

Facultad de Ingeniería

Guía de Prácticas de Planificación y Control de la Producción.

MODELO DE NEGOCIOS

OBJETIVOS

- Comprender el concepto de Modelo de Negocios en el marco de una organización existente.
- Entender que la estrategia de una organización es una mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos propios de la experiencia de la organización en su desempeño en el mercado.
- Reconocer que el Modelo de Negocios de una compañía establece una lógica económica para ganar dinero que se sustenta en dos pilares cruciales una fórmula de utilidades y una propuesta de valor para el consumidor.
- Aplicar el modelo Cambas o lienzo del Modelo de Negocios a una empresa.

MARCO TEÓRICO

1.- Introducción

Estrechamente relacionado con el concepto de estrategia se halla el modelo de negocios de la compañía. El modelo de negocios es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda. Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son:

- 1) su propuesta de valor para el cliente y
- 2) su fórmula de utilidades.

La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece (V) y menor sea el precio (P), más atractiva será la propuesta de valor para los clientes.

La fórmula de utilidades describe el enfoque de la compañía para determinar una estructura de costos que permita utilidades aceptables, dados los precios asociados con la propuesta de valor para el cliente. Para ser más específicos, la fórmula de utilidades de una compañía depende de tres elementos básicos: V, el valor que se proporciona a los clientes en términos de la eficacia con que los bienes o servicios de la compañía satisfacen las necesidades y deseos de los clientes; P, el precio cobrado a los clientes, y C, los costos de la compañía. Mientras menores sean los costos (C) dada la propuesta de valor para los clientes (V – P), mayor capacidad tendrá el modelo de negocios para ganar dinero. Así, la fórmula de utilidades revela la eficiencia con que una compañía cumple con las necesidades y deseos de los clientes, y también con su propuesta de valor.

La importancia del modelo de negocios de una compañía es aclarar cómo habrá de:

- 1) proveer valor a los clientes y
- 2) generar suficientes ingresos para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas.

2.- Definición de Modelo de Negocios:

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

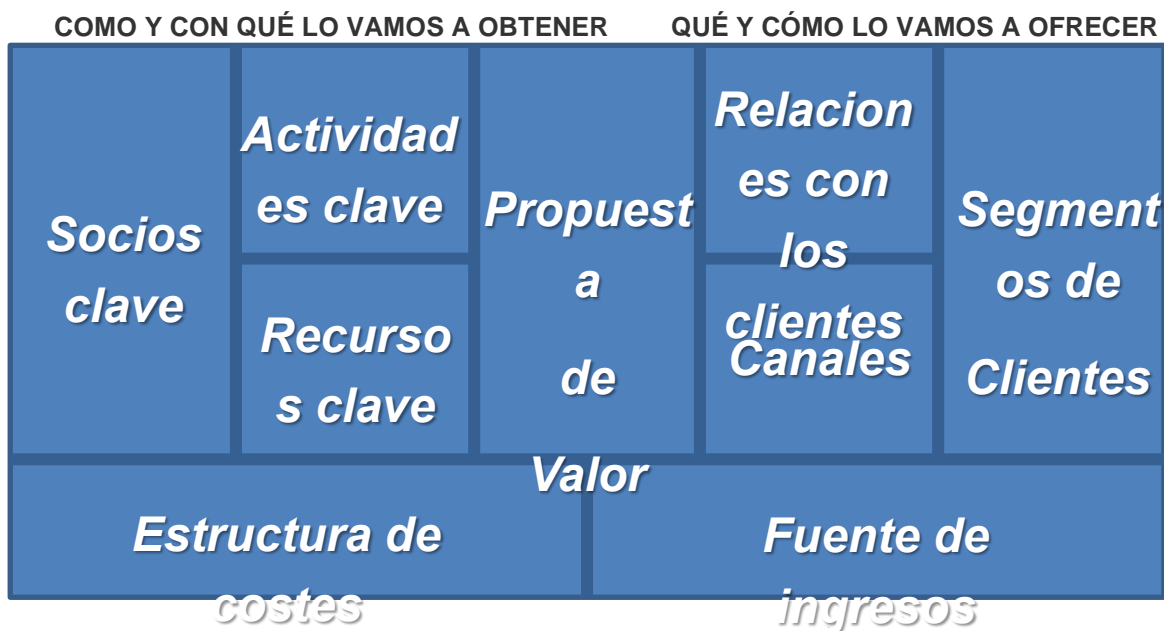
El modelo de negocio debería ser una visión compartida en una empresa. Un concepto compartido, que todos entiendan, que facilite su descripción y signifique una base común. Un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa. Este concepto debería permitir fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar para sostener una ventaja competitiva en el tiempo.

3. Modelo CAMBAS:

El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. Es una especie análisis o de anteproyecto de una estrategia que se aplica o aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Consta de 9 módulos básicos que deben mostrar cómo la empresa se estructura para conseguir ingresos. Se agrupa según una lógica de dos áreas y cuatro sub-áreas principales de un negocio. Este modelo, se integra dentro de la metodología lean-start up que basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.

Las 4 sub-áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.



CUANTO NOS VA A COSTAR HACERLO

CUANTO VAMOS A OBTENER POR ELLO

A. Segmento de clientes

Detectar las necesidades del cliente. Orientar el producto/servicio a sus necesidades y deseos y entender cuáles son sus necesidades, problemas y los beneficios que le puede aportar nuestro producto/servicio.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- **¿Cuáles son las necesidades que vamos a satisfacer?**
- **¿Para quién estamos creando valor?**
- **¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?**

B. Propuesta de valor

Fundamental en todo modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva o conjunto de ventajas comparativas, es el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente nuestro producto/servicio, en costos, diferenciación.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- **¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?**
- **¿Qué problema resolvemos?**
- **¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?**
- **¿Qué tipo de producto/servicio ofrecemos?**

C. Canales

Una vez definidos nuestros clientes y la propuesta de valor que les ofrecemos, tenemos que llegar a ellos. Si no nos conocen, no nos van a comprar. Aquí vamos a definir los canales de distribución del producto o servicio.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- **¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?**
- **¿Qué canales funcionan mejor?**
- **¿Cuáles de estos canales son los más rentables?**

D. Relación con los clientes

Debemos comunicarnos correctamente con nuestros clientes y estar pendiente de ellos. Ellos son nuestro eje central, por lo que saber definir la relación que vamos a tener con cada segmento de clientes, es fundamental para el éxito de un negocio.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- **¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?**
- **¿Qué tipo de relación esperan?**

E. Flujo de ingresos

Para que un negocio sea rentable y podamos sobrevivir en el mercado, tenemos que pensar ¿Cómo monetizarlo? Es decir ¿De dónde vamos a obtener la facturación?

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- **¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?**

F. Recursos clave

Conocer con qué recursos contamos y con los que debemos contar para llevar a cabo la actividad de nuestro negocio, es clave a la hora de establecer el plan de negocios. Debemos de ser cautos y prudentes a la hora de definir estos recursos. Siempre debemos pensar en la forma de optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo coste.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- **¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?**

G. Actividades clave

Para llevar a cabo la propuesta de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto/servicio antes de que llegue al mercado. Es decir, aquí pensamos en el core de nuestro negocio, lo que haremos en nuestro día a día. (Procesos centrales y procesos de apoyo)

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- **¿Cuál es nuestro proceso central?**
- **¿Cuáles son nuestros procesos de apoyo?**
- **¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor?**
- **¿Cuáles son nuestros canales?**

H. Aliados clave

Para llevar a cabo un negocio, es imprescindible tener aliados. Estos aliados pueden ser;

Una serie de socios/colaboradores: una buena red de partners nos pueden ayudar a llegar más rápido al cliente, a ir avalados por su reputación y experiencia.

Los proveedores: aquellos que nos proporcionan los recursos clave para poder ofrecer los servicios/producto final.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- **¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado?**
- **¿Quiénes son nuestros proveedores?**
- **¿Quiénes son nuestros stakeholder's?**

I. Estructura de costes

Obviamente, toda esta infraestructura tiene unos costes que debemos pagar y optimizar. Debemos definir cuáles son nuestras prioridades y los gastos fundamentales en el negocio.

Tener bien clara esta estructura nos ayudará a no desviarnos de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación.

Debemos como mínimo dar respuesta a:

- **¿Cuáles son los costes relevantes dentro de nuestro modelo de negocio?**
- **¿Qué recursos clave son los más costosos?**
- **¿Qué actividades clave son las más costosas?**

Una vez conocidas la necesidades de tus clientes y el entorno de la organización, se deben adaptar y/o adecuar las piezas (bloques) internos para aportar la “propuesta de valor” detectada de la mejor manera posible; creando alianzas cuando estas son necesarias, centrándose en las actividades nucleares del negocio, con especial atención a los recursos necesarios y en la estructura de costes.

Naturalmente para que una empresa recree un ambiente sinérgico focalizado en la satisfacción del cliente, su Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos, y los “PATRONES DE DECISIÓN” generados, deben estar perfectamente alineados con el modelo de negocio, en caso contrario se generarán disfuncionalidades de consecuencias negativas.

ACTIVIDADES DE LA PRÁCTICA

ESTUDIO DE UN CASO

Desde que arrancó hace 11 años la producción de cerdos en el norte de Córdoba, Luis Picat no paró de crecer. Comenzó en 2006 con una granja de ciclo completo con 250 madres en El Rodeo, al norte de San José de la Dormida, donde hoy ya tiene mil reproductoras. En setiembre, el establecimiento comenzará a generar el 70 % de su energía eléctrica a través de un equipo de biogás.

Mientras la granja crecía, en su cabeza maduraba la idea de tener su propio frigorífico. El proyecto comenzó a cristalizarse en 2010, cuando comenzó con la construcción de la planta de faena y de desposte en Colonia Caroya. En 2012, Qualitá abrió sus puertas y hoy sus cortes frescos llegan directo al consumidor. En resumen: Picat está con el cerdo desde la granja a la góndola.

Esta determinación de sumar eslabones y hacer más fuerte la cadena tiene un único objetivo: convertir todo el maíz que produce en proteína animal. “Arranqué como productor ganadero y luego incorporé a la agricultura”, aclara Picat, quien también tuvo un paso por la producción avícola, siempre con la intención estratégica de dar valor agregado a los granos que produce en el norte cordobés. Pero la idea de sumar unidades de negocios en torno al cerdo lejos de alcanzar un resultado definitivo, sigue creciendo.

A fin de mes comenzará en la zona de Las Peñas la construcción de una nueva granja con mil madres para la producción de lechones, que estará integrada a productores dedicados al engorde. “Vamos a poner en marcha un modelo de integración para aquellos productores interesados en ingresar al negocio”, dice a AGROVOZ. El esquema asociativo consiste en la tercerización del engorde de capones.

“Nosotros hacemos la producción de los lechones y los productores integrados nos alquilan su galpón de engorde, a un valor por metro cuadrado, para el uso de las instalaciones. Como un ingreso adicional, le ofrecemos comprar el maíz con una bonificación de 10% sobre el valor de pizarra”. Eso implica trasladar parte del valor agregado de la producción, precisó el empresario.

En esta primera etapa, para albergar la producción de las mil madres el modelo requerirá de 16 galpones de engorde (equivalente a 16 semanas de producción) que estarán ubicados en un radio que no podrá superar los 50 a 70 kilómetros de distancia con la granja. Deberá estar listo en junio del año próximo.

“Ya tengo 10 productores acordados”, anticipó Picat, para quien el sistema, además de permitirle al productor ingresar a la actividad, es un negocio inmobiliario que da una renta anual de 12 % en dólares, con la opción de la comercialización del maíz con un plus adicional de 10 %.

El proyecto de la granja en Las Peñas no termina en mil madres. En 2018 sumará un plantel de otras mil reproductoras, con lo que la necesidad de integración será mayor. El objetivo es que esa granja trabaje a mediano plazo con 4.000 madres. Por cada módulo de 1.000 madres que se sumen, los requerimientos de maíz alcanzan a 6.000 toneladas anuales. “Todavía es mucho lo que se puede hacer, si tenemos en cuenta que en el norte de la provincia producimos 2.000.000 de toneladas de maíz”, comparó el actual presidente de la sociedad rural de Jesús María.

El crecimiento poblacional de la granja irá acompañado por una mayor capacidad de faena del frigorífico Qualitá, con la intención de no abandonar a los clientes que hoy realizan los servicios en la planta. Con una faena mensual de 8.000 cabezas (de las cuales 6.000 se despostan), el frigorífico está trabajando a full. Su faena se compone en un 25% de producción propia, y el resto de productores de la zona, San Juan y La Rioja.

“De lo que compramos con Qualitá, todo sale despostado. Lo que se hace como servicio sale a media res”, explicó Picat. Para atender a la mayor demanda futura, el frigorífico está incorporando más cámaras de frío para llevar la faena a 10.000 cabezas mensuales.

A través de su ciclo 2, Qualitá llega a las bocas minoristas en forma directa, sin intermediación. Sus cortes frescos se ofrecen en grandes cadenas de la ciudad de Córdoba y también en La Rioja, Catamarca, Mendoza y Santa Fé. En la Planta ubicada en Colonia Caroya trabajan 104 personas.

Similar a los modelos de integración que tiene los principales países productores de cerdo de Europa, la idea de Picat es desarrollar un cluster porcino en el norte de Córdoba, a partir de la incorporación de más productores al negocio. “Es un sistema que permite ingresar en la actividad y luego poder integrarse hacia atrás con la incorporación de una maternidad. Con cuatro galpones de engorde, el productor puede en un futuro incorporar 250 madres y hacer un ciclo completo” ejemplificó.

A diferencia de la construcción de una granja que requiere de un mayor capital inmovilizado por un plazo de dos años, hasta que sale la primera camada de capones, la obra de los galpones de engorde dura cuatro meses y el productor empieza a recibir dinero (el alquiler) a partir del primer mes de producción.

El crecimiento reflejado por la producción y el consumo en los últimos 10 años es el cimiento que le permite a Picat construir su proyecto. “Estamos con un consumo de 13 kilos de carne de cerdo y todavía tenemos posibilidades llegar a 18 kilos” vaticinó. Para llegar a ese nivel, la producción nacional debería incorporar 200.000 madres. Según el productor, se está trabajando a un nivel de inversión anual de entre 20.000 y 30.000 madres por año, con lo que en seis años se lograría estar cerca de ese objetivo.

En lo que va de 2017, la faena se encuentra por encima del récord alcanzado el año pasado. Para destacar: la producción de carne por animal faenado está creciendo; ronda los 120 kilos por cabeza, sin perder sus cualidades de carne magra.

A través de una campaña nacional, productores y frigoríficos está, promocionando el consumo de pulpas (como por ejemplo la nalga y el peceto) con el propósito de integrarlos a la oferta de frescos que van a consumo.

Para Picat, las dos razones de peso que explican por qué el consumo de cerdo creció casi el doble en los últimos 10 años (pasó de 7 a 13 kilos por habitante) radican en un cambio cultural en la dieta y en la disponibilidad y continuidad del producto en las bocas minoristas.

LAVOZ DEL INTERIOR – “PRIMER EMBARQUE CON DESTINO A VIETNAM: Calidad embarcó hacia Vietnam 27.000 kilos de manos, patas y orejas de cerdo. Se trata del primero de un programa de ocho envíos que el frigorífico tiene acordado con un trader de Holanda, explicó Ignacio Malvasio, encargado de comercio exterior de la empresa”

CONSIGNAS DE TRABAJO:

- 1- Reconocer en el texto elementos de la propuesta de valor y comparar los mismos con los Objetivos Estratégicos planteados por Picat..
- 2- Aplicar el modelo CMBAS al caso, reconociendo los elementos principales.
- 3- ¿Qué medidas de las adoptadas por Picat son centrales a su estructura de costes y a su fuente de ingresos?. La integración vertical de la cadena de valor ejecutada por Picat cómo afecta la propuesta de valor.