

# Taller:

# ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS CADENAS PRODUCTIVA Y DE VALOR.



**FACILITADOR: PABLO LUIS SARAVIA TASAYCO**

## Capítulo 1

### Perfil del negocio

1. Perfil de la empresa
2. Requisitos para dar de alta una empresa

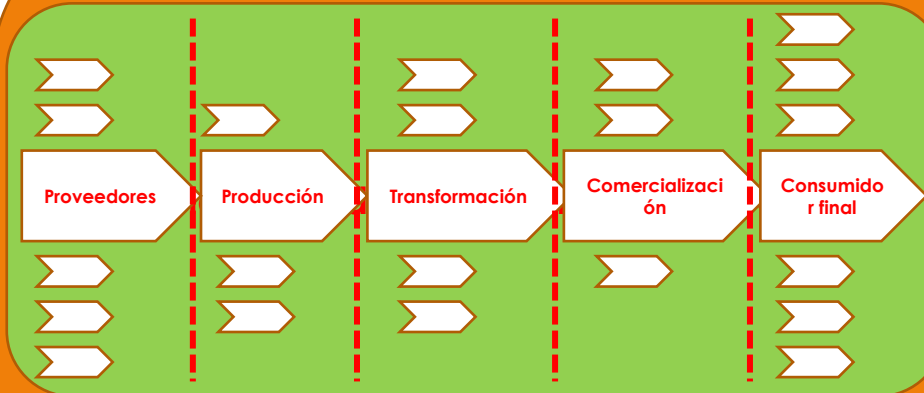
## Capítulo 2

### Entorno de la Empresa

1. Hexágono de la competencia
2. Mega-tendencias

## Capítulo 4

### 1. Análisis de la Cadena Productiva



## Capítulo 5

Elementos para la Toma de decisiones

## Capítulo 6

Plan de Negocios Innovador

## Capítulo 3

Competitividad Territorial

Empresas (FE / FC)

Elementos competitivos (FE / FC)

Tecnología (FE / FC)

Innovación (FE / FC)

FE = Factores de éxitos  
FC = Factores críticos

### 2. Generación de Valor

### 3. Portafolio de Oportunidades de negocios



# METODOLOGÍA

Implica conocer las funciones de cada una de las actividades que se realizan y como interactúan los diversos actores involucrados.

Se trata de ver de qué manera cada uno de los eslabones contribuyen a que la cadena, funcione.



Es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una **sucesión de actividades y operaciones** que va desde la proveeduría hasta el consumo en un entorno complejo y dinámico.



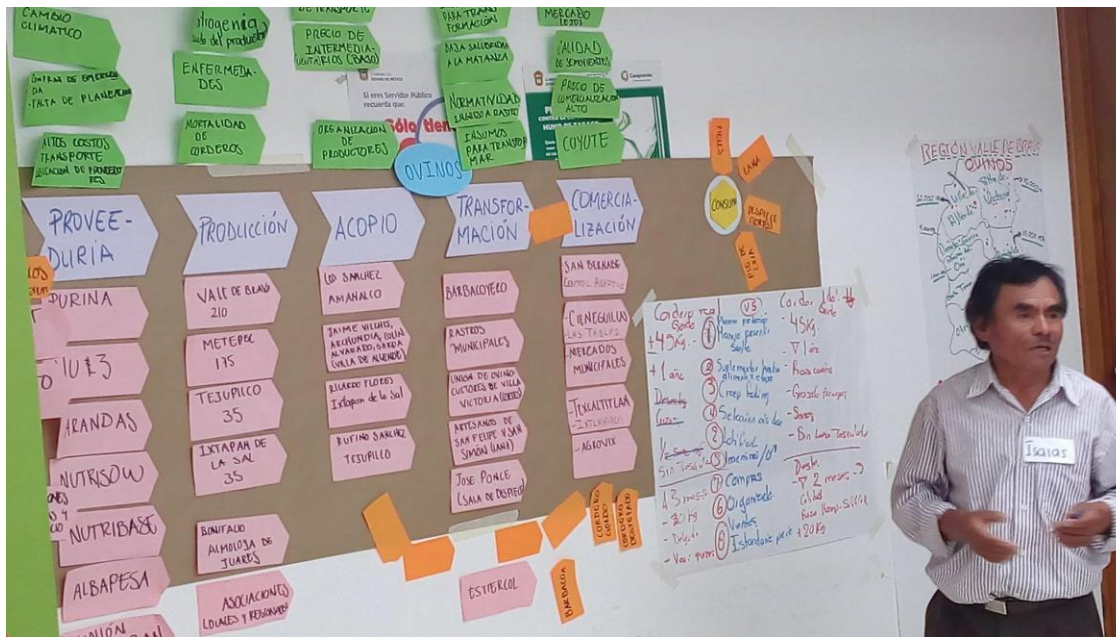
Nos permite analizar de lo **global** a lo **local** (glocal).



**MÉTODO DE APRENDIZAJE**

# La herramienta de aprendizaje será la técnica del papelógrafo.

Que provoca la participación activa entre los asistentes, un mayor acercamiento entre ellos y da confianza en los procesos de interacción.

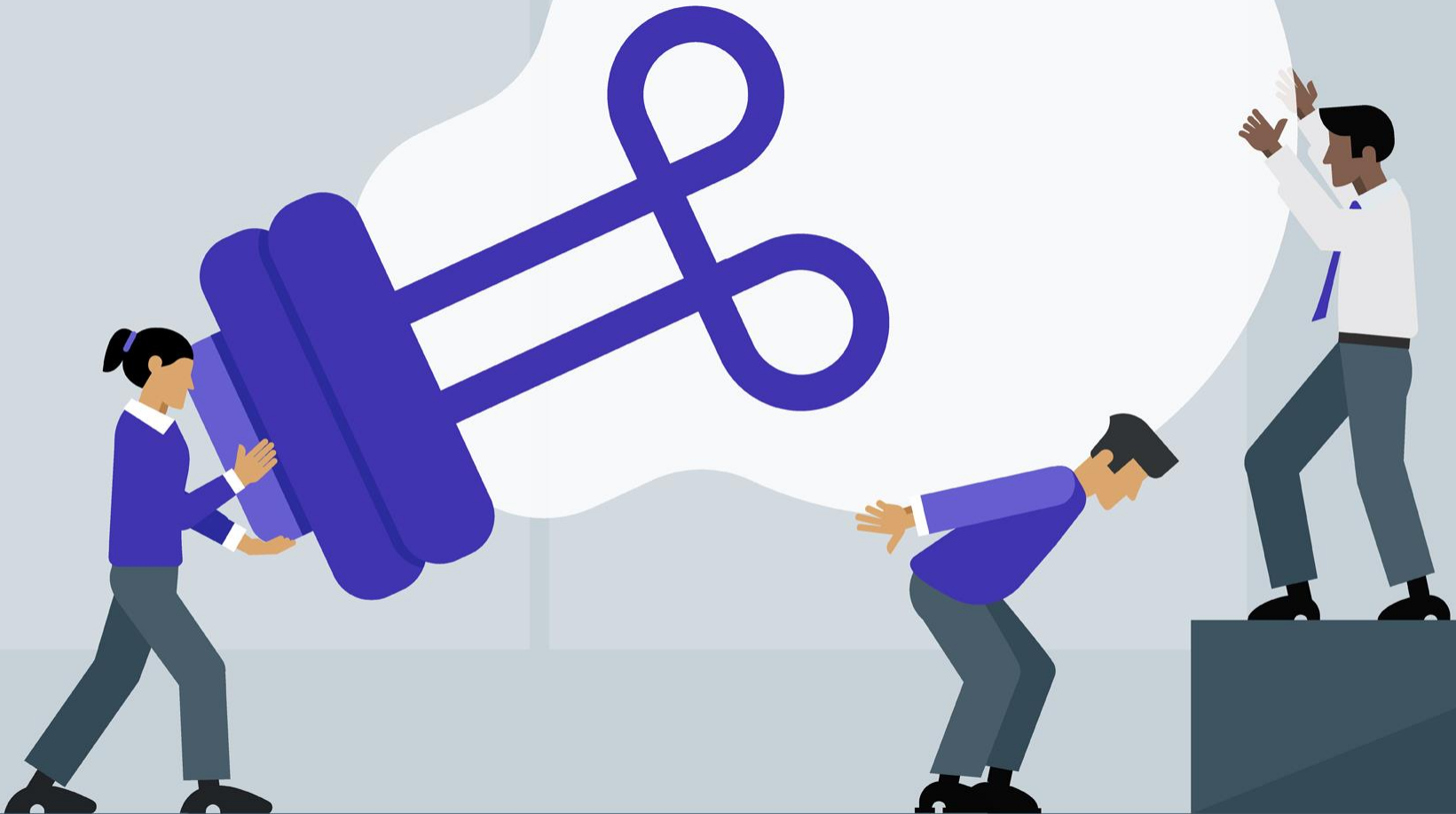


## Reglas

1. Escribir en las tarjetas con letras mayúsculas.
2. Escribir una sola frase en las tarjetas.
3. Escribir con pintarrón negro en las tarjetas.



# CAPÍTULO 1: PERFIL DEL NEGOCIO



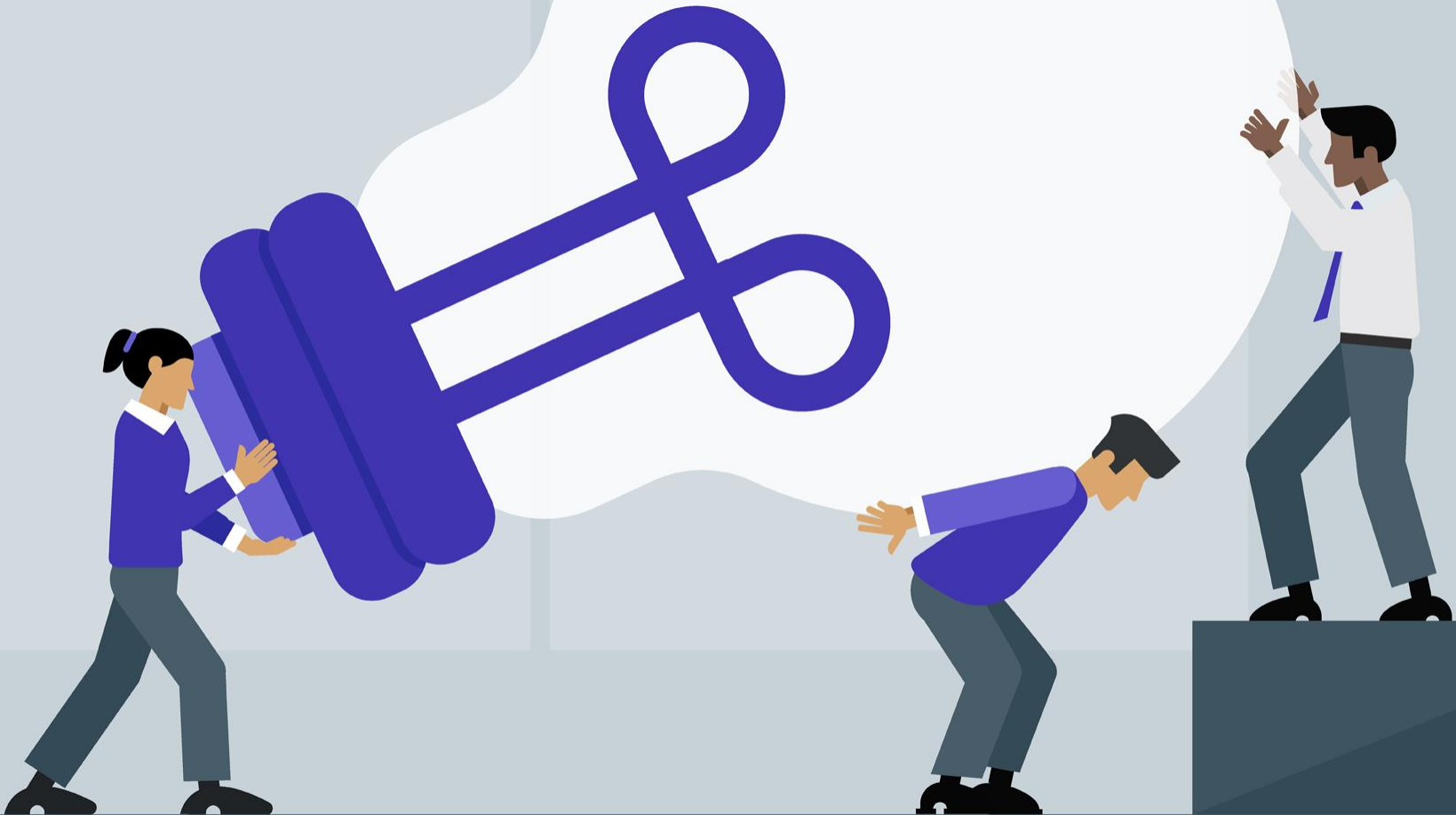




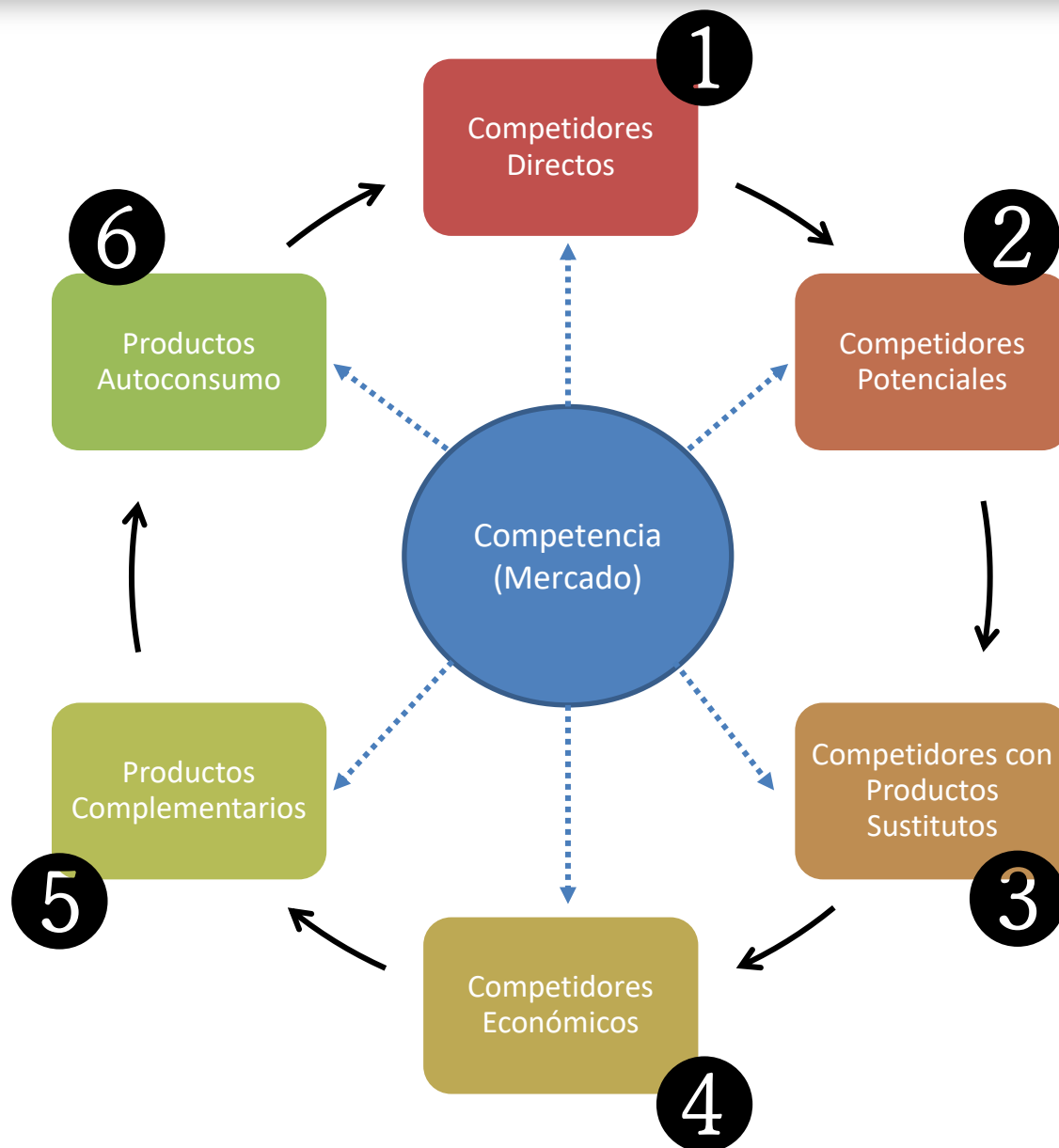
# **1. Información relevante del negocio**

# **2. Requisitos para dar de alta un negocio**

# CAPÍTULO 2: ENTORNO DEL NEGOCIO



# El Hexágono de la competencia



## Definición de territorio:

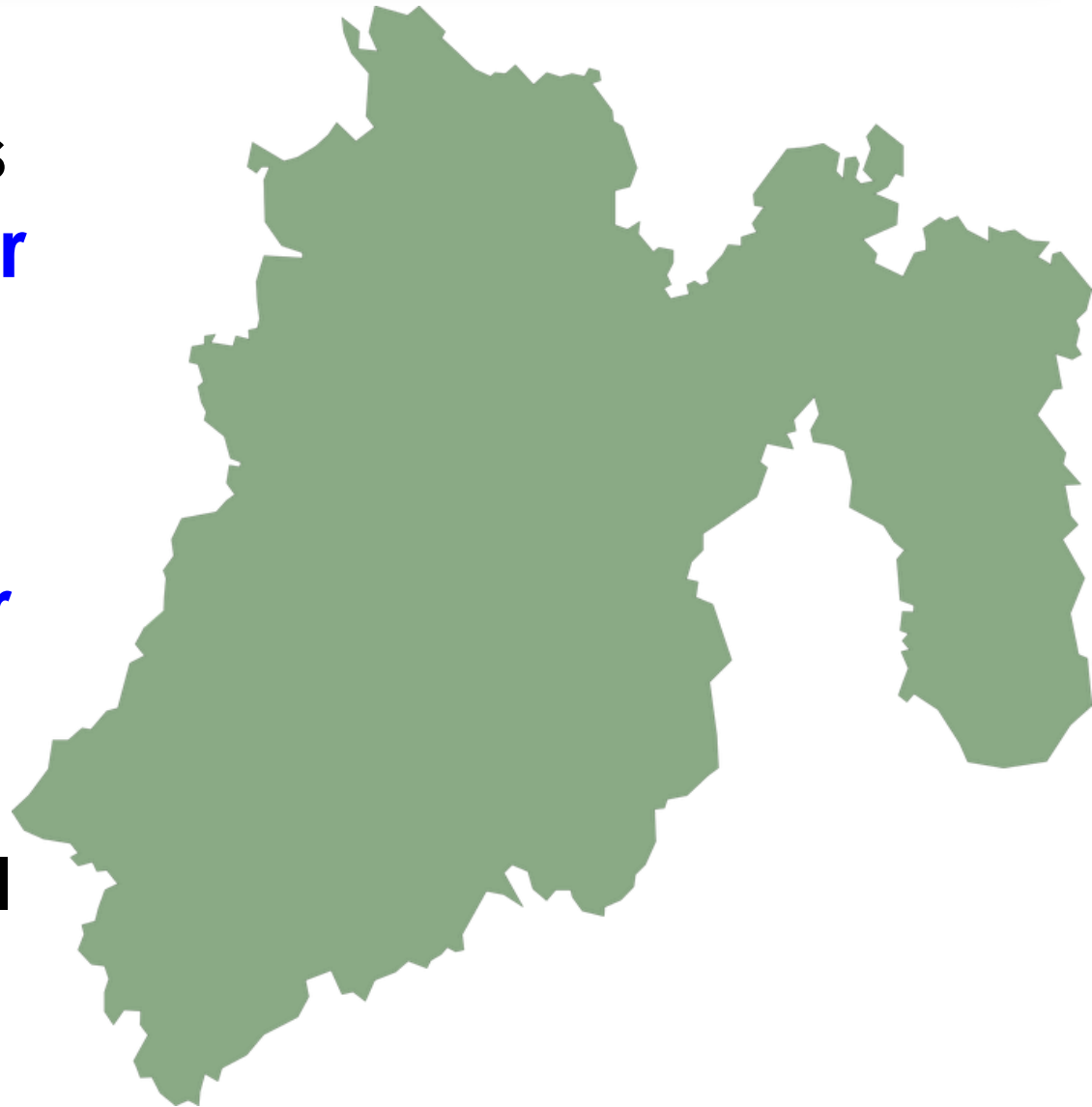
Es una **unidad espacial** compuesta **por un tejido social propio**, que se encuentra asentada en **una base de recursos naturales** particular, que presenta ciertas **formas de producción, consumo e intercambio**, y está regida por instituciones y formas de organización, también particulares.

## Territorio y Cadena:

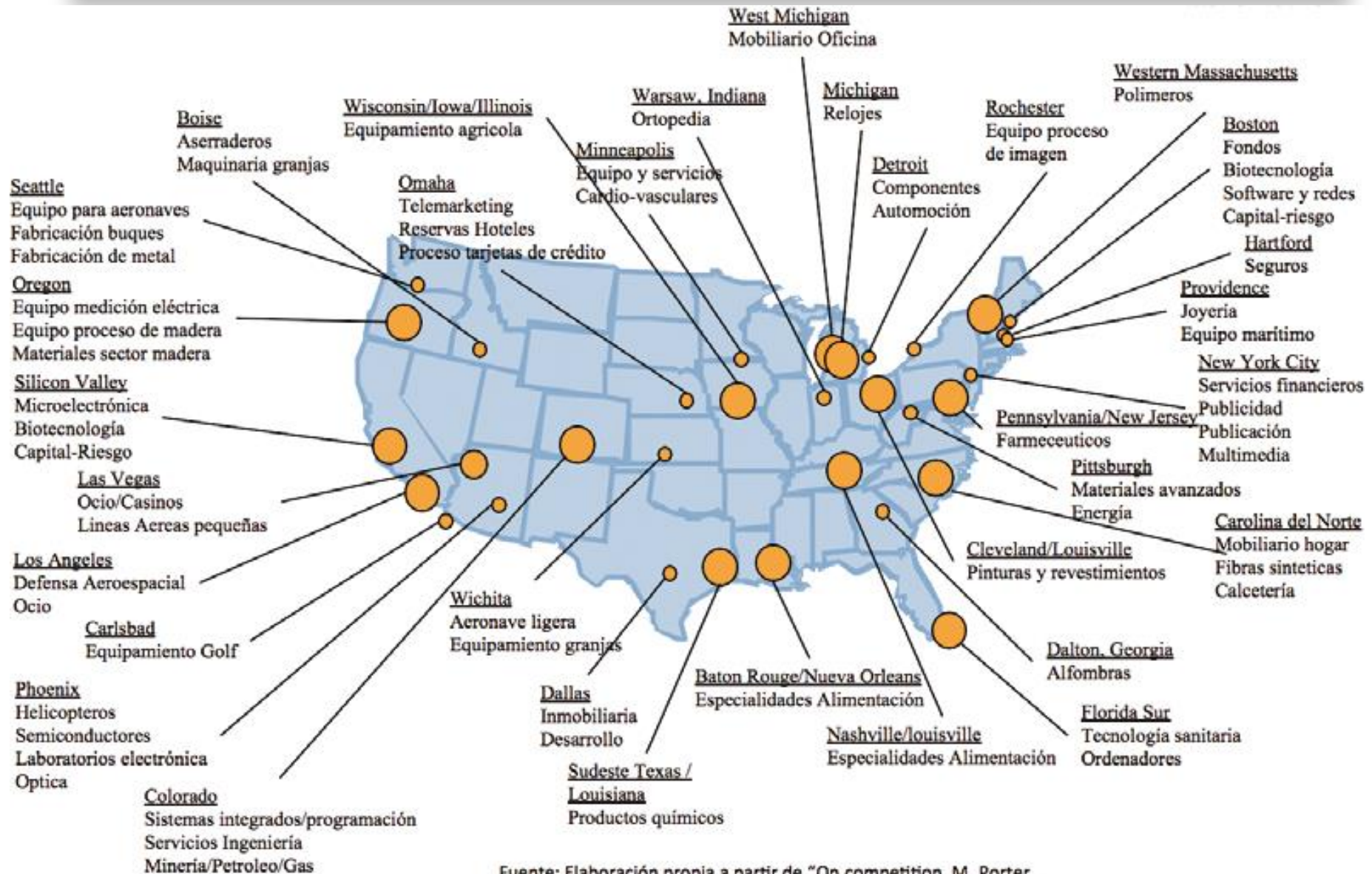
Una cadena productiva **es una concatenación de procesos en los que intervienen diferentes actores**, los cuales propician una serie **de relaciones** y llevan a cabo una **serie de acciones** que permiten realizar una actividad específica en un espacio territorial determinado.

Es la capacidad y dinámica de una cadena productiva para **mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida**, su participación en el mercado, tanto local como global, **por medio de la producción, la distribución y venta de bienes y servicios** en el momento, lugar y forma solicitados **sin olvidar** que el fin último de su actividad es buscar el beneficio de la sociedad.

Un **territorio es competitivo** si es capaz de **afrontar** la competencia del mercado, y si, al mismo tiempo, puede **garantizar la viabilidad** medioambiental, económica, social y cultural del entorno.



# Los territorios compiten y se especializan



Fuente: Elaboración propia a partir de "On competition. M. Porter.



# Los territorios compiten y se especializan

EL FINANCIERO

ECONOMÍA

## Conglomerados

Actualmente, en México existen 5 *clusters* de la industria aeronáutica, los cuales se ubican principalmente en el norte del país.

● Estados ● Especialidad ● Número de empresas ● Principales empresas

### Baja California

Eléctrico y electrónico, partes para motor, instrumentos de control y navegación, ingeniería y diseño

Honeywell Aerospace  
UTC Aerospace Systems  
GKN Aerospace

### Sonora

Maquinado de alta precisión de componentes de turbina, arneses y cables

Maquilas Tetakawi  
Sonitronics  
Qet Tech

### Nuevo León

Fuselaje de helicópteros, arneses y anillos de materiales especiales

Monterrey Aerospace  
Frisa

### Querétaro

Partes de fuselaje, trenes de aterrizaje, maquinados de precisión

Bombardier  
Grupo Safran  
Aeronova

### Chihuahua

Aeroestructuras, fuselaje, maquinados de precisión para turbinas

Zodiac  
Hawker  
Honeywell

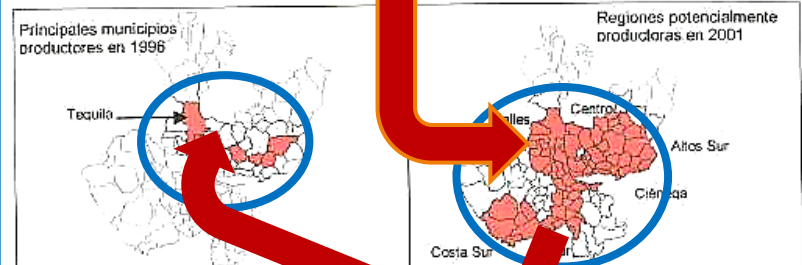
FUENTE: SECRETARÍA DE ECONOMÍA

INFOGRAFÍA: ALEJANDRO GÓMEZ

Estados donde se puede producir agave azul tequilano, protegidos por la denominación de origen



### PRODUCCIÓN DE AGAVE EN JALISCO



Fuente: Para 1996, INEGI (1996), Anuario Estadístico de Jalisco; Para 2000, investigación propia

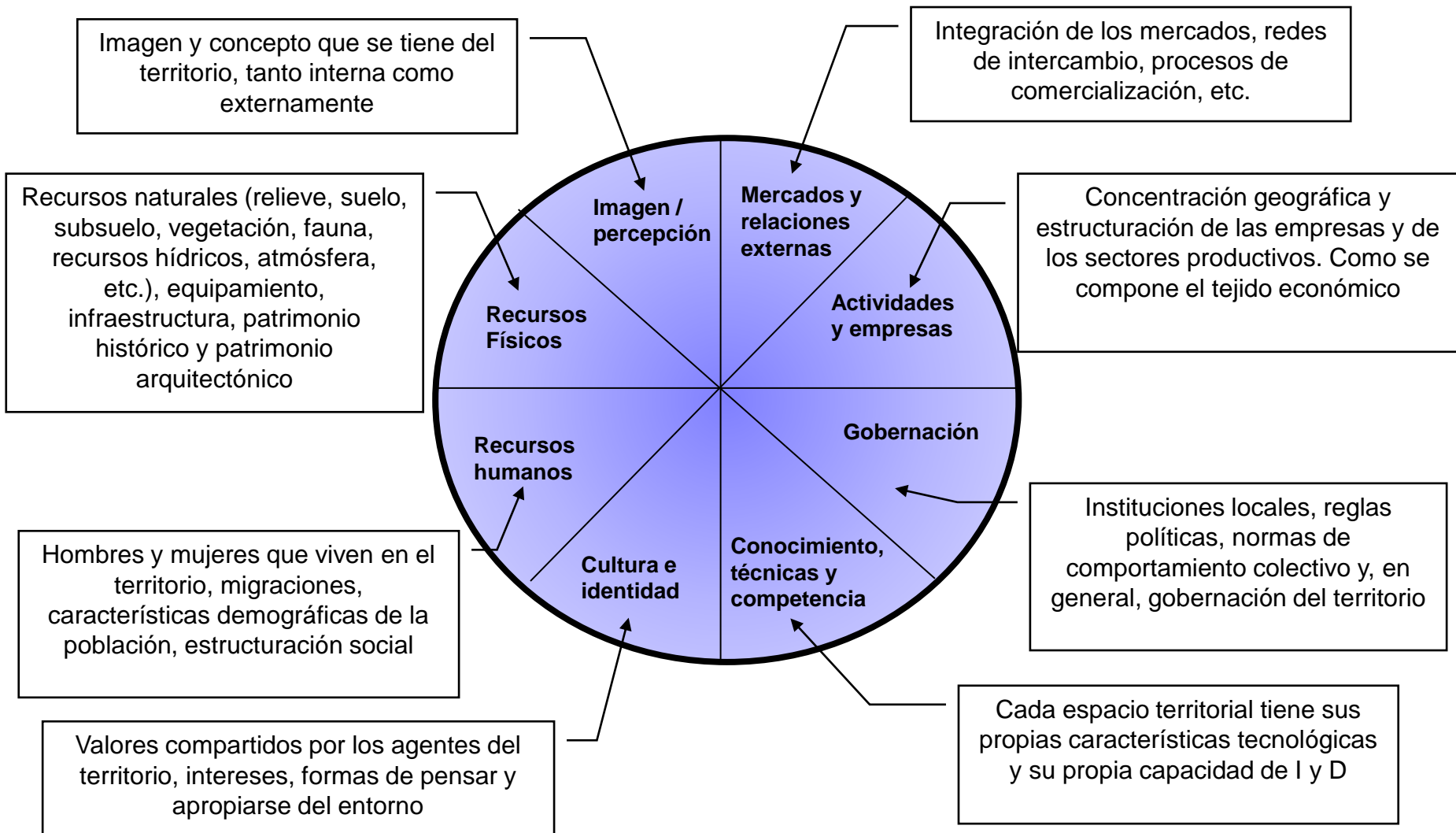
# ACTIVIDAD 1

❖ **Definir el territorio a analizar la competitividad.**

❖ **Criterios**

- 1. Los dos principales lugares y/o localidades con mejor perfil productivo para desarrollar el negocio(a criterio del alumno).**
- 2. Valorar el nivel de información disponible**

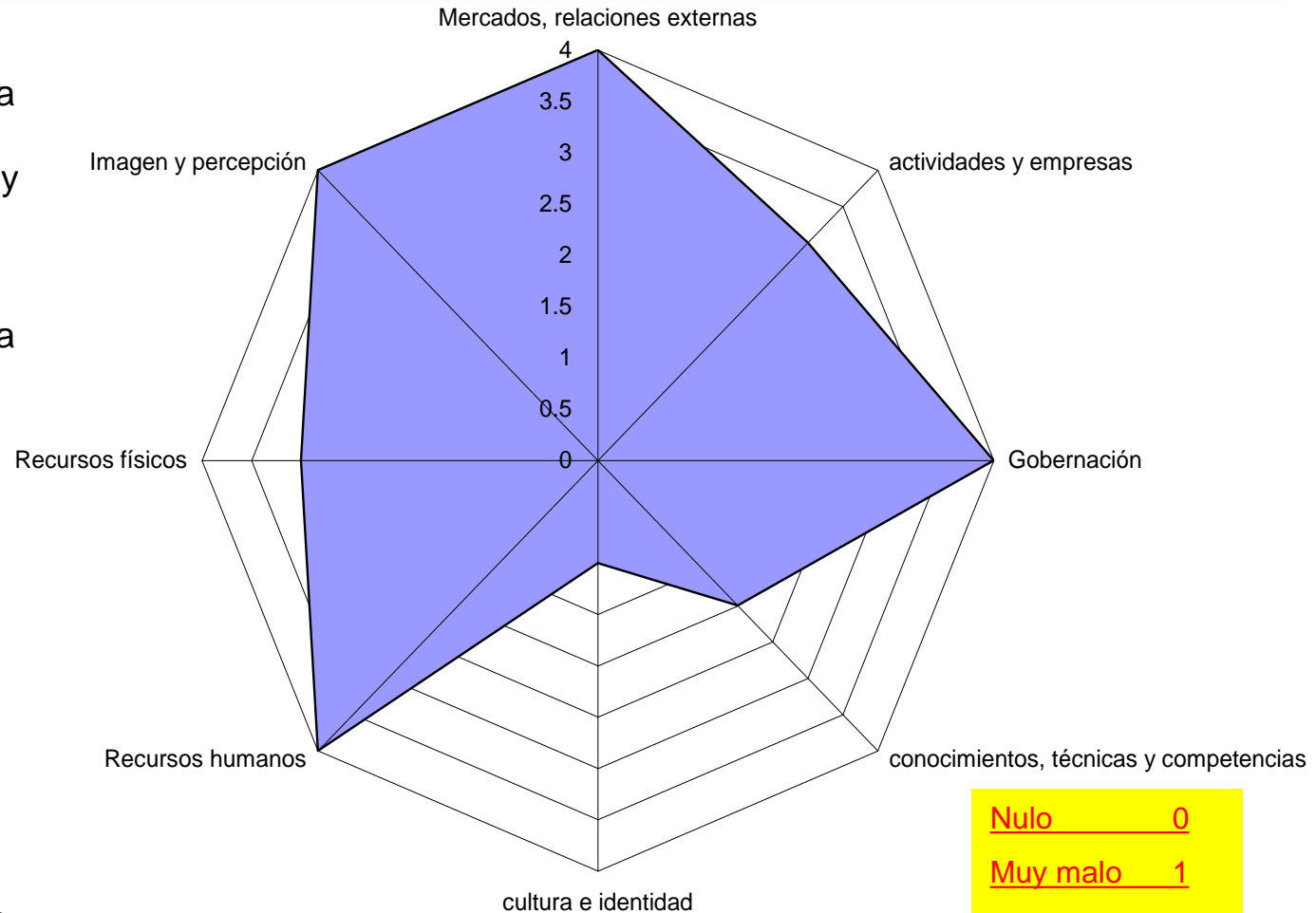
# COMPETITIVIDAD TERRITORIAL: MÉTODO LEADER



# PERFIL DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

Cada uno de estos factores se evalúa con respecto a las condiciones imperantes en la región y se analizan aspectos tales como:

- a. **Fortalezas** respecto a otros territorios que se puedan clasificar como competidores potenciales.
- b. **Oportunidades** económicas, sociales, ambientales y políticas.
- c. **Limitantes, debilidades y problemas** que enfrentan los agentes económicos del territorio
- d. **Amenazas** de diferentes agentes o territorios externos



Nulo	0
Muy malo	1
Malo	2
Medio	3
Bueno	4
Muy bueno	5

La valorización se realiza utilizando los siguientes criterios y valores:

## Municipio y/o Localidad:

Criterios	Mercados y Relaciones Externas	Actividades y Empresas	Gobernación	Conocimientos Técnicos y Competencia	Cultura e Identidad	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Imagen / Percepción
Fortalezas								
Oportunidades								
Limitantes, debilidades y/o problema								
Amenazas								
Promedio								

Nulo 0

Muy malo 1

Malo 2

Medio 3

Bueno 4

Muy bueno 5

## ACTIVIDAD: 2

**Elaborar el Perfil de Competitividad Territorial.**  
**(Elija 2 o 3 municipios)**

### Matriz de Metodología Leader

Localidad	Mercados y Relaciones Externas	Actividades y Empresas	Gobernación	Conocimientos Técnicos y Competencia	Cultura e Identidad	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Imagen / Percepción
A								
B								
C								

Nulo 0  
Muy malo 1  
Malo 2  
Medio 3  
Bueno 4  
Muy bueno 5

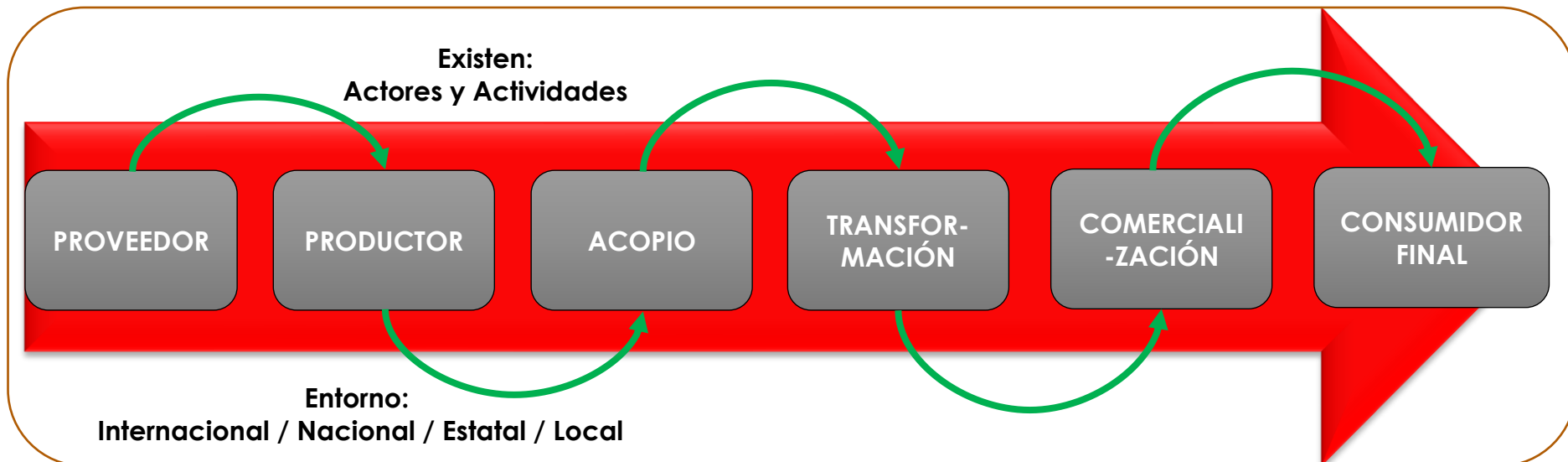


## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA Y DE VALOR**



# Aspectos conceptuales

Tradicionalmente se define a la cadena productiva como *“un sistema constituido por **actores interrelacionados** y por una **sucesión de operaciones** de producción, transformación, comercialización de un producto o grupo de productos en un **entorno determinado**”*<sup>(1)</sup>

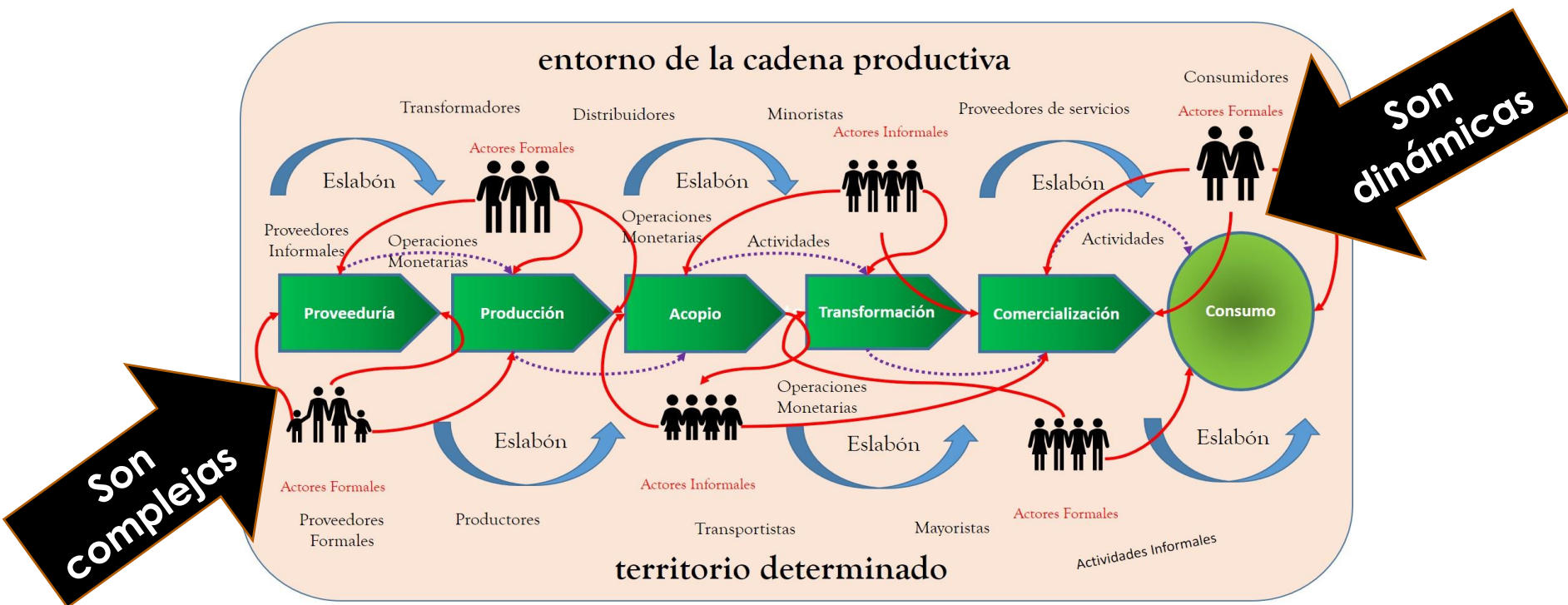


Fuente: elaboración propia

Es una visión estática

# Aspectos conceptuales

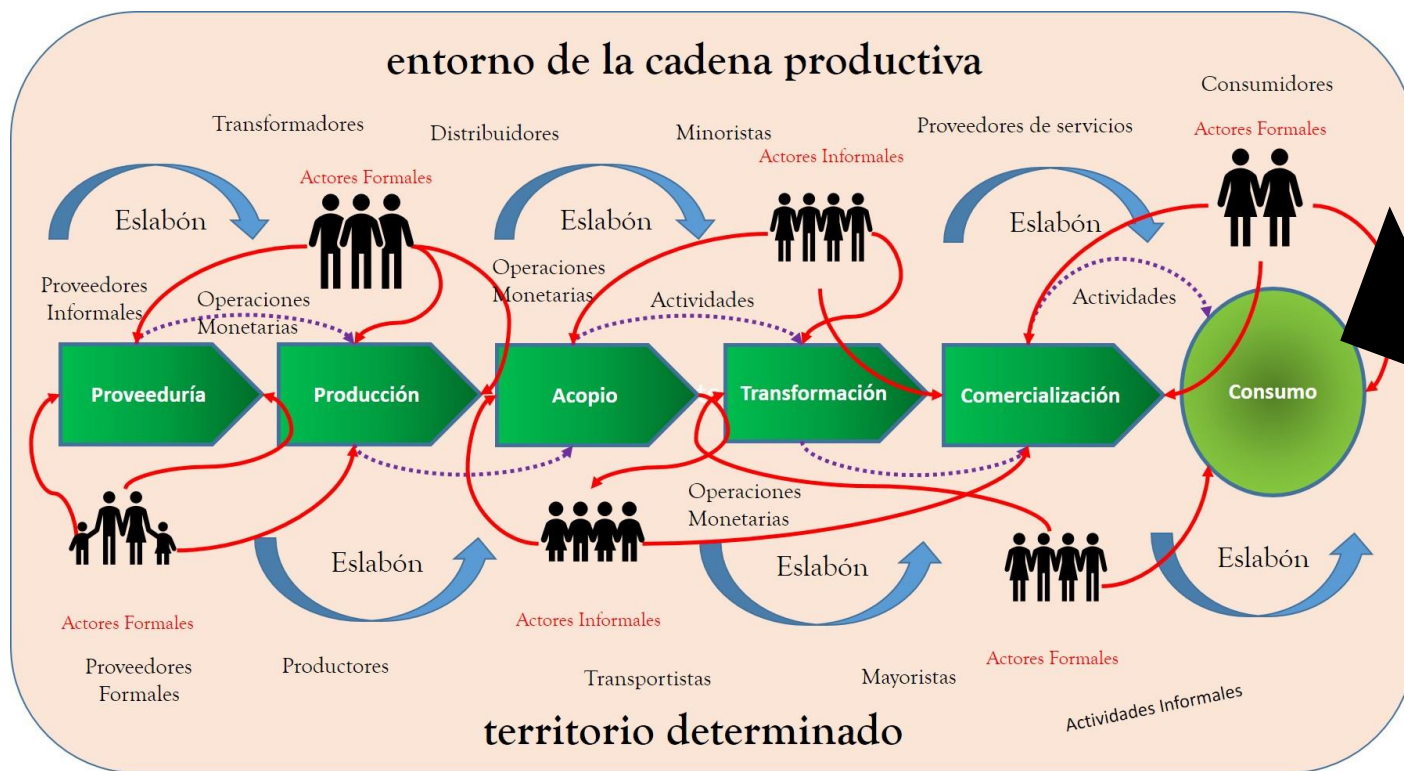
En realidad, en una cadena productiva los actores **cambian** y pueden **pertenecer** a otras cadenas productivas. El entorno **evoluciona** y se **modifica**. Intervienen muchos actores y se realizan muchas actividades.<sup>(1)</sup>



Fuente: elaboración propia

# ¿Para que sirve el análisis de cadena?

Es una herramienta que permite **identificar** los principales **puntos críticos** que **frenan la competitividad** de un producto, para luego **definir e impulsar estrategias** concertadas entre los principales actores involucrados.



Nos permite conocer bajo que condiciones se produce

Una cadena productiva es competitiva cuando sus actores han **desarrollado capacidades y condiciones** para **mantenerse y aumentar** su participación en el mercado de manera sostenible.

La competitividad tiene que ver con las **habilidades, actitudes, talentos, competencias, visión empresarial** de sus actores<sup>(1)</sup>.



# Cadena productiva ampliada

Entorno internacional / nacional / estatal / local

Ambiente Institucional

Ambiente Organizacional

Servicios de Apoyo

Actividades  
formales e  
informales

Clima de negocios

Proveedores

Producción

Transformación

Distribución

Comercialización

Consumidor Final

Entorno fértil

Actores formales  
e informales

Innovación (Investigación & Desarrollo)

Gestión de Residuos (sustentabilidad)

Pérdidas y desperdicios (eficiente)

Servicio  
post venta

Competitividad territorial

Fuente: elaboración propia

El mapeo es una **herramienta de análisis** que permite conocer el desempeño de:

- Los principales eslabones de la cadena.
- Los actores directos e indirectos.

Desde una perspectiva ampliada, también se considera:

- Los servicios de apoyo
- El ambiente organizacional
- El ambiente institucional

También nos sirve poder **identificar que actor** puede generar valor y/o innovar y dar mayor competitividad a la cadena.



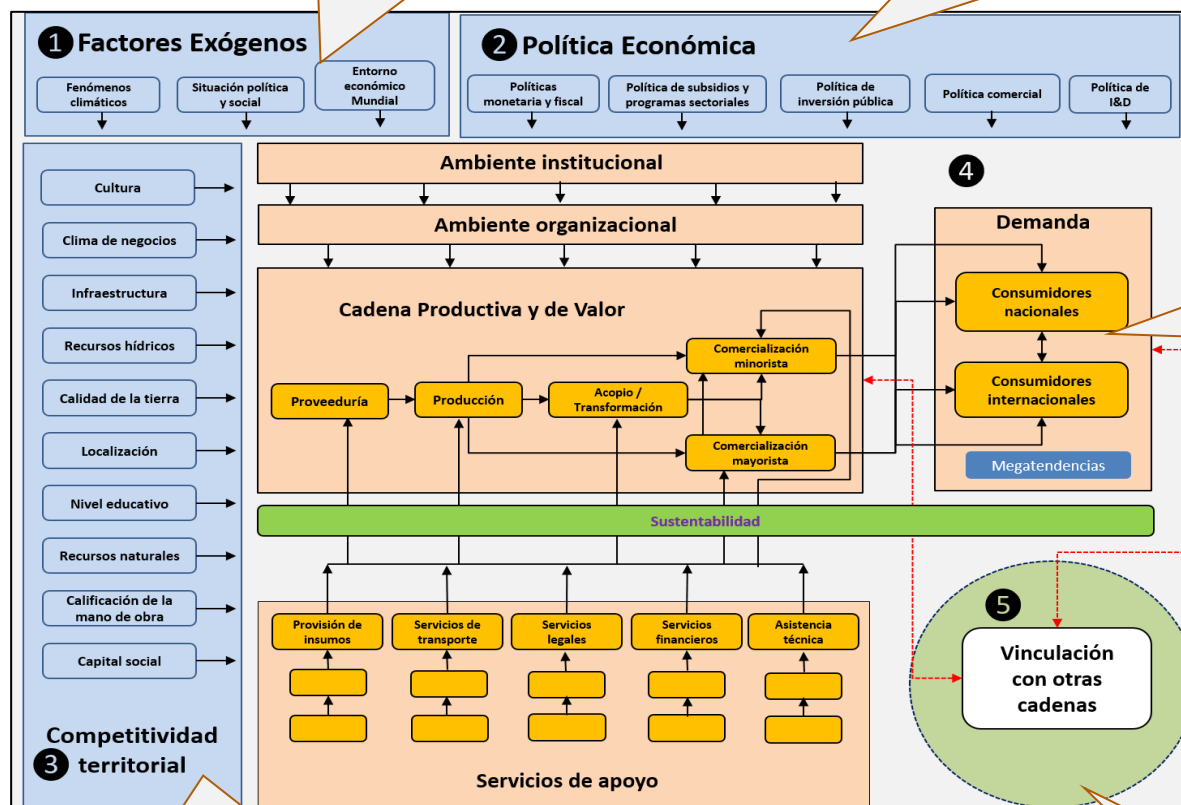
# Herramienta: Mapeo de la Cadena





Esta determinado por hechos mundiales o globales. Esta fuera de control.

Lo diseña el gobierno de turno y esta en función de intereses individuales y/o de grupos



Responde al actuar de otros factores que influyen en su dinámica

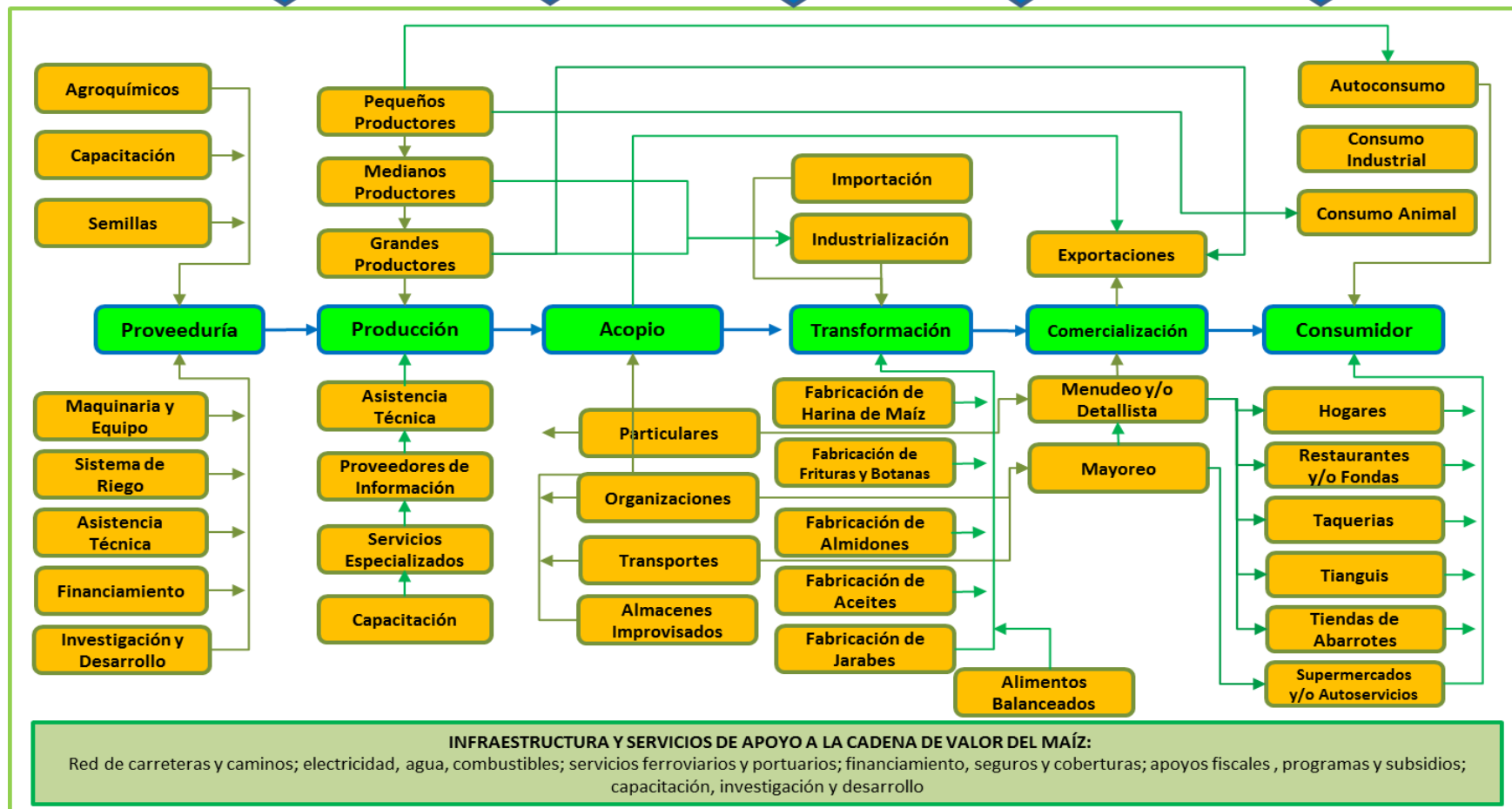
Es la que va a determinar la vocación productiva y es un elemento importante para competir

Se complementa o depende del comportamiento de otras cadenas

# Cadena del maíz a nivel nacional (6)

## AMBIENTE INSTITUCIONAL

Ley de Ciencia y Tecnología, Ley de Desarrollo Rural Sustentable, Acuerdo Nacional para el Campo, Leyes y/o Normas de Exportación e Importación, Ley Federal de Acceso y Uso de Recursos Genéticos, Ley General de Vida Silvestre, Ley General de Equilibrio Ecológico y Medio Ambiente, TLCAN, Acuerdos de Complementación Económica, PROCAMPO, Reglas de Operación de Programas Gubernamentales y Estatales, Plan Nacional de Desarrollo, Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario

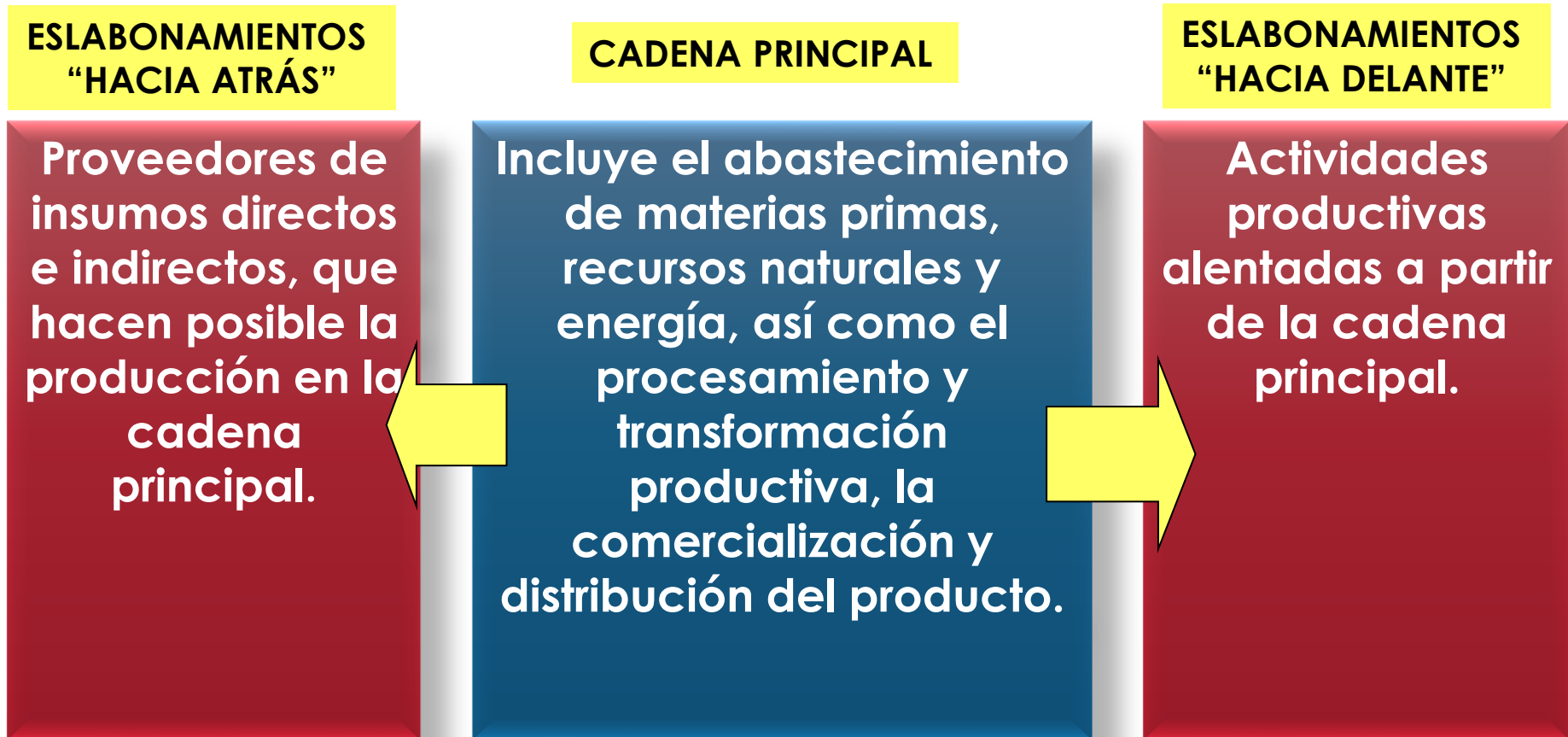


## AMBIENTE ORGANIZACIONAL

UACH, COLPOS, UAAAN, UANL, UAG, ITESM, UAEM, UNAM, UAEM, CINVESTAV, CIATEJ, CIATEQ, DGETA, ICAMEX, INIFAP, CIMMYT, IICA, FAO, SNITT, CONACYT, ASERCA, COFUPRO, Fundaciones Produce, Financiera Rural, Gobierno Federal, Gobierno Estatal, Gobierno Municipal, SAGARPA, FIRA, FIRCO, Secretarías Estatales de Desarrollo Rural, Regidurías de Agriculturas, MASAGRO, CNPAMM, CANAMAIZ, COMAIZ, CNMI, ANEC, Sistema Producto Maíz, CNA.

# ● Es importante conocer el encadenamiento ●

## Quienes están “hacia atrás” y “hacia adelante”



F. Alburquerque

# Encadenamiento “hacia atrás” y “hacia adelante”

## ESLABONAMIENTOS “HACIA ATRÁS”

\* INDUSTRIA SIDERÚRGICA

\* INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES

\* PRODUCCIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS

\* BOSQUES

\* ALIMENTO PARA GANADO

\* SERVICIOS VETERINARIOS

\* INVESTIGACIÓN BÁSICA

\* ETC.

\* SUELO INDUSTRIAL

\* INFRAESTRUCTURAS BÁSICAS

\* PRODUCCIÓN DE BIENES DE EQUIPO

\* INDUSTRIA INFORMÁTICA

\* GANADERÍA

\* CENTROS DE DISEÑO Y MODA

\* BASES DE DATOS

\* INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D)

\* CENTROS DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

\* INSTALACIONES INDUSTRIALES

\* ENERGÍA ELÉCTRICA

\* AGUA

\* MAQUINARIA PARA PRODUCCIÓN DE CALZADO

\* CUERO

\* SERVICIOS DE DISEÑO

\* SERVICIOS DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL

\* FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

• INFORMACIÓN DE MERCADOS

RECURSOS NATURALES  
RECURSOS FINANCIEROS  
ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN DE CALZADO

RECURSOS HUMANOS

Innovación  
Ecología industrial  
Gestión de residuos  
Producción orgánica  
Producción limpia  
Eco-eficiencia

## ESLABONAMIENTOS “HACIA DELANTE”

\* MARCA DE CALIDAD

\* COMERCIALIZACIÓN

\* PUBLICIDAD

\* VENTAS

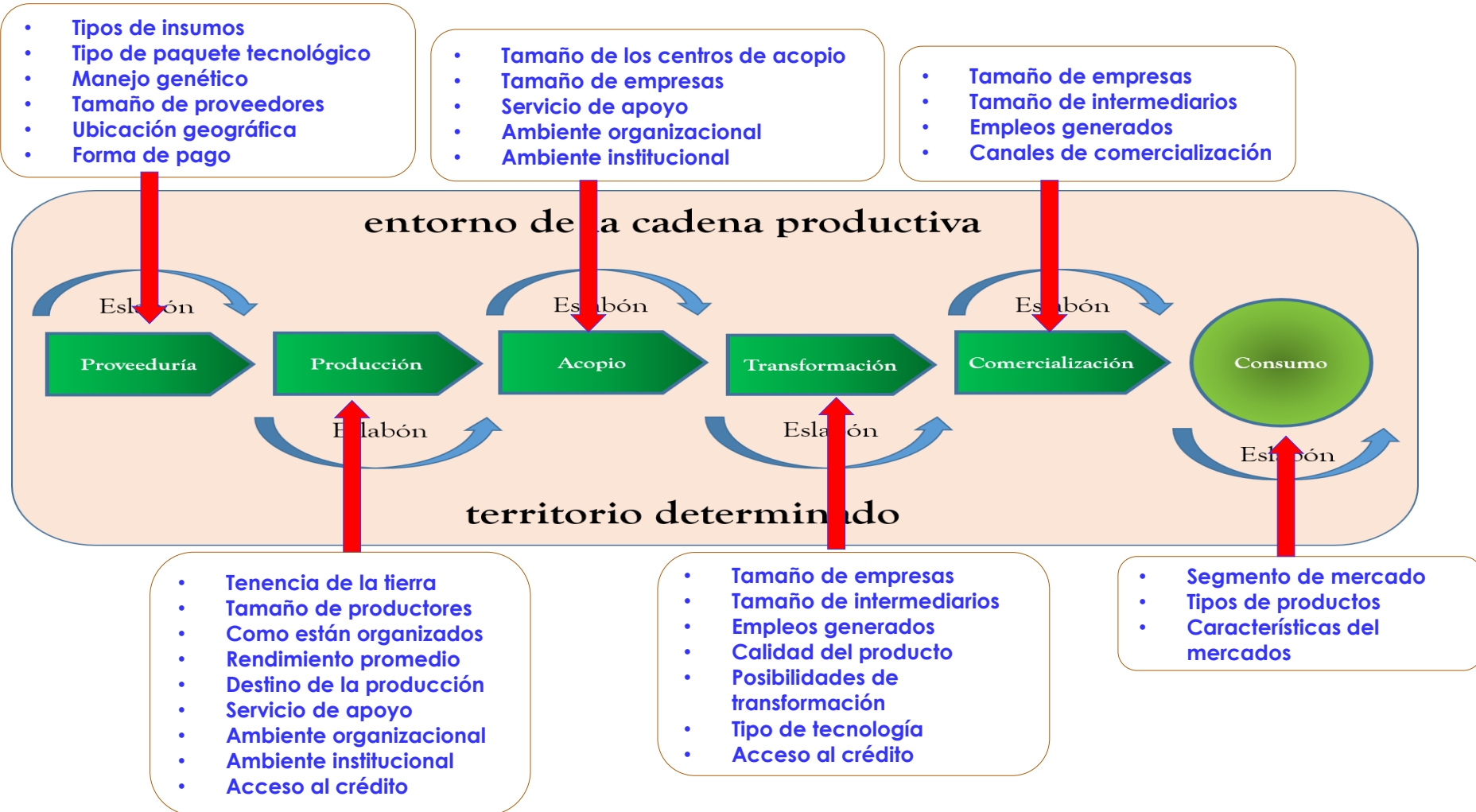
\* DISTRIBUCIÓN

\* TRANSPORTE

\* SERVICIO POST VENTA

# Perfil competitivo de la cadena

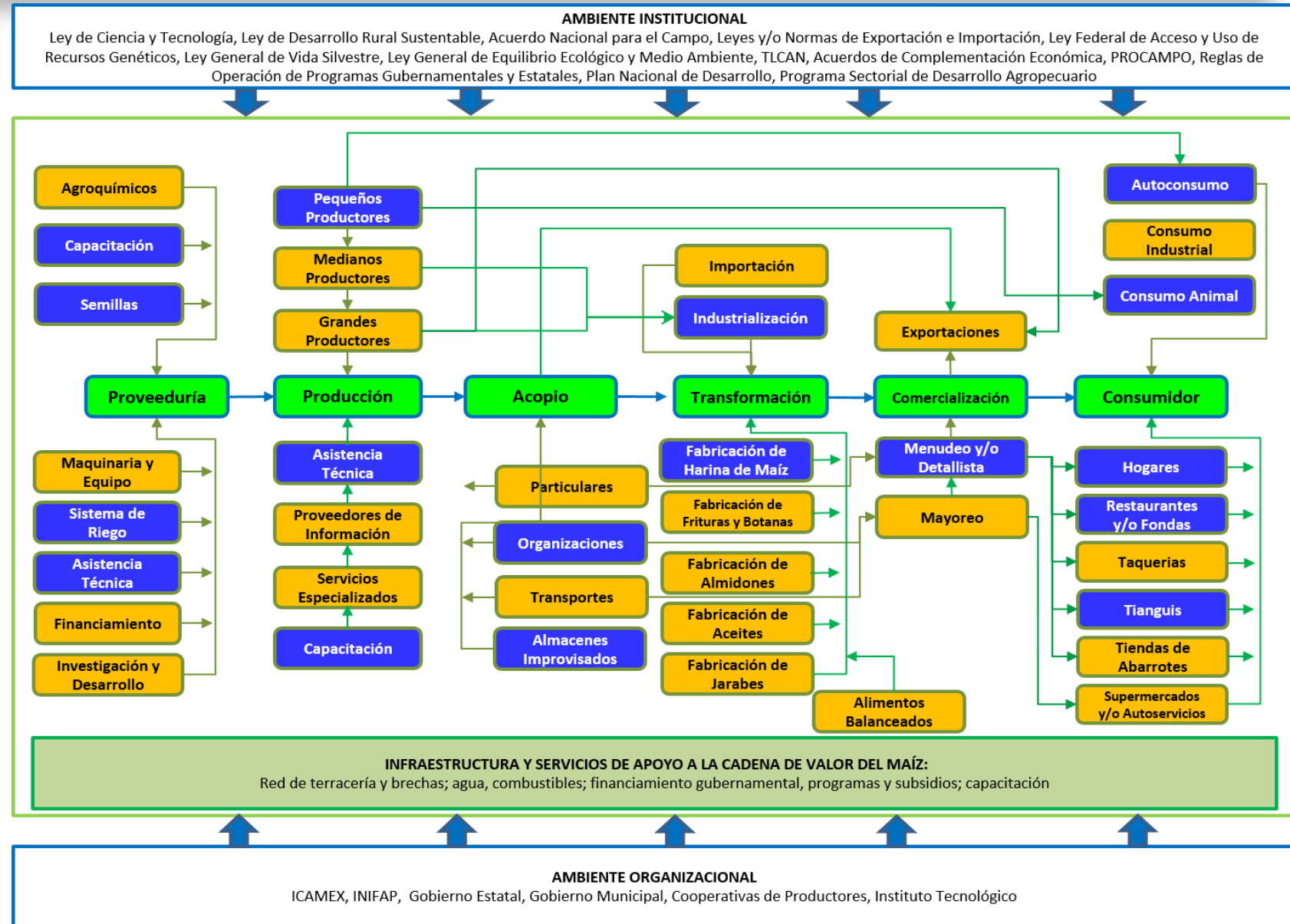
Nos permite conocer como están interactuando los diversos actores en cada uno de los eslabones y nos da la posibilidad evaluar y mejorar su desempeño.



# ACTIVIDAD 3

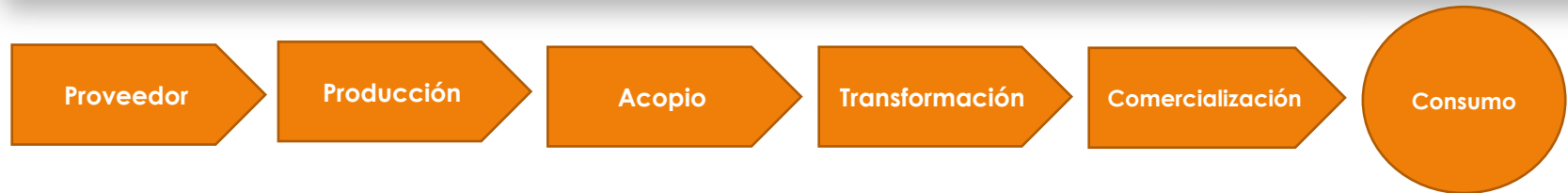
❖ **Elaborar la cadena productiva.**

# Cadena productiva a nivel local <sup>(6)</sup>





# Herramienta: Mapeo de la Cadena



Chiapas, septiembre de 2016



Veracruz, octubre de 2016



Puebla, septiembre de 2016

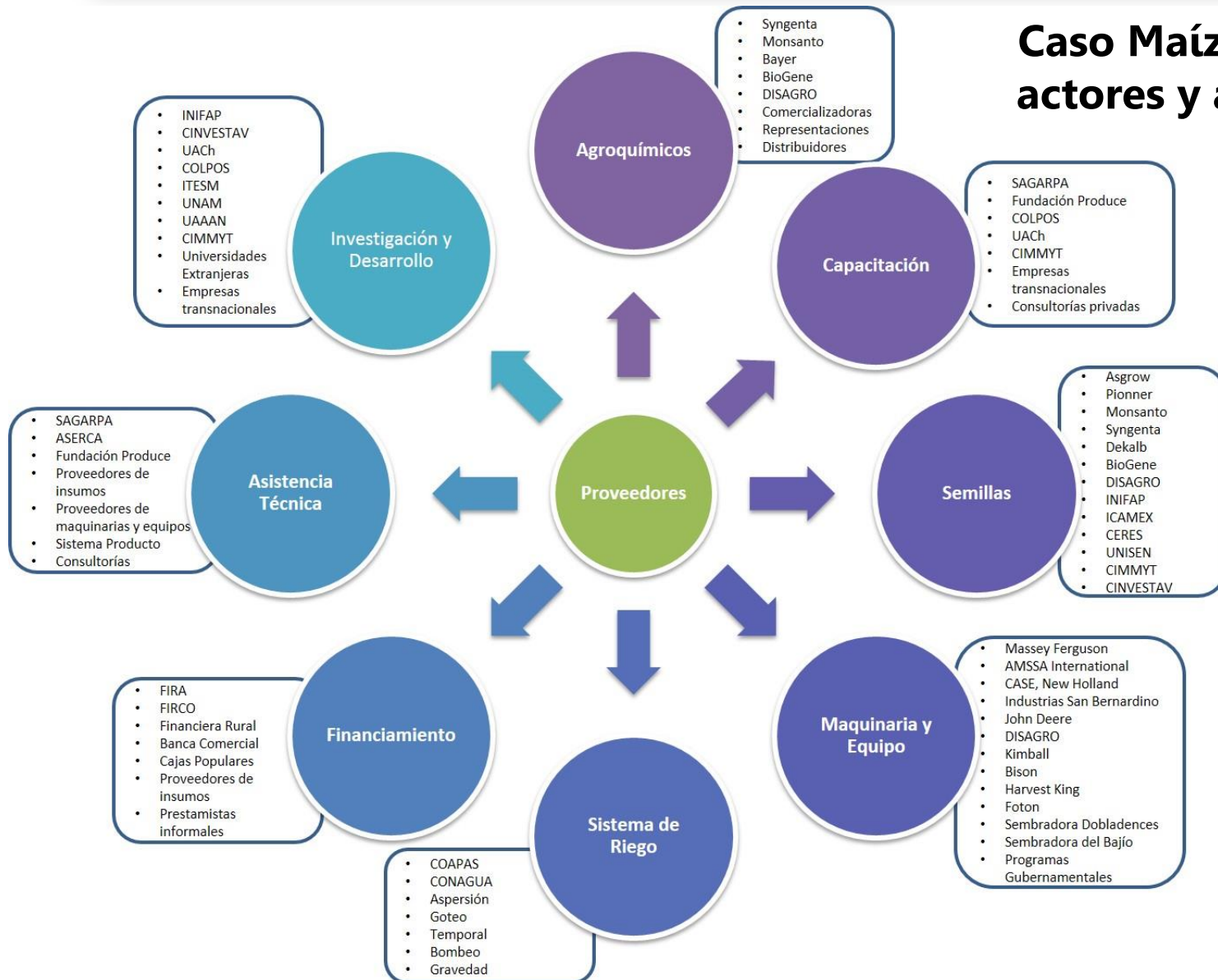
# ACTIVIDAD 4

❖ **Elaborar la cadena productiva local.**

# Mapear actores del eslabón Proveedor

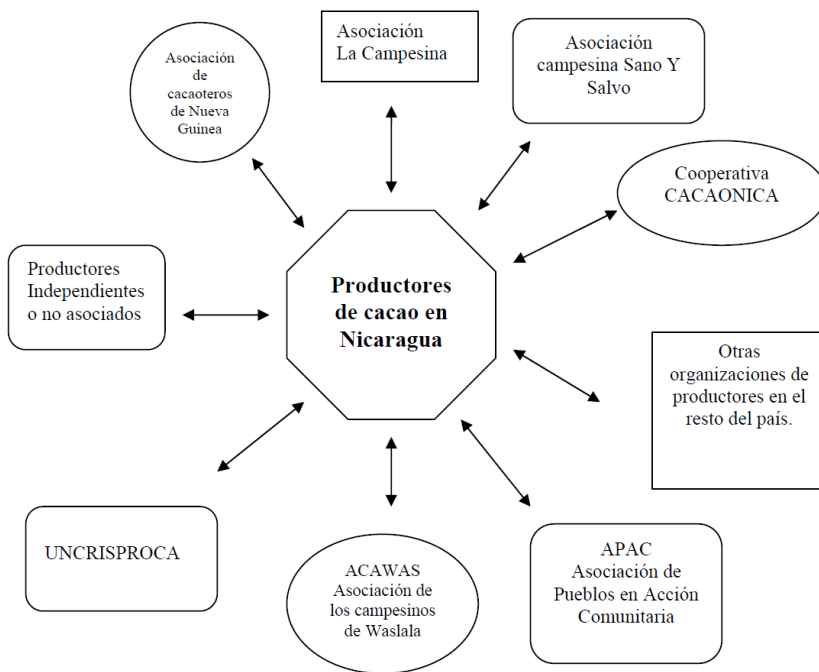
## Caso Maíz: Principales actores y actividades<sup>(6)</sup>

Conocer  
quienes son  
los actores y  
que  
actividades  
realizan en  
cada uno de  
los eslabones

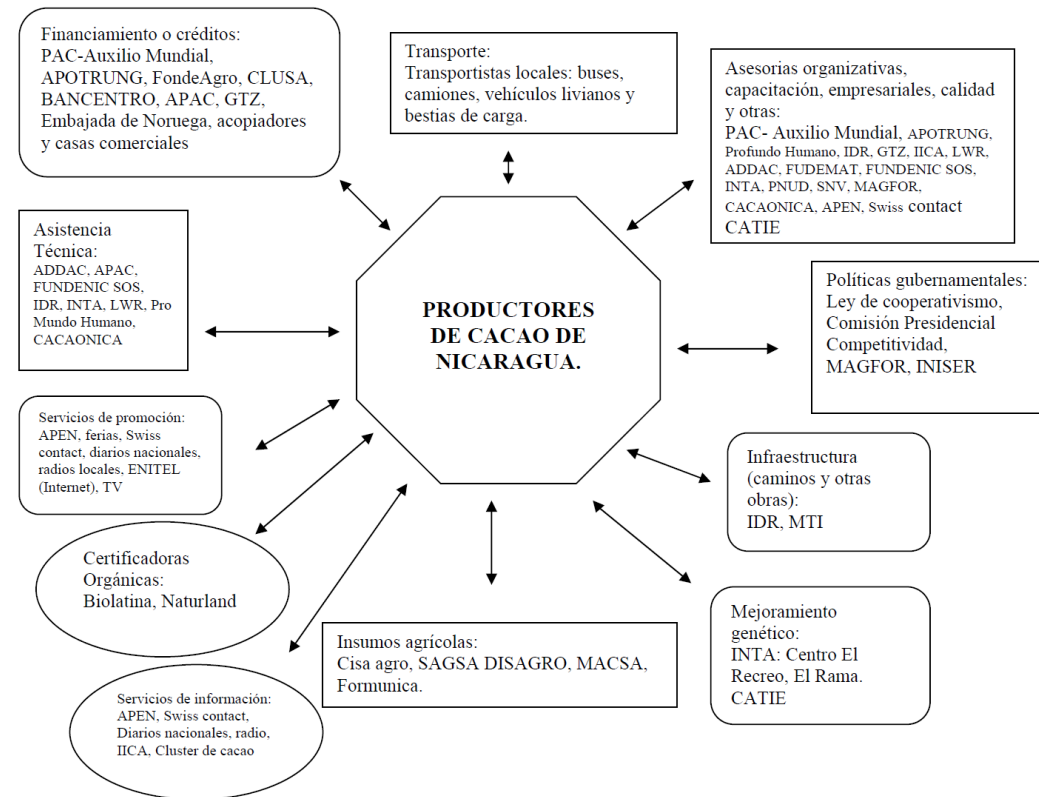


# Mapeo actores del eslabón Producción

## Productores



## Actores



Tomado del estudio "caracterización de la cadena productiva de cacao y diagnóstico de la cooperación entre actores en Nicaragua"

## ACTIVIDAD 5

- ❖ Mapear actores del eslabón Acopio

## ACTIVIDAD 6

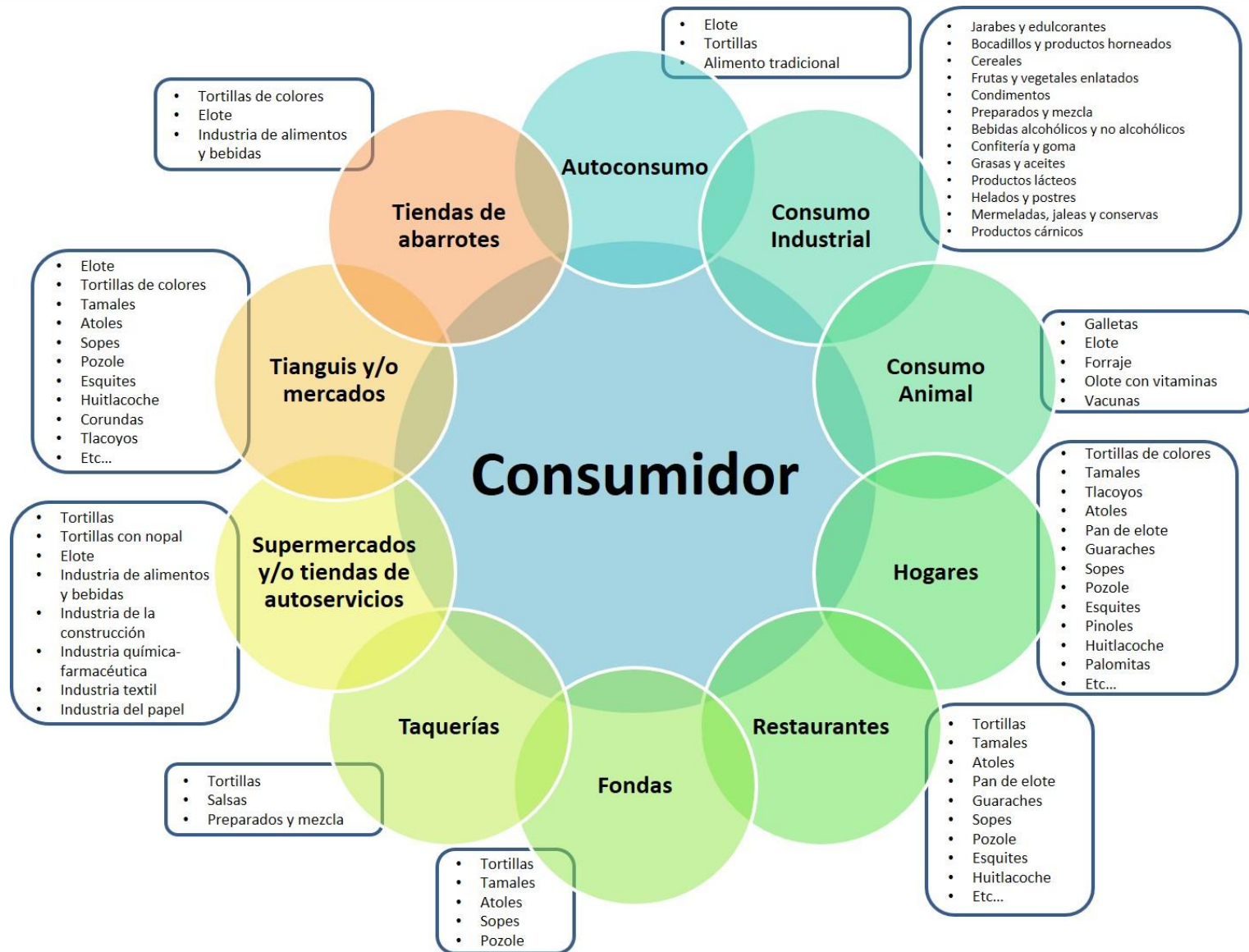
- ❖ Mapear actores del eslabón Transformación

## ACTIVIDAD 7

- ❖ Mapear actores del eslabón Comercialización



# Mapeo de eslabón del consumidor



Tomado del estudio "Cadena de valor del maíz. Caso México", realizado para IICA por el autor



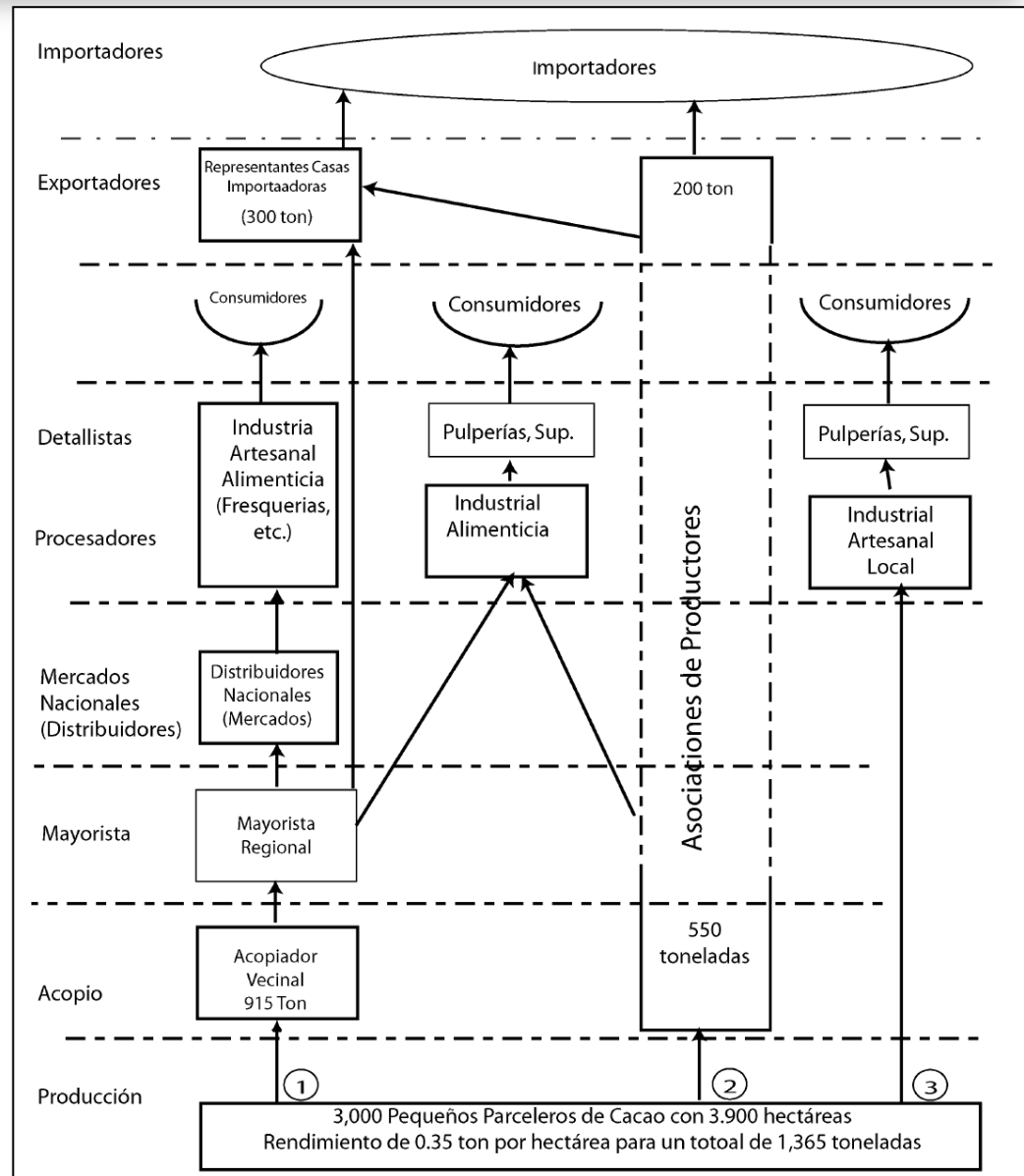
# ACTIVIDAD 8

❖ **Mapear el eslabón del consumidor.**

Los involucrados en la cadena desarrollan diferentes funciones y se relacionan con sus pares de manera formal y/o informal.

Mediante el intercambio de bienes y servicios y transacciones monetarias.

Manejan información y se comunican entre ellos.



# ACTIVIDAD 9

- ❖ **Análisis de relaciones e interacción de principales actores en la cadena .**

## Ejercicio 8. Identificar los factores críticos que quitan competitividad

<b>Eslabón de la Cadena</b>	<b>Factores Críticos (en orden de importancia)</b>
<b>Proveedores</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de semillas</li><li>2. Elevado precio de la semilla certificada</li></ol>
<b>Productores</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de tecnología de bajo costo</li><li>2. Bajos precios al momento de la cosecha</li><li>3. Manejo subóptimo del cultivo</li></ol>
<b>Elaboración del producto</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alto precio de la papa como materia prima</li><li>2. Defectos en los tubérculos</li></ol>
<b>Mercado Mayorista</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de uniformidad</li><li>2. Manipulación deficiente y producto contaminado</li></ol>
<b>Agroindustria</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de registro de salud</li><li>2. Falta estándares de calidad</li></ol>
<b>Mercado Minorista</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta estándares de calidad</li></ol>
<b>Consumidores</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Desprecio del producto por su origen y suciedad</li><li>2. Precio alto para producto de buena calidad</li></ol>

# ACTIVIDAD 10

❖ **Identificar los factores críticos por eslabón.**



**Generación de valor e innovación**

# ¿Qué es una cadena de valor?

## Parte de la definición de cadena productiva

Las cadenas de valor **están orientadas por la demanda (mercado)** y buscan competitividad de la cadena **como sistema**, con **una visión** de sostenibilidad económica, social y ambiental<sup>(3)</sup>.

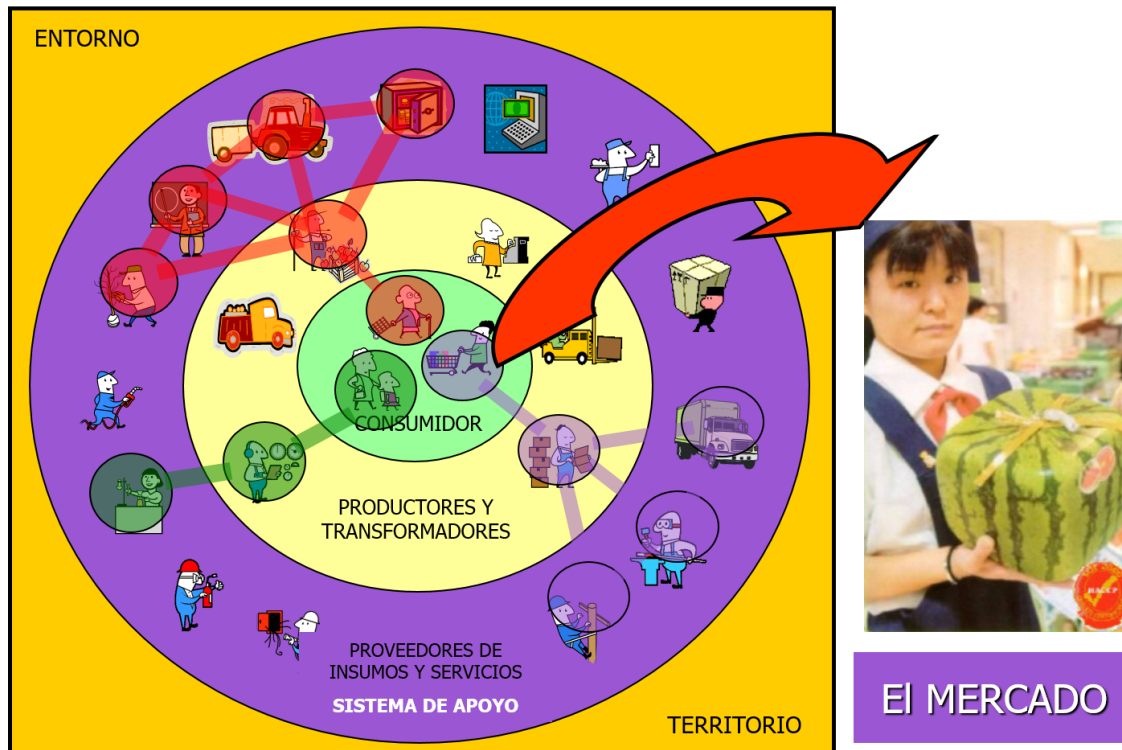




# ¿Quién manda en una cadena de valor?

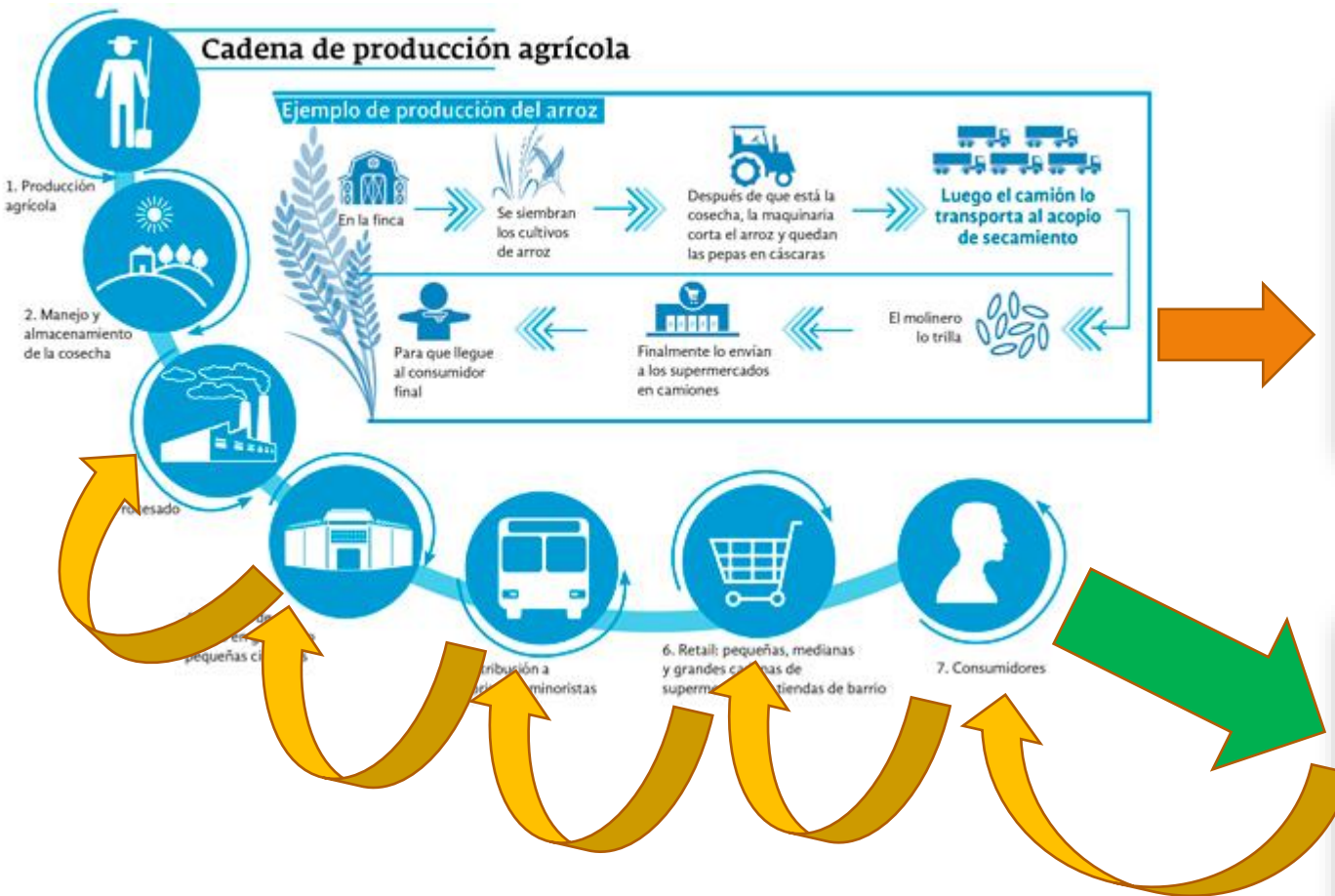
## En las cadenas de valor

**los involucrados deben ceder y cooperar.**  
**Deben dar respuesta a las necesidades del mercado.**

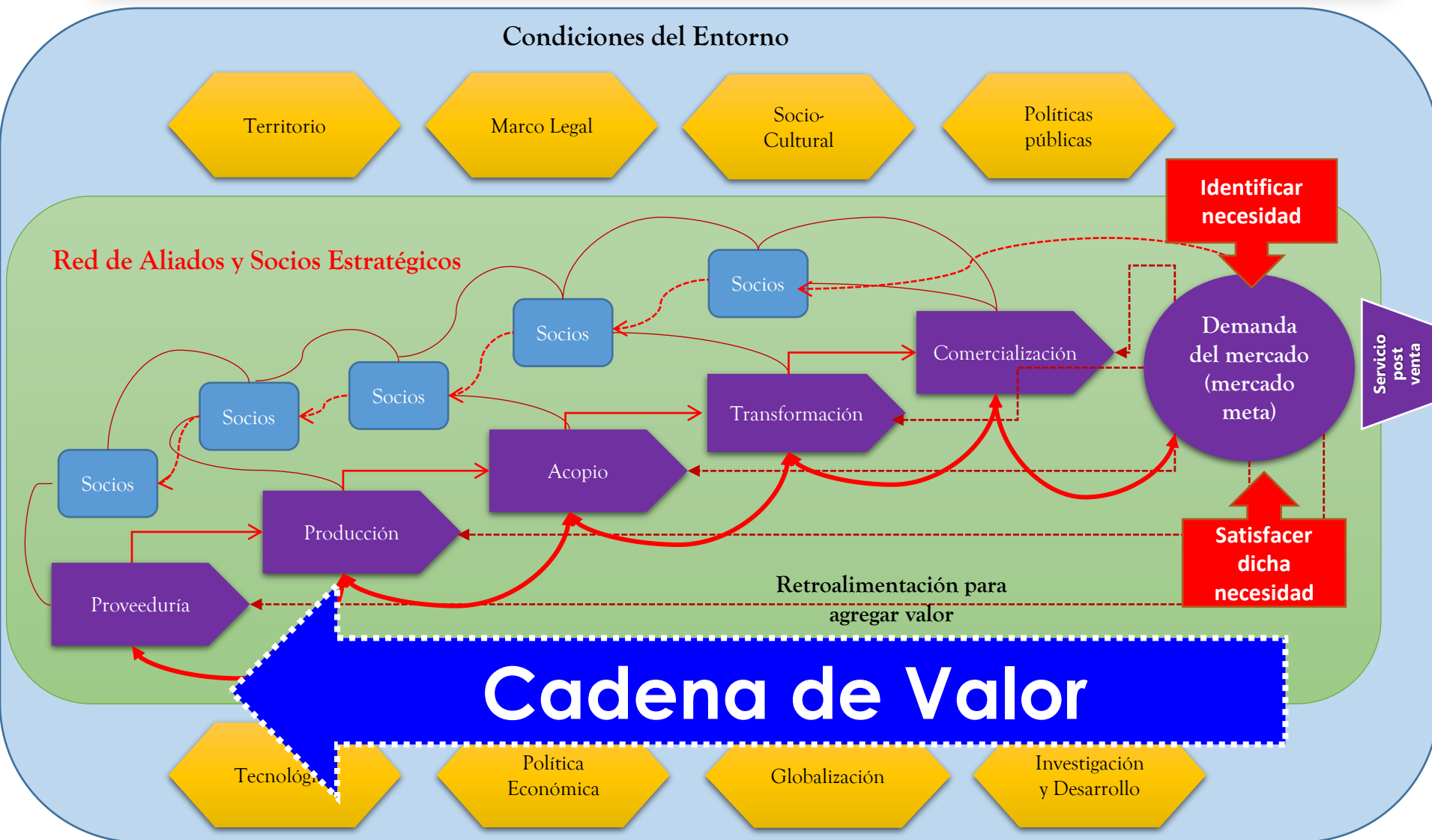


## El Mercado

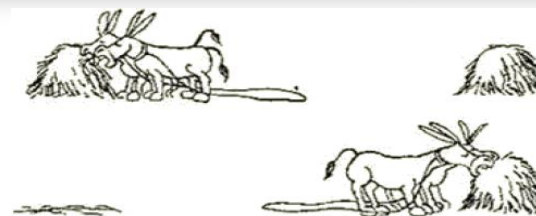
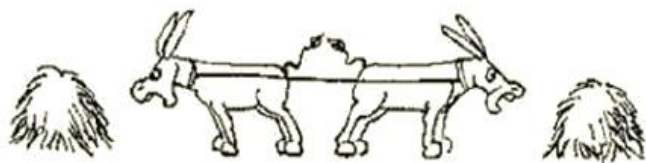
# ¿Quién manda en una cadena de valor?



# Reingeniería en la cadena de valor

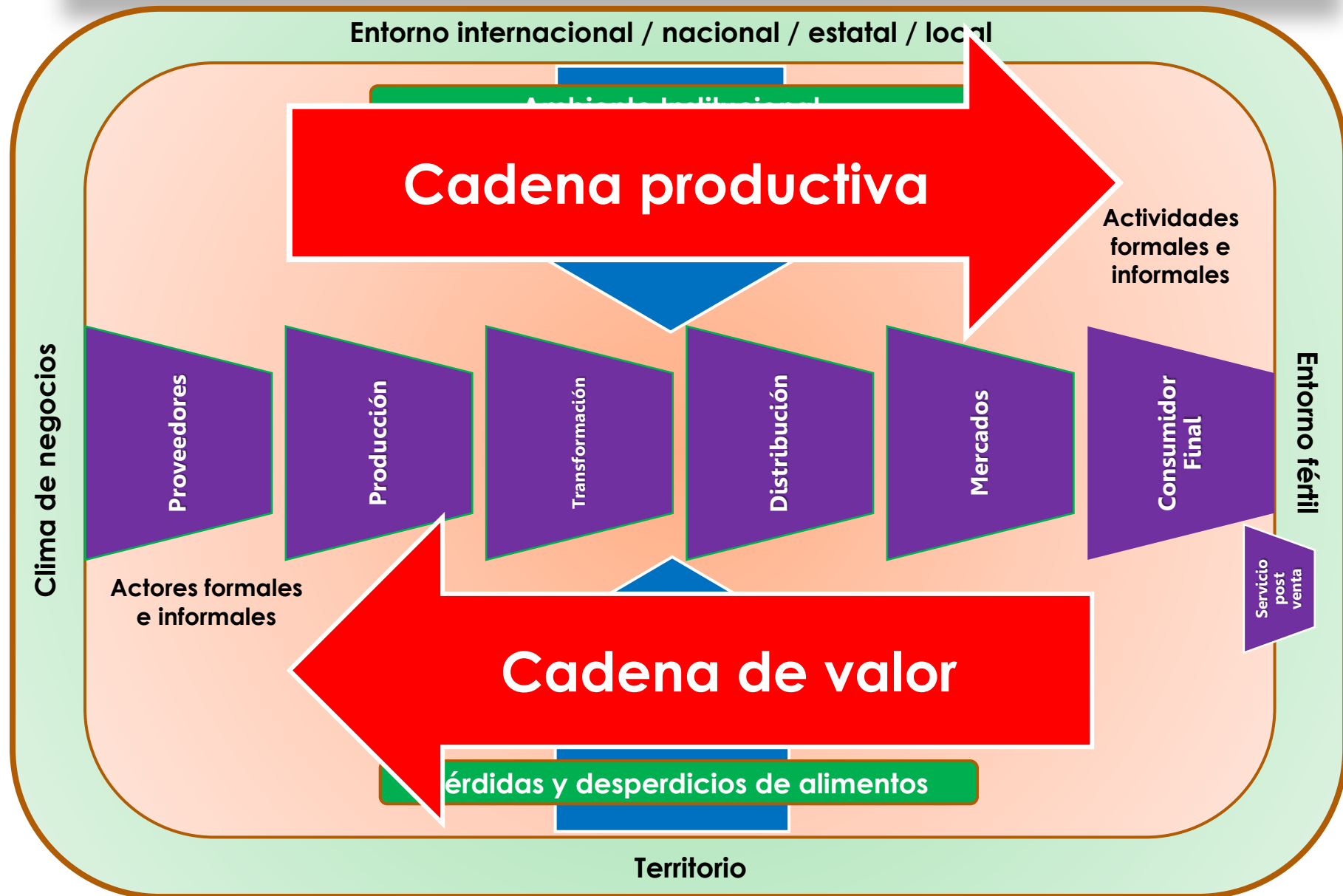


# Diferencia entre cadena productiva y cadena de valor



Cadena productiva <sup>(3)</sup>	Criterio	Cadena de valor <sup>(3)</sup>
Competitividad de los <b>actores</b> de la cadena.	<b>Propósito</b>	Competitividad como <b>sistema y visión de largo plazo</b> .
Orientada por la <b>oferta</b> (por la producción)	<b>Orientación</b>	Orientada a <b>la demanda y centrada en los actores</b> que colaboran de manera intensiva.
<b>Maximizar ingresos y/o minimizar costos</b> en el corto plazo.	<b>Objetivo</b>	<b>Agregar valor y competitividad</b> (por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación u innovaciones).
Relaciones <b>comerciales y de provisión de servicios</b> de corto a mediano plazo.	<b>Visión</b>	Relaciones comerciales y de provisión de servicios de mediano a largo plazo que promueven la <b>innovación y la agregación de valor</b>
Los actores <b>actúan de manera independiente</b> .	<b>Estructura organizativa</b>	Actores <b>comparten información, inversiones, riesgos y beneficios</b> .
<b>Bajo nivel de cooperación y confianza</b> entre los actores.	<b>Tipo de relaciones</b>	<b>Relaciones más transparentes y equitativas</b> . Altos niveles de cooperación y confianza.
<b>Bajo flujo de información</b> y limitado a las transacciones comerciales.	<b>Flujo de información</b>	Información <b>pertinente, relevante y oportuno</b> para mejorar la toma de decisión y negociación.

# Cadena productiva y Cadena de valor



Fuente: elaboración propia



# Generar valor para competir



Generación  
de valor



# ACTIVIDAD 11

- ❖ Indicar en la cadena quienes son los actores que generan valor.





$$I^2 + C^2$$

IMAGINACIÓN e IDEAS

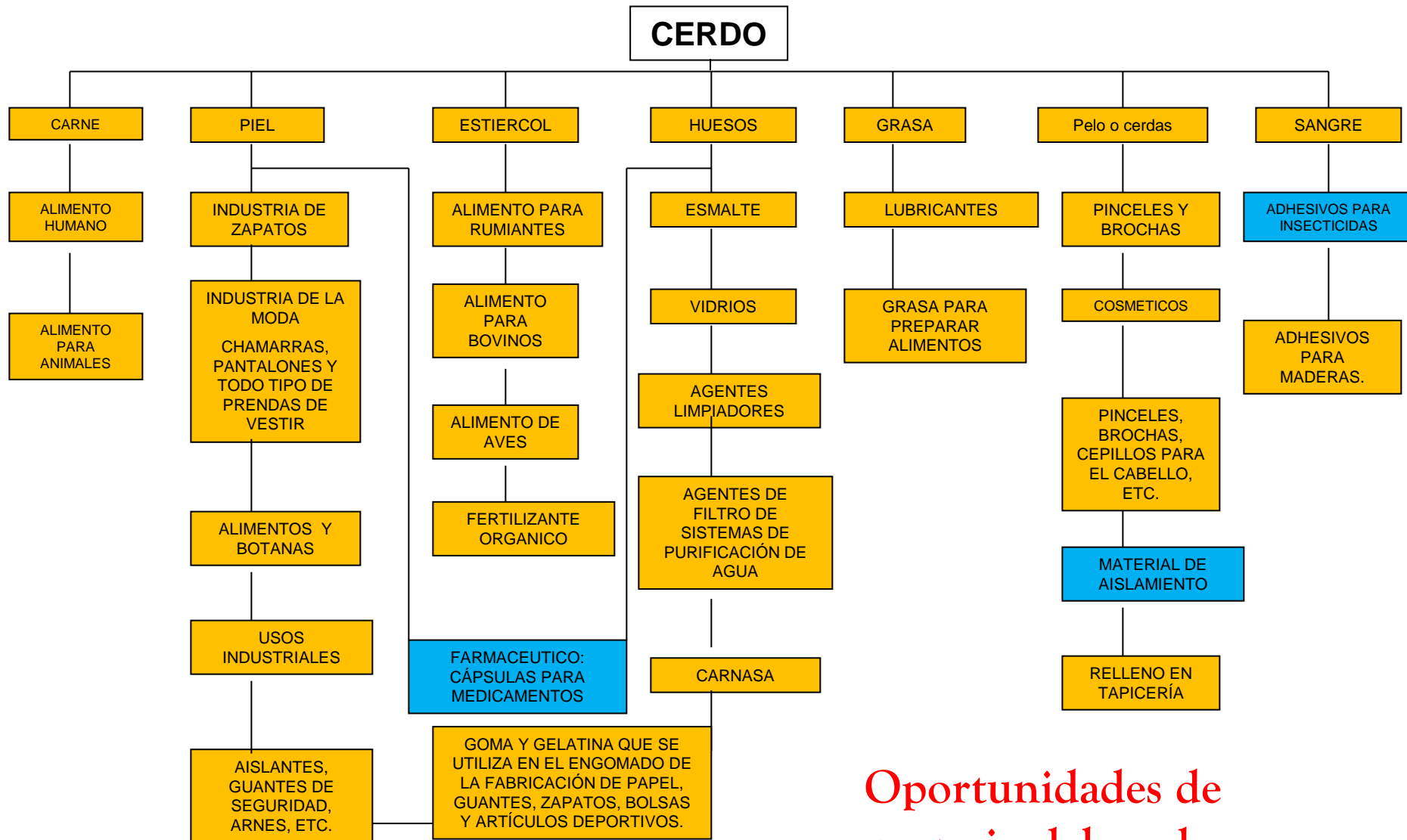
+

CONOCIMIENTO y COLABORACIÓN

# ● Innovación como factor de competitividad ●



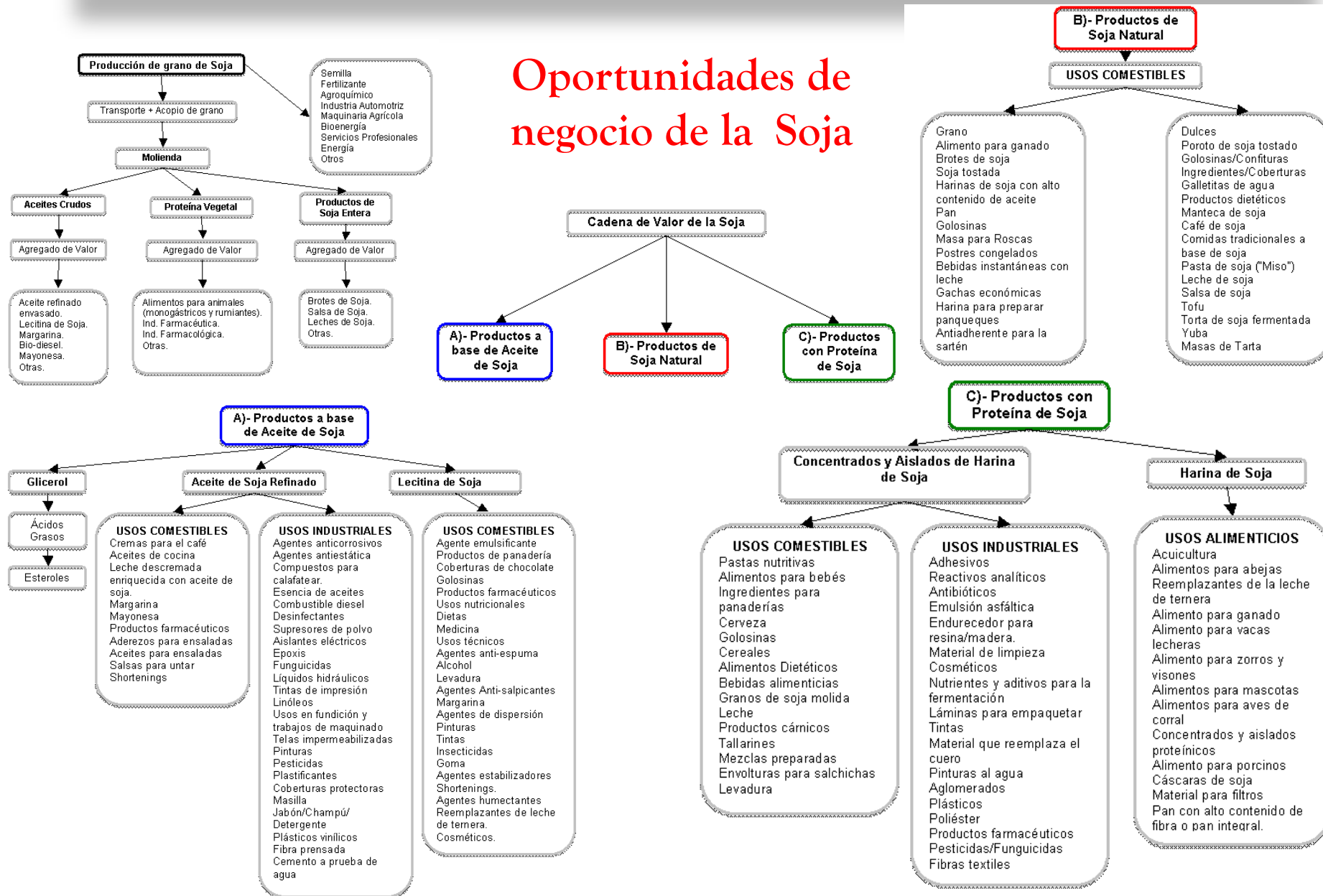
# Principales usos e industrialización para innovar y generar valor



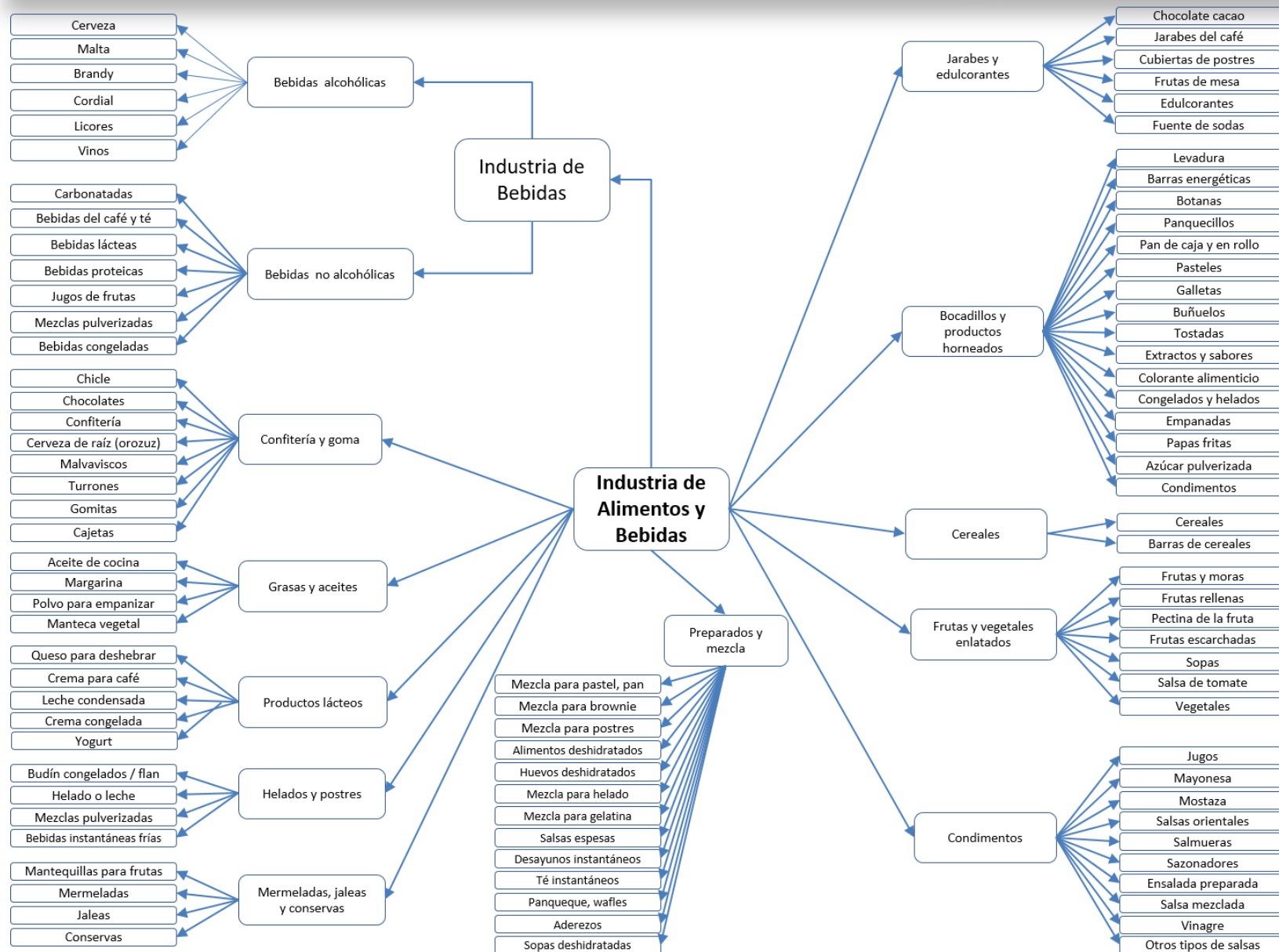
Oportunidades de  
negocio del cerdo

# Principales usos e industrialización para innovar y generar valor

## Oportunidades de negocio de la Soja

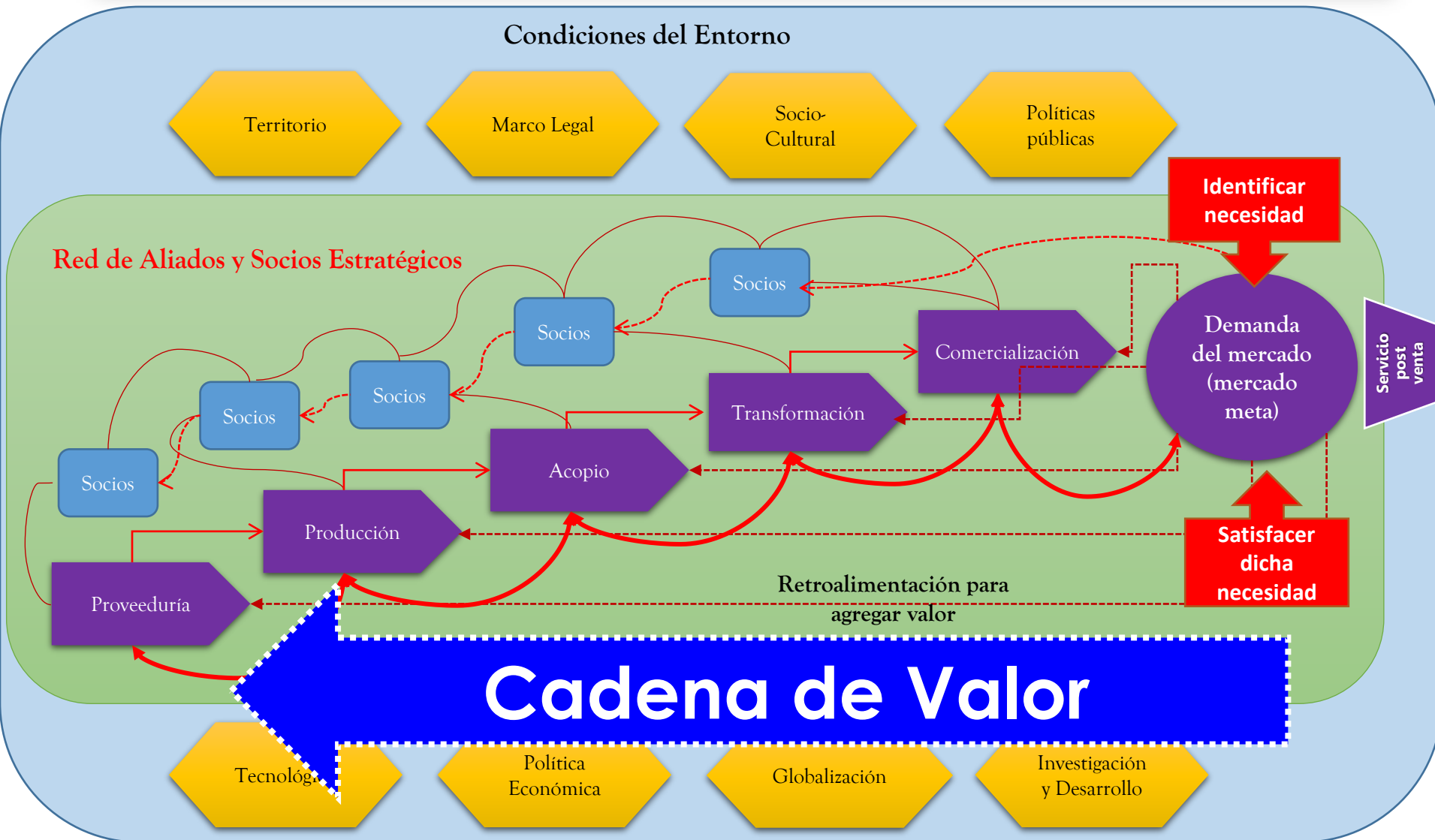


# Generación de valor e innovación



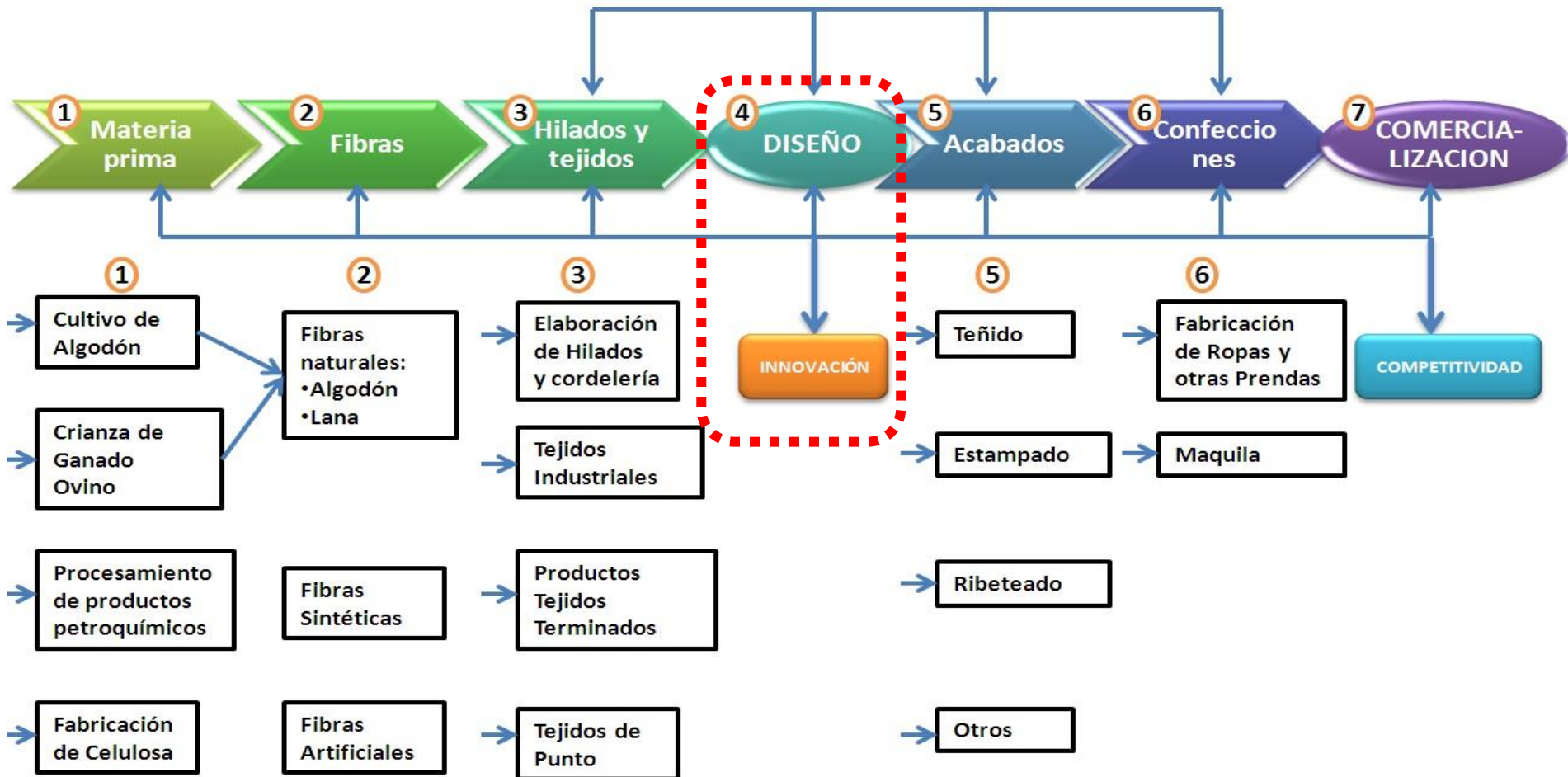


## Ejercicio 9. Principales usos e industrialización que generan valor



# Innovación en la cadena

## ESTRUCTURA DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA TEXTIL



Bibliografía: Departamento Nacional de Planeación

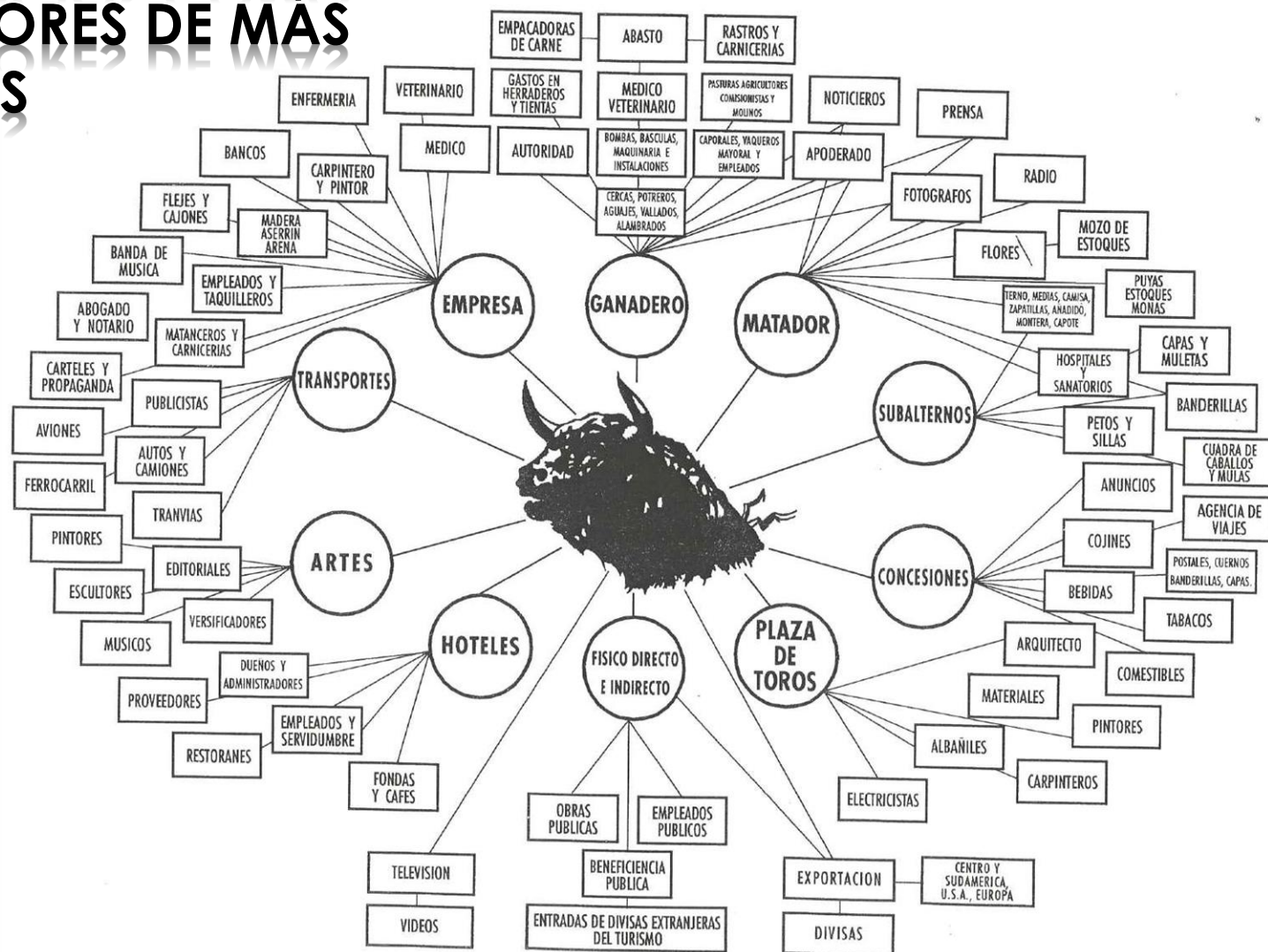


# ACTIVIDAD 12

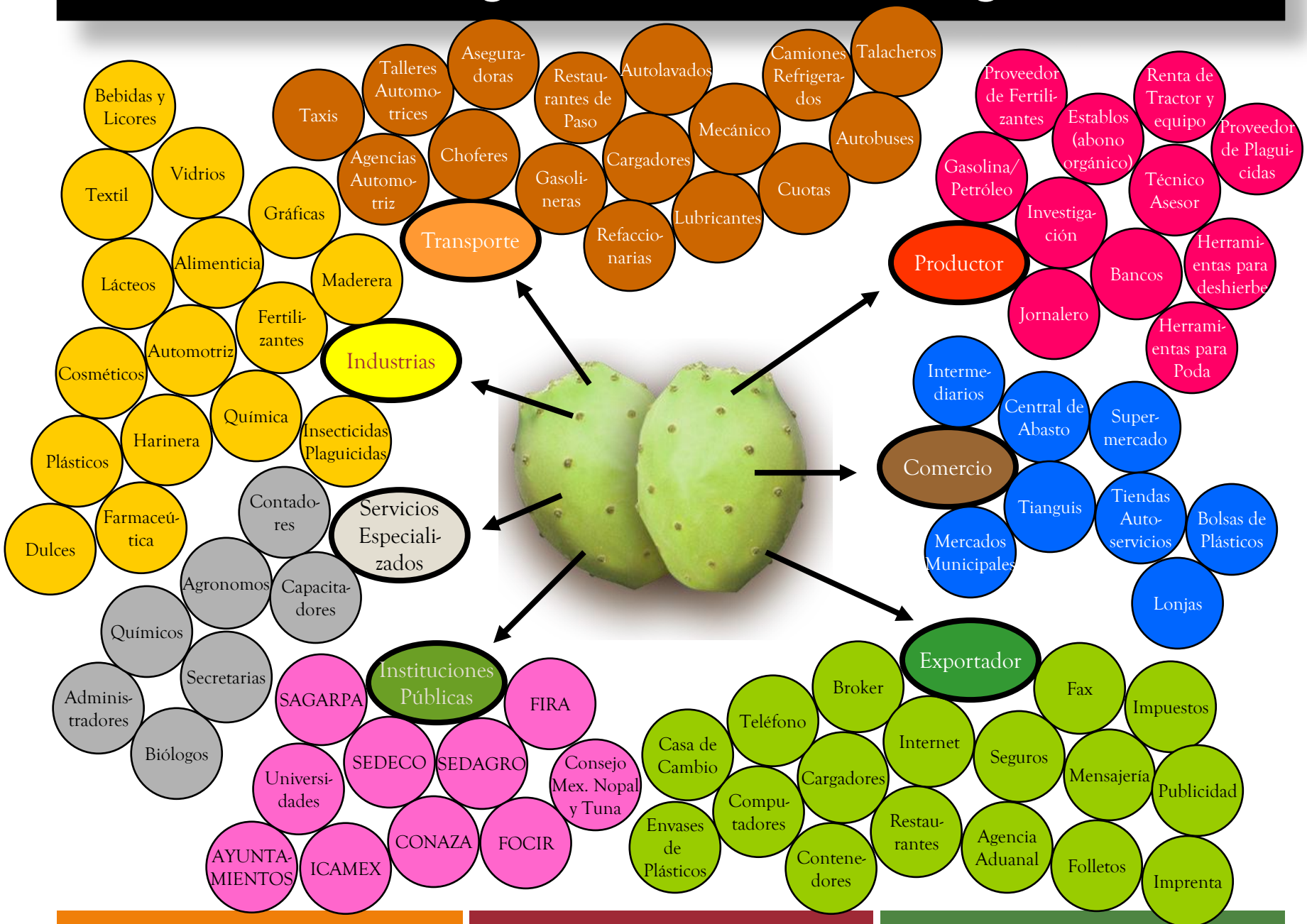
- ❖ Indicar quienes son los actores claves para innovar en la cadena.

# ¿CUÁNTO CUESTA EL NEGOCIO?

## LOS NEGOCIOS COMO DETONADORES DE MÁS NEGOCIOS



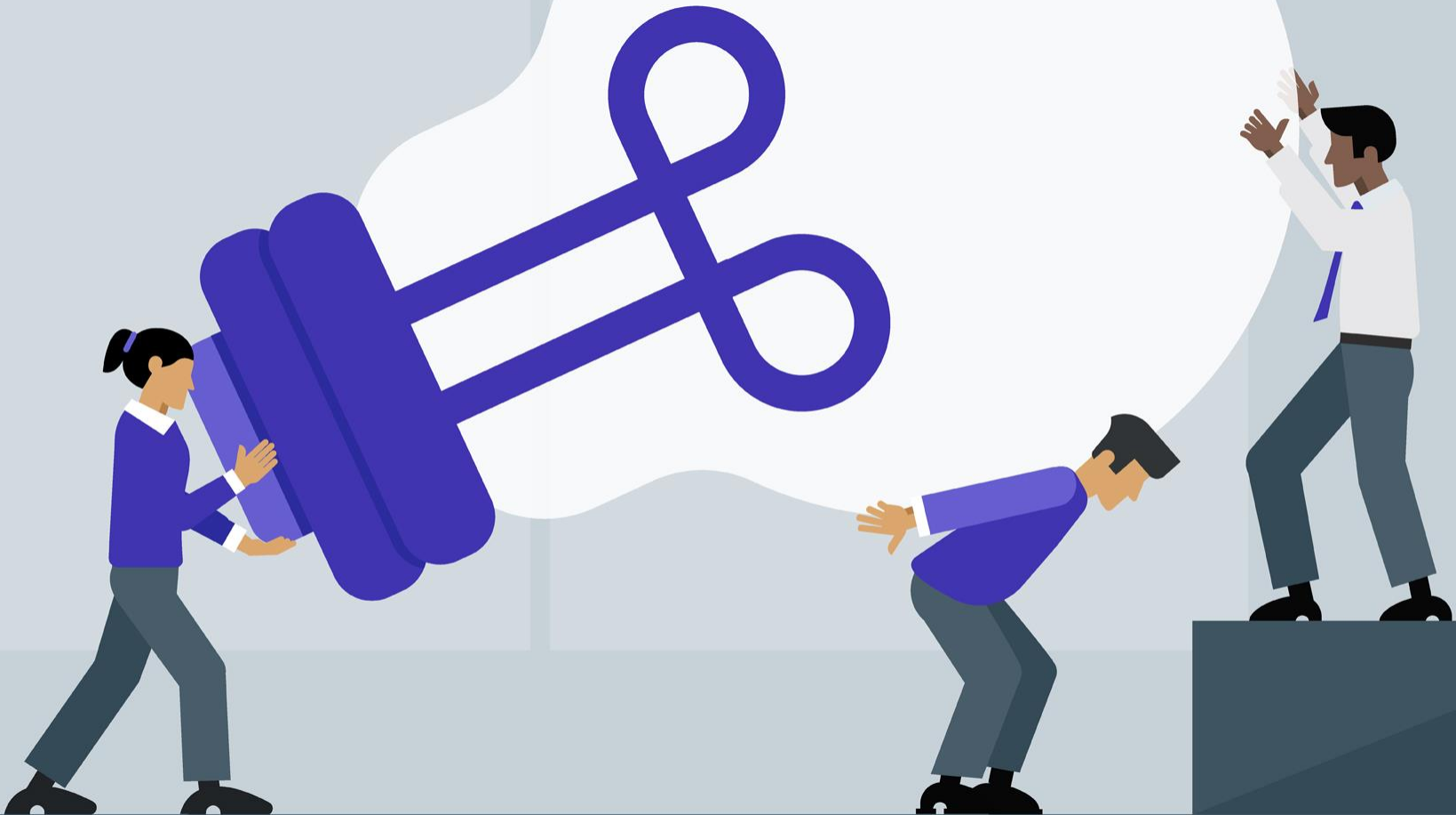
# Tuna como generador de otros negocios



# ACTIVIDAD 13

- ❖ **Elaborar el esquema de la generación de nuevos negocios.**

# CAPÍTULO 5: ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES



**1. Factores Críticos**

**2. Factores de Éxitos**

**3. Elementos para la toma de decisiones**

# CAPÍTULO 6: MODELO DE NEGOCIO





# Generación del modelo de negocio

La metodología escrita por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (conocido también como Canvas) parte de la idea de la **existencia de una propuesta de valor**, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la **necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones** con agentes externos e internos.

Consta de 9 módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Se divide en 4 áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.



<https://mega.co.nz/#!oFhABIDK!KxNG4Wv6r1g1qFq7R9XFQW3fjWYXzF8ZJ-KOvAq7Ngw>

# Lienzo del modelo de negocio

## Socios clave

8



Es importante realizar alianzas estratégicas entre empresas, joint ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores?

## Actividades clave



Es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

7

## Recursos clave

6



Utilizar los datos claves de la empresa, seleccionar la propuesta de valor y relacionarlo con los clientes, los canales de distribución, la interacción con los consumidores y los flujos de ingreso. Conocer cuáles son los recursos clave para que la empresa tenga la capacidad de entregar su propuesta de valor.

## Propuestas de valor



El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio

1

## Relaciones con clientes



Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.

4

## Canales

3



Como se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.

## Segmentos de cliente



El propósito es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

2

## Estructura de costes

Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, I&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

9



## Fuentes de ingresos

Aquí se tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

5



# Lienzo del modelo de negocio

## Socios clave

8



¿Quiénes son nuestros socios clave?  
¿Quiénes son nuestros proveedores clave?  
¿Qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?  
¿Qué actividades clave realizan los socios?

Motivaciones para los socios:

1. Optimización y economía de escala
2. Reducción de riesgo e incertidumbre
3. Compra de determinados recursos y actividades.

## Actividades clave

7



¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor?  
¿Qué canales de distribución?  
¿Qué relaciones con clientes?  
¿Qué fuentes de ingresos?

Categorías

1. Producción
2. Resolución de problemas
3. Plataforma / red

## Recursos clave

6



¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?  
¿Qué canales de distribución?  
¿Qué relaciones con clientes?  
¿Qué fuentes de ingresos?

Tipos de recursos:

1. Físico
2. Intelectual (patentes de marca, copyrights, datos)
3. Humanas
4. Económicos-financieros

## Propuestas de valor

1



¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?  
¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?  
¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?  
¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Características:

1. Novedad
2. Mejora de rendimiento
3. Personalización
4. "hacer el trabajo"
5. Diseño
6. Marca / Status
7. Precio
8. Reducción de costo
9. Reducción de riesgos
10. Accesibilidad
11. Conveniencia / utilidad

## Relaciones con clientes

4



¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?  
¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?  
¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?  
¿Cuánto cuestan?

Ejemplos:

1. Asistencia personal
2. Asistencia personal exclusiva
3. Autoservicio
4. Servicios automatizados
5. Comunidades
6. Creación colectiva

## Canales

3



¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?  
¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?  
¿Cómo están integrados nuestros canales?  
¿Cuáles funcionan mejor?  
¿Cuáles son más rentables?  
¿Cómo los integramos con las rutinas de cliente?

Fases del canal:

1. ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?
2. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
3. ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?
4. ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?
5. ¿Cómo proporcionamos soporte post-venta a los clientes?

## Segmentos de cliente

2



¿Para quién estamos creando valor?  
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Características

1. Mercado de masa
2. Mercado de nicho
3. Mercado segmentado
4. Mercado diversificado
5. Plataforma multilaterales o mercados multilaterales

## Estructura de costes

9



¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?  
¿Cuáles son los recursos clave son los más caros?  
¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Es tu negocio más:

Basado en coste (estructura de coste más escueta, propuesta de valor de precio bajo, máxima automatización, outsourcing extensivo).  
Basado en valor (centrado en la creación de valor, propuesta de valor Premium).

Características:

1. Costes fijos (salarios, rentas, utilidades).
2. Costes variables
3. Economías de escala
4. Economía de alcance

## Fuentes de ingresos

5



¿Por qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?  
¿Por qué pagan actualmente?  
¿Cómo están pagando actualmente?  
¿Cómo les gustaría pagar?  
¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?

Tipos

1. Venta de activos
2. Pago por uso
3. Cuota de suscripción
4. Préstamos / alquiler / leasing
5. Concesión de licencias
6. Servicios de intermediación
7. Publicidad

Precio fijo

1. Lista de precios fija
2. Dependiente de la funcionalidad del producto
3. Dependiente de segmento de mercado
4. Dependiente del volumen

Precio dinámico

1. Negociación (regateo)
2. Gestión de la rentabilidad (inventario)
3. Mercado en tiempo real
4. Subastas

# ACTIVIDAD 14

❖ **Elaborar el modelo de negocio.**

- (1) Van der Heyden, Damien (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Segunda edición. Plataforma SNV-InterCooperation-VSF-CICDA-Plataforma Ruralter. Ecuador.
- (2) Cordero-Salas, Paula y otros (2003). *Territorios rurales, competitividad y desarrollo*. Cuaderno Técnico N° 23. IICA. San José, Costa Rica.
- (3) Van der Heyden, Damien y Salazar González, Magda (2004). *Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local*. SNV. Perú.
- (4) Gottret, María Verónica (2011). *Orientación estratégica con enfoque de cadena de valor para la gestión de empresas asociativas rurales*. CATIE. Costa Rica.
- (5) Nascimiento, José y Tomaselli, Iván (2005). *Como medir y mejorar el clima para inversiones en negocios forestales sostenibles*. BID. Washington D.C.
- (6) Saravia Tasayco, Pablo (2013). *Cadena de valor del maíz. Caso México*. En prensa. IICA.