hay que ser, de forma consciente, **muy buenos** en algo y suficientemente buenos en el resto. Si no, estamos fuera de la competición
- Los recursos (dinero, personas, tiempo) son **limitados**: hay que invertirlos con prudencia e inteligencia
- Es necesario **coordinar** y hacer eficaces los esfuerzos de toda la organización: asegurar que todos reman en las misma dirección
- Hay que centrarse, todos los días, en las **cosas importantes**

Por qué es importante la estrategia

## CONCEPTOS BASICOS



PORQUE SI NO SABEMOS HACIA DÓNDE VAMOS NI POR DÓNDE HAY QUE IR, PODEMOS ACABAR EN CUALQUIER PARTE....

....EN EL PEOR DE LOS CASOS DESAPARECIENDO

Por qué es importante la estrategia





## ANALISIS ESTRATEGICO

- **Aspectos que destacan (+ o -) en los activos tangibles respecto a los competidores**
  - **Activos tangibles:** Instalaciones-equipos, recursos económicos-financieros, tecnología...
  
- **Aspectos que destacan (+ o -) en los activos intangibles respecto a los competidores**
  - **Activos intangibles:** Imagen empresa-reputación, cartera de clientes, cartera de proveedores, alianzas-acuerdos de colaboración, organización-estructura, procesos-sistemas, cultura-valores, experiencia-saber hacer, conocimientos-capacidades, compromiso de las personas...

Previo: análisis estratégico interno

## ANALISIS ESTRATEGICO

- ¿Qué cosas de nuestra empresa **destacan** positiva o negativamente respecto a nuestros competidores?



Previo: análisis estratégico interno

## ANALISIS ESTRATEGICO

- **VENTAJA COMPETITIVA**
  - Punto fuerte (fortaleza): mejor que los competidores directos
  - Alta valoración por los clientes objetivo
  - Difícil de imitar
  - Sostenible en el tiempo
  
- **DESVENTAJA COMPETITIVA**
  - Punto débil (debilidad): peor que los competidores directos
  - Alta valoración por los clientes objetivo
  - Difícil de recuperar
  - Sostenible en el tiempo

Previo: análisis estratégico interno

## ANALISIS ESTRATEGICO

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Previo: análisis estratégico interno





## VISION

- **VISION:** declaración breve que contiene el futuro que una empresa espera alcanzar

- Respuesta a la pregunta: “¿Qué queremos ser de mayores?”
- No tiene un plazo de realización concreto
- Debe inspirar a nuestra gente

Visión de la empresa

## VISION

**DU PONT:** “Ser la compañía científica más dinámica del mundo, creando soluciones sostenibles y esenciales para una vida mejor, más segura y saludable de las personas en todos los sitios”

Visión de Du Pont

## VISION

**AVON:** “Ser la compañía que mejor comprende y satisface las necesidades de productos, servicios y realización personal de la mujer en todo el mundo”

Visión de Avon

**VISION**



**HEINZ:** "Ser la primera compañía de alimentación del mundo, ofreciendo alimentos nutritivos y de sabor superior a la gente de cualquier lugar"

Visión de Heinz

**VISION**

**IKEA:** "Crear una vida diaria mejor para el mayor número de personas" (¿visión o misión?)



Visión de Ikea

**MISION**

- **MISION:** declaración breve que establece el propósito o finalidad socioeconómica que tiene una organización
  - Respuesta a la pregunta: "¿Para qué estamos en el mercado?"
  - Es lo que hay que hacer: dirige nuestros pasos
  - Facilita la delegación



Misión de la empresa

**MISION**



**Microsoft:** "Permitir a las personas y empresas de todo el mundo realizar todo su potencial ."

Esforzándonos por crear una tecnología accesible para todos – sea cual sea su edad o condición"

Misión de Microsoft

**MISION**

**Telefónica:** "Mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación"

(Aparece como visión en su web corporativa)



Misión de Telefónica

**MISION**

**Nike:** "Proporcionar inspiración e innovación a todos los atletas del mundo . Si tú tienes un cuerpo, eres un atleta"



Misión de Nike

**MISION**

**Cruz Roja Internacional:** "Servir a los más vulnerables"



Misión de Cruz Roja

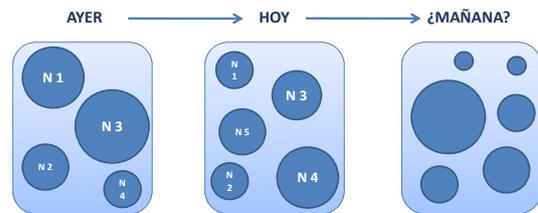


## MAPA DE NEGOCIOS

- Reconocer que nuestra empresa no es un todo sino un conjunto de negocios
- Aprender a hacer nuestro mapa de negocios futuro: nuestro marco de actuación venidero
- Identificar cuáles son nuestros negocios prioritarios: son los que requieren la mayor parte de nuestros recursos
- Estar en disposición de crear modelos de negocio "potentes"

Objetivos de esta sección

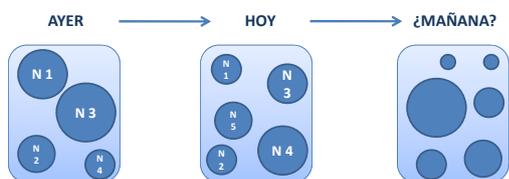
## CONCEPTO DE NEGOCIO



NEGOCIOS: Distintas formas de perder/ganar dinero...

Empresa = conjunto de negocios

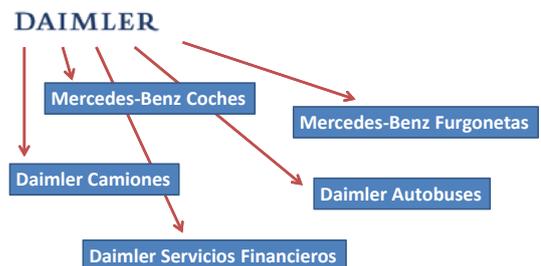
## CONCEPTO DE NEGOCIO



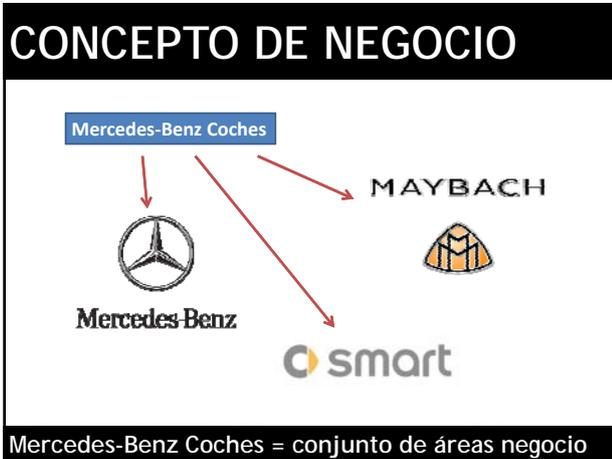
NEGOCIOS: Distintas formas de perder/ganar dinero.....a las que tiene sentido aplicar una cuenta de resultados individual y una estrategia específica para competir en el mercado

Empresa = conjunto de negocios

## CONCEPTO DE NEGOCIO



Daimler (Mercedes-Benz) = conjunto de negocios



### MAPA DE NEGOCIOS

MERCADOS / CLIENTES

	HoReCa	Tiendas especializadas	Gran Distribución
Pasteles helados	3	NO	1
Helado clásico	4	2	NO
Helado de lujo			1

PRODUCTOS / SERVICIOS

Representación visual de los negocios de la empresa

## MAPA DE NEGOCIOS

		MERCADOS / CLIENTES		
		HoReCa	Tiendas especializadas	Gran Distribución
PRODUCTOS / SERVICIOS	Pasteles helados	3	NO	1
	Helado clásico	4	2	NO
	Helado de lujo			1

Los negocios surgen de combinar uno o varios productos-mercado homogéneos (porque representan formas similares de competir)

**Negocios = combinación de productos-mercado**

## MAPA DE NEGOCIOS

¡¡Fácil de comunicar!!

		MERCADOS / CLIENTES		
		HoReCa	Tiendas especializadas	Gran Distribución
PRODUCTOS / SERVICIOS	Pasteles helados	3	NO	1
	Helado clásico	4	2	NO
	Helado de lujo			1

¡¡Mejor gestión!!

**Tiene ventajas importantes**

## MAPA DE NEGOCIOS

**MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)**

		MERCADOS / CLIENTES		
		Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Negocio 1	NO	Negocio 1
	Línea producto 2	NO	Negocio 2	Negocio 3
	Línea producto 3	NO	Negocio 2	NO
	Línea producto 4	Negocio 4	Negocio 5	NO
	Línea producto 5	Negocio 4	NO	NO

**MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)**

		MERCADOS / CLIENTES			
		Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3	Clientes 4
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	3P	NO	3P	NO
	Línea producto 2	NO	2P	NO	2P
	Línea producto 3	NO	2P	NO	NO
	Línea producto 4	4P	NO	NO	NO
	Línea producto 5	NO	8P	NO	NO

**Qué vamos a hacer en esta sección**

## MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

1. **Hacer una lista de los productos-servicios más importantes (eje vertical)**
  1. Agrupar y separar por afinidad
2. **Hacer una lista de los mercados/clientes más importantes (eje horizontal)**
  1. Agrupar y separar por afinidad
3. **Cruzar productos y mercados/clientes → productos-mercados**
  1. ¿Representan distintas formas de competir? Separar
  2. ¿Representan formas similares de competir? Unir en negocios
4. **¿Podemos manejar la cantidad de negocios resultantes?**
  1. Si la afinidad y la complejidad lo justifican, agregar productos-mercados para formar negocios más amplios y reducir su número
5. **¿Tiene sentido? ¿Estamos cómodos con el mapa?**

**Cómo hacer el mapa de negocios actual: pasos**

## MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

1.

2.

3.

4.

Cómo hacer el mapa de negocios actual: pasos

## MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

1. **Hacer una lista de los productos-servicios más importantes (eje vertical)**
  1. Agrupar y separar por afinidad
  2. Criterios para hacer la lista: calidades, prestaciones, beneficios proporcionados, tamaños, materiales de base, procesos de fabricación, etc

Cómo hacer el mapa de negocios actual: paso 1

## MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

PRODUCTOS / SERVICIOS

Línea producto 1				
Línea producto 2				
Línea producto 3				
Línea servicio 1				
Línea servicio 2				

Agrupar y separar las líneas de producto/servicio según afinidad

Eje vertical: líneas de producto/servicio actuales

## MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

PRODUCTOS / SERVICIOS

Producción de proyectos audiovisuales			
Creación y gestión de marcas de entretenimiento			
Creación y producción de videojuegos para consolas			

Agrupar y separar las líneas de producto/servicio según afinidad

Líneas de producto/servicio actuales Zinkia (Pocoyo)

## MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

1. Hacer una lista de los productos-servicios más importantes (eje vertical)
2. Hacer una lista de los mercados/clientes más importantes (eje horizontal)
  1. Agrupar y separar por afinidad
  2. Criterios para hacer la lista: canales de distribución/comercialización, edades de consumidores, poder adquisitivo, estilos de vida, tamaño de empresas, sectores, etc

Cómo hacer el mapa de negocios actual: paso 2

## MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

MERCADOS / CLIENTES

→	Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3

Agrupar y separar los tipos de clientes según afinidad

Eje horizontal: tipos de mercados/clientes actuales

## MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

MERCADOS / CLIENTES



→	Home & Home Office	Pequeñas y Medianas empresas	Grandes empresas	Sector público, salud y educación	Artes gráficas

Agrupar y separar los tipos de clientes según afinidad

Tipos de mercados/clientes actuales HP

## MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

MERCADOS / CLIENTES

	Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3
Línea producto 1	Producto-mercado 1.1	Producto-mercado 1.2	Producto-mercado 1.3
Línea producto 2	Producto-mercado 2.1	Producto-mercado 2.2	P-M 2.3
Línea producto 3	P-M 3.1	P-M 3.2	P-M 3.3
Línea servicio 1	P-M 4.1	P-M 4.2	P-M 4.3
Línea servicio 2	P-M 5.1	P-M 5.2	P-M 5.3

P-M = producto-mercado

Matriz inicial: cada celda es un producto-mercado

### MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

		MERCADOS / CLIENTES		
		Cientes 1	Cientes 2	Cientes 3
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Producto-Mercado 1	NO	Producto-Mercado 2
	Línea producto 2	NO	Producto-Mercado 3	Producto-Mercado 4
	Línea producto 3	NO	Producto-Mercado 5	NO
	Línea servicio 1	Producto-Mercado 6	Producto-Mercado 7	Producto-Mercado 8
	Línea servicio 2	Producto-Mercado 9	NO	NO

¿En qué productos-mercado trabajamos?

### MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

		MERCADOS / CLIENTES		
		Cientes 1	Cientes 2	Cientes 3
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	F: 1.853.000 € R: 10,5%	F: 12.580 € R: 6,7%	F: 359.000 € R: 9,7%
	Línea producto 2	NO	F = 1.940.000 € R = 5,6%	F = 163.000 € R = 2,3%
	Línea producto 3	NO	F = 147.000 € R = 2,6%	NO
	Línea servicio 1	F = 684.000 € R = 15,4%	F = 432.000 € R = 14,0%	F = 280.000 € R = 14,2%
	Línea servicio 2	F = 556.000 € R = 13,1%	NO	F = 6.500 € R = 1,8%

F = Facturación      R = Rentabilidad

Facturación y rentabilidad de cada producto-mercado

### MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

- Hacer una lista de los productos-servicios más importantes (eje vertical)
- Hacer una lista de los mercados/clientes más importantes (eje horizontal)
- Cruzar productos y mercados → productos-mercados
  - ¿Representan distintas formas de competir? Separar
  - ¿Representan formas similares de competir? Unir en negocios
  - ¿Tiene sentido que tengan una cuenta de resultados común y una estrategia específica? Unir en negocios

Cómo hacer el mapa de negocios actual: paso 3

### MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

		MERCADOS / CLIENTES		
		Cientes 1	Cientes 2	Cientes 3
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Producto-Mercado 1	NO	Producto-Mercado 2
	Línea producto 2	NO	Producto-Mercado 3	Producto-Mercado 4
	Línea producto 3	NO	Producto-Mercado 5	NO
	Línea servicio 1	Producto-Mercado 6	Producto-Mercado 7	Producto-Mercado 8
	Línea servicio 2	Producto-Mercado 9	NO	NO

Cruzamos los productos y los mercados...

### MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

		MERCADOS / CLIENTES		
		Cientes 1	Cientes 2	Cientes 3
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Negocio 1	NO	Negocio 1
	Línea producto 2	NO	Negocio 2	Negocio 3
	Línea producto 3	NO		NO
	Línea servicio 1	Negocio 4		Negocio 5
	Línea servicio 2	Negocio 5	NO	NO

...y obtenemos los negocios actuales

### MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

- Hacer una lista de los productos-servicios más importantes (eje vertical)
- Hacer una lista de los mercados/clientes más importantes (eje horizontal)
- Cruzar productos y mercados/clientes → productos-mercados
- ¿Podemos manejar la cantidad de negocios resultantes?
  - Si la afinidad y la complejidad lo justifican, agregar productos-mercados para formar negocios más amplios y reducir su número
- ¿Tiene sentido? ¿Estamos cómodos con el mapa?

Cómo hacer el mapa de negocios actual: pasos 4 y 5

### MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

		MERCADOS / CLIENTES		
		Cientes 1	Cientes 2	Cientes 3
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Fact: 2.212.000 € Rent: 10,1%	NO	
	Línea producto 2	NO	Fact: 2.087.000 € Rent: 5,2%	Fact: 163.000 € Rent: 2,3%
	Línea producto 3	NO		NO
	Línea servicio 1	Fact: 1.116.000 € Rent: 15,0%		Fact: 836.000 € Rent: 13,5%
	Línea servicio 2		NO	NO

Mapa de negocios con Facturación y Rentabilidad

### MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)

		MERCADOS / CLIENTES		
		Cientes 1	Cientes 2	Cientes 3
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Negocio 1	NO	Negocio 1
	Línea producto 2	NO	Negocio 2	Negocio 3
	Línea producto 3	NO		NO
	Línea servicio 1	Negocio 4		Negocio 5
	Línea servicio 2	Negocio 5	NO	NO

Ya tenemos el mapa de negocios actual...

## MAPA DE NEGOCIOS

**MAPA DE NEGOCIOS ACTUAL (1)**

		MERCADOS / CLIENTES		
		Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Negocio 1	NO	Negocio 1
	Línea producto 2	NO	Negocio 2	Negocio 2
	Línea producto 3	NO	NO	NO
	Línea servicio 1	Negocio 4	Negocio 5	Negocio 1
Línea servicio 2	Negocio 6	NO	NO	

**MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)**

		MERCADOS / CLIENTES			
		Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3	Clientes 4
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	SI	NO	SI	NO
	Línea producto 2	NO	SI	NO	SI
	Línea producto 3	NO	SI	NO	SI
	Línea servicio 1	SI	NO	NO	NO
Línea servicio 2	NO	SI	NO	NO	

La estrategia SIEMPRE tiene que mirar hacia delante

...ahora vamos a obtener el mapa futuro

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

1. Partiendo del mapa de negocios actual, identificar posibles nuevos negocios
  1. Nuevos productos o servicios que podríamos ofrecer
  2. Nuevos clientes con los que podríamos trabajar
  3. Identificar los nuevos negocios que se forman
2. Crear el mapa de negocios futuro "tentativo"
  1. Incluye negocios actuales y nuevos posibles negocios
3. Identificar los negocios prioritarios y los que no interesa trabajar
  1. Valorar el atractivo de cada negocio
  2. Valorar nuestra competitividad en cada negocio
  3. Identificar los negocios prioritarios y los que NO vamos a trabajar
4. Establecer el mapa de negocios futuro

**Cómo hacer el mapa de negocios futuro: pasos**

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

1

		MERCADOS / CLIENTES		
		Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Negocio 1	NO	Negocio 1
	Línea producto 2	NO	Negocio 2	Negocio 2
	Línea producto 3	NO	NO	NO
	Línea servicio 1	Negocio 4	Negocio 5	Negocio 1
Línea servicio 2	Negocio 6	NO	NO	

2

		MERCADOS / CLIENTES			
		Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3	Clientes 4
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	SI	NO	SI	NO
	Línea producto 2	NO	SI	NO	SI
	Línea producto 3	NO	SI	NO	SI
	Línea servicio 1	SI	NO	NO	NO
Línea servicio 2	NO	SI	NO	NO	

3

4

		MERCADOS / CLIENTES			
		Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3	Clientes 4
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	SI	NO	SI	NO
	Línea producto 2	NO	SI	NO	SI
	Línea producto 3	NO	SI	NO	SI
	Línea servicio 1	SI	NO	NO	NO
Línea servicio 2	NO	SI	NO	NO	

**Cómo hacer el mapa de negocios futuro: pasos**

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

1. Partiendo del mapa de negocios actual, identificar posibles nuevos negocios
  1. Nuevos productos o servicios que podríamos ofrecer
  2. Nuevos clientes con los que podríamos trabajar
  3. Identificar los nuevos negocios que se forman

**Cómo hacer el mapa de negocios futuro: paso 1**

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

	Mercados y clientes actuales			Nuevos mercados y/o clientes		
Productos -servicios actuales						
Nuevos productos -servicios						

IDENTIFICAR LOS NUEVOS NEGOCIOS EN LOS QUE PODRIA ESTAR LA EMPRESA

¿En qué nuevos negocios podríamos estar?: paso 1

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

1. Partiendo del mapa de negocios actual, identificar posibles nuevos negocios
2. Crear el mapa de negocios futuro "tentativo"
  1. Incluye negocios actuales y nuevos posibles negocios

Cómo hacer el mapa de negocios futuro: paso 2

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

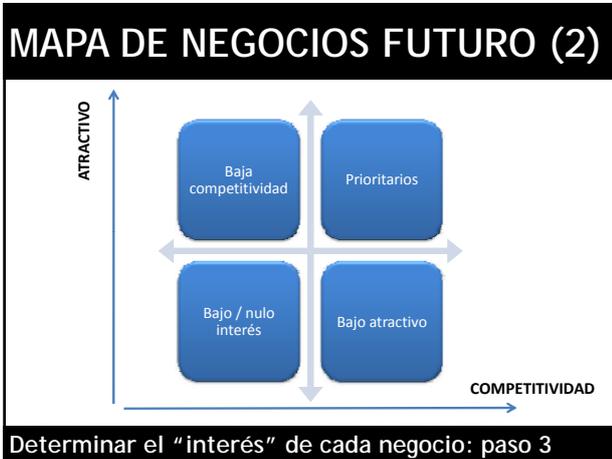
		MERCADOS / CLIENTES			
		Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3	Clientes 4
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Negocio 1	NO	Negocio 1	NO
	Línea producto 2	NO	Negocio 2	Negocio 3	Negocio 2
	Línea producto 3	NO		NO	NO
	Línea servicio 1	Negocio 4		Negocio 5	
	Línea servicio 2	Negocio 5	NO	NO	NO
	Línea servicio 3	NO	Negocio 6		NO

Mapa de negocios futuro "tentativo": paso 2

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

1. Partiendo del mapa de negocios actual, identificar posibles nuevos negocios
2. Crear el mapa de negocios futuro "tentativo"
3. Identificar los negocios prioritarios y los que no interesa trabajar
  1. Valorar el atractivo de cada negocio
  2. Valorar nuestra competitividad en cada negocio
  3. Identificar los negocios prioritarios y los que NO vamos a trabajar

Cómo hacer el mapa de negocios futuro: paso 3



### MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

#### ANALISIS ATRACTIVO DE LOS NEGOCIOS (a futuro)

Criterios	Ponderación	Negocio 1	Negocio 2	Negocio 3	Negocio 4
Gran tamaño del mercado	20%				
Alta tasa de crecimiento	10%				
Elevada rentabilidad	30%				
Bajo riesgo	40%				
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>				

*Riesgo se refiere a: intensidad competencia, calidad pago clientes, concentración, etc*  
**Valor: 1 – Nada cierto 2 – Poco cierto 3 – Medio 4 – Cierto 5 – Muy cierto**

Valorar el atractivo de cada negocio

### MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

#### Valoración del atractivo de las unidades de negocio

(enfoque temporal de análisis: desde hoy a los próximos 3 años)

Criterios	Pond (%)	UN 1	UN 2	UN 3	UN 4	UN 5	UN 6	UN 7	Máx	Min	
Tamaño del mercado	(+)	10	3	8	10	4	1	7	9	1	
Tasa de crecimiento del mercado	(+)	20	1	6	6	3	1	7	7	1	
Rentabilidad	(+)	40	3	8	6	6	8	7	6	1	
Riesgo (intensidad competencia, calidad clientes, etc)	(-)	30	10	8	9	9	2	8	7	1	
<b>TOTAL</b>		100	-130	280	190	70	290	260	260	670	-230

*Valoración: 1 - muy bajo a 10 - muy alto*

Valorar el atractivo de cada negocio

### MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

#### ANALISIS COMPETITIVIDAD EN CADA NEGOCIO (a futuro)

FCE	Ponderación	Nuestra Empresa	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Factor 1	60%				
Factor 2	20%				
Factor 3	10%				
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>				

*FCE: Factores Clave de Éxito en el negocio (factores que influyen de forma determinante en la decisión de compra de los clientes. NO confundir con Factores Mínimos)*  
**Valor: desde 1 – Muy bajo hasta 10 – Muy alto**

Valorar nuestra competitividad en cada negocio

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

COMPETITIVIDAD NEGOCIO 1					
Factores clave éxito	Peso relativo	NOSOTROS	COMPET 1	COMPET 2	COMPET 3
Precio	50%	10	10	7	6
Financiación	20%	8	8	7	8
Relación al cliente	30%	8	8	6	7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>7,4</b>	<b>8,8</b>	<b>6,8</b>	<b>6,6</b>

Escala de valoración: 1 - muy bajo a 10 - muy alto

COMPETITIVIDAD NEGOCIO 5				
Factores clave éxito	Peso relativo	NOSOTROS	COMPET 1	COMPET 2
Experiencia	60%	7	8	8
Asesoramiento personal	30%	7	6	7
Precio	10%	10	8	6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>7,3</b>	<b>7,4</b>	<b>8,3</b>

Escala de valoración: 1 - muy bajo a 10 - muy alto

COMPETITIVIDAD NEGOCIO 6				
Factores clave éxito	Peso relativo	NOSOTROS	COMPET 1	COMPET 2
Referencias clientes	55%	7	4	4
Soluciones a medida	35%	8	2	4
Precio	10%	10	8	6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>7,7</b>	<b>3,8</b>	<b>4,8</b>

Escala de valoración: 1 - muy bajo a 10 - muy alto

Valorar nuestra competitividad en cada negocio

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)



Seleccionar los negocios prioritarios: paso 3

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

1. Partiendo del mapa de negocios actual, identificar posibles nuevos negocios
2. Crear el mapa de negocios futuro "tentativo"
3. Identificar los negocios prioritarios y los que no interesa trabajar
4. Establecer el mapa de negocios futuro

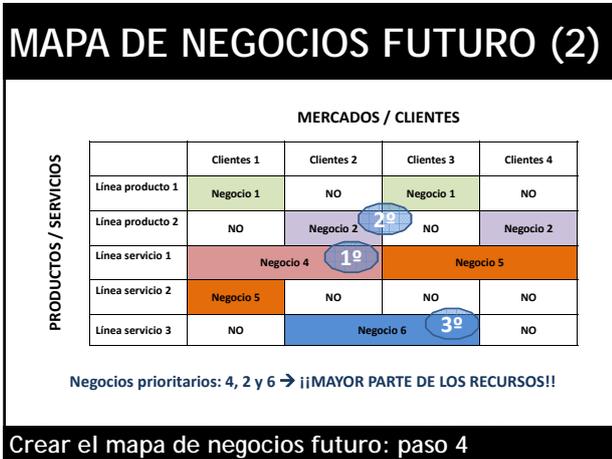
Cómo hacer el mapa de negocios futuro: paso 4

## MAPA DE NEGOCIOS FUTURO (2)

		MERCADOS / CLIENTES			
		Clientes 1	Clientes 2	Clientes 3	Clientes 4
PRODUCTOS / SERVICIOS	Línea producto 1	Negocio 1	NO	Negocio 1	NO
	Línea producto 2	NO	Negocio 2	Negocio 3	Negocio 2
	Línea servicio 1	Negocio 4		Negocio 5	
	Línea servicio 2	Negocio 5	NO	NO	NO
	Línea servicio 3	NO	Negocio 6		NO

DECISIONES: Abandonamos la Línea de producto 3 y el Negocio 3, Incorporamos el negocio 6 y ampliamos los Negocios 2 y 5

Crear el mapa de negocios futuro: paso 4



- ### OBJETIVOS
- Distintos tipos de objetivos
- 
- Incrementar la facturación un 12%
  - Aumentar la facturación a 1 MM €
  - Conseguir una rentabilidad del 15% sobre las ventas
  - Obtener unos beneficios de 300.000 €
  - Conseguir una cuota de mercado del 5% en el mercado nacional
- Ejemplos de objetivos



### ESTRATEGIA GENERICA



Liderazgo de producto: diseño + calidad

### ESTRATEGIA GENERICA



Liderazgo de servicio: mejor solución global

### ESTRATEGIA GENERICA



Liderazgo de servicio: mejor solución global

### ESTRATEGIA GENERICA



Liderazgo en precio: el mejor coste total

## ESTRATEGIA GENERICA



Liderazgo en precio: el mejor coste total



## ESTRATEGIA DE NEGOCIO

- Conocer en qué consiste la propuesta de valor de un negocio
- Saber posicionar nuestra actual propuesta de valor respecto a la de los competidores mediante una herramienta visual
- Aprender una manera de crear modelos de negocio "rompedores": realizando movimientos diferenciadores en nuestra propuesta de valor...
- ...que consigan hacer "irrelevantes" las propuestas de nuestros competidores en el nuevo negocio innovador que hemos creado

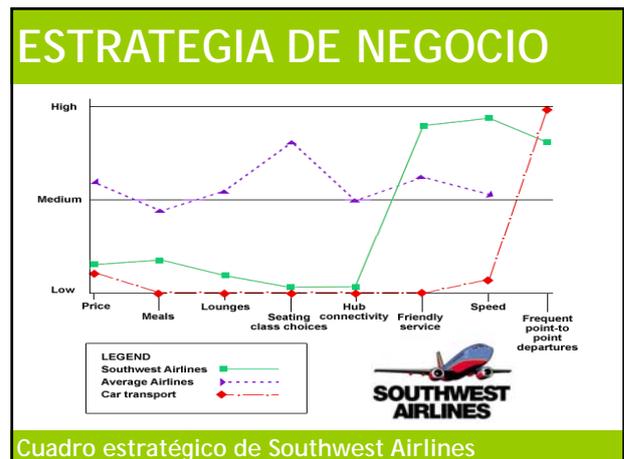
Objetivos de esta sección

## ESTRATEGIA DE NEGOCIO

- **Propuesta de valor:** conjunto de **beneficios** (racionales y emocionales) que ofrecemos a nuestros clientes, a cambio de unos **costes** (económicos, psicológicos)

**VALOR = BENEFICIOS / COSTES**

Propuesta de valor





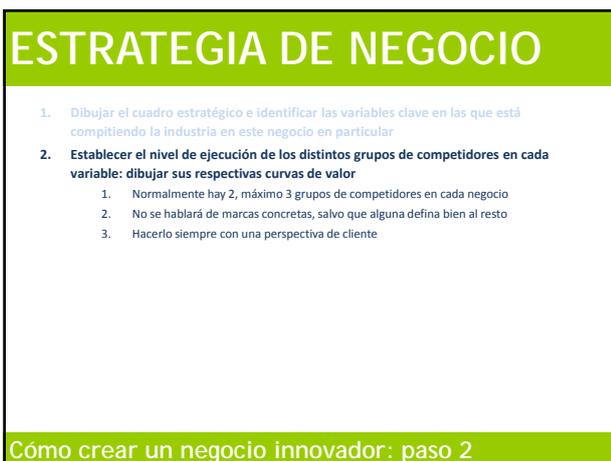
- ### ESTRATEGIA DE NEGOCIO
1. Dibujar el cuadro estratégico e identificar las variables clave en las que está compitiendo la industria en este negocio en particular
  2. Establecer el nivel de ejecución de los distintos grupos de competidores en cada variable: dibujar sus respectivas curvas de valor
    1. Normalmente hay 2, máximo 3 grupos de competidores en cada negocio
    2. No se hablará de marcas concretas, salvo que alguna defina bien al resto
    3. Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente
  3. Establecer el nivel de ejecución actual de nuestra empresa en cada variable: dibujar nuestra curva de valor
    1. Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente
  4. Identificar qué movimientos en nuestra curva de valor son los adecuados para crear una propuesta de valor superior, diferente y ajustada a nuestras capacidades
    1. Utilizar la matriz de las 4 acciones
  5. Reposicionar nuestra curva de valor: el nuevo modelo de negocio
  6. Revisar si cumplimos las condiciones necesarias de una buena curva de valor
- Cómo crear un negocio innovador: pasos

### ESTRATEGIA DE NEGOCIO

1. Dibujar el cuadro estratégico e identificar las variables clave en las que está compitiendo la industria en este negocio en particular

Cómo crear un negocio innovador: paso 1







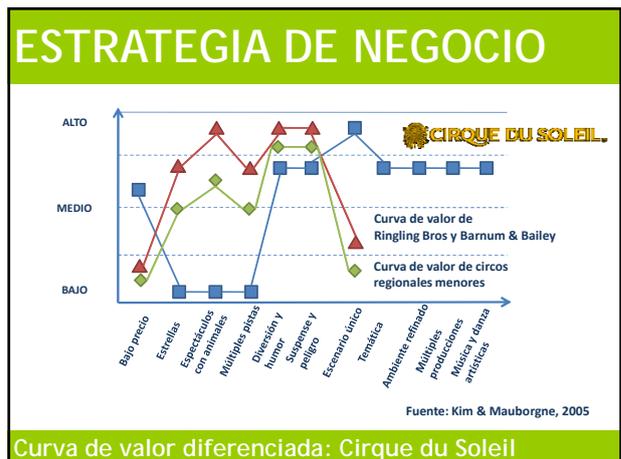
Curvas de los competidores en el circo en EE.UU

- ### ESTRATEGIA DE NEGOCIO
- Dibujar el cuadro estratégico e identificar las variables clave en las que está compitiendo la industria en este negocio en particular
  - Establecer el nivel de ejecución de los distintos grupos de competidores en cada variable: dibujar sus respectivas curvas de valor
    - Normalmente hay 2, máximo 3 grupos de competidores en cada negocio
    - No se hablará de marcas concretas, salvo que alguna defina bien al resto
    - Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente
  - Establecer el nivel de ejecución actual de nuestra empresa en cada variable: dibujar nuestra curva de valor
    - Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente

Cómo crear un negocio innovador: paso 3



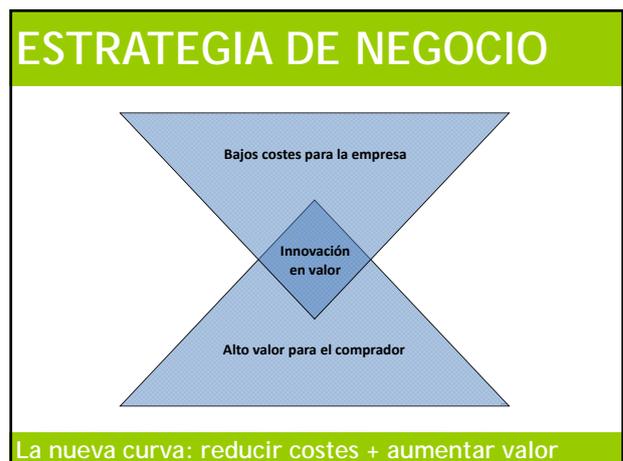
Posicionamos nuestra curva de valor actual



Curva de valor diferenciada: Cirque du Soleil



- ### ESTRATEGIA DE NEGOCIO
- Dibujar el cuadro estratégico e identificar las variables clave en las que está compitiendo la industria en este negocio en particular
  - Establecer el nivel de ejecución de los distintos grupos de competidores en cada variable: dibujar sus respectivas curvas de valor
    - Normalmente hay 2, máximo 3 grupos de competidores en cada negocio
    - No se hablará de marcas concretas, salvo que alguna defina bien al resto
    - Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente
  - Establecer el nivel de ejecución actual de nuestra empresa en cada variable: dibujar nuestra curva de valor
    - Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente
  - Identificar qué movimientos en nuestra curva de valor son los adecuados para crear una propuesta de valor superior, diferente y ajustada a nuestras capacidades
    - Utilizar la matriz de las 4 acciones
- Cómo crear un negocio innovador: paso 4



## ESTRATEGIA DE NEGOCIO

**MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES**

Eliminar	Incrementar
Reducir	Crear

Matriz de las cuatro acciones

## ESTRATEGIA DE NEGOCIO

**MATRIZ DE LAS CUATRO ACCIONES**

Eliminar Estrellas Números con animales Múltiples pistas	Incrementar Un solo escenario
Reducir Diversión y humor Suspense y peligro	Crear Temática Ambiente refinado Múltiples producciones Música y danza artística

Fuente: Kim & Mauborgne, 2005

Matriz de las cuatro acciones. Cirque du Soleil

## ESTRATEGIA DE NEGOCIO

1. Dibujar el cuadro estratégico e identificar las variables clave en las que está compitiendo la industria en este negocio en particular
2. Establecer el nivel de ejecución de los distintos grupos de competidores en cada variable: dibujar sus respectivas curvas de valor
  1. Normalmente hay 2, máximo 3 grupos de competidores en cada negocio
  2. No se hablará de marcas concretas, salvo que alguna defina bien al resto
  3. Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente
3. Establecer el nivel de ejecución actual de nuestra empresa en cada variable: dibujar nuestra curva de valor
  1. Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente
4. Identificar qué movimientos en nuestra curva de valor son los adecuados para crear una propuesta de valor superior, diferente y ajustada a nuestras capacidades
  1. Utilizar la matriz de las 4 acciones
5. **Reposicionar nuestra curva de valor: el nuevo modelo de negocio**

Cómo crear un negocio innovador: paso 5

## ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Reposicionamos nuestra curva de valor



- ### ESTRATEGIA DE NEGOCIO
1. Dibujar el cuadro estratégico e identificar las variables clave en las que está compitiendo la industria en este negocio en particular
  2. Establecer el nivel de ejecución de los distintos grupos de competidores en cada variable: dibujar sus respectivas curvas de valor
    1. Normalmente hay 2, máximo 3 grupos de competidores en cada negocio
    2. No se hablará de marcas concretas, salvo que alguna defina bien al resto
    3. Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente
  3. Establecer el nivel de ejecución actual de nuestra empresa en cada variable: dibujar nuestra curva de valor
    1. Hacerlo siempre con una perspectiva de cliente
  4. Identificar qué movimientos en nuestra curva de valor son los adecuados para crear una propuesta de valor superior, diferente y ajustada a nuestras capacidades
    1. Utilizar la matriz de las 4 acciones
  5. Reposicionar nuestra curva de valor: el nuevo modelo de negocio
  6. Revisar si cumplimos las condiciones necesarias de una buena curva de valor
- Cómo crear un negocio innovador: paso 6

- ### ESTRATEGIA DE NEGOCIO
- Checklist para una buena curva de valor**
- Está enfocada: hace énfasis en pocas variables
  - Es divergente: es diferente de las de los competidores
  - Permite trasladar un mensaje claro y contundente a los clientes
- Checklist de una buena propuesta de valor





## PROXIMOS PASOS

**Cómo aprovechar mejor esta sesión**

- Revisar y pasar a limpio los trabajos realizados hoy
- Organizar un grupo de trabajo cualificado y consensuar decisiones
- Comunicar decisiones al resto de la empresa
- Revisar periódicamente (cada 6 meses)

**Continuar trabajando en ello...**

# gracias

www.sastre-asociados.com

e-mail: javiersastre@sastre-asociados.com