

Usando la Herramienta para el Mapeo de Valor – Guía para facilitadores

Suplemento de:

Nancy Bocken, Samuel Short, Padmakshi Rana, Steve Evans, (2013) “A value mapping tool for sustainable business modelling”, Corporate Governance, Vol. 13 Iss: 5, pp.482 - 497. DOI: 10.1108/CG-06-2013-0078

1. Unidad de análisis

¿Cuál es la unidad de análisis que se va a explorar (productos y/o servicios ofrecidos, unidad de negocio, empresa)?

2. Grupos de stakeholders o partes interesadas

¿Qué organizaciones o individuos tienen influencia o participación en sus operaciones comerciales, o están influidos/afectados por las operaciones del negocio?

Incluya a quienes esté involucrado en la red de creación de valor y en los impactos externos de sus actividades de negocio.

3. Propósito

¿Cuál es la razón principal(es) de la existencia de su empresa y su red de stakeholders (incluya la cadena de valor completa)?

El propósito va más allá de generar dinero, a pesar de que sin duda puede ser visto como una razón primaria. Piense por qué a alguna de sus partes interesadas, en particular el cliente, le preocupa la existencia o la continuación de su negocio. Podría ayudar a considerar lo que le diferencia de sus competidores.

4. Valor Creado

¿Se crea qué valor tangible e intangible positivo para cada uno de sus grupos de interés? Por ejemplo, ¿por qué su cliente compra los productos y/o servicios ofrecidos?

¿Su red de negocios mitiga o compensa algunos resultados negativos en su totalidad o en parte (Ej. las emisiones de carbono)? Estos deberían ser incluidos en la sección de valor creado de la herramienta.

5. Valor destruido

¿Cuáles son los impactos negativos de su negocio para cualquiera de los grupos de interés? Considere, por ejemplo, los impactos ambientales como la contaminación o la pérdida del empleo local causados por la contratación externa global.

¿Existe algún riesgo potencial o percibido que el valor que ofrece su empresa pueda ser destruido por causa seguir realizando los negocios “como siempre”? Por ejemplo, el riesgo de daño a la reputación, la pérdida de clientes, la rentabilidad, la cuota de mercado, riesgo de litigios y cambios normativos. (Ej. En la agricultura existe un riesgo potencial, aun siendo objeto de debate, que el uso de pesticidas puede dañar la población de abejas requerido para la polinización de cultivos). Todos estos aspectos deben identificarse en la categoría de “valor destruido”.

Para cada grupo de interés (en particular el medio ambiente y la sociedad) considere los resultados positivos y negativos en cada etapa del proceso de “creación y entrega de valor”. Para ello, responda las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los impactos generados por cada uno de sus proveedores clave/ socios/distribuidores/clientes en el medio ambiente, la sociedad y/o los demás? Esta pregunta es importante para garantizar una perspectiva holística de la red de valor.

¿Existen impactos contradictorios a nivel local v/s el nivel nacional y/o global? Por ejemplo, algo se puede considerar como positivo para el medio ambiente o la sociedad a nivel global (por ejemplo, la reducción del cambio climático), pero devastador en un nivel de desarrollo social. Estos conflictos deben ser considerados por los participantes para crear una imagen completa del valor que crea y/o destruye su empresa.

6. Valor Perdido

¿Cómo podría la empresa estar perdiendo la oportunidad de capturar valor o perder o malgastar valor en sus operaciones existentes? Por ejemplo, ¿los clientes no están recibiendo lo que realmente quieren?, ¿existen activos, recursos y/o capacidades que están siendo sub-utilizadas?, ¿Existen materiales potencialmente útiles que son depositados en vertederos?, ¿Están los empleados languideciendo en algunas funciones que no utilizan sus habilidades o potencial?

¿Está la red de negocios creando alguna forma de valor pero no pudiendo capturar el valor del cliente o de la sociedad en ese proceso?

¿Hay algunas ventajas y/o desventajas que requieren mayor atención en la lluvia de ideas? Por ejemplo, una mejora de la tecnología frente a aumento de los costos; o la reducción del impacto ambiental v/s un impacto social negativo.

7. Oportunidades de valor

¿Qué nuevo valor positivo podría crear su red de negocios para sus stakeholders a través de la introducción de nuevas capacidades, actividades y/o relaciones? Incluya los impactos presupuestados y, si procede, los mecanismos para lograrlos.

Revise los resultados de los pasos anteriores (valor creado, destruido y perdido) y tenga en cuenta: ¿cómo podía el valor creado actualmente mejorar aún más?, ¿cómo se podía eliminar el valor destruido?, ¿cómo se podrían convertir las oportunidades perdidas en captura de nuevo valor?

¿Cómo podrían las nuevas tecnologías emergentes ofrecer soluciones potenciales? ¿Cómo podrían las nuevas asociaciones y colaboraciones ofrecer posibles soluciones? ¿Cómo se podrían aplicar las innovaciones de otros sectores de la industria? ¿Cómo podría ayudar a la reubicación de las actividades (Ej. externalización, deslocalización, internalización, producción local)?

¿Qué están sus competidores de manera diferente, sobre todo los mejores en su clase, para: 1) crear y capturar nuevo valor positivo, y 2) reducir o eliminar las externalidades negativas? ¿Qué se puede aprender y/o aplicar de ellos? ¿Qué propuesta de valor adicional podría crear una diferenciación respecto de su competencia?

Para este ejercicio no se sientan limitados por la racionalidad o la factibilidad de las ideas. Por el contrario, piense libremente sobre lo que tendría que ser añadido a la propuesta de valor de su modelo de negocio para eliminar por completo los resultados negativos. Permita preguntarse: ¿Qué generaría para sus stakeholders una visión utópica de la red de negocios? Permanezca dentro de los límites de su 'propósito' definidos anteriormente, pero si hay tiempo, podría cuestionar si es necesario modificar el propósito.

Fuente: Nancy Bocken, Samuel Short, Padmakshi Rana, Steve Evans, (2013) "A value mapping tool for sustainable business modelling", Corporate Governance, Vol. 13 Iss: 5, pp.482 - 497. doi: 10.1108/CG-06-2013-0078