

# LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIOS EN EMPRESAS RURALES.

## TERCERA PARTE

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

En las dos partes anteriores has aprendido el idioma universal y actual para la descripción y diseño de modelos de negocio en las empresas rurales, se ha descrito los principales patrones de modelos de negocios y hemos explicado 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.

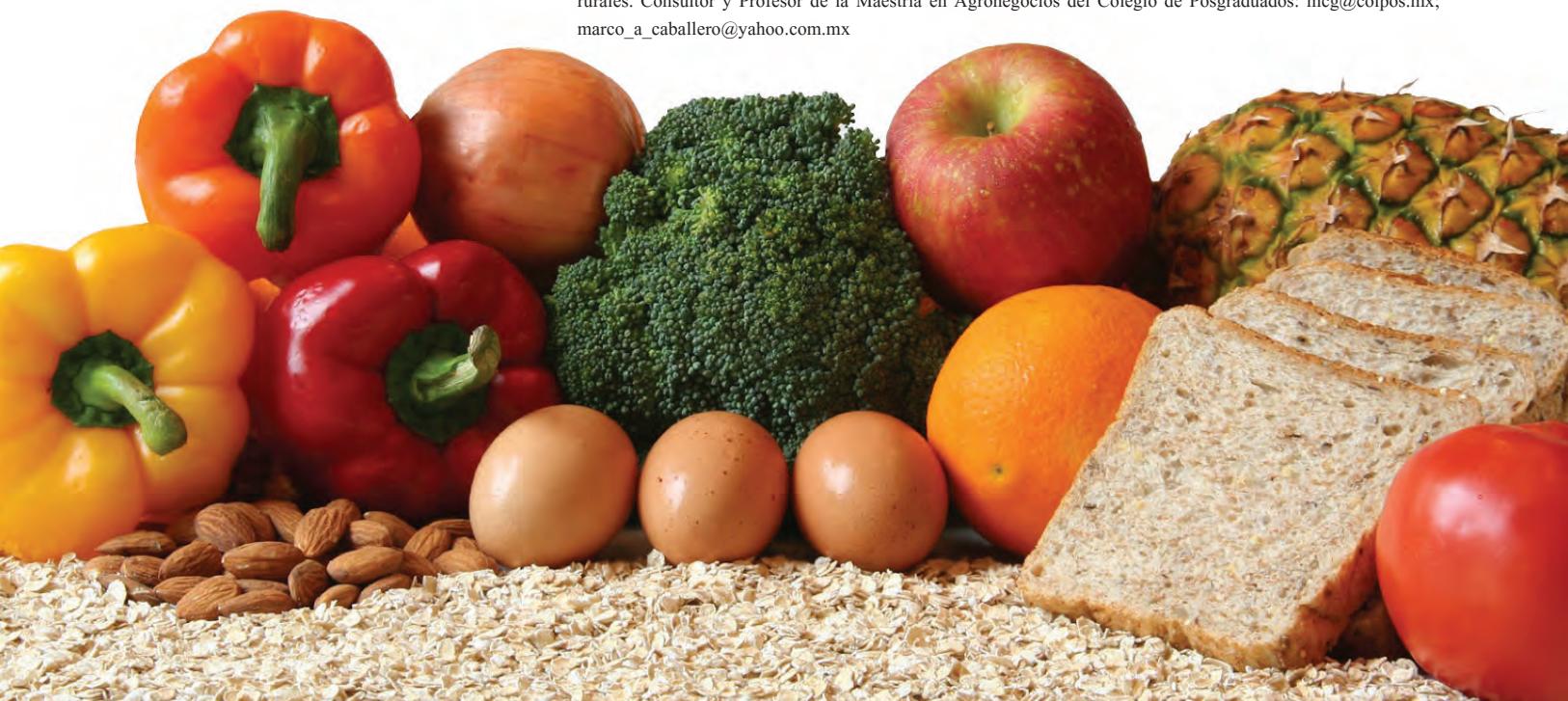
En esta tercera parte, veremos como replantear la estrategia a través de los diez pasos fundamentales para innovar un modelo de negocio.

Cambiar el modelo de negocio de una empresa rural implica desafiar los supuestos fundamentales en los que se basa el funcionamiento actual de la empresa y predecir los del futuro. La empresa rural debe buscar continuamente la manera de crear una posición estratégica nueva y única que le permita competir con ventaja. Entonces, la empresa rural competitiva no debería estar enfocada en mejorar lo que ayer funcionó, sino en producir formas nuevas y revolucionarias de hacer negocios en el mañana.

Dependiendo del planteamiento, innovar en un modelo de negocio puede ser tan sencillo o complejo como tomar una hoja de papel en blanco, preguntar y contestar: ¿Cómo puedo cambiar las reglas del juego de mi sector?

Para facilitar a la empresa rural la formulación e implementación de estrategias de negocios novedosas y revolucionarias, a continuación se presenta una guía de 10 pasos para la innovación en modelos de negocio:

\* 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: mcg@colpos.mx; marco\_a\_caballero@yahoo.com.mx



1. Integrar un equipo de innovación.
2. Establecer un ambiente favorable para la creatividad y la innovación.
3. Definir la estrategia y el modelo de negocio actual.
4. Reconocer los supuestos fundamentales que sustentan el modelo de negocio.
5. Análisis del entorno externo del modelo de negocio.
6. Evaluación del modelo de negocio.
7. Establecer nuevas ópticas acerca de la estrategia y los modelos de negocio.
8. Definir diferentes opciones estratégicas a partir de las nuevas ópticas.
9. Evaluar y seleccionar una estrategia original y superior.
10. Hacer de la innovación un proceso abierto, continuo y sistemático dentro de la empresa rural

## 1. INTEGRAR UN EQUIPO DE INNOVACIÓN

La tarea de generar nuevas ideas no debe recaer exclusivamente en las personas consideradas creativas; la ideación es un ejercicio de equipo. Un equipo de innovación en modelos de negocio debe tener miembros diversos:

- a. De diferentes unidades de la empresa.
- b. De distinta edad.
- c. Con diferentes especialidades.
- d. Con diferente antigüedad.
- e. Con diferentes grados de experiencia.
- f. Con diferente bagaje cultural.

## 2. ESTABLECER UN AMBIENTE FAVORABLE PARA LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN.

Un ambiente favorable es aquél donde no existe aversión al riesgo, ni resistencia consciente a introducir cambios.

Uno de los métodos para estimular la creatividad de una forma sistemática y estructurada es la tormenta o lluvia de ideas. No obstante, para que la generación de ideas tenga éxito, es necesario seguir una serie de normas. Las siguientes ayudarán a la empresa rural a incrementar el número de ideas útiles:

**Concentración.** Se da comienzo con una exposición detallada del problema. Lo ideal es que el problema esté relacionado con la necesidad de un cliente. Es recomendable no permitir que la discusión se aleje demasiado del tema central y procurar volver siempre al problema expuesto. Una manera común de abrir el proceso creativo es formulando preguntas que empiecen con *¿Cómo...? ¿Por qué no..? ¿Cómo hacer para que nuestro producto se compre a través de Internet?*

**Aplicación de normas.** En primer lugar, deberán sentarse y aplicarse las reglas de la sesión de lluvia de ideas; las más importantes son “deja las críticas para después”, “una conversación a la vez”, “lo que importa es la cantidad”, y “promueve las ideas alocadas”. El moderador deberá supervisar que se cumplan las normas.

**Pensamiento visual.** Anotar todas las ideas o trazar un esquema en una superficie donde todos puedan ver. Una buena forma de recopilar las ideas es escribiéndolas en notas autoadhesivas y pegándolas en la pared. Este método permite cambiarlas de lugar y reagruparlas.



### 3. DEFINIR LA ESTRATEGIA Y EL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

En esta fase la empresa rural deberá comprender en detalle los elementos de la competencia ante la cual se encuentra, de manera de obtener respuesta a las siguientes preguntas: ¿En qué negocio está la empresa? ¿Qué es lo que se vende? ¿Qué función cumple en el mercado? ¿Cómo se producen las utilidades?.

Se recomienda plasmar estos elementos del negocio en el lienzo de modelos de negocio para comprender con claridad cómo funciona el negocio y cómo se generan los beneficios.

### 4. RECONOCER LOS SUPUESTOS FUNDAMENTALES QUE SUSTENTAN EL MODELO DE NEGOCIO

El supuesto fundamental de una empresa rural debe ser entendido como los paradigmas, las ortodoxias o los modelos mentales que explican el funcionamiento del modelo de negocio y la estructura del sector industrial en que compite.

En el proceso de innovación del modelo de negocio es fundamental identificar, clarificar y unificar el entendimiento sobre los supuestos en los que se basa la operación actual de la empresa entre los integrantes del equipo de innovación. Originalmente, cuando se plantea una estrategia de negocios, los supuestos han sido discutidos y bien definidos, pero, con el paso del tiempo, se van quedando en el olvido y se pierde el rastro del origen del pensamiento que los generó.

### 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### EXTERNO DEL MODELO DE NEGOCIO

El entorno externo actual de los negocios es dinámico y altamente competitivo y, en consecuencia, deben hacerse revisiones periódicas en aras de evaluar si el modelo de negocio de la empresa sigue siendo funcional ante las nuevas condiciones y tendencias. En función de los resultados de las revisiones se definen las innovaciones que, según el caso, sean necesarias para mantener la competitividad del modelo de negocio y de la empresa rural.

El entorno externo de un negocio puede considerarse como un contexto para la modificación de un modelo de negocio cuyo objetivo sea identificar el segmento de mercado al que desea atender, las necesidades de los consumidores y determinar el valor agregado que puede ofrecer; asimis-



mo, saber quién es y cómo actúa la competencia; las condiciones generales de la economía y las tendencias sociales, tecnológicas y culturales. Es útil también para definir las limitaciones del diseño como la competencia dominante. Un modelo de negocio innovador puede llegar a modificar su entorno externo, como el caso de la producción orgánica de hortalizas.

Para el análisis del entorno del modelo de negocio de la empresa rural es recomendable considerar las cuatro áreas más importantes:

- a) **Análisis del mercado** (fuerzas del mercado): Segmentos de mercado, necesidades y demandas, cuotas de mercado, cotos de cambio y capacidad generadora de ingresos.
- b) **Análisis competitivo** (fuerzas de la industria): Proveedores y otros actores de la cadena de valores, investigadores, competidores, nuevos jugadores y productos y servicios sustitutos.
- c) **Macroeconomía** (fuerzas macroeconómicas): condición del mercado global, mercados de capital, infraestructura económica, productos básicos y otros productos y subsidios y créditos.
- d) **Previsión** (tendencias clave): Tendencias sociales y culturales, tendencias socioeconómicas y tendencias normalizadoras.

## 6. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

La evaluación del entorno y la evolución de sus cuatro fuerzas marca la pauta para saber si el modelo de negocio actual podría quedar obsoleto en poco tiempo y por tanto es necesario atender el entorno y sus tendencias y, establecer las estrategias y actividades para que éste evolucione de manera adecuada.



Hoy en día todas las industrias están sometidas a cambios intensos e imprevistos, entre otros, debido a la entrada de nuevos competidores que llegan con nuevos y poderosos modelos de negocios capaces de cambiar toda la estructura de una industria, como ya está ocurriendo en las industrias de semillas y algunos sistemas de productos como el nopal, la piña y la papaya.

Evaluar constantemente el modelo de negocio de una empresa rural debe ser una actividad importante y continua. La evaluación permite conocer la salud y el desempeño del modelo de negocio actual y reconocer cuando es necesario realizar pequeños o grandes cambios para mantener o incrementar la posición de mercado de una organización.

Se ha observado en múltiples ejemplos (despachos de servicios agropecuarios, agronegocios de insumos, otros) que, si no se hacen revisiones frecuentes, es posible que no se detecten a tiempo los problemas del modelo de negocio y que la empresa, en consecuencia, desaparezca. La evaluación del modelo de negocio debe hacerse desde una perspectiva global y para cada uno de los nueve módulos del lienzo de modelo de negocio. Se puede hacer utilizando la metodología DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Por ejemplo, un punto débil en un módulo puede repercutir en otros módulos. Es por esta razón que la evaluación de modelos de negocio combina elementos individuales con la totalidad del modelo.

En el análisis de las DAFO se formulan cuatro grandes preguntas. En las dos primeras: ¿cuáles son los puntos débiles de la empresa? ¿cuáles son los puntos fuertes?, se evalúan los aspectos internos del negocio; en las otras



dos: ¿qué oportunidades tiene la empresa? ¿a qué amenazas potenciales se enfrenta?, se estudia la posición del negocio en su entorno. Es importante plantear las cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que aportarán un buen punto de partida para un debate más profundo, para la toma de decisiones y, en última instancia, para la innovación en el modelo de negocio de la empresa rural.

## 7. ESTABLECER NUEVAS ÓPTICAS ACERCA DE LA ESTRATEGIA Y LOS MODELOS DE NEGOCIO

Después de evaluar el modelo de negocio, la empresa rural se encuentra con que tendrá que determinar cuáles supuestos y actividades aún son válidos y de utilidad en el nuevo entorno. Pero, cómo lograrlo, es el gran desafío.

Resulta de utilidad en este proceso entender las causas que puedan estar afectando la viabilidad del modelo de negocio y las estrategias actuales, como por ejemplo, la introducción de tecnologías disruptivas y cambios en las preferencias del mercado. Existen tres herramientas utilizadas con más frecuencia, que tienen un gran impacto en la creación de nuevos puntos de vista para identificar ideas y oportunidades. A continuación se describen.

### Herramienta 1. Análisis de fuerzas impulsoras e identificación de discontinuidades

La esencia de esta herramienta es identificar las amenazas y

oportunidades asociadas a una estrategia en una empresa rural, derivadas de aspectos tecnológicos, demográficos y sociales; de trabajo y organización; industria y economía; regulaciones ambientales y geopolíticas. La aplicación de esta herramienta consta de tres pasos:

- Identificar cierto número de tendencias: sociales, estilo de vida, ambientales, tecnologías, con potencial para modificar la actividad de la industria a la que pertenece la empresa rural.
- Agrupar las tendencias anteriores en función de un tema, de tal manera que pueda ser enunciado en términos de una discontinuidad: De... a...
- Hacer una lista de posibles oportunidades que se originan a partir de las discontinuidades identificadas.

Para ejemplificar el uso de la herramienta, pensemos en un modelo de negocio basado en un recurso fitogenético nativo (el chayote), que incursionará en el mercado de exportación. Esto significa que pasaremos de un mercado local a un mercado internacional.

#### DISCONTINUIDAD EN EL CULTIVO DEL CHAYOTE.

Discontinuidades	De un mercado local a un mercado Internacional
Tecnológicas	Tecnologías que permiten mejorar la vida de anaquel y homogeneizar la producción del Chayote.
Demográficas y Sociales	Población que demanda productos saludables y sentimiento por las marcas y productos locales (comercio justo).
Industria y Economía	Constitución de redes de valor de chayote.
Regulaciones Ambientales	Exigencia de certificación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.



Para la empresa rural del chayote se identifican los siguientes nuevos puntos de vista y oportunidades asociadas a las discontinuidades que hayan surgido:

#### DISCONTINUIDAD EN EL CULTIVO DEL CHAYOTE.

##### Discontinuidades

##### De un mercado local a un mercado Internacional

Nuevos supuesto o posibles oportunidades de mercado

Integración de una red de valor que permita atender con eficacia y competitividad el mercado internacional.

Introducción de chayotes (con espinas, color, consistencia, tamaño) con características apropiadas para cada segmento de mercado: local, regional, nacional e internacional.

#### Herramienta 2. Visión de la empresa a través de sus competencias medulares

16

La identificación de las competencias medulares de la empresa rural permite también identificar si efectivamente existen los elementos necesarios para sustentar la propuesta de valor al cliente o para mantener un posicionamiento en el mercado, que asegure los beneficios y los márgenes de ganancias esperados. Es fundamental por tanto hacer una evaluación y asegurarse de que las competencias identificadas contienen realmente características muy poderosas de diferenciación.

Los siguientes tres criterios que pueden aplicarse para la validación de las competencias en la empresa rural.

#### 1) Prueba de diferenciación significativa

- Ningún otro competidor ha logrado igualar la misma capacidad.
- Es difícil imitar por parte de la competencia.
- Representa el resultado de una curva de aprendizaje.
- La ventaja generada por la diferenciación es sostenible en el tiempo.
- El recurso clave es único e inalcanzable para otra empresa.



#### 2) Prueba de valor para el cliente

- Contribuye significativamente a crear un beneficio real para el cliente.
- Aporta ventaja significativa en precio premium o costo de adquisición.
- Permite el acceso a otros mercados o al desarrollo de nuevos productos.

#### 3) Crear escenarios en torno a los clientes

- Seleccionar un cliente al que se desee analizar en particular. Se debe ser lo suficientemente específico.
- Definir una posible meta que el cliente desee concretar.
- Imaginar una situación particular que experimente el cliente.
- Determinar los puntos de partida y fin para el escenario. El punto final será aquel que refleje el momento en que el cliente cumpla con su objetivo.
- Identificar tantas variaciones del escenario como sea posible. Hay que recorrer cada paso mentalmente, como si se tratara del cliente mismo.
- Pensar en cada actividad que el cliente deba ejecutar o requiera en cada paso. Una vez que haya sido identificada, preguntarse: ¿Qué puede hacer la empresa para ayudar a que el cliente ahorre tiempo y evitar problemas? ¿Cómo puede su participación influir en la decisión de compra que realiza el cliente?
- Por último, preguntarse: ¿Cómo utilizar los canales de marketing, distribución y servicios, para ayudar y hacer más eficiente el escenario establecido? ¿Qué nuevos recursos requiere? ¿Qué procesos es necesario cambiar? ¿Qué nuevas tecnologías hay que introducir?



Cualquiera de las técnicas señaladas parte de dos orientaciones: una de explotación, en la que se asume una extensión del pasado hacia el futuro, y otra de anticipación, en la que la empresa se sitúa mentalmente en el futuro o en un escenario desconocido y crea su visión sin referencia alguna del pasado. Sin embargo, en la práctica, a menudo es necesario utilizar una combinación de técnicas, sobre todo cuando se trata de definir posiciones estratégicas en ambientes de gran incertidumbre, en cuyo caso resulta esencial examinar cada elemento desde el mayor número de perspectivas posibles.

## **8. DEFINIR DIFERENTES OPCIONES ESTRATÉGICAS A PARTIR DE LAS NUEVAS ÓPTICAS.**

Una posición estratégica es el resultado de la combinación de las respuestas que la empresa rural formula acerca de los diferentes elementos

que conforman su modelo de negocio. Sin embargo, con frecuencia, la posición estratégica es copiada por los competidores, lo cual obliga a que toda empresa rural cuente con un portafolio de diferentes opciones estratégicas que restrinjan la posibilidad de erosión en su crecimiento y sus márgenes de alta rentabilidad. De esta situación surge la necesidad de establecer la mayor diferencia posible, construir barreras de entrada y establecer capacidades que sean difíciles de imitar.

Si se quiere lograr lo anterior, es importante cuestionar los supuestos que sustentan las opciones estratégicas, utilizando como referencia las oportunidades que subyacen tras las discontinuidades, competencias medulares y diferentes escenarios de clientes que se desarrollaron en el paso anterior. La utilización de un tablero estratégico facilita esta etapa. En el tablero deberán combinarse los diferentes elementos del modelo de negocio con sus distintas alternativas, desde las más convencionales hasta las más radicales. La idea principal es producir un número suficiente de opciones y combinaciones para su posterior discusión y selección.

## **9. EVALUAR Y SELECCIONAR UNA ESTRATEGIA ORIGINAL Y SUPERIOR**

Las diferentes opciones estratégicas deben ser evaluadas. Aunque esta no es una tarea sencilla, existen diferentes técnicas que ayudan, desde las clásicas que utilizan indicadores económicos (tasa interna de retorno, entre otras), hasta cómo utilizar los criterios cualitativos (recomendada por los expertos) más apropiados a las alternativas propuestas.



El método de “apúntelo en una servilleta” es ideal para evaluar la alternativa estratégica elegida e identificar el atractivo de cualquier mercado potencial. El proceso implica otorgar una puntuación de 0 al 10 a los diez factores que se describen a continuación, considerando el 0 absolutamente desagradable y el 10 extremadamente atractivo. Se recomienda ser conservador al valorar cada uno de los factores.

1. La urgencia. ¿Cuánto le urge al cliente tener a mano el producto ahora mismo?
2. El tamaño del mercado. ¿Cuántas personas compran de manera frecuente productos parecidos al suyo?
3. El precio del potencial producto. ¿Cuál es el precio máximo que un comprador estaría dispuesto a pagar por una solución?
4. El costo de ganar un cliente. ¿Es fácil ganar un nuevo cliente? En promedio, ¿cuánto costaría generar una venta, tanto en dinero como en esfuerzo?
5. El costo del lanzamiento de la propuesta de valor. ¿Cuánto costaría crear y proveer el bien o servicio de valor ofrecido, tanto en dinero como en esfuerzo?
6. La singularidad de la oferta. ¿Su oferta es especial en comparación con las que compiten en el mercado? ¿Será fácil para los competidores potenciales copiar su idea?

7. La rapidez con que entra al mercado. ¿Eres rápido creando algo para vender?
8. La inversión de capital. ¿Cuánto tendrá que invertir antes de estar preparado para vender?
9. La capacidad de ventas. ¿Cuenta con alguna otra oferta relacionada que pueda presentar a los posibles compradores?
10. El potencial perenne. Una vez creada su oferta, ¿cuánto trabajo adicional tendrá que hacer para seguir vendiendo?

Al terminar, sume la puntuación de sus respuestas:

- Si ha obtenido 50 puntos o menos, cambie de idea: dirija su energía y sus recursos en otra dirección.
- Si ha obtenido entre 50 y 75 puntos, su idea le permitirá pagar facturas, pero no conseguirá maravillas sin haber invertido una gran cantidad de energía y de recursos en el proyecto. Téngalo en cuenta.
- Si obtiene una puntuación de 75 o más, su idea promete mucho. ¡Pise a fondo el acelerador!

Otra manera de proceder es experimentando en pequeña escala y evaluando los costos y beneficios de lo que representa incursionar en esta nueva estrategia, antes de hacer un despliegue de mayor escala. Es aconsejable desarrollar



# El Desafío



La competencia ya no se da en productos, si no en modelos de negocio

La innovación en modelos de negocio en empresas rurales

un prototipo y probarlo en el mercado, porque esto le permitirá averiguar si la estrategia funciona, y en qué circunstancias.

## 10. HACER DE LA INNOVACIÓN UN PROCESO ABIERTO, CONTINUO Y SISTEMÁTICO DENTRO DE LA EMPRESA RURAL.

Las empresas rurales pueden considerarse empresas abiertas (orientadas a interactuar con su entorno) que reciben importantes impulsos por parte de otros agentes, actores u

organismos que residen en contextos geográficos más o menos alejados. Para mantener su competitividad deberá promoverse en toda la empresa un sistema abierto, continuo y sistemático que aproveche sus recursos físicos, humanos y financieros para generar e implementar nuevas ideas.

Es deseable contar con un sistema robusto que permita la combinación de un conjunto de técnicas y herramientas, que tienen su origen en la práctica de gestión del conocimiento y la planeación estratégica moderna.

Por tanto, para que en una empresa rural exista una cultura innovadora, la dirección tiene que valorar la innovación, reclutar gente innovadora, proporcionar un entorno innovador y, gestionar permanentemente experimentos y proyectos de innovación. Tendrá que olvidarse de la planificación formal de arriba hacia abajo, pero deberá visualizar objetivos y estrategias claros a largo plazo basados en la innovación; tendrá que practicar una actividad permanente en relación con el entorno; y, finalmente, tendrá que aceptar los fracasos o errores bien intencionados.

