

Guía para identificar modelo de negocio y cadena de valor

Agosto 2021





1. Objetivos de este documento

El objetivo de esta guía es proveer a las empresas las herramientas para que puedan identificar y reportar la información sobre su modelo de negocio y cadena de valor que servirá de base para desarrollar los contenidos del programa.

2. Marco teórico del modelo de negocio y de la cadena de valor

El programa “BLOCKCHAIN Y ANALÍTICA DE DATOS PARA INDUSTRIAS DIGITALES” busca mejorar el rendimiento de las empresas a través del modelo de negocios, así como su cadena de valor.

a. Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor se le atribuye a Michael Porter. Su gran aporte fue señalar que las ventajas competitivas sólo pueden ser entendidas viendo a la empresa de manera sistémica como un todo divisible en las distintas actividades que se realizan en sus áreas operativas. Esas actividades de la cadena de valor son las que dan origen a habilidades distintivas de la empresa porque pueden potenciar los niveles de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los requerimientos del usuario.

El modelo de la cadena de valor describe las formas en que una empresa adapta sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Toda empresa requiere satisfacer las necesidades de sus clientes, y las empresas logran este objetivo creando productos útiles, brindando servicios que generan ahorros para los clientes u ofreciendo productos o servicios que brindan placer o alivian el dolor. Las cadenas de valor de productos y servicios verdaderamente exitosos brindan a los clientes múltiples razones para comprar.

La caracterización de la cadena de valor es esencial para desarrollar la **ventaja competitiva**, pues permite comprender cómo se constituyen los costos y cuáles son las bases (existentes y potenciales) de la empresa para lograr diferenciación.

La caracterización de la cadena de valor se realiza a través de la descripción y análisis de las actividades de la empresa divididas en dos áreas: actividades primarias y actividades de apoyo:

- (i) Las actividades primarias son las que se relacionan con la creación del producto o servicio a comercializar,
- (ii) Las actividades de apoyo son las necesarias para que las actividades primarias puedan ocurrir.



Según Porter (Porter, segunda versión reformada, 2015), la ventaja competitiva se basa en ser más eficientes (alcanzar liderazgo en costos) o diferenciados (ser reconocidos por hacer productos y servicios de manera diferente a los demás y con mayor satisfacción para el cliente).

b. Modelo de negocio

Un plan de negocio le permite a los empresarios hacerse las preguntas/reflexiones que están presentadas a continuación, y, estructurar un plan de negocio coherente, de manera que puedan prevenir errores que comprometan la viabilidad de la empresa:

- ¿Existe un mercado para mis productos? ¿Qué tipo de demanda hay para productos como los míos? ¿Cuál sería la demanda para mis productos específicos?
- ¿Qué fondos necesito para la operación de la empresa? ¿A corto, mediano y largo plazo?
- ¿Qué tanta competencia hay en el mercado en el que quiero entrar? ¿Qué empresas serían mi competencia? ¿Cómo me diferencio yo de ellas?
- ¿Qué precio tienen los productos de mis competidores? ¿Qué precio puedo cobrar yo? ¿Con ese precio cubro los costos de producción?

Tener una respuesta a estas preguntas permite a empresarios y emprendedores detectar, antes de que surjan, errores que pueden ser potencialmente críticos.

Como lo define Joan Magretta (Magretta, 2002) un buen modelo de negocio responde las antiguas preguntas de Peter Drucker: ¿quién es el cliente? y ¿qué es lo que valora el cliente? También debe responder lo que todo gerente debe preguntarse: ¿cómo hacemos dinero en este negocio? y ¿cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos agregar valor a nuestros clientes a un costo apropiado?

Para responder esas preguntas, un modelo de negocio se descompone en dos partes:

- (i) la que describe todas las actividades asociadas con la fabricación de algo: diseñarlo, comprar materias primas, fabricar, etc. y,
- (ii) la que describe las actividades asociadas con la venta de algo: encontrar y llegar a los clientes, realizar una venta, distribuir el producto o entregar el servicio.

Según la misma autora, un modelo de negocio es un relato, una historia que debe salir del corazón porque no sólo describe lo que se hace sino para quién se hace y qué gana esa persona con nuestro producto/servicio. Para probar el éxito de un modelo de negocio propone dos pruebas:

- (i) la narrativa: el relato debe tener sentido y
- (ii) la financiera: no se logra un buen estado de pérdidas y ganancias.

Cuando un modelo de negocio falla es porque uno o varios de sus componentes falla y debe ser revisado antes de que comprometa la existencia misma de la empresa.



3. Cómo reportar la información

Por favor, reúna a todo el equipo beneficiario del programa y realicen una mesa de trabajo para diligenciar un solo formato por empresa.

Asegúrese de hacer partícipe de este ejercicio a todas las personas de la empresa que considere necesarias dado su conocimiento de los temas que aquí se indagan.

Se sugiere realizar una lectura completa de la guía y de los formatos, a fin de preparar toda la información que considere necesaria para el ejercicio.

a. Caracterización de la cadena de valor

Para este ejercicio debe utilizar el formato provisto en la pestaña “1. Cadena de valor” del archivo Excel adjunto.

Encuentra dos secciones: actividades de apoyo y actividades primarias.

- Las actividades primarias son las que se relacionan con la creación del producto o servicio a comercializar.
- Las actividades de apoyo son las necesarias para que las actividades primarias puedan ocurrir.

Se sugiere iniciar con las actividades de apoyo. Puede utilizar hojas aparte o un tablero, esta es la parte inicial. Liste, para cada apartado de esta sección, las principales actividades en los componentes de:

- Infraestructura
- Talento humano
- Tecnología
- Compras y adquisiciones

Utilice sólo frases cortas, preferiblemente una palabra que describa suficientemente la actividad a la que se quieren referir. No es necesaria una descripción detallada.

Una vez tenga una lista, asegúrese de seleccionar solo las actividades clave, indispensables para la producción de los bienes o servicios que comercializa.

Tome las actividades seleccionadas y clasifíquelas según sean directas (crean valor por sí mismas, intervienen directamente en la creación de valor para el comprador), indirectas (permiten que las actividades directas se ejecuten sin problemas) o de aseguramiento de la calidad (revisión de que los procesos se cumplen según el estándar esperado).



Ejemplos para clasificación:

Actividades directas: operaciones de la fuerza de ventas, diseño de productos, publicidad, el ensamblaje de piezas, maquinado de partes.

Actividades indirectas: mantenimiento y la contabilidad, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.

Aseguramiento de la calidad: supervisión, inspección, pruebas, evaluación, verificación, ajustes, retrabajo.

Una vez haya diligenciado la sección de actividades de apoyo, proceda con la sección de actividades primarias, esto es, las que se relacionan con la creación del producto o servicio a comercializar:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Mercadeo y ventas
- Servicios post venta

En la pestaña “guía cadena de valor” encuentra la descripción de cada una de esas actividades (primarias o de apoyo).

Realice el mismo ejercicio de listar las actividades con palabras únicas o frases breves, depurar el listado para dejar solo las actividades clave y clasificarlas en directas, indirectas o de aseguramiento.

Una vez finalice este ejercicio, por favor, diligencie el formato indicado. Para probar la efectividad del ejercicio, analice si lo que observa en el formato refleja lo que su empresa es/hace. Lo allí descrito no debe requerir mayor explicación que la que provee la imagen misma.

Una vez se sienta cómodo con el formato diligenciado, por favor, proceda con la pestaña 2. Valor para el cliente.

b. Valor para el cliente

Este formato tiene como objeto ayudarle a identificar en dónde están concentrados sus esfuerzos por proveer a sus clientes productos o servicios que respondan a sus intereses y requerimientos particulares.

El formato llenará automáticamente las casillas correspondientes a las actividades, tanto primarias como de apoyo, según lo diligenciado en el formato 1. Cadena de valor.



Por favor, discuta en su grupo de trabajo y escriba, con frases breves o palabras únicas, qué acciones realiza en cada una de las actividades clave, para responder a una necesidad de sus clientes. Así mismo, si esa acción la realiza en general para todos sus clientes o si realiza acciones diferentes para cada uno de ellos (o segmento de cliente). En esta sección basta con que responda sí, no o no sabe. Por supuesto, esta respuesta debe estar debidamente sustentada en su realidad empresarial pero no es necesario que describa toda la situación en este formato.

Finalmente, indique si cada actividad la realiza de modo diferente a como lo hace su competencia. En este apartado también aplican las respuestas sí, no y no sabe.

La importancia de este ejercicio radica en su honestidad, consigo mismo y con su empresa, al responder. El ejercicio es una reflexión sobre lo que está ocurriendo en su empresa y qué tanto están orientados a atender las necesidades de sus clientes.

c. Caracterización del modelo de negocio

Para el trabajo alrededor de modelo de negocio, en este programa se utilizará la metodología CANVAS desarrollada en el libro GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para esto, por favor, utilice la plantilla que aparece en la pestaña 3. Modelo de negocio del archivo Excel adjunto.

CANVAS permite caracterizar el modelo de negocio enfocándose en 9 elementos clave. En la plantilla de Excel encontrará una guía de preguntas a responder para resolver cada casilla.

A continuación se presenta una descripción del significado de cada casilla, para adicionar elementos que faciliten su comprensión:

Elemento 1: Segmentos de Mercado

Los clientes son el centro del negocio. Y como tal, es importante tener claridad sobre quiénes son los clientes objeto del negocio e igual de importante saber quiénes no lo son. Una empresa puede enfocarse en un solo segmento del mercado, o en múltiples segmentos. Un buen conocimiento de las necesidades específicas del cliente objetivo (en un segmento o en varios segmentos) es un buen punto de partida en el proceso de construcción de un modelo de negocio.

Elemento 2: Propuesta de Valor

Las ventajas que una empresa ofrece a sus clientes constituyen su propuesta de valor. Es lo que lleva al cliente a comprar los productos de una empresa, y no de otra. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser ventajas asociadas al costo, facilidades de acceso, entre otras.



Elemento 3: Canal

Los canales son los puntos de contacto de la empresa con el cliente y son determinantes para su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios.
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
- permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Elemento 4: Relación con el cliente

Tipo de relación que las empresas quieren establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada, y varía en función del objetivo que tiene la empresa (hacerse conocer, fidelización de clientes, aumentar ventas, etc..).

Elemento 5: Fuentes de ingreso

Categorías de costo y valor que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado por los productos que produce la empresa.

Elemento 6: Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.

Elemento 7: Actividades clave

Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes, solucionar problemas y percibir ingresos.

Elemento 8: Socios clave

Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Las alianzas pueden tomar diferentes formas: Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, “coopetición”: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios o relaciones cliente-proveedor para garantizar fiabilidad de los suministros.

Elemento 9: Estructuras de costos



Describe los principales costos en los que se incurre: la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Para diligenciarlo, por favor, reúnanse con todo el equipo de participantes del programa y acompañese de las personas que considere claves en su organización para responderlo.

Liste los factores claves en cada casilla, utilice palabras únicas o frases muy breves. Esfuércese por colocar máximo 4 ítems en cada respuesta, así se asegurará de estar enfocándose en lo verdaderamente clave, aquello que determina la forma en que se hacen las cosas en su negocio. por supuesto, debe tener en cuenta lo elaborado en la cadena de valor, recuerde que estos elementos son complementarios y mutuamente determinados.

Para finalizar, responda con pocas palabras: ¿quién es el cliente?. ¿qué es lo que valora el cliente? y ¿estamos agregando valor a nuestros clientes a un costo apropiado?

UNA VEZ HAYA DILIGENCIADO LAS TRES PLANTILLAS, POR FAVOR, REEMPLACE EL NOMBRE DEL ARCHIVO COLOCANDO EL NOMBRE DE SU EMPRESA Y CÁRGUELO EN LA PLATAFORMA ENSÉÑAME EN EL LINK CORRESPONDIENTE.

MUCHAS GRACIAS!