

## ■ GUÍA DE APRENDIZAJE

### Unidad 1: MODELOS DE PROCESO DE NEGOCIO

*Dirección de Planificación y Desarrollo Online - INACAP Online*  
*Universidad Tecnológica de Chile - INACAP*  
***www.inacap.cl***  
*Santiago de Chile*

***Equipo de Autoría***  
**INACAP Online**

*Diciembre, 2017. Propiedad de INACAP*  
*Versión: 1.0 (12/2017)*  
*Palabras claves: “agregar palabras claves”*

■ **FOLIO: INT-P2018-TIDC12-GA**

# Tema 1. Componentes de un modelo de negocio



Para realizar un plan de negocio, necesitamos información de los gustos y necesidades de nuestros clientes, y conocer cómo nuestro producto o servicio satisface sus necesidades. Cuando un emprendedor se plantea por primera vez una idea de negocio, no resulta fácil trasladar inicialmente el proyecto que flota en su cabeza a una realidad tangible que pueda ser rentable a corto o medio plazo.

## 1.1 Estructura y componentes de un plan de negocio

Harvard Business Press en su libro “Crear un plan de negocios” (2009), propone que la estructura más típica de un **plan de negocios** incluye ciertos componentes que implican pasar desde la información general desde los resúmenes cortos a explicaciones más detalladas. Así, se abordan aspectos internos de la organización, administración y financiamiento, aspectos del entorno de ésta e información específica de sus clientes; la estructura más comúnmente utilizada es la que se encuentra dispuesta en la Figura 1.

Figura 1. Crear un plan de negocios.  
Fuente: Harvard Business Press (2009).

Plan de negocios
a. Portada y tabla de contenidos.
b. Resumen ejecutivo.
c. Descripción del negocio.
d. Análisis del entorno del negocio.
e. Antecedentes del sector.
f. Análisis competitivo.
g. Análisis del mercado.
h. Plan de operaciones.
i. Equipo de gestión.
j. Plan financiero.
k. Información adjunta e hitos propuestos.

A continuación, describiremos cómo se debe estructurar un plan de negocios, según los puntos expuestos en la Figura 3 y en el libro “Crear un plan de negocios” (2009).

**a. Portada y tabla de contenidos:** esta sección es lo primero que recibe el lector, por ello debe serle atractivo para que genere el interés de seguir leyendo, entonces, es recomendable que contenga:

- Una apariencia limpia y profesional.
- Incluir el nombre del negocio o proyecto.
- Incluir el nombre del emprendedor y sus antecedentes de contacto (número de celular, correo electrónico, página web, otros).
- Incluir un logo de la empresa.

**b. Resumen ejecutivo:** esta parte contiene una presentación concisa de los principales puntos del **plan de negocio**, es una especie de sumario que entrega una visión general del proyecto de negocio. Algunos aspectos que deben estar incluidos en este resumen son: la oportunidad única y especial del negocio, la potencial rentabilidad y la necesidad de financiamiento.

**c. Descripción del negocio:** este punto entrega una panorámica más detallada del negocio, sus objetivos y la explicación de por qué debería ser exitoso, qué cualidades tiene y por qué tiene una real oportunidad de ser una idea que generará rentabilidad para sus inversionistas. Algunos aspectos que se deben considerar son:

- Cuál es el mercado que atenderá.
- Qué tipo de producto o servicio se ofrecerán.
- Tipo de clientes al que está dirigido.
- Cuál es el estado financiero.
- Forma de comercialización del producto o servicio.

**d. Análisis del entorno del negocio:** primero definiremos **sector** como: “Grupo de empresas que producen y venden productos o servicios a un mercado particular” (Harvard Business Press, 2009, p. 31). Entender el sector productivo y conocer a los competidores y el mercado en que se insertará el negocio es fundamental para desarrollar un plan de negocio y orientar en la implementación de un plan de marketing eficaz.

**e. Antecedentes del sector:** contiene la información que permite entender la forma, tamaño, tendencias y características claves del sector productivo y cómo el producto o servicio propuesto se inserta en dicho sector. Para completar esta información, es necesario formularse algunas preguntas como, por ejemplo: ¿cuál es la gama de productos o servicios que existen en el sector?, ¿cuáles son las tendencias?, ¿cuál es la tasa de crecimiento?

Estructurar el plan de negocios es de gran ayuda.



**f. Análisis competitivo:** los competidores son las empresas del sector que producen los mismos productos o servicios ofrecidos. Es necesario conocer quiénes son las empresas que resuelven las mismas necesidades, además de qué participación tiene en el mercado cada competidor. A partir de esta información se debe buscar la diferenciación de los productos ofrecidos por estos.

**g. Análisis de mercado:** se debe centrar en el mercado objetivo al que se pretende llegar, además de definir cuál es el grupo de personas o empresas que elegirán comprar el producto ofrecido, de dónde provienen, qué características tienen. A esto se le conoce como **segmentación de mercado**.

Necesitamos saber **¿qué quiere?, ¿cómo quiere que sea este producto?, ¿dónde lo adquirirá?, ¿para qué lo quiere o por qué lo quiere?** Por lo tanto, debemos saber qué características tiene nuestro **público objetivo** y qué producto le podemos ofrecer para satisfacer esta necesidad. También debemos saber si existe en el mercado otro producto que pueda competir con el nuestro, de tal modo de diferenciar nuestro producto para que se imponga sobre la competencia.

**h. Plan de operaciones:** es una guía de las acciones o de la operatoria que se requiere para la producción del bien o servicio, está ligada a las estrategias definidas por la empresa.

Se debe considerar el **punto de equilibrio**, que se refiere al número de unidades de producto o servicios que es necesario vender con el fin de que los ingresos sean iguales a los costos operativos para producirlos.

**i. Equipo de gestión:** se debe considerar el equipo de trabajo y las competencias que estos deben tener para cumplir con el desempeño eficiente y eficaz en dirección y administración de la empresa.

**j. Plan financiero:** se refiere a los recursos económicos requeridos para la puesta en marcha del proyecto y todos los elementos que este requiera. Es necesario conocer la proyección de los ingresos y de los costos para estimar la rentabilidad del negocio, y así asegurar el éxito y permanencia en la industria.

**k. Información adjunta e hitos propuestos:** es recomendable incluir dentro del plan de negocio una Carta Gantt, para visualizar en el tiempo las acciones relevantes que se deben realizar para el cumplimiento de los objetivos.



### Ejemplo de Carta Gantt:

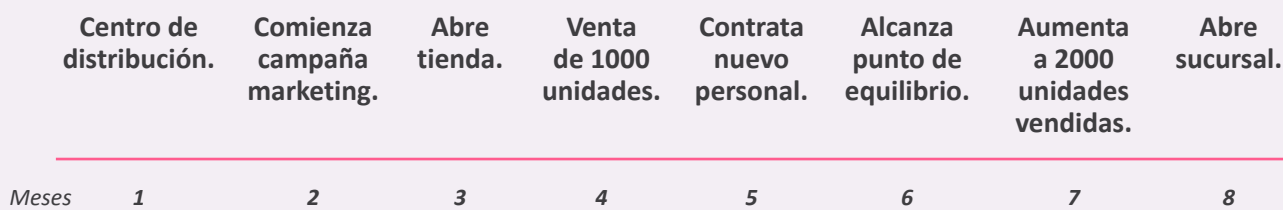


Figura 2. Carta Gantt. Fuente: Elaboración propia, basada en Harvard Business Press (2009).

T1

T2

T3

T4

T5





## Tema 2. Proceso de negocio

Crear una empresa es un desafío muy interesante. Es la oportunidad de poner en marcha una idea de negocio, de plasmarla en la realidad, y ser capaz de crear ingresos y empleo. Esa satisfacción solo la puede experimentar alguien que tiene la valentía de explorar en el incierto y gratificante mundo del emprendimiento.

### ¿Qué es el modelo de negocios?

Alexander Osterwalder e Ives Pigneur en el libro “Generación de modelos de negocio” (2010) plantean que: “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).



Para ahondar sobre lo que significa e implica realizar un plan de negocios, te invitamos a revisar el siguiente material:

- Material de profundización 1: El plan de negocios.

## Tema 3. Etapas del modelo de negocio

Alexander Osterwalder e Ives Pigneur en el libro “Generación de modelos de negocio” (2010) plantean que:

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (p. 15).

Una de las mayores innovaciones y fortalezas del modelo Canvas es que los nueve módulos que lo componen permiten plasmar la idea de negocio de manera clara en una simple hoja, y visualizar rápidamente sus componentes.

## 3.1. Los nueve módulos Canvas

El modelo Canvas afirma que **la idea de negocio debe contar con una propuesta de valor que debe ser conocida por los potenciales clientes**. Este fue creado inicialmente por Alexander Osterwalder y más tarde otros autores aportaron a su trabajo como por ejemplo Ives Pigneur.

A continuación se señalan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder y Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio” (2010), además, **podrás acceder optativamente a un video que te explicará más sobre cada módulo y te ayudará a realizar de mejor manera las actividades**.

T1

T2

T3

T4

T5



### 1.- Segmentos de mercado / clientes

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado (p.16).



<https://vimeo.com/252891255>

### 2.- Propuestas de valor

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuesta de valor (p. 16).



<https://vimeo.com/252891397>

### 3.- Canales

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y ventas (p.16).



<https://vimeo.com/252891561>

### 4.- Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado (p. 16). La idea es que se establezca una fidelización.



<https://vimeo.com/252891659>

### 5.- Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas (p. 17).



<https://vimeo.com/252891796>

### 6.- Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos (p. 17).



<https://vimeo.com/252891953>

### 7.- Actividades clave

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior (p. 37).



<https://vimeo.com/252892020>

### 8.- Asociaciones clave o alianza estratégica / socios clave

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa (p. 17).



<https://vimeo.com/252892125>

### 9.- Estructura de costos

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos (p. 17).



<https://vimeo.com/121664722>

A continuación, te presentamos el Modelo Canvas:

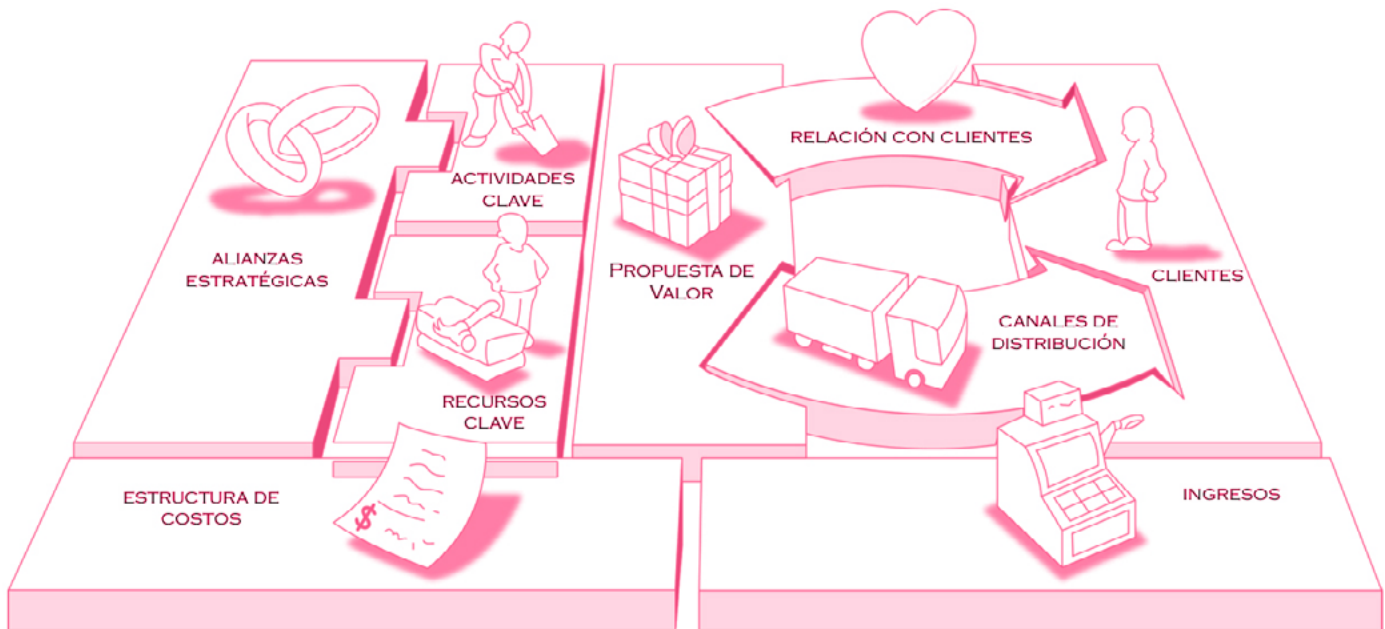


Figura 3: Modelo Canvas. Fuente: Osterwalder, Pigneur (2010).

## 3.2. Ventajas del Modelo Canvas

Este modelo, si bien ha mostrado su aplicación, también tiene algunos detractores que señalan que es un modelo demasiado sencillo y entrega poca información del negocio. Sin embargo, de igual modo, se utiliza para plasmar una idea de negocio, porque resume la información clave de este y es una forma clara de expresarla.



**Revisa este video**

**Podrás revisar mayor información sobre el Modelo Canvas**

**aquí: <https://vimeo.com/136227592>**

A continuación, se presentan algunas ventajas que plantean Alexander Osterwalder e Ives Pigneur en su libro “Generación de Modelos de Negocio” (2010):

- **Un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa.**
- **Este concepto se ha aplicado y probado a nivel internacional, y empresas como IBM, Ericsson y Deloitte, además, el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá ya lo están utilizando.**



- Este concepto podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio, con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas.
- El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (p.15).

El manejo o conocimiento del Modelo Canvas nos entrega una herramienta útil para desarrollar una idea de negocio que se plasme en la realidad, porque cada uno de sus nueve módulos abarcan la información que requiere el emprendedor.

T1

T2

T3

T4

T5



## Tema 4. Cadena de valor



### Lectura obligatoria

Podrás revisar mayor información sobre la cadena de valor acá: Porter. M (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo Editorial Patria. Páginas: 97 - 111 (Parte del capítulo 2: La cadena de valor y la ventaja competitiva). Disponible en biblioteca online de INACAP.

## Tema 5. Business Process Management (BPM)

De acuerdo con White (2009), Business Process Model and Notation (BPMN) es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades. BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma, BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD).

BPD es un diagrama diseñado para representar gráficamente la secuencia de todas las actividades que ocurren durante un proceso basado en la técnica de "Flow Chart", incluye además toda la información que se considera necesaria para el análisis. BPD es un diagrama diseñado para ser usado por los analistas, quienes diseñan, controlan y gestionan procesos. Dentro de un Diagrama de Procesos de Negocio BPD se utiliza un conjunto de elementos gráficos, agrupados en categorías que permiten el fácil desarrollo de diagramas simples y de fácil comprensión, pero que a su vez manejan la complejidad inherente a los procesos de negocio.

Con BPMN se puede desarrollar un Mapa de Procesos que consiste en una gráfica que representa las actividades que hacen funcionar a la organización, refiriéndose tanto a las actividades internas como externas.

El mapeo de macro procesos contiene tres tipos de procesos:

Procesos estratégicos	Se refiere a todos aquellos que involucran políticas, tomas de decisiones, planificación y alta gestión.
Procesos clave u operativos	Son los procesos del quehacer diario, operacionales y que generan valor.
Procesos de apoyo	Son los procesos que proporcionan el soporte y los recursos a los procesos claves u operativos.



Figura 4: Mapa de procesos en BPMN. Elaborada a partir de Santos & Santos (2012).

## 2.4. Notaciones del diseño de software

Muchas notaciones y lenguajes existen para representar los artefactos del diseño de software. Algunos se utilizan principalmente para describir un diseño de organización estructural, otros para representar el comportamiento del software. Ciertas notaciones son utilizadas sobre todo en el diseño arquitectónico y otros, principalmente, durante el diseño detallado. Aunque algunas notaciones pueden ser utilizadas en ambas etapas.

En la figura se representa los tres tipos de procesos presentes en un mapeo. Primero se observan los procesos estratégicos como gestión estratégica, de la calidad y de precios. Seguido, se aprecia los procesos clave como gestión de las ventas, de inventarios y operaciones de distribución. Finalmente, los procesos de apoyo que están compuestos por finanzas y contabilidad, administración, recursos humanos, infraestructura, tecnologías de información y gestión de activos.

En el ejemplo se utiliza el proceso de gestión de operaciones de distribución, y es el seleccionado como objeto de estudio y aplicación de BPM por ser representativo. Además, en este, el proceso clave se subdivide en cinco subprocesos:

Recepción	Se encarga de la recepción de los productos enviados por los proveedores.
Almacenaje	Se encarga de almacenar los productos recibidos en secciones de reserva que permitan una rápida reposición a las estanterías de picking.
Reposición	Se encarga de colocar los productos de la sección de reserva a las estanterías para sean recogidas por los operarios de picking.
Picking	Se encarga de la preparación de pedidos en base a las órdenes de trabajo.
Distribución	Se encarga de gestionar la distribución y entrega en forma oportuna de los pedidos a los locales solicitantes.



En el ejemplo, en el artículo presentado por Santos & Santos (2012) se toma el proceso de picking caracterizándolo de la siguiente forma:

**Definición:** los operadores del centro de distribución preparan los pedidos de los locales solicitantes en base a una orden de trabajo obtenida mediante el Sistema Automatizado de Radio Frecuencia. El picking es efectuado en bandejas especiales que evitan el deterioro durante el traslado. Se utilizan bandejas de color rojo para el envío de productos que requieren un cuidado especial; los demás productos se recolectan en bandejas de color verde.

### Objetivos del subproceso:

- Terminar la preparación de las órdenes de trabajo al 100%, buscando cumplir una tasa de servicio alineada a los objetivos del área.
- Controlar y asegurar un adecuado llenado de las bandejas, tomando consideraciones como el tamaño del producto, su fragilidad y peso.

T1

T2

T3

T4

T5



## Funciones del operario:

- Efectuar todas las operaciones de preparación de pedidos en base a órdenes de trabajo.
- Asegurarse del perfecto estado y limpieza de las bandejas antes de empezar las labores.
- Disponer los productos al interior de las bandejas teniendo en cuenta el estado de los mismos, su fragilidad así como el embalaje adecuado para evitar deterioros durante el traslado a locales.
- Asegurarse que todos los embalajes estén debidamente etiquetados para su posterior entrega, con el fin de evitar errores y retrasos en el área de tráfico.
- Ubicar las bandejas en las zonas de despacho manteniendo el orden según rutas de atención.



### Lectura obligatoria

Te recomendamos revisar mayor información sobre este tema en este caso sobre Business Process Management (BPM) e IMS que está aplicado a ambientes de enseñanza-aprendizaje:

D. Pernalet., M. G López (2010). Business Process Management (BPM) y IMS – Learning Design (IMS LD) para modelar (...) En: Memorias Universidad 2008. Cuba: Editorial Universitaria.

Páginas: Texto completo, tiene 11 páginas.

Disponible en la biblioteca online de INACAP.

Como se ha visto, la cadena de valor es una herramienta de suma importancia para la organización, pues es una herramienta estratégica que permite acoplar el funcionamiento externo de la organización con los elementos externos resultantes de los procesos de otras organizaciones y empresas. En base a esto es posible determinar y corregir cursos de acción para mantener un nivel competitivo en un mercado altamente cambiante.

El ejemplo de la cadena de valor de las TIC permite asociar las funciones descritas en cada eslabón con elementos organizacionales existentes y descubrir las ventajas de analizar cada eslabón a fin de promover prácticas que vayan en la dirección de una mejora continua en los procesos asociados a las tecnologías de información y comunicación, como así también a la adecuación de esta con otras áreas de la empresa.

El hecho de conocer el proceso de modelado de procesos de negocios mediante BPMN proporciona herramientas conceptuales que pueden ser aplicadas al nivel empresa para definir, elaborar y mejorar procesos basados en la representación gráfica funcional y así proveer un marco de referencia para realizar gestión y mejora sobre los procesos actuales de la empresa.

T1

T2

T3

T4

T5



En conclusión, se aprecia que las empresas pueden mejorar sus sistemas de información cuando cuentan con

conceptos y herramientas que pueden ser usados para representar funcionamientos actuales o futuros de los procesos, permitiendo mantener una organización al más alto nivel de competitividad.

## Referencias bibliograficas

Harvard Business Press. (2009). Crear un plan de Negocios. Chile: Editorial Impact Media Comercial. S.A.

Osterwalder, A. & Pigner, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. España: Ediciones Deusto

Porter, M. (1985). Competitive Advantage. United Estates: New York Free Press.

Santos, F. & Santos, E. (2012). Aplicación práctica de BPM para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico, Revista práctica de BPM para Ingeniería Industrial 15(2): 120-127 (2012) UNMSM.

White, S. (2009). Introduction to BPMN. IBM Corporation. Publicado por OMG.

T1

T2

T3

T4

T5

