



Propuesta de modelo de cadena de valor en empresa de capacitación virtual

Martínez Mercado, María de los Ángeles¹; Leal Rendón, Nury Margarita²
& Bacre Guzmán, Daniela³

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Ciencias Químicas Monterrey Nuevo León, México,
maria.mtzm@yahoo.com.mx, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4000

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Agosto de 2018

Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2018

Resumen

Hoy en día vivimos en un entorno revolucionado, los avances tecnológicos y de comunicación han cambiado la forma de hacer y administrar negocios, es importante que los negocios identifiquen sus ventajas competitivas para que estas perduren y sigan haciendo la diferencia en su mercado. La herramienta administrativa tomada como eje para identificar los elementos de valor y ventajas competitivas es el modelo de cadena de valor. La presente investigación analiza los modelos más importantes de cadena de valor y propone un modelo de cadena de valor para empresa de capacitación virtual, en donde se describen los elementos de valor y sus ventajas competitivas.

Palabras claves: virtual; cadena de valor; sistema de valor.

Abstract

Today we live in a revolutionized environment, technological advances and communication have changed the way of doing and managing business, it is important that businesses identify their competitive advantages so that they last and continue to make a difference in their market. The administrative tool taken as the axis to identify the elements of value and competitive advantages is the value chain model. This research analyzes the most important value chain models and proposes a value chain model for a virtual training company, where the elements of value and their competitive advantages are described.

Key words: virtual; service value chain; value system.

1. INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XX se modifica nuestro entorno comercial debido a las tecnologías de información (TI), según Nicholas Negroponte en su libro *Beging Digital* establece la diferencia básica entre el comercio de átomos (intercambio físico) y el comercio de bites (intercambio no físico).

Gracias al avance en las TI las empresas pueden ser más rentables y competitivas en cuanto a precio, tiempo de entrega, esfuerzo y satisfacción del cliente entre otros. [1]

Según la investigación “Internet y valor de negocio” de Teodoro Luque Martínez y J. Alberto Castañeda García el mundo está cambiando debido a las tecnologías de información y forma de comunicación, esto nos lleva a nuevos retos empresariales como lo son nuevas formas de negocios y administración de los mismos, ante este escenario evolutivo persiste un reto, el cual es la generación de valor. [2]

La cadena de valor busca estratificar las funciones relevantes en actividades estratégicas para determinar las fuentes que generan valor, es decir identificar las ventajas competitivas de la empresa.

Esta investigación analiza los conceptos y modelos de cadena de valor de Porter (1991), McKinsey (1994), Virtual e-chain (VeC) de Manthou (2004) e identifica las ventajas competitivas de la empresa Lifezen Training® utilizadas al momento de ampliar su visión de negocio de capacitación presencial (átomos) a capacitación virtual (bites) para que en conjunto se realice la aportación de un modelo de cadena de valor para una empresa de capacitación virtual.

1.1 Pregunta de Investigación

- ¿Es posible generar un modelo de cadena de valor para una empresa de capacitación virtual?

1.2 Objetivos

- Desarrollar un modelo de cadena de valor para una empresa de capacitación virtual.
- Analizar los diferentes modelos de cadena de valor y teorías similares.
- Identificar las ventajas competitivas de la empresa Lifezen Training® durante su expansión de negocio al integrar la capacitación virtual a los servicios que ofrecen.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Modelo de Michael Porter

Cadena de valor es una herramienta introducida por Michael Porter (1991) [3], en su libro *ventaja competitiva*, anteriormente la empresa se consideraba como un todo y se desconocía cual era la fuente de su ventaja competitiva, Porter mediante la cadena de valor “Figura 1” secciona a la empresa en actividades relevantes para entender cómo se comportan sus costos y la forma en que se diferencian. Esto hace que se dé una ventaja competitiva en reducción de costos y ser mejor que sus competidores.

Figura 1. Cadena de valor genérica según Porter (1991) pp 55 [3].



A su vez Porter señala que la cadena de valor de una empresa está incluida en un entorno mayor que llama sistema de valor el cual incluye las cadenas de valor de distribuidores, clientes y proveedores, el cual se muestra en la “Figura 2”

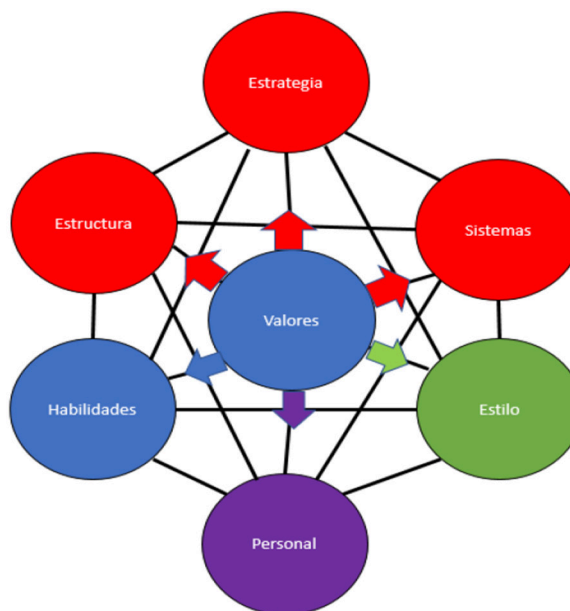
Figura 2. El sistema de valor de una empresa de un solo sector industrial según Porter (1991) pp. 28 [3].



2.2 Peters, TH.J. y Waterman Jr. R.H.

En la década de los 80 Peters, TH.J. y Waterman Jr. R.H. proponen un esquema de Gestión de Negocio denominado “Esquema de McKinsey 7-S” [4] “Figura 3”

Figura 3. “Esquema de mckinsey 7-S” (1994) pp. 3-29.



Este modelo nos ayuda a comprender como en una compañía se hacen presente cada uno de los elementos que se mencionan eso ayuda a identificar sus ventajas competitivas compañía Figura 4.

Figura 4. “Esquema de Mckinsey 7-S” (1994) pp. 3-29.

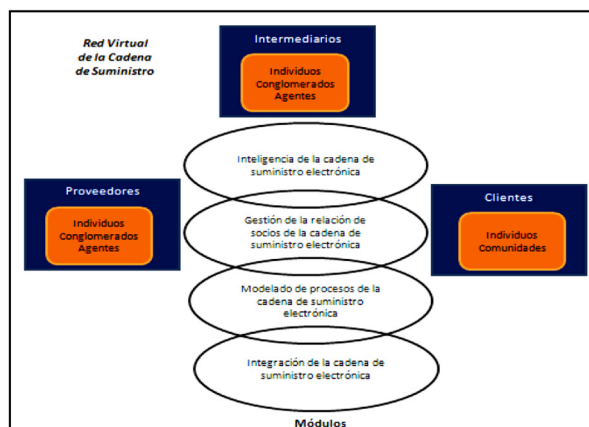
| Cadena de Valor McKinsey & Company | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|
| Tecnología | Diseño del Producto | Fabricación | Marketing | Distribución | Servicio |
| Sofisticación Patentes Elección Producto/ Proceso | Función Características Físicas Estéticas Calidad | Integración Materia Prima Capacidad Localización Aprovisionamiento Provisión de piezas Ensamblaje | Precios Publicidad/ Promoción Fuerza de Ventas Empaquetado Marca | Canales Integración Inventario Almacenaje Transporte | Garantía Plazos Cuidado/ Independiente Precios |

2.3 Modelo Virtual e-Chain

El modelo de Virtual e-Chain (VeC) propuesto por Manthou “Figura 5” se compone por cuatro módulos destinados a facilitar el logro de las capacidades estratégicas y tácticas, al aprovechar las inversiones realizadas en la infraestructura y administración existente de la cadena de suministro.

- El primer módulo es el de la Inteligencia de la Cadena de Suministro Electrónica (CSE), el cual trata de un proceso mediante el que proveedores, socios y clientes dentro de un espacio comercial compartido, de manera conjunta planean, implementan y gestionan el flujo de información, servicios y productos a lo largo de la cadena de suministro, de tal manera que se perfeccionan las operaciones comerciales en términos de velocidad, agilidad, control del tiempo o respuesta al cliente.
- El segundo módulo aprovecha lo complejo de los modelos de comercio electrónico y desarrolla reglas para definir los roles, actividades y responsabilidades y conforma los procesos centrales de negocio, acciones y canales necesarios para el diseño de la arquitectura de la gestión de las relaciones entre los socios de la red de una cadena de suministro en un ambiente virtual.
- El tercer módulo, llamado Gestión de la relación de los socios en una cadena de suministro electrónica, permite la administración y monitoreo conjunto de empresas con información dispar, con el fin de alinear a los miembros de la cadena de suministro dentro de un ambiente virtual. También establece los procedimientos, criterios de medición de desempeño y capacidades para resolver excepciones comerciales, lo cual otorga a las empresas flexibilidad y control para conectar con nuevos modelos de negocios.
- Por último, el cuarto módulo es de Integración de la cadena de suministro electrónica, donde se rastrean los eventos y procesos de canal colaborativo, se extrae y se presenta información orientada a la toma de decisión. [5]

Figura 5. Modelo Virtual e-Chain (VeC) de Manthou (2004).



2.4 Antecedentes de la empresa Lifezen Training®

Lifezen Training® es una empresa dedicada a la consultoría y capacitación, con siete años de antigüedad, inicia como empresa consultora en el campo de la ingeniería industrial, a los tres años incorpora la capacitación presencial, en el cuarto año realiza alianzas con competidores (subcontratan sus servicios) y en el quinto año con un cliente dedicado a las TI, intercambia servicios, de coaching en marketing digital para ampliar su cartera de clientes.

El marketing digital busca establecer y consolidar la relación entre los usuarios y el marketing viral. El marketing viral se presenta cuando es lanzada una maniobra y ésta cautiva al público, de forma que la apropiación, promueven y amplifican su difusión entre sus conocidos, el marketing viral podría terminar creando una noticia del contenido compartido en las redes sociales virtuales. [6] “Como buen virus, se alimenta de redes, sistemas, e infraestructuras ya construidas”. [7]

Al aplicar el marketing digital, realiza una publicación en Facebook, compartiendo parte del contenido de uno de sus cursos presenciales, la publicación en doce horas se compartió a nivel nacional con 200 prospectos de clientes, a las 24 horas a nivel América Latina contando con más de 1,000 solicitudes de información acerca del curso, en 48 horas se difundió a nivel mundial, superando la cantidad de 1;000,000 de veces compartidas, 65,042 publicaciones y 6,000 solicitudes de información a la semana de su publicación.

Debido a este evento viral Lifezen Training® visualiza como una nueva opción de negocio la capacitación virtual y surge una nueva opción de negocio y a su vez una nueva estructura de cadena de valor.

3. MÉTODO

Es una investigación cualitativa con recolección de datos utilizando la herramienta de entrevista [8], análisis de registros y comparación con los modelos de cadena de valor.

3.1 Muestra

La empresa seleccionada en el estudio es Lifezen Traininig® se encuentra situada a 9 km al norte de Monterrey, Nuevo León, cuya estructura administrativa contaba con sólo tres empleados antes de emigrar de capacitación virtual y ahora cuenta con trece empleados adicionales. Utilizando el método de entrevista y análisis de la información proporcionada, se establece un modelo de cadena de valor del servicio de capacitación virtual. Esta empresa fue elegida por su transición lograda.

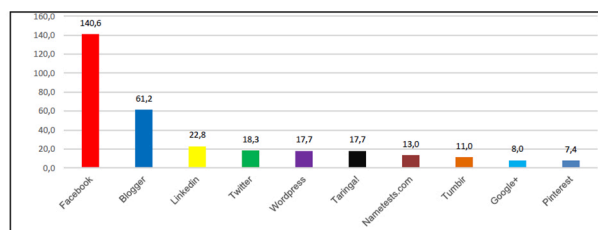
3.2 Identificación de los elementos de la cadena de valor de Lifezen Traininig®

3.2.1.1 Marketing (análisis de elección de redes sociales)

Lifezen Training® decide seleccionar como medio principal de red social a Facebook, tomando en consideración que en la actualidad Facebook es la red social de mayor impacto en Latinoamérica, aunque la gráfica representa los resultados del año 2015 “Figura 6”, los resultados del año 2016 presentan la misma tendencia.

Ventaja Competitiva: Incrementar la comunicación efectiva con sus clientes potenciales e intercambio de conocimientos con cliente-proveedor.

Figura 6. Las 10 mejores redes sociales en Latinoamérica, clasificadas por visitantes únicos, diciembre 2015 [9].



3.2.1.2 Mercado (clientes potenciales de Lifezen Training®)

Las campañas de marketing digital de Lifezen Traininig® se enfoca al mercado de los Godínez [10], el cuál es considerado como el grupo de personas que laboran en oficinas y oscila entre 22 a 35 años. Según Christian Enciso en la revista #Social Media Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México [11] los Godínez son considerados un nicho de mercado, al grado de dirigirles una campaña de marketing llamada “Godínez Unidos” [12], desarrollada para la compañía Nestlé, empresa multinacional suiza, con el fin de ofrecer sus productos Nescafé® Dolce Gusto® a los Godínez, a la vez existen otras marcas, como son Pepsi®, McDonal’s® y Goicochea® que también han dirigido campañas de marketing al grupo de Godínez. [13].

El motivo por lo que Lifezen Traininig® decide enfocarse al mercado de los Godínez queda comprobado en su relación de rango de edades de las personas que les gusta su página de Facebook “Figura 7”. Cubriendo el 53 % las edades que oscilan entre los 25 y 34 años de edad, seguidas con un 25 % las edades entre los 18 y 24 años.

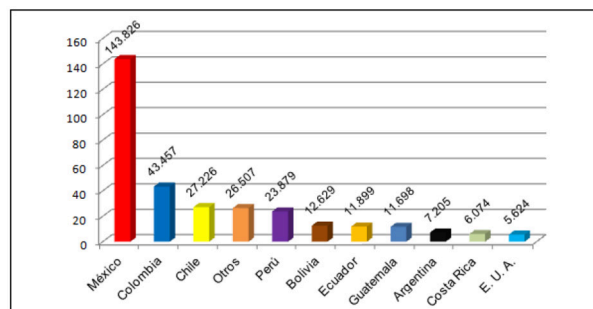
Ventaja Competitiva: Incrementar la comunicación efectiva con sus clientes potenciales e intercambio de conocimientos con cliente-proveedor.

Figura 7. Rango de Edades de personas que les gusta la página de Facebook Lifezen [14].

3.2.2 Logística externa (Principales países de América Latina de seguidores de la página de facebook de Lifezen Training®)

Otro dato analizado por Lifezen Training® es el número seguidores en América Latina el cual es de 320,024. Siendo México el principal país seguidor, ya que representa el 44.94 % del total contando con 143,826 seguidores, el segundo país es Colombia con 43,457 seguidores, lo que representa un 13.58 %, seguido por Chile con 8.51 % y Perú con 7.46 %, continuando con Bolivia y Ecuador. “Figura 8”.

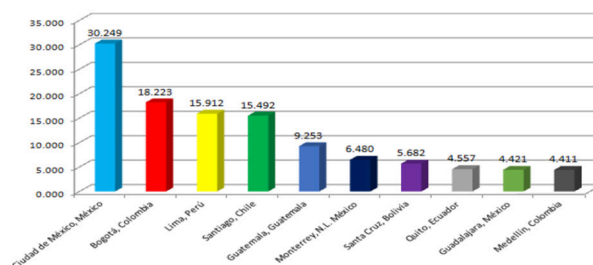
Figura 8. Países de seguidores de la página de Facebook Lifezen (miles) [14].



Ya detectados los países principales de seguidores, Lifezen Training® procede a enfocarse en las ciudades donde se encuentran los posibles clientes virtuales, es decir que vivan fuera de su ciudad y no puedan tomar una capacitación local; siendo la Ciudad de México, México la principal, con 30,249 seguidores, sucedida por Bogotá, Colombia con 18,223 seguidores, también siendo de importancia Lima, Perú con 15,912 seguidores y Santiago, Chile con 15,492. “Figura 9”.

Ventaja Competitiva: Negociación con proveedores para tener acceso a este nuevo mercado y riesgos compartidos

Figura 9. Principales ciudades de los seguidores de Facebook de Lifezen (miles) [14].



3.2.3 Desarrollo de la tecnología (capacidad de procesamiento de información)

Se creó la plataforma e-learning con Moodle [15] para convertirse Lifezen Training® en capacitador virtual, se realiza la venta del curso en línea durante un mes. Al transcurrir el mes y dar la primera capacitación en línea, Lifezen Training ® recupera inmediatamente su inversión de la página web y de la plataforma e-learning, más un 150 % adicional.

Debido al flujo de usuarios Lifezen Training ® tomó dos acciones:

1. Contratar a un servidor externo, ya que al momento de evaluar la renta o la compra de un servidor determinó que de momento no le conviene realizar la compra de uno.
2. Incrementar la conexión a internet con un ancho de banda de 10 megabites por segundo (mps) a 50 mps, el cual implicó la selección adecuada del proveedor.

Ventaja Competitiva: Riesgos compartidos y beneficio económico.

4. RESULTADO

La Tabla 1 muestra el comparativo de los modelos de cadena de valor, el primer renglón presenta la definición de cadena de valor, en el segundo renglón se determina cuáles son los factores de éxito que las empresas evalúan para generar su cadena de valor.

Tabla 1. Comparativo de los modelos de cadena de valor:

| Criterios de valuación | Porter | McKinsey | Virtual e-chain (VeC) de Manthou | Lifezen Training ® |
|--|--|--|--|---|
| Cadena de Valor | La cadena de valor secciona a la empresa en actividades relevantes para entender cómo se comportan sus costos y la forma en que se diferencian o se pueden diferenciar estas actividades. Esto hace que se dé una ventaja competitiva en reducción de costos y ser mejor que sus competidores. | "Mezcla las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, definiendo el sistema de negocio. Para utilizar esta herramienta debemos clasificar dentro de las siguientes columnas, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa. Aquellas que son necesarias para satisfacer al cliente, las que nos diferencian de la competencia y que más contribuyen a la formación de valor para la empresa". [4] | Se compone por cuatro módulos destinados a facilitar el logro de las capacidades estratégicas y tácticas, al aprovechar las inversiones realizadas en la infraestructura y administración existente de la cadena de suministro". | Contempla a clientes, proveedores, y competidores como recursos de valor, invita y negocia para obtener una relación ganar-ganar y/o compartir riesgos. |
| Factores de éxito en la empresa para evaluar | <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad entre competidores • Amenaza de entrada de nuevos competidores • Amenaza de ingreso de productos sustitutos • Poder de negociación de los proveedores • Poder de negociación de los consumidores | <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Diseño de producto • Fabricación • Marketing • Distribución • Servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia • Gestión de la relación de socios • Modelado de los procesos. • Integración de elementos | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva con sus clientes potenciales • Intercambio de conocimientos con cliente-proveedor • Negociación c/proveedores para tener acceso a nuevo mercado • Riesgos compartidos • Beneficio económico |

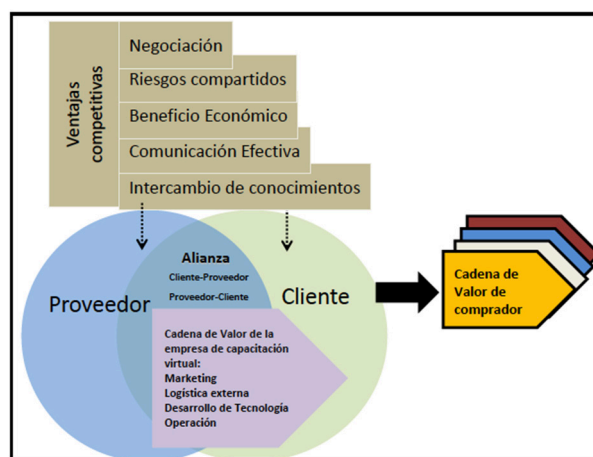
Fuente: Elaboración propia (Martínez M., Leal N & Bacre D., 2018).

Con base en análisis de la información presentada se propone un modelo de cadena de valor para una empresa de capa-

citación virtual “Figura 10”, donde se plantea que una fortaleza del modelo sea la alianza que se tiene con las relaciones cliente-proveedor, proveedor-cliente. Los elementos que componen la cadena de valor son el marketing, logística externa, desarrollo de tecnología y operación.

La ventaja competitiva del modelo es como se produce una relación ganar-ganar y algunas características relevantes fueron: Negociación, riesgos compartidos, beneficio económico, comunicación efectiva e intercambio de conocimiento.

Figura 10. Modelo propuesto de cadena de valor para empresas de capacitación virtual.



5. CONCLUSIÓN

Los modelos mostrados en la investigación convergen en la búsqueda de ventaja competitiva, mientras Porter separa cada cadena de valor para generarla, el modelo propuesto mezcla las diferentes cadenas de valor para obtener sus ventajas competitivas.

El modelo propuesto combina las diferentes cadenas de valor, ya que la empresa puede jugar varios roles como: el de cliente o proveedor mediante la negociación de alianzas, según convengan sus necesidades.

A su vez el cliente también puede tomar diferentes roles como proveedor, cuantas veces sea necesario. En la empresa analizada, el cliente se convirtió en su proveedor cuatro veces:

1. Proveedor coaching marketing digital.
2. Proveedor de diseño de plataforma.
3. Proveedor de página web.
4. Proveedor de financiamiento.

La cadena de valor de McKinsey invita a evaluar los factores que generen la ventaja competitiva, el modelo propuesto enfatiza los factores de tecnología y marketing.

El modelo propuesto de cadena de valor para empresas de capacitación virtual, a diferencia del modelo Virtual e-chain (VeC) de Manthou, el cliente se convierte en cliente virtual mediante la plataforma e-learning.

El modelo VeC se refiere a virtual por la información que maneja y la forma en los miembros de la cadena de suministro gestionan el flujo de información virtual.

En referencia al primer módulo, la investigación no incluye al cliente virtual en el espacio comercial compartido.

El modelo propuesto se desarrolla con énfasis del tercer módulo del VeC.

En una investigación posterior se recomienda comprobar el modelo de cadena de valor propuesto para negocios de capacitación virtual.

REFERENCIAS

- Negroponte, Nicholas, Randal Alfred A. Knopf, New York, (1995). *Being Digital*
- Luque Martínez T. & Castañeda García J. A. (2007). *Internet y el valor de negocio*, 11, 397-415
- Porter, M.E., (1991). *Ventaja Competitiva*. Argentina: Editorial Rei Argentina
- Peters T.H. & Waterman Jr. R.H. (2017). *En busca de la excelencia*. Estados Unidos de América: Harper Collins Español
- Manthou, V., Vlachopoulou, M., & Folinas, D. (2004). Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 241-250.
- Túñez-López, M., García, J. S., & Guevara-Castillo, M. (2011). Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática. *Palabra Clave*, 14(1), 53-66.
- Hernández Sanpieri R., Fernandez Collado C. & Baptista Lucio P. (2014) *Metodología de la Investigación* (394-395), Sexta Edición, México D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Aguado, G., & García García, A. (2009). Del Word-of-mouth al Marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales. *Comunicación y hombre*.
<https://www.emarketer.com/Chart/Top-10-Social-Networks-Latin-America-Ranked-by-Unique-Visitors-Dec-2015-millions/186659>
- <http://eltoper.com/trending/godinez-nuevo-nicho-mercado/>
- <http://blogs.acatlan.unam.mx/smacatlan/2016/04/13/2020-el-ano-final-de-los-godinez/>
- <https://www.godinezunidos.com.mx/>
- <https://www.merca20.com/3-marcas-que-le-hablan-al-publico-godinez/>
- <https://www.facebook.com/consultores.lifezen/>
- https://docs.moodle.org/all/es/P%C3%A1gina_Principal