



LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIOS EN EMPRESA RURALES. 2DA PARTE

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

I. PRESENTACIÓN

Con el objeto de identificar nuevas oportunidades de negocio para las empresas rurales es necesario que éstas desarrollen propuestas de valor y estrategias innovadoras. Para lograrlo deben alejarse de la competencia, pensar diferente, conocer las necesidades de sus clientes, identificar nuevos nichos de mercados, aprovechar o fortalecer sus capacidades existentes y plasmarlo en un modelo de negocio adecuado a las condiciones particulares del mercado que pretende atender.

En los siguientes apartados se describe una serie de herramientas que pueden contribuir a que las empresas rurales mejoren o encuentren nuevas oportunidades de negocios y que les permitan desarrollar modelos de negocio innovadores y competitivos.

1. ALEJARSE DE LA COMPETENCIA

Dado el entorno dinámico y altamente competitivo que rodea a los agronegocios, el consumidor y las alianzas entre empresas son fundamentales para su sostenibilidad y competitividad. No obstante, este entorno también ofrece oportunidades para los productores, agroindustriales y comercializadoras de productos agrícolas, que deben agregar la mayor demanda posible a su producto y convertirlo en un “nuevo producto” que les permita entrar a un nuevo mercado. Esto implica que los agentes del sector rural deben ir más allá de la demanda actual y atender el espacio desconocido del mercado, a lo que Chan y Mauborgne (2005) definen como creación de océanos azules.

La tesis que inspira a los autores es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre empresas -si quieren convertirse en ganadores en el futuro- ampliando sus horizontes en el mercado y generando valor a través de la innovación. Para lograrlo, las empresas deberán enriquecer el valor de una oferta con atributos que nos son usuales en las ofertas tradicionales. Deberán generar un perfil diferente al de la industria y crear un océano azul, para salir del

* 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 y contrataciones de consultoría: mcg@colpos.mx; marco_a_caballero@yahoo.com.mx

terreno de intensa competencia. Esta estrategia plantea la toma de decisiones de posicionamiento, como renunciar a ser bueno en ciertos atributos para ganar ampliamente en otros o incluso lograr que no haya punto de comparación.

Entre las situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria destacan dos: los océanos rojos y los océanos azules. En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptadas tal cual. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta.

En contraste, los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están siendo explotadas en la actualidad y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Crear océanos azules es cuestión de reducir costos y elevar simultáneamente el valor para los consumidores, es decir, generar innovación en términos de valor. Es de esta manera como se logra un salto cualitativo tanto para el agronegocio como para los consumidores.

Considerando que el valor para el comprador se deriva de la utilidad y del precio que el agronegocio ofrece, y puesto que el valor para el agronegocio se genera a partir del precio y de su estructura en costos, se produce una innovación en términos de valor únicamente cuando el sistema integral de utilidad, precio y actividades de costos del agronegocio están debidamente alineados.

Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, en virtud de que las reglas del juego están esperando a ser fijadas. Tomemos

el ejemplo de los productos de la bioeconomía, que son nuevos, que no tienen competencia y que por ende definen las reglas del juego.

De acuerdo con la OECD (2006), la bioeconomía es aquella parte de las actividades económicas que captura el valor latente presente en los procesos biológicos y biorrecursos renovables para producir un mayor crecimiento y desarrollo sostenible y saludable. Está basada en tres elementos esenciales: conocimiento biotecnológico, biomasa renovable e integración entre conocimientos genéricos y aplicaciones.

Esta definición puede entenderse como una economía que se fundamenta en la biotecnología, que emplea materias primas renovables y que está basada en los recursos fitogenéticos, para atender las necesidades de la industria de alimentos, medicina, medio ambiente y energía, al menor costo ambiental.

El primer elemento de la definición de la OECD tiene que ver con el uso de conocimientos biotecnológicos para crear nuevos procesos en la generación de una gama de productos alimenticios, incluidos biofármacos, vacunas recombinantes, nuevas variedades de plantas y animales y enzimas industriales.

El segundo elemento es el uso de la biomasa renovable y bioprocesos eficientes para lograr una producción sostenible. La biomasa renovable puede obtenerse de fuentes primarias, como cultivos agrícolas, hierbas, árboles y algas marinas, así como de residuos del hogar, industriales y agrícolas (cosechas, aserrín, aceites vegetales usados, bagazo de caña y paja de trigo). Por su parte, los bioprocesos pueden convertir estos materiales en una diversidad de productos, como por ejemplo, productos químicos industriales, plásticos, biocombustibles y papel. Como alternativa, algunos de estos productos pueden ser directamente generados por organismos modificados genéticamente de algas y microorganismos, sin la necesidad de la biomasa como materia prima.





El tercer elemento es la integración entre el conocimiento de la biotecnología y sus aplicaciones, basado en las relaciones existentes y potenciales entre los conocimientos biotecnológicos y las cadenas de valor o redes de valor.

Los principales campos de aplicación para la biotecnología son tres: producción primaria, salud y medio ambiente. La producción primaria incluye todos los recursos naturales de la vida: bosques, cultivos de plantas, animales para ganado, insectos, peces y otros recursos marinos;

las aplicaciones de salud incluyen productos farmacéuticos, diagnósticos, nutracéuticos y algunos dispositivos médicos; las aplicaciones industriales, productos químicos, plásticos, enzimas, minería, pulpa y papel, biocombustibles y aplicaciones ambientales, como la biorremediación para limpiar suelos contaminados.

Para que un producto agrícola se ubique en el marco de la bioeconomía, Brambila (2011) plantea que debe cumplir con los siguientes cinco fundamentos:

Fundamento 1. La decisión de cuándo y cómo producir, transportar, empaquetar y distribuir la determinan las circunstancias y características individuales de cada consumidor. La tendencia es ofrecer aquellos bienes y servicios que más valore el consumidor individual, en el lugar y el tiempo que más le convengan. Un consumidor valora más un producto o servicio si se adecua a sus preferencias, características y circunstancias.

Fundamento 2. La formación de redes de valor. La individualización (mass customization) de los productos a costo bajo requiere que se formen redes de valor para llevar el bien al lugar y en el tiempo adecuado al consumidor. Esto implica que las empresas rurales cuenten con modelos de negocios adecuados a su entorno.

Fundamento 3. La sustitución de productos derivados del petróleo por productos derivados de materia orgánica con

elementos mejorados (plantas y otros) y características que por lo menos igualen a los sintéticos. Sin embargo, las plantas, en las condiciones en que se encuentran hoy en día, tienen que ser sometidas a procesos tecnológicos para mejorar sus características de modo que contengan los elementos deseables y valorados por el consumidor; por ejemplo, generar una variedad de caña de azúcar con más sacarosa para producir etanol

Es en este escenario donde la riqueza genética agrícola de nuestro país se debe considerar como un elemento clave, ya que la gran diversidad de genes existentes -que no se encuentran en otras regiones- permite obtener plantas con características casi únicas que hacen posible ofrecer competitividad y sustentabilidad en algún producto en particular y con adaptabilidad al cambio climático.

Fundamento 4. La creación de un sistema de precios que otorgue un mayor valor tanto al cuidado como a la renovación de los recursos naturales. La formación de precios, ya sea por el mercado o por una legislación, debe tomar en cuenta y reducir a un mínimo el deterioro y destrucción de los recursos naturales y el medio ambiente.

En este contexto, en algunos mercados se exige que la red de valor entregue los productos al consumidor individual y que en el proceso se genere un mínimo de contaminación y destrucción de los recursos naturales. Existen mercados claramente identificados donde ya se está planteando esta exigencia. Uno de ellos es el mercado de productos orgánicos cuya materia prima se cultiva en condiciones de labranza mínima y sin aplicar plaguicidas, respetando en muchos casos las condiciones naturales de las zonas, por lo que el precio es superior al del producto convencional.

Fundamento 5. Creación de pequeñas y medianas empresas que den flexibilidad a las redes de valor, con la finalidad de adecuarse a las cambiantes necesidades del consumidor y a las nuevas tecnologías.

Finalmente, el entorno actual y sus impulsores promueven la alta potencialidad de la bioeconomía en la economía agrícola, porque permite reducir la contaminación ambiental; soluciona el problema de excedentes de cosecha; ofre-

ce mayor seguridad energética, por la menor dependencia de hidrocarburos del exterior; mejora la economía rural al detonar regiones marginadas del país hoy sumidas en la pobreza y poseedoras de recursos genéticos agrícolas con características (genes) únicas y particulares, que pueden ser la base para generar nuevos productos en el marco de la bioeconomía, y por consiguiente modelos de negocios innovadores en el sector rural.

2. PENSAR DIFERENTE

Un elemento fundamental para desarrollar propuestas de valor innovadoras es romper las viejas formas de pensar en el sector rural y no cerrarse a la posibilidad de experimentar o innovar. Pensar diferente ha dado como resultado el desarrollo de innovaciones en el sector agropecuario que han cambiado significativamente sus condiciones. Una de ellas, y quizá la más importante del siglo pasado, fue la llamada Revolución Verde, que modificó sustancialmente la forma de producción, al incorporar prácticas nuevas como el empleo de fertilizantes químicos y el uso de semillas híbridas en el manejo tradicional de los agricultores. El resultado de aplicar esas nuevas prácticas fue un incremento de la productividad de hasta 500 por ciento en algunos cultivos.

Se deben poner en marcha ideas que quizá al principio parezcan irrealizables. Imagine a quienes pensaron que producir sin emplear suelo era posible. Se los tachó de locos por ir en contra de todos los expertos agrícolas que creían que el suelo es el único soporte y fuente de nutrientes para las plantas. Esta forma diferente de pensar dio origen al sistema de hidroponía, que es una técnica mediante la cual se producen plantas sin el uso de suelo. Con la hidroponía las raíces de las plantas se riegan con una mezcla de elementos nutritivos esenciales disueltos en agua.

Cuando la hidroponía se combinó con otra idea irrealizable: producir en una estructura y en condiciones controladas -de donde surgieron los invernaderos-, se creó una de las alternativas de producción más competitivas y sustentables hasta ahora. Hoy en día, esta técnica está teniendo un crecimiento significativo en varias zonas del mundo, por sus ventajas: uso más racional de insumos, se puede producir todo el año, fuera de temporada, se obtienen incrementos significativo en la producción y se generan alimentos de calidad e inocuos.

En consecuencia, la agricultura protegida representa hoy en día una alternativa para impulsar recursos nativos que a cielo abierto presentan dificultades. Entre los factores limitantes figuran aquellos que provocan el cambio climático, la incidencia de plagas o enfermedades y la escasez de agua, en la obtención de las cantidades, el tiempo y la calidad que el mercado demanda.

Nos encontramos en una época en que día a día se crean innovaciones y por ello debemos mantener nuestra mente abierta, a fin de que las nuevas formas de pensar, que no necesariamente fueron concebidas para el sector agrícola, sean conocidas y adoptadas en este sector. Esta actitud, sin duda, permitirá que con algunos cultivos originarios de México se generen productos de gran captación por parte de los consumidores. Refiramos el caso de las tortillas, un producto cien por ciento tradicional en México, elaborado a base de maíz.





La tortilla es un producto ancestral y lleno de tradiciones en México. Se le considera parte de la dieta básica del mexicano, ya que en promedio cada persona consume diariamente entre dos y tres tortillas. El empleo del conocimiento de las preferencias de los consumidores en México y en algunas ciudades de los Estados Unidos combinado con innovaciones tecnológicas, ha permitido “modernizar” las tortillas y generar Agronegocios más rentables, al ofrecer tortillas con mayor valor agregado. Actualmente existen en el mercado tortillas “tradicionales” con sabor a chile chipotle, espinacas, chile jalapeño y con trozos de jitomate; también, “saludables” enriquecidas con harina de nopal para ayudar a la digestión, enriquecidas con amaranto para bajar el nivel calórico (se combinan dos productos altamente tradicionales de México) o enriquecidas con soya.

Lo anterior indica que los factores clásicos de producción (tierra, trabajo y capital) también se han modernizados y actualizado y que ahora, para crear agronegocios sostenibles y competitivos, deben considerarse el conocimiento, el capital humano, la oportunidad y la información. Con estos nuevos elementos es posible obtener productos que permitan diferenciarse de los competidores.

3. CONOCER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES

Los clientes de los productos agroindustriales son el factor clave para la sobrevivencia y el crecimiento económico de las empresas, ya que son ellos los que deciden si un producto tiene éxito en el mercado o no. El cliente compra elementos de satisfacción que le ayuden a cumplir sus deseos. Por tanto, un cliente satisfecho es el “único activo” que debe importar a los productores.

Para satisfacer a un cliente es necesario conocer sus deseos o necesidades. Valdés (2008) plantea que los clientes tienen tres tipos de deseos: percibidos o aquellos de los que está consciente; no percibidos o aquellos de los que no está consciente; y los que le surgirán en el futuro.

LOS DESEOS PERCIBIDOS

Para conocer este tipo de deseo, lo más fácil es preguntar directamente a los clientes: ¿Qué y cómo necesitas el producto que estamos ofreciendo? ¿Cómo y en qué momento te gustaría que te lo ofreciéramos? Existen diferentes técnicas, como la elaboración de encuestas, al momento de negociar el contrato, grupos focales, entre otras.

Para ejemplificar la importancia del deseo de los clientes, veamos lo que le ocurrió a un grupo de productores de lechugas en invernadero que vendían su cosecha a un centro comercial de Morelia, Michoacán. De tamaño mediano, las lechugas se entregaban empacadas en una bolsa de plástico etiquetada con los datos de la empresa y las características generales del producto. La marca empezó a tomar posicionamiento en la región y los productores decidieron ofrecer su producto a una cadena de restaurantes de comida típica michoacana. En una reunión con el gerente de compras, los productores destacaron las cualidades de sus lechugas y el hecho de que eran las más vendidas en el supermercado. Sin embargo, el momento clave fue cuando el gerente de compras les contestó que sí estaba interesado en el producto y externó su deseo o especificaciones: quiero las lechugas deshojadas, en paquetes de 12 hojas, de tamaño chico, sin deformaciones ni defectos y de color verde intenso, porque las utilizaremos para adornar algunos de nuestros platillos, como las “enchiladas placeras”.

Lo anterior es una muestra de que la calidad y las características de los productos son determinadas por los consumidores y por la importancia de preguntarles qué tipo de producto desean. En el caso de las lechugas, los productores tuvieron que cambiar la variedad de lechuga que normalmente sembraban, por una de hojas más pequeñas y uniformes y del color solicitado, para atender el segmento de mercado específico (restaurantes) que, en términos de rentabilidad, era mejor que el segmento de supermercado.

LOS DESEOS NO PERCIBIDOS

Los deseos no percibidos son algo que el cliente desea pero de lo cual no está consciente. Como no es posible adquirir esta información de manera directa, deberá recabarse de manera indirecta y luego extrapolarse, para poder generar nuevos productos.

En estos casos se hacen estudios de mercado que ayudan a determinar los estilos de vida y hábitos de consumo del cliente y luego, con la información obtenida, se hace una comparación con datos de censos industriales o de hogares del sector de población analizado, para orientar los esfuerzos de investigación y desarrollo de nuevos productos.

Algunas veces, los encargados de elaborar estos estudios deciden ir a vivir con sus clientes para conocer y entender sus hábitos de consumo y compra.

Destaca aquí el estudio de Martínez y Villezca (2003): La alimentación en México: un estudio a partir de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. De acuerdo con la clasificación de hogares por estrato socioeconómico, la mayor frecuencia de gasto en los hogares mexicanos ocurre en productos como tortilla de maíz, tomate, huevos, refrescos, leche, frijol, cebolla, papa, pan de dulce, pollo y pasta para sopa.

Al conocer los hábitos de consumo del segmento de mercado que se desea atender, y conjuntándolos con los hábitos de gasto y niveles de ingreso, se pueden elaborar las estrategias que impulsen la competitividad de una cadena productiva. Por ejemplo, la conveniencia de la mujer mexicana en la población económicamente activa se ha incre-



mentado en los últimos años, lo que restringe el tiempo que dedica al hogar demandando productos comerciales.

Si a este hábito de consumo lo correlacionamos con la frecuencia de gasto en frijoles de los hogares mexicanos, encontramos una asociación positiva.

A raíz de lo anterior, se puede concluir que las mujeres (el consumidor) desean frijoles convenientes, con empaque y envasado que faciliten su preparación. Estos deseos han sido identificados y atendidos por varias agroindustrias nacionales, de manera que en los últimos dos años la producción de frijoles procesados ha crecido 300 por ciento. En cambio, el consumo de frijol en grano se ha mantenido sin crecimiento alguno.

El ejemplo anterior deja en claro que los productores deben preguntar a sus clientes -la agroindustria- qué tipo de producto desean o necesitan para sus procesos y así poder elaborar los frijoles procesados con las características que desea el consumidor final: conveniencia y precio bajo. Aquí puede mencionarse que la gran masa genética, la diversidad de tipos de frijol que existen en el país es fundamental para generar las variedades adecuadas que cumplan el deseo de los consumidores.



LOS DESEOS QUE LE SURGIRÁN EN EL FUTURO

Los deseos que surgirán en el futuro se concentran en aquellos productos que aparecerán a medida que el cliente vaya cambiando su estilo y forma de vivir, como en los casos del nopal en cápsulas para facilitar la ingestión de fibra; de papayas de tamaño individual para familias pequeñas; de jitomate genéticamente modificado que aumenta su vida de anaquel y tiene mayor contenido de licopeno; y de bio-fertilizantes para disminuir costos de producción y la sustentabilidad del medio ambiente. La gran mayoría de estos productos se generan conforme se descubren las diversas aplicaciones de los desarrollos tecnológicos.

Este grupo de productos está muy ligado a los avances tecnológicos, ya que día a día se desarrollan nuevos materiales, sistemas, productos, diseños y elementos que pueden suscitar grandes cambios en la percepción de los consumidores y en sus gustos; y en el mapa de competencia de las empresas, al ofrecerles varias ventajas, como disminución de costos, mejoras en la funcionabilidad, incremento de durabilidad, facilidad de uso, disponibilidad y cuidado del medio ambiente.

4. IDENTIFICAR NUEVOS NICHOS DE MERCADO

Hemos señalado que ir más allá del mercado existente no es otra cosa que buscar e identificar nuevos nichos de mercado (productos diferenciados o diseños especiales) y que esto implica la atención y el desarrollo de productos para los nuevos clientes a los que se pretende llegar, un hecho que da como resultado la evolución o generación de nuevos modelos de negocio. Por esto es de suma importancia conocer y analizar las características y circunstancias de los

consumidores, así como las tendencias a la alza y a la baja de consumo (creación o desaparición de nichos).

En este entorno dirigido por el consumidor y en el que la innovación juega un papel protagónico para atender sus demandas altamente cambiantes y exigentes, la segmentación tradicional y básica de consumidores, caracterizada por estratos sociales, edad, género, geografía y nivel socioeconómico, ya no es suficiente para contar con modelos de negocios dinámicos y competitivos. Ahora es necesario observar la manera en que el mundo evoluciona, surgen nuevas tecnologías, cambia el ritmo de vida, aparecen elementos no considerados y se logran avances científicos. Estos cambios demandan productos con deseos y requisitos específicos y particulares que tienden a crear nichos de mercado.

Ahora, las empresas rurales deben atender diferentes segmentos o nichos de mercado en los que deben priorizar la atención a los clientes y en función de sus características, diseñar ofertas atractivas que no podrían obtener de competidores no focalizados. Sin embargo, si los segmentos de clientes son muy diferentes, entonces habrá que desarrollar fuerzas de ventas especializadas para cada segmento.

El desarrollo de los nichos de mercado deberá basarse en crear valor para el consumidor, observar las tendencias en comportamiento, estilos de vida y sobre todo la influencia de la tecnología en el actuar diario del cliente, teniendo en cuenta que requiere productos que le faciliten la vida y que al mismo tiempo sean razonablemente saludables, sustentables y nutritivos.

5. MEGA-INDICADORES

La formación de los nichos de mercado está basada en cinco mega-indicadores (mega drivers) que perfilan la agroindustria en nuestros días. Así, pues, el consumidor de hoy en día espera productos con atributos como sabor, valor nutritivo, saludable y naturalidad (a base de ingredientes naturales, con fibra, bajo en colesterol, sodio y grasas y orgánicos); con empaque amigable: seguro, duradero, facilitador (tetra-brik, tetrapack, pet, botellas apachurrables, latas); y beneficios: nutrición, funcionales, practicidad, seguridad, salud, emocionales, sensoriales y disfrute.



INDICADOR 1. CONVENIENCIA

En esta tendencia se demandan productos con presentaciones portátiles o portables, individuales, fáciles de transportar, abrir y volver a cerrar. Son productos que están disponibles dónde y cuándo se requieran (diversificación de canales de distribución, máquinas expendedoras o vending, servicio a domicilio). Son productos que se pueden almacenar, transportar y preparar rápidamente (guisos y platillos procesados). Los productos alimenticios deben ser polisen-suales, fraccionables, funcionales, verdes, portátiles e inteligentes: “los alimentos deberán venderse en presentaciones que permitan tocarlos, olerlos y en ocasiones incluso probarlos”, una opción justificada por la tendencia hacia la compra telemática frente a la oferta tradicional.

Comprar cada 20 días, congelar, solicitar el servicio a domicilio, o comprar todos los alimentos en un centro comercial, son rasgos que caracterizan al consumidor de hoy y que en un futuro próximo se acentuarán.

INDICADOR 2. SALUD

Los alimentos funcionales son productos naturales o procesados que, además de propiedades nutrimentales, contienen ingredientes con una actividad específica en las funciones

fisiológicas del organismo humano que favorecen la capacidad física y el estado mental. La mayoría de los productos agrícolas contienen alguna sustancia que hace que su consumo sea recomendable para prevenir o reducir la probabilidad de ocurrencia de los problemas y enfermedades que comúnmente aquejan a los seres humanos. Al iniciarse el nuevo milenio, el área de ciencias de los alimentos y nutrición ha tenido una presencia destacada. La interacción alimentomedicina, que cuenta cada vez más con mayor reconocimiento, acepta el papel de los componentes alimenticios, como nutrientes esenciales para el mantenimiento de la vida y de la salud.

Los análisis de mercado realizados con diversos expertos pronostican el paso al consumo directo de las llamadas “superfrutas” o variedades exóticas que, en teoría, contienen una concentración muy alta de vitaminas, minerales o fitonutrientes. Está ampliamente probado y aceptado que productos como uvas, chabacanos, mango, nueces, avena, zanahoria, papaya, espinacas, cacahuates, nueces, hongos, aguacate, huitlacoche, chile, chocolate, tomate y maíz, son solo algunos de los alimentos funcionales cuya principal característica es que proporcionan beneficios probados a la salud humana. En este grupo cabe también la tendencia global de los nutricosméticos, que está abriendo paso a industrias muy competitivas, como la alimenticia, la cosmética y de



cuidado personal. Sus productos aportan beneficios para el cuidado personal de la piel, el cabello y el cuerpo, mediante la inclusión de formulaciones vitamínicas en los productos alimenticios.

En algunos lugares ya se hace referencia a los alimentos como medicamentos. A estos productos se les conoce como nutracéuticos. Se derivan de una especialidad biotecnológica que identifica sustancias presentes en alimentos y productos naturales con alguna actividad terapéutica y que pueden utilizarse en el tratamiento y prevención de enfermedades: “el uso del alimento como medicamento”. Algunos reducen eficazmente los niveles de colesterol y triglicéridos en sangre, otros aumentan las defensas naturales del organismo, y otros más disminuyen el ácido úrico. También los hay que protegen el hígado, y varios con actividad anti oxidante, que optimizan la capacidad cognitiva, que retrasan el envejecimiento celular o que suponen un aporte proteico o regulan el metabolismo.

La fibra dietética, las bacterias, las vitaminas y los anti oxidantes son los principales productos nutracéuticos que mejoran los alimentos. Algunos nutracéuticos son agregados a ciertos productos; la proteína de soya purificada que se añade a panes, harinas y tortillas, o el sorbitol purificado en la goma de mascar. La nutrición y la alimentación en el presente siglo se solucionarán en buena medida por la integración de una industria de alimentos socialmente responsable.

INDICADOR 3. MEJORA EL ÁNIMO

La mejora de ánimo puede involucrar productos que aportan energía, que reducen el estrés o que producen un cambio emocional positivo, dependiendo de lo que se desee. Los compradores están conciliando su estilo de vida, sus situaciones de salud y preferencias de dieta, para satisfacer las expectativas que tienen sobre sí mismos. Están haciendo una elección consciente de ser felices y sentirse bien, pese a cualquier situación. Comer saludablemente ha dejado de significar únicamente evitar alimentos e ingredientes indeseables desde el punto de vista nutricional. Se puede equilibrar lo sano con lo complaciente, lo nutritivo con lo divertido, la elección de algo nuevo con algo conocido.

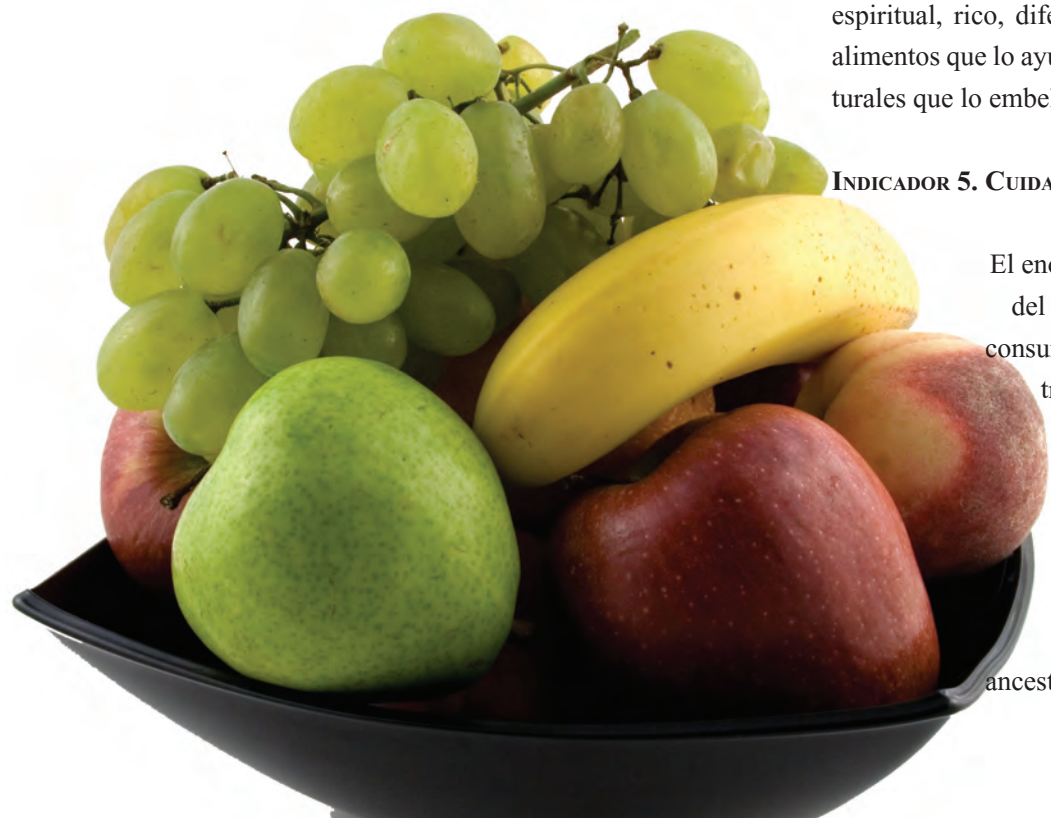
INDICADOR 4. AUTOCOMPLACENCIA

El consumidor ahora sueña y exige alimentos milagrosos que sean totalmente naturales, que tengan cero calorías, cero grasa y colesterol, que su sabor sea delicioso, que proporcionen nutrición total, que sean de bajo precio, que sean elaborados mediante procesos productivos, que tengan empaques que no dañen el ambiente y que garanticen “cuerpos perfectos, romance e inmortalidad”.

Las necesidades del consumidor actual están cambiando, de necesidades básicas a necesidades aspiracionales. Aspira a ser más bello, sano, longevo, ético, inteligente, famoso, espiritual, rico, diferente y especial. Por todo esto, exige alimentos que lo ayuden a autocomplacerse, con cremas naturales que lo embellezcan, por ejemplo.

INDICADOR 5. CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

El enorme deterioro de los recursos naturales del mundo ha provocado que segmentos de consumidores demanden productos naturales, tradicionales, libres de agroquímicos, no contaminantes y artesanales. Ya en la actualidad existen alimentos que se producen sin agroquímicos y de forma “natural” u orgánica. La demanda de productos locales o tradicionales elaborados con sistemas de producción ancestrales está creciendo significativamente.



Estos indicadores permiten identificar 10 oportunidades de negocios para el sector rural:

1. Productos orgánicos, percibidos y garantizados como sanos, inocuos, naturales, limpios.
2. Productos prácticos, ergonómicos, con servicios, listos para consumirse.
3. Productos típicos, con características de elaboración artesanal, recetas tradicionales, regionales.
4. Productos exóticos, sobre todo frutas tropicales, insectos, de ornato.
5. Productos específicos por género, para satisfacer egos o características específicas.
6. Servicios de salud y belleza, spa, retiro, meditación.
7. Productos con características funcionales, nutricionales, vitamínicas, mineralizados, con ácidos grasos esenciales.
8. Productos nutracéuticos, con elementos que ayuden al funcionamiento de algunos órganos del cuerpo.
9. Productos cosmeceúticos, con elementos para reafirmar la belleza natural y el aspecto físico.
10. Productos farmacéuticos, con elementos para prevenir o curar enfermedades.

A continuación se mencionan ejemplos de las oportunidades de negocio que los indicadores o tendencias generan en las empresas rurales; se incluyen productos que pueden atender las necesidades de los consumidores, con productos o ingredientes de origen agrícola nativos de México.

PRODUCTOS PARA EMBELLECEER LA FIGURA

Los consumidores, algunos preocupados por su sobrepeso y por las enfermedades derivadas de esta condición (diabetes e hipertensión), otros por vanidad y autocomplacencia, como estrechar su cintura por seguir una moda, demandan productos para bajar de peso, entre ellos cápsulas de plantas, como el nopal, que eliminan la sensación del hambre;



gel o jabón de limón o toronja y jugos (deshidratados) de piña, apio y naranja; mascarillas de pepino y cremas con aloe vera.

PRODUCTOS TECNOLÓGICOS O INNOVADORES

Hay un grupo muy amplio de personas que son seducidas por la novedad, sobre todo cuando se trata de una nueva tecnología, y demandan productos innovadores como sandías cuadradas, papayas individuales, e incluso alimentos de demanda específica como cebollas rojas o zanahorias amarillas.

Estas demandas están generando la creación de “agroindustrias a la carta” que ofrecen, por ejemplo, chiles con diferentes grados de picor, tamaño y formas.

PRODUCTOS SEGUROS

Cuando se trata de alimentos siempre existe el riesgo de que algún producto ya no esté en condiciones de ser consumido; de que contenga algún ingrediente que provoque alergias; que contenga alguna bacteria que nos haga perder la salud o que al ingerirlo no sea agradable. El consumidor va identificando dónde se venden los productos buenos, dónde los no tan buenos y va discriminando lugares de compra. Como el enfoque ahora es el regreso a los alimentos naturales, orgánicos o ecológicos, los consumidores están demandando



productos que cuenten con certificaciones que avalen su inocuidad y que no les ocasionen malestar.

PRODUCTOS PARA EL SECTOR FEMENINO

Se ha demostrado científicamente que las necesidades y decisiones de consumo entre hombres y mujeres son diferentes. Por esta razón es que en la actualidad los mercados cuentan con alimentos y productos exclusivos para mujeres, como chocolates bajos en grasa, con empaques de color rosa, cerveza para mujeres, etc. Además, dado que la idea de la mujer que se quedaba en casa a cuidar a los hijos es cada vez más escasa, se ha dado un incremento de productos con valor agregado que les hacen la vida más fácil (ensaladas listas para servirse, con ingredientes nutritivos, saludables, de buen sabor y en porciones individuales).

PRODUCTOS PARA MASCOTAS

El número de personas que tienen animales de compañía está creciendo en forma acelerada. Nunca antes se habían ofrecido productos y servicios tan abundantes y diferenciados en el universo de las mascotas. Ahora se pueden encontrar alimentos para perros de raza pequeña y raza grande. Si su perro está gordito, no hay problema, existen productos light.

Estas tendencias están formando nuevos y creativos nichos de mercado. Algunos son interesantes, otros reveladores y otros más apenas están emergiendo. Sin embargo, en conjunto, nos indican que el mercado está cambiando. ¡Es tiempo de reinventarse!

6. APROVECHAR O FORTALECER SUS CAPACIDADES EXISTENTES

Las capacidades modulares de una empresa rural se pueden entender como el conjunto de destrezas, procesos, valores, tecnologías y activos que posee una empresa y que brindan beneficios fundamentales a los clientes, provocando una diferenciación real y sostenida con respecto a los competidores. Por tanto, la creación de nuevos modelos de negocio exige el desarrollo o adopción de nuevas capacidades modulares para atender nuevos mercados.

El primer paso de toda empresa es identificar qué capacidades tiene y en seguida analizar en qué otros mercados

podría aplicarlas. Existen varios ejemplos de agronegocios que incursionaron en actividades distintas a su actividad inicial, como los despachos agropecuarios de asesoría técnica que pasaron de las actividades agrícolas al área de financiamiento, o los productores y agroindustriales del azúcar (un alimento) que han incursionado en el negocio de los biocombustibles (un energético).

Numerosos son los ejemplos de productos agrícolas que se destinan a la elaboración de otros productos no alimenticios. Entre ellos, es que a partir de la planta del maíz se pueden generar varios productos: con el grano se producen polímeros (plásticos transparentes biodegradables) para fabricar vasos desechables, bolsas de plástico, utensilios para comer, fibras para ropa, relleno para almohadas y cobertores, empaques para alimentos frescos; y papel (con las hojas de maíz).

Una capacidad medular de varias regiones agrícolas en México es la gran riqueza de recursos fitogenéticos locales con que cuentan y que no tienen otras regiones, ni en México ni otras partes del mundo. Si se aplica un modelo de negocio adecuado para tal riqueza, los productores pueden ofrecer artículos o materias primas de especialidad acordes con los factores y las tendencias que están transformando el mercado de alimentos. Indudablemente, el aprovechamiento de la riqueza genética ayudaría a lograr un desarrollo rural competitivo y sustentable, que a la vez contribuiría a mejorar las condiciones de vida de la sociedad rural, sobre todo de aquella que menos tiene.

REFERENCIAS

- Brambila Paz J. 2006. En el umbral de una agricultura nueva. UA-CH-Colpos.
- Brambila Paz J. 2011. Bioeconomía. SAGARPA-Colpos.
- FIRA Análisis del Mercado de la Tortilla en México. Dirección de Análisis Económico y Sectorial. Junio 2008.
- Kim, W. Chan y Mauborgne, R. 2005. La estrategia del Océano Azul. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Martínez Jasso, I. y Villezca Becerra, P.A. Villezca Becerra. La alimentación en México: un estudio a partir de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. Revista de información y análisis núm. 21, 2003
- OECD. 2006. The Bioeconomy to 2030. Designing a Policy Agenda.
- Valdés, L. 2008. El dado de las 7 caras. Grupo Editorial Norma. Colombia.