

Tema 2: La cadena de valor y el modelo de negocio

Subtema 3: El modelo de negocio



¡Por fin en casa! Luego de visitar a Julia, la productora de quinua en Puno, Exporberto regresa a Lima con el fin de contarle a su socio, Pedro, lo mucho que aprendió en su viaje al altiplano.



Y es importante trabajar utilizando una cadena de valor.



¡Wau, Exporberto!, veo que tu viaje sirvió de mucho. Ahora ambos sabemos a qué nos enfrentamos y cómo debemos actuar de cara al futuro.



¡Sí, Pedrito! El biocomercio es fascinante, ciertamente un mundo por descubrir.



Entonces, Exporberto, ahora que sabemos que significa biocomercio y sabemos lo que es una cadena de valor, ¿qué sigue?



Yo me preguntaba lo mismo a mi regreso a Lima y creo tener la respuesta.



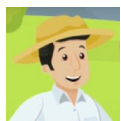
¿Empezamos?



¡Jajajaja! Estamos casi listos, amigo, pero aún no. Debemos de tener un modelo de negocio.



¿Dónde tendré la cabeza, amigo? Es cierto, necesitamos un modelo de negocio sólido que nos sirva como hoja de ruta en esta aventura.



Así es, amigo, y creo saber muy bien dónde empezar.



Más tarde...

	¡Hola, Pablito!, tanto tiempo sin vernos. ¿Cómo has estado?
	¡Exporberto, amigo, muy bien! Trabajando duro y parejo, como siempre. Este año ha sido muy bueno para los negocios. No me puedo quejar. Pero cuéntame, ¿cómo has estado? ¿Sigues interesado en el biocomercio?
	Más que nunca, amigo. Te contaré que junto como mi socio nos dedicaremos a la exportación de la quinua.
	¡Wau, sabia elección, amigo! La quinua es altamente apreciada en el mundo. Con ese producto nunca hay pierda. Además, es nuestro producto bandera del biocomercio en el Perú.
	Y más importante aún, que todos los involucrados en la cadena de valor ganamos.
	Es muy cierto lo que dices. El negocio de la quinua, llevado a cabo de forma responsable, es altamente sostenible y, ni qué decir, rentable. Y es uno muy noble, además, ya que muchas familias dependen directamente de la demanda del producto. Es lo que se conoce como enfoque ecosistémico.
	Enfoque ecosis... ¿Cómo era?
	¡Jajajajaja! ¡Enfoque ecosistémico, Exporberto! Ello nos dice que debemos de trabajar con una visión integrada tanto de los aspectos ambientales, sociales y económicos de nuestra cadena de valor. Hablamos principalmente del impacto que nuestros procesos tendrán tanto en sus hábitats como en las comunidades locales.
	¡Oh, tiene mucho sentido! Todas las actividades productivas impactan en las comunidades, por lo que muchas personas se ven afectadas de forma directa.
	¡Sí, Exporberto! Pero creo que nos estamos desviando un poco. Me estabas hablando de tu nuevo proyecto.
	Es precisamente por lo que estoy acá, amigo. Necesito de tu ayuda.

	Para eso estamos, compañero. ¿En qué te puedo ayudar?
	Yo sé que tienes mucha experiencia en el biocomercio y para poder empezar como se debe, necesitamos formular bien un modelo.
	¡Un modelo de negocio!
	¡Efectivamente, Pablito! Es precisamente lo que necesitamos.
	Pues déjame decirte que un modelo de negocio enfocado al biocomercio tiene ciertas aristas distintas a un modelo de negocio convencional. Hay otros aspectos a tomar en cuenta.
	¡Cuéntamelo todo, amigo!
	Imagina que tu modelo de negocio cabe en una sola hoja. Y ahora imagina que dividimos esa hoja en once partes.
	¿Una sola hoja? ¿No crees que es muy poco para desarrollar algo tan profundo?
	Ciertamente, amigo, pero este método, conocido como “canvas”, te ayudará a centrarte en lo que importa, a tener las ideas centrales de tu modelo de negocio bien desarrolladas y a mantenerte enfocado en tus objetivos.
	¡Oh, suena interesante!
	Y lo es. Pero centrémonos de lleno en nuestro modelo de negocio de la quinua. El primer punto que debes tomar en cuenta es la definición de tus segmentos de mercado. Debemos considerar que los productos serán destinados a públicos muy diversos, a los cuales debes saber llegar y, sobre todo, entregarles lo que esperan recibir.
	¡Interesante! No lo había visto de esa manera.


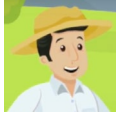
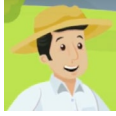
	<p>Pongamos un ejemplo. Tus productos de quinua los comercializarás tanto adentro como afuera del Perú. Es decir, tendrás dos segmentos de mercado totalmente diferentes entre sí. ¿Cuáles serían las diferencias a tomar en cuenta?</p>
	<p>Una que se me viene a la mente es la valoración del producto. Cualquier peruano que se respete conoce la quinua. Quizás un consumidor extranjero, que no se encuentre familiarizado con el producto, se le tendría que brindar un poco más de información al respecto.</p>
	<p>Es un buen ejemplo, Exporberto. Pero solo una pequeña fracción que deberás tener en cuenta. Tienes que profundizar más.</p>
	<p>Ya veo Pablo...</p>
	<p>Y siguiendo la idea de tu ejemplo, eso nos lleva al segundo punto de nuestro modelo de negocio: La propuesta de valor.</p>
	<p>Claramente teniendo en cuenta tus diferentes segmentos de mercado.</p>
	<p>Sí, Exporberto. Esa es la base de toda nuestra estrategia. Pero es en este segundo punto donde debes de mostrar tu ventaja competitiva a los clientes: Hacerles saber en qué se diferencia tu producto y por qué es el mejor.</p>
	<p>¡Oh, pero dame un ejemplo, amigo!</p>
	<p>Un consumidor extranjero no tendrá la misma información acerca del producto que un consumidor nacional. Eso significa que tus estrategias de marketing deben ser distintas.</p>
	<p>Los consumidores extranjeros valoran mucho más el tema de la sostenibilidad y el comercio justo. Hay que hacerles saber que al comprar nuestros productos están ayudando al desarrollo de las comunidades campesinas con las que trabajamos.</p>
	<p>¡Muy bien, Exporberto! ¿Ves cómo segmentar a tu mercado sirve para desarrollar las propuestas de valor adecuadas?</p>
	<p>Ya veo, voy entendiendo.</p>

	<p>Y en este caso, somos nosotros quienes nos adecuamos al mercado. Hoy en día, el consumidor demanda productos orgánicos, libres de gluten y sostenibles bajo el máximo respeto hacia el medio ambiente.</p>
	<p>Porque no todos los consumidores tienen las mismas preferencias.</p>
	<p>Lo cual me lleva al tercer punto del modelo de negocio: Los canales de ventas.</p>
	<p>Imagino que te refieres al espacio donde pueda ofertar mi producto y cómo lo acerco a mis potenciales consumidores.</p>
	<p>¡Muy bien, Exporberto! Recordando siempre que para cada segmento tenemos una estrategia definida. Por ejemplo, ¿podrías decirme cómo acercarías tus productos al mercado internacional? Digamos... ¿Europa?</p>
	<p>¡Mmmm! Tal vez buscaría participar en alguna feria internacional. Hace algún tiempo participé de La <i>Biofach</i> en Alemania. Ellos quedaron encantados con los productos que el Perú tiene por ofrecer.</p>
	<p>Pero evidentemente, las ferias internacionales solo cubren tu segmento de compradores extranjeros. ¿Cómo harías con los compradores nacionales?</p>
	<p>¡Mmmm! Centraría mi estrategia en las ventas directas, es decir, todos los peruanos conocemos las grandes bondades que tiene la quinua, como la que preparaba mi abuelita.</p>
	<p>¡Jajajaja, tienes razón! Y si de ventas directas se trata, debes recordar que la post venta entra en este punto.</p>
	<p>Claro, de esa manera cuido mis relaciones con los compradores acercándome a ellos y atendiéndolos bien.</p>
	<p>Lo cual, una vez más, me lleva al punto cuatro de nuestro modelo de negocio: La relación con los clientes.</p>
	<p>Eso es sencillo. Se trata de captar y fidelizar a mis clientes de acuerdo a mis segmentos de mercado.</p>

	<p>Y no olvides que ese trato debe de ser acorde a tu propuesta de valor.</p>
	<p>¡Me robaste la frase, Pablo!</p>
	<p>¡Excelente! Significa que estás entendiendo todo de maravilla.</p>
	<p>¿Y qué me dices del punto cinco?</p>
	<p>Pues el punto cinco no es otra cosa que tus fuentes de ingreso, ya sea por ventas locales o exportaciones. Ellas estarán determinadas por tus estrategias.</p>
	<p>Es ahí donde todos ganamos con el biocomercio. Pero estos puntos que mencionaste solo hablan de estrategias externas. ¿Qué me dices del manejo interno que le debemos de dar a nuestro modelo de negocio?</p>
	<p>No te apures, Exporberto, que ahí vamos llegando. Efectivamente, los cinco primeros puntos de nuestro "canvas" están ligados a todo lo que sucede fuera de tu empresa. Ahora hablaremos de tus procesos internos.</p>
	<p>¡Jajajaja! Disculpa, Pablo, es la emoción. Te escucho.</p>
	<p>El punto seis de nuestro modelo de negocio lo constituyen las actividades clave. ¿Qué estamos haciendo para desarrollar nuestra propuesta de valor?</p>
	<p>¿Tiene que ver con mis procesos de producción?</p>
	<p>¡Oh, sí, Exporberto, ciertamente! Y no solo es eso. Hablamos de búsqueda de compradores, de participar en ferias, de obtener certificaciones que nos permitan entrar a más mercados, en fin, tantas cosas que se pueden hacer para posicionarnos en el mercado.</p>
	<p>¿Pero eso también incluye a los eslabones de nuestra cadena de valor, cierto?</p>

	Naturalmente. Recuerda que trabajamos con cadenas de valor, donde el éxito se reparte entre todos.
	Quizás podrías ayudar a mis proveedores capacitándolos técnicamente y así garantizar una buena cosecha.
	Así es, amigo. Son muchas cosas las que puedes hacer.
	Interesante, Pablo, pero, ¿qué más sigue?
	El punto siete serían tus recursos clave. ¿Con qué herramientas cuentas para llevar a cabo tu propuesta de valor?
	¿Algo así como los activos más importantes?
	Por supuesto, puedes incluir los recursos físicos, económicos, sin olvidar tu factor humano. ¿Cuentas con las personas indicadas para cumplir tus objetivos?
	¡Ah! Algo así como mi <i>Know How</i> .
	¡Sí, Exporberto! Saber cómo hacer las cosas, tanto tus recursos como las personas que te acompañan, harán que tu propuesta de valor funcione. Y hablando de personas, eso nos lleva al punto ocho de nuestro "canvas": Los socios clave.
	Bueno, eso es fácil. Son todos aquellos que nos ayudan a poner en práctica nuestra propuesta de valor.
	Así es. Es ahí donde se encuentran desde tus proveedores de semillas hasta PROMPERÚ. Son todos aquellos que participarán de forma directa o indirecta en el éxito de tu emprendimiento.
	¡Wau!, son muchas cosas a tomar en cuenta.

	<p>Es por eso que existe el punto nueve: Tu estructura de costos. Es ahí donde deberás de preguntarte: ¿Qué voy a necesitar?</p>
	<p>Evidentemente, creo que debemos de ser conscientes que para todos nuestros pasos necesitamos contar con los recursos necesarios que los respalden.</p>
	<p>Así es, Exporberto. Pero míralo como una inversión. Tus recursos, sabiamente invertidos, de forma realista y teniendo en cuenta estudios previos, solo pueden traer retribuciones.</p>
	<p>¡Ohhhh! ¿Cuáles son?</p>
	<p>El punto diez son los costos sociales y ambientales.</p>
	<p>Debes de preguntarte en cómo afecta a las comunidades locales mi emprendimiento.</p>
	<p>Recuerda que ellos son parte importante de tu cadena de valor y el motor del biocomercio en el Perú. Ellos son los encargados de producir estos maravillosos productos en su entorno. Cualquier daño a su ecosistema puede cambiar dramáticamente su estilo de vida.</p>
	<p>¡Y no queremos eso!</p>
	<p>Exactamente, lo que queremos es todo lo contrario y, curiosamente, el último de los puntos a tomar en cuenta: Los beneficios sociales y ambientales.</p>
	<p>Estos son los impactos positivos que genera nuestro emprendimiento, tales como la conservación de áreas naturales y su entorno, ya que esto nos asegurará muchos años de comercio sostenible.</p>
	<p>Y una forma responsable de negociar con nuestras comunidades se verá reflejado en una constante mejora en nuestras expectativas de negocio.</p>
	<p>Si ellos mejoran, nosotros mejoramos, y si nosotros mejoramos, ellos mejorarán.</p>

	<p>Es por eso que el biocomercio es tan valorado fuera de nuestras fronteras, porque no solo se trata de vender un producto o un servicio. Es ahí donde está nuestra alma, tradiciones, esperanza, sueños.</p>
	<p>Y el futuro, mi buen amigo.</p>
	<p>Ha sido una gran aventura el iniciarme en el biocomercio, conocí grandes amigos y personas inolvidables.</p> <p>Pero más importante, aprendí que nuestro país tiene tanto por ofrecer al mundo que necesitamos más personas como tú, amigo exportador, para dejar el nombre del Perú en alto.</p> <p>No te preocupes, que no estarás solo. ¡Recuerda que con el biocomercio ganamos todos!</p>