

Taller Ingeniería Industrial II (IN4002)
Módulo II: Proyecto de Creación de Valor
Pauta para diseñar un Proyecto
Primavera 2011, Octubre de 2011

1. Análisis de un Sector Industrial o Económico e Identificación de un quiebre para generar oportunidades de creación de valor

Previo a identificar quiebres y definir oportunidades de agregación de valor en un sector, debemos entender qué produce, cómo funciona, cómo se estructura y qué tendencias hay en dicho sector. Esto puede hacerse mediante un análisis de Organización Industrial, que básicamente, incluye el estudio de:

- Los productos o servicios del sector.
- Clientes y segmentos.
- Tamaño del mercado; cantidades y valores transados en los últimos años.
- Productores y Proveedores.
- Regulaciones más relevantes.
- ¿Cómo ha evolucionado este sector en los últimos años en Chile y en el mundo? (tendencias).
- ¿Cómo se estructuran las empresas que participan en este sector?; tamaños, focos, segmentos, posicionamientos, especializaciones.
- ¿Cómo son las rentas que obtienen las empresas de este sector?
- ¿Qué estrategias tienen las empresas de este sector? ¿Hay foco en clientes?, ¿Hay foco en eficiencia?, ¿Se observan conductas monopólicas? ¿Hay líderes y seguidores?
- Dado lo anterior, que oportunidades aparecen al analizar este sector (en función del desarrollo de este sector, su organización, su evolución y tendencias).

Habiendo hecho un análisis del sector asignado, podemos postular un quiebre (o problema) u oportunidad, que nos permita proponer maneras de resolverlo o de agregar valor, del modo en que planteamos en los puntos siguientes.

2. Identificar la creación de valor o eliminación de desperdicio que conlleva la realización del proyecto y los clientes a los que se orienta

El núcleo del proyecto que se defina está dado por el valor que se desea agregar a clientes determinados. Eso es lo que revisaremos en los siguientes puntos.

a. Propuesta de Valor

- Identificar atributos tangibles e intangibles que producirá el proyecto, con el propósito de generar un nuevo escenario con un mayor valor respecto al escenario de partida (por ejemplo, nuevo producto o servicio, o mejoramiento de algo existente, o menor precio).
- Dado lo anterior, describir los nuevos productos y/o servicios que se espera ofrecer a uno o más tipos de clientes.
- De este modo, empezamos a definir y caracterizar la oferta que deseamos “ser”.

b. Clientes y Segmentos

- Identificar claramente quiénes son los clientes que reciben el valor agregado y de qué manera lo percibe cada uno de ellos (si hay varios tipos de clientes).
- Segmentar clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, categorizándolos por ingresos, características demográficas, condiciones geográficas, gustos, etc.
- Usar, finalmente, información disponible para describir los segmentos actuales y definir su potencial y tendencias.
- De este modo, estamos caracterizando la demanda que tenemos para los productos y/o servicios que deseamos brindar y su evolución esperada en el tiempo.

3. Identificar alternativas de solución

Definidos los clientes y el valor que deseamos entregarles, debemos identificar las opciones para producir ese valor, revisando diferentes estrategias a través de las cuales el proyecto podría generar productos y/o servicios.

Los siguientes elementos ayudan a revisar estrategias y diseñar una o más opciones concretas para desarrollar, producir, entregar y cobrar por los productos y/o servicios que deseamos entregar a los clientes.

a. Canales de distribución

Para cada producto y/o servicio identificado, tenemos que definir un canal de distribución adecuado, añadiendo información sobre lo que esperamos, por ejemplo, en cuanto a costos y niveles de efectividad y eficiencia del canal.

b. Relaciones con clientes

Identificar qué recursos de tiempo y monetarios utilizaremos para mantenernos en contacto con nuestros clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

c. Flujos de ingresos

Identificar que aporte monetario hace cada segmento y definir de dónde vienen los ingresos (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así podremos tener una visión global de cuáles segmentos son más rentables y cuáles no.

Teniendo una estructura de ingresos y una estrategia de penetración por canales y segmentos, podemos estimar, dada la demanda previamente definida, la evolución de los ingresos que esperamos tener.

d. Recursos y Actividades clave

Después de haber trabajado con los clientes, tenemos que centrarnos en la empresa. Para cada grupo relevante de propuestas de valor, segmentos de clientes, canales de distribución y relaciones definidas, y dados los flujos de ingresos planteados, debemos revisar cuáles son los recursos y actividades clave que nos permitirán entregar nuestra oferta.

e. Red de Contactos

Es importante revisar quiénes son nuestros proveedores, socios y asociados con quienes deberemos trabajar para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores? ¿Qué debiésemos hacer para tener en ellos socios estratégicos en el desarrollo del negocio?

f. Estructura de costos

Aquí especificamos los costos de la empresa, incluyendo producción, insumos, marketing, desarrollo, CRM, etc. Relacionamos cada costo con los aspectos definidos anteriormente, aunque simplificando el análisis. Intentaremos seguir el rastro de cada costo, en relación con cada segmento de cliente y tipo específico de oferta definida, para tener una idea de la estructura de costos esperada.

4. Evaluar y seleccionar alternativas

Terminada la fase de diseño del proyecto, procedemos a evaluarlo en función de los costos e ingresos esperados y los tipos de riesgos asociados; podemos revisar los puntos de quiebre y variables frente a las cuales los resultados financieros son más sensibles; concluimos indicando un rango de expectativas sobre la rentabilidad privada (y/o social) del proyecto.

Así, tenemos elementos de juicio, para seleccionar la opción que agrega mayor valor desde el punto de vista de los objetivos planteados, y a partir de la información obtenida.

Este análisis implica:

- Realizar una evaluación a nivel de perfil de la solución propuesta, de modo de cuantificar en forma aproximada el valor agregado por ella, considerando ingresos (derivados de los productos o servicios ofrecidos a los clientes) y costos esperados (fijos y variables, considerando inversiones y operación) y revisando puntos de quiebre y posibles economía de escala y/o ámbito.
- Discutir brevemente cuáles son los principales riesgos de la solución planteada, en términos que limiten o cambien los ingresos y costos definidos y plantear qué se puede hacer al respecto.
- Con todo lo anterior, terminar de definir la solución que agrega mayor valor y quien o quienes lo perciben (clientes y stakeholders) y de qué forma.

Gráficamente, lo que hemos planteado acá (en lo sustantivo), se puede visualizar en la figura adjunta al final de esta pauta.

5. Diseñar un plan de implementación de la alternativa seleccionada

La idea de concluir con un plan de implementación de la alternativa elegida de creación de valor, tiene por fin llevar la discusión a elementos muy concretos y prácticos, que nos permitan entender todo lo que debiésemos hacer para materializar el proyecto diseñado.

Este plan debe contener a lo menos los siguientes elementos:

- Definir Líneas de Acción Estratégicas.
- Especificar Tareas o Actividades por cada línea de acción (desglose de las líneas de acción).
- Definir la Agenda Estratégica: plazos, hitos, recursos y entregable por cada tarea o actividad.
- Carta Gantt, con actividades e hitos más relevantes.

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No.

Key Partners



Who are our Key Partners?
 Who are our key suppliers?
 Which Key Resources are we acquiring from partners?
 Which Key Activities do partners perform?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?

Key Activities



What Key Activities do our Value Propositions require?
 Our Distribution Channels?
 Customer Relationships?
 Revenue streams?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?

Value Propositions



What value do we deliver to the customer?
 Which one of our customer's problems are we solving to solve?
 What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
 Which customer needs are we satisfying?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?

Customer Relationships



What type of relationship do we establish with our Customer Segments?
 Which one of our customer's problems are we solving to solve?
 How are they integrated with the rest of our business model?
 How costly are they?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?

Customer Segments



For whom are we creating value?
 Which one of our customer's problems are we solving to solve?
 Which one of our customer's problems are we solving to solve?
 Which one of our customer's problems are we solving to solve?

Key Resources



What Key Resources do our Value Propositions require?
 Our Distribution Channels?
 Customer Relationships?
 Revenue streams?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?

Channels



Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
 How are we reaching them now?
 How are our Channels integrated?
 Which ones work best?
 Which ones are most cost-efficient?
 How are we integrating them with customer value?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?

Cost Structure



What are the most important costs inherent in our business model?
 Which Key Resources are most expensive?
 Which Key Activities are most expensive?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?

Revenue Streams



For what value are our customers really willing to pay?
 For what do they currently pay?
 How are they currently paying?
 How would they prefer to pay?
 How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?
 Channels: Who are the most important channels in our business model?