



Tu plan COVID-19 de batalla para el negocio



Usa esta matriz para:

- Desarrolla una clara y sistemática evaluación de impacto
- Identifica potenciales soluciones para tus desafíos particulares
- Prioriza lo más importante y ponte a trabajar

Esperamos que este documento ayude a los negocios afectados por la pandemia. Su descarga y difusión es gratuita.

Introducción

Muchos negocios están sufriendo como resultado de la actual pandemia. Algunos de nuestros amigos ya han perdido sus trabajos.

Mucha gente también quiere ayudar, pero no están seguros cómo hacerlo. Todos estamos enfrentando diferentes desafíos, y no hay soluciones obvias ni seguras.

The Grid puede brindar algún soporte. Es un marco de referencia que muestra, en una sola hoja, todos los factores que afectan tu negocio, permitiendo entender los desafíos y oportunidades que el negocio está enfrentando. También ayuda a considerar integralmente en el negocio las implicaciones de cada decisión tomada.

Desde su lanzamiento, ha ayudado a miles de decisores alrededor del mundo – incluyéndonos! – y creemos que puede brindarnos una estructura muy bienvenida en estos tiempos caóticos.

Con ese fin, hemos desarrollado un conjunto de hojas de trabajo que sirven de guía a través de los elementos que afectan el éxito del negocio o pueden ser impactados por la pandemia. Puedes trabajar individualmente, o con tu equipo de manera remota.

También incluimos:

- un breve [video en YouTube](#) explicando The Grid y cómo funciona
- una página explicando el modelo al final de este documento

Ahora es el tiempo de actuar. Si podemos ayudar, escríbenos a hello@methodical.io.

Cuídate, y buena suerte.

El equipo de Methodical.



Requerimientos y necesidades del cliente

Creencias y valores

Los clientes prefieren productos y servicios que reflejen sus valores, creencias y auto percepción: como por ejemplo dando soporte negocios locales, o creyendo que el abuso de precios es moralmente incorrecto.

- ¿Están cambiando las creencias o valores debido a la pandemia? ¿Cómo podemos responder ante estos cambios?
- ¿Qué deberíamos evitar hacer para no chocar con los valores de los clientes?
- ¿Qué acciones nuestros clientes darían apoyo explícito?

Objetivos del cliente

Cada producto o servicio es un medio para que los clientes alcancen un objetivo que les importa – objetivos que pueden haber cambiado significativamente como resultado de la situación actual.

- ¿Qué es lo que más les importa a tus actuales o futuros clientes en las circunstancias actuales?
- ¿Cómo puedes continuar alineado a estos objetivos?
- ¿Qué desafíos únicos están enfrentando?

Barreras

Una barrera es lo que impide o limita la posibilidad de las personas en hacer negocios contigo. Las recientes regulaciones del gobierno – como la cuarentena obligatoria – son un ejemplo muy tangible para muchos.

- ¿Qué nuevas barreras están enfrentando los clientes? ¿Son restricciones financieras, o alternativas más sencillas que cambian las circunstancias?
- ¿Cómo puedes minimizar las barreras, o ayudar a los clientes a superarlas?

Notas e ideas



Rivalidad

Categoría

Una categoría es un tipo de producto o servicio – tostadoras, aerolíneas o software de videoconferencia son todos ejemplos. La actual situación de pandemia modificó dramáticamente la demanda en todas las categorías.

- ¿Cómo será afectada la cadena de suministro y demanda en el corto y largo plazo?
- ¿Qué limitaciones específicas se imponen en las categorías de tus productos y servicios?
- ¿Los mismos desafíos y oportunidades aplican a cada categoría?
- ¿Hay categorías donde la demanda supera la oferta y es una oportunidad para ingresar y agregar valor?

Localización

Diferentes zonas geográficas están siendo afectadas por el COVID-19 en distintas maneras, y con diferente nivel de impacto.

- ¿Cómo están siendo afectados los clientes en diferentes mercados y zonas geográficas? ¿Cómo deberían adaptar la respuesta en las diferentes áreas?
- ¿Cómo están siendo afectados los proveedores en diferentes mercados y zonas geográficas? ¿Cómo deberían adaptar la respuesta en las diferentes áreas?

Alternativas y sustitutos

Alternativas son la competencia directa, como aerolíneas que compiten. Sustitutos son la competencia indirecta, como una aerolínea que compite con una línea de tren. Muchos se encuentran hoy en un escenario competitivo diferente.

- ¿Las personas están resolviendo de alguna manera el problema que ustedes antes resolvían por ellos? ¿Es un cambio temporario, o definitivo?
- ¿Están enfrentando un set de competidores diferente?
- ¿Cuáles son las más importantes alternativas o sustitutos hoy?
- ¿Si los números lo justifican, deberían asociarse con alguien?

Notas e ideas



Oferta

Propuesta

La propuesta de producto o servicio es el concepto que el cliente está comprando. El cliente debe tener claras y obvias razones para elegirla por sobre otras opciones – tu propuesta puede necesitar adaptarse.

- ¿Qué es lo que agregarás más valor a tus clientes en las circunstancias actuales?
- ¿Qué tiene que cambiar de tu propuesta? Por ejemplo ir a un entorno online.
- ¿Cómo puedes aprovechar tus recursos y habilidades para ayudar a quienes lo necesitan?

Atractivo de la marca

Si se descuida, tu respuesta a las actuales circunstancias pueden causar daño a tu marca y reputación. Piensa en tus clientes y quienes necesitan ayuda, y haz lo que sientas que es correcto.

- ¿Estás haciendo algo estúpido que perjudique tu marca?
- Si tiene un propósito definido y un conjunto de valores, ¿estás haciendo algo que no los tenga en cuenta?
- ¿Estás comunicándote con tus clientes en un modo que no esté alineado con tu marca?

Experiencia del cliente

Con las emociones a flor de piel, el cambio de prioridades y la incertidumbre sobre el futuro, la experiencia del cliente importa más que nunca.

- ¿Tienes claridad de los escenarios prioritarios de tus clientes? ¿Estás priorizando teniendo en cuenta la severidad, inmediatez, y frecuencia de impacto, o el volumen de clientes afectados?
- ¿Qué feedback están recibiendo quienes atienden a tus clientes, y cómo puedes asistirlos?
- ¿Qué factores de stress puedes ayudar a gestionar?

Notas e ideas



Costos

Costos fijos

Los costos fijos, como el alquiler o salarios, se mantendrán estables independientemente de cuánto vendas, afectando el punto de break-even y su rentabilidad asociada. En la situación actual, muchos negocios sufrirán una baja en ingresos pero aún teniendo altos costos fijos. Nuestro mejor consejo – si necesita bajarlos, considera el impacto en el total de la matriz, no sólo su posición de caja.

- ¿Están los costos fijos amenazando su supervivencia?
- ¿Puede reducirlos sin impactar significativamente en la calidad del servicio, las relaciones con proveedores, o el bienestar de sus empleados? Algunos CEOs están voluntariamente bajando sus salarios para proteger a sus empleados, por ejemplo.
- ¿Hay posibilidad de re negociar con proveedores para disminuir costos?

Costos variables

Los costos variables dependen del volumen – como la materia prima necesaria para producir bienes. Los autos tienen costos variables más altos comparado con la industria del software, por ejemplo.

- ¿Reduciendo los costos variables tiene un alto impacto en la salud del negocio?
- Si la respuesta es afirmativa, ¿pueden reducirlos sin comprometer la calidad o la experiencia del cliente?

Gastos de capital

Estas son inversiones de largo plazo, como fábricas o equipamiento. Su impacto en la rentabilidad será a lo largo de la vida útil de los activos. Si hoy tiene acceso al capital, ahora sería el mejor momento para apretar el gatillo y encarar planes para el futuro.

- ¿Es ahora un buen momento para avanzar con inversiones?
- ¿Son aún adecuadas las inversiones planificadas para su negocio?

Notas e ideas



Base de clientes

Conciencia

Las personas no serán tus clientes a menos que ellos sepan que existes. Elevar y mantener la conciencia es decisivo para desarrollar y sostener tu base de clientes.

- ¿Estás proveyendo información oportuna y precisa sobre cómo tu negocio y clientes están siendo afectados y cómo están respondiendo?
- ¿Estás seteando expectativas claras con tus clientes?
- ¿Estás contestando sus preguntas más incómodas?
- ¿Es esta una buena oportunidad de ayudar a otros compartiendo tu experiencia?

Adquisición

Conseguir nuevos clientes puede parecer imposible hoy, pero muchos negocios están innovando su camino para escapar a la crisis, adquiriendo nuevos clientes en el camino.

- Vuelve a sus requerimientos y necesidades – ¿cuáles son los principales objetivos que los clientes están focalizándose hoy?
- Reconsidera tu oferta – ¿cómo puedes crear valor par las personas, sean clientes actuales o futuros?
- Otra vez – ¿qué barreras pueden estar impidiendo que los clientes te compren, y cómo puedes derribarlas?

Retención

La retención – manteniendo a tus clientes – is usualmente crucial, pero si las personas necesitan cancelar o irse, piensa en tu marca – no le dejes un mal sabor de boca.

- ¿Tienen tus clientes actuales necesidades particulares en este momento?
- ¿Cómo puedes ayudar a tus clientes más leales en estos momento difícil?
- ¿Cómo puedes hacerles más fácil que continúen usando tus productos y servicios?

Notas e ideas



Imitabilidad

Protección legal

La protección legal típicamente se refiere a propiedad intelectual – patentes, marcas registradas y copyright – que están protegidas por la ley para prevenir que la competencia te copie. Puede ser también expertise en cierto campo de conocimiento, como secretos de comercio que se hacen bajo acuerdo de confidencialidad.

- ¿Tienes propiedad intelectual – datos, conocimiento, o expertise – que pueden ser puestos a disposición para ayudar a quienes están siendo afectados por la crisis?
- ¿Debes considerar compartir tu expertise o dar acceso a tu propiedad intelectual a aquellos que la necesitan?

Ventajas sostenidas

Las ventajas sostenidas – como una estructura de costos única, el ecosistema de productos o efectos de la red – pueden hacer tu negocio difícil de imitar. También pueden ponerte en una posición de brindar una contribución significativa a quienes la necesitan.

- ¿Tienes una ventaja no imitable en tu mercado – economía de escala superior, efectos de la red, etc?
- ¿Cómo puedes poner esas ventajas a trabajar por el bien de tus clientes, socios, y la sociedad toda?

Retraso de la competencia

Algunas marcas pueden ser no imitables moviéndose más rápidamente que su competencia, o forzándolos a tomar decisiones difíciles que los hagan más lentos. En tiempos de crisis, las marcas que pueden moverse rápido están generalmente disponibles para ayudar a otras – como probó Dyson, desarrollando un respirador en diez días.

- ¿Tienes una ventaja con respecto a la velocidad sobre tu competencia?
- ¿Cómo puedes aprovechar esta velocidad diferencial para crear valor para tus clientes y otros que puedan estar afectados?

Notas e ideas



Adaptabilidad

Posición de caja

Si te quedas sin liquidez, no puedes seguir operando tu negocio. Cuanto más sólida sea tu posición de caja, más grande es la cantidad de opciones que puedes perseguir. Si te quedas sin caja, no pierdas el tiempo!

- ¿Cuánta caja te queda, y por cuánto tiempo?
- Si la liquidez es el problema, que opciones son viables – ¿ayuda del gobierno, deuda, venta de acciones, recorte de gastos, negociaciones con proveedores, etc? Considera cuidadosamente cada una de ellas.

Escalabilidad o capacidad

La pandemia global ha distorsionado dramáticamente la demanda en muchos sectores, forzando a algunos a escalar rápidamente, y otros a prácticamente paralizar su operación.

- ¿Necesitas escalar en forma ascendente o descendente? Si es así, ¿en qué magnitud y por cuánto tiempo?
- Si escalas en forma ascendente, ¿cuál es la mejor solución – asociarse con alguien, outsourcing, sumar vendedores, contratando?
- Si escalas en forma descendente, ¿cómo puede realizarse sin comprometer servicios esenciales o deteriorar la calidad?

Complejidad y rigidez

La complejidad y rigidez en un negocio pueden hacer que los cambios de dirección no ocurran en el momento necesario, o nunca. En las circunstancias actuales, eso puede ser un problema serio.









- ¿Cómo la complejidad o la rigidez está impidiendo una respuesta adecuada?
- ¿Cómo pueden disminuir la burocracia que los está haciendo lentos?
- ¿Cuáles son los temas más importantes para cambiar en la actual situación?

Notas e ideas

A estas alturas ya deberías tener varias ideas para considerar e implementar. Esperamos que lo hagas. Buenas suerte y cuídate.

The Grid — El modelo integral detrás del éxito en los negocios

Para lograr el éxito, cada negocio debe perseguir tres objetivos: **deseabilidad**, **rentabilidad** y **sustentabilidad**. Estos objetivos están afectados por tres fuerzas: el **cliente**, el **mercado** y la **organización**. Esto genera una matriz de nueve factores que juntos determinan el éxito de todo negocio. Cada celda contiene 3 elementos esenciales, definidos abajo.

	DESEABILIDAD	RENTABILIDAD	SOSTENIBILIDAD
CLIENTE	<p>REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES</p> <p>VALORES Y CREENCIAS DEL CLIENTE Los clientes prefieren productos y servicios que reflejan sus valores, creencias o su propia imagen: como manejar una Harley, o creyendo que cuantos más megapixels mejor.</p> <p>OBJETIVOS DEL CLIENTE Cada producto o servicio es un propósito para los clientes para conseguir un objetivo que les importa. Prepara el anzuelo con lo que el pez quiere comer!</p> <p>BARRERAS Las barreras impiden a los clientes conseguir sus objetivos o aceptar una oferta. Una habilidad requerida o una tecnología incompatible, por ejemplo.</p> 	<p>INGRESOS</p> <p>MODELO DE INGRESOS Tu modelo de ingresos es cómo haces dinero: un precio fijo, un precio por hora, por ejemplo.</p> <p>PRECIO La definición de precios tiene el mayor impacto en la rentabilidad. Si el precio es demasiado bajo, dejas de ganar. Si el precio es demasiado alto, y sufrirá el volumen.</p> <p>VOLUMEN Los volúmenes de venta están determinados por la cantidad y frecuencia que compran las personas.</p> 	<p>BASE DE CLIENTES</p> <p>CONCIENCIA Las personas no serán tus clientes a menos que ellos sepan que existes. Elevar y mantener la conciencia es decisivo para desarrollar y sostener tu base de clientes.</p> <p>ADQUISICIÓN La conciencia debería transformarse en adquisición – nuevos clientes entrando en tu negocio. No hay base de clientes si las personas no compran lo que ofrecés.</p> <p>RETENCIÓN Tu base de clientes no crecerá si tus clientes actuales se van al mismo ratio que los nuevos entran. La retención – sosteniendo tus clientes – es usualmente crucial.</p> 
MERCADO	<p>RIVALIDAD</p> <p>CATEGORIA La categoría de tu producto o servicio determina la intensidad de la rivalidad. Los clientes prefieren comprar con categorías claras donde la comparación resulte sencilla.</p> <p>LOCALIZACIÓN Dónde el negocio esté localizado, así como su área de cobertura, impacta en el tamaño de la oportunidad, las regulaciones por cumplir, y la competencia que debe afrontar.</p> <p>ALTERNATIVAS Y SUBSTITUTOS Las alternativas son la competencia directa, como por ejemplo, aerolíneas que compiten. Los substitutos son competencia indirecta, como una aerolínea compitiendo con líneas de tren.</p> 	<p>PODER DE NEGOCIACIÓN</p> <p>CON CLIENTES Los compradores poderosos pueden tirar abajo tus márgenes, por eso es importante considerar tu poder de negociación con los clientes y cómo puede ir cambiando.</p> <p>CON PROVEEDORES El poder de negociación con proveedores es igual de importante. Los proveedores poderosos también pueden hacer sufrir tus márgenes – haciendo crecer sus ganancias a expensas de las tuyas.</p> <p>REGLAS Y REGULACIONES Todo negocio debe cumplir con regulaciones básicas que limitan su poder – como impuestos, o leyes de seguridad e higiene – como también regulaciones específicas de cada industria.</p> 	<p>IMITABILIDAD</p> <p>PROTECCIÓN LEGAL La protección legal – patentes, marcas registradas y copyright – pueden prevenir que la competencia te copie.</p> <p>VENTAJAS SOSTENIDAS Las ventajas sostenidas – como una estructura de costos única, el ecosistema de productos o efectos de la red – pueden hacer tu negocio difícil de imitar.</p> <p>RETRASO DE LA COMPETENCIA Puedes ser inimitable si te mueves más rápido que tu competencia, o forzándolos a tomar decisiones difíciles que los hagan más lentos.</p> 
ORGANIZACIÓN	<p>OFERTA</p> <p>PROPUESTA La propuesta de producto o servicio es el concepto que el cliente está comprando. El cliente debe tener claras y obvias razones para elegirla por sobre otras opciones.</p> <p>ATRACTIVO DE LA MARCA Las expectativas y asociaciones que las personas tienen de tu negocio – su atractivo de marca – afecta la deseabilidad de todos tus productos y servicios.</p> <p>EXPERIENCIA DEL CLIENTE Si tu sitio web es confuso, el personal de atención irrespetuoso, o la devolución de productos defectuosos es difícil, la deseabilidad sufrirá – no importa cuán bueno sea tu producto.</p> 	<p>COSTOS</p> <p>COSTOS FIJOS Costos fijos, como el alquiler o salarios, se mantendrán estables independientemente de cuánto vendas, afectando el punto de break-even y su rentabilidad asociada.</p> <p>COSTOS VARIABLES Los costos variables dependen del volumen – como la materia prima necesaria para producir bienes. Los autos tienen costos variables más altos comparado con la industria del software, por ejemplo.</p> <p>GASTOS DE CAPITAL Estas son inversiones de largo plazo, como fábricas o equipamiento. Su impacto en la rentabilidad será a lo largo de la vida útil de los activos.</p> 	<p>ADAPTABILIDAD</p> <p>POSICION DE CAJA Si te quedas sin liquidez, no puedes seguir operando tu negocio. Cuanto más sólida sea tu posición de caja, más grande es la cantidad de opciones que puedes perseguir.</p> <p>ESCALABILIDAD O CAPACIDAD Operando a máxima capacidad te deja sin posibilidad de planificar el futuro. Si tu negocio no puede escalar, tampoco podrá crecer.</p> <p>COMPLEJIDAD Y RIGIDEZ La complejidad y rigidez en un negocio pueden hacer que tus ideas crezcan demasiado lento, o los cambios de dirección no ocurran en el momento necesario.</p> 

ESTAMOS AQUI PARA AYUDAR: Visite www.methodical.io para aprender más sobre the grid y como puede ayudar tu startup, negocio o proyecto a lograr el éxito.