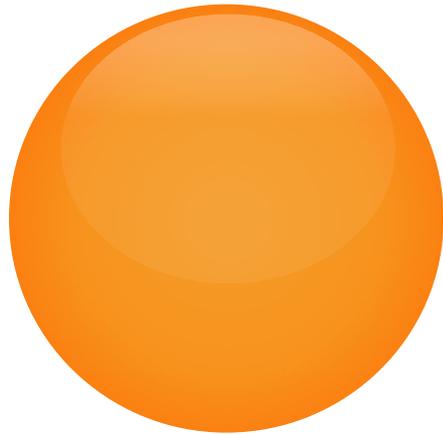


# Clase 1

# MODELO DE NEGOCIO CREACIÓN DE VALOR



**LAS ORGANIZACIONES SE GESTIONAN  
PARA CREAR VALOR  
Y EL VALOR SE EXPRESA EN LOS  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE SE  
BUSCA ALCANZAR.  
TODO ESTO SE DESARROLLA DENTRO  
DE UN MODELO.....QUE ES EL QUE  
DEBERÍA GENERAR COHERENCIA ENTRE  
LO QUE SE DECLARA Y LO QUE SE HACE.**

# MODELO DE NEGOCIO



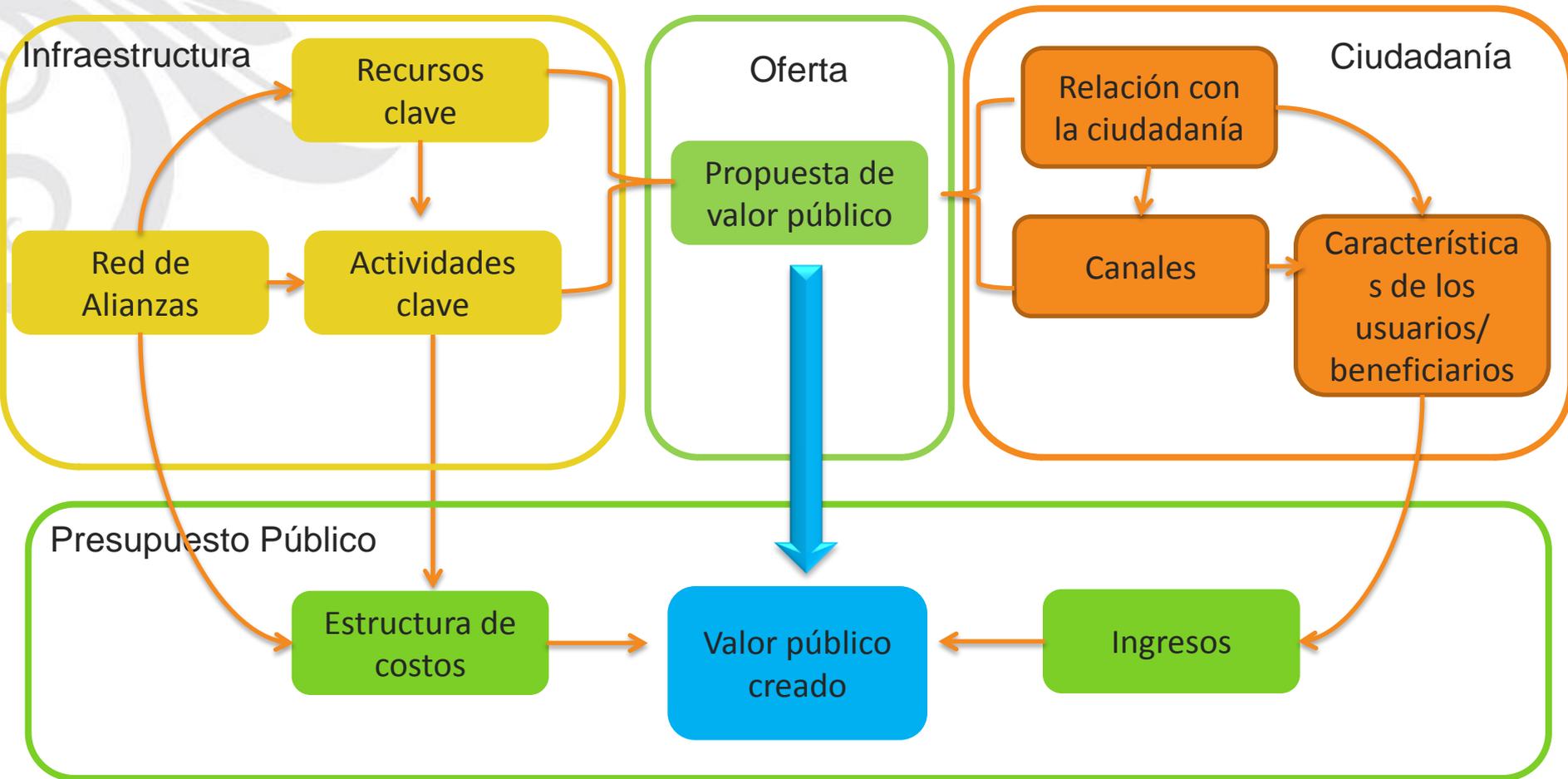
[Osterwalder, 2007]

Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación

Un modelo de negocio es el conjunto de procesos que se diseñan para tratar de generar ingresos y beneficios. Da cuenta de la forma en que se organiza y planifica una empresa-organización para servir a sus clientes, usuarios, beneficiarios. En el ámbito de las organizaciones públicas o sin fines de lucro se habla de modelo de creación de valor.

Debe dar cuenta de los procesos que se desarrollan en los siguientes ámbitos: Cómo seleccionar a sus clientes, Cómo definir y diferenciar sus ofertas de producto /servicios; Cómo crear utilidad para sus clientes; Cómo conseguir y conservar a los clientes; Cómo salir al mercado (estrategia de marketing); Cómo definir las tareas que deben llevarse a cabo; Cómo configurar sus recursos; Cómo conseguir el beneficio.

# MODELO DE NEGOCIO



# ¿CÓMO PUEDO CREAR VALOR?

---

- Satisfaciendo de manera adecuada una necesidad (lo adecuado es la función que maximiza el valor creado), es decir conociendo lo que la ciudadanía-beneficiarios-usuarios quieren.
- Haciendo aquello que se hacer muy bien
- Usando las ventajas competitivas que hemos desarrollado
- Innovando

# Creación de valor público según Mark Moore

---

- Propone un transito de un enfoque burocrático a uno de “emprendedor público”
- El valor privado es fácil de medir según los resultados económicos pero el público es más que eso y depende de lo qué es valioso para la sociedad y la satisfacción de sus necesidades.
- La estrategia de la organización debe ser
  - Sustantivamente valiosa
  - Políticamente Sustentable
  - Técnicamente Factible

# VENTAJAS COMPETITIVAS

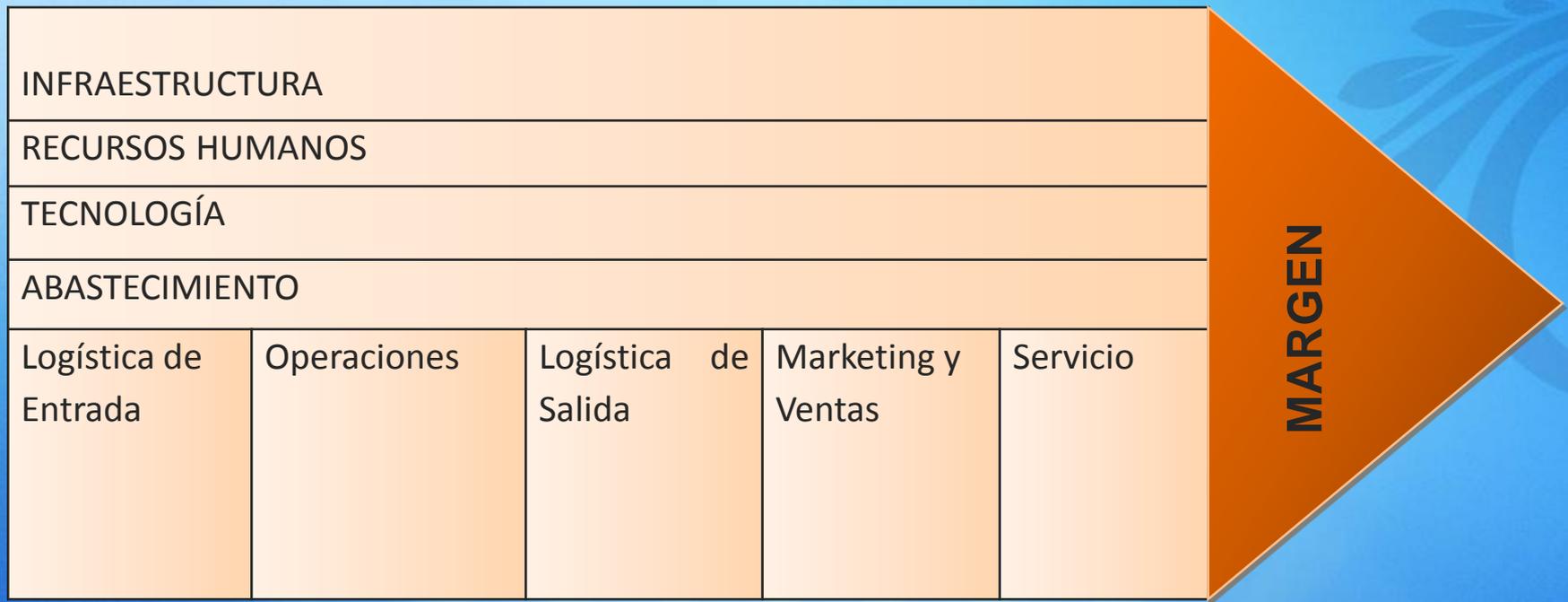
---

Todas las organizaciones buscan lograr *Ventajas Competitivas (VC)* en su modelo de creación de valor, en ese caso hablamos de *ventajas o competencias*.

Las VC no se pueden comprender analizando a la organización como un todo, ya que en general se encuentran en el modo en que una empresa/organización realiza sus actividades: comprar mejor, tener mejor logística o un marketing de mayor calidad, tener una marca reconocida, tener un grado de adhesión de sus clientes, etc....

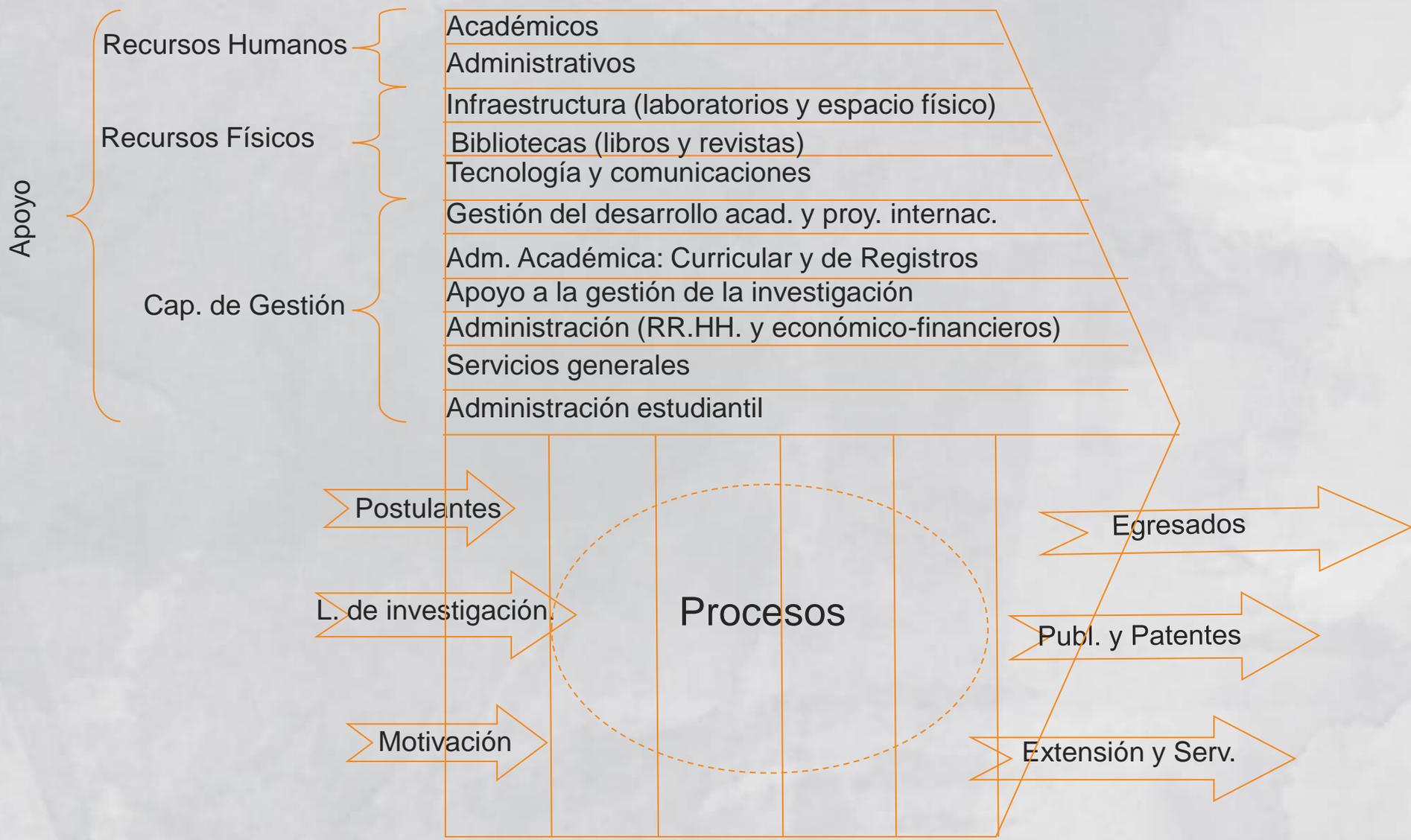
Para analizar las fuentes de VC de una empresa, un modelo útil es el de la **CADENA DE VALOR**



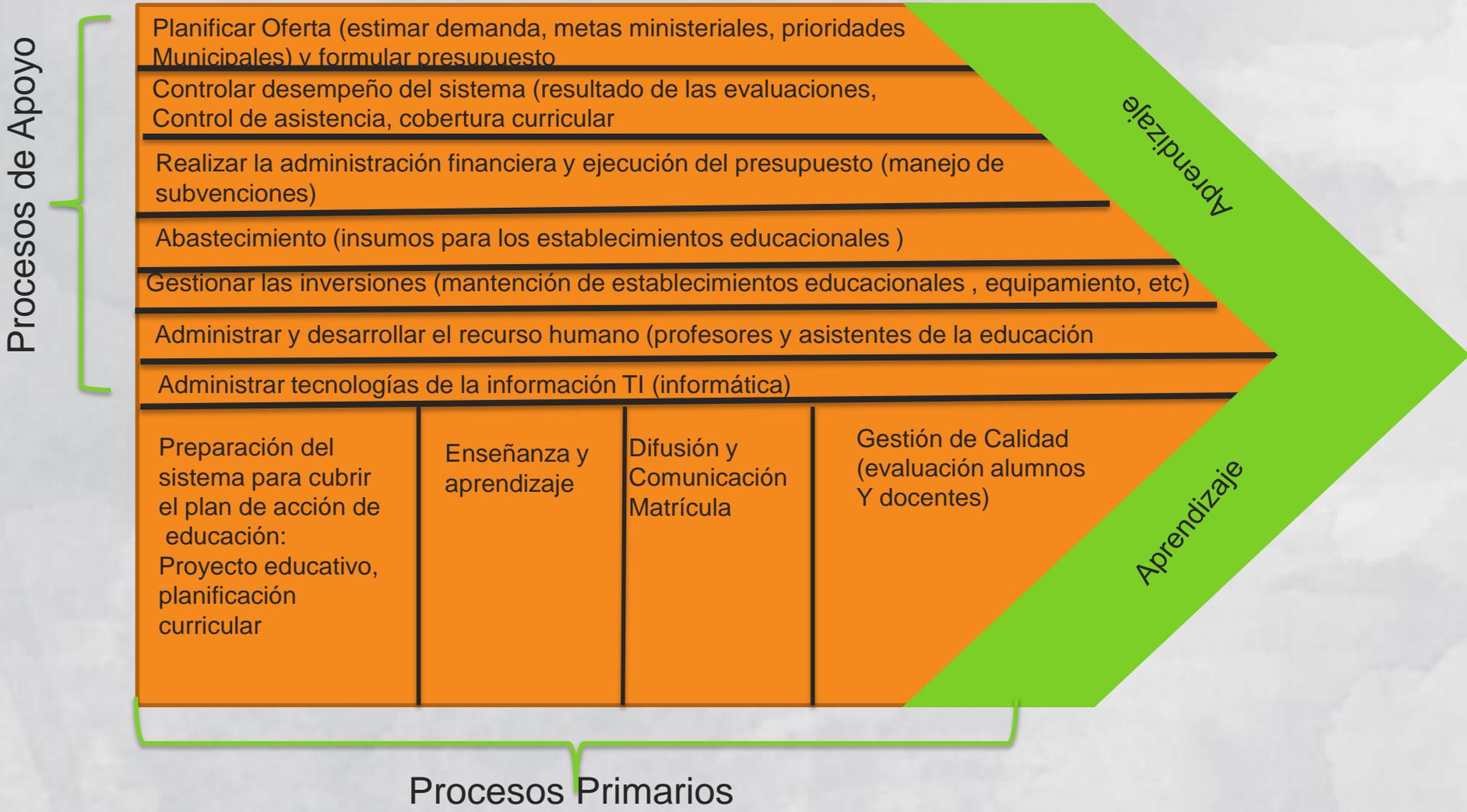


- **ACTIVIDAD DE VALOR** es cada actividad que desempeña la institución y que agrega valor para los clientes, usuarios o beneficiarios. Hay actividades que no lo agregan.
- **MARGEN** es la diferencia entre el valor total y el costo total.
- **CADENA DE VALOR** es la separación de la actividad total de la empresa en actividades individuales de naturaleza diferente. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa, y hallar fuentes de diferenciación.

# CADENA DE VALOR PUC



# CADENA DE VALOR AREA EDUCACION DE CORMUP



# Cadena de Valor CORMUP

## PROCESOS DE APOYO

- *Planificar Oferta:* (estimar demanda, metas ministeriales, prioridades municipales) y formular el presupuesto. Elaboración rigurosa del Padem
- *Controlar desempeño del Sistema* (resultado de las evaluaciones, control de asistencia, cobertura curricular).
- *Realizar la administración financiera y ejecución del presupuesto:* Alcanzar el equilibrio presupuestario para reducir las brechas entre ingresos y gastos (Realizar la gestión de las subvenciones).
- **d. Gestionar las inversiones** (mantención de establecimientos educacionales, ampliaciones, equipamiento), formular proyectos de inversión en función del diagnóstico de déficit y problemas comunales en educación, para su postulación a las diferentes fuentes de financiamiento.
- **e. Abastecimiento:** (insumos para los establecimientos educacionales): Determinar y gestionar las distintas necesidades de materiales e insumos demandados por los establecimientos.
- **f. Administrar y desarrollar el Recurso Humano:** (Profesores y Asistentes de la Educación): Realizar planificación y selección de dotación docente.
- **g. Administrar Tecnologías de la Información TI:** Gestionar el software de gestión escolar SENDA,
- utilizada como herramienta de carga, consulta y análisis de datos en las distintas escuelas;

## PROCESOS PRIMARIOS

- *Preparación del sistema para cubrir el plan de acción de educación:* Proyecto educativo, Planificación curricular, Infraestructura y RRHH.
- *Ejecución de la Enseñanza y aprendizaje:* Realizar acompañamiento a los establecimientos educacionales en el proceso de Enseñanza y Aprendizaje, planificados en el PADEM.
- *Difusión y comunicación:* supervisar y controlar el proceso de Matrícula en los distintos establecimientos educacionales.
- *Gestión de calidad (evaluación alumnos y docentes):* Realización de evaluación por el Mineduc y evaluaciones comunales a docentes y alumnos (Lenguaje y Matemáticas).



# EJEMPLO DE MODELO DE NEGOCIOS EN EDUCACIÓN

# eCh>

enseñachile

[www.ensenachile.cl](http://www.ensenachile.cl)



## Misión

Construir un movimiento de líderes comprometidos con la calidad de la educación.

Para esto seleccionamos, formamos y acompañamos a profesionales de excelencia, de distintas carreras, para que trabajen por dos años a tiempo completo como profesores, contratados por colegios vulnerables.

Buscamos transformar las salas de clases y comprometer a los profesionales en el cambio del sistema educacional desde sus futuras profesiones y áreas de influencia.

# PROCESOS DEL MODELO EDUCATIVO



Buscamos

Buscamos personas, promoviendo el programa en las mejores Universidades del país.



Seleccionamos

Se lleva a cabo un riguroso proceso de selección que evalúa en los postulantes las competencias necesarias para impactar en las salas de clases y ser un líder emprendedor en el futuro .



Asignamos

Se seleccionan colegios según 3 criterios:

1. El sostenedor y el director están muy comprometidos con la misión de Enseña Chile.
2. Colegios en condición de vulnerabilidad según SIMCE.
3. Los colegios deben estar en los ámbitos geográficos donde trabaja Enseña Chile.



Entrenamos

En el área de Formación, capacitamos a los profesionales para "Liderar en la sala de clases", bajo el modelo TAL (Teaching as leadership). Para ello asisten a un curso intensivo de 4 semanas en enero y se les apoya con formación continua durante el primer año.



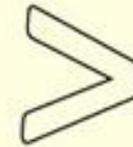
Apoyo Continuo

Se entrega apoyo constante con 1 coordinador por cada 13 profesionales de Enseña Chile, durante los 2 años que dura el programa.



Medimos Impacto

Medimos el impacto generado por nuestros profesionales en la sala de clases.



Construimos relaciones

Construimos relaciones con empresas que apoyan al programa y con otras redes internacionales con programas similares.



Red Precursores

Se implementa una red de apoyo a ex profesionales del programa para que emprendan en educación, puedan reinserirse en empresas de prestigio, estudiar cursos de postgrado o insertarse en el sector público.

# Modelo Canvas de Negocio

## Alianzas clave

### Socios estratégicos:

Anglo American  
Empresas copec  
Grupo CGE  
BCI

### Socios corporativos:

DHL  
LGT

### Apoya un colegio:

Google

### Evaluador externo:

BID educación

### Patrocinadores:

Fulbrigh  
Foro innovación  
Deloitte  
UndurragaTI  
Ortuzar, Aguila y  
Concha abogados  
Leche<sup>2</sup>

### Fundaciones asociadas:

AptusChile  
AraucaniAprende  
CreceChile  
Carrera

## Actividades clave

- Reclutamiento y selección de profesionales
- Selección de colegios a intervenir
- Capacitación a profesionales
- Selección de colegios
- Elegir a delegados de Universidades
- Tutoría a profesionales en salas de clases
- Mantener red de precursores
- Medir impacto

## Recursos clave

- Profesionales de distintas áreas del conocimiento, especialmente del área de ciencias.
- Apoyo económico de socios estratégicos y patrocinadores

## Propuesta de valor

Seleccionar, formar y acompañar a profesionales de excelencia, para que trabajen por dos años como profesores líderes en sus salas de clases para que influyan desde sus áreas de influencia en la calidad de la educación

## Relación con el cliente

Directo contacto con alumnos como un profesor más de mínimo 30 horas pedagógicas a la semana. Profesionales duran 2 años en los colegios y luego forman parte de la red de precursores.

## Canales de distribución

Colegios que postulan a la intervención. Deben cumplir los siguientes requisitos:

- Contar con educación media
- Que esté localizado en la Región Metropolitana (R.M), Región de la Araucanía (IX) o Región de los Ríos (XIV)
- Trabajar con población escolar vulnerable. Esto significa estar categorizado como establecimiento de grupo socioeconómico Bajo (A) o Medio-Bajo (B) en el último Simce de IIº Medio.
- Que el director y el sostenedor del establecimiento compartan la misión y principios de Enseña Chile

## Segmentos de mercado

Alumnos de enseñanza media con un alto índice de vulnerabilidad y bajo índice en el SIMCE.

## Estructura de costos

Costos en administración y funcionamiento de las oficinas de enseñanza Chile  
Costos para financiar parte de convenios con universidades para los precursores.

## Fuentes de ingreso

Entrega de recursos por parte de los socios estratégicos y el 2011 un 63% de presupuesto fue entregado por el Mineduc.  
Los profesionales son contratados por los colegios, quienes le pagan el sueldo.

# ¿AHORA... dónde está nuestro Modelo de Negocio?



Cuál es el  
“vecindario” de  
nuestro negocio?

## ¿Cual es el entorno de nuestro MN?



Para analizar cuál es efectivamente el “entorno” en el que se desarrolla nuestro MN, es que existe el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Éste análisis, conlleva una revisión de dos elementos principales, primero, cual es la estructura del sector en el que nos desempeñamos, y luego, cual es nuestra posición relativa dentro del mismo...

# La estructura del sector...

## Determinantes de la rentabilidad de la Industria



# Por ejemplo...

- Cenabast (industria de insumos médicos e industria farmacológica)
- Ministerio de Educación: División de Educación Superior (Universidades Públicas y Privadas)
- MOP (Construcción de Obras civiles), etc...



# Amenaza de nuevos competidores



© Can Stock Photo - csp3030666

- Economías de escala
- Requisitos de capital/inversión
- Los costos en que incurre el cliente para cambiar de proveedor
- Accesos a los canales de distribución de la industria
- Acceso a la tecnología
- Lealtad a la marca
- La probable reacción de los jugadores existentes en la industria
- Regulaciones de gobierno....los nuevos jugadores pueden conseguir subsidios?

## Amenaza de sustitutos



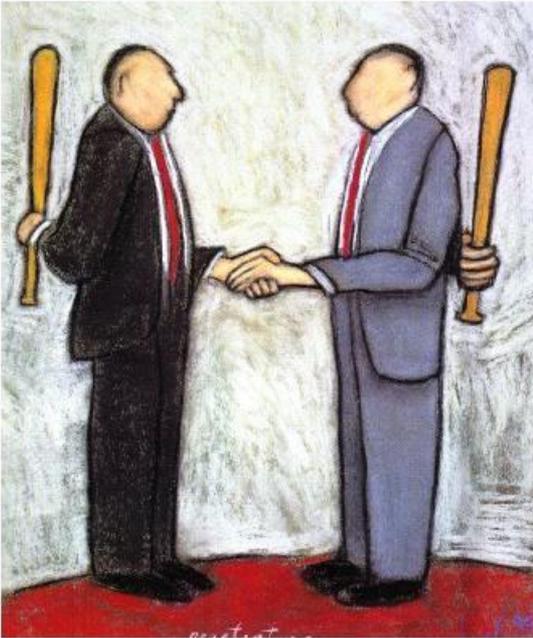
- Calidad ¿Es un sustituto mejor que el bien o servicio actual?
- Buena voluntad de los compradores de sustituir
- El precio y desempeño relativo de los sustituto
- Los costos de cambiar al uso de sustitutos

# Poder de Negociación de Proveedores



- Concentración de proveedores
- Poder de la marca
- Rentabilidad de los proveedores...  
están obligados a subir los precios?
- Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante en la industria
- La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores
- Nivel actual de calidad y servicio
- Costos de sustituir clientes ¿es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes?

# Poder de negociación de los compradores



- Concentración de compradores ¿hay algunos pocos compradores dominantes y muchos vendedores en la industria?
- Diferenciación ¿están los productos estandarizados?
- Rentabilidad de los compradores ¿están los compradores forzados a ser exigentes?
- Nivel actual de calidad y servicio
- Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia adelante de la industria
- Costos de sustituir clientes ¿es fácil que los compradores cambien a su proveedor?

# Amenazas en la Intensidad de la Rivalidad



- La estructura de la competencia-> Es mas intensa si hay muchos competidores de igual tamaño.
- Estructura de costos de la industria->Industrias con altos costos fijos animan a los competidores a producir a plena capacidad
- Grado de diferenciación del producto->Donde hay commodities hay mayor rivalidad

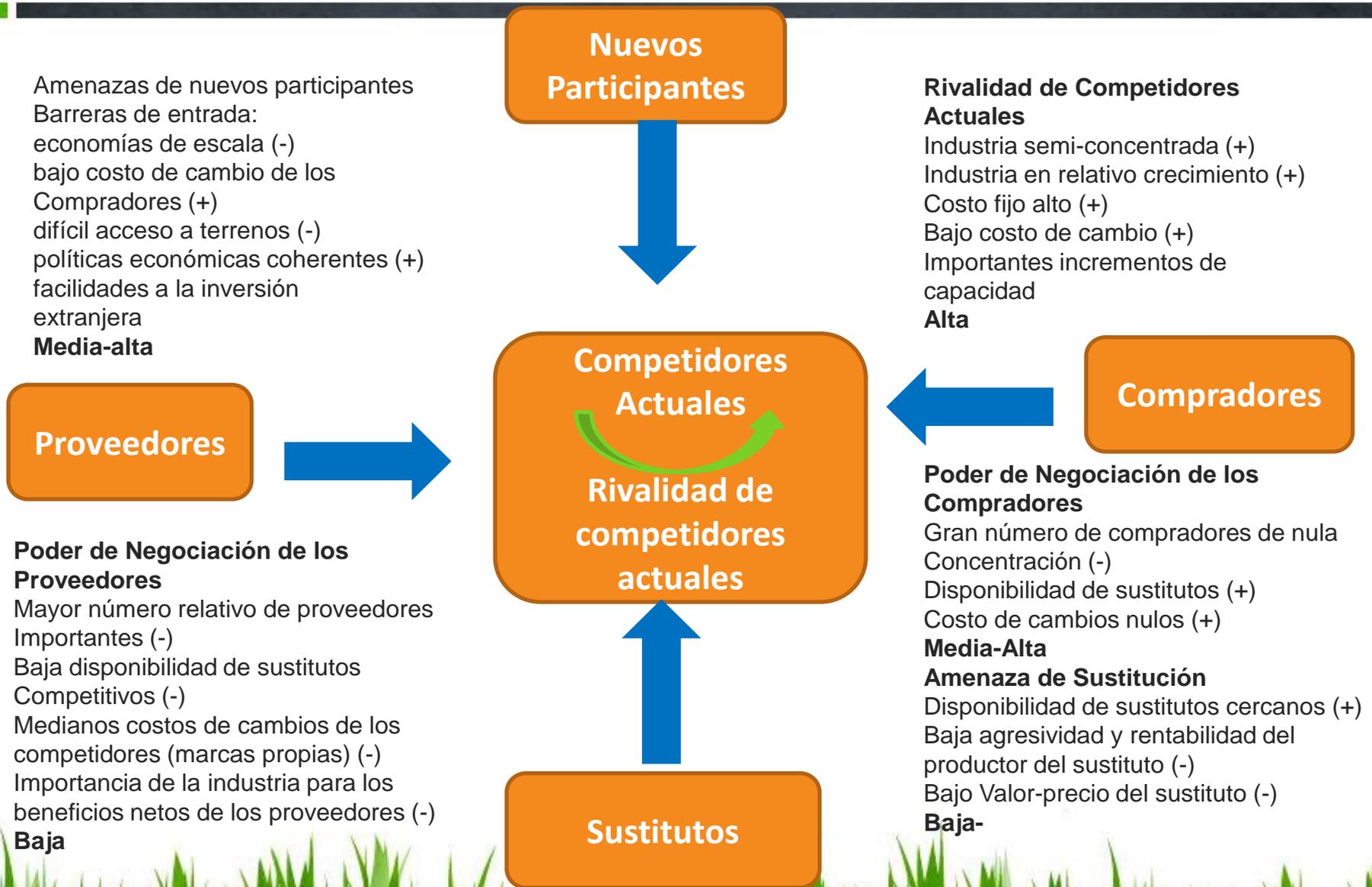
# Amenazas en la Intensidad de la Rivalidad

---

- Costos de sustituir clientes -> Se reduce la rivalidad cuando los compradores tienen altos costos de cambios de proveedor
- Objetivos estratégicos-> Si los competidores persiguen estrategias agresivas de crecimiento, la rivalidad es mas intensa
- Barreras de salida -> Cuando las barreras para dejar una industria son altas la rivalidad aumenta



# Porter aplicado a CORMUP Educación



# Resumiendo...

- El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es útil para “Mapear” la ubicación de nuestro negocio en una determinada “Industria”, evaluando quienes son nuestros competidores, nuestros clientes, nuestros proveedores, cuáles serían los productos sustitutos y como es la rivalidad existente entre quienes ofrecen el mismo producto o servicio.
- El modelo cuenta con limitaciones, como:
  - Se puede subestimar y/o sobrestimar alguna de las fuerzas.
  - El modelo fue diseñado para analizar estrategias de negocio individuales. No analiza sinergias e interdependencias en un portafolio de negocios.
  - No considera la posibilidad de que una industria pueda ser atractiva debido a que están allí ciertas compañías
  - No se hace cargo de cambios radicales del entorno
  - No analiza la creación de mercados nuevos