



UNIVERSIDAD DEL SURESTE.

Licenciatura en Enfermería.

Nombre: Celia Juárez Vázquez.

Grado: Noveno cuatrimestre.

Materia: Taller del emprendedor.

Proyecto: Investigación.

Docente: Edgar Geovanny Liévano Montoya.

Fecha: Jueves 08 de julio 2021.

San Cristóbal de las Casas, Chiapas;

## **PROPUESTA DE VALOR.**

Para entender la importancia que el concepto de propuesta de valor tiene en un negocio, Zimmerer (2005) describe que la meta de elaborar y desarrollar un plan estratégico es crear una ventaja competitiva, agregar factores que identifiquen y diferencien a la compañía de sus competidores y le den una posición única y superior en el mercado.

Desde una perspectiva estratégica, la clave del éxito de un negocio es desarrollar una ventaja competitiva única, que le permita crear valor para los consumidores y que le sea difícil de emular a la competencia.

La propuesta de valor es definida por Metzgel y Donaire (2007), como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes. Además, comenta que los estudios de mercado nos enseñan que el posicionamiento estratégico consiste en tomar una opción frente al mercado y la competencia por anticipado y definir cómo se quiere ser y cómo se espera que el mercado me perciba (en términos del producto, de la empresa y de su modelo de negocio en general).

No obstante, Fayolle (2007) contextualiza el concepto de propuesta de valor en un ámbito más global al decir que “el emprendimiento se trata de crear valor”.

Al citar a Ronstadt (1984), Fayolle define que el emprendimiento es un proceso dinámico de creación de valor incremental. Este valor es creado por individuos que asumen riesgos en términos de equidad, tiempo y/o entrega profesional para proveerle valor a un producto (o proceso) o servicio.

El producto o servicio por sí mismo puede o no ser nuevo ni único, pero el emprendedor debe buscar la manera de añadirle valor, al conjuntar los recursos y conocimientos necesarios para lograrlo.

En este sentido, Fayolle le da especial importancia al individuo en la propuesta de valor y, al citar a Bruyat (1993), señala que se da una dinámica de interrelación entre el individuo y la creación de valor. No se pueden disociar las nociones de propuesta de valor e innovación.



La innovación que tiene éxito, ya sea técnica, comercial o de gestión, siempre es origen de una nueva creación de valor, aunque no la única.

Por lo tanto, la creación de valor está ligada a la innovación y a la creación de ventajas competitivas sostenibles. La noción de valor, entendida como valor útil para el consumidor final, siempre está ligada a estas propuestas.

Por otro lado, Metzger (2007) comenta que la mayoría de las personas no pueden explicar qué hace su empresa; es decir, no conocen o no tienen clara la propuesta de valor de la empresa.

La mejor manera para comenzar a alinear a los empleados y a la dirección, es entender el beneficio que la empresa trata de entregar a sus clientes. Por tal motivo, la propuesta de valor debe cumplir con las siguientes características:

- Reflejar la funcionalidad, el servicio, la imagen, la oportunidad, la calidad y el precio que una empresa ofrece a los clientes.
- Incluir información importante para los clientes, como plazos de entrega y riesgos o expectativas.
- Conocer y reflejar las características, visibles o no, que atraen a un posible comprador, lo que define a la empresa como proactiva ante sus clientes.
- Comunicar lo que hace mejor la empresa o la diferencia de la competencia.
- Ser lo suficientemente simple y entendible, para que el cliente potencial aprecie los beneficios.
- Buscar la fidelidad del cliente al mostrar los beneficios que ofrecen sus productos o servicios.

Ahora bien, si las propuestas de valor son los beneficios que la empresa le ofrece al cliente a través de cierto producto (o proceso) y/o servicio, la empresa debe ser capaz de responder a la pregunta del consumidor: ¿por qué debería comprarle a usted?

## GENERAR IDEAS.

En todas partes hay ideas que no requieren, al menos en un principio, una inversión extraordinaria, y que si se tiene la capacidad para detectarlas pueden convertirse en la solución a las necesidades o problemas que las personas requieren.

Una forma de iniciar la generación de propuestas de valor, es utilizar algunas de las preguntas que Alex Osborn (2005) propone para generar ideas:

- \* ¿Por qué es necesario el producto?
- \* ¿Dónde puede hacerse?
- \* ¿Cuándo debería hacerse?
- \* ¿Cómo se hace?, y de ahí podrían derivar otra serie de preguntas, por ejemplo:
- \* ¿debe ser algo nuevo?,
- \* ¿modificado?,
- \* ¿mejorado?,
- \* ¿económico?,
- \* ¿combinado?, etcétera.

A veces ni siquiera es necesario aportar nada nuevo en términos de tecnología o innovación en el producto o servicio, simplemente se trata de tener una estrategia que permita entrar en el mercado con ciertas ventajas que le brinden perspectivas de éxito.

Ahora bien, si además de una fuerte ventaja competitiva se reúnen otras de tipo estratégico (distingos), como pudiera ser la de disponer de un local en una zona clave, conseguir un financiamiento inicial ventajoso, contar con un conocimiento clave del cliente y un excelente plan de negocios, las posibilidades de salir adelante con éxito son bastantes elevadas.



## Recomendaciones.

Por último, el emprendedor puede apoyarse en las siguientes recomendaciones para determinar lo que será su propuesta de valor:

- ❖ Las marcas que establecen un estándar no siempre son marcas de lujo. Muchas marcas definen altos estándares de calidad en diferentes categorías. Es una proposición de valor envidiable y que funciona.
- ❖ Los clientes invertirán en un producto o servicio de una empresa si éste ofrece algo diferente a lo de la competencia. Ese algo, mejor conocido como valor agregado, toma la forma de diferenciación en el producto o servicio (características diferenciales).
- ❖ Un producto es diferenciado si los consumidores perciben que obtienen algo de valor que otros productos no ofrecen.
- ❖ Es bueno adelantarse a la competencia: al ser el primero en ofrecer e introducir un producto o servicio, obtiene diferenciación, dado que es el único en el mercado y ningún producto de la competencia tiene nada similar; pero debe proteger esta ventaja con otras propuestas complementarias o pronto dejará de serlo.
- ❖ Dos productos o servicios con las mismas características pueden diferenciarse por su ubicación física, lo cual genera que uno de los dos sea de acceso más rápido pero, de nuevo, esto debe complementarse o protegerse de alguna manera.
- ❖ Una empresa puede hacer la diferencia por su rapidez para reparar alguna falla o dar atención, es decir, por los servicios de valor agregado que le da al cliente.
- ❖ Las alianzas estratégicas con diferentes entidades que complementan su operación genera una ventaja respecto a la competencia.
- ❖ Contar con un reconocimiento de marca por parte del cliente genera una diferenciación con la competencia, ya que se cuenta con una buena reputación; el cliente percibe que adquiere lo mejor, algo que no puede obtener de la competencia.
- ❖ Si mantiene bajo el costo, sin sacrificar la calidad, el mercado percibe que un producto o servicio es mejor que el de la competencia.



En conclusión, la creación de la propuesta de valor es un ciclo: la toma de decisiones sustentada en el conocimiento del mercado se usa inicialmente para tomar la mejor decisión para la empresa.

Estas decisiones se ajustan y se realimentan según la respuesta del mercado. Seguir las estrategias creadas para brindar un valor superior permanente y constantemente renovado del producto, es la base para una propuesta de valor competitiva y sostenible.

### **MODELO DE NEGOCIOS.**

Un modelo de negocio (también conocido como diseño de negocios) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social.

El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Según lo expuesto, un modelo de negocio podría ser un diagrama de los componentes clave de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman.

El emprendedor puede auxiliarse de la planeación estratégica como una buena herramienta, considerando que existen elementos fundamentales de planeación estratégica para un negocio, que facilitan el desarrollo del modelo entre los más recomendados se encuentran:

1. Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
2. Análisis de la industria y del mercado (incluso la competencia).
3. Análisis técnico-operativo.
4. Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.
5. Análisis financiero.



De acuerdo con un estudio de Stonehouse & Pemberton (2002) “esta combinación de elementos tiene una asociación positiva con la planeación a largo plazo”.

La importancia de un modelo de negocio para el emprendedor es que, por lo común, la planeación que se aplica al inicio de las operaciones de la empresa determina su éxito o fracaso.

Un modelo de negocio es la forma en que se llevará a cabo una actividad de servicios o manufactura, para que sea rentable y se obtengan beneficios económicos.

Ramírez cita a Rappa (2005), quien señala que el modelo de negocio es “el mecanismo por el cual un negocio describe la mecánica para la creación de valor económico”. Es decir, es una representación clara y concreta de cómo una empresa espera ofrecer una propuesta de valor a sus clientes, lo cual implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación u operación.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS.**

Tal como hemos señalado, un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía, incluyendo todos sus componentes, procesos y funciones que tienen como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor.

El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias. Los modelos de negocio con más éxito cuentan con una especie de “secreto” que los diferencia de otros.

La estrategia de la compañía de combinar y poner a trabajar sus áreas de producción, capital, mercado, trabajo y administrativa, determinan un modelo de negocio único.

La combinación de estas variables y el nivel de superioridad del modelo determinan sus ventajas competitivas (el “secreto” del modelo).

Para que un modelo de negocio resulte atractivo y proporcione ganancias, debe poner especial atención en los siguientes puntos:



## **Bajos costos**

Si la compañía tiene los mismos costos que sus competidores, entonces tendrá las mismas ganancias.

Por tanto, para aumentar el margen de ganancias debe disminuir los costos y así hacer frente a la competencia. Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajo posible son:

Ser el número uno en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad.

Las compañías que buscan ahorrar en tecnología y calidad a la larga pueden presentar un aumento en los costos de sus productos, ya que éstos suelen tener más fallas y/o rechazo por parte de los compradores.

El consumidor concibe como mayor valor el hecho de que el costo se disminuya, y esto se puede dar mediante diferentes medidas: aumento de la confiabilidad del producto, que éste sea de más fácil uso, aumento de la garantía y entrega rápida, entre otras.

## **Innovación o diferenciación.**

La empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y el resultado final o producto terminado.

La razón por la que es necesario este punto es que, si la empresa ofrece lo mismo que sus competidores, entonces los consumidores no tendrían por qué preferirla sobre las demás. El valor que la compañía obtiene de su diferenciación con otras depende también del precio y margen de ganancias.

La compañía puede establecer un precio de entrada al producto y si éste tiene éxito puede vender el producto a mayor precio y obtener un margen de ganancia mayor, considerando siempre la sensibilidad que el cliente tenga respecto al costo-beneficio que el mismo le brinda.



La diferenciación o innovación debe ser de valor para el comprador, y se proporciona al reducir el costo o aportar una mejor o mayor utilidad al producto, la diferenciación debe ser real y percibida por el cliente (esto es, no sólo tangible, sino de importancia para el cliente), de otra forma no habrá una preferencia por el producto

Por otra parte, las empresas que desean tener éxito y permanecer en un mercado de alta competitividad como el que se vive hoy en día, deben confrontar varios retos, según recomienda Lewis (2007), por lo que deben plantearse modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características, entre otras:

- El uso de tecnologías apropiadas (que favorezcan su eficiencia técnica, operativa, administrativa, financiera y de mercado).
- Basar el modelo en la eficiencia en el uso de recursos como el capital y el trabajo (el uso óptimo y eficiente de recursos es clave para competir, tal como ya se mencionó).
- La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales, además, no sólo debe centrarse en el consumidor o en el producto, sino que debe observar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener a sus consumidores y aliados.

### **ELEMENTOS DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS.**

El modelo de negocio proporciona información importante acerca de la selección de clientes el producto o servicio a ofrecer, de cómo saldrá al mercado, de los recursos necesarios, por lo que se aconseja, antes de redactarla, dar a respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente potencial para la empresa?
- ¿Está perfectamente clara la propuesta de valor que se ofrece al cliente potencial?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que diferencian a la empresa?
- ¿Qué apoyos son necesarios para la eficiente producción o prestación del servicio?



- ¿Con qué recursos se cuenta y cuáles es necesario conseguir?
- ¿Hasta dónde se quiere llegar con este proyecto (futuro esperado de la empresa)?
- ¿Cómo obtendrá ganancias la empresa?

Los principales elementos que componen a un modelo de negocio, según Chesbrough y Rosenbloom, son los siguientes:

- Propuesta de valor: ésta se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor, el producto que resuelve ese problema y el valor de ese producto desde la perspectiva del consumidor.
  - \* Segmento de mercado: es el grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado tienen diferentes necesidades. En ocasiones el potencial de un producto sólo se aprovecha cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado que resulta ser más adecuado.
  - \* Estructura de la cadena de valor: posición de la compañía y las actividades en la cadena de valor, así como la forma en que la compañía captura o genera el valor creado en la cadena.
  - \* Generación de ingresos y ganancias: forma en que se generan los ingresos (mediante ventas, arrendamientos, suscripciones, etc.), el costo de la estructura y los márgenes de ganancia.
  - \* Posición de la compañía en la red de oferentes (competencia): identificación de competidores, compañías complementarias, proveedores y consumidores. La determinación de estos componentes permite utilizar las redes para hacer llegar mayor valor al consumidor.
  - \* Estrategia competitiva: manera en que la compañía intentará desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible, por ejemplo, a partir de los costos, diferenciación o eficiencia de operaciones.



## **Recomendaciones.**

Un modelo de negocio también se adapta a la situación económica del entorno, de modo que la empresa desarrolla nuevos modelos de negocio que le permiten seguir siendo competitiva en la medida que los requerimientos del mercado lo exigen, por tanto, el modelo no es fijo ni permanente, y debe ajustarse de acuerdo a los cambios en el medio (interno y externo) de la empresa.

Para que las actividades de negocios sean exitosas, es decisiva la forma en que la empresa articula su modelo de negocio y la manera en que se apoya en el desarrollo socioeconómico potencial; siempre con el reconocimiento de que el modelo de negocio es el método con el que una empresa construye y usa sus recursos para ofrecer un mayor valor a sus clientes, mayor que el ofertado por la competencia, y con el mejor rendimiento esperado, de tal forma que le permita tener una ventaja competitiva sostenible y desempeñarse más eficientemente que sus competidores en el corto, mediano y largo plazos, analizando oportunidades y optimizando constantemente sus componentes, interrelaciones y entorno, así como los cambios en los mismos.

## **NATURALEZA DEL PROYECTO.**

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir la esencia del mismo, es decir, cuáles son los objetivos de crearlo, cuál es la misión que persigue y por qué se considera justificable desarrollarlo.

A partir de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define qué es su negocio.

Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa.

El primer elemento a considerar en la formación de una empresa de éxito radica en lo creativo de la idea que le da origen.

Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas.



Una vez que se generan las ideas, es necesario evaluarlas mediante los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de seleccionar la mejor de ellas.

Una vez que selecciona una idea, es necesario que defina con más detalle en qué consiste; con dos ejemplos más, los lectores podrán realizar su proyecto.

### **Justificación de la empresa.**

Una vez que ha seleccionado una idea, debe justificar la importancia de la misma, especificar la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema concreto que resuelve.

### **Propuesta de valor.**

Ya que tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es redactar la propuesta de valor que, como vio en el capítulo 3 de este libro, es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, la idea que diferenciará un producto de elementos similares a los de la competencia; dentro de su contenido especifica los aspectos que motivarán al consumidor a preferirlo, puede ser su precio, calidad, servicio posventa, utilidad, y cualquier otro atributo al que el cliente potencial le otorgue valor.

Bibliografía: EL EMPRENDEDOR DEL EXCITO, Cuarta edición. RAFAEL ALCAZAR RODRÌGEZ.