

## Siete pasos para desarrollar un Business Case

**Un Business Case es un documento que resume los principales aspectos de una acción comercial y suele utilizarse para justificar una inversión en un proyecto. A continuación, una guía de siete pasos para desarrollarlo...**

Por **Marcela Seggiaro**

Podemos ser el mejor capitán de un barco, tener el timón óptimo, la proa adecuada y buenos vientos. Pero si tenemos vendados los ojos difícilmente podamos llegar a buen puerto.

Precisamente, un "caso de negocios" (comúnmente llamado Business Case) es un documento que resume los principales aspectos de una acción comercial y que nos permite ganar claridad para justificar una inversión y suscribir los acuerdos de nivel de servicio necesarios para el correcto desarrollo del plan, en función de indicadores de eficacia y eficiencia preestablecidos.

El principio básico del análisis consiste en descomponer una acción comercial (como una campaña, un evento o acciones de marketing directo) en sus procesos más relevantes, para analizar su performance y prever sus resultados.

### Siete pasos para desarrollar un caso de negocios

#### 1) Poner en contexto la acción

El primer paso consiste en poner en contexto la acción que se desarrollará, en función de la situación de mercado en que se encuentra la empresa y definir los objetivos comerciales que se pretenden alcanzar.

Por ejemplo, si estamos analizando el negocio de los restaurantes, es evidente que la crisis impone un contexto muy diferente al del año anterior en relación con las acciones comerciales a desarrollar.

Justamente, uno de los principales servicios que se vieron afectados por la recesión es el negocio de comidas fuera de la casa, llegando a contraerse casi un veinte por ciento según datos de la industria. El consumidor busca ahorrar llevando el entretenimiento y la comida puertas adentro.

Este sector, por lo tanto, enfrenta la necesidad de cambiar su mix de estrategias. Un ejemplo sería optar por: **1)** Racionalizar y aprovechar recursos internos; **2)** Mantener los precios en cambio de bajarlos; **3)** Ofrecer un servicio adicional que haga más atractiva la oferta, lo cual significa adoptar medidas que achiquen sus costos pero preserven su propuesta de valor.

## 2) Conceptualizar la acción

En segundo lugar, se debe conceptualizar la acción. Para esto, es necesario analizarla en función del posicionamiento global, el relevamiento de la competencia y un estudio de segmentación de la demanda que nos permita fortalecer el modelo de negocio a partir de la acción comercial que estamos desarrollando.

Cuando, en los 90, American Express lanzó la "Black Card", una tarjeta negra con crédito ilimitado para muy pocos socios, buscó generar una oferta que pudiera escapar a la masividad de las tarjetas Gold y Platinum y, al mismo tiempo, reforzar el posicionamiento de la marca, la exclusividad y sentido de pertenencia de los segmentos más altos.

## 3) Resumir la oferta comercial

En tercer lugar, comenzamos a resumir la oferta comercial: establecer el precio, la vigencia, los atributos del producto, los canales preferidos y las condiciones de acceso, entre otros.

Para esto, por supuesto, debemos conocer el comportamiento del segmento al cual nos estamos dirigiendo. Así, podremos adaptar nuestra estrategia de comunicación y explicar la elección del canal en función de las preferencias de los consumidores.

En este punto, también debemos identificar las tareas a realizar y los responsables de cada una de ellas.

## 4) La estrategia de comunicación

Luego de resumir la oferta comercial, debemos diseñar la estrategia de comunicación en función del segmento objetivo. Definir el estilo y el tono de la comunicación, los conceptos a comunicar, las piezas gráficas y la estrategia de medios.

Siguiendo con el negocio de las tarjetas de crédito, el mensaje puede ser funcional o emocional. Es decir, podemos destacar componentes, como la modalidad de pago, que vinculan la oferta con las especificaciones del producto o usar otros atributos que escapan a las especificaciones como seguridad, pertenencia o estatus que nos relacionan con la marca desde nuestros deseos para obtener la tarjeta.

Los atributos elegidos determinarán el tono, el estilo y los medios que mejor capten la atención del grupo al que nos queremos dirigir.

Aquí también debemos decidir los canales a través de los cuales nos comunicaremos con los potenciales clientes. Diversos estudios realizados sobre el comportamiento de los segmentos más altos (dentro del nivel socioeconómico ABC1) demuestran una mayor preferencia hacia canales directos de información como el email y la folletería gráfica, menor aceptación de medios como el contacto telefónico y la venta personal.

## 5) Definición del proceso operativo

En quinto lugar, debemos describir un proceso operativo en base a las oportunidades detectadas en otras acciones comerciales referentes, que nos permita dimensionar la capacidad actual en función de esas necesidades.

¿Cuál es el porcentaje de aplicación de recursos por acción comercial? ¿Cuántas horas tengo disponibles por recurso? ¿Cómo se distribuye la atención por franja horaria?

## 6) Acuerdos de servicio

Una vez que hemos logrado definir, contextualizar, establecer tareas y responsables y la estrategia de comunicación, podremos coordinar los distintos procesos y tareas mediante acuerdos de servicio entre los diferentes actores responsables del plan de acción.

Un acuerdo de servicio es el compromiso de prestación de tareas que asume cada sector o persona de la empresa. Por ejemplo, ¿cuántos prospectos visitará el sector comercial cada semana? ¿Cuántas notas o contactos generará el área de Relaciones Públicas? ¿Cuánta investigación brindará el sector de I+D? ¿Cuánta capacitación ofrecerá el Departamento de Recursos Humanos?

## 7) Análisis de rentabilidad

Finalmente, debemos presupuestar las acciones y calcular la rentabilidad de la inversión, el plazo de recupero, la tasa interna de retorno y el valor actual neto. Esto nos permitirá identificar si la acción comercial justifica la inversión, si es factible, rentable y sinérgica para la organización.

En definitiva, el Business Case permite plasmar diversos componentes en un documento que integra y comparte visiones sobre la dinámica de toda la organización, resumiendo los procesos fundamentales de una acción comercial.

Es un documento que registra la historia, consolida el trabajo de las distintas áreas y se convierte en un instrumento fundamental en el proceso de toma de decisiones, que se retroalimenta, generando valor para la empresa.

### **Marcela Seggiaro**

Master en Administración de Negocios de la Universidad Politécnica de Valencia. Desarrolla trabajos de consultoría en estrategia y marketing. Profesora Titular de la Maestría de Negocios de la Universidad de Belgrano. Profesora Adjunta de la Universidad de Buenos Aires.