



Capability Building

Frame **W★RKS** **PARA** ↘ **DECIDIR**

8 estructuras para facilitar la toma
de decisiones basada en datos



Índice

- pág. **2** **The gap in the market model**
- pág. **3** **McKinsey 9-box Matrix**
- pág. **4** **Canvas business model**
- pág. **5** **Keller's Brand Equity Model**
- pág. **6** **Profit tree**
- pág. **7** **Elasticidad precio-demanda**
- pág. **8** **Pricing Strategy Model**
- pág. **9** **Market Entry Model**



¿Qué son las estructuras o modelos?

Estructurar los datos para facilitar la decisión

En muchas ocasiones, el desafío o problema no radica en conseguir la información o los datos, sino justamente es el exceso de datos lo que nos dificulta el camino. El exceso de datos muchas veces nos impide discriminarlos por importancia, ordenarlos, y procesarlos para guiar una decisión.

Es por ello que existen modelos o estructuras que nos permiten ordenar la información para la toma de decisiones. El uso de uno u otro depende de la información que tenemos y de la pregunta que necesitamos responder. No es lo mismo preguntarse qué camino estratégico elegir para cada unidad de negocio que cuál es la estrategia de precios adecuada para un determinado producto. En función a la pregunta de negocio que tengamos puede existir una estructura que nos ayudará a ordenar la data y tomar una decisión.

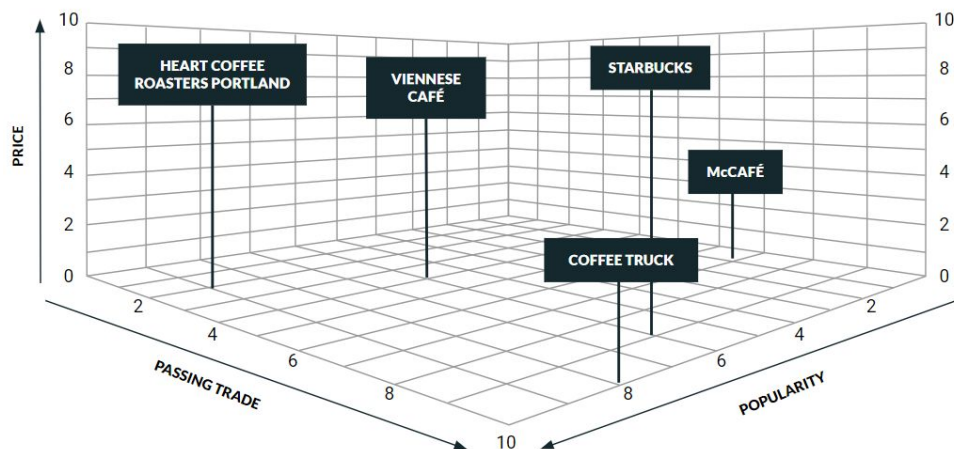
En lugar de pensar las ecuaciones y modelos, podemos buscar entre esquemas, estructuras, marcos o frameworks, que nos guíen en ordenar y evaluar la información, para facilitar la respuesta.

En el presente documento incluimos una serie de estructuras que responden a problemáticas habituales de negocio, no constituyen una lista exhaustiva, sino que nos focalizamos en incluir los de uso más frecuente.



The gap in the market model

● → Para identificar oportunidades de mercado



"Gap in the Market" utilizado por Starbucks para instalar su servicio take-away en 2012." (ejemplo)



¿Qué pregunta responde?

¿Existe un espacio de mercado no cubierto por la oferta de productos y/o servicios existentes?

¿Qué es?

Un gráfico de tres dimensiones sobre tres atributos claves en el mercado, como por ejemplo, desarrollo del mercado, clientes, productos.

¿Cuándo usarla?

- ★ Cuando necesitamos comprender si hay espacios del mercado no ocupados por ninguna oferta de productos actuales.
- ★ Cuando necesitamos ordenar la amplia variedad de información existente.
- ★ Cuando necesitamos organizar múltiple información de una manera visible.

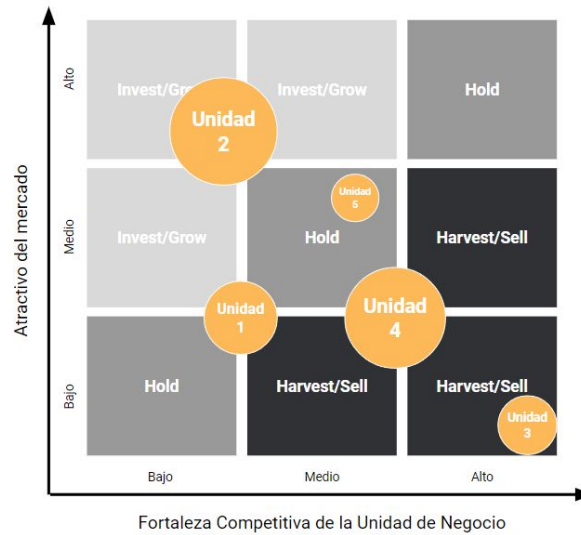
¿Cómo usarla?

- ✓ **Paso 1:** Identificar los 3 atributos clave de mercado que se quiere analizar y que serán los ejes del modelo. Por ejemplo, precio, tráfico de clientes y popularidad.
- ✓ **Paso 2:** Identificar los jugadores que ofrecen productos/servicios en dicho mercado: Heart Coffee Roasters Portland, Viennese Café, McCafé y Coffee Truck.
- ✓ **Paso 3:** Asignar, para cada jugador, una calificación para cada uno de los 3 atributos elegidos, asignando valores entre 0 y 10. Por ejemplo, si estamos analizando el atributo precio y un jugador es el que posee la oferta más competitiva en dicho atributo, le asignamos un valor relativo de 9 o 10.
- ✓ **Paso 4:** Reflejar lo analizado en un gráfico de 3 dimensiones para poder visualizar si hay espacios no cubiertos en dicho mercado.
- ✓ **Paso 5:** Con base en el análisis, determinar qué combinaciones de atributos no están cubiertas por la oferta de productos/servicios actuales.



McKinsey 9-box Matrix

Para planeamiento estratégico de un portafolio



¿Qué pregunta responde?

¿Qué unidades de negocio e inversiones debo priorizar?

¿Qué es?

Una matriz donde el y-axis representa la atractividad del mercado o industria y el x-axis muestra la fortaleza de la unidad de negocio.

¿Cuándo usarla?

- ★ Cuando necesitamos planificar y evaluar la cartera de negocios.
- ★ Cuando necesitamos priorizar y diseñar estrategias de inversiones comerciales.
- ★ Cuando necesitamos identificar las áreas clave de la cartera de negocios que necesitan ser mejoradas.

¿Cómo usarla?

- ✓ **Paso 1:** Identificar los factores que definen el atractivo del mercado para las diferentes unidades de negocio. Por ejemplo, tamaño de mercado, tendencias de precio, atomización de la competencia, rentabilidad esperada, etc.
 - ★ Asignar a cada factor un peso para determinar su importancia. Desde "Nada importante" (0.01) a "Muy Importante" (1.0).
 - ★ Una vez ponderados, los factores ahora se califican para cada producto o unidad de negocio. Los valores pueden estar entre 1-5 o entre 1-10. 1 es un indicador de bajo atractivo de la industria, mientras que el valor más alto significa un mayor atractivo de la industria.
 - ★ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para calcular los puntajes finales. Por ejemplo, $0.5 \times 5 = 2.5$. La puntuación final se utilizará para evaluar el atractivo de la industria.
- ✓ **Paso 2:** Evaluar la fuerza competitiva de cada producto o unidad de negocio. Primero, se determinan los factores que contribuyen a la fuerza competitiva y se le asigna a cada factor un peso en función de su importancia. Por ejemplo, Market Share, potencial de crecimiento, rentabilidad, etc. Luego se califica cada factor para las diferentes unidades de negocio, antes de calcular los puntajes finales.
- ✓ **Paso 3:** Teniendo todos los puntajes necesarios, graficar las unidades de negocio o productos en la matriz. Cada unidad se indica con un círculo y el tamaño del círculo representa la misma proporción que los ingresos comerciales que la unidad genera para la empresa.
- ✓ **Paso 4:** Analizar la información. Según la posición de cada unidad de negocio en cada uno de los cuadrantes de la matriz, hay tres acciones que la empresa puede tomar;
 - ★ **Invest / Grow:** Se aplica a las unidades que obtendrán la mayor inversión ya que prometen los mayores rendimientos futuros.
 - ★ **Hold:** Se invierte en estas unidades de negocio si hay algo de sobra después de darlo a esas unidades en la categoría de crecimiento. Son negocios inciertos y no se puede afirmar con claridad si seguirán como están, crecerán en el futuro o decaerán.
 - ★ **Harvest / Sell:** No se invierte en estas unidades ya que se encuentran en un mercado poco atractivo y sin una ventaja competitiva sostenible. No son capaces de lograr ninguna ventaja y se desempeñan por debajo de las expectativas. Si la empresa tiene un excedente de efectivo, entonces puede haber una inversión en aquellas unidades que logran generar suficiente efectivo para cubrir los gastos y cuyo mantenimiento tiene alguna ventaja estratégica.
- ✓ **Paso 5:** Con base en el análisis, determinar las direcciones futuras de las unidades de negocio.



Canvas business model

● → Para definir la estrategia de un negocio



¿Qué pregunta responde?

¿Cómo hago dinero con este negocio?

¿Qué es?

Un modelo que permite desarrollar, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio existentes.

¿Cuándo usarla?

- ★ Cuando necesitamos identificar los aspectos esenciales de un modelo de negocio.
- ★ Cuando necesitamos identificar aspectos de mejora en un modelo de negocio.
- ★ Cuando necesitamos identificar posibles alternativas en los aspectos clave de un modelo de negocio.

¿Cómo usarla?



Paso 1: Para aplicar el modelo Canvas hay que definir el contenido de cada uno de los 9 bloques que lo componen, comenzando primero por los bloques externos y luego los internos.

Los bloques externos son:

- ★ Segmentos de clientes - ¿A quiénes va dirigido nuestro producto o servicio?
- ★ Propuesta de valor - ¿Qué promesa de valor esperan recibir los clientes?
- ★ Canales - ¿Cuáles serán los medios a través de los que llegará la propuesta de valor a los clientes?
- ★ Relación con los clientes - ¿Cómo atraerás y preservarás a tus clientes?

Los bloques internos son:

- ★ Fuentes de ingresos - ¿Cómo generamos ingresos?
- ★ Estructura de costos - ¿Cuáles son los costos necesarios para generar nuestra propuesta de valor?
- ★ Actividades estratégicas - ¿Qué acciones se deben llevar a cabo para ofrecer nuestra propuesta de valor?
- ★ Socios estratégicos - ¿Quiénes comprenden la red de alianzas que nos permitirá llevar adelante nuestro negocio?

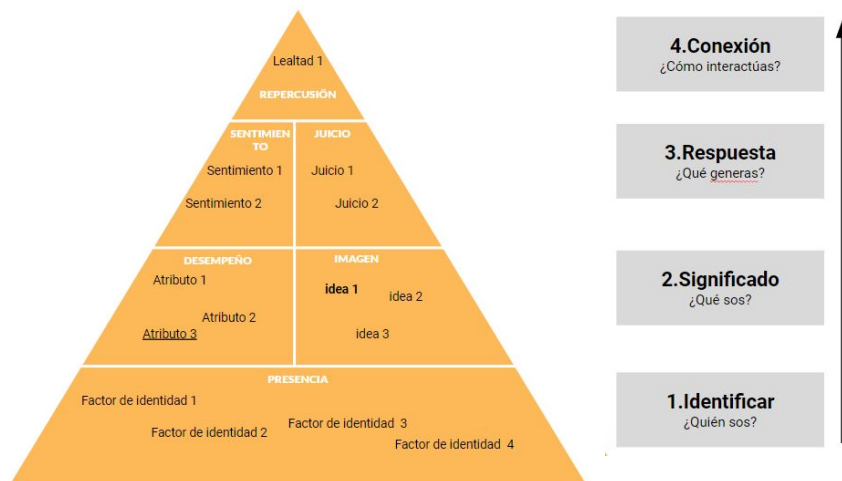


Paso 2: Una vez completado el modelo, tendremos visibilidad sobre los aspectos clave a considerar para definir un modelo de negocio.



Keller's Brand Equity Model

● → Para construir y administrar una marca



¿Qué pregunta responde?

¿Cómo puedo construir una marca que mis clientes valoren?

¿Qué es?

Es un modelo que muestra cómo entender al cliente de nuestra marca y cómo construir estrategias en consecuencia.

¿Cuándo usarla?

- ★ Cuando necesito identificar qué estrategias de marca implementar.
- ★ Cuando necesito brindar la experiencia adecuada a los clientes, retenerlos y mantenerlos.

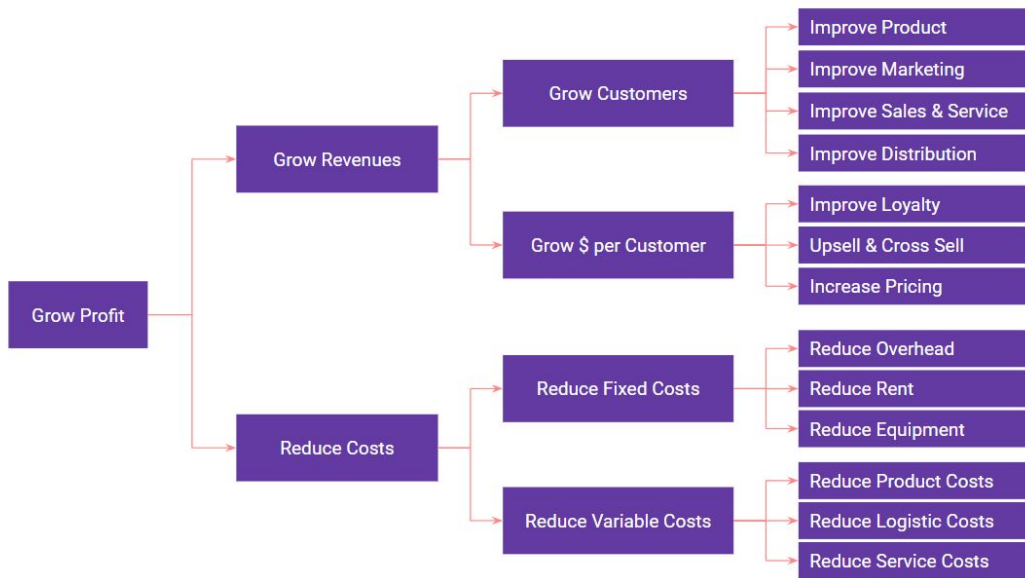
¿Cómo usarla?

- ✓ **Paso 1: Crear conciencia de marca.** El primer paso es lograr que el mercado objetivo tome conciencia de nuestra marca.
- ✓ **Paso 2: Identificar el significado de nuestra marca.** “Desempeño” significa qué tan bien nuestro producto satisface las necesidades de nuestros clientes, mientras que “Imágenes” significa qué tan bien nuestra marca satisface las necesidades de los clientes a nivel social y psicológico. Determinar esto ayudará a crear la personalidad de la marca.
- ✓ **Paso 3: Identificar la respuesta de los clientes a nuestra marca.** Los clientes pueden juzgar nuestra marca según su calidad, credibilidad, consideración y superioridad. Pueden responder basándose en 6 sentimientos de marca positivos (calidez, diversión, emoción, seguridad, aprobación social y respeto por uno mismo). Identificar cómo puede mejorarse la marca en función de las 4 categorías de juicios y pensar estrategias para mejorar los 6 sentimientos de marca de los clientes.
- ✓ **Paso 4: Mejorar la conexión de los clientes con nuestra marca.** Para aumentar el vínculo de los clientes con nuestra marca se pueden ejecutar programas de lealtad, promociones, obsequios, etc. El objetivo es lograr que los clientes se involucren con el producto, incluso cuando no lo compran o no lo consumen activamente.



Profit tree

Para aumentar la rentabilidad



Índice



¿Qué pregunta responde?

¿Cómo puedo aumentar la rentabilidad de mi negocio?

¿Qué es?

Es un desglose de las palancas que afectan a las ventas y a los costos, a fin de identificar cómo aumentar la rentabilidad de un negocio.

¿Cuándo usarla?

- ★ Cuando necesito interpretar los resultados financieros.
- ★ Cuando necesito establecer planes de acción.
- ★ Cuando necesito comprender dónde se encuentran las mayores oportunidades que afectan la rentabilidad.

¿Cómo usarla?

Paso 1: Definir la estructura del árbol que vamos a utilizar. Preguntarse si la estructura genérica del árbol de rentabilidad aplica a nuestro negocio o debemos plantear una estructura diferente. Esto se vuelve particularmente relevante a partir del nivel 3 del árbol.

Para abrir cada nivel del árbol preguntarse, por ejemplo, ¿cómo reducir costos?, luego, ¿cómo reducir costos variables?, ¿cómo reducir costos fijos?, etc. De esa forma vamos abriendo el árbol en las palancas clave que afectan a cada factor mencionado en el nivel previo.

Paso 2: Seguir abriendo las ramas y niveles del árbol para generar opciones viables que resuelvan el problema en punta (mejora de rentabilidad).

Paso 3: Asegurarse que las ramas finales del árbol sean acciones específicas factibles de ser implementadas, y que las mismas tengan un impacto en el problema en punta (mejora de rentabilidad). Estas ramas finales deben ser cuantificables en términos de impacto.

Paso 4: Asegurarse que la estructura del árbol sea MECE (Mutuamente Excluyente y Colectivamente Exhaustiva), es decir, asegurarse que esté todo, no falte nada, y no se superponga o haya duplicidad entre las ramas.

Paso 5: Una vez cuantificado el impacto de las ramas finales, determinar qué acciones serán las que tienen más posibilidades de aumentar la rentabilidad.



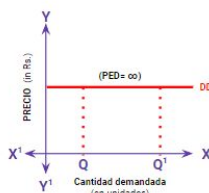
Elasticidad precio-demanda

Para definir la estrategia de precios

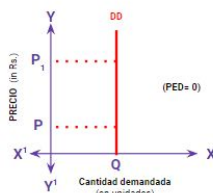
$$\text{Elasticidad de precio de la demanda} = \frac{\text{Porcentaje de cambio en la cantidad demandada}}{\text{Porcentaje de cambio de precio}}$$

Índice

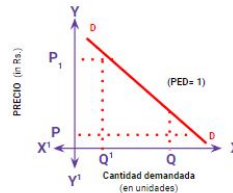
1. Perfectamente elástico



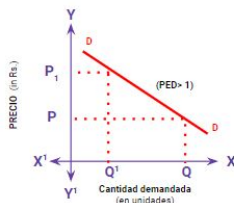
2. Perfectamente inelástico



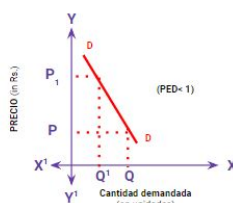
3. Unitaria elástica



4. Relativamente elástico



5. Relativamente inelástico



¿Qué pregunta responde?

¿Qué precio puede maximizar las ventas?

¿Qué es?

Es la sensibilidad a la demanda de un bien o servicio cuando varía el precio del mismo

¿Cuándo usarla?

- ★ Cuando necesito identificar oportunidades de aumentar o bajar el precio.
- ★ Cuando necesito predecir el comportamiento a un cambio de precio.
- ★ Cuando necesito pronosticar escenarios de venta.
- ★ Cuando necesito establecer estrategias de precio.

¿Cómo usarla?



La elasticidad precio de la demanda se define como la variación porcentual de la cantidad demandada dividida por la variación porcentual del precio. Para su cálculo, es necesario realizar variaciones de precio y medir cómo estas variaciones afectan a la cantidad demandada del producto o servicio. Por lo tanto necesitamos los siguientes datos::

- La variación porcentual realizada en el precio
- La variación porcentual en la cantidad demandada ante el cambio de precio



La elasticidad precio de la demanda puede ser:

- Mayor a 1: Cuando la variación porcentual de la cantidad demandada es mayor que la variación porcentual del precio del producto, la demanda o elasticidad es elástica.:
- Igual a 1: Cuando la variación porcentual de la cantidad demandada es igual que la variación porcentual del precio del producto, es decir, varían en la misma proporción, la demanda o elasticidad es unitaria:
- Menor a 1: Cuando la variación porcentual de la cantidad demandada es menor que la variación porcentual del precio del producto, la demanda o elasticidad es inelástica.
- Infinito: Se dice que la demanda es perfectamente elástica, una variación muy pequeña del precio provoca una variación muy grande de la cantidad demandada.
- Igual a 0: Se dice que la demanda es perfectamente inelástica, esto se da cuando ante un cambio del precio la cantidad demandada se mantiene constante; no presenta ningún cambio.



Pricing Strategy Model

● → Para definir la estrategia de precio



Índice



¿Qué pregunta responde?

¿Qué estrategia de precio es la más adecuada para mi producto/servicio?

¿Qué es?

Es un análisis que permite abrir la discusión sobre las diferentes estrategias de precios. Permite identificar oportunidades y amenazas con respecto a los cambios en el modelo de precios.

¿Cuándo usarla?

- ★ Cuando necesito lanzar nuevos productos.
- ★ Cuando necesito desarrollar nuevas estrategias de posicionamiento.
- ★ Cuando necesito ejecutar tests de marketing.
- ★ Cuando necesito analizar el precio frente a la competencia.
- ★ Cuando necesito cumplir con las expectativas de precio al consumidor.

¿Cómo usarla?

- ✓ **Paso 1:** Identificar qué estrategia de precios estoy utilizando actualmente.
- ✓ **Paso 2:** Analizar si la estrategia utilizada está correctamente aplicada según las condiciones para cada una:
 - ★ **Competitive Pricing:** se usa cuando se trabaja en una industria altamente saturada.
 - ★ **Cost plus pricing:** es preferida para jugadores minoristas que venden productos físicos y pueden optimizar costos de producción, ventas y transporte.
 - ★ **Dynamic pricing:** estrategia que implementa algoritmos automáticos para modificar el precio en función del gráfico de demanda.
 - ★ **Freemium pricing:** estrategia que se aplica al lanzar un producto o servicio ofreciéndolo a un precio más bajo o gratis. A medida que aumentan los usuarios se aumenta el precio.
 - ★ **Skimming pricing:** es una estrategia de fijación de precios que establece precios altos para nuevos productos y luego los baja a medida que los competidores ingresan al mercado. La tecnología, la ropa, la belleza y otras industrias minoristas obtienen muchos beneficios de este modelo de precios, que funciona mejor con marcas conocidas.
 - ★ **Penetration pricing:** Se utiliza para industrias muy saturadas con audiencia de poca capacidad de atención.
 - ★ **Value-based pricing:** Se utiliza para servicios o para las industrias de la educación y el entrenamiento.
 - ★ **Bundle pricing:** Se utiliza generalmente en las industrias de servicios, ropa, muebles, etc.
 - ★ **Psychological pricing:** Según la industria y el mercado objetivo, todas las empresas pueden usar esta estrategia de precios.

✓ **Paso 3:** Considerar posibles alternativas de estrategias de precios para el producto/servicio.



Market Entry Model



Para decidir el ingreso a un nuevo mercado

Análisis del Mercado	Análisis Competitivo	Voz del Mercado	Análisis de Capacidades y Gap Análisis	Opciones de entrada al mercado	Estrategia "Go to Market"
<ul style="list-style-type: none"> ★ Tamaño de mercado, tendencias y proyecciones ★ Segmentación de mercado ★ Desafíos ★ Regulaciones y reglas de gobierno ★ Aplicaciones de potencial de crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Jugadores clave ★ Escenario competitivo ★ Perfil de empresas ★ Market share ★ Diferenciadores clave ★ Ventajas competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Voz del mercado sobre diferentes variables ★ Motivadores del cambio ★ Costos de transferencia ★ Necesidades cubiertas y no cubiertas ★ Comportamiento de compra 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Evaluación de la tecnología, competencias, etc. ★ Coincidencia de las necesidades del mercado de alto potencial con las capacidades de la empresa ★ Identificación de gaps para el éxito 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Evaluación de las mejores opciones posibles de entrada al mercado ★ Identificación de oportunidades potenciales ★ Selección de oportunidades potenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Modelo financiero ★ Modelo "Go to market": ¿Qué vender?, ¿dónde vender?, ¿cómo vender? ★ Listado "Go to customer" ★ Hoja de ruta para implementación estratégica con planes de acción claros

Índice



¿Qué pregunta responde?

¿Conviene ingresar a un nuevo mercado?

¿Qué es?

Es un análisis de las variables a considerar para pronosticar el 'right to win' o "derecho a ganar" en un nuevo mercado. (capacidad de participar en un nuevo mercado con una buena probabilidad de éxito)

¿Cuándo usarla?

- ★ Cuando necesito analizar la expansión a nuevos mercados y/o productos.
- ★ Cuando necesito evaluar la amenaza de competidores.
- ★ Cuando necesito decidir la permanencia o la retirada en un mercado.

¿Cómo usarla?



Paso 1: Analizar cada una de las etapas mencionadas en el modelo, una por una:

- ★ **Market Assessment:** ¿Hay margen de crecimiento en el mercado actual? ¿Cómo está segmentado? ¿Cómo es la regulación?
- ★ **Competitive Analysis:** ¿Cuánta competencia existe en el mercado? ¿Quiénes son los jugadores clave? ¿Cuáles son las ventajas competitivas de los principales competidores? ¿Qué share de mercado poseen?
- ★ **Voice of market:** ¿Cómo son los hábitos de consumo en el mercado potencial?, ¿Qué tan satisfechos están los consumidores en el mercado?
- ★ **Capability Assessment & Gap Analysis:** ¿cuáles son mis ventajas competitivas? ¿Puedo satisfacer las necesidades del mercado? ¿Qué aspectos debo fortalecer, mejorar o desarrollar para hacerlo?
- ★ **Market Entry Options:** ¿Qué opciones de entrada al mercado tengo? ¿Cuáles son los riesgos y las oportunidades?
- ★ **"Go to Market Strategy":** ¿Qué voy a vender, dónde, cómo y a quiénes? ¿Qué inversión necesito y cómo se proyecta el retorno (ROI)? ¿Cómo es el plan de acción?



Paso 2: En función a todo lo analizado en cada una de las secciones del modelo, determinar si se debe avanzar o no con el ingreso al nuevo mercado.





Capability Building

✉ hello@capabilitybuilding.com

🌐 www.capabilitybuilding.com

📍 175 SW 7th Street, Suite 1501
Miami, FL 33130

**SEGUINOS EN
NUESTRAS REDES!**

