

METODOLOGÍAS PARA FAVORECER LA TRACCIÓN

CASO 6: Modelo para el Análisis y Diagnóstico del Modelo de Negocio

.....

Aplicación de la Metodología BIK EXO a la estrategia empresarial

FINANCIA:



COORDINA:



Este trabajo se enmarca dentro del Convenio de Colaboración entre el Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE) y el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Elche (CEEI ELCHE) para el desarrollo del Plan de Actuación 2020, dirigido a apoyar la coordinación del Ecosistema Emprendedor de la Comunitat Valenciana, impulsar la recuperación de las empresas innovadoras y fomentar y potenciar el emprendimiento innovador de alto valor añadido, y prioritariamente, identificar sus necesidades y **definir acciones que contribuyan a superar la situación de crisis, resultado de la pandemia de SARS-CoV-2**.

Entre dichas acciones se encuentran la Identificación de las empresas tractoras valencianas y desarrollo de metodologías que permitan dinamizar el crecimiento en los mercados, mediante la palanca de la innovación y la colaboración/simbiosis industrial.

En este documento se recoge la planificación para la aplicación práctica de una metodología diseñada por AFICE, adaptada al contexto de las pymes, objeto de la acción de los CEEIS de la Comunitat Valenciana, denominada **BIK EXO**.

BIK EXO, describe un itinerario sustentado en un conjunto de herramientas que orienta la ejecución de procesos transformadores para las empresas. Esta metodología asienta los fundamentos de la organización del futuro, basada en el talento y la colaboración mediante nuevas técnicas de management ágiles, que permitan a las mismas explorar nuevos horizontes y modelos de negocio disruptivos que les hagan crecer de forma exponencial.

INTRO / ENFOQUE PROPUESTA

INTRO

La propuesta descrita en las siguientes páginas tiene como objetivo describir una secuencia de trabajo en su parte dedicada al análisis y diagnóstico del modelos de negocio de una empresa existente.

Se trata de una propuesta que contiene un esquema de trabajo experimental donde colaboran tanto AFICE como mentores BIK EXO para entregar el máximo valor posible a los beneficiarios del programa.

Los contenidos presentados en esta propuesta podrán ser ampliados durante el proceso de trabajo si esto se considera clave para la consecución final del proyecto.

ENFOQUE

Un enfoque de escucha activa para poder comprender el modelo de negocio la empresa objeto de análisis, así como el contexto en el que desarrolla sus operaciones y posibles cambios en el mismo que puedan causar un deterioro en sus resultados o una oportunidad a explorar.

En esta fase del proyecto analiza el estado actual, el punto de partida del modelo de negocio y se darán algunas recomendaciones para que en la fase de diseño estratégico éstas sean tenidas en cuenta.

ROADMAP

MES 1

REUNIÓN INICIAL



90 minutos. En sede empresa



Mentores BIK EXO



- Comprender el punto de partida para el análisis posterior
- Segmentación de clientes
- Mercados y sus tendencias
- Posicionamiento
- Caracterización portafolio
- Solicitud info adicional

CUESTIONARIOS



- Envío a empresas del cuestionario sobre:
 - Modelo de negocio/ Riesgo de disrupción



Una semana cumplimentación

MES 2

PROCESADO CUESTIONARIOS



Antes del 15 octubre



Una o dos reuniones en función de la complejidad de la empresa para para intercambio de opiniones y validación de conclusiones del equipo Mentores BIK EXO



- Procesar la información recibida por la empresa
- Borrador primeras conclusiones

REUNIÓN BORRADOR CONCLUSIONES



90 minutos.



Mentores BIK EXO



- Compartir con la empresa las primeras conclusiones
- Feedback de la empresa
- Más info si fuera necesaria

MES 3

REUNIÓN ENTREGA INFORME



90 minutos. En sede empresa



Mentores BIK EXO



- Entregar a la empresa el informe con las conclusiones y recomendaciones surgidas del análisis sobre su modelo de negocio y contexto.

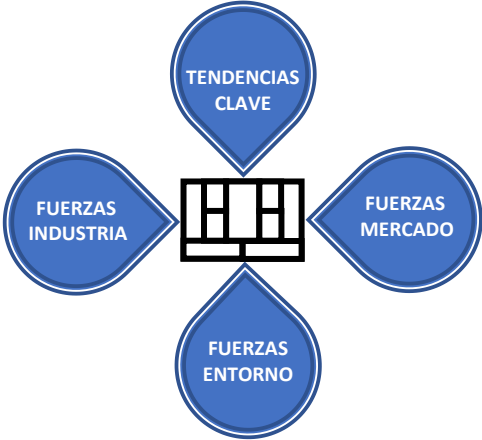
MES 4

Reunión empresa participante

Reunión Mentores BIK EXO

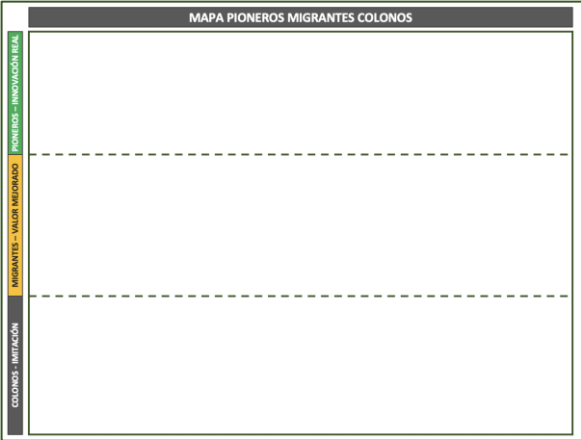
HERRAMIENTAS I

FUERZAS CONTEXTO



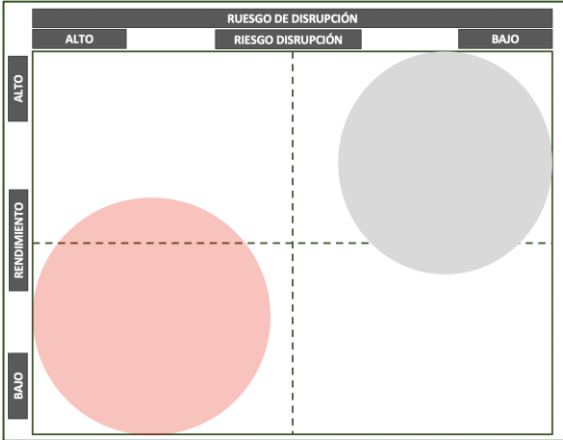
Qué impacto en nuestro modelo de negocio pueden tener cambios en nuestro contexto

MAPA PMC (VALOR)



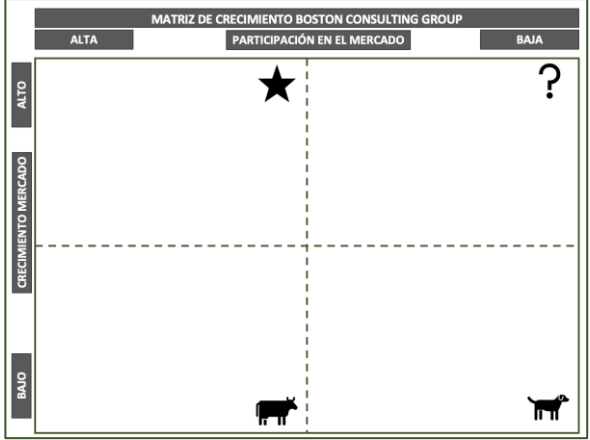
Qué valor real estamos aportando a nuestros clientes frente a nuestros competidores alternativos y/o sustitutivos

RIESGO



Qué riesgo de disrupción tiene nuestra oferta actual

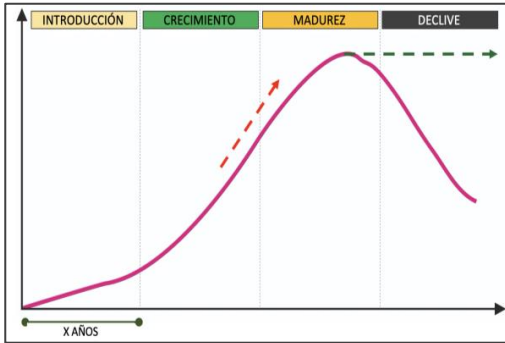
PORTAFOLIO



Cómo se estructura nuestra oferta actual

HERRAMIENTAS II

ETAPA CICLO DE VIDA



En qué etapa del ciclo de vida se encuentran los elementos de nuestro portafolio y cómo influye en nuestro modelo de negocio

CARACTERIZACIÓN MERCADO

FACTORES DE COMPETENCIA		CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO		
FACTOR	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO:		
		DEBILIDADES	FORTALEZAS	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
PROTECCIÓN / VALOR		TRES TENDENCIAS CLAVE CON IMPACTO EN EL MERCADO		
Protegido:	<input type="checkbox"/> Pionero	Tamaño Mercado:	1 2 3 4 5	NOTAS
Se puede imitar:	<input type="checkbox"/> Migrante	Dinámica crecimiento:	1 2 3 4 5	
Fácilmente imitable:	<input type="checkbox"/> Coloso	Nivel de saturación:	1 2 3 4 5	
CORREDOR DE PRECIOS		Facilidad entrada:	1 2 3 4 5	
COMPETIDOR	PRECIO	Conocimiento Mercado:	1 2 3 4 5	
NIVEL ALTO		Tiempo Mercado:	1 2 3 4 5	
NIVEL MEDIO		Atractivo Mercado:	1 2 3 4 5	
NIVEL BAJO		Sensibilidad Precio:	1 2 3 4 5	
		TRES COMPETIDORES A LOS QUE SIGUE LA PISTA		

Cómo es el mercado en el que operamos actualmente

CARACTERIZACIÓN CANALES

REGLAS DE JUEGO DEL CANAL	NOTAS DE INTERÉS CARACTERIZACIÓN CANAL	CANAL
Facilidad de acceso: 1 2 3 4 5		VALORACIÓN GLOBAL
Mapa de Relaciones: 1 2 3 4 5		TIPO DE CANAL
Márgenes canal: 1 2 3 4 5		FÍSICO <input type="checkbox"/>
Rentabilidad del canal: 1 2 3 4 5		ONLINE <input type="checkbox"/>
Costes directos canal: 1 2 3 4 5		KPI'S CLAVE
Costes indirectos canal: 1 2 3 4 5		
Tiempo cobro: 1 2 3 4 5		
Logística (complejidad): 1 2 3 4 5		
Costes de cambio: 1 2 3 4 5		
ENCAJE CANAL		
Encaje Segmento Mercado: 1 2 3 4 5		
Encaje Propuesta de Valor: 1 2 3 4 5		
POTENCIALIDAD		
Tamaño: 1 2 3 4 5		
Dinámica de crecimiento: 1 2 3 4 5		

Cómo son nuestros canales actuales

CUADRO CANALES

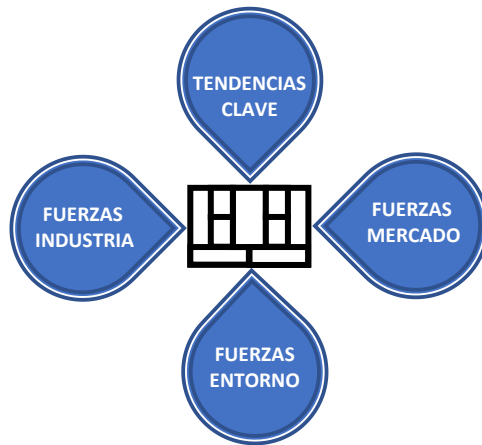
CANAL									
Valoración global									
Dificultad de acceso									
Channel Fit									
Rentabilidad									
Logística									
Costes de cambio									
Otros KPIs									
KPI 1									
...									
KPI n									

Una visión de todos nuestros canales y sus características

HERRAMIENTAS

FUERZAS CONTEXTO

QUÉ ES



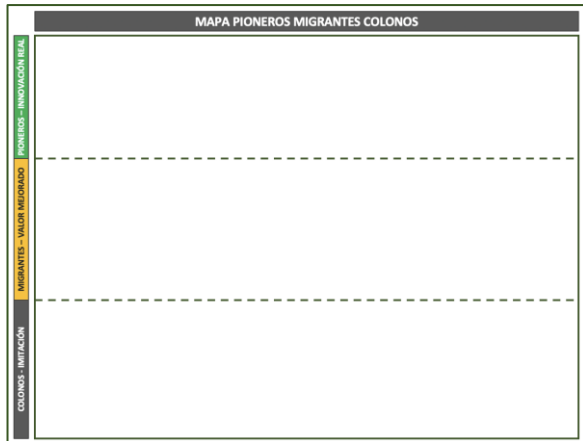
El nivel máximo de comprensión de un mercado lo encontramos cuando somos capaces no sólo de ver el contexto actual sino que podemos ir un paso más allá y formulamos escenarios futuros (Qué pasa si...) que transformamos en historia (Cómo afecta a mi modelo de negocio ese escenario) para llegar a una modelización que recrea o formula nuevos modelos de negocio derivados el impacto de los escenarios (entorno) en mi idea inicial.

Con el Análisis de Fuerzas del Contexto nos vamos a hacer preguntas sobre lo que hay alrededor del nuestro modelo de negocio actual y cómo puede tener impacto en su futuro.

HERRAMIENTAS

MAPA PMC (VALOR)

QUÉ ES



El Mapa Pionero Colono Migrante, nos permite realizar un análisis visual de una página que muestra el grado de innovación de nuestros portafolio.

Los pioneros son negocios u ofertas que suponen innovaciones de valor. Ofrecen un valor sin precedentes que abre una nueva frontera de valor y coste. Estos son los negocios u ofertas que encierran la clave para la renovación de tu cartera de productos y servicios. Su estrategia se aleja de la de la competencia. Los pioneros están posicionados para obtener un crecimiento potente y rentable.

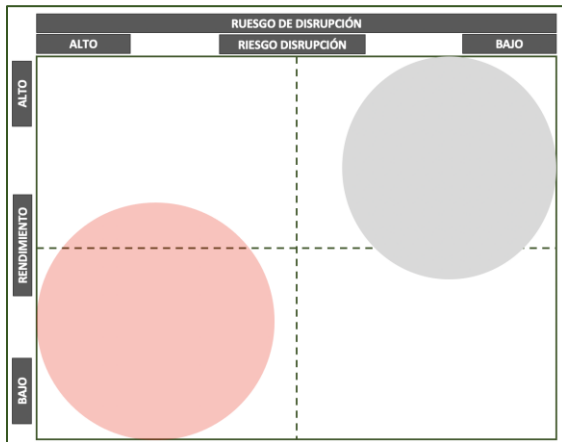
Los colonos se encuentran en el otro extremo. Se trata de negocios u ofertas que ofrecen valor de imitación. Compiten realizando cambios incrementales a una oferta o el precio de esta. Su estrategia converge con la del resto del sector. A no ser que el sector entero esté creciendo y sea rentable, los colonos tienen pocas o nulas perspectivas de crecimiento.

Los migrantes se sitúan en algún lugar a medio camino entre unos y otros. Representan una mejora de valor frente a la competencia e incluso podrían ser los mejores en su categoría, pero no ofrecen valor innovador.

HERRAMIENTAS

RIESGO

QUÉ ES



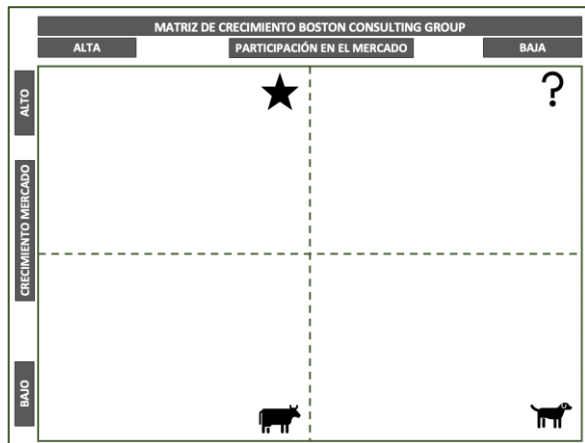
El Mapa de Riesgo de Disrupción, nos permite realizar un análisis visual de una página que muestra riesgo de disrupción que tiene nuestra oferta actual.

Con el cuestionario de Riesgo de Disrupción vamos a poder posicionar a cada uno de los productos o servicios que conforman nuestra oferta en un cuadrante del mapa que nos permita analizar cómo de amenazado puede estar ante un nuevo competidor, una nueva tecnología o cualquier otro elemento que pueda convertirse en una palanca de disrupción sobre el statu quo actual del mercado

HERRAMIENTAS

PORTAFOLIO

QUÉ ES



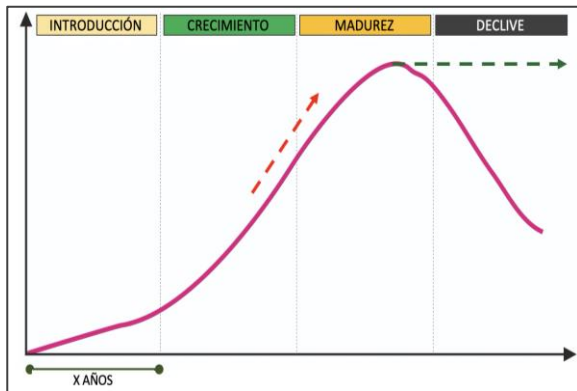
Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973.

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, **la tasa de crecimiento de mercado** y **la participación de mercado**. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

HERRAMIENTAS

ETAPA CICLO DE VIDA

QUÉ ES



Con esta herramienta vamos a visualizar en qué etapa de su ciclo de vida (desde lanzamiento hasta declive) se encuentran los productos más significativos de nuestro portafolio para comprender el valor que estamos entregando y el posible impacto que la “edad” de nuestra oferta pueda tener en nuestro modelo de negocio (ingresos / márgenes).

HERRAMIENTAS

CARACTERIZACIÓN MERCADO

QUÉ ES

FACTORES DE COMPETENCIA		CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO	
FACTOR	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO:	
PROTECCIÓN / VALOR		DEBILIDADES	FORTALEZAS
Protegido:	<input type="checkbox"/> Pionero		
Se puede imitar:	<input type="checkbox"/> Migrante		
Fácilmente imitable:	<input type="checkbox"/> Copio	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
CORRIDOR DE PRECIOS		TRES TENDENCIAS CLAVE CON IMPACTO EN EL MERCADO	
COMPETIDOR	PRECIO	NOTAS	
		TRES COMPETIDORES A LOS QUE SIGUIR LA PISTA	

Con esta herramientas vamos a comprender las características tanto del mercado en el que competimos como del conocido como corredor de precios.

Es la base de la construcción de un escenario estratégico en el que identificamos los factores de competencia del sector y medimos cómo los entregamos con respecto a la competencia.

HERRAMIENTAS

CARACTERIZACIÓN CANALES

QUÉ ES

REGLAS DE JUEGO DEL CANAL	NOTAS DE INTERÉS CARACTERIZACIÓN CANAL	CANAL
Facilidad de acceso	1 2 3 4 5	
Mapa de Relaciones	1 2 3 4 5	
Márgenes canal	1 2 3 4 5	VALORACIÓN GLOBAL
Rentabilidad del canal	1 2 3 4 5	TIPO DE CANAL
Costes directos canal	1 2 3 4 5	FÍSICO <input type="checkbox"/>
Costes indirectos canal	1 2 3 4 5	ONLINE <input type="checkbox"/>
Tiempo cobro	1 2 3 4 5	KPI'S CLAVE
Logística (complejidad)	1 2 3 4 5	
Costes de cambio	1 2 3 4 5	
ENCAJE CANAL		
Encaje Segmento Mercado	1 2 3 4 5	
Encaje Propuesta de Valor	1 2 3 4 5	
POTENCIALIDAD		
Tamaño	1 2 3 4 5	
Dinámica de crecimiento	1 2 3 4 5	

Una visualización de los elementos clave que caracterizan a los canales que usamos para hacer llegar nuestros productos/servicio al mercado

HERRAMIENTAS

CUADRO DE CANALES

QUÉ ES

Una resumen del mix de canales actuales con cada una de sus características para poder elegir aquellos que encajen mejor con nuestra propuesta de valor y estrategia

CANAL						
Valoración global						
Dificultad de acceso						
Channel Fit						
Rentabilidad						
Logística						
Costes de cambio						
Otros KPIs						
KPI 1						
...						
KPI n						

CUESTIONARIO A ENVIAR TRAS LA PRIMERA SESIÓN DE TRABAJO

PREGUNTAS

PREGUNTA	ESCALA LIKERT
Nuestros productos son superiores a los de la competencia	Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo
Nuestros clientes aman nuestros productos	
Nuestro número de cliente crece de manera importante	
Tenemos clientes fieles que compran de manera frecuente	
Mantenemos una relación directa con nuestros clientes finales	
El coste de cambio a la competencia es muy costoso para nuestros clientes	
No es fácil o está protegido imitar lo que hacemos.	
El conocimiento de la organización se concentra en muy pocas personas	
En los últimos tiempos algunos trabajadores nos han dejado	
Nuestros trabajadores recomendarían trabajar en nuestra empresa	
Tenemos acuerdos con jugadores clave en el sector a largo plazo	
Creecemos mucho más rápido que el resto del mercado	
Tenemos la estructura de costes más eficiente del mercado	
Tenemos el un margen mucho mejor que los competidores	
Hemos identificado alguna tecnología que puede poner en riesgo nuestro actual modelo de negocio	
Alguna nueva legislación podría poner en riesgo nuestro modelo de negocio	
Hay movimientos en los proveedores o clientes que podrían poner en riesgo nuestro modelo de negocio	
Hay un jugador que está creciendo muy por encima de la media del sector	
Creemos que los mercados en los que operamos van a reducir su tamaño	
Hay tendencias sociales o modas que están alejando a los clientes de nuestros productos	



Google Forms

La propuesta de trabajo consiste en el envío a la empresa participante mediante un formulario creado en Google Forms de una serie de preguntas con una escala de valoración (de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo) para poder tener una base de análisis del modelo de negocio actual y sus posibles riesgos futuros.

Documentación complementaria

Empresas tractoras

- [Estudio para la identificación de empresas tractoras en la CV](#)
- [Dinamicidad económica en las Pymes de la provincia de Alicante](#)
- [Mapa de empresas tractoras de la CV.](#)
- **Caracterización de empresas tractoras en la provincia de Castellón**

Documentación complementaria

Metodología empleada

- [Manuel Metodología BIK SCALE](#)
- [Herramientas metodología BIK SCALE](#)
- [Casos prácticos BIK SCALE](#)
- [Vídeos Metodología BIK SCALE](#)
- [Material Complementario Metodología BIK SCALE](#)

Documentación complementaria

Innovación Territorial

- *IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES TERRITORIALES/EMPRESARIALES DE CASTELLÓN*
 - [Ejercicio desarrollado para las comarcas del norte de Castellón](#)
 - [Ejercicio desarrollado para las comarcas del centro de Castellón](#)
 - [Ejercicio desarrollado para las comarcas del sur de Castellón](#)
- *IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES TERRITORIALES/EMPRESARIALES VALENCIA*
 - [Ejercicio desarrollado para las comarcas del noreste de Valencia](#)
- *IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES TERRITORIALES/EMPRESARIALES ALICANTE*
 - [Ejercicio desarrollado para el municipio de Elche](#)

Documentación complementaria

Referencias para la tracción en Pymes

- [Caso 1: Experiencia de innovación colaborativa entre empresas consolidadas](#)
- [Caso 2: Aplicación al caso de Agentes Dinamizadores en Innovación Territorial](#)
- [Caso 3: Plan de acción Innovación Colaborativa entre empresas de un clúster](#)
- [Caso 4: Plan de acción de Innovación colaborativa alrededor de una empresa líder de clúster](#)
- [Caso 5: Creación de oportunidades de mercado a partir del conocimiento de startups EBT´ s/EBC´ s](#)

Hacemos *innovadora* a tu empresa

+30
AÑOS



FINANCIA:



GENERALITAT
VALENCIANA

iVACE
INSTITUT VALENCIÀ DE
COMPETITIVITAT EMPRESARIAL

COORDINA:

CEEI
COMUNITAT
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS