



GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

Guía para el desarrollo del Business Case



Prof. Nunzia Auletta



Modelo del Caso de Negocios

Fase 1. Contexto estratégico

Necesidades del Negocio y Objetivos

- Entorno estratégico
- Alineación estratégica
- Necesidad del negocio (JTBD)

1

Fase 2. Análisis y recomendaciones

Análisis Preliminar de Opciones

- Criterios de evaluación
- Lista de opciones
- Evaluación y justificación

2

Opciones viables

- Análisis costo beneficio
- Implementación y capacidades
- Riesgos

3

Justificación y recomendaciones

- Comparación de opciones
- Opción preferida

4

Fase 3. Gestión y capacidad

Gestión de la Inversión

- Metas de la iniciativa
- Equipo de trabajo y gestión de proyecto
- Indicadores de desempeño

5

FASE 1. Contexto Estratégico

El propósito de esta fase es establecer el caso para la iniciativa y definir la necesidad de la inversión. Algunas de las preguntas claves en esta fase son:

- ¿Dónde estamos ahora? Describe el entorno actual del negocio.
- ¿Dónde deseamos estar? Describe los objetivos del negocio.
- ¿Cuáles son las necesidades del negocio? Describe las amenazas y oportunidades, así como la tarea que la iniciativa propuesta resolverá para la organización.
- ¿Qué impulsa la necesidad de cambio? Identifica las motivaciones o “drivers” del cambio.
- ¿Qué deseamos lograr? Describe los resultados de negocios deseados.
- ¿Cuál es la alineación estratégica? Describe la conexión entre la iniciativa y la estrategia declarada por la empresa.

Paso

Necesidades del Negocio y Objetivos

- Entorno estratégico
- Alineación estratégica
- Necesidad del negocio (JTBD)

1

Herramientas

- Nine Windows (JTBD)
- Análisis de Factores Externos (EFE)
- Análisis de factores Internos (IFE)
- Matriz DOFA

Alineación estratégica y ventajas competitivas

Ambito: tipo de productos, modos de servicio, área geográfica, competidores y elección de mercados.

Recursos: tipos de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, equipos know how, etc.) y su asignación entre las áreas funcionales y los procesos.

Ventajas competitivas : proposición de valor superior, posicionamiento único, oferta diferenciadora, posición de mercado.

Alineación estratégica:
coincidencia de actividades y recursos para poder servir al mercado objetivo y operar en el entorno de negocios.

Tipos de ventajas competitivas

Capacidad

- Flexibilidad
- Producción
- Tiempo de desarrollo y lanzamiento
- Conocimiento tecnológico
- Conocimiento de mercadeo y ventas
- Cercanía al mercado y a la comunidad
- Creatividad y capacidad de innovación

Posición

- Marca, patentes, derechos de autor
- Participación de mercado
- Relación con clientes consumidores
 - Red de distribución
 - Ubicación geográfica
- Soporte público y de gobierno
- Socios de negocios y estratégicos
- Complementariedad de la oferta



Evaluación de la Estrategia Actual

1. ¿En qué negocio está la empresa?
2. ¿Quiénes son nuestros stakeholders y cuáles son sus expectativas?
3. ¿En qué necesidades del mercado nos enfocamos?
4. ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?
5. ¿Qué estrategia competitiva seguimos?
6. ¿Qué estrategia de crecimiento nos planteamos?
7. ¿Cómo distribuimos nuestros recursos?
8. ¿Qué sinergias existen entre las funciones dentro de la empresa?

FASE 2. Análisis y recomendaciones

Esta fase es el corazón del business case y su propósito es presentar varias opciones o iniciativas sustentadas por un análisis oportuno de la información recabada, que lleve a seleccionar y justificar una opción.

Algunas de las preguntas que se deben contestar son:

- ¿Cómo llegamos a alcanzar nuestros objetivos? Describe las opciones viables asociadas con sus costos y beneficios. Es recomendable lograr una “lista corta” de tres opciones, siendo una mantener el status quo.
- ¿Cuál es la mejor opción? Evalúa sobre la base de criterios establecidos por la empresa aspectos financieros, beneficios y riesgos de cada opción.

Pasos

Análisis Preliminar de Opciones

- Criterios de evaluación
- Lista de opciones
- Evaluación y justificación

2

Opciones viables

- Análisis costo beneficio
- Implementación y capacidades
- Riesgos

3

Justificación y recomendaciones

- Comparación de opciones
- Opción preferida

4

Herramientas

- Lista de criterios de evaluación
- Matriz Producto/Mercado de Ansoff
- Matriz de Impacto
- Matriz de Costo-Beneficio
- Matriz de Evaluación de Riesgo
- Tabla Comparativa de Opciones

FASE 3. Gestión y Capacidad

Esta fase debe mostrar a los evaluadores del caso de negocios que la inversión será manejada de manera efectiva y que la iniciativa prevé los mecanismos de gestión apropiados para su ejecución y seguimiento y para el logro de los resultados de negocios deseados.

Algunas de las preguntas que se deben contestar son:

- ¿Cómo encaja la iniciativa en la estructura y modelo de gestión actual?
- ¿Cómo será gerenciada la iniciativa?
- ¿Cómo se lograrán los resultados deseados?
- ¿Cómo se mitigarán los riesgos y las desviaciones?
- ¿Cómo se realizará el seguimiento de resultados?

Paso

Gestión de la Inversión

- Metas de la iniciativa
- Equipo de trabajo y gestión de proyecto
- Indicadores de desempeño

5

Herramientas

- Proyección financiera
- Balanced Score Card



1. Identificación de oportunidades

Evaluación de Ideas: Matriz de impacto



Matriz de Evaluación de Riesgo

- Identificar los posibles riesgos de la iniciativa
- Evaluarlos según su probabilidad de ocurrencia y posibles consecuencias

		<u>Consecuencias</u>				
		Insignificante 1	Menor 2	Moderada 3	Mayor 4	Catastrófica 5
<u>Probabilidad</u>						
Raro	1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Improbable	2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible	3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable	4	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Casi seguro	5	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

Extremo: Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.

Alto: Los riesgos altos requieren la atención del Presidente / Director General / Director Ejecutivo.

Moderado: Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección.

Bajo: Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.



Los objetivos de mercadeo deben ser compatibles con las direcciones de crecimiento de la empresa...

Matriz de Producto/ mercado

		Actuales	Productos	Nuevos
Mercados	Actuales	1. Penetración de mercados <ul style="list-style-type: none">• Mercados no saturados• Economías de escala• Debilidad de competencia	3. Desarrollo de productos <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo tecnológico• Substitución de productos maduros• Industrias de elevado crecimiento	
	Nuevos	2. Desarrollo de mercado <ul style="list-style-type: none">• Oportunidades del canal• Recursos disponibles• Capacidad de producción	4. Diversificación <ul style="list-style-type: none">• Sobre capacidades existentes• Sobre nuevas competencias	

Fuente: Adaptado de Ansoff



2. Evaluación Estratégica

Alineación estratégica y ventajas competitivas

Ambito: tipo de productos, modos de servicio, área geográfica, competidores y elección de mercados.

Recursos: tipos de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, equipos know how, etc.) y su asignación entre las áreas funcionales y los procesos.

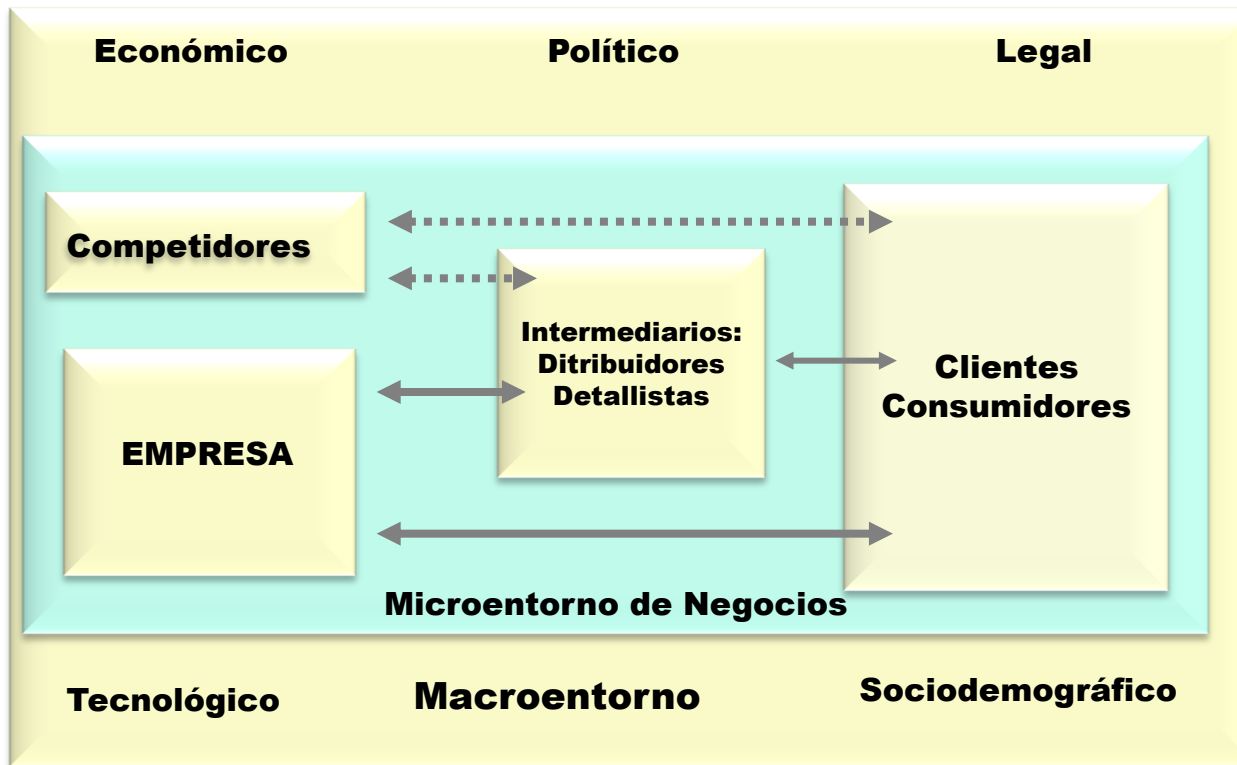
Ventajas competitivas : proposición de valor superior, posicionamiento único, oferta diferenciadora, posición de mercado.

Alineación estratégica:
coincidencia de actividades y recursos para poder servir al mercado objetivo y operar en el entorno de negocios.



3. Análisis Situacional

Análisis del entorno de negocios



Entorno Económico

Impacto de tasas de cambio, tasa de interés, inflación, desempleo.

Entorno Legal

¿Qué leyes afectan la actividad de la empresa? ¿Qué medidas se pueden tomar? ¿Qué oportunidades surgen de los marcos regulatorios?

Entorno Tecnológico

¿Qué nuevas tecnologías están disponibles? ¿Cómo impactan la competitividad de la empresa?

Entorno Sociodemográfico

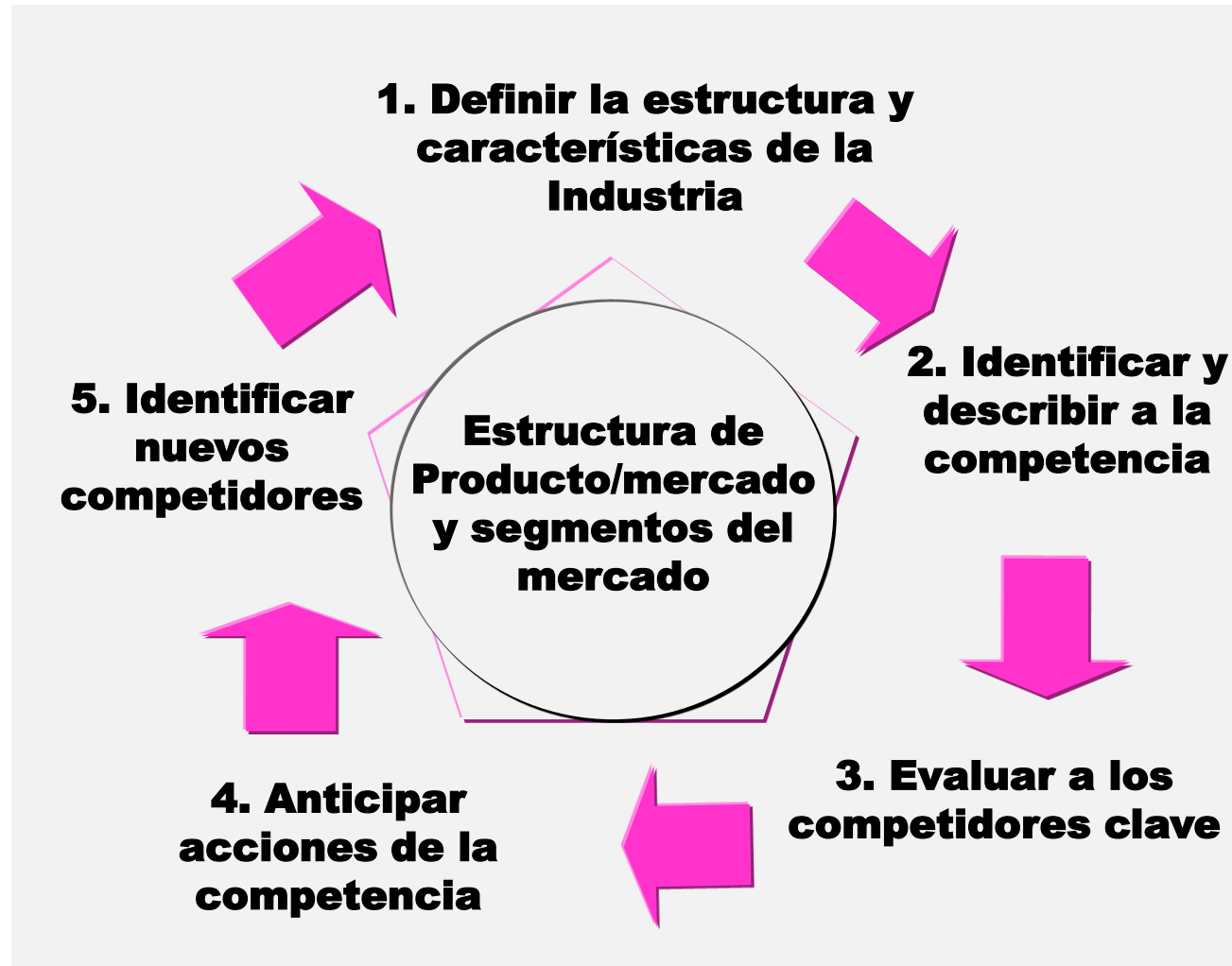
¿Cuál es el poder adquisitivo de la población? ¿Cómo se distribuye por edades, zonas, nivel de educación, etc.?



3. Análisis Situacional

La Competencia

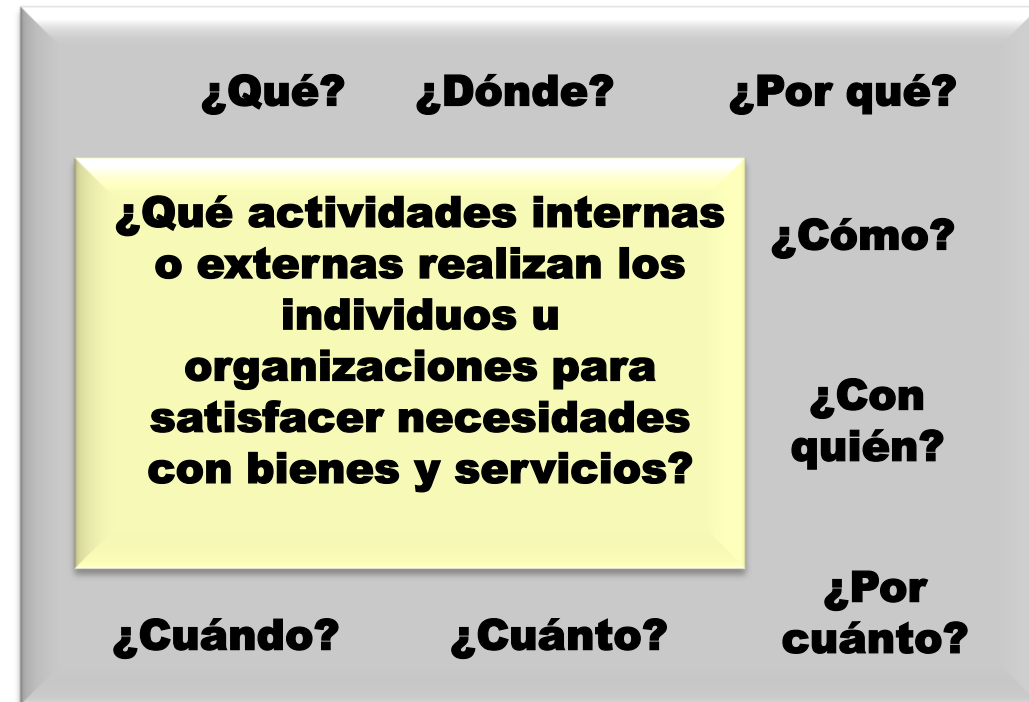
- ¿Quiénes y cuantos son los competidores más cercanos?
- ¿Cuál es su posición en el mercado en cuanto a participación y cobertura?
- ¿Qué estrategias de mercadeo utilizan?
- ¿Qué ventajas y desventajas presenta la competencia?
- ¿Cómo se posicionan sus marcas comparadas con las nuestras?
- ¿Qué características de diferenciación poseen sus productos o servicios?
- ¿Cómo se comparan los precios en productos o servicios similares?





3. Análisis Situacional El Cliente

- ¿Quiénes compran los productos o servicios de la empresa?
- ¿Qué características tienen mis clientes?
- ¿Cuáles son sus preferencias? ¿Qué factores tienen más relevancia en su elección?
- ¿En qué canales de venta compran? ¿Cuáles son sus condiciones para comprar?
- ¿Cómo han cambiado sus exigencias? ¿Cómo ha evolucionado la industria o sector en que se desenvuelve?
- ¿Quiénes participan en la decisión de compra y cómo influyen?
- ¿Con qué frecuencia compran el producto o servicio? ¿En qué cantidades?



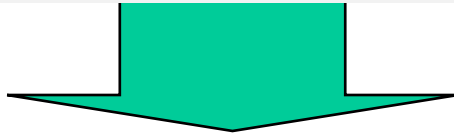
Proyección del tamaño del mercado

Ejemplo: Rogaine, loción para el Crecimiento del Cabello

Reforzar Target actual: hombres calvos, de 18-44 años, con ingresos anuales superiores U\$ 15.000, dispuestos a usar el producto con frecuencia de uso diario.



- Ingreso: US\$ >15 k /año : 93 MM
- Calvos: 28%: 26 MM
- Edad: 18 - 44 años, 45% 11,7 MM
- Dispuestos a uso: 31% 3,6 MM
- Ventas Potenciales: U\$ 900/trat. completo
U\$3.240 MM



Lanzamiento para Target potencial: mujeres con problemas de calvicie incipiente, de 18-44 años, con ingresos anuales superiores U\$ 15.000 dispuestas a usar el producto con frecuencia de uso diario.



- Ingreso: US\$ >15 K/año: 88 MM
- Calvas: 20% 17,6 MM
- Edad: 18 - 44 años, 47% 8,27 MM
- Dispuestas a uso: 38% 3,14 MM
- Ventas Potenciales: U\$ 900/trat. completo
U\$2.826 MM



3. Análisis Situacional

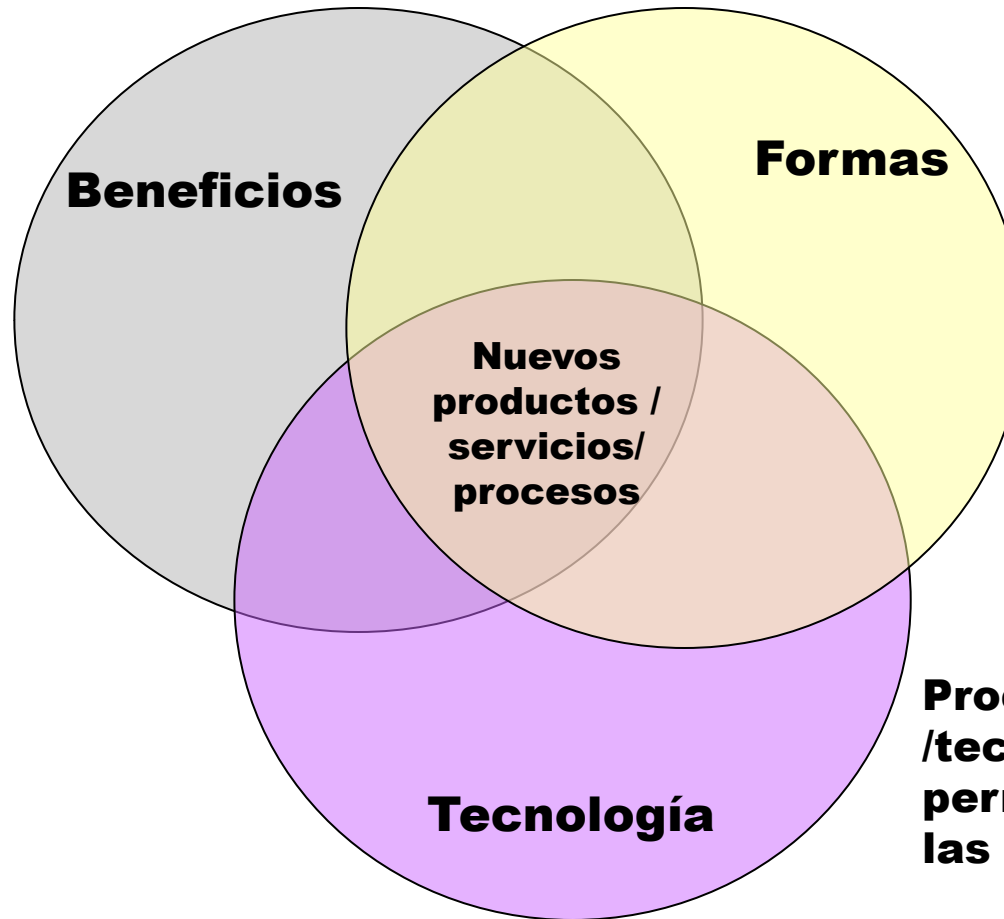
Matriz Dofa

<p>La empresa</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 	<p>Estrategias: FO Apoyarse en las fuerzas para aprovechar oportunidades</p> <p>= Estrategia de ataque</p>	<p>Estrategias: DO Superar debilidades para perseguir oportunidades</p> <p>= Construir fuerzas para estrategias de ataque</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 	<p>Estrategias: FA</p> <p>Apoyarse en las fortalezas para minimizar las amenazas</p> <p>= Estrategia defensiva</p>	<p>Estrategias: DA Superar debilidades y amenazas</p> <p>= Construir fuerzas para la estrategia defensiva</p>



4. Afinación del concepto

Valor para el cliente / consumidor, beneficios y deseos



Aspecto físico del producto, o secuencia de actividades del proceso, o perceptibles en el servicio

Procesos/equipos /tecnologías que permiten producir las formas deseadas



5. Evaluación técnica

- **Tecnología**
- **Inversión**
- **Procesos**
- **Costos**
- **Entrenamiento**
- **Tiempos de ejecución**

Factibilidad





6. Evaluación financiera

- **Liste todas las actividades que estima realizar en el desarrollo del proyecto.**
- **Estime un presupuesto para cada actividad.**
- **Estime las entradas relativas al proyecto**