

7

ITINERARIO

Investigación y análisis para innovar



ÍNDICE

1. Objetivos
2. Antes de iniciar
 - 2.1. Materiales
3. Fases de trabajo
4. Itinerario
5. Mapear
 - 5.1. Cinco porqués
 - 5.2. Diagnóstico de la industria
 - 5.3. DAFO
 - 5.4. Análogos / Antflogos
 - 5.5. Stakeholders map
6. Explorar
 - 6.1. Benchmarking
 - 6.2. Autoreflexión
 - 6.3. Desafío de diseño
7. Caso de ejemplo



Para que un negocio crezca y se desarrolle, es necesario mucho más que una buena idea. El equipo, el entorno, nuestras capacidades, las razones y el contexto para buscar nuevas ideas... forman parte fundamental del éxito o fracaso de un proyecto, más aún en el contexto de la innovación y el emprendimiento.

Es por esto que, antes de lanzarnos a buscar ideas a desarrollar, es importante que el equipo conozca bien el punto de partida del negocio.

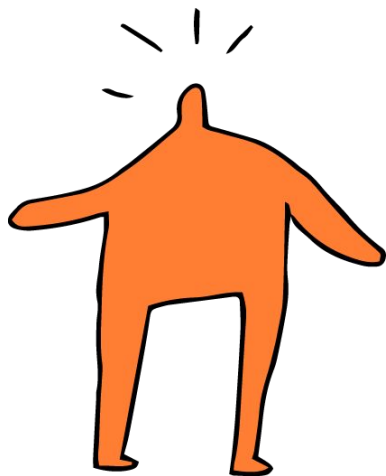
Este proceso es un camino de autoconocimiento, para el cual hemos creado el siguiente manual que te ayudará de manera ágil a definir la situación actual de tu negocio para concretar cuáles son las oportunidades o necesidades de mejora e innovación.

1. Objetivos

Este manual tiene la finalidad de ayudarte a desarrollar la innovación.

Te servirá para:

- Ver por qué necesitas hacer cambios o innovar.
- Analizar y replantear tu negocio adaptándolo al mercado.
- Ver que hacen otros y dónde estás tú.
- Visualizar cómo aportar para nuevas soluciones o mejoras.
- Entender qué camino puedes coger a la hora de innovar.



2. Antes de iniciar

ENTRADA

Para llevar a cabo el itinerario necesitarás rotuladores, postits, folios, este manual y las plantillas que puedes descargar desde la web del CEEI, [en la página de “itinerarios de innovación”](#).

Al final del documento encontrarás un caso de ejemplo en el que puedes ver cómo un comercio ha seguido los pasos de este manual y lo ha aplicado a la empresa, además de los resultados obtenidos.

La duración de este itinerario puede variar según la profundidad con la que se realice. Lo ideal sería dividir el trabajo en un par de sesiones de una o dos horas. También será variable dependiendo de la cantidad de empresas que se investiguen en la herramienta “Benchmarking”.

Al salir de este Itinerario debes haber entendido en qué situación se encuentra la empresa, cuáles son los puntos de dolor y dónde puedes/debes mejorar o innovar para generar más negocio.

Cuando hayas resuelto todas estas cuestiones, será el momento de empezar un plan de ideación que os aporte la solución al reto definido.

Para ello, puedes seguir el **Itinerario 2 “Generación de nuevas ideas”** donde dispones de un camino para producir soluciones centradas en el cliente. Lo encontrarás en la web del CEEI [en la página de “itinerarios de innovación”](#).

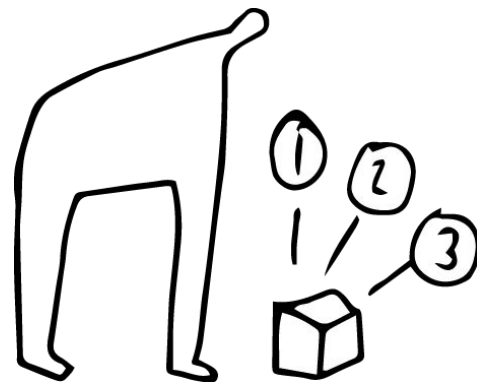
SALIDA

2. Antes de iniciar

Al arrancar con el proceso de autoconocimiento de un negocio **es necesario**, antes de iniciar el itinerario, **realizarse las siguientes preguntas**:

- ¿Cuál es la situación actual de tu organización / proyecto?
- ¿Quién puede ayudarte a definirla?
- ¿Qué factor te está haciendo daño y por qué?
- ¿Cuáles son tus desafíos?

Todo ello te debería guiar a reunir al equipo adecuado y comenzar a desarrollar una conversación sobre un punto de partida común para empezar a construir.



3. Fases de trabajo

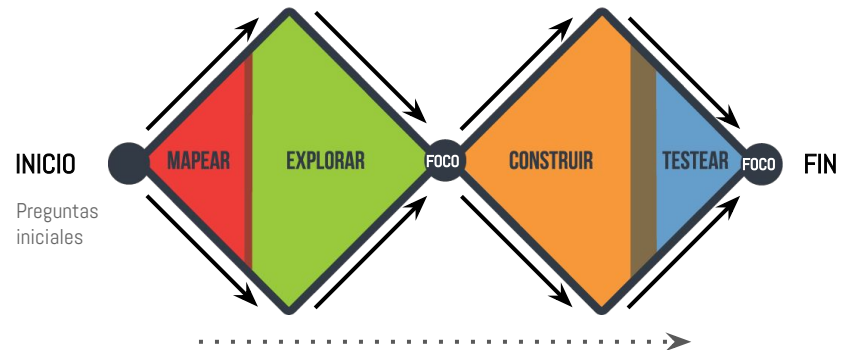
Uno de los métodos que utilizan las organizaciones para la generación de innovación es el Design Thinking, determinado por 2 espacios de acción:

- **El entendimiento de los problemas.**
- **La construcción de soluciones.**

Este modelo consta de 4 etapas: 2 fases divergentes y 2 convergentes. En los ciclos de apertura (divergentes) trabajamos la información y en los ciclos de cierre (convergentes) ponemos el foco en el objetivo del proyecto.

Estos ciclos son iterativos (repetición de forma cíclica hasta encontrar un problema que resolver y la solución para solventarlo). Dividimos los dos rombos en estas 4 fases:

- **Mapear** - Comprensión del punto partida.
- **Explorar** - Búsqueda de información y síntesis de la misma.
- **Construir** - Desarrollo de soluciones.
- **Testear** - Prueba de las ideas con los usuarios/clientes.



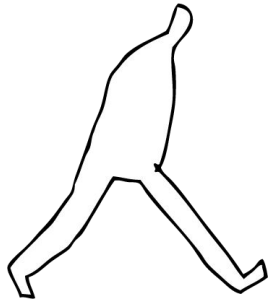
*El modelo de la figura fue presentado por primera vez en 2014 en el libro Designpedia.

4. Itinerario

El Itinerario de “Investigación y análisis para innovar” dispone una serie de **herramientas** orientadas a entender nuestro punto de partida para identificar los caminos y retos de innovación.



5. Mapear



5. Mapear

En esta Fase inicial se busca entender mejor tu casuística para tomar decisiones inteligentes. Para ello hay que responder estas tres preguntas:

¿Cómo es tu compañía?

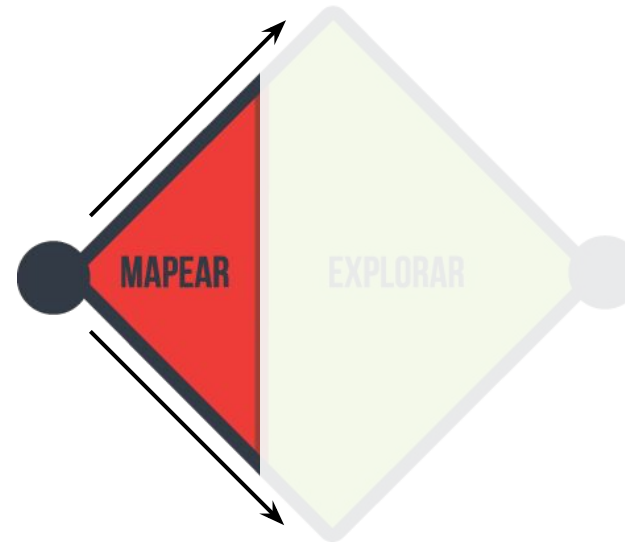
Cuando planteas desarrollar tu negocio en base a la innovación, es imprescindible determinar cómo es tu compañía, cuáles son puntos fuertes y cuáles son sus dolores actuales.

¿Dónde se sitúa tu empresa?

A su vez, es importante entender en qué lugar de tu ecosistema se encuentra tu empresa, qué lugar ocupa y cómo se refleja en otros.

¿Quién es tu cliente?

Debes estudiar qué usuarios se encuentran alrededor de tu empresa e identificar cuál es el cliente objetivo, si se trata de un usuario de tu alrededor.



5.1. Cinco porqués

Como punto de partida vamos a poner en jaque la necesidad misma de innovar. Para hallar su justificación utilizaremos los “Cinco porqués”.

¿Qué es?

Es una herramienta que te ayuda a preguntarte por qué deberías innovar e intentar encontrar la raíz del problema actual de la empresa.

Modo de uso

Consiste en plantear un problema o pregunta sin respuesta clara y pasarla por el filtro de los “Cinco porqués”. Comenzando con la pregunta 1, ¿por qué deberíamos o queremos innovar? Las casillas siguen una lógica encadenada, de manera que la respuesta del porqué anterior es la pregunta para la siguiente celda. Debes realizar una secuencia de respuestas, las cuales se pondrán en jaque con un “por qué” constituyendo la pregunta en búsqueda de la siguiente respuesta. Repite estas preguntas con la finalidad de hacer evidente la razón que ha originado pensar en innovar, lo que facilitará su comprensión.

Objetivo

Encontrar la razón básica de por qué el negocio necesita innovar.

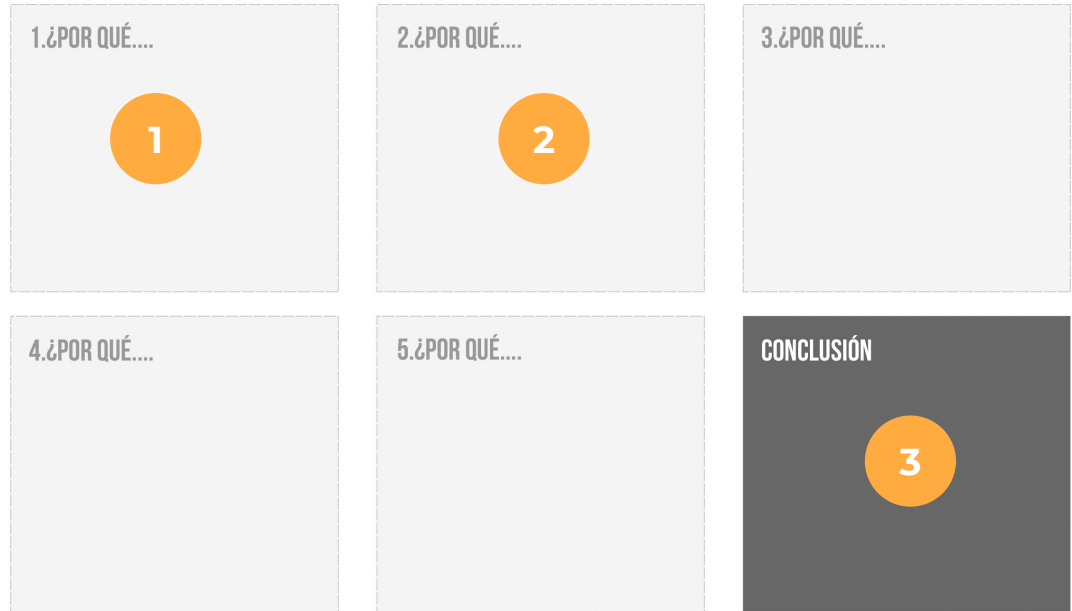
1.¿POR QUÉ....	2.¿POR QUÉ....	3.¿POR QUÉ....
4.¿POR QUÉ....	5.¿POR QUÉ....	CONCLUSIÓN

Cinco porqués. Uso

1. Piensa por qué crees que es doloroso el problema que quieres resolver o comprender. En este caso, la necesidad de innovar: ¿por qué deberíamos innovar? Tras ello, respóndela.

2. Tras responder, coge esta respuesta y replantéala con un ¿por qué + respuesta 1? Sigue esta fórmula hasta cinco veces: ¿por qué + respuesta anterior?

3. Tras ver los porqués, genera las conclusiones que observaste para entender de manera profunda el problema.



5.2. Diagnóstico de la industria

Antes de plantearnos innovar, es significativo hacer un dibujo del entorno de tu empresa y la competencia. Esto nos orienta hacia dónde innovar y desde qué punto generar la innovación.

¿Qué es?

Es una herramienta que te ayuda a ver qué fuerzas externas afectan directamente a tu negocio y el nivel de competencia dentro de tu ecosistema.

Modo de uso

Se propone un marco de reflexión estratégica que determine la rentabilidad del sector, para evaluar el valor y la proyección futura de la empresa. Cada modelo se estructura bajo la eficacia de las cinco fuerzas: clientes, competidores, nuevos entrantes, proveedores y ofertas sustitutivas.

Objetivo

Entender visualmente cómo está el sector y cómo estás tú respecto a él.



Diagnóstico de la industria. Uso

1. Poder de negociación de los clientes: ¿Quiénes son tus clientes y cuál es su capacidad o poder de negociación?

2. Poder de negociación de los proveedores: ¿Qué cantidad de proveedores hay en tu industria? ¿Qué capacidad de decisión en los precios tienen?

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: ¿Es fácil la entrada de nuevos competidores en tu sector? ¿Por qué? ¿Cómo?

4. Amenazas de productos sustitutivos: ¿Es fácil sustituir tu producto o servicio por otro? ¿Tu cliente es propenso a sustituirlo?

5. Competidores: ¿Hay mucha competencia en tu sector? Si hay demasiada y al visualizar la casilla de clientes estos son pocos, estamos en un mercado denso y deberíamos buscar salida en otro negocio (nuevo producto o nuevo mercado). Si somos pocos pero pueden entrar competidores, quizás debemos trabajarlos rápido.



5.3. DAFO

Comprender cuáles son nuestras fortalezas y debilidades nos aporta el conocimiento necesario para determinar si innovar sobre nuestros puntos fuertes u orientarnos a mejorar los puntos donde somos vulnerables.

¿Qué es?

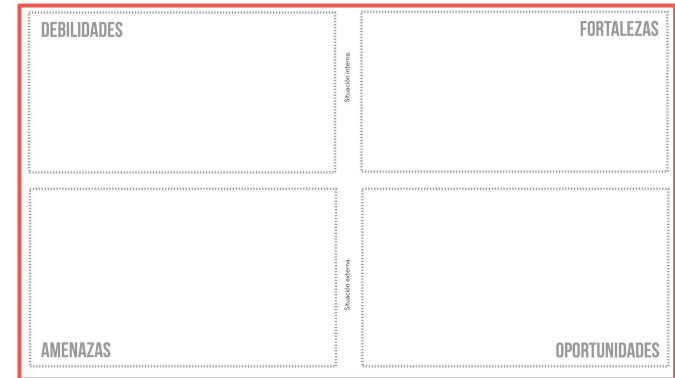
Esta herramienta es un esquema de cuatro secciones que se utiliza para analizar la situación estratégica de una empresa. Después de haber puesto foco con los “Cinco porqués” y de haber analizado tu negocio con el “Diagnóstico de la industria”, es el momento de hacer un análisis inicial de cómo es tu empresa y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

Modo de uso

Completa la plantilla analizando cuáles son las debilidades actuales de tu empresa y cuáles podrían serlo en un futuro. En el otro lado, definiremos los puntos fuertes actuales de tu empresa y cuáles podrían ser futuras oportunidades. Debemos hacer reflexión 360, pensar en producto, logística, experiencia de cliente, servicio, precio, etc.

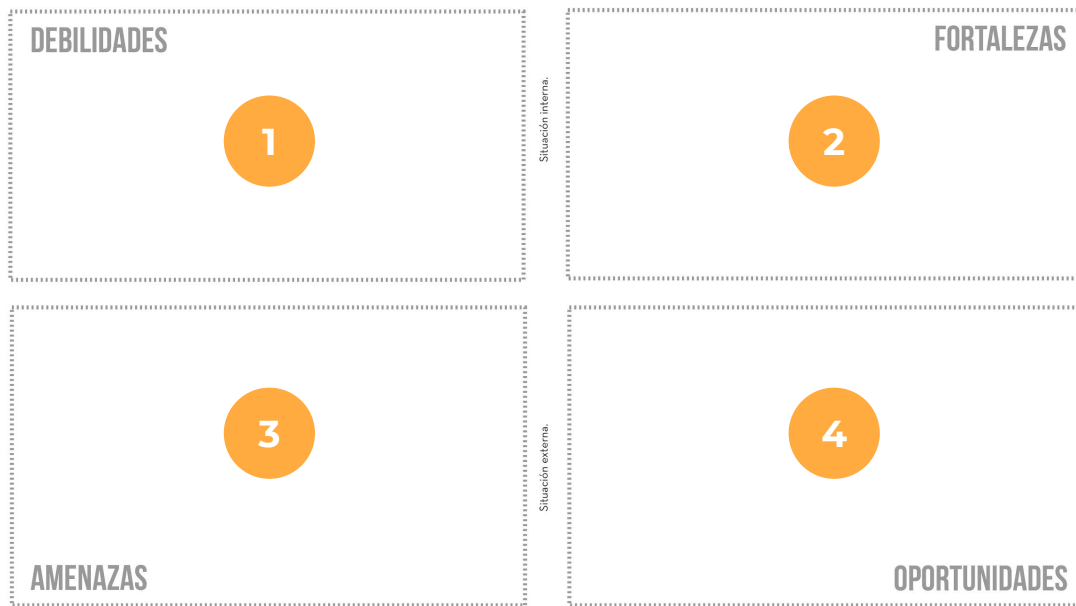
Objetivo

Entender en qué está mal tu empresa, qué puede generar un problema a largo plazo; y en qué está bien, qué puede ser una futura oportunidad.



DAFO. Uso

1. Analizar y definir cuáles son los dolores, los **puntos débiles** que tiene actualmente tu empresa.
2. Identificar cuáles son a día de hoy los **puntos fuertes** y que generan valor.
3. Exponer los **posibles problemas** con los que te puedes encontrar en un futuro.
4. Y por último, qué **oportunidades de negocio** ves que puedes generar o cuáles pueden ser los puntos positivos que puedes alcanzar en el futuro.



5.4. Análogos / Antílogos

Si queremos mejorar, es necesario disponer de inspiración previa. Determinar qué nos gustaría llegar a ser y que no, nos ayuda a encauzar la dirección de nuestro proyecto de innovación.

¿Qué es?

Es una herramienta con la que definir un foco al que seguir y definir cuál es el ejemplo al que no parecerse.

Modo de uso

Análogo es quién te gustaría que fuera tu empresa y antílogo quién no te gustaría que fuera. Deberías coger dos ejemplos de análogos del mismo sector que el tuyo para ver a quién seguir y dos ejemplos de un sector diferente. Lo mismo ocurre con los antílogos. Es importante no limitarte solo a poner el nombre de la empresa si no especificar también la principal característica por la cual quieres parecerse o no a ella.

Objetivo

Reflexionar y encontrar un punto de actuación, mientras se marca un camino y los medios para seguirlo.



¿TE GUSTARÍA...

...SER COMO?
Análogo: identificar a aquellos individuos, productos o empresas que creemos ser o nos gustaría ser o a los que creemos parecerse o nos gustaría que así fuera.

...NO SER COMO?
Antílogo: identificar a aquellos individuos, productos o empresas que NO creemos ser ni queremos parecerse o NO nos gustaría ser ni parecerse.

Análogos / Antílogos. Uso

1. Elige dos compañías del sector a las que te gustaría que se pareciese tu empresa para ver las buenas prácticas y realizar el ejercicio de reflexión. Elige también dos compañías de fuera del sector para salirte de la caja y extrapolar sus cualidades.

2. Realiza los mismos pasos pero analizando el por qué no quieres que se parezca a las empresas de dentro y fuera del sector seleccionadas.

1

2

¿TE GUSTARÍA...

...SER COMO?

Análogos: identificar a aquellos individuos, productos o empresas que creemos ser o nos gustaría ser o a los que creemos parecernos o nos gustaría que así fuera.

...NO SER COMO?

Antílogos: identificar a aquellos individuos, productos o empresas que NO creemos ser ni queremos parecernos o NO nos gustaría ser ni parecernos.

5.5. Stakeholders map

Hay que ver a los clientes como individuos dentro de un ecosistema. Comprender nuestra población de clientes actual de forma visual, nos permite tener un mapa de acción donde ver dos opciones: entender la riqueza de nuestros clientes y localizar el cliente actual sobre el que trabajar.

¿Qué es?

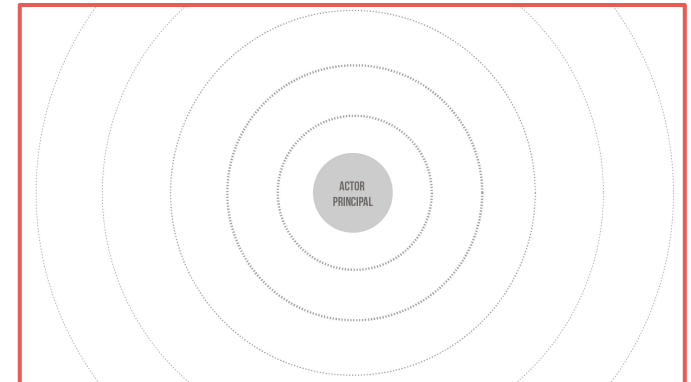
Es un mapa visual de tus clientes priorizados según su implicación / relevancia directa e indirecta sobre tu empresa, proyecto o problema.

Modo de uso

Primero pon en un color a tus clientes actuales y en otro el tipo de cliente que no compra o contrata tu producto o servicio. Después ordena los actuales según su relevancia económica para tí y luego los más adecuados para ser posibles clientes. A tal fin, puedes posicionarlos a todos en el mapa, poniendo en el centro los de mayor relevancia y de ahí en grado de importancia hacia fuera.

Objetivo

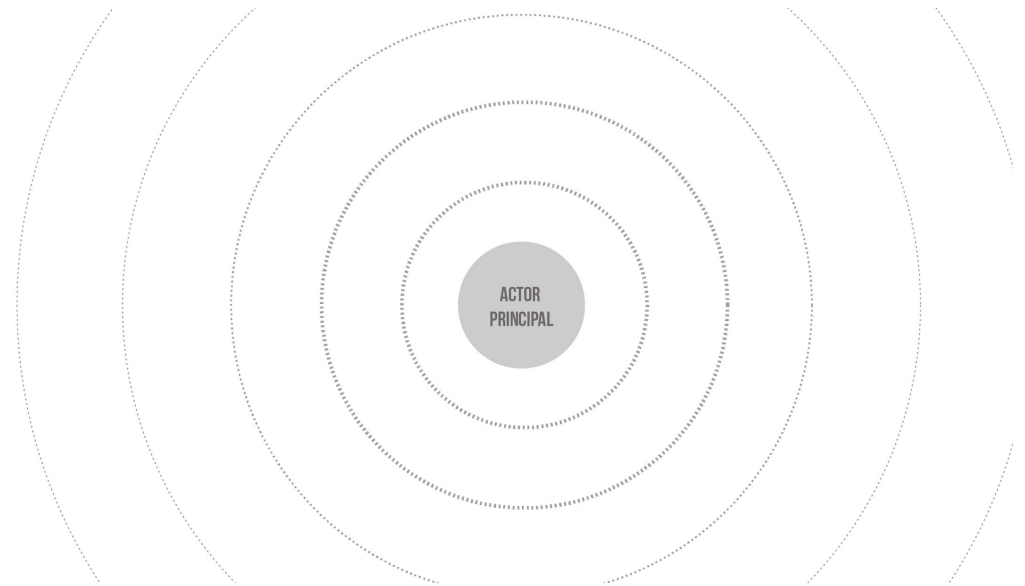
Visualizar todas las tipologías de cliente y no cliente que hay alrededor de tu proyecto para tener un dibujo real, viendo así si tienes un sólo tipo de cliente o si por el contrario te diriges a demasiados tipos de clientes. A su vez, visualizar si es interesante abrirse a nuevos clientes, dónde podrías comenzar.



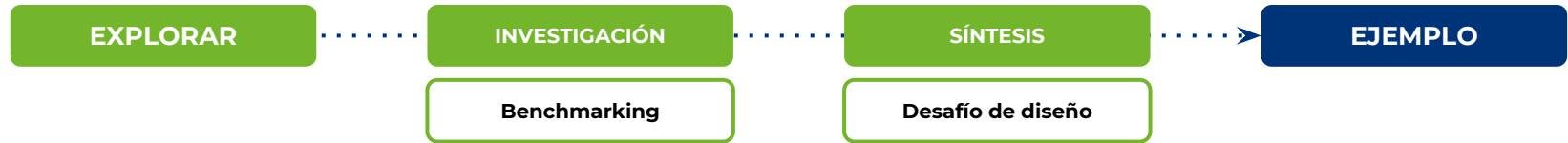
Stakeholders map. Uso

Primero debes escribir en postits todos los clientes actuales y los perfiles que aún no son clientes, estableciéndolos por categorías, es decir, tipologías de clientes. Colócalos desordenados sobre el mapa y de ahí procedes a priorizar los mismos:

1. Pon en el centro tu cliente actual más rentable (por número o volumen de compra).
2. Pon el resto más cerca o más lejos según el impacto económico que puede generar en tu negocio.
3. Es recomendable que diferencies los clientes actuales y los que no lo son con distintos colores. Haciendo el mapa más fácil de visualizar.
4. Esta herramienta te ayuda a tomar decisiones, así como a visualizar dónde estás posicionado en referencia a tus clientes. ¿Estas tomando demasiados riesgos con un solo tipo de cliente? o por el contrario ¿te diriges a demasiados clientes? Si buscas uno nuevo ¿por quién empiezas?



6. Explorar



6. Explorar

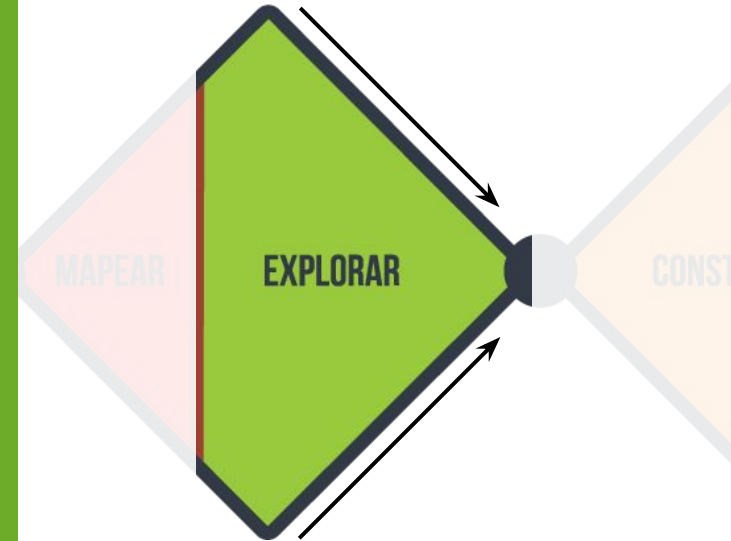
Tras poner los cimientos de un nuevo proyecto de innovación, en esta segunda Fase se busca profundizar en la información sobre la competencia y determinar el foco de actuación final.

¿Qué se está haciendo a tu alrededor?

Una vez delimitado el foco de necesidad u oportunidad, es hora de realizar una investigación sobre una serie de parámetros que te ayuden a evaluar tu servicio, producto o negocio y ver qué está ocurriendo en el mercado o sector.

¿Qué necesita realmente tu cliente?

Realizar una correcta definición de cuál es el reto al que se enfrenta la empresa es imprescindible para, posteriormente, pasar a una ideación de soluciones focalizadas en el cliente.



6.1. Benchmarking

Tras visualizar a nuestros competidores, es necesario profundizar en dos o tres de ellos para disponer de un conocimiento profundo de actuación.

¿Qué es?

Se trata de un análisis comparativo de tus competidores a través de parámetros de su negocio, como canales de venta, servicios realizados, experiencia de cliente, lenguaje de comunicación, etc. Sirve para llevar a cabo una evaluación de buenas prácticas, donde entender qué hacen bien o mejor que tú. Además de compararte con sus formas de actuación y compararlos entre ellos.

Modo de Uso

Para realizar el ejercicio con éxito, debes tener en cuenta lo siguiente:

- Definir objetivos: Determinar qué quieres evaluar y comparar para obtener información específica sobre tu grupo de estudio.
- Identificar competidores: concéntrate en 2-4 competidores.
- Definición de criterios: establece escalas de valor o un modelo de evaluación concreto con el fin de guiarte en el estudio y la comparativa.
- Análisis de competencia/Análisis propio: elabora un informe narrando los datos cualitativos y conclusiones encontrados.

Objetivo

Conocer cuáles son las mejores prácticas y las tendencias del mercado.

SUJETO REFERENCIA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
COMPARATIVA 1					
COMPARATIVA 2					
COMPARATIVA 3					

Benchmarking. Uso

1. Coloca el objeto de estudio o referencia que quieras comparar en la celda. Es decir, a tu negocio.
2. Determina las empresas a comparar.
3. Determina los elementos que quieres comparar, los que vas a evaluar. Un ejemplo rápido sería, si uno de los elementos que quiero comparar son los canales de venta que mi competencia utiliza, en las celdas situaría:
 - Venta física
 - Venta online
 - Venta ambulante
 - Pop Up
 - Etc.
4. Primero marca con "Sí" o "No". Después tras revisarlos, calificalos del 1-10. La respuesta puede ser matizada con una descripción cualitativa que argumente la votación.
5. Una vez rellenada la tabla, identifica las mejores prácticas, compara, reflexiona y desarrolla tus propias conclusiones de qué deberías hacer.

SUJETO REFERENCIA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
1	2				
COMPARATIVA 1	3	4			
COMPARATIVA 2					
COMPARATIVA 3					

6.2. Autoreflexión

En base a todo lo explorado en las herramientas anteriores, estamos preparados para ver una posible orientación en la búsqueda de soluciones. Para ello te proponemos 4 estrategias de innovación:

1. Upselling y venta cruzada en clientes actuales

Si el porfolio de clientes es adecuado, eres fuerte con respecto a tu competencia actual y tienes capacidad de dar más valor, deberías buscar nuevas formas, productos o servicios que desarrollar para el cliente actual y aumentar su gasto.

2. Diversificación de negocio

Si los clientes actuales no son suficientes, están desapareciendo o bien han modificado los gustos o si han aparecido nuevos competidores y productos, deberías comenzar a buscar nuevas vías de ingresos. Para ello comienza poniendo foco en la tipología de futuro CLIENTE sobre el que trabajar.

3. Desarrollo de diferenciación

Si el mercado donde nos ubicamos tiene un amplio espectro de clientes, es rentable pero es un lugar donde todos somos semejantes, por tanto, la necesidad es diferenciarme. Para ello lo mejor es exportar buenas prácticas de otros sectores y adecuarlos al mio. Por ejemplo, ¿qué podría aprender de Apple o Nespresso?

4. Modernización / Actualización de tu negocio

Si nuestro mercado tiene posibilidades pero tenemos la amenaza de quedarnos fuera por la aparición de nuevas incorporaciones, deberíamos ver qué están haciendo otros (en nuestro sector o en otros) y adecuar el negocio a las necesidades actuales que otros han detectado.

6.3. Desafío de diseño

Con todo el conocimiento generado y trabajado en detalle, debes ser capaz de optar por una estrategia de innovación que ahora debes aterrizar y concretar.

¿Qué es?

Es la creación de un reto de trabajo, es decir, el objetivo que te propones, para que una vez lanzado genere de nuevas ideas.

Modo uso

El primer paso es definir el reto y después buscar la forma de resolverlo. Utiliza el comienzo ¿cómo podría... para retornos a solucionar el problema?

La pregunta debe ser amplia para que no corte el flujo de ideas pero a su vez bien definida para aplicar algunos límites de utilidad.

Objetivo

Configurar una pregunta que ayude a estallar la generación de soluciones sin perder el foco en el proceso de creatividad.



Desafío de diseño. Uso

1. Define las necesidades que encuentras en el escenario actual tras todo el proceso de mapeo y exploración.
2. Describe cuales son los dolores que te has encontrado.
3. Describe también las ganancias que estás buscando.
4. Con todos estos elementos, crea desafíos, comenzando por ¿cómo podría...? o ¿cómo podría... teniendo en mente la estrategia de innovación identificada?



7. Caso de estudio



7. Caso de estudio

Para entender mejor el recorrido de este itinerario y desarrollar las herramientas, se expone un ejemplo de empresa que sigue cada una de las pautas vistas anteriormente.

En los tres manuales que encontramos en la web del CEEI [en la página de “itinerarios de innovación”](#) se sigue el caso de un pequeño comercio.

Pondremos como ejemplo una panadería-pastelería tradicional, el Obrador Calatrava. Es una empresa familiar que lleva casi 20 años en funcionamiento, durante los cuales no ha producido ninguna evolución en su modelo de negocio. La pastelería se encuentra situada en una de las calles principales de Tomelloso, una ubicación excelente para el comercio, tanto que la competencia que tienen es abrumadora. En menos de 500 metros se pueden encontrar cinco comercios similares al Obrador Calatrava. De esta manera a veces es difícil tener la suficiente clientela.



Cinco porqués

En nuestra pastelería observamos que los hábitos de consumo de la clientela estaban cambiando y eso repercutía en las ventas. Ya no se compra el pan y los dulces como hace 10 años. Por ello nos planteamos la necesidad de innovar. De ahí surgió nuestra pregunta inicial **¿por qué nos planteamos innovar?** Para evitar quedarnos en la superficie del problema decidimos llegar al problema de raíz.

Utilizando la herramienta de los “Cinco porqués” obtuvimos varias conclusiones:

- Teníamos una **gran competencia**.
- Una de nuestras mayores competencias eran los **grandes supermercados**.
- No podíamos competir contra ellos en cuanto a **precios**.
- Por tanto, necesitábamos **diferenciar nuestro producto** del suyo.
- Normalmente la gente prefiere comprar más barato aunque el producto sea de peor calidad.

NECESITAMOS
DIFERENCIAR
NUESTROS PRODUCTOS
DE LOS DE LOS
SUPERMERCADOS

NO PODEMOS
COMPETIR EN
LOS PRECIOS

TENEMOS UNA
COMPETENCIA
MUY FUERTE

LA GENTE PREFERE
COMPRAR MÁS
BARATO AUNQUE
SEA PEOR
CALIDAD

Cinco porqués

1. ¿POR QUÉ....

¿POR QUÉ
NECESITAMOS
INNOVAR?

-PORQUE YA NO SE
VENDE TANTO
COMO ANTES

¿POR QUÉ YA NO
SE VENDE TANTO
COMO ANTES?

-PORQUE LA GENTE
YA NO COMPR
TANTO EN LOS
PEQUEÑOS COMERCIOS

2. ¿POR QUÉ....

¿POR QUÉ LA GENTE
YA NO COMPR
TANTO
EN LOS PEQUEÑOS
COMERCIOS?

-PORQUE PREFIEREN
COMPRAR EN LOS
SUPERMERCADOS

3. ¿POR QUÉ....

¿POR QUÉ PREFIEREN
COMPRAR EN LOS
SUPERMERCADOS?

-PORQUE LOS PRECIOS
SON MÁS BAJOS
QUE LOS NUESTROS.

4. ¿POR QUÉ....

¿POR QUÉ LOS PRECIOS
SON MÁS BAJOS QUE
LOS NUESTROS?

-PORQUE LOS SUPERMER-
CADOS PRODUCEN MAYORES
CANTIDADES QUE NOSOTROS
(LO QUE ES IGUAL A MENORES
COSTES DE PRODUCCIÓN).

5. ¿POR QUÉ....

¿POR QUÉ LOS SUPERMER-
CADOS PRODUCEN
MAYORES CANTIDADES
QUE NOSOTROS?

-PORQUE ELLOS TRABAJAN
A NIVEL NACIONAL Y
NOSOTROS A NIVEL
LOCAL.

CONCLUSIÓN

NECESITAMOS
DIFERENCIAR
NUESTROS PRODUCTOS
DE LOS DE LOS
SUPERMERCADOS

TENEMOS UNA
COMPETENCIA
MUY FUERTE

LA GENTE PREFIERE
COMPRAR MÁS
BARATO AUNQUE
SEA PEOR
CALIDAD

NO PODEMOS
COMPETIR EN
LOS PRECIOS

Diagnóstico de la industria

El siguiente paso propuesto es analizar el entorno de nuestra empresa y ver qué **fuerzas** pueden **afectar al negocio**.

Completando la herramienta de Diagnóstico de la Industria vimos que mientras los clientes y proveedores no suponían un gran problema (no hay problema en cuanto negociación de precios y nuestra relación), el gran número de competidores que teníamos y la facilidad de que nuevos competidores abrieran panaderías o pastelerías, sí podía suponer una gran amenaza para nuestro negocio. Esto implicaba que teníamos una necesidad de actuar y buscar soluciones que nos ayudarán a **distinguirnos del resto**. Teniendo una propuesta de valor diferencial que nos ayudará a **fidelizar a nuestros clientes**.



Diagnóstico de la industria



DAFO

Antes de buscar soluciones tras detectar las primeras necesidades de nuestro negocio, necesitábamos tener una imagen más completa de nosotros mismos.

La herramienta DAFO, además de ayudarnos a **identificar** tanto las **fuerzas** como las **debilidades** de nuestra propia panadería-pastelería, también nos ayudó a identificar **fortalezas y amenazas** ajenas a nuestro negocio que influyen sobre nosotros.

Por un lado, vimos que nuestra mayor fortaleza era la **capacidad de elaboración** propia de productos, ya que disponíamos del espacio, maquinaria y conocimientos necesarios para crear un producto de calidad. Otro elemento clave de nuestro negocio era la **ubicación** del establecimiento, ya que está situado en la calle principal de la localidad.

Por otro lado, un punto sobre el que debíamos trabajar era la **imagen de marca**, ya que en aquel momento no trabajábamos en transmitir mensajes de marca, o estrategia de publicitaria, que pudieran atraer a nuestros clientes. Y por último, la necesidad de **diferenciarnos de la competencia**, tanto a nivel de producto como de imagen.

PRODUCCIÓN
PROPIA.
MAQUINARIA Y
DISPONIBILIDAD DE
MATERIAS PRIMAS

MARCA
PERSONAL POCO
POTENCIADA

FALTA DE
DIFERENCIACIÓN
DENTRO DEL
SECTOR

DAFO

DEBILIDADES

NO TENEMOS UNA MARCA RECONOCIBLE. SOMOS UNO MÁS.

POCA CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN (BAJADA) DE PRECIOS

FALTA DE DIFERENCIACIÓN DENTRO DEL SECTOR

POCO ALCANCE GEOGRÁFICOS

Situación interna.

FORTALEZAS

PRODUCCIÓN PROPIA. MAQUINARIA Y DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS

PRODUCTO BÁSICO EN LA ALIMENTACIÓN ESPAÑOLA

ALTA CALIDAD. PRODUCTOS ARTESANALES CON INGREDIENTES NATURALES

FLEXIBILIDAD ANTE EL CAMBIO. GESTIÓN PROPIA

BUENA UBICACIÓN EN EL PUEBLO

AMENAZAS

PRECIOS MÁS BAJOS EN EL MERCADO

PRODUCTO FÁCIL DE IMITAR Y COMERCIALIZAR

MÁS COMPETENCIA

Situación externa.

OPORTUNIDADES

MARCAR LA DIFERENCIA EN CUANTO A CALIDAD RESPECTO A LO QUE VENDEN OTROS

RECONOCIMIENTO LOCAL. CERCANÍA CON EL CLIENTE

FLEXIBILIDAD EN LA PRODUCCIÓN — PRODUCTOS NUEVOS Y DIFERENTES

ESTÁ DE MODA COMPRAR PRODUCTOS LOCALES Y DE LA REGIÓN

Análogos / Antílogos

Actuando desde otro eje, utilizamos la herramienta Análogos / Antílogos para empezar a **encaminar el proyecto** y entender que vía queríamos trabajar, cuál sería nuestra **estrategia**. Lo que hicimos fue pensar en empresas que nos gustaban y que no nos gustaban y definir el por qué.

Tomamos como análogo de partida la empresa de ropa Desigual, que aunque no tiene nada que ver con el sector hostelero alimenticio. Reflejarnos en ella nos ofrecía una visión de cómo un producto con mucha competencia puede conseguir una **gran diferenciación** y una **imagen de marca reconocible** para el consumidor. Por otro lado, planteamos el análogo Telepizza para definir la forma de exponer la calidad de nuestro producto, es decir, mostrando abiertamente cómo lo elaboramos haciendo del obrador un escaparate al público.

Al contrario, no queríamos parecer nos a Carrefour: algo muy **estándar** y **nada especial o personal**. Otro antílogo que elegimos fue Gucci (o cualquier otra marca de lujo), que vende **artículos de lujo** al alcance de unos pocos.

Así pusimos la primera piedra que encaminaba nuestro proyecto.



Análogos / Antílogos

¿TE GUSTARÍA...

COCA-COLA

RELACIONA SU
PRODUCTO CON
SENTIMIENTOS,
EXPERIENCIAS Y
MOMENTOS

TELEPIZZA

PUEDES VER COMO
ELABORA EL PRODUCTO.
DA SENSACIÓN DE
SEGURIDAD

GRANIER

BASA CALIDAD
DE PRODUCTO.
A BAJO
COSTE

CARREFOUR

DESPERSONALIZADO.
POCO CERCANO AL
CLIENTE.

DESIGUAL

PRODUCTO
ÚNICO. DIFERENTE
AL RESTO DE SU
SECTOR

APPLE

EXPERIENCIA DE
CLIENTE
PERSONALIZADA
Y CERCANO.
"TE AYUDA EN TODO LO QUE PUEDES"

APPLE

TE EXPLICAN A
FONDO SU PRODUCTO
Y DAN VALOR
A SUS CARACTERÍSTICAS

MÉTRO
(TRANSPORTE)

IMAGEN Y
SERVICIO
DESCUIDADO

GUCCI

- EXCLUSIVIDAD
- LUJO
- NO AL ALCANCE DE
TODOS

...SER COMO?

Análogos: identificar a aquellos individuos, productos o empresas que creemos ser o nos gustaría ser o a los que creemos parecemos o nos gustaría que así fuera.

...NO SER COMO?

Antílogos: identificar a aquellos individuos, productos o empresas que NO creemos ser ni queremos parecemos o NO nos gustaría ser ni parecemos.

Stakeholders map

En el desarrollo del proyecto necesitábamos comprender quiénes eran los **usuarios** que **afectaban a nuestro negocio**. Con esta herramienta pudimos **visualizarlos y clasificarlos** para entender qué importancia tenían dentro del proyecto. En nuestro obrador definimos tres **tipologías de clientes**:

- Personas que viven en las proximidades a la tienda.
- Personas de la tercera edad.
- Gente de paso.

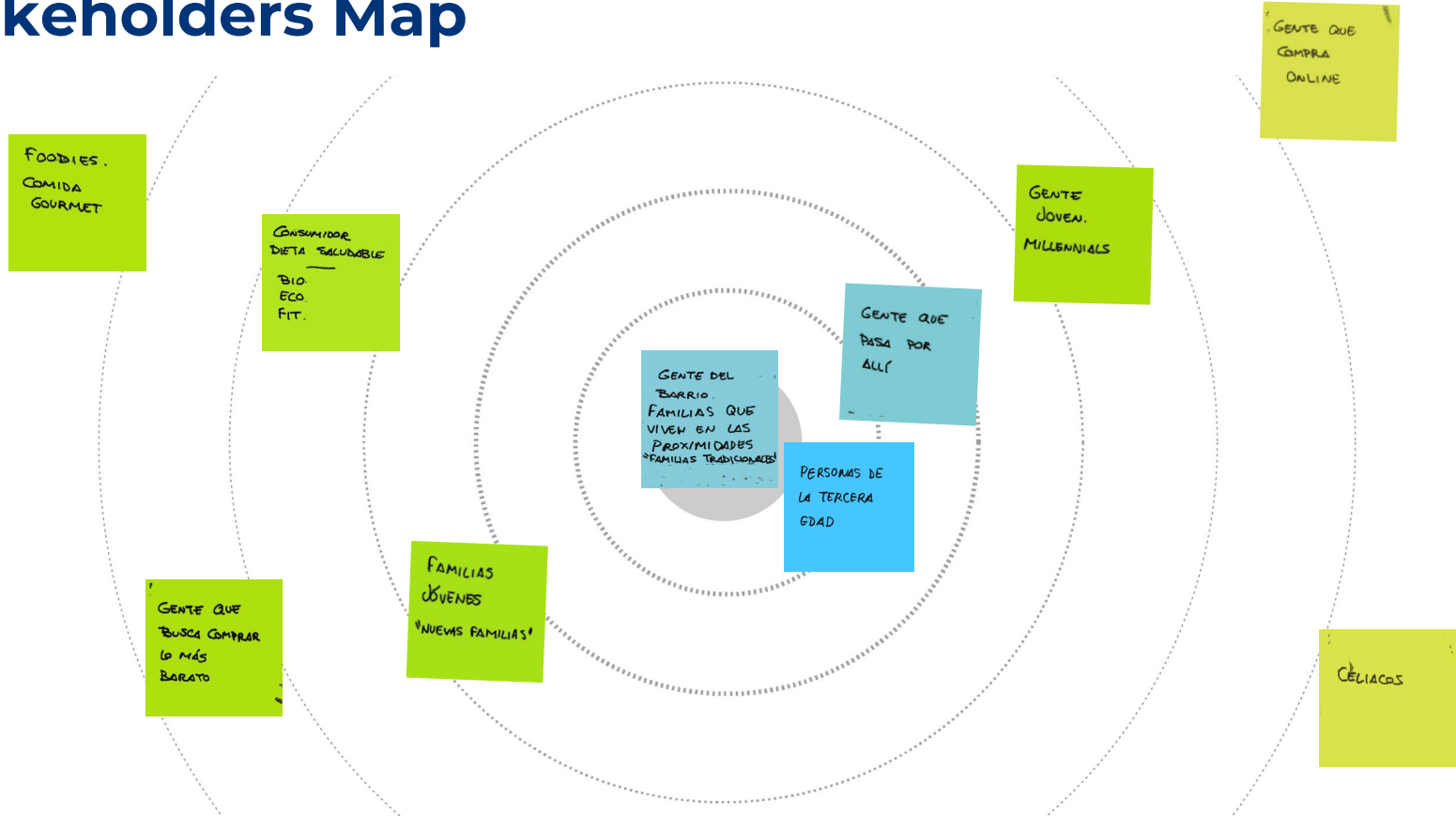
En otro color planteamos **usuarios potenciales** que podrían llegar a ser nuestros clientes:

- Celíacos.
- Foodies, usuarios gourmet.
- Consumidores de dieta saludable, bio., eco., fit.
- Nuevas familias o familias jóvenes.
- Gente que busca comprar barato.
- Gente que compra online.

Ordenamos además todos estos usuarios según la cercanía que tenían con nuestro negocio.



Stakeholders Map



Benchmarking

Una de las amenazas clave que identificamos en repetidas ocasiones en las herramientas realizadas previamente fue la gran cantidad de competidores que teníamos cercanos a nuestro negocio y la necesidad de diferenciarnos de los mismos. Para ello, quisimos ver qué hacía nuestra **competencia y los referentes del sector**.

Entre las conclusiones que obtuvimos de esta herramienta, encontramos 2 tendencias principales. Por un lado, nuevos **canales de venta y distribución** de pan y dulces, como podrían ser los servicios a domicilio o la venta online. Y por otro lado, la **personalización** y la tendencia DIY en el sector de la panadería y pastelería. Cuatro elementos que no estábamos teniendo en cuenta en nuestro negocio.

CURSOS / TALLERES
DE ELABORACIÓN
DE PAN O
REPASTERÍA

SERVICIO
ONLINE

TARTAS, PASTELES,
PRODUCTOS
PERSONALIZADOS

SERVICIO A
DOMICILIO

Benchmarking

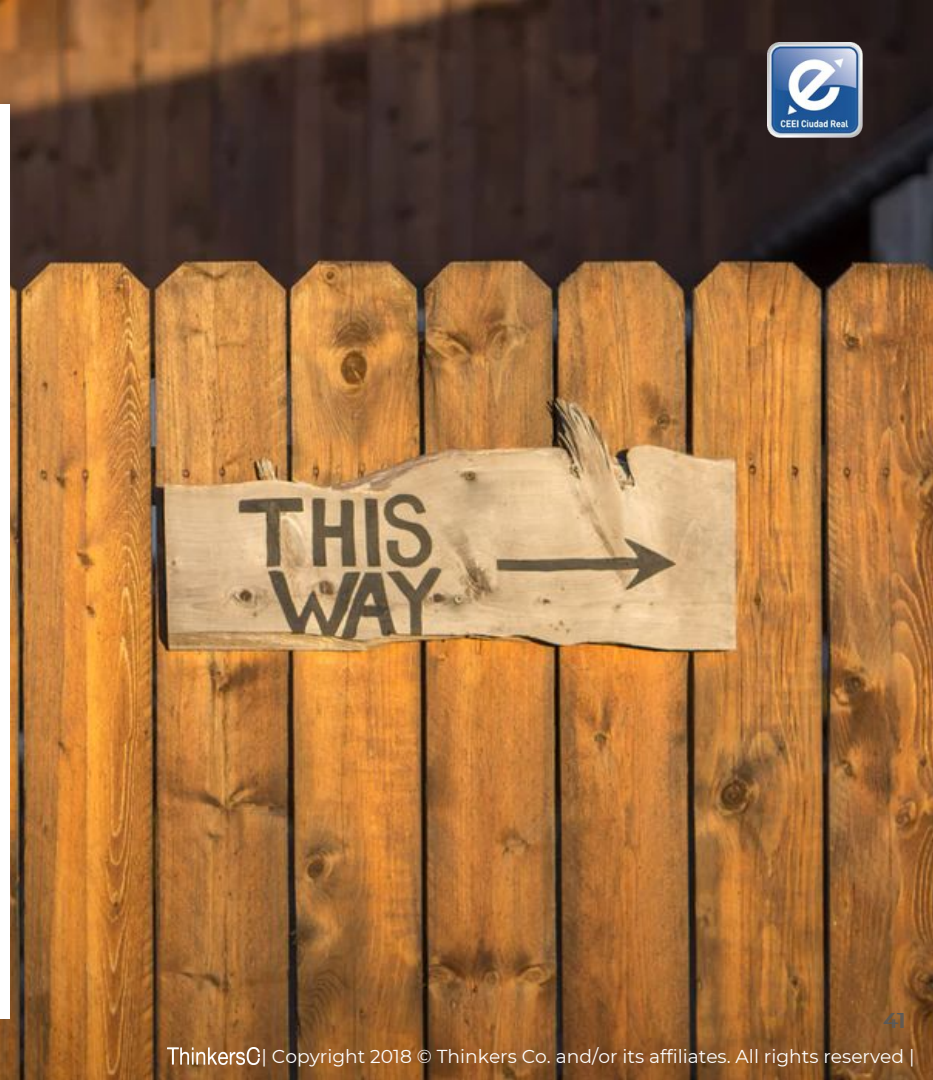
SUJETO REFERENCIA	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5
OBRADOR CALATRAVA	GALPESORO	THE LOAF	DELIVERY PAN	LA COCINA DE BABBETTE	
COMPARATIVA 1 CURSOS / TALLERES DE ELABORACIÓN DE PAN O REPOSTERÍA	NO ∅	SI DE BOLLERIA Y PANADERIA 9.	NO ∅	SI 5.	
COMPARATIVA 2 SERVICIO A DOMICILIO	NO ∅	SI 7.	SI BUZÓN DE PAN 9.	SI VENTA ONLINE 6.	
COMPARATIVA 3 SERVICIO ONLINE	SI RESERVA DE PAN 7.	NO ∅	NO ∅	SI E-COMMERCE 9.	

Autorreflexión

Tras todo el estudio anterior, estábamos preparados para decidir cómo **orientar el negocio** en la búsqueda de soluciones. Analizando las cuatro estrategias de innovación propuestas en la herramienta “Autorreflexión”, decidimos que una venta cruzada en nuestros clientes actuales, es decir, la acción de intentar vender al cliente un producto complementario al que pretende consumir, no resolvería ninguno de nuestros problemas, por tanto descartamos esta opción.

Sin embargo, las tres opciones restantes sí que se adecuaban en mayor o menor medida a nuestros retos. Pero como es importante **poner foco** y no debíamos abarcar todas las soluciones que se nos ocurrieron, nos centramos en un único camino de actuación. De esa manera obtuvimos mejores resultados.

Por tanto, en nuestro caso optamos por **diversificar el negocio** con la intención de atraer a un nuevo prototipo de cliente, el consumidor de una dieta saludable, el cual creíamos que tenía mucho potencial. Además, trabajar para un cliente nuevo con hábitos y motivaciones de consumo muy diferentes a los que tenía nuestro cliente en aquel momento haría que la forma del negocio fuera también diferente y por tanto, pudiéramos destacar entre la competencia.



Desafío de diseño

Tras todas las reflexiones que realizamos con las herramientas anteriores, definimos el Desafío de Diseño sobre el cual seguiríamos trabajando en los próximos itinerarios de Generación de Ideas y Modelización de Negocio.

Para las necesidades que teníamos y el dolor y la ganancia de los usuarios llegamos a 4 desafíos distintos:

- ¿Cómo podríamos crear una **nueva oferta de producto/servicio** que me diferencie de la competencia?
- ¿Cómo podríamos **diversificar** nuestro **negocio** para llegar a nuevos clientes?
- ¿Cómo podríamos **transmitir la calidad** de nuestros productos para que los clientes prioricen la calidad al precio?
- ¿Cómo podríamos trabajar nuestra **imagen de marca** para que los clientes nos elijan frente a la competencia?

De los 4 desafíos decidimos trabajar sobre la diversificación del negocio para llegar a nuevos clientes.

¿CÓMO PODRÍA
CREAR UNA NUEVA
OFERTA DE PRODUCTO/
SERVICIO QUE ME
DIFERENCIE DE
LA COMPETENCIA?

¿CÓMO PODRÍAMOS
DIVERSIFICAR
NUESTRO NEGOCIO
PARA LLEGAR A
NUEVOS CLIENTES?

¿CÓMO PODRÍA
TRANSMITIR MÁS
LA CALIDAD DE NUESTROS
PRODUCTOS PARA QUE
LOS CLIENTES ELIJAN
NUESTRA CALIDAD ANTES
QUE LOS PRECIOS DE
LOS SUPERMERCADOS?

¿CÓMO PODRÍAMOS
TRABAJAR NUESTRA
MARCA PARA QUE
EL CLIENTE NOS ELIJA
FRENTE A LA
COMPETENCIA?

Desafío de diseño





Castilla-La Mancha



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional.
Una manera de hacer Europa.

Reflexión de por qué innovar

ITINERARIO 1



ThinkersC®