

LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIOS EN EMPRESA RURALES. 1era parte

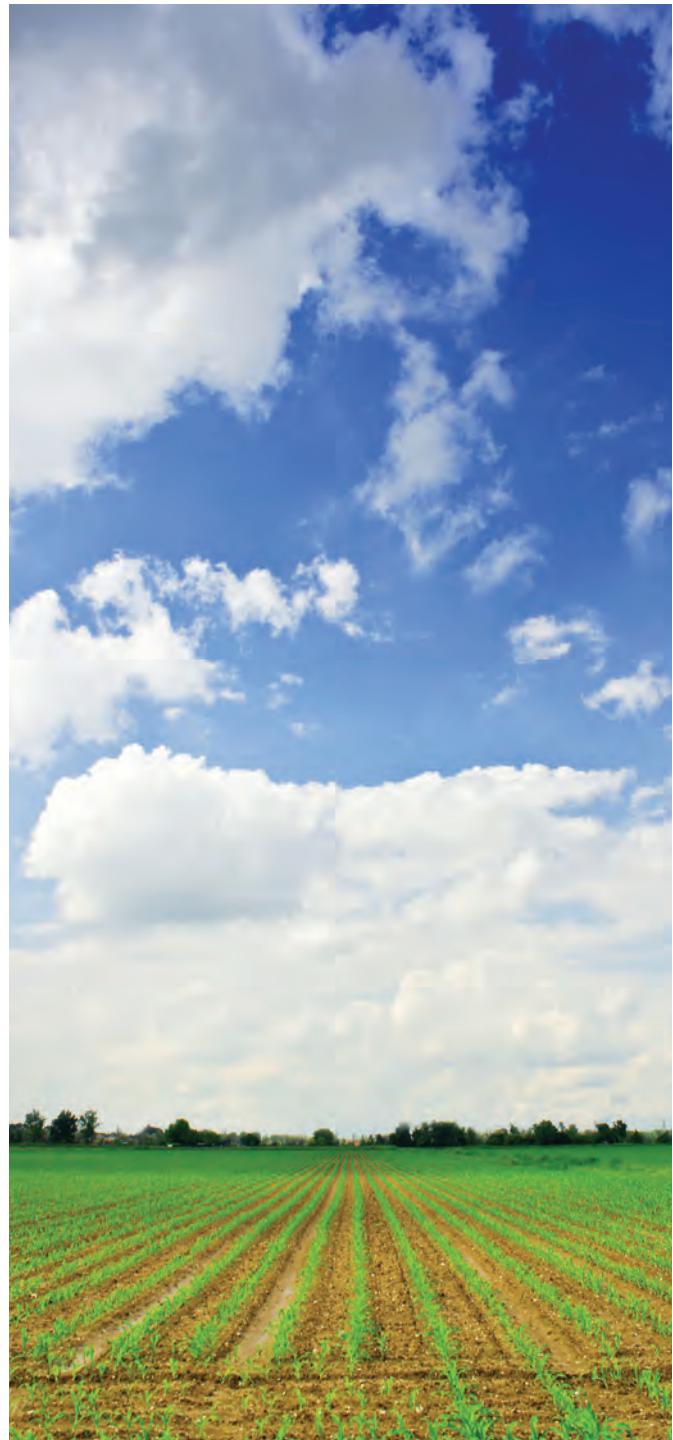
“LA COMPETENCIA YA NO SE DA EN PRODUCTOS, SI NO EN MODELOS DE NEGOCIO”

I. Presentación

Las ciencias económicas y administrativas modernas cuentan con herramientas fabulosas y de gran impacto que permiten analizar cómo las empresas pueden 1) mejorar su situación estratégica observando su entorno; 2) conocer cómo su comportamiento y sus acciones afectan a sus competidores y hacen más eficientes a sus aliados; 3) llevar a cabo innovaciones que cambien su forma de hacer negocios, generando ventajas competitivas significativas; e inclusive 4) saber cuáles son las ventajas de asociarse con sus competidores para lograr una meta en común.

Estas herramientas constituyen un potencial real para incrementar la competitividad de la empresa rural (agronegocio) e implican un gran desafío para todos quienes estamos relacionados con el sector agropecuario. El desafío surge en gran medida porque muchas de las herramientas fueron diseñadas pensando en las grandes empresas de todo tipo de industrias (textil, automotriz, electrónica, entre otras), donde se ha probado su eficacia. Sin embargo, no ocurre lo mismo en las empresas rurales, donde la aplicación de dichas herramientas es baja o nula.

Este artículo, que forma parte de una serie de tres, explica de forma sencilla cómo; el mejorar las bases sobre las que una empresa rural crea, proporciona y capta valor —que no es otra cosa que innovar su modelo de negocio—, puede marcar la diferencia entre seguir siendo competitiva o desaparecer de los mercados dinámicos y altamente com-



* Dr. Marco Antonio Caballero García. Especialista en diseño e innovación de modelos de negocio en empresas rurales. Consultor y Profesor de la Maestría en Agronegocios del Colegio de Posgraduados. Contacto: mcg@colpos.mx; marco_a_caballero@yahoo.com.mx

petitivos de hoy. Cuando termines de leer los tres artículos, tendrás la capacidad de identificar, crear e innovar modelos de negocio en empresas del sector rural. A medida que avances en la lectura irás descubriendo los factores que en la actualidad determinan cuáles son los productos que los consumidores desean, y están dispuestos a pagar por ellos; cómo identificar con claridad el modelo de negocio de tu empresa rural y evaluar si aún es viable ante dichos factores; y, finalmente, cómo innovar tu modelo de negocio para transformar radical y competitivamente las reglas del juego de éste.

II. Un nuevo modelo económico

En los últimos años la economía, y por ende la producción agrícola, ha experimentado importantes transformaciones, principalmente por los cambios en el ritmo de vida de la población, en las preferencias de los consumidores y en el

desarrollo tecnológico, y esto ha definido nuevas tendencias y realidades mundiales y locales en las cadenas productivas. Estamos hablando de un nuevo modelo económico que se caracteriza por un entorno globalizado, dinámico, altamente competitivo, por consumidores más exigentes y una producción hecha a la medida de sus necesidades y circunstancias a bajo costo.

En el Cuadro 1 se muestra una comparación de los cambios entre el viejo y el nuevo modelo de competencia. El viejo modelo se basa en la producción masiva estandarizada orientada y dirigida por la producción. Por su parte, el nuevo modelo se basa en y se mueve por el mercado, el consumo es personalizado y la producción se realiza a la medida de las necesidades del consumidor. Dado que en este nuevo escenario el consumidor tiene un papel fundamental, los agronegocios deben atenderlo y vigilar lo que está ocurriendo tanto en su mercado como en su entorno.

CUADRO 1. EL VIEJO Y NUEVO MODELO ECONÓMICO

EL VIEJO MODELO DE COMPETENCIA	EL NUEVO MODELO DE COMPETENCIA
Se producen bienes genéricos.	Se producen materias primas diferenciadas.
Se logran productos alimentarios básicos.	Se sigue la moda, producto de nichos de mercado y se venden servicios.
Lo importante son los activos duros: tierra, maquinaria, edificios.	Los activos intangibles son la fuente competitiva (servicio, gerenciamiento).
Los activos manejan el negocio.	El cliente maneja el negocio.
Se busca la posesión de activo.	Se busca el control de activos.
El dinero, las finanzas y los activos son la fuente de poder	La información es la fuente de poder.
El trabajo es un costo, y el equipo es una inversión.	El trabajo es una inversión, y el equipo un costo.
Venda el producto y regale el servicio.	Venda el servicio y regale el producto.
Mercados libres, abiertos e impersonales.	Mercados cerrados, negociados y personalizados.
Relaciones adversas con proveedores y clientes.	Sociedad con proveedores y cliente.
Producción de los propios insumos.	Compra de insumos a otros.
Riesgo de mercado (Precio).	Riesgo de relacionamiento con proveedores y clientes.
Empresas independientes.	Sistemas interdependientes.
Estabilidad.	Cambio permanente, flexibilidad.
Las habilidades técnicas son críticas para el éxito.	Las habilidades humanas, personales y de comunicación son críticas para el éxito.
Innovación y cambio tecnológico.	Innovación y cambio institucional (cómo hacer negocios).
Usuarios y explotadores de recursos naturales	Protectores de recursos naturales
La tradición.	Las ideas nuevas
La información, investigación y desarrollo, pública y abierta.	La información, investigación y desarrollo, privada, cerrada y apropiable
Competencia en producto.	Competencia en modelos de negocios



Los cambios en el ritmo de vida y el desarrollo tecnológico de la población han generado una mayor oferta de productos alimenticios en el mercado, como una forma de atender las necesidades de las personas que muestran mayor propensión a consumir alimentos novedosos, confiables, sanos, personalizados y que preserven los recursos naturales.

Para exemplificar como el nuevo modelo de competencia se está dando en la mediana y pequeña empresa rural, nos referimos a la empresa mexicana de chocolates Ibarra que entendió esta nueva forma de hacer negocios y ha lanzado una línea de chocolate “de cuidado diario” que contiene elementos activos que contribuyen a mantener el cuerpo saludable.

Los productos de esta línea son dos: Chocolate Ibarra Cuidado Diario Digestión Activa y Chocolate Ibarra Cuidado Diario Corazón Vital. El primero contiene fibra de inulina que favorece la buena digestión, estimula las defensas naturales de la flora intestinal y aumenta la absorción de calcio en el organismo para el correcto funcionamiento del sistema digestivo. El segundo incluye Omega 3 (elemento esencial en todas las etapas de la vida para la buena salud y el bienestar), cuya función es mejorar los niveles de colesterol y reducir los triglicéridos, dos condiciones que reducen el riesgo de padecer problemas de hipertensión o enfermedades respiratorias.

III. Definición de un modelo de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones que expresa la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la empresa, su red de socios para crear, mercadear, aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.

Hay distintos tipos de modelo de negocio. El más básico y antiguo es conocido como el modelo del tendero, que consiste en instalar un negocio en el lugar donde deberían encontrarse los clientes potenciales y desplegar ahí la oferta de productos y servicios.

El modelo de negocio determina quién es el cliente, cual es la forma de interactuar con él, qué tipo de contacto se establece, cómo atraerlo, cómo conservarlo, cuál es la estrategia de mezcla de productos, cómo se garantiza su fidelidad y cómo se busca atraer nuevos clientes.

Una manera innovadora y actual de representar un modelo de negocio, considerando las cuatro áreas principales de una empresa: oferta, infraestructura, clientes y beneficios es a través de un lienzo de modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011). El Lienzo es una herramienta gráfica de 9 módulos que permite describir, visualizar, evaluar e innovar modelos de negocio de cualquier tipo de empresas, incluyendo las de tipo rural (Cuadro 2).

CUADRO 2. LOS 9 MÓDULOS DE UN MODELO DE NEGOCIO

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPIUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
Están conformadas por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos se vuelve cada vez más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.	Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.	La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.	Debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas como el call center, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Deben tenerse en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación (preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas).	Se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de acceder a ellos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros. Despues se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas, geográficas y pictográficas.
RECURSOS CLAVE			CANALES	
	Son los recursos que una empresa debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave		El asunto fundamental en este módulo es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
La estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, sobre todo recursos, actividades y red de aliados, lo mismo que su relación con los demás bloques.		Son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Incluyen transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria.		

Este lienzo se puede entender de la siguiente manera: **La propuesta de valor** es el resultado de la construcción de una infraestructura interna (**recursos y actividades claves**) y de la red de valor externa con socios alineados. Esta red de valor está constituida por una serie de socios claves: proveedores de partes, de componentes y de servicios; como despachos de consultoría y asesoría, y centros de investigación, desarrollo e innovación.

En realidad, los **canales de distribución** forman también parte de la red de valor externa y junto con el **tipo de relaciones con los clientes** permiten satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que se dirige la organización.

El grado en que la empresa es capaz de superar las expectativas de los clientes le permitirá generar la fuente de



ingresos que, en comparación con la estructura de costos, arrojará un margen de utilidad que al dividirse entre la inversión generará el retorno en la inversión, el cual debe ser superior al costo del dinero, para asegurar la sustentabilidad de la organización.

La descripción de los nueve módulos se expone a continuación.

Módulo 1. Segmentos de Mercado.

Con los segmentos de mercado se define a los diferentes grupos de clientes a los que el negocio quiere atender. Como ya se ha mencionado, el nuevo modelo de competencia pone a los clientes o consumidores en el eje de cualquier modelo de negocio. Por esta razón, para incrementar tanto los ingresos de una empresa rural como la atención de las necesidades de los clientes, se requiere agruparlos en varios segmentos con comportamientos y atributos comunes.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; se necesitan diferentes canales de distribución para llegar a ellos; se requiere un tipo de relación diferente; su índice de rentabilidad es muy diferente y están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Obviamente, existen diferentes segmentos de mercados que deben priorizarse en términos de su atención, y luego, con base en sus características, diseñar ofertas más atractivas para ellos, algo que los competidores no focalizados podrían no ofrecer. No obstante, si los segmentos de clientes son bastante diferentes, entonces habrá que desarrollar fuerzas de ventas especializadas para cada segmento. Los principales tipos de segmentos de clientes son:

- **Mercado de masas.** Los modelos de negocio centrados en los mercados de masas no distinguen entre los distintos segmentos de clientes. Las propuestas de valor, canales de distribución, y relaciones con los clientes se centran en grupos grandes, con necesidades y problemas muy similares.
- **Nicho de mercado.** Los modelos de negocio dirigidos a nichos de mercado atienden segmentos muy específicos y especializados del cliente. El valor, las proposiciones, canales de distribución y las relaciones con el cliente se adaptan a las necesidades específicas de un nicho de mercado.
- **Segmentación.** Algunos modelos de negocio distinguen segmentos de mercado con sus diferentes necesidades y problemas. Ambos segmentos tienen similitudes pero necesidades y problemas diferentes.
- **Diversificación.** Una organización con una diversidad en clientes tiene dos segmentos con diferentes necesidades y problemas.

- **Plataformas de múltiples costos.** Algunas organizaciones tienen dos o más segmentos interdependientes de clientes.

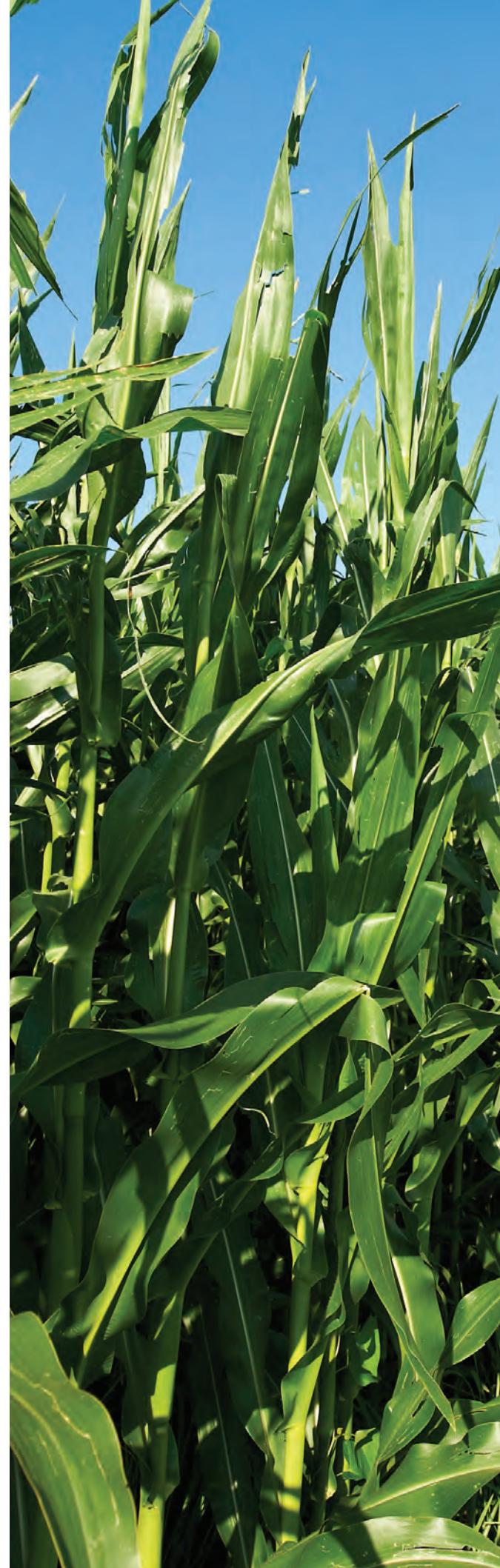
Módulo 2. Propuesta de Valor.

La propuesta de valor tiene como finalidad solucionar un problema o satisfacer una necesidad de un cliente. Esto implica que la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que un agronegocio ofrece a sus clientes. Algunas de las propuestas pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. Actualmente existe una serie de elementos que pueden contribuir a crear valor para el cliente:

- **Novedad.** Se relaciona directamente con la tecnología ya que permite ofrecer propuestas de valor para satisfacer necesidades inexistentes y que los clientes percibían por que no había ninguna oferta similar.
- **Mejora el rendimiento.** Es una forma muy típica de crear valor, que consistente en aumentar el rendimiento de un producto.
- **Personalización.** Este enfoque conocido como customization consiste en adaptar los productos a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado. El objetivo es ofrecer productos individualizados a precios masivos.
- **El trabajo hecho.** También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.
- **Diseño.** Un producto puede destacar por la súper calidad de su diseño.
- **Marca/estatus.** Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca.
- **Precio.** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que se rigen por el precio.
- **Reducción de costos.** Ayudar a los clientes a reducir costos es otra forma de crear valor.
- **Accesibilidad.** También se puede crear valor poniendo a disposición de los clientes productos a los cuales antes no tenían acceso.
- **Comodidad/utilidad.** Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor.

Módulo 3. Canales de Distribución, Comunicación y Venta.

En este módulo se explica de qué manera un agronegocio se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y ofrecerles una propuesta de valor.





Los canales, propios o de los socios permiten a los agronegocios dar a conocer sus productos a los clientes; ayudar a los clientes a evaluar su propuesta de valor; que los clientes compren sus productos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor y ofrecer a los clientes un servicio de atención previa y postventa.

Módulo 4. Relaciones con Clientes.

Aquí se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Para ello, los agronegocios deben definir el tipo de relación con sus clientes, que puede ser personal o automatizada pero basado en tres fundamentos: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva). A continuación varios tipos de las relaciones que se pueden establecer:

- **Asistencia personal.** El cliente puede comunicarse con un representante del servicio de atención al cliente para que le ayude durante o después del proceso de venta.
- **Asistencia personal exclusiva.** Un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Es una relación más estrecha que puede prolongarse por varios años.
- **Autoservicio.** El agronegocio no mantiene una relación directa con los clientes pero proporciona todos los medios necesarios para que aquellos puedan atenderse a sí mismos.
- **Servicios Automáticos.** Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Los servicios automatizados reconocen a los diferentes clientes y sus características y les proporcionan información de sus pedidos. Los mejores servicios automatizados simulan una relación personal.
- **Comunidades.** Los agronegocios pueden establecer comunidades en línea que permitan a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Por ejemplo, una comunidad de relación entre oferta y demanda de productos agrícolas orgánicos de Oaxaca.
- **Creación colectiva.** Para crear valor se puede acudir a los clientes, de tal manera que se les anime a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores.

Módulo 5. Fuentes de Ingresos.

Se refiere al flujo de caja que genera un agronegocio en los diferentes segmentos de mercado. Partiendo del valor que los clientes están dispuestos a pagar por el producto, la empresa rural podrá determinar cuantitativamente los ingresos a generar por una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente (fijo o dinámico); lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Módulo 6. Recursos Clave.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los diferentes segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave, diferentes para cada modelo, pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, adquirirlos u obtenerlos de sus socios clave.

14

En algunos modelos de negocio las personas (recursos humanos) pueden ser más importantes que en otros, mientras que en otros pueden serlo las instalaciones de fabricación. Por ejemplo para algunos agronegocios el material genético que utilizan es fundamental para la competitividad y sostenibilidad del modelo, como el caso de la agroindustria del tequila en la que el agave tequilana cuenta con la denominación de origen (un nivel de protección legal) y es el recurso predominante para la producción del tequila. Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías.

- **Físicos.** Incluye las instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Intelectuales.** Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, derechos de obtentor, asociaciones y bases de datos.
- **Humanos.** Son las personas que participan en los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos.
- **Económicos.** Son los recursos o garantías económicas que requiere el modelo: dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones para contratar a empleados clave.

Módulo 7. Actividades Clave.

Lo mismo que los recursos clave, las actividades clave, que varían en función del modelo, permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos. Para los agronegocios se identifican dos categorías de actividades clave:

- **Producción.** Se incluyen actividades de diseño, fabricación y entrega del producto a los clientes.
- **Resolución de problemas.** Implica la brusquedad de soluciones nuevas a los problemas individuales de un cliente o de un segmento de mercado.

Módulo 8. Asociaciones Clave.

La asociación entre empresas rurales es cada vez más importante para muchos modelos de negocio. Se crean alian-



zas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos, e integrar cadenas o redes de valor. Entre las motivaciones principales para establecer asociaciones, destacan tres:

- **Optimización y economía de escala.** Varias empresas se juntan para reducir costos y, habitualmente, esto implica compartir recursos, principalmente físicos como infraestructura para la producción de los bienes. Por ejemplo dos empresas se asocian para adquirir la materia prima principal a costos más bajos.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre.** Las empresas pueden asociarse para reducir riesgos, es muy común que empresas que compiten se unan con este propósito. Esta situación da origen a las cámaras de industriales que conjunta empresas del mismo ramo.
- **Compra de determinados recursos y actividades.** Las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Por ejemplo, las pequeños empresas rurales pueden recurrir a los centros de investigación públicos para conocer y adoptar innovaciones tecnológicas que les ayuden a mejorar su competitividad.

Las cuatro motivaciones anteriores permiten distinguir cuatro tipos de asociaciones:

- 1) Alianza estratégicas entre empresas no competidoras.
- 2) Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- 3) Empresas conjuntas (*Joint ventures*) para crear nuevos negocios.

4) Relaciones clientes – proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Módulo 9. Estructura de Costos.

Las diferentes actividades asociadas a otros módulos del lienzo, como la creación, la entrega de valor y el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, tienen un costo. Se debe buscar disminuir los costos en cada módulo y por ello resulta de utilidad distinguir entre dos amplias estructuras de costos: según costos y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

- **Según costos.** El objetivo de los modelos de negocios basados en los costos es recortar gastos en donde sea posible. Se debe crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
- **Según valor.** Las propuestas de valor Premium y los productos personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor; en este tipo de modelos los costos no son prioritarios.

IV. La representación de un modelo de negocio

Esta técnica consiste en describir un modelo de negocio existente o formular uno nuevo mediante una representación gráfica de los nueve bloques del modelo de negocio. Se llena cada uno de los bloques con sus respectivos elementos; cada elemento se codifica con una palabra o frase corta.

Para el llenado de cada módulo es de gran ayuda contestar algunas preguntas para cada uno ellos. En el cuadro 3 se muestra un lienzo y en cada módulo se plantea, a manera de guía, una serie de preguntas útiles para la elaboración del modelo de negocio.

CUADRO 3. LIENZO Y PREGUNTAS GUÍA PARA LA DESCRIPCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
¿Quiénes son nuestros aliados y proveedores clave? ¿Qué recursos clave nos entregan? ¿Qué actividades clave realizan?	¿Qué actividades clave requiere mi propuesta de valor, mis canales, las relaciones con mis clientes mi modelo de ingresos?	¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de producto/servicio estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?	¿Qué tipo de relaciones construimos con nuestros clientes? ¿Cuáles ya están establecidas?	¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? ¿Cuáles son las necesidades, problemas, deseos y ambiciones de sus clientes?
RECURSOS CLAVE	CANALES			
	¿Qué recursos y capacidades requiere mi propuesta de valor, mis canales, las relaciones con mis clientes mi modelo de ingresos?		¿A través de qué canales estamos llegando a nuestros segmentos de clientes? ¿Son canales eficientes?	
Estructura de costos	Fuentes de ingresos			
¿Qué costos tiene asociado implantar este modelo? ¿Qué recursos clave son los más costosos? ¿Qué actividades clave son las más costosas?		¿Por qué valor generado estarán pagando mis clientes? ¿Con qué frecuencia y montos? ¿Cómo prefieren pagar?		

Fuente: Adaptación propia de Márquez (2008). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. Revista MBA Eafit.

Para ilustrar la utilización del lienzo, se muestra aquí el modelo de negocio de la empresa *Agave Sweet*. Esta empresa mexicana inicio labores el 4 de noviembre del 2005, con el objetivo principal de fabricar y comercializar productos derivados de la planta de agave 100 por ciento naturales y saludables.

Agave Sweet, como todos los agronegocios del país, enfrenta consumidores exigentes que demandan de productos sanos, con buen sabor, y amigables con los diabéticos; una industria de mermeladas altamente competitiva y con una gran cantidad de competidores que ofrecen este tipo de productos de muchos sabores, reducidas o sin azúcar y orgánicas y que los supermercados comercializan el 50 por ciento de éstas.

En este entorno y su recurso clave: miel de agave¹, un edulcorante natural extraído de la obtención de los azúcares del agave azul, que por su bajo índice glucémico puede ser consumido por personas diabéticas. *Agave Sweet* atiende el nicho de mercado de personas con diabetes en México (10 por ciento de la población) con la propuesta de valor: “Productos sanos,

¹ La **miel de agave**. Es un edulcorante natural extraído de la obtención de los azúcares del agave azul. Contiene inulina que es un prebiótico (sustancia benéfica asociada a la salud), que se emplea, entre otros, en alimentación como sustituto de grasas y modificante de la textura. También tienen beneficios asociados a la salud, como son: el incremento de la absorción de calcio y magnesio por adolescentes y mujeres en la etapa de menopausia, por tanto, y más rápido un metabolismo de las grasas. Fortalece nuestra flora intestinal y nos ayuda a la mejor fijación de minerales como el calcio, magnesio, zinc, al regular la digestión en nuestro organismo previene cáncer de colon así como la disminución de colesterol y triglicéridos. Después del consumo de inulina, los niveles de azúcar en la sangre no se elevan, siendo un alimento de calidad sustituto de alimentación de diabéticos.

con buen sabor y amigables con los diabéticos". Dado que realiza su producción con materias primas orgánicas y con bajo contenido de calorías, también atiende al mercado de productos orgánicos y mercado de dieta.

Para lograrlo, lleva a cabo asociaciones clave para abastecerse de materia prima y para hacer la distribución del producto (supermercados y tiendas especializadas) y lanza al mercado la marca: Campo Dali, un producto Premium, que dobla el precio (60 pesos) de los competidores convencionales. El lienzo del modelo de negocio de esta empresa rural se muestra en la cuadro.

FIGURA 10. MODELO DE NEGOCIO: MERMELADA CAMPO DALI DE LA EMPRESA AGAVE SWEET:

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPIUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
Proveedores de materia prima Distribución de producto	Tecnología de producción	Memelada saludable con buen sabor, amigable con los diabéticos, orgánico y 100 por ciento mexicano	Captación Fidelización	Personas Diabéticas Consumidores de Productos orgánicos Personas a dieta
RECURSOS CLAVE		CANALES		
	Insumos: Miel de agave Marca		Supermercados: Comercial Mexicana, City Market, Fresko Market, Wal-Mart Liverpool Tiendas naturistas Farmacias de prestigio	
Estructura de costos	Fuentes de ingresos			
Elaboración y distribución	Venta de producto (Premium y diferenciado)			

Fuente: Elaboración propia con información de la página de Internet de la empresa Agave Sweet.

Agave Sweet, en su página de internet, se refiere a sus mermeladas como productos sanos, con buen sabor y amigables con los diabéticos, aptos para toda la familia, 100 por ciento naturales, que están endulzadas con jarabe de agave orgánico, tienen bajo índice glucémico y son bajas en calorías, es un producto 100 por ciento mexicano. Con sabores: zarzamora, fresa, guayaba, manzana/canela y piña. En su promocional se lee: "Las mermeladas están elaboradas con fruta que es seleccionada cuidadosamente la cual es utilizada en la elaboración de nuestras mermeladas garantizando que han sido cosechadas en el momento justo de maduración para ofrecer el mejor sabor y una excelente calidad. ¡Siempre pensando en el consumidor!".

También ofrece una serie de tips para el consumo de dichas mermeladas, adicionales al uso tradicional de estos productos:

- Prepara con nuestras mermeladas todos los postres que quieras ya que están endulzadas con miel de agave y

no se modifican ni su sabor ni sus propiedades.

- Puedes preparar aderezos para ensaladas así como salsas para diferentes carnes.
- Combina con queso crema tu mermelada favorita, colócalo en un contenedor de plástico en el refrigerador, estará lista para untarla sobre un delicioso pan en la mañana.
- Agrega algunas cucharaditas de mermelada endulzada con miel de agave a un yogurt natural para mejorar su sabor y sus beneficios nutrimentales.
- Cubre un pastel de queso o un panqué con cualquiera de nuestras mermeladas endulzadas con miel de agave.

V. PATRONES DE MODELOS DE NEGOCIO

En este apartado se describen modelos de negocio clásicos que tienen características similares, organizaciones similares de los diferentes módulos del modelo de negocio o comportamientos similares. A estas similitudes se les

conocen como patrones de modelo de negocio. Los patrones que aquí se describen deberán ayudar a las empresas rurales a comprender la dinámica de los modelos de negocio y servir como fuente de inspiración para el desarrollo de sus propios modelos.

A principios del siglo XX, los modelos de negocio eran bastante sencillos: se fabricaba algo o se prestaba un servicio y se vendía en directo. Sin embargo, poco a poco se fueron creando nuevas formas alternativas de generar ingresos. Dos modelos clásicos que tuvieron un gran impacto en el mundo empresarial son Gillette y Xerox.:

- **Gillette.** Consideró que, si era capaz de ofrecer buenas maquinillas de afeitar a un precio muy competitivo, los clientes estarían encantados de pagar las cuchillas (que requerirían cambios periódicos).
- **Xerox.** En 1959, cuando Xerox introdujo su modelo 914, con características muy por encima de las fotocopiadoras que se vendían entonces (y mucho más caro), decidió innovar en su modelo de negocio: en lugar de vender cada máquina de la forma tradicional, las alquilaría cobrando 0.04\$ adicionales por cada copia a partir de las 2,000 copias mensuales.

En los últimos tiempos existe una cierta inquietud al respecto, dada la presión global para el aumento de la competitividad y productividad, que junto con el advenimiento de la Internet, ha derivado en todo un mundo de modelos de negocio alternativos. A continuación vamos a ver algunos de los más interesantes. Cabe aclarar que no se trata de modelos puros y que en muchos casos unos tienen trazas de otros.

Modelos de 2 (o varios) lados o Plataformas Multilaterales.

Se trata de modelos de negocio en el que existen al menos dos grupos (aunque puede haber más) de clientes interdependientes entre sí (lados). Este tipo de modelo surge porque uno de los lados sólo se beneficia si el otro está presente, siendo por tanto el principal objetivo de la empresa facilitar la interacción entre ellos, actuando como intermediaria y potenciando el efecto de red al máximo.





La premisa clave para que este planteamiento tenga éxito es que debe atraer y crear valor a los dos lados por igual. Si únicamente ofrece valor real a uno de los dos lados, el otro rápidamente decrece y deja de tener valor por sí mismo. Habitualmente, uno de los lados es subvencionado, es decir, el servicio que recibe tiene un importante descuento (o es gratis) a costa del lado no subvencionado.

Un buen ejemplo de éste tipo de modelo de negocio y de cómo un modelo de negocio puede hacer a un sector replantearse sus dogmas, es una revista especializada en el sector agrícola o alimentario. Existe un lado subvencionado (el gran público) que recibe un producto gratuito periódicamente (mensual). El lado que subvenciona son los anunciantes, que consideran atractivo el modelo mientras exista una base suficientemente grande de miembros del otro lado (el gran público).

La Larga Cola

El principio de los modelos de negocio de larga cola es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados, que por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, en que un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. Estos modelos de negocio requieren costos de inventarios bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

Estos modelos se basan en el hecho que en determinados negocios existen recursos finitos que obligan a la empresa a seleccionar y vender únicamente los productos que se prevé obtendrán mejores ventas.

Un ejemplo clásico de recurso finito es el espacio de exposición y almacenamiento en una tienda: el dueño, dado su espacio limitado, la llenará de las referencias que considere que serán más vendidas (normalmente las más populares para el gran público). Pero ¿qué sucede cuando este recurso finito disminuye de forma espectacular su costo? La respuesta es que, en lugar de obtener beneficios únicamente de los artículos que más se venden, es

possible conseguir ingresos vendiendo muchas unidades de un gran número de artículos que se venden poco. Para lograr algo así, es imprescindible que ocurran dos cosas:

- Los costos asociados al recurso finito (habitualmente de inventario, asociados a almacenar la mercancía) deben bajar dramáticamente.
- Se debe disponer de un sistema eficaz de recomendaciones para conducir a los clientes a lo largo de la cola, generando ventas de los productos menos vendidos/de nicho.

Uno de los mejores ejemplos de un modelo de negocio basado en la larga cola es el del proveedor *Amazon* y los libros electrónicos: Por un lado, *Amazon* ha dejado de almacenar físicamente una parte muy importante de sus existencias de libros. Ha optado por almacenarlos digitalmente e imprimirlas bajo demanda (todo lo cual tiene que ver mucho por el interés de la compañía de potenciar los *e-book*). Por otro lado, las tecnologías informáticas para brindar recomendaciones de libros de “interés” de sus clientes son magníficas, ya que cuando un cliente que ha realizado varios pedidos, la compañía tiene una elevada probabilidad de acertar recomendándole otros productos similares, lo cual le permite generar ventas de productos de nicho al final de la larga cola.

Gratis como Modelo de Negocio o Cebo y Anzuelo

Este modelo debe su popularización al fabricante de máquinas de afeitar *Gillette*. Se basa en la presencia de una oferta inicial atractiva, económica o gratuita que fideliza al cliente con la marca, y que posteriormente alienta al cliente a seguir comprando productos o servicios. Cambia la obligación y complejidad de vender todos los meses nuevas unidades a únicamente disponer de unos ingresos recurrentes adicionales a las unidades vendidas, a costa de asumir unas pérdidas iniciales.

Las operadoras de telecomunicaciones nos ofrecen un ejemplo muy didáctico. Cuando queremos cambiar de teléfono móvil nos dirigimos a una operadora, que nos hace una oferta muy atractiva (cebo, asumiendo el total o gran parte del costo del móvil) a cambio de un contrato de permanencia de uno o varios años (anzuelo), que es la parte que genera los beneficios reales, derivados de tener un cliente atado.

Referencias

Osterwalder, A, y Pigner Yves. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España

Márquez García, Juan Fernando. 2010. Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. Revista MBA EAFIT.

