

02 Entender EJP 01



EVOLUCIÓN DE EMPRESA

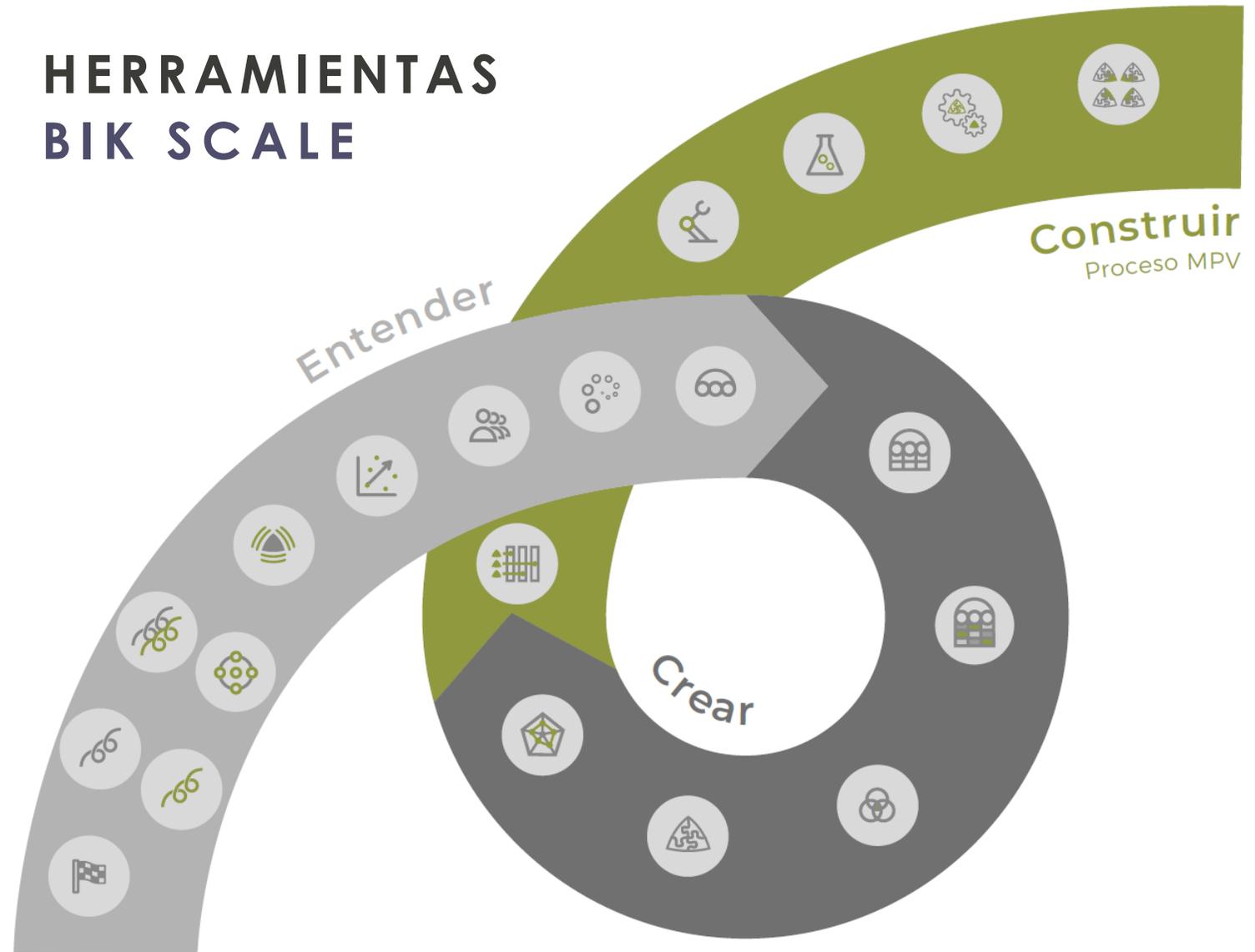
(Conocimiento en perspectiva de la organización)

BIK!

CEEI

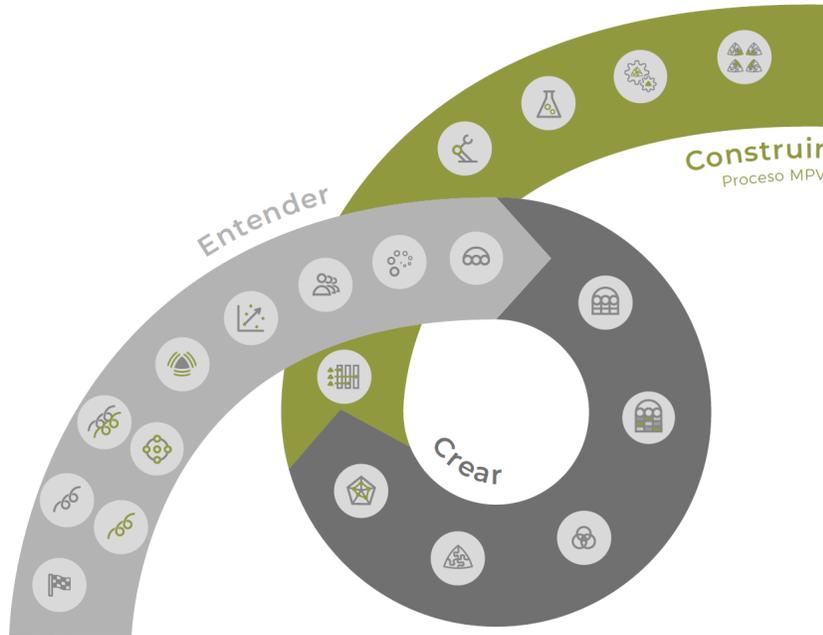


HERRAMIENTAS BIK SCALE



HERRAMIENTAS

BIK SCALE



Es un **ecosistema con una filosofía, método** y unas **herramientas** interdependientes que permiten **entender, crear y construir oportunidades** de mercado traducibles en modelos de negocio para los **diferentes niveles de actuación** (*Empresa, Unidades de Negocio, Productos/Servicios y Atributos*).

Las **conclusiones parciales** en cada una de las **fases y herramientas** del proceso, generan un **marco estratégico estructurado** desde la **concepción hasta la implementación del proyecto**; permitiendo la **trazabilidad e interacción** en **equipos multidisciplinares** de proyecto durante cualquier punto de las fases de desarrollo.

Entender

- Kick-Off Factores de éxito
- Definición del reto
- Evolución de empresa
- Posición en Benchmark
- Evolución del sector
- Actor/Customer Journey
- Alineación de la empresa y el sector
- Abstracción
- Red de Valor
- Paraguas

Crear

- Matriz territorio de Oportunidad
- Escenarios de Oportunidad
- Valoración de la Matriz
- Valoración de escenarios
- Tendencias en la Oportunidad

Construir

- Ponderación
- Productivizar
- Prototipado
- Matriz MPV
- Test de Usuario

MODO DE USO

- 01.** Lista separadamente los principales hitos o puntos de inflexión en la historia de la empresa sin filtros. Desde el inicio hasta el presente.
- 02.** Identifica los que han representado un cambio fundamental histórico en la evolución de la empresa y utilízalos para separa las etapas (inicio, pasado y presente).
- 03.** Ordena y coloca el resto de los hitos según su ubicación cronológica en referencia a los hitos que marcan el cambio de etapa y filtralos en tecnológicos, de mercado y sociales.
- 04.** Identifica las principales Tendencias (T) y Desiderátums (D) que se estiman relevantes para el futuro de la empresa. Tendencia es una directriz dentro de la compañía con hechos concretos y Desiderátum es una visión/deseo sobre la que no existe evidencia.
- 05.** Filtra las tendencias y desiderátums en tecnológicos, de mercado y sociales y plásmalas en la plantilla de manera similar a los hitos. Identifica los hitos que han marcado un momento de inflexión y que ayudan a plantear la evolución en términos de inicios, pasado y presente.
- 06.** Haz una lectura en diagonal de los hitos históricos de la empresa y escribe una frase en la que se sintetice la evolución de la empresa. Esta síntesis se redacta en términos de momentum (fuerzas y contexto que operan sobre la organización).
- 07.** Haz una lectura en diagonal de las tendencias y desiderátums a futuro y sintetízalos en términos de drivers o directrices de futuro. Esta síntesis es también un ejercicio de inferencia del futuro.
- 08.** Copia las tendencias y desiderátums de evolución de empresa y pégalas en la plantilla de Tendencias, Oportunidades y Retos.

 TECNOLOGÍA & CIENCIA				
 ECONOMÍA & MERCADO				
 SOCIEDAD & CULTURA				
INICIOS	PASADO	PRESENTE	FUTURO	
1. Descripción/Síntesis de la evolución de la compañía/problema		2. Descripción del problema en función de las tendencias		



TECNOLOGÍA & CIENCIA

•

•

•

•



ECONOMÍA & MERCADO

•

•

•

•



SOCIEDAD & CULTURA

•

•

•

•

INICIOS

PASADO

PRESENTE

FUTURO

1. Descripción/Síntesis de la evolución de la compañía/problema

•

2. Descripción del problema en función de las tendencias

•



Los patrones de crecimiento

¿Sabes realmente qué sabes
y recuerdas cómo lo aprendiste?

- **Entender la dinámica de la empresa y el sector en el tiempo y proyectarla como reto de futuro**
- Identificando los **hitos importantes** de la historia y **sus causas**
- **Inferir patrones de evolución** y en función de estos, **probabilizar** escenarios de futuro



Contexto del caso

Nueva categoría de helados

- Hacia finales de los noventa el mercado de helados de gran consumo de la categoría *Novelties* (Novedades) paradójicamente sufrió un fuerte proceso de banalización (“comoditización”) de su oferta. Los amplios portafolios de producto de las dos grandes multinacionales del sector competían con las mismas reglas de mercado, sólo con pequeñas variaciones a nivel de los atributos de sus productos.
- Mientras tanto, en América y Europa del Norte *Soft-Ice* (helado de cucurucho) ya tenía una sólida tradición y las cadenas de *Fast-Food* consolidaban la presencia de máquinas de *Soft-Ice* como un estándar en el equipamiento de franquicias en su estrategia de expansión geográfica y la ubicación de estas máquinas en puntos de pago empezaba a crear fuerte hábito en los consumidores.
- La entrada en España de las cadenas extranjeras de *Fast-Food* entre los 80’s- 90’s y como reacción el surgimiento de los *Fast Food* Españoles de bocadillos bajo el mismo modelo, planteaban un serio reto al mercado *Novelties* para el sector *HORECA* (Hostelería-Restauración-Cafeterías) Español y Europeo, en el que el *Soft-Ice* de máquina estaba siendo percibido como una novedad, con fuertes crecimientos en sus cuotas de mercado, perfilándose como un nuevo actor y sustituto no sólo para el *Cornetto* (producto de referencia de la época), sino una fuerte alternativa para todas la referencias de la categoría *Novelties*.
- Así se lanzó un importante reto a nivel estratégico: **¿Cuál y cómo es la nueva generación de producto a implementar en estas circunstancias?** Teniendo en cuenta los condicionantes actuales:
 - El modelo *soft-ice* es la antítesis del modelo gran consumo. El *soft-Ice* son minifábricas en cada franquicia vs. Frigo que es un modelo de fábricas centrales que sirven producto acabado al sector *HORECA*
 - La amplia red existente de puntos de venta de Frigo en *HORECA*
 - Alta competitividad por precio en el mercado gran consumo, que imposibilita la introducción de tecnología o complejidad en cada punto de venta
 - La diferencia de percepción de calidad y experiencia del *soft-ice* vs. el helado congelado



Contexto del caso

Nueva categoría de helados

Se identificaron valores, activos y clave de *Frigo* en función de su entorno competitivo y se estableció la estrategia *Cornetto Soft*.

Un nuevo concepto de helado y de sistema de preparación que se apalanca en las fortalezas *Frigo-Unilever* bajo una nueva forma de producto de:

- Grandes volúmenes y diversidad de producto
- Se apoya en la fuerte red de distribución, con un parque instalado
- de frigoríficos en toda Europa
- Manteniendo la simplicidad y costes de los productos del mercado de gran consumo
- Involucrar de forma amena a los actores en la compra

La estrategia consiste en definir un sistema de consumibles y dispensado con la mayor simplicidad posible. Esto se materializó encapsulando el helado en fábrica, por medio de cartuchos plásticos para ser dispensados 'in situ' (en las tiendas) con una plataforma que comprime y pone a punto las propiedades organolépticas del helado *Soft*. (*Creмосidad, Suavidad y Texturas asociadas al helado de cucurucho*).

Como resultado obtenemos una nueva categoría de producto de helado, que combina la cremosidad y la alta calidad de la masa de helado Frigo, con las características de suavidad, que contrastan con el 'crunch' típico de la galleta de cono y presentación del *soft-ice*.

Se desarrolló una plataforma técnicamente muy simple, (prensa de palanca) sin consumo de energía eléctrica, utilizando el mismo espacio del ya existente en tienda. Involucrando al dependiente en tienda y al consumidor final en una experiencia divertida, diferente con un aporte en valor a todos los involucrados en el producto.



- Las diferentes hitos están alrededor de la **diversidad** para el **consumidor final** que no percibe diferencias
- Por otra parte el **Soft Ice simple** en atributos y **complejo tecnológicamente**, se **expande** como estándar para **todo el sector HORECA**





En términos de explotación, cuando entramos en la espiral de un mercado maduro, (como el de los **Novelties, Yogurts, etc**) necesitamos cada vez más recursos, energía, complejidad técnica y comercial, sin crecer ni en volumen (ventas, litros de helado, nuevos países,...), ni en valor (márgenes, calidad percibida,...). En la que los productos competidores y los productos propios del portafolio entran en competencia.

Un loop es un salto de control (realimentación/feedback) a una nueva generación de oportunidades de negocio, propiciado por una redefinición de la estrategia, después de un diagnóstico estructurado de la empresa y su entorno.



Hacer más de lo mismo



Romper el "Loop"





BIK! CEEI

IDEA STARTUP SCALE Actualidad Agenda

ACCEDE A LA HERRAMIENTA >

*Para acceder a la herramienta primero debes haber iniciado sesión con tu usuario



- Manuales
- Herramientas
- Casos Prácticos
- Vídeos



Crecimiento

<https://bikceei.emprenemjunts.es/?op=130&id=513>
scale@bikceei.com.