

# **AGRONEGOCIOS**

*Desafíos,*

*Estrategias*

*y Modelos de Negocio*

# DIRECTORIO

## Administración Central

Dr. José Solís Ramírez  
**Rector**

Dr. Artemio Cruz León  
**Director General Académico**

Dr. Arturo Hernández Montes  
**Director General de Investigación y Posgrado**

Dr. Víctor Manuel Mendoza Castillo  
**Director General de Patronato Universitario**

M.I. Ma. Magdalena Sánchez Astello  
**Directora General de Difusión Cultural y Servicio**

Q.F.B. Hilda Flores Brito  
**Directora General de Administración**

M.C. Miguel Hernández Alva  
**Jefe del Departamento de Publicaciones**

Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas  
**Director del CIESTAAM**

Esta obra, arbitrada por pares académicos,  
se privilegia con el aval de la institución editora.

Cuidado de la edición: Gloria Villa Hernández  
con la colaboración de Carlos Uziel Porrás Carrasco  
Diseño de portada: Antonio Luna Ávila  
Diseño y maquetación: Antonio Luna Ávila

Para citar esta publicación se recomienda el formato APA:  
Caballero-García, M.A., & Santoyo-Cortés, V.H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio*. México: Universidad Autónoma Chapingo, CIESTAAM.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

# **AGRONEGOCIOS**

*Desafíos,  
Estrategias  
y Modelos de Negocio*

MARCO ANTONIO CABALLERO GARCÍA  
VINICIO HORACIO SANTOYO CORTÉS



AGRONEGOCIOS.  
DESAFÍOS, ESTRATEGIAS Y MODELOS DE NEGOCIO  
© UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO  
km 38.5 carretera México-Texcoco,  
C.P. 56230 Chapingo, Estado de México  
Primera edición, noviembre de 2019.  
ISBN: 978-607-12-0562-9

Las imágenes y nombres comerciales utilizados en este libro son marcas registradas de sus propietarios y se mencionan únicamente con fines didácticos y no lucrativos.

Los hipervínculos señalados en el texto son administrados por agentes externos a los autores y a la editorial por lo que no se puede asegurar su disponibilidad en línea.

Para todos aquellos a los que  
descuidamos por dedicar tiempo para  
la elaboración de este libro,  
se les dedica con cariño.



# Contenido

Presentación .....	xv
Introducción.....	xvii

## CAPÍTULO 01

<b>EL NUEVO MODELO DE COMPETENCIA Y SUS IMPULSORES</b> .....	<b>1</b>
--	----------

El juego que toma protagonismo .....	2
Impulsores del nuevo modelo de competencia .....	9
IMPULSOR. Revolución informática.....	11
IMPULSOR. Cambios sociales, demográficos, en valores y estilos de vida.....	14
IMPULSOR. La hipercompetencia.....	28
IMPULSOR. Movimiento verde .....	38
IMPULSOR. Cambio climático .....	41
IMPULSOR. El desarrollo tecnológico.....	50
IMPULSOR. Surgimiento de nuevos modelos de negocio .....	60
IMPULSOR. Concentración de mercados.....	
IMPULSOR. Facultamiento del cliente .....	

## CAPÍTULO 02

<b>LOS NUEVOS MERCADOS AGROALIMENTARIOS Y SUS MEGATENDENCIAS</b> .....	<b>73</b>
--	-----------

Macrotendencias en los mercados agroalimentarios .....	79
Disminución del ciclo de vida de productos y servicios .....	80
Exceso de oferta y necesidad de diferenciación estratégica.....	82
Competencia en costo deslocalizada .....	84
Calidad como factor básico .....	85
De la producción masiva a la personalización masiva.....	86
Entornos tecnológicos muy dinámicos.....	87
De la empresa individual a la red de valor .....	91
Cadenas cortas de comercialización .....	94

# Contenido (continuación)...

CAPÍTULO  
03

## ESTRATEGIAS Y SUS HERRAMIENTAS

119

ESTRATEGIA. Analiza el entorno de tu agronegocio .....	126
ESTRATEGIA. Diseña un modelo de negocio adecuado .....	130
Herramienta. Creación de un modelo de negocio disruptivo .....	136
Herramienta. Identificación de patrones generales para el diseño de modelos de negocio... ..	140
Herramienta. Generación de ideas potenciales e innovadoras.....	148
Herramienta. Validación de que una idea es negocio .....	151
Herramienta. Identificación de necesidades y deseos de tu cliente .....	154
ESTRATEGIA. Define el mercado meta.....	159
Herramienta. Segmentación de mercados para agronegocios pequeños y medianos.....	165
ESTRATEGIA. Identifica al cliente ideal.....	170
Herramienta. Focalización de clientes para pequeños agronegocios.....	171
Herramienta. Determinación del valor percibido por los clientes .....	172
Herramienta. Establecimiento de un precio adecuado.....	174
Herramienta. Mapeo de empatía de los clientes .....	176
Herramienta. Evaluación rápida del mercado potencial .....	179
ESTRATEGIA. Desarrolla propuestas de valor significativas.....	180
Herramienta. Generación de valor.....	184
Herramienta. Definición del <i>Lienzo de propuesta de valor</i> .....	187
Herramienta. Mapa de propuesta de valor para <i>Early Adopters</i> .....	198
ESTRATEGIA. Enamore a sus clientes .....	202
Herramienta. Segmentación por lealtad del cliente .....	204
Herramienta. Mapa de la experiencia del cliente .....	205
Herramienta. Atienda a los <b>no</b> clientes .....	211
Herramienta. Cuenta una historia (storytelling) .....	214
ESTRATEGIA. Mercadotecnia para pequeños y medianos agronegocios.....	219
Herramienta. Producto mínimo viable.....	221
Herramienta Mezcla de mercadotecnia.....	222
Herramienta. Marketing del ciclo vida de un agronegocio .....	225
Herramienta. Mercadotecnia de guerrilla .....	228
Herramienta. Campaña de mercadotecnia de un pequeño agronegocio .....	230
Herramienta. Véndele a la mente no al consumidor (Neuromarketing).....	245
Herramienta. Redes de valor o red de aliados .....	248
Herramienta. Elabora tu plan de negocios .....	253

# Contenido (continuación)...

<b>CAPÍTULO 04</b>	<b>LA INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIOS</b>	<b>257</b>
	ESTRATEGIA. Define los niveles de innovación .....	261
	Herramienta. Innova tu modelo como lo hizo Starbucks .....	275
	Herramienta. Modelo sistemático de innovación .....	277
	Herramienta. Realiza preguntas disruptivas.....	280
	Herramienta. Ideación .....	281
	Herramienta. Pensamiento visual .....	283
	Herramienta. Creación de prototipos .....	283
	Herramienta. Escenarios .....	284
	Herramienta. Innovación en valor – aléjate de la competencia.....	285
	Herramienta. Océano Azul: <i>El Cuadro Estratégico</i> .....	286
	Herramienta. Océano Azul: <i>El Esquema de las cuatro Acciones</i> .....	288
	Herramienta. Océano Azul: La Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear .....	289
	Herramienta. Design Thinking o Pensamiento en Diseño .....	290
	Herramienta. Innovación del modelo de negocio .....	294
<b>CAPÍTULO 05</b>	<b>DE LA VISIÓN A LA ESTRATEGIA</b>	<b>315</b>
	Fase 1. IDEA .....	318
	Fase 2. Estrategia .....	318
	Fase 3. Diseño .....	320
	Paso 4. Aplicación .....	322
	Paso 5. Administración (gestión) .....	322
	REFERENCIAS .....	324



# Presentación

Hoy en día los agronegocios enfrentan cada vez mayor competencia y un entorno económico muy turbulento, con ritmos de cambio tecnológico acelerados, ciclos de vida de los productos cada vez más reducidos, mercados más globales, clientes más exigentes y límites sectoriales más difusos.

Este entorno presenta nuevos retos y también nuevas oportunidades; los agronegocios exitosos, y que se adaptan a este nuevo ambiente, se fusionan o coordinan con otros para fortalecer sus capacidades tanto productivas como de logística, aprovechar la creación de economías de escala, acceder a desarrollos tecnológicos e innovaciones y a financiamientos, o para atender nichos de mercado específicos que de manera individual no lo podrían hacer, logrando con todo ello mejores condiciones competitivas y mayores beneficios para los diversos productores y consumidores.

Para ello existen herramientas sobre cómo las empresas pueden mejorar su situación estratégica observando su entorno, cómo su comportamiento y acciones afectan a sus competidores y mejoran a sus aliados, cómo llevan a cabo innovaciones que cambian su forma de competir, generando ventajas competitivas significativas e, inclusive, las ventajas que representa para una empresa asociarse con sus competidores para lograr un fin común.

Cuando termines de leer este libro, conocerás las estrategias innovadoras que te permitirán crear modelos de negocio innovadores, competitivos y sustentables. A medida que avances, irás descubriendo qué factores actuales determinan los tipos de productos que los consumidores están deseando y, por tanto, dispuestos a pagar por ellos; cómo identificar con claridad el modelo de negocios de tu agronegocio, y evaluar si éste aún es viable ante dichos factores, y finalmente, cómo innovar tu modelo para transformar radical y competitivamente las reglas del juego de tu negocio.

Cabe precisar que este libro tiene el propósito de introducir al lector a los conceptos y herramientas modernas para el desarrollo de agronegocios, de tal manera de que tenga una visión integral de las mismas. Sin embargo, es recomendable que para la aplicación concreta de estas herramientas se revisen al menos las metodologías y manuales especializados a los que se hace referencia en cada una de ellas.



# Introducción

## Un universo antiguo y diverso

Los agronegocios son las actividades que se relacionan con la recolección, producción, acondicionamiento, transformación, distribución y comercialización de productos del campo, ya sea para consumo directo, como las frutas y las hortalizas o como productos con diferente grado de transformación como las tortillas, la carne, pescado ahumado, el café soluble, entre otros.

El desarrollo de las culturas precolombinas en el país se vio favorecido por las variadas condiciones naturales existentes en la zona, ofreciendo a éstas gran variedad de plantas, animales y peces de la región, permitiendo el uso y domesticación de un amplio número de especies vegetales entre las que destacaron el maíz, frijol, chile, calabaza, amaranto y cacao, asimismo, animales nativos como el guajolote, el cerdo pelón y diversos reptiles como la iguana y las víboras; vegetales y animales en los que se basó su alimentación.

Estas sociedades se caracterizaban por un alto grado de diferenciación social y de división del trabajo, y porque se sustentaban en una agricultura productiva y el comercio, lo que permitió la existencia de grandes centros urbanos, así como el desarrollo de modelos de negocio con una amplia gama de actividades agropecuarias y artesanales, conectadas por lazos comerciales que llegaron, incluso, hasta América del Norte y al Istmo de Panamá, si no es que más lejos aún<sup>1</sup>.

Los negocios existentes en esos tiempos y las cadenas productivas generadas por ellos, fueron fundamentales para el florecimiento y desarrollo económico de las culturas prehispánicas; se contaba con sistemas de producción claramente establecidos y con sofisticados sistemas de riego para la producción primaria: verduras, semillas, flores, frutas, aves y peces; tecnologías y procesos agroindustriales que les permitían tanto la conservación como la transformación de esos vegetales y animales, como la producción de chiles, pescados secos y la fabricación de telas aprovechando el algodón.

Estos agronegocios se fortalecían y se integraban en cadenas productivas a través del sistema comercial existente, ya que los productos generados o recolectados de cada zona eran comercializados en los tianguis locales y exportados hacia otras regiones. De otros territorios también traían artículos alimenticios y no alimenticios que no se producían o encontraban en esas regiones, como granos, telas, tinturas de cochinilla, hierbas medicinales, jade verde, esmeraldas, caracoles marinos, entre otros, algunos eran considerados productos de lujo<sup>2</sup>.

Con la llegada de los españoles al país se desarrollaron nuevos agronegocios, provocados por la difusión, en algunos casos imposición, de costumbres y creencias de los españoles, lo que acabó con una serie de ritos y fiestas de las culturas mesoamericanas. La manera de comercializar en muchas regiones fue sustituida, en vez de los tianguis se construyeron edificios especialmente diseñados para fungir como mercados, muchos de ellos existentes hasta el día de hoy. Otra variación fue la ubicación de los productos o mercancías, éstas ya no se colocaban en el suelo sino sobre tablas, mesas y banquillos especialmente diseñados para ese fin<sup>3</sup>.

Así pues, los agronegocios mesoamericanos iniciaron una profunda transformación como consecuencia de la vinculación de dos mundos: el indígena y el español, y de la inserción del territorio en una red de relaciones globales, sobre todo con Europa. Se introdujeron al campo mexicano diferentes tecnologías europeas (vehículos con ruedas, el telar, el arado, entre otros), herramientas de hierro, nuevos cultivos (naranja, caña de azúcar, la rosa y café), y especies ganaderas como la vaca, el caballo y los cerdos. Sobresale el fomento del cultivo del trigo para satisfacer la preferencia de los españoles por el pan, lo que implicó en muchos casos la conversión de la “milpa” en tierras de “pan para llevar”. Las manadas de ganado mayor y menor se beneficiaron de las amplias superficies de pasto y se reprodujeron rápidamente, por lo que prosperaron el cultivo de plantas y la cría de animales procedentes de Europa, mientras que el trigo, el azúcar, la carne, el cuero, el cebo y la lana se convirtieron en actividades lucrativas.

Hoy en día, visto de una manera esquemática, México cuenta con dos grandes tipos de agricultores. Un tipo altamente tecnificado, con economías de escala, con tecnologías de vanguardia y uso intensivo de maquinaria, agroquímicos y semillas mejoradas, que generan productos que cumplen estándares de calidad para satisfacer las exigencias de los mercados nacional e internacional tal es el caso del aguacate, el jitomate y berries. Este tipo de agricultores se ubica en el centro y norte del país, principalmente, ligado a las grandes agroindustrias de exportación y cadenas de tiendas de autoservicio del país y del extranjero.

El segundo tipo pequeños y medianos agricultores orientados a la atención de los mercados locales y regionales con problemas de organización y de comercialización por su bajo nivel de producción, escasa variedad y calidad de productos. Estos agricultores se ubican en todo el país con predominio en el centro, sur y sureste; dependen de intermediarios para acceder a mercados y sus capacidades gerenciales son muy limitadas por lo que la innovación, organización y valorización de sus productos no es frecuente.

En este sentido, México actualmente ocupa el tercer lugar en producción agropecuaria de América Latina y el doceavo del mundo. Se tiene potencial para generar más de 800 productos agroalimentarios y pesqueros. En productos agrícolas se destaca que la producción nacional representa los siguientes lugares a nivel mundial: primero en aguacate, segundo en chile, tercero en sorgo y alfalfa, sexto en caña de azúcar, el séptimo en maíz y décimo en jitomate. En productos pecuarios se tienen las

siguientes posiciones de producción mundial: quinto en carne de res y huevo de pollo, sexto en carne de res y octavo en miel. En pesca ocupa el quinto y séptimo nivel de producción mundial de sardina y camarón, respectivamente.

En la parte de transformación de alimentos, la situación es similar a la producción primaria. Existen grandes agroindustrias de tipo mundial para la producción de pan de caja, leche, harina de maíz, refrescos, cerveza, tequila y diversos alimentos procesados, algunos ubicados en grandes complejos o polos de desarrollo (clústeres) y, por otro lado, pequeñas agroindustrias de cobertura local o regional que producen dulces tradicionales y conservan o transforman productos regionales en mermeladas, salsas y otro tipo de alimentos procesados con bajo nivel de diferenciación.

La comercialización de los productos en nuestro país también es contrastante como la producción y transformación de los alimentos, toda vez que siguen funcionando –y con mucho éxito– lugares tan antiguos como los tianguis, mercados públicos, centrales de abasto y mercados sobre ruedas. En el otro extremo se tienen a los grandes supermercados de presencia nacional e internacional, donde se encuentran productos de diversa calidad y origen, desde el tipo tradicional o local como nopales que se pelan en el momento, hasta en salmuera con estándares de calidad de exportación para mercados muy exigentes.

Se tienen avances significativos en la venta de productos agropecuarios y alimenticios por internet o tiendas virtuales, a través de las cuales el consumidor puede adquirir los productos y éstos se llevan hasta su domicilio. Muchos pequeños y grandes productores agropecuarios, agroindustriales y de tiendas de autoservicio están utilizando este sistema de comercialización con resultados favorables y significativos.



CAPÍTULO

01

El nuevo modelo  
de competencia  
y sus impulsores

01\_

El nuevo modelo de competencia y sus impulsores

# **EL JUEGO QUE TOMA PROTAGONISMO**

Desde mediados del siglo pasado, los agronegocios enfrentan una mayor competencia y un entorno económico inestable, con ritmos de cambio tecnológicos muy rápidos, ciclos de vida de los productos cada vez más reducidos y con límites sectoriales más difusos. Entre los retos que presentan este tipo de empresas, se encuentran los siguientes:

- Los mercados son más globales, por lo tanto, la competencia y las oportunidades se producen a nivel mundial.
- Los clientes cada vez son más exigentes, buscan empaques más atractivos, mejores servicios, precios más accesibles; soluciones adaptadas a sus necesidades y circunstancias.
- Las nuevas tecnologías han acelerado cambios dramáticos en las relaciones con los clientes y con otras empresas, siendo la creación conjunta de valor con los clientes uno de los nuevos paradigmas de gestión y una oportunidad para la creación de valor.
- El liderazgo en innovación es cada vez más difícil de mantener por la creciente competencia y el acelerado ritmo del avance tecnológico.
- Los avances tecnológicos han alterado radicalmente la antigua visión de investigación y desarrollo, dejando a muchas empresas estancadas en competencias y tecnologías del pasado, y centradas en operaciones internas, mientras la empresa extendida, que incluye proveedores, socios y clientes, a menudo permanece sin gestionar (redes).
- Internet, las Intranet, el correo electrónico y las redes sociales están creando algo parecido a una “democracia de la información”, de manera que el poder de la información se diluye y la clave está en transformarla en conocimiento y en propuestas de valor diferenciales para los clientes.
- El capital intelectual es, con mayor frecuencia, más valioso que el capital físico o financiero y son los empleados quienes se convierten en verdaderos “capitalistas”, en un mundo donde el talento y el conocimiento son factores críticos.
- El cambio climático es cada vez más severo, lo que impulsa la modificación de los sistemas de producción y las zonas productoras “clásicas” a las nuevas condiciones climáticas, demandando semillas tolerantes a plagas y enfermedades y menos requerimientos de agua, entre otras características.

En este escenario, la participación del consumidor ha migrado de un estado pasivo a uno activo, es decir participa directamente en la creación de los productos con las empresas, proceso conocido como co-creación. La tecnología ha contribuido sustancialmente a ello; hoy el consumidor puede ingresar a la página web de algunas empresas y puede definir el tipo de ingredientes, tamaño y precio de cualquier producto, como pasteles, camisas, bebidas, pizzas, y un sinnúmero de productos. O también lo puede hacer directamente en los puntos de venta, como es el caso del café donde en cada vez mayor número de establecimientos se puede escoger el tipo de leche, el tipo de café (origen, tostado, método de preparación, etcétera) e, incluso, de los llamados *cafés comercio justo*. Esta misma



situación se presenta en panaderías, en lugares donde se venden ensaladas, hamburguesas, pizzas, tamales y prácticamente en cualquier producto que te venga a la mente.

Los agronegocios que practican la co-creación provocan experiencias de pertenencia entre sus clientes, tal es el caso de la definición de los vasos navideños que Starbucks utiliza en esa época a partir del 2016 (**Figura 1**). Cada año, desde 1997, Starbucks da la bienvenida a las fiestas decembrinas con un vaso rojo especial que busca ser una manera de celebrar y compartir el espíritu de la temporada, el cual es diseñado por sus consumidores.



**Figura 1.**  
Vasos navideños de Starbucks.

A lo largo de los años, los diseños del famoso vaso rojo han ido desde trazos muy simples hasta el uso de colores llamativos; para el año 2016 la compañía utilizó 13 diseños diferentes creados por sus clientes. Tan solo ocho días después de lanzar la campaña Starbucks ya había recibido más de 1,200 diseños de 13 países; la mayoría de estas imágenes se presentaron en una colección online. Estos diseños se utilizaron en los más de sus 25,000 establecimientos en todo el mundo abarcando 75 países<sup>4</sup>.

Ante estos retos, los negocios exitosos y que se adaptan a este nuevo entorno en función de su tipo y características, se fusionan o coordinan con otros para fortalecer sus capacidades tanto productivas como de logística, aprovechar la creación de economías de escala, acceder a desarrollos tecnológicos e innovaciones que de manera individual no podrían hacerlo, acceder a financiamiento o atender nichos de mercado específicos, logrando con todo ello mejores condiciones competitivas y mejores beneficios para los diversos productores y consumidores.

Este es el caso del agronegocio Multiservicios Agrícolas de Comondú (MACSA), empresa que reformuló su modelo de negocio para aprovechar los retos y oportunidades que el entorno le ofrecía; fue creada en el año 1992 como proveedora, acopiadora, compradora e industrializadora de insumos, entre estos el maíz. En 2001 se consolidó como empresa parafinanciera ofreciendo créditos y servicios de asistencia técnica para sus socios, ayudándolos a negociar e incursionar en el esquema de agricultura por contrato para asegurar la venta de sus cosechas. Para el año 2007, MACSA formalizó un contrato de abastecimiento con la Asociación del Maíz, la Masa y la Tortilla Artesanal de Ensenada, Baja California, lo que permitió a los pequeños productores de este cereal la comercialización de sus productos en mejores condiciones de mercado y la integración a una red de valor dinámica<sup>5</sup>.

Estamos hablando de un nuevo modelo económico y de competencia que está provocando un reacomodo en la gestión de los negocios en todo el mundo, 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. Las empresas que no están siendo

estratégicas, innovadoras, flexibles y adaptativas a este modelo están perdiendo competitividad y están condenadas al cierre.

Un ejemplo de cómo los agronegocios exitosos se están adaptando a este nuevo modelo de competencia es la cadena de cafeterías Punta del Cielo, que tiene muy claro cómo debe competir en este nuevo juego de competencia: "Competir = Innovar (y renovar)". Esta empresa tiene una tradición de innovación continua en el sector desde hace casi dos décadas, diseñando una imagen sencilla y refinada; así como una gran diversidad de productos para diferentes segmentos de mercado, los cuales pueden conocerse navegando en su portal de internet (**Figura 2**).



**Figura 2.** Portal de Internet de Punta del Cielo.

Este agronegocio en el año 2004, patentó una lata que tenía un aditamento completamente nuevo: una válvula que, al ser perforada, despidió el aroma del grano. Ello le valió la entrada al canal de los autoservicios. Ha superado tabúes al aliarse con una casa funeraria. En la antesala de los salones de la cadena de funerarias Gayosso, de vez en cuando aparece un empleado de Punta del Cielo que discretamente revisa los niveles de una cafetera que gotea la bebida. La máquina está coronada por un letrero luminoso de la marca y junto a ella los platos y tazas con la imagen punta del cielo, exactamente igual a los utilizados en sus cafeterías. Esta alianza podría poner "los pelos de punta" a muchas personas, pudiendo pensar: "el café de los muertos", pero a Gayosso le viene bien, pues complementa así sus servicios funerarios y la cadena de café refuerza su vínculo emocional con personas que necesitan ser reconfortadas. La estrategia de Punta del Cielo ha permitido que su café se encuentre lo mismo en un centro comercial que en un hospital, avión, universidad, hotel, restaurante o en las oficinas corporativas de alguna empresa<sup>6</sup>:

## El nuevo modelo de competencia

El caso de Punta del Cielo ilustra cómo los negocios tradicionales deben convertirse en nuevos negocios adaptándose a los requerimientos que las circunstancias les están dictando en su sector. Para entender cómo los agronegocios están migrando hacia el nuevo modelo de competencia, en el a continuación se muestra una comparación entre el viejo y el nuevo modelo.

**Cuadro 1. El viejo y el nuevo modelo de producción**

El viejo modelo: producción masiva	El nuevo modelo: producción personalizada
Producción masiva estandarizada, economía de escala y mínimo costo.	Producción flexible y personalizada de variedad y producto – servicio – solución integral al cliente.
Enfoque al producto, a ver quién me compra.	Orientación al consumidor o mercado, atendiendo las necesidades del cliente.
Mercado local y físico. Red de distribución física.	Mercado global y en red. Comercio electrónico.
Producto uniforme y estandarizado.	
Ciclo de vida del producto largo.	
Precio = costo por unidad + margen de utilidad.	Producto variable y personalizado.
Vida corta del producto.	
Precio + valor del cliente.	
Competencia Darwinista, competencia tradicionalmente entre empresa vía precio – calidad. Maximizar participación en el mercado.	Competencia cooperativa vía alianzas estratégicas (competidor, cliente y proveedor). Se busca la participación en el mercado y los clientes más rentables.

Fuente: Adaptación de Villareal R. y Villareal R., 2002. México Competitivo 2020. Océano.

El viejo modelo se fundamenta en una hipótesis económica conocida como Ley de Say, según la cual “toda oferta crea su demanda”, lo que implica que “se vende lo que se produce”, por lo que los negocios deben centrar su atención en la organización eficiente de la producción, ya que el mercado absorberá los bienes o servicios que ella esté proveyendo. Se buscan las economías de escala de producción y mínimo costo en un mercado local con una red de distribución física. El marketing se sustenta en el producto uniforme y estandarizado, el ciclo del producto es largo y el precio se da por el costo por unidad más el margen de utilidad. La competencia en el mercado es vía precio y calidad y su objetivo es maximizar la participación en el mercado, un sistema mediante el cual sobrevive únicamente el más fuerte.

Un ejemplo de agronegocio que se comporta bajo el viejo modelo, son los productores de commodities como el maíz, trigo o sorgo, que ofrecen productos similares para mercados genéricos, con fuertes fluctuaciones de precios. En estos agronegocios sólo los menores costos unitarios de producción son el factor que determina la permanencia de las empresas.

Por su parte, el nuevo modelo representa un cambio radical, ya que contempla al consumidor como el centro del pensamiento y de la acción del negocio. Esta orientación determina que los agronegocios deben ofrecer los productos, bienes y/o servicios que satisfagan los deseos de los consumidores. Este modelo se basa en el mercado y se mueve por el mismo; el consumo es personalizado y la producción se realiza a la medida de las necesidades y circunstancias del consumidor.

El mercado de uva de mesa es un ejemplo de este tipo de orientación, según el mercado de destino, se tienen diversas necesidades o exigencias de los consumidores respecto a las principales características organolépticas de la uva. Así, el mercado estadounidense prefiere la uva con un menor contenido de azúcar, a diferencia de los países árabes, que las desean menos dulces. Por tanto, la oferta para satisfacer estos mercados meta de la uva de mesa debe ser diferenciada, acorde a las características de cada segmento de clientes<sup>7</sup>.

Por tanto, en el nuevo modelo de competencia, los agronegocios deben orientar sus objetivos hacia una producción flexible y personalizada, economías de variedad y producto-servicio-solución integral al cliente, con ciclos de vida del producto cortos y precio basado en el valor percibido por el cliente. Dado que en este nuevo escenario el consumidor tiene un papel fundamental, se debe atender y vigilar lo que está ocurriendo tanto en su mercado como en su entorno.

La migración del viejo modelo al nuevo modelo de competencia es claramente identificable en varios tipos de agronegocios tanto grandes como pequeños, que atienden mercados locales, regionales, nacionales e internacionales; las panaderías son un caso de ellos. Muchos de nosotros cuando éramos niños, siempre acudíamos en nuestro barrio a una panadería con horno de leña para comprar el pan. Todos hacíamos fila y el propietario del horno no tenía otra obsesión más que producir, producir y producir. Todo lo que producía, lo vendía. Nosotros sabíamos que unos días el pan estaba más tostado que otros, que a veces tenía poca sal y otras un poco de más. No importaba, ¡el pan era así! Esta situación era posible porque la demanda de pan superaba ampliamente a la oferta en ese barrio<sup>8</sup>.

Esta situación duró un tiempo. Después abrieron otra panadería con horno, justo enfrente o cercano a la panadería inicial. Los de la fila podíamos oler el pan de ese nuevo negocio, y dudamos. Sí, por primera vez dudamos sobre si el pan de enfrente no estaría más bueno. Así surgieron nuevos problemas para el propietario de la panadería inicial. A partir de ese día, el propietario de la panadería tuvo que comenzar a pensar en competir en calidad del producto. Necesitaba un pan cuyo sabor y olor fuera, al menos, igual de bueno que el del horno de enfrente. Había comenzado la batalla por la calidad del producto. Los consumidores queremos sobre todo productos adaptados a nuestra expectativa de calidad, lo cual favorece la innovación tecnológica, comercial y organizativa en este sector.

Años más tarde, cualquier panadería de la calle se aprovisionaba de hornos, y hacía reparto a los diferentes barrios, a veces muy alejados. El propietario inicial descubrió que, o salía a vender su pan o nadie se lo compraría. Se iniciaba el tiempo de la orientación a las ventas. Se priorizaron los esfuerzos



de la panadería por conseguir que los clientes adquieran sus productos, lo cual se logró a través de la venta a presión, la publicidad persuasiva, las promociones y de cualquier tipo de acción proactiva de la panadería orientada a darle salida al pan.

En tiempos recientes, han surgido fórmulas que convirtieron en obsoletas a las panaderías de barrio. Son fórmulas que encajan mejor con el consumidor actual, las cuales determinan que las panaderías deben fabricar los productos, bienes y/o servicios que satisfagan los deseos de los consumidores. Por ello se puede comprar el pan en horarios extendidos, a la vuelta del trabajo. Podemos hacerlo incluso en domingo. Cuando se entra a los establecimientos actuales se encuentra un mundo a la altura de las expectativas, un espacio agradable visualmente, con olor a pan recién hecho, con empleados bien vestidos, con un surtido amplio de repostería, panadería, pastelería y productos de impulso y conveniencia, con productos y servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los exigentes consumidores de hoy en día.

Así pues, la orientación al mercado, a la demanda está presente hoy en día en todo tipo de agronegocios. Desafortunadamente, muchos todavía no se han dado cuenta de ello y siguen con fórmulas antiguas en donde la producción de satisfactores o generación de la oferta tiene su inicio en la empresa y termina en el consumidor; en lugar de contemplar al consumidor como el centro del pensamiento y de la acción de la empresa. Es decir, las reglas del juego están cambiando y los negocios deben adaptarse a este nuevo campo de juego, o simplemente perderán por no comprenderlo.

Este entorno ofrece beneficios potenciales para la agricultura por tres vías. Primero, al exponer la agricultura doméstica a la competencia internacional; segundo, a través de los efectos indirectos de un mayor intercambio comercial en el crecimiento de los sectores no agrícolas que cambian la demanda de productos agrícolas tanto en cantidad como en calidad, y tercero, el cambio en la dieta, principalmente de las clases medias urbanas, que como resultado de una mayor interacción con el exterior modifica el estilo de vida y de consumo y diversifica la demanda de productos no tradicionales en los centros urbanos<sup>9</sup>.

La competencia obliga a especializarse en áreas con ventajas comparativas y a desarrollar la capacidad de acceder a mercados globales, con efectos positivos en el sector agroalimentario. Estos beneficios no son, por supuesto, ni automáticos ni universales, y requieren ajustes institucionales importantes para ser efectivos. Por ejemplo, en los mecanismos de mercado y en la reducción de costos de transacción para pequeños productores que les permitan acceder a los mercados e integrarse a las cadenas de producción y distribución. Hay ejemplos en muchas regiones de producción de maíz criollo que ilustran la reducción de costos unitarios de producción mediante el mejoramiento participativo de sus variedades, la adopción de mejores prácticas de manejo del cultivo y la comercialización bajo esquemas de asociación o cooperativas agrícolas.

También hay riegos para los pequeños productores, en su mayoría, guardianes de la biodiversidad fitogenética o cultivos nativos bajo el uso de semillas criollas de baja productividad, pero de un alto valor agronómico, culinario y cultural, la cuestión crítica es cómo pueden mantener la competitividad de la producción de alimentos básicos y/o participar en el mercado de productos de mayor valor. Por el otro lado, los grandes productores comerciales consolidados enfrentan varios riesgos para mantener su posición en los mercados doméstico y externo: cambios en la demanda, en los gustos, en las normas de calidad e inocuidad, en precios, en contratos, clima adverso, entre otros.

Este entorno de mercado requiere inversiones en tecnología para el procesamiento poscosecha y para el cumplimiento de estándares de calidad y de inocuidad. La reorientación de la producción puede beneficiar a los pequeños productores agrícolas cuando los cultivos son intensivos en mano de obra tanto en la producción como en las actividades posteriores a la cosecha. Otro efecto a resaltar es la consolidación de integración vertical de la cadena agroalimentaria, principalmente en las redes de distribución al menudeo. La integración, que empezó a tomar forma en la década de los setenta, adquiere nueva fuerza en la conformación de grandes cadenas de supermercados que manejan enormes volúmenes de producto; el fenómeno lleva aparejados cambios institucionales a lo largo de la cadena, como son los contratos de producción bajo reglas que incluyen estándares de calidad fijados por las propias empresas, algunas incluyen también normas de inocuidad, que constituyen una referencia pública. La integración desde el campo de cultivo a la mesa cambia la relación entre productores y vendedores a lo largo de la cadena; la opción por una oferta consolidada se convierte en una amenaza potencial tanto para los pequeños productores como los pequeños comerciantes.

Es por ello que es necesario en primera instancia conocer qué factores están impulsando el mercado de los alimentos, sus transformaciones y tendencias para que, en base a ese conocimiento, se formulen estrategias adecuadas para el uso competitivo y sustentable de la riqueza agrícola de México y aprovechar las oportunidades que se están presentando en ese sentido. En los siguientes apartados se han identificado, sin ser limitativo, algunos factores que están jugando un papel significativo en qué producir, cómo producir y cómo vender los productos originarios del campo que, en otras palabras, implica las tendencias en la producción de alimentos y otros bienes con base en materia prima de origen vegetal y animal.

## Impulsores del nuevo modelo de competencia

Diversos estudios sociales han establecido analogías entre la dinámica de los ecosistemas biológicos y los mercados. Con base en la teoría de la evolución de Darwin: "En los mercados que forman la economía, múltiples organismos (organizaciones e individuos) compiten por recursos limitados, con una regla de supervivencia estricta: si se generan beneficios (y éstos son capaces de producir reinversiones y generar dividendos para el accionista), la organización podrá vivir, crecer, reproducirse y continuar compitiendo. De lo contrario, muere y desaparece. El mercado es el que dicta reglas de supervivencia y muerte exactamente iguales a las que rigen a los ecosistemas biológicos"<sup>10</sup>.



Existen ejemplos claros de cómo en un sector agroindustrial hay empresas que se encuentran en crisis y otras en un sostenido desarrollo económico. Estas últimas son capaces de afrontar la crisis con sorprendentes tasas de crecimiento porque cuentan con estrategias diferenciales de focalización en segmentos de alto valor, como en el caso de Mr. Lucky, una agroindustria en el estado de Guanajuato que distribuye verduras frescas, de fácil preparación, o listas para ser consumidas. Cuenta también con una línea de verduras orgánicas (**Figura 3**). Los productos frescos Mr. Lucky son cultivados y cosechados atendiendo un estricto programa de inocuidad que abarca campo, proceso y distribución, todo con la tecnología más avanzada y que permite a la empresa ofrecer vegetales siempre frescos y seguros<sup>11</sup>.

El éxito o fracaso de un agronegocio en este nuevo modelo de competencia, también conocido como la nueva economía, dependerá de la estrategia individual que haya adoptado y de la calidad del entorno donde compita (facilidades de obtención de recursos humanos calificados, acceso a información, red de aliados e infraestructura, entre otros), ya que estos factores son los que favorecen o limitan la vida empresarial. Optar por sorprender al mercado con estrategias originales puede facilitar la salida de la dinámica sectorial clásica y conseguir posicionamientos singulares y fuentes de valor inesperadas. La magia de la economía radica en que no se trata de un juego de suma cero, es decir se pueden obtener esquemas cooperativos de ganar-ganar entre las diferentes empresas cooperantes.



**Figura 3.** Desarrollo económico sostenido.

Por lo anterior, es necesario conocer y entender cuáles son los impulsores o indicadores que están presentes y afectando de forma genérica a la mayoría de los mercados y negocios, con el propósito de desarrollar estrategias adecuadas a las condiciones que prevalecen en los mercados, acordes a las características y circunstancias que presentan los diferentes tipos de agronegocios.

## Revolución informática

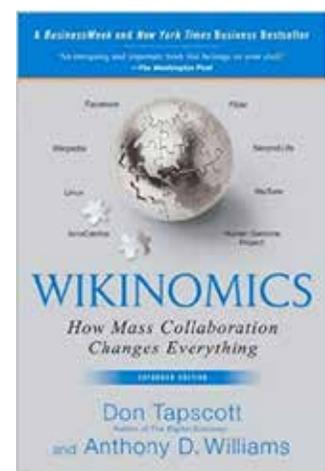
La informática y las telecomunicaciones son factores clave del proceso de globalización que enfrentan los negocios actualmente. La velocidad a la que la tecnología ha cambiado nuestras vidas es asombrosa<sup>12</sup>. Esta revolución de la información es probablemente lo que más ha contribuido a darle forma al nuevo modelo de competencia mediante la creación de interconexiones que pueden enlazar a todas las personas y a todas las empresas a través de un solo medio "Internet", tanto a compradores como a vendedores, a larga distancia. Las empresas o personas ya no necesitan limitar sus compras o ventas a su área local, ahora con un dispositivo móvil pueden acceder a cualquier mercado en cualquier parte del mundo<sup>13</sup>.

## Colaboración en masa

Han surgido nuevos medios, como sitios web, el correo electrónico, los mensajes instantáneos, las salas de chat, los tableros electrónicos de noticias, los blogs, los podcasts, aplicaciones para teléfonos inteligentes que crean un sistema global que hace mucho más fácil que las personas y las empresas con intereses comunes puedan encontrarse, intercambiar información y colaborar entre sí. Actualmente nos encontramos en un punto de saturación. La sociedad no es capaz de cambiar al ritmo que impone la tecnología, lo que provoca un cierto desencuentro entre ellas, sobre todo en las personas de mayor edad.

Hoy en día, con las nuevas tecnologías, miles de millones de individuos interconectados pueden participar activamente en la innovación, la elaboración de nuevos y singulares productos, la creación de riqueza y el desarrollo social y rural de formas que antaño sólo podíamos imaginar. A la colaboración en masa se le denomina Wikinomics, término que acuñaron Tapscott y William en su famoso libro del mismo nombre cuya portada se muestra en la **figura 4**. Esta nueva forma de colaboración masiva está transformando la manera que tienen las empresas y las sociedades de aprovechar el conocimiento y la competencia para innovar y crear valor<sup>14</sup>.

Surge en la actualidad, entonces, un nuevo tipo de empresas que abre sus puertas al mundo, hace innovaciones colaborando con todos (sobre todo, con los clientes), comparte recursos que en el pasado se guardaban con gran celo, aprovecha la capacidad que ofrece la colaboración masiva y no se comporta



**Figura 4.** Colaboración en masa.

como una multinacional sino como algo nuevo: una empresa verdaderamente global. Dichas compañías están impulsando importantes cambios en sus sectores y reescribiendo muchas reglas de la competencia. Esto es la co-creación ya ejemplificada anteriormente con el proceso de Starbucks para diseñar el vaso navideño.

La Internet es la manifestación más visible de la digitalización y es impulsora de cientos de modelos de negocio innovadores que ofrecen todo tipo de productos y servicios en línea. Ha dado como resultado la expansión del llamado comercio electrónico, el cual hoy en día la mayoría de las empresas emplean complementariamente a sus canales de comercialización físicos y tradicionales, incluso algunas sólo comercializan a través de este esquema.

## Redes sociales y comercialización

La tecnología y redes sociales permitieron que en el año 2013 un grupo de amigos se unieran para apoyar la producción agrícola local fomentando el consumo de alimentos frescos y orgánicos, producidos de forma social y ambientalmente responsable, como son vegetales y huevo de granja.

Actualmente, ese grupo de amigos conformó una comunidad en la red social Facebook denominada Nuestro Huerto CSA (Comunity Suppor Agriculture) invitando y ofreciendo a todas las personas interesadas en unirse a ella, con la oportunidad de tener un rol activo en la preservación del medio ambiente y en la producción agrícola sustentable. Las familias pueden asistir a la zona de producción y ellos mismos sembrar, cuidar, cosechar y procesar diferentes productos alimenticios.



**Figura 5.** Mándame un mensaje.

Este modelo de negocio genera una experiencia inolvidable para los miembros de su comunidad con puntos de entrega claramente identificados en ciertas zonas de la Ciudad de México (**Figura 5**). También ofrece una cesta de productos a domicilio de forma semanal, que incluye 10 variedades de vegetales frescos libres de pesticidas como papa, jitomate, cebolla, perejil, otros y huevos de campo<sup>15</sup> simplemente con mandar un mensaje por la aplicación de WhatsApp, a través de la cual la mensajería y las llamadas son rápidas, simples, seguras y gratuitas<sup>16</sup>.

El desarrollo de tecnologías digitales y la aparición de Internet, así como su fácil acceso, han revolucionado la manera en que las empresas rurales hacen y pueden hacer negocios. La tecnología ha impulsado significativamente las capacidades operativas de las empresas (captar demanda, ofrecer y entregar productos, además de otros aspectos de los negocios, como

pagos, cobros, etcétera), permitiéndoles conocer y atender las necesidades de los consumidores de manera rápida, fácil y a bajo costo.

## Tiendas virtuales

Para ejemplificar cómo un agronegocio puede innovar su modelo de negocio con la tecnología informática, pensemos en los tamales; este es un producto que tradicionalmente se comercializa en las esquinas o en pequeños locales, principalmente por la mañana y por la noche. Tamales Emporio, en 2003, se convirtió en la primera tienda virtual de tamales en México (**Figura 6**). Esta fue fundada en el año de 1960 como una pequeña empresa que elaboraba tamales con los métodos y recetas tradicionales que su dueño conoció durante sus viajes a diversos lugares del territorio nacional<sup>17</sup>. En la página de internet de la empresa se puede encontrar la gran variedad de tipos de tamales que ofrece e, incluso, se presenta una compilación de recetas de tamales por regiones, y se invita a enriquecerla con recetas propias o experiencias; una vez más la co-creación se hace presente en los agronegocios.



**Figura 6.** Primera tienda virtual de tamales.

## Cambios sociales, demográficos, en valores y estilos de vida

Hay tres factores que explican los principales cambios en la demanda de productos alimenticios: el demográfico, la urbanización y el ingreso, los cuales se revisan a continuación.

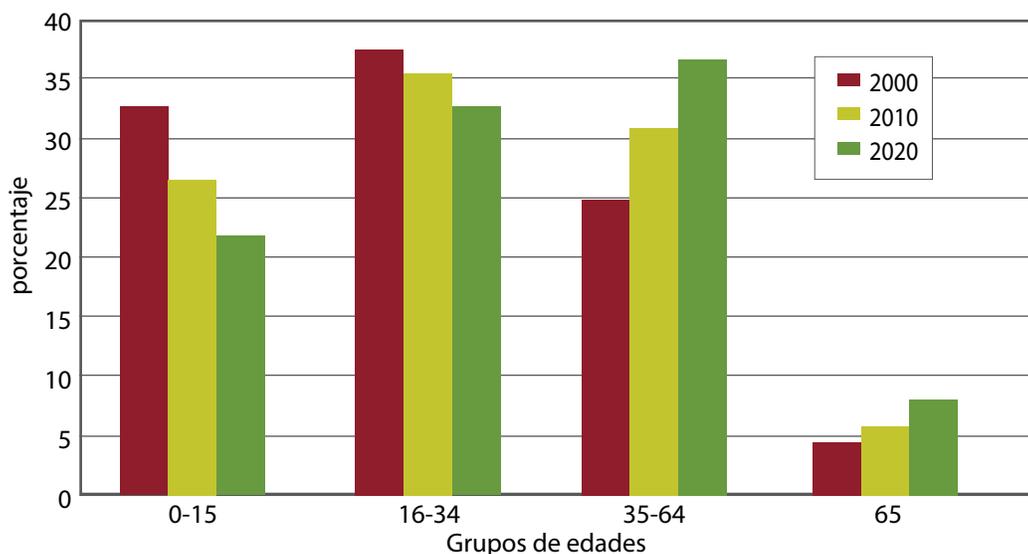
### Factor demográfico

La estructura de la población mexicana y los cambios que ha habido en ella, ejercen grandes presiones y adecuaciones sobre el tipo, cantidad y características de la oferta y la demanda de productos de origen agrícola.

Actualmente, la población en México asciende a poco más de 100 millones de habitantes, con una proporción promedio de 50.5% mujeres y 49.5% hombres, y una esperanza de vida promedio de 75 años, cuando hace 60 años una persona vivía, en promedio, 41 años. Hay una marcada diferencia de 5 años entre la esperanza de vida de las mujeres y los hombres, en favor de las primeras; las mujeres viven en promedio 77 años, mientras que los hombres alcanzan los 72 años.

La estructura demográfica de la población (**Figura 7**) presenta una forma piramidal típica de una población fundamentalmente joven: 32.8% de la población es menor de 15 años; 37.5% se encuentra entre los 15 y 34 años; 24.9% tiene entre 35 y 64 años, y 4.6% rebasa los 65 años.

A partir de 1970 comienza a declinar el ritmo de crecimiento de la población, atribuible a los nuevos patrones de fecundidad, tendientes a reducir el número de hijos por mujer, así como el tamaño de las familias. Actualmente, la población crece a una tasa promedio anual de 1.8%, mientras que en la



**Figura 7.** Edad de los mexicanos.

década de los sesenta alcanzó sus mayores niveles; asimismo, se puede observar que a partir de la década de los setenta comienza a bajar de nuevo, de tal manera que en 1940 la tasa se encontraba por encima de los seis hijos por mujer; actualmente es de 2.4 hijos por mujer. La educación y la participación económica de la mujer en el mercado laboral constituyen dos factores estrechamente vinculados con una baja tasa de fecundidad, así como por el nivel de educación recibido por la población. Estos cambios tienen como consecuencia que las familias mexicanas sean de menos integrantes que en el pasado, al pasar de un promedio de 10 integrantes en los años 50, a cuatro, en la actualidad.

El aumento de la escolaridad de la mujer no sólo afecta la tasa de crecimiento, sino también a la estructura de la población económicamente activa; en efecto, en la actualidad una de cada tres mujeres trabaja fuera del hogar, en comparación con los años setenta, cuando sólo una de cada cinco lo hacía.

Se estima que para los años 2025 y 2030 se alcanzará una población de 126 y 130 millones de habitantes, respectivamente. En este escenario, se contempla que para el 2020 la población menor de 15 años representará el 22.04%; la población entre 15 y 34 años, el 32.58%; mientras que la de entre 35 y 64 años se incrementará significativamente a 37.15%. La población de 65 años y más representará el 8.22%, el doble de lo que se registra actualmente.

Asimismo, la vida urbana y los empleos mayoritariamente ligados a la prestación de servicios y de oficina han provocado que la actividad física de la población se reduzca sensiblemente. Este nuevo estilo de vida ha derivado en un importante incremento en la obesidad y en los problemas de salud asociados a ésta, como la diabetes, altos niveles de colesterol en sangre y de presión arterial, entre otros.

México ocupa el primer lugar en obesidad a nivel mundial y, como consecuencia, también ha aumentado considerablemente el número de pacientes con diabetes. De conformidad con la información de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2006, la prevalencia de diabetes aumentó en 14%, lo que representa un total de 8 millones de personas con diabetes en toda la República Mexicana, afectando principalmente a la población entre 40 y 60 años.

La diabetes mellitus es una de las principales causas de muerte de los mexicanos (**Cuadro 2**), ya que es un factor de riesgo cardiovascular; se estima que entre 7 y 8 de cada 10 personas con diabetes padecen problemas macrovasculares como cardiopatía isquémica (pérdida de equilibrio entre el aporte de oxígeno al miocardio y la demanda de este tejido), insuficiencia cardíaca (el corazón ya no puede bombear suficiente sangre al resto del cuerpo), enfermedad vascular cerebral (interrupción del suministro de la sangre que llega al cerebro) e insuficiencia arterial periférica (bloqueo u obstrucción de las arterias).



## Cuadro 2. ¿De qué mueren los mexicanos?

Hace 70 años...	A principios de los años 30 las personas morían principalmente a causa de enfermedades transmisibles como parásitos e infecciones en el aparato digestivo o respiratorio. Estos padecimientos se controlaron y en algunos casos se erradicaron gracias al incremento en el número de hospitales, los avances médicos, así como las campañas de vacunación y educación para prevenir enfermedades.
Entre 1960 y el 2000...	El número de muertes por enfermedades transmisibles disminuyó, pero aumentaron las ocasionadas por el cáncer, los accidentes y las derivadas de la violencia.
Al 2005...	Las principales causas de muerte fueron enfermedades del corazón, tumores malignos y diabetes mellitus.
Durante el 2007...	La diabetes mellitus, los tumores malignos y las enfermedades del corazón fueron las principales causas de muerte en México.
Al 2010	Fundamentalmente, las causas de muerte que prevalecieron durante este periodo se debieron a enfermedades del corazón, diabetes mellitus y tumores malignos.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2006 del INEGI.

## Factor urbanización

En la actualidad, más de la mitad de la población mundial (3,300 millones) vive en lo que se ha denominado zonas urbanas, sobre todo en poblaciones mayores a 20 mil habitantes, por los servicios que ahí se encuentran: salud, educación, oportunidades de empleo, entre otros. México no es la excepción; el INEGI considera población rural a la que tiene menos de 2,500 habitantes, mientras que la urbana es aquella donde viven más de 2,500 personas. Debido a la constante migración del campo a las ciudades, el número de habitantes de localidades urbanas ha ido en aumento; en contraste, el de las rurales ha disminuido.

Así, en 1950, poco menos de 43% de la población en México vivía en localidades urbanas; en 1990 era de 71% y, para 2010, esta cifra aumentó a casi 78%.

En el ámbito específico de los alimentos, las necesidades actuales y futuras de las zonas urbanas no sólo tendrán que ver con la oferta requerida para satisfacer la creciente demanda de sus habitantes, sino también los productores agrícolas agroindustriales y comercializadores se tendrán que involucrar en aspectos tales como:

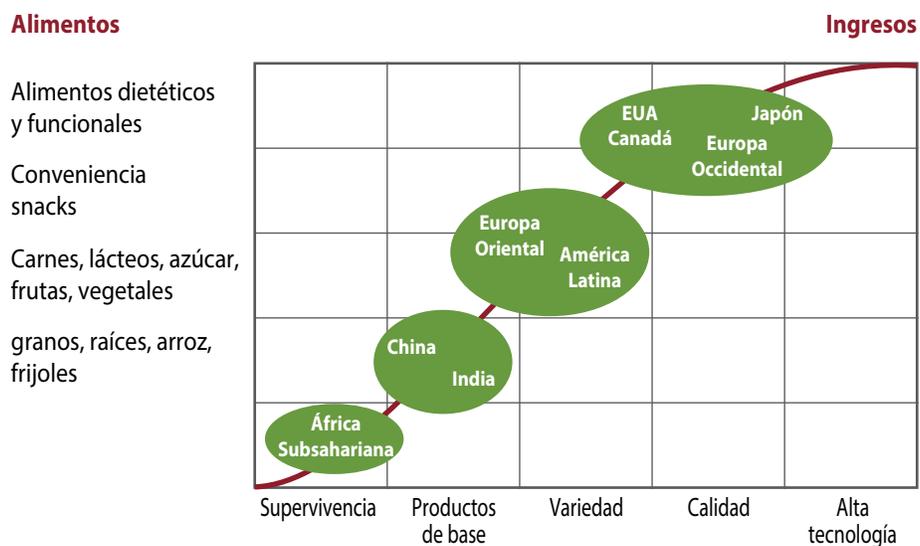
- Llevar alimentos al mundo urbano requerirá de mejores y más eficientes sistemas de mercadeo, que implica desde reducir tiempos de transporte; utilización de procesos de manejo poscosecha que permitan reducir pérdidas y que extienda la vida de anaquel de los productos frescos; sistemas modernos de almacenamiento a bajo costo, hasta modernos sistemas de comercialización, ya sea a través de mercados mayoristas o al detalle, en sus diversos esquemas (cadenas comerciales, mercados, tiendas, etcétera), pero que ofrezcan una oferta por igual, ya sea en las megaciudades o en las pequeñas, a precios accesibles y con calidad similar.

- Cumplir con los requerimientos del mercado final en lo que respecta a la calidad de los productos, sean estos frescos o procesados, incorporando la garantía de inocuidad, que es cada día mayor; así como las características específicas de los alimentos que hoy en día se están demandando como los señalados en el factor demografico.
- Responder al reto que representa la generación de nuevos patrones de consumo, ya sea con la inclusión de nuevos productos en la dieta de los consumidores, cada vez de mayor edad, o bien a través de mercados altamente segmentados y diferenciados que expresan nuevas necesidades, por grupos de edad, género e, incluso, por cuestiones éticas como es el mercado del comercio justo, tan extendido en varias ciudades de Europa.

### Factor ingreso

Al igual que la dinámica demográfica y la urbanización, el factor ingreso es otro de los aspectos que seguirá definiendo los hábitos de consumo de alimentos, ya sean frescos o procesados.

México en los últimos años ha tenido avances en ingreso per cápita, y aunque todavía falta mucho para alcanzar los niveles de los países desarrollados y en una distribución equitativa en toda la población, significa un importante progreso, pero, sobre todo, una oportunidad para dinamizar y ampliar los mercados agropecuarios y de los alimentos, como se muestra en la **figura 8**. En efecto, a medida que el ingreso de la población aumenta, crece también el grado de diferenciación o valor agregado que los consumidores desean y adquieren. Para el caso de México, y demás países de América Latina, se demanda más variedad de productos y de conveniencia.



**Figura 8.** Composición de la dieta por nivel de ingreso.

Si bien México es un país de contrastes en cuanto a ingresos, se cuenta con alrededor de 10 millones de personas con un poder adquisitivo en alimentos de 10 millones de dólares al año, capacidad similar, de acuerdo a estándares internacionales, a la de países europeos como Austria, Suecia, Grecia o Portugal. Sobresale que esta población de alto poder adquisitivo se concentra en las tres principales ciudades del país: Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, lo que le confiere grandes oportunidades para ser atendida con alimentos altamente diferenciados y de alto valor agregado.

Pero el mercado de productos genéricos con servicios mejorados también tiene un porcentaje de población significativo; se estima que esta porción está representada por 30 millones de personas que, en conjunto, tienen una capacidad de compra de 10 mil millones de pesos en este tipo de alimentos. El resto de la población cuenta con recursos económicos limitados demandando alimentos de bajo precio.

Esta clasificación del consumidor mexicano implica una clara segmentación de mercado alimentario, lo que significa que los agronegocios deben contar con formas y estrategias acordes a cada segmento de ingresos.

Esta situación representa un mercado dual para los agronegocios, ya que por un lado se tiene el sector de altos ingresos demandante de productos muy diferenciados y con una alta dosis de servicios agregados, mientras que por el otro se tiene un mercado muy numeroso y disperso que requiere productos de bajo costo y nutritivos. Si bien el primer sector es el más atractivo para la mayoría de los negocios, desarrollar productos o estrategias comerciales para participar en los mercados populares podría representar un reto interesante para la agroindustria nacional.

Así, como consecuencia del mayor acceso de la mujer a la educación y al mercado laboral, es cada vez más común ver en poblaciones de zonas marginadas el incremento de compra de tortillas, por lo que han proliferado las tortillerías locales que han mejorado su modelo de negocio, al ofrecer las tortillas a domicilio, para lo cual se sirven de motocicletas con un termo que mantiene las tortillas calientes.

Los cambios que están ocurriendo en la estructura de las familias están modificando de manera significativa los modelos de negocio en el sector rural. Estamos viviendo un cambio social de grandes magnitudes en la estructura del hogar tradicional que consta de marido, mujer y niños (y a veces, abuelos). La tendencia hacia la reestructuración de la familia tal y como la hemos conocido es una realidad.

Cada vez existen más familias unipersonales (solteros, divorciados, viudos, viviendo solos) con las consecuencias empresariales que esta situación puede tener para la demanda de alimentos con características, tales como productos con presentaciones 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 y servicio a domicilio). Son productos

que se pueden almacenar, transportar y preparar rápidamente (guisos y platillos procesados). Es decir, estamos hablando de lugares y productos de conveniencia.

## Cambios en los mercados propiamente dichos

Como consecuencia de los factores señalados, los mercados agroalimentarios están presentando cambios significativos, como los que se analizarán en esta sección.

### Productos convenientes

En 2016 se abre la primera tienda de fruta en el metro de la Ciudad de México (**Figura 9**), como proveedora de alimento conveniente y sano para los millones de usuarios que cruzan por este punto todos los días. Tienes hambre y ves una fruta fresca, buena, que a cualquiera se le antoja y regresa: porque se la lleva a la escuela, a la oficina, al trabajo, a su casa. Los que no tienen tiempo para salir o andan movidos o encerrados son los clientes de este modelo de negocio<sup>18</sup>.

La diversidad de la población tanto étnica, racial y estilos de vida también están modificando el actuar de los agronegocios. Hoy en día encontramos personas que por diversas razones migraron de su lugar de origen y anhelan productos de esos lugares; personas discapacitadas que son consumidores activos y un mercado gay con un potencial enorme, mercados a los cuales cada vez se dirigen más empresas. Junto a esta multitud de cambios demográficos y sociales, otra tendencia importante es el que la población tiene una expectativa de vida mayor. Todo lo anterior, genera mercados de especialidad o de nicho.



**Figura 9.** Frutas en el metro.

## Mercados de nicho

Las agroindustrias elaboradoras de cerveza, tanto de empresas globales como la marca Corona, como de cervecerías de tipo artesanal como la marca Minerva, han entendido claramente este impulsor y están elaborando cervezas dirigidas a ciertos sectores de la población con estilos de vida muy definidos.



**Figura 10.** Sabor a cerveza.

Corona, la cerveza 100% mexicana y presente en más de 180 países, sigue innovando su portafolio de productos, ha sacado al mercado Corona Cero, la primera bebida sabor cerveza con 0.0% alcohol en México (**Figura 10**) como una nueva opción dirigida a consumidores mayores de edad que buscan disfrutar todos los momentos y vivir la vida con cero alcohol. Corona Cero está elaborada con ingredientes naturales: agua, lúpulo, malta y levadura, y desarrollada con la misma esencia, naturalidad y procesos que caracterizan a esta empresa<sup>19</sup>.



**Figura 11.** Mercado gay.

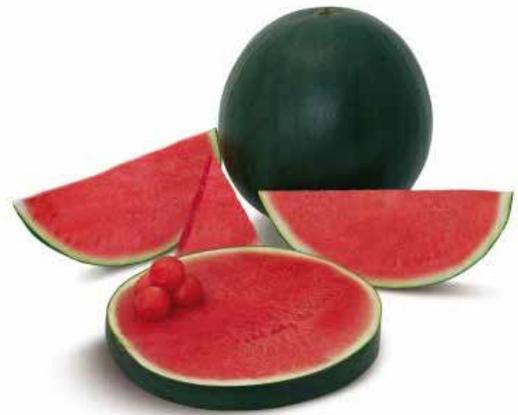
En el otro extremo, en el sector artesanal, la empresa cervecera Minerva comercializa una cerveza que hace honor al popular santo de los narcos: Jesús Malverde, en su primera etapa solo puede encontrarse en el noroeste de México: Culiacán, Sinaloa y Jalisco<sup>20</sup>. Esta misma empresa está atendiendo al sector gay con las cervezas artesanales *Salamandra* y *Purple Hand Beer* que son exclusivas para este sector de la población. Las bebidas son elaboradas en su totalidad con malta y miel orgánica, brindándoles un especial sabor cítrico que responde al gusto de este público. Las etiquetas de las botellas están basadas en los colores representativos de la comunidad gay, como se muestra en la **figura 11**, y buscan crear un “sentido de pertenencia e igualdad”<sup>21</sup>.

Así, 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 (tetrabrik, tetra pack, pet, botellas apachurrables, latas), y beneficios: nutrición, funcionales, practicidad, seguridad, salud, emocionales, sensoriales y disfrute. Estamos en la era de la individualización de los productos.

## Frutas individuales

Estos cambios en el consumidor, ejercen grandes presiones y adecuaciones sobre el tipo, cantidad y características de la oferta y la demanda de productos de origen agropecuario. Hoy en día, con la ayuda de la denominada agricultura “high tech” o de “alta tecnología” es común encontrar productos

agrícolas convenientes y de tamaño individual, como las “frutas minis”. Es el caso de la microsandía, desarrollada por la empresa Syngenta sedes, que es perfectamente redonda, con un diámetro entre 15 y 18 cm, en comparación del tamaño medio de 36 a 48 cm para las sandías clásicas, con un peso de 2-3 kg, contra los 10 kg de una sandía típica y sin semillas (**Figura 12**). Este fruto se comercializa en los supermercados de los Estados Unidos de Norte América con un costo por kilo cuatro veces mayor al de una sandía convencional. A pesar del precio alto, tiene gran éxito entre los consumidores por su practicidad, ya que la sandía tradicional es demasiado grande y pesada.



**Figura 12.** Microsandía.

De esta manera, las innovaciones en la producción agrícola y en los modelos de negocio permiten que las empresas satisfagan las necesidades y exigencias de hogares compuestos por una o dos personas que desean frutas de buena calidad y mayor vida de anaquel. Además de ser de un tamaño adecuado; para un soltero, un fruto de más de 5 kg es excesivo.

Como ya se refirió, en los últimos años el número de mujeres que trabajan fuera del hogar también ha ido en aumento, por lo que cada vez tienen menos tiempo para comprar alimentos entre semana y mucho menos para su preparación en casa. Comprar cada 20 días, congelar, solicitar el servicio a domicilio, o comprar todos los alimentos en un centro comercial, son rasgos que caracterizan a la mujer de hoy y que en un futuro próximo se acentuarán, impulsando con ello el comercio electrónico.

## Comercio electrónico

Hoy en día las diferentes cadenas de supermercados, incluso tiendas de barrio o de conveniencia, cuentan con el servicio de supermercado a domicilio, que, con solo una llamada telefónica, un mensaje desde el celular o de su página de internet se hacen las compras y los productos se llevan a la casa u oficina del consumidor.

El servicio de pedidos a domicilio del supermercado Comercial Mexicana se llama “La Comer en tu Casa”. A demás de contar con una plataforma por Internet y una aplicación para Smartphone, también se puede solicitar de manera telefónica a través de un número 01 800. El servicio depende de la ubicación en la que se encuentre la persona. La Comer en tu Casa cobra 35 pesos por el envío de los productos sin importar un mínimo de compra. Si existe urgencia para recibir la orden de compra y ésta no supera las 30 piezas de un máximo de 10 artículos diferentes, entonces se puede solicitar un envío exprés por 45 pesos. También existe la posibilidad de hacer el pedido y pasar a recogerlo de manera física a las tiendas, por lo cual únicamente se cobran 5 pesos sin importar el tamaño del pedido (**Figura 13**).



**Figura 13.** Servicio de entregas a domicilio del supermercado Comercial Mexicana.

## Alimentos funcionales

A medida que la población incrementa su edad, también cambia sus hábitos de consumo; la población madura en general es más cuidadosa con su salud y busca alimentos más sanos, prefiriendo consumir alimentos que coadyuven a la prevención de enfermedades. De esta oportunidad surgen y se han proliferado productos considerados “nutracéuticos” o “funcionales”, que nutren y curan; nutricosméticos, que nutren y ayudan a la piel, uñas y cabello; o de producción orgánica, donde los alimentos están libres de agroquímicos.

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 recomendable su uso para prevenir o reducir la probabilidad de ocurrencia de los problemas de salud y las enfermedades que más comúnmente aquejan a los seres humanos.

La mayoría de las frutas contienen numerosas propiedades benéficas para la salud humana como fibra, antioxidantes, vitaminas y otras sustancias que ayudan a prevenir enfermedades, a retrasar el envejecimiento y favorecen un mejor funcionamiento del organismo, como el tomate con licopeno, que es un potencial nutriente anticancerígeno, y el nopal, con alto contenido de fibra, que ayuda a la digestión<sup>22</sup>.

Al iniciarse el nuevo milenio, el área de ciencias de los alimentos y nutrición ha tenido una presencia destacada. La interacción alimento - medicina, 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 "súper frutas" o variedades exóticas que contienen una concentración muy alta de vitaminas, minerales o fitonutrientes. Está ampliamente probado y aceptado que productos como las uvas, chabacanos, mango, nueces, avena, zanahoria, papaya, espinacas, cacahuates, nueces, hongos, aguacate, huitlacoche, chile, chocolate, tomate y maíz son sólo algunos de los alimentos funcionales cuya principal característica es que proporcionan beneficios probados a la salud humana.

Los productos 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 antioxidante, 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 antioxidantes 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.

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, cabello y uñas, mediante el reconocimiento o la inclusión de formulaciones específicas en los productos alimenticios.

La preocupación de los consumidores por la salud y la dieta constituyen un motor impulsor de la demanda de grupos de alimentos que presentan características de las consideradas saludables como las frutas, verduras y el agua. Así como en categorías específicas que representan alternativas saludables, como sustitutos del azúcar, bebidas a base de soya y cereales/müesli/barras de fruta)<sup>23</sup>. En



el **cuadro 3** se muestra la tasa de crecimiento a nivel mundial de este tipo de alimentos, destacando las comidas completas refrigeradas con un crecimiento de 10%; sustitutos de azúcar, con 10%; ensaladas frescas preparadas, con 8%, y agua embotellada, con 6%.

Por lo que se puede concluir que a nivel mundial los consumidores son consistentes con los tipos de productos demandados y mencionados anteriormente, dado que están requiriendo productos saludables, convenientes y que ofrezcan buena relación precio-calidad. A continuación, se discuten algunos casos ilustrativos.

**Cuadro 3. Tasa de crecimiento de diversas categorías de alimentos a nivel mundial**

Categoría con mayor ritmo de crecimiento	Área de producto	Tasa de crecimiento Categoría 03-04
Bebidas a base de soya	Bebidas No alcohólicas	31%
Yogures líquidos	Bebidas No alcohólicas	19%
Huevos	Carne, pescado y huevos	16%
Cereales/muesli/barras de fruta	Confitos y snacks	14%
Bebidas deportivas/energéticas	Bebidas No alcohólicas	10%
Sustitutos del azúcar	Ingredientes de cocina básicos	10%
Comidas completas refrigeradas	Platos preparados	10%
Fruta congelada	Fruta y verdura	9%
Aderezos para ensalada, refrigerados	Salsas	9%
Bebidas preparadas No gaseosas	Bebidas No alcohólicas	8%
Bebidas de cacao chocolate/malteadas	Bebidas No alcohólicas	8%
Ensaladas frescas preparadas	Fruta y verdura	8%
Carne congelada	Carne, pescado y huevos	7%
Verdura fresca	Fruta y verdura	7%
Postres refrigerados	Postres, tortas y repostería	7%
Aceites comestibles	Ingredientes de cocina básicos	7%
Carne refrigerada	Carne, pescado y huevos	7%
Tortas/Gateaux NRR	Postres, tortas y repostería	6%
Pescado /mariscos refrigerados	Carne, pescado y huevos	6%
Pizza congelada	Platos preparados	6%
Sopas/consomés/caldos refrigerados	Platos preparados	6%
Agua embotellada	Bebidas No alcohólicas	6%
Fruta NRR /frutos secos	Fruta y verdura	6%
Bizcochos para tostar	Confitos y snacks	6%

Fuente: Acnielsen. Mercados en crecimiento alrededor del mundo. Alimentos y bebidas 2004 y 2006.

## Alimentos como medicina preventiva

Las principales causas de muerte de la población mexicana se han modificado a través del tiempo, producto de este cambio de vida de la población y el creciente desarrollo tecnológico en el sector salud. Hoy, el 41% de las muertes en el país son provocadas por la diabetes mellitus (17%), los tumores malignos (13%) y las enfermedades del corazón (11%)<sup>24</sup>. Por lo que la población desde mediados de los años 90 ha incrementado la demanda de productos agrícolas y agroindustriales que ayudan al mejor funcionamiento del cuerpo a fin de prevenir éstas y otras enfermedades.

En este sentido, los padecimientos prostáticos atacan a la mayoría de los hombres adultos; aun cuando esta enfermedad se presenta comúnmente entre los 70 y 74 años, son cada vez más comunes los casos que se desarrollan a partir de los 50 años. La falta de atención temprana ha logrado hacer que el cáncer de próstata se mantenga como el de mayor prevalencia en todo México, llegando a provocar la muerte del 75% de quienes lo presentan. En este sentido, investigadores del Instituto Politécnico Nacional desarrollaron el producto Prostazinc, con el propósito de combatir la principal causa del cáncer de próstata: la disminución significativa de zinc en el organismo debido a los cambios del cuerpo por la edad. Prostazinc está desarrollado como un producto vegetal a partir de semillas de calabaza y aporta más del 11% de la ingesta requerida diariamente por el ser humano (**Figura 14**).



**Figura 14.** Listo para beber.

Las oportunidades que ofrece este nuevo modelo de competencia no son únicamente para la agroindustria a gran escala sino también para las agroindustrias pequeñas y tradicionales, como 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 (**Figura 15**).



**Figura 15.** Cuida tu corazón.

El chocolate con ácidos grasos está desarrollado para reducir triglicéridos y riesgos de ataques al corazón, mejorar los niveles de colesterol, disminuir riesgo de artritis y presión sanguínea alta, mejorar el funcionamiento de la actividad cerebral, y proveer a nuestro organismo de antioxidantes.

## La leche: un producto saludable e innovador

Los productos para una vida más saludable y una mayor conciencia nutricional están afectando las preferencias de los consumidores de productos lácteos en todo el mundo. Desde distintas categorías se observa cómo la industria da respuesta a esta inquietud. La leche siempre ha sido percibida como el “alimento saludable” por excelencia; el avance tecnológico ha logrado una mejora sustancial en términos de calidad y diversidad de los tipos de leche ofrecidos en el mercado, con características específicas como variedad de sabores o la combinación con otros productos, envases individuales o nuevos momentos de consumo. En este contexto, en el mercado mundial de la leche hoy en día se encuentran los siguientes tipos de productos<sup>25</sup>.

**1. Productos relacionados con el cuidado de la salud.** Las personas consumidoras de leche están en la permanente búsqueda de opciones que contribuyan a mejorar su salud sin que eso implique grandes cambios en sus dietas. En este grupo se encuentran este tipo de productos:

- **Vitaminas y minerales.** Los consumidores buscan productos que le aporten beneficios adicionales que contribuyan a mejorar su nutrición. Productos fortificados con vitaminas (A, C, D y B) y minerales como el calcio y el zinc son los primeros que figuran en la lista. En España, la empresa Pascual lanzó una leche descremada y semidescremada fortificada con calcio natural, fósforo, ácido fólico y vitaminas A, D y E.
- **Bajo contenido de azúcar y grasas.** El incremento de grasa y azúcar sigue siendo una de las preocupaciones más relevantes para los consumidores quienes siguen manifestando sus preferencias por productos bajos en calorías y más saludables, que contribuyan al cuidado diario y a mantenerse en forma. La Cooperativa Central de Productores de Leche de Brasil lanzó una leche descremada fortificada con 9 vitaminas.
- **Agregado de calcio y fibra.** Leches enriquecidas con calcio y con agregado de fibras se ubican entre los últimos lanzamientos. La mayoría ofrecen beneficios para la fortificación de los huesos y prevención de osteoporosis, o en el caso de la fibra, para mejorar la digestión intestinal. En España, J.S.P introdujo al mercado una leche descremada con aceite de girasol fortificada con calcio, vitaminas y fibra soluble.

**2. Productos funcionales.** Los indicadores relacionados con productos funcionales cubren un abanico de opciones para mejorar o mantener el estado de salud de las personas consumidoras del lácteo. Entre ellas están las que ofrecen beneficios para el funcionamiento cardiovascular o estimulan el funcionamiento del cerebro con Omega 3; las enriquecidas con prebióticos y los que reducen los niveles de colesterol. Dentro de esta subcategoría también están aquellos productos que ofrecen beneficios más específicos relacionados con la apariencia y el cuidado del cuerpo, entre los que se encuentran productos anti-age, con Aloe Vera, Q10, colágeno y con antioxidantes. Parmalat introdujo en Italia una leche descremada con antioxidantes y enriquecida con coenzima Q10 y vitamina E; y Bright Dairy, empresa China, lanzó al mercado una leche dedicada a un gran número de consumidores que tienen problemas para conciliar el sueño (contiene principalmente crema de leche y alfa lactalbumin).

**3. Productos para necesidades específicas.** Existen productos lácteos orientados exclusivamente a las necesidades de un grupo de consumidores con características específicas, como la edad y sexo, por mencionar algunos, a saber:

- **Leche fortificada con hierro y ácido fólico para mujeres y niños; se ofrece en sabores variados.** La empresa Lactimilk lanzó en España una leche fortificada con minerales y enriquecida con 12 vitaminas, que promueven un sano crecimiento y desarrollo de los chicos. En México, la empresa Alpura, lanzó un producto especial para adultos (40 y tantos), se trata de una leche multiactiva que está adicionada con antioxidantes, calcio, vitamina B 12 y Omega 3, necesarios para el buen funcionamiento del organismo y además es deslactosada, lo que garantiza una fácil digestión.
- **Leche con burbujas.** Al comprobar que los niños y jóvenes consumen cada vez menos leche y más bebidas refrescantes, la empresa estadounidense Mac Farms desarrolló una nueva bebida elaborada a base de leche, pero que recuerda a los refrescos tradicionales, dado que lleva dióxido de carbono que le da una sensación burbujeante. El producto está elaborado con leche desnatada, lleva calcio añadido y la mitad de sodio que otras leches con sabor. Está endulzada con fructuosa en lugar de azúcar refinada. En este grupo se ha comenzado a probar la aceptación de un nuevo producto desarrollado por Coca Cola, se trata de Vio, la leche con burbujas con la que se intentará seducir a los consumidores neoyorkinos. Vio es una bebida a base de leche desnatada, agua con burbujas, azúcar de caña y sabores frutales, que está envasada en una botella de aluminio concebida para evitar que la leche pueda cortarse.
- **Leche con alcohol.** Pensando en los jóvenes entre 18 y 25 años de edad, la empresa israelí Tara Dairies, ha lanzado al mercado una bebida de leche que tiene 2% de contenido alcohólico y que se presenta en tres sabores diferentes: chocolate–naranja, chocolate–coco y vainilla–piña colada.
- **Leche que favorece el sueño.** Para aquellas mujeres de más de 45 años con problemas de insomnio, la empresa británica Red Kite Farms ha creado una leche de vaca que favorece el sueño por sus niveles más elevados de melatonina. Estas mayores concentraciones de melatonina no se adicionan, sino que se consiguen utilizando exclusivamente la leche producida por las vacas durante la noche que es cuando la concentración de esta sustancia en la leche es más alta.
- **Leche alternativa libre de riesgo.** Investigaciones realizadas por la empresa neozelandesa A2 Corporation demuestran la existencia de una correlación positiva entre el consumo de leche rica en caseína beta A1 y la incidencia de los ataques al corazón y la diabetes infantil tipo 1 (insulina dependiente). Por el contrario, comparando la ingesta de caseína beta A2 con la incidencia de ataques al corazón, no se detecta esta correlación. Derivado de estos hallazgos, esta empresa ha puesto a la venta leche con sólo beta caseína A2 bajo la campaña “la alternativa libre de riesgo”.
- **Leche con insulina.** Científicos argentinos crearon una vaca transgénica que en su etapa adulta producirá leche con insulina y ayudará así al tratamiento de la diabetes.



## Productos aspiracionales

La vida acelerada que tiene la mayoría de la población demanda productos que les ayuden a mejorar su estado de ánimo, lo que 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.

En este contexto, como se ha referido con anterioridad, 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 y elaborados mediante procesos productivos inocuos, que tengan empaques que no dañen el ambiente y que garanticen “cuerpos perfectos, romance e inmortalidad”.

Estas exigencias de los consumidores 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.



**Figura 16.** Café especial.

Este fenómeno aspiracional se puede observar con las personas con características especiales. En Israel se puso en funcionamiento un nuevo café para personas con discapacidad “Nargis Café” (**Figura 16**). Este agronegocio, primero en su tipo, a diferencia de los otros cafés tradicionales resalta por ser accesible para personas con todo tipo de discapacidad. Ofrece puertas amplias para personas en silla de ruedas, iluminación especial para aquellos con dificultades visuales, menús escritos en braille para los ciegos y hasta un cielorraso acústico para aquellos con dificultades auditivas<sup>26</sup>.

En este café se ofrece empleo y un sentido de comunidad para aquellos que no pueden encontrar trabajo por cuestiones físicas o mentales. El equipo, que compromete a muchas personas con necesidades especiales y voluntarios, crea un ambiente cálido y de apoyo familiar que otorga una característica única al lugar.

## La hipercompetencia

Hay hipercompetencia cuando las tecnologías u ofertas son tan nuevas que los estándares y reglas están en permanente cambio, produciendo ventajas competitivas que no pueden sostenerse. Se

caracteriza por movimientos competitivos rápidos e intensos, en los cuales los competidores deben actuar rápidamente para acumular nuevas ventajas y erosionar las ventajas de sus rivales.

La velocidad de los cambios en la hipercompetencia está impulsada por la globalización, productos sustitutos más atractivos, gustos de los clientes más fragmentados o individualizados y la innovación de nuevos modelos empresariales o de negocios. Todo lo cual contribuye a un desequilibrio estructural, a menos barreras de acceso a los mercados y al destronamiento de los líderes de las diferentes industrias<sup>27</sup>.

Casi en todas partes, la mayoría de las personas desea cosas que ha visto o probado, o de las cuales ha escuchado a través de las nuevas tecnologías de información, como la televisión de cable e Internet. La hipercompetencia global en los mercados internacionales y locales<sup>28</sup>, implica apertura e interdependencia, tanto de las economías como de las empresas. Esta globalización de los mercados de alimentos se está dando en cuatro vertientes: producción, comercialización, información y finanzas<sup>29</sup>.

## En la producción

En la “fábrica mundial” obtener algún tipo de producto alimenticio, sobre todo, procesado, implica que quizá sus partes e ingredientes se generen o cultiven en varios lugares del mundo y que se utilicen sistemas de abastecimiento justo a tiempo (just in time) para entregar los productos a la agroindustria correspondiente. Tal es el caso de la agroindustria suiza de chocolate cuya materia prima principal, el cacao, se cultiva en diversas zonas tropicales del mundo, incluido México, que es el centro de origen y diversidad del fruto.

## En la comercialización

Este ámbito se acelera mediante la apertura de las economías por medio de tratados o acuerdos regionales de libre comercio, y a través del comercio electrónico, que cobra cada vez mayor participación dentro del comercio global. Es importante destacar el caso de la hoja de maíz para tamal, cuyo centro de origen es México, que se produce en regiones agrícolas marginadas del país, en los estados de Puebla y Veracruz, y que se comercializa en los mercados de los Estados Unidos de Norteamérica, donde la población hispana anhela consumir los tradicionales tamales de chile, dulce, mole, entre otros.

## En la información

La Internet, los modernos sistemas de telecomunicaciones y recientemente las redes sociales, como Facebook, permiten disponer de mayor cantidad de información de manera casi instantánea, un factor que repercute en las cantidades y el tipo de productos que se generan. Un ejemplo es la papaya



originaria de México, cuya información de consumo indica que en ciertos mercados prefieren piezas que hayan sido producidas sin agroquímicos (agricultura orgánica).

## En las finanzas

El dinero electrónico permite la movilidad de una gran cantidad de recursos entre empresas tanto locales como internacionales, por ende, agiliza la ejecución de contratos comerciales. Sin embargo, este tipo de transacciones afecta las distintas maneras de comercialización de los productos nativos de un país, en virtud de que los pagos se hacen de manera casi automática, en el momento en que se recibe el producto del comercializador o agroindustria, sin importar en qué parte del mundo se encuentren el comprador y el vendedor.

Los cambios provocados por la globalización tienen una repercusión importante en la actividad agropecuaria, debido a que implican una mayor competencia en los mercados locales; esto es, por la presencia de productos procedentes de una gran diversidad de regiones; por cambios en las políticas públicas que impulsan actividades de fomento, sin intervenir directamente en los mercados; por el papel protagónico de los supermercados o tiendas de autoservicio en la venta de los productos agrícolas, y por los mercados, sobre todo, el internacional, que es cada vez más competido y exige mejor calidad, inocuidad, conservación del medio ambiente y diversos tipos de servicios acordes a la demanda de los consumidores. Para ajustarse a este nuevo entorno, la adopción de nuevas y modernas tecnologías, incluidas las de tipo informático, se convierte en una herramienta fundamental para hacer más eficientes los procesos de producción primaria, transformación agroindustrial y comercialización.

Las empresas rurales que producen cultivos nativos y tradicionales están haciendo frente a un mercado potencial que se basa y se mueve según las circunstancias y características del consumidor. Ahora la producción se realiza conforme a las necesidades de este último, con ciclos de vida cortos y precios basados en el valor percibido por el mismo.

## Agronegocios locales, pero de clase mundial

Para permanecer en el mercado las empresas requieren procesos de innovación dinámicos y eficientes y competencia cooperativa vía alianzas estratégicas entre los integrantes de la cadena o red de valor. En este entorno, los productores agrícolas de recursos o productos nativos tienen un abanico de oportunidades (desde el punto de vista del consumidor), para crear modelos de negocio competitivos y sustentables. Entre las oportunidades que tienen los productores agrícolas se encuentran la de señalar el "lugar de origen de su producto" y ofrecerlo en el momento y lugar oportunos, con el fin de que se le reconozca como un bien que no causa deterioro al medio ambiente durante su elaboración o proceso y/o que posee ciertas ventajas nutricionales, cosméticas o funcionales. En tal sentido, en esta era de diversidad, el mercado significa<sup>30</sup>:

- Más opciones para los productores de bienes y más alternativas para los consumidores.
- Mayor estandarización entre productos similares.
- Competencia intensificada; los esfuerzos promocionales suenan cada vez más similares.
- Nuevos significados para las palabras y las frases, a medida que los expertos en marketing tratan de “inventar” la diferenciación.
- Productos hechos a la medida de los distintos usuarios cuando la fabricación flexible hace que la producción para nichos especializados sea tan rentable como la producción en serie.
- Cambios en los criterios de apalancamiento a medida que las economías de escala les ceden el puesto a las economías del conocimiento y al conocimiento de los negocios de los clientes, de las tendencias actuales y futuras de la tecnología y del ambiente competitivo, a fin de que desarrollen rápidamente nuevos productos y servicios.
- Cambios en la estructura de la compañía a medida que las grandes corporaciones reducen su tamaño para competir con empresas más pequeñas que les arrebatan su mercado a través de nichos.
- Menores ganancias; menos oportunidades de conseguir grandes triunfos en los mercados masivos, pero más oportunidades de obtener utilidades sólidas en nichos de mercado especializados.

En este sentido, se requieren agronegocios locales, pero de clase mundial. Una empresa de clase mundial requiere reunir las siguientes dos condiciones: La primera, que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia global en el presente y continuar haciéndolo en el futuro y, la segunda, “que continuamente mejore”. Por ejemplo, ¿una embotelladora de agua o una tortillería de una colonia en donde su área de dominio es en esa área, puede ser considerada de clase mundial? La respuesta es sí y sólo si la misma puede demostrar que su servicio al cliente es mejor que una tienda de autoservicio, ya sea porque la disponibilidad del producto y la atención es inmediata, además de que la calidad del producto cumple con las expectativas y el costo es competitivo o mejor que en el mercado, además de que continuamente este mejorando sus indicadores claves del negocio<sup>31</sup>.

Veamos el caso del agronegocio Bimbo, la panificadora más importante de México y una de las mejores del mundo, pero que inició como un pequeño agronegocio local. La empresa surge en 1945 en la Ciudad de México con la idea de cubrir un nicho de mercado a partir de tres aspectos importantes: calidad en el producto, frescura del producto y precio accesible. Al poco tiempo de su aparición, Bimbo advirtió que su mercado potencial podía ser más grande y que debía ampliar su capacidad empresarial. En ese momento Bimbo tomó la decisión de abarcar toda la República Mexicana. Con el paso del tiempo su famoso “osito Bimbo” se ha modernizado conforme los diferentes momentos y condiciones del entorno (**Figura 17**).





**Figura 17.** Empresa de clase mundial.

En un principio, se empezaron a cubrir algunas regiones del país cercanas a las fábricas que fueron surgiendo, con el fin de que el pilar de calidad del producto y de la frescura ofrecida no se deteriorara. La continua búsqueda de nuevos clientes que realiza Grupo Bimbo es una forma más de mantener el liderazgo. Para ello cuenta con dos sistemas para la captación de nuevos clientes: 1) En todas las envolturas se cuenta con un número Lada 800 a través del cual se reciben solicitudes de servicio, tanto para clientes como para consumidores; 2) jefes de ventas realizan recorridos que consisten en salir a la calle y ver qué nuevas oportunidades de ventas hay<sup>32</sup>.

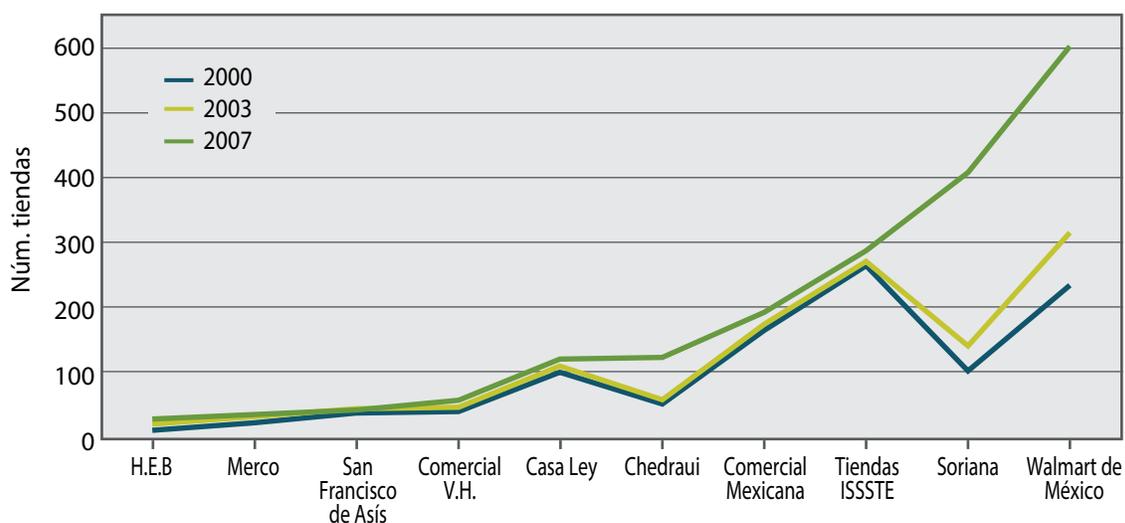
Posee una de las redes de distribución más amplias del mundo con 2.5 millones de puntos de venta, superando las 52,000 rutas. Opera bajo un esquema de visitas recurrentes a los canales de venta, realizando hasta tres visitas diarias a un mismo establecimiento.

En la actualidad este agronegocio produce más de 10,000 productos a través de 100 marcas; cuenta con más de 129,000 colaboradores y 165 plantas productoras; tiene más de 1,700 centros de venta ubicados en 22 países (Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Ecuador, España, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Reino Unido, Uruguay y Venezuela). Sus oficinas corporativas se encuentran en Ciudad de México<sup>33</sup>.

## El protagonismo creciente de los supermercados

La hipercompetencia no sólo modifica la oferta de productos alimenticios si no también los lugares en dónde estos productos están siendo adquiridos por los consumidores; actualmente las tiendas de autoservicios o supermercado están dominando los canales de comercialización. En México los principales canales para la venta de alimentos son los supermercados, las tiendas de conveniencia, los mercados municipales, las tiendas de los barrios y los tianguis. En el país existen más de 5,213 tiendas detallistas en todo el territorio mexicano que venden alimentos y bebidas, cifra que incluye a las grandes cadenas de supermercados, muchos de ellas empresas globales y 41,183 tiendas de conveniencia y almacenes especializados, pero que excluye a pequeñas tiendas de barrio y ventas callejeras no registradas<sup>34</sup>.

Los supermercados en todo el mundo han tenido una estrategia de expansión muy dinámica. En México el crecimiento de las cadenas de supermercados ha sido muy agresivo (**Figura 18**), a través de fusiones entre ellas y adquisiciones de las cadenas de cobertura local; actualmente es el principal canal de comercialización de alimentos. Un supermercado de tamaño mediano puede ofrecer alrededor



**Figura 18.** Tiendas de autoservicio.

de 20 mil productos y uno grande 45 mil; lo que permite que los consumidores puedan adquirir una gran variedad de productos al mismo tiempo, reduciendo con ello sus costos de transacción, ya que no tienen que ir a varios lugares para adquirir sus productos e, incluso, algunos supermercados ofrecen servicios que facilitan aún más la vida de los consumidores tales como bancos, farmacias, peluquerías, o llevar los productos a domicilio, entre otros<sup>35</sup>.

Los sistemas de comercialización de alimentos, en particular a nivel de menudeo, presenta tres puntos muy claros que están afectando en forma significativa tanto la producción como a la transformación de materias primas agrícolas:

- Grandes tiendas de autoservicio que ocupan un papel cada vez más importante como canal de distribución de alimentos, desplazando progresivamente a los canales tradicionales.
- Creciente internalización del abasto o ventas en los diferentes eslabones de los sistemas agroindustriales.
- Creciente presión por los costos de producción y distribución debida a la fuerte competencia y la atención del segmento de bajos ingresos.

Desde el año 2004 los supermercados en sus puntos de venta físico o a través de su página electrónica venden más alimentos en México que los comercios tradicionales, alcanzando una participación de mercado de 57%, más de diez veces superior a la que tenían diez años antes. En los cinco años precedentes al 2004, los supermercados aumentaron sus ventas de alimentos en un 144%. Este proceso desplazó a las formas tradicionales de comercio minorista de alimentos: centrales de abasto, tianguis, mercados municipales, y pequeñas tiendas de barrio; sin embargo, estos tipos de comercios continúan sirviendo a los estratos socioeconómicos más pobres y a las zonas más remotas, estrategia que se ha fortalecido con la venta en línea, tan simple como dar un clic como lo promociona Walmart (**Figura 19**)<sup>36</sup>.

**Figura 19.** Compra con un clic.

Ahora bien, es importante resaltar, cuáles son los factores que motivan a que los consumidores del país definan el lugar o tipo de establecimiento en donde llevan a cabo sus compras. La variedad de productos, nivel de precios y ubicación de los establecimientos juegan un papel fundamental en este sentido, destacando que los supermercados son preferidos por los precios y variedad de productos que ofrece, mientras que los pequeños comercios por su ubicación. En el **cuadro 4** se muestran los motivos de compra para diferentes tipos de establecimientos México.

**Cuadro 4. Motivos de compra por tipo de establecimiento en México**

Establecimiento	Motivos
Autoservicio	Precios competitivos y variedad de productos
Pequeños comercios	Ubicación
Mercados Públicos	Precios competitivos y ubicación
Tiendas especializadas	Precios competitivos
Tiendas departamentales	Variedad de productos
Locales de centros comerciales	Variedad de productos

Fuente: Profeco. Citado por Carlos Arce Macías. *Al Detalle*. Vol. 40. Año 4. Abril 2005. México.

La hipercompetencia está provocando cambios sustantivos en el comercio electrónico de las cadenas de supermercados. La compañía Home plus, una cadena de supermercados de Corea del Sur, quiso aprovechar el hecho de que la mayoría de sus clientes acostumbran hacer la compra al ir o volver del trabajo. Así que tomaron la decisión de ahorrarle bastante tiempo a su clientela, llevando expositores virtuales al lugar donde se encuentran muchos de ellos a esas horas: la estación del metro. Unas enormes pantallas reproducen las estanterías con los productos y, junto a cada artículo, su correspondiente código QR. Los clientes, mientras esperan que llegue el tren, sólo tienen que capturar con su Smartphone el código de cada producto deseado y darle al botón de “comprar” (Figura 20)<sup>37</sup>.

A partir de ese momento, la logística de Home plus se pone en marcha para que, después de llegar a casa, el cliente reciba el pedido que ha comprado.

Impresionante, pero en lugar del metro los agronegocios pueden buscar otros espacios más interesantes donde la gente pueda pensar tranquilamente qué comprar ¿En un parque público, por ejemplo?



**Figura 20.** Compra alimentos el metro.



La proporción cada vez mayor de productos vendidos a través de supermercados tiene fuertes efectos hacia atrás en la cadena de abastecimiento; los supermercados obtienen los productos directamente desde el productor, se evitan los intermediarios del canal tradicional. Bajo este esquema el producto del agronegocio va directamente al supermercado, pasando generalmente por una central de distribución del propio supermercado; o, eventualmente, va desde el agricultor a un intermediario/almacenista y de allí supermercado.

Los pequeños proveedores agrícolas suelen tener grandes dificultades en adaptarse a las condiciones de los supermercados. Una buena alternativa para los agronegocios de productores tradicionales es que pequeños agricultores se organicen con el fin de llegar a volúmenes interesantes, tanto para vender directamente a los supermercados como a los mercados, al por mayor.

Los supermercados más grandes y, en especial, las cadenas de supermercados, tienen por lo general sus propios arreglos y contratos para la compra directa a proveedores y agricultores. Los requerimientos para ser proveedor de los principales supermercados en México se resumen en dos puntos.

## Requisitos jurídicos y legales

El proveedor debe ser una empresa constituida, con al menos tres años de operación, ya que algunos supermercados piden estados financieros auditados. Se exige tener los permisos de operación de varios organismos públicos como salubridad, economía y hacienda. Por ejemplo, se solicita el registro federal de contribuyentes, domicilio fiscal, recibos y facturas; además, se tiene que mostrar el registro de la marca.

**Requisitos técnicos. Esta es la parte más exigente desde el punto de vista de las empresas e incluyen básicamente cuatro aspectos**

### 1. Rastreo de productos

Todo producto debe ser entregado en el empaque, caja o paquete acordado con el código de barras aprobado y registrado ante la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (AMECE). Es importante resaltar que con AMECE se puede obtener un software para el manejo de los códigos de barra y, de ser necesario, se tiene que adquirir la máquina impresora.

Como la comunicación con los supermercados es completamente electrónica, hay que tener los aparatos que permitan el "Electronic Data Interchange" (EDI). Éste tiene variantes según la tienda, por ejemplo, Wal-Mart tiene su sistema de identificación por radio frecuencia que le permite seguir el producto, no sólo desde la fábrica hasta la tienda, sino en algunos casos desde el abasto de la materia prima. El sistema se llama Radio Frequency Identification Data (RFID).

Los productos, según el caso, se tienen que presentar al comprador de la tienda, primero en fotografías digitales, en catálogo, y en el caso de los perecederos y abarrotes, con sus respectivas etiquetas y certificados.

En algunas tiendas se exige certificar algún punto que quieran resaltar del producto, como orgánico, kosher, empaquetado con papel reciclado, etcétera. Además, hay reglas para la aceptación oficial de ciertos aditivos como conservadores, colores artificiales o, bien, ventajas de los productos como "light", "para diabéticos", entre otros.

También se piden fórmulas de contenido en algunos casos, para indicar el peligro de alergias, como lo pide H.E.B., por ejemplo, para legumbres, nuez, soya y trigo.

## 2. Empaque y entrega

Los empaques en los que se tiene que entregar el producto están acordados y aceptados por la tienda, pero para entregarlo todos piden y fijan el tipo de tarima y sus dimensiones. Se tienen que presentar los estudios que avalen que el empaque resiste el peso, que contenga señales que muestren que el empaque no fue violado, que tenga la fecha de caducidad.

Lo que hay que resaltar en este punto es que para ser proveedor hay que invertir en varios intangibles, no de una sola vez, sino en forma periódica. Por ejemplo, Software, certificados de fórmulas, contenido, características, análisis de laboratorio.

## 3. Estándares de calidad

Los alimentos sólo son aceptados si el proveedor tiene certificado de inocuidad. Pero hay que presentar pruebas de laboratorio periódicamente no sólo del producto, sino también del agua utilizada en los procesos. Además, en varios casos exigen certificados al abastecedor de materias primas de tener buenas prácticas agrícolas, que no use químicos no permitidos, o en mayor cantidad de lo establecido. Algunos supermercados tienen su propio código de buenas prácticas y otorgan la metodología para hacer muestreos de inocuidad.

En todos los supermercados se exige que los perecederos lleguen a cierta temperatura, con fecha de caducidad, en tarimas empleadas y flejados como se estipuló. Por lo anterior, se requiere de transporte especializado que puede ser del propio proveedor, de empresas de transporte autorizado o de empresas de logística. Estos productos se pueden entregar directo en la tienda o bien en el centro de distribución de la cadena de supermercado. La característica de la entrega es diferente dependiendo si va a tienda o a centro de distribución.



#### 4. Cobro de factura

Ya casi ningún supermercado paga con cheque en sus oficinas. La mayoría hacen transferencias electrónicas, por lo que hay que tener el TEF (Transferencia Electrónica de Fondos) activado en el banco. Esto según la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), ha reducido el uso de papel en un 80%, ya que se hacían alrededor de 800,000 facturas al mes.

Los supermercados aseguran pagar en 15 días a partir de la fecha de entrega del producto, pero si urge el pago, la Comercial Mexicana te ofrece un aforo, en periodos más cortos; asimismo, NAFIN, si te inscribes en su programa de cadenas productivas, te ofrece un servicio de factoraje.

En resumen, para poder ser proveedor de los supermercados es necesario cumplir con varios requerimientos. Los más importantes son calidad y precio. Si alguna agroindustria tiene el producto adecuado, entonces tiene que hacer varias inversiones para acceder a este canal de comercialización.

Los retos que estos cambios en los canales de comercialización provocan para la producción y transformación de los alimentos son la aplicación creciente de normas de calidad con exigencia de estándares internacionales, aunque la venta sea en el mercado local, la obtención de recursos para financiar a clientes, ya que las cadenas de distribución no realizan operaciones de contado con sus proveedores; la necesidad de desarrollar relaciones comerciales de largo plazo para el abasto y la venta que permitan lograr suministros oportunos con los niveles de calidad y costos requeridos por las grandes empresas de distribución; el mantenimiento de una política de inversión e innovación continua que permita mantener la competitividad y la oferta de productos diferenciados y para venta "exclusiva", y el impulso de estrategias de producción y distribución de bajo costo.

## Movimiento verde

En la actualidad todos los agronegocios enfrentan presiones por parte de la población para que sus procesos productivos conserven los recursos naturales y reduzcan la contaminación, para contener el calentamiento global de manera que no se dañe irremediablemente la vida en el planeta. Esto se conoce como *movimiento verde*. Este movimiento está creciendo y ganando influencia. A los negocios se les invita a consumir e invertir más conscientemente en sistemas que conservan aire, agua, suelo, biodiversidad y energía.

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. 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.

## El valor está en la semilla

México es el quinto país del mundo en diversidad genética agrícola y es poseedor de una importante cantidad de especies endémicas que no se encuentran en otras partes del mundo. Las culturas prehispánicas identificaron, domesticaron y modificaron las especies de su interés para su alimentación, vestido, combustible y medicina, tales como el maíz, frijol, chile, calabaza, algodón, tabaco, cacao y aguacate.

En las estadísticas agrícolas nacionales se identifican 229 cultivos de importancia económica, de los cuales 50 son cultivos nativos y 179 cultivos introducidos y domesticados en el país. Sin embargo, en este registro quedan fuera muchas especies de interés regional o con algún valor de uso en las comunidades rurales del país, y con potencial para la generación de agronegocios de especialidad.

La bioeconomía brinda las condiciones para que diferentes regiones de México, poseedores de enorme riqueza genética agrícola, sean ofertantes de productos o materias primas de especialidad acordes a los factores y tendencias que están transformando el mercado de alimentos; aseveración basada en que las variedades locales no sólo son **fuentes de caracteres**, tales como resistencia a enfermedades, calidad nutritiva y medicinal, y adaptabilidad a condiciones ambientales adversas, sino además de caracteres aún no reconocidos actualmente, que pueden, en el futuro, dar lugar a agronegocios y contribuir a un mejor nivel de vida de la sociedad rural, sobre todo aquella que hoy en día menos tiene.

Bajo esta vertiente se encuentra la jamaica de color blanco conocida como Alma Blanca (**Figura 21**); estamos acostumbrados a ver la jamaica roja, y cuando vemos una blanca, pues nos sorprendemos. La variedad blanca de jamaica se produjo en Iguala, Guerrero y se le llamó Alma Blanca, y si bien no contiene antocianinas, posee un mayor contenido de ácido ascórbico, vitamina "C", lo que le da un sabor muy especial. Así pues, en el campo experimental del INIFAP ubicado en esa ciudad actualmente se producen tres variedades de jamaica blanca: la Blanca 3, que es más nívea; la Blanca 2, que es coyuche, café cuya característica de la planta es que tiene poco ahuate; así como la Blanca 1, que en realidad tiende a verde<sup>38</sup>.



**Figura 21.** Jamaica blanca.

En este contexto, es acertada la afirmación: "el valor está en la semilla", lo que conlleva a que alimentos o materias primas, desde el origen, (campos de cultivo) ya tengan los servicios que les agregan valor, lo que implica el manejo y aprovechamiento de toda la diversidad genética para obtener las semillas o plantas con las características adecuadas y deseadas<sup>39</sup>. Por ejemplo, que el grano de maíz tenga mucho más aceite, almidón, pigmento o proteína, de acuerdo a los requerimientos del mercado meta, reduciría costos en el siguiente eslabón de la cadena productiva y daría mayor valor al consumidor, logrando mayores ganancias en la producción primaria.

El SNICS 2006 ha hecho una recopilación sobre el uso actual y el potencial de los principales recursos nativos y domesticados en México que muestra hacia dónde se podrían dirigir los esfuerzos para aprovechar las potencialidades de los recursos, que permitan la generación de productos con valor agregado y producción sustentable.

Para ejemplificar la potencialidad de los cultivos nativos, se hace referencia al cultivo de la guanábana (*Annona muricata*), que en la época prehispánica era conocida como "ilamatzápotl", del náhuatl *ilámatl*, anciana, y *tzápotl*, zapote, y se sabía emparentada con las frutas que hoy conocemos como anonáceas. Esta fruta se cultiva en todo el sur y sureste de México, además de los estados de Jalisco y Michoacán.



Este fruto tropical originario de México y América tropical, es de forma ovoide o acorazonada, con piel color verde y espinas grandes, muy burdas y gruesas, pero inofensivas (**Figura 22**). Generalmente mide de 20 a 25 cm de largo y posee un aroma exquisito. La pulpa es blanca, carnosa, fibrosa, jugosa y de sabor agrídulce, con muchas semillas negras lustrosas. Abunda de octubre a diciembre, aunque puede encontrarse en los mercados casi todo el año.

**Figura 22.** Cura el cáncer.

El uso típico de la guanábana en casi toda la República es como fruta fresca; con su pulpa se preparan aguas frescas, nieves, raspados, licuados e, incluso, gelatinas. También se pueden hacer mermeladas o ates. Recientemente se le han atribuido propiedades curativas para diferentes tipos de cáncer (de colon, próstata, gástrico, riñón, mama y pulmón) con los siguientes beneficios: no causa náuseas extremas ni pérdida de peso o del cabello; protege el sistema inmunológico, evitando las infecciones mortales; la persona se siente más fuerte y más saludable a lo largo del tratamiento y mejora la expectativa de vida del paciente.

El problema que presenta la guanábana, al igual que otros frutos de la familia anonácea, es que su piel es delicada, lo que hace difícil su trasportación y conservación; aspecto que demanda investigación en mejoramiento genético y acondicionamiento poscosecha, para aprovechar de manera integral las potencialidades de este cultivo nativo.

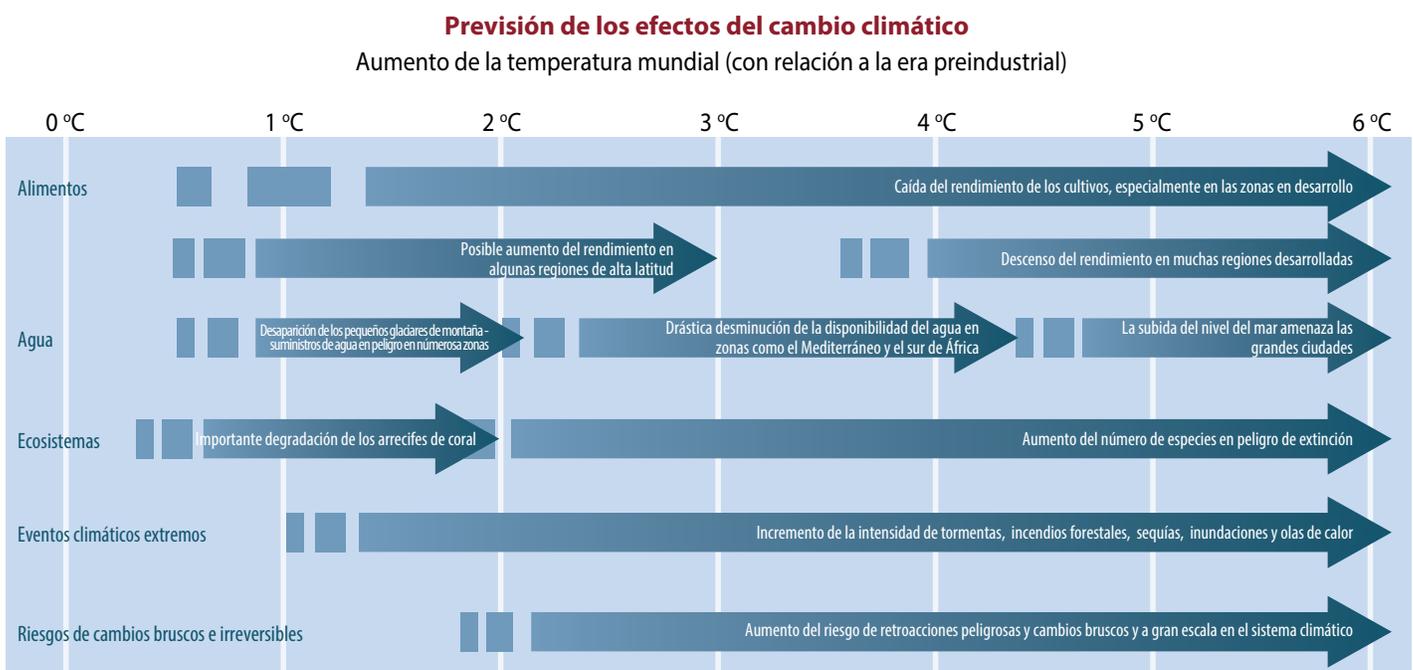
Un elemento fundamental para articular la oferta y demanda de productos agrícolas y, por consiguiente, el aprovechamiento de la diversidad nativa, es el sector de acondicionamiento y transformación agroindustrial. Toda vez que produce fuertes vínculos hacia atrás y hacia adelante, por lo que promueve la demanda y agrega valor a la producción primaria, así como genera empleos e ingresos a lo largo de la cadena de procesamiento y distribución. Por ello es necesaria una vinculación estrecha entre la agricultura y la agroindustria, ya que ambas pueden ser factores importantes del desarrollo de las regiones con alta diversidad de recursos fitogenéticos.

## Cambio climático

El cambio climático es la tendencia del planeta a aumentar su temperatura promedio, aunque hay quienes discuten si el fenómeno es atribuible a la actividad del hombre o a los ciclos climáticos normales de la naturaleza, la evidencia científica indica que dicho fenómeno es atribuible directamente al bióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) y otros gases de efecto invernadero generados por las actividades humanas.

Las actividades agrícolas emiten entre trece y quince mil millones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, lo cual representa la tercera parte del total de emisiones asociadas a actividades humanas. En la Conferencia de Alto Nivel Sobre la Seguridad Alimentaria Mundial, organizada por la FAO en 2008, se indicó que la agricultura, además de ser una actividad fundamental, amenazada por el cambio climático, es también una actividad humana con un gran impacto sobre el mismo, por lo que la relación entre estos elementos es un camino bidireccional: la agricultura contribuye al cambio climático de varias formas importantes y el cambio climático en general afecta negativamente a la agricultura<sup>40</sup>.

El mayor calentamiento que se producirá en la segunda mitad de este siglo afectará de manera negativa a todas las regiones, pero será la agricultura de las zonas semitropicales la que podría sufrir las principales consecuencias como se muestra en la **figura 23**.



Source: S. Review.

**Figura 23.** Cambio climático.

En el caso de México, el impacto que el cambio climático tendrá en su riqueza fitogenética y en los niveles de productividad agrícola actuales son evidentes. En un análisis de la vulnerabilidad de la producción de maíz de temporal, particularmente en el ciclo primavera-verano, los resultados apuntan a un aumento en la vulnerabilidad en la agricultura de maíz de temporal, ya sea considerando los decrementos regionales en la superficie apta para este cultivo, o bien, las fuertes reducciones en los rendimientos en las diferentes localidades en los estados de Puebla, Veracruz y Jalisco. Para el Estado de México se pronostican incrementos en los rendimientos probablemente asociados a un aumento en la temperatura mínima, lo que alejaría el peligro de las heladas que siniestran frecuentemente a los cultivos de temporal en el centro del país<sup>41</sup>.

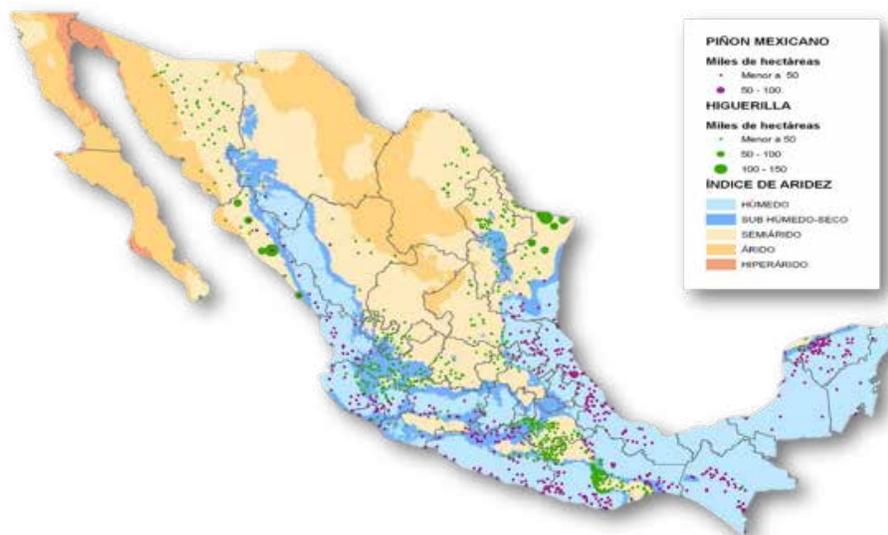
Adicionalmente, para la conservación de la biodiversidad nacional, se cuenta con el Centro Nacional de Recursos Genéticos (CNRG), ubicado en el estado de Jalisco, en donde se albergan en condiciones de largo plazo la diversidad agrícola, pecuaria, acuícola, microbiana y forestal del país de importancia para la alimentación y la agricultura como un activo estratégico para la nación (**Figura 24**). El centro, que inició sus operaciones en el 2010, es la base para la generación de nuevas variedades y razas de las especies mencionadas que respondan a la demanda del mercado y se adapten al cambio climático.

Para preservar los recursos genéticos de México, el CNRG mantiene programas y acuerdos de intercambio de germoplasma con otros centros de recursos genéticos/bancos de germoplasma nacionales que mantienen colecciones activas en lugares estratégicos en diversas instituciones de investigación y enseñanza. Estos centros tienen la responsabilidad de reproducir el material genético proveniente de las regiones agroecológicas donde se ubican. El intercambio de germoplasma con dichos centros se regula por mecanismos jurídicos apropiados para tal fin. La vinculación con bancos de germoplasma es la base para racionalizar la existencia y operación de bancos de germoplasma que existen actualmente y detectar funciones duplicadas. El CNRG tiene la función de respaldar mediante la adecuada conservación a largo plazo, las colecciones activas de estos bancos<sup>42</sup>.



**Figura 24.** Centro Nacional de Recursos Genéticos.

En resumen, el cambio climático, si bien se visualiza como una amenaza para los cultivos nativos del país, también presenta oportunidades de desarrollo en zonas marginadas en donde se pueden establecer cultivos nativos como la jatropha o piñón (*Jatropha curcas*) para la producción de biocombustibles (**Figura 25**); el fomento de una agricultura sin empleo de fertilizantes y plaguicidas, como la de tipo orgánica, que es aceptada por un segmento importante de consumidores y a un precio mayor que el cultivo convencional; algunas zonas pueden acceder al pago de servicios ambientales por la conservación de la biodiversidad; la producción de cultivos nativos para el mercado denominado justo, y la agricultura nacional, en conjunto, cuenta con una gran base de genes agrícolas que pueden ser el origen para la generación de variedades con adaptabilidad a estos cambios, como tolerancia a la sequía, por mencionar alguno<sup>43</sup>.



**Figura 25.** Zonas potenciales del piñón.

Si bien el uso no alimentario de productos agrícolas es principalmente la producción de biocombustibles, son numerosos los ejemplos de productos que se destinan a la elaboración de otro tipo de bienes; así, a partir del grano de maíz se pueden generar polímeros (plásticos transparentes biodegradables) para la fabricación de vasos desechables, bolsas de plástico y utensilios para comer; fibras para fabricar ropa, relleno para almohadas y cobertores; empaques para alimentos frescos, y con su hoja elaborar papel.

Esta diversidad en el uso del maíz genera oportunidades de nuevos mercados para los productores de maíz criollo, como es el caso del maíz del municipio de Tenampulco, Puebla donde se está exportando la hoja de este producto a los Estados Unidos que es utilizada para la elaboración del papel moneda de ese país (billetes en dólares), por lo que, a diferencia de otras zonas productoras

de maíz del país, en esta región el producto principal es la hoja y no el grano, derivado del mercado y el precio de éstos. El precio del grano de maíz es de tres a cinco pesos por kilogramo, y las hojas se comercializan a 25 pesos el kilogramo, por lo que el incentivo económico es claro<sup>44</sup>.

Recientemente se han encontrado otros usos adicionales a los tradicionales de la hoja de maíz (artesanías, elaboración de tamales, papel, etcétera), que están incrementando la demanda de este producto: fabricación de camisas que ya no se planchan y elaboración de pañales desechables, por ser degradable. Esta situación ha provocado que la economía de esta región del estado de Puebla esté basada en la comercialización de la hoja desplazando a la producción de cítricos, ganado y pimienta que eran el soporte en el pasado.

## La bioeconomía y los productos tradicionales

En el marco de este impulsor se encuentra la denominada Bioeconomía. De acuerdo con la OECD<sup>45</sup>, 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: i) conocimiento biotecnológico, ii) biomasa renovable, y iii) 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 y zoogenéticos, para atender las necesidades de la industria de alimentos, medicina, medio ambiente y energía al menor costo ambiental.

El primer elemento de la definición 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; 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, basada 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, cultivo de plantas, animales para ganado, insectos, peces y otros recursos marinos; las aplicaciones para la salud incluyen productos farmacéuticos, diagnósticos, nutraceuticos 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 (Figura 26).

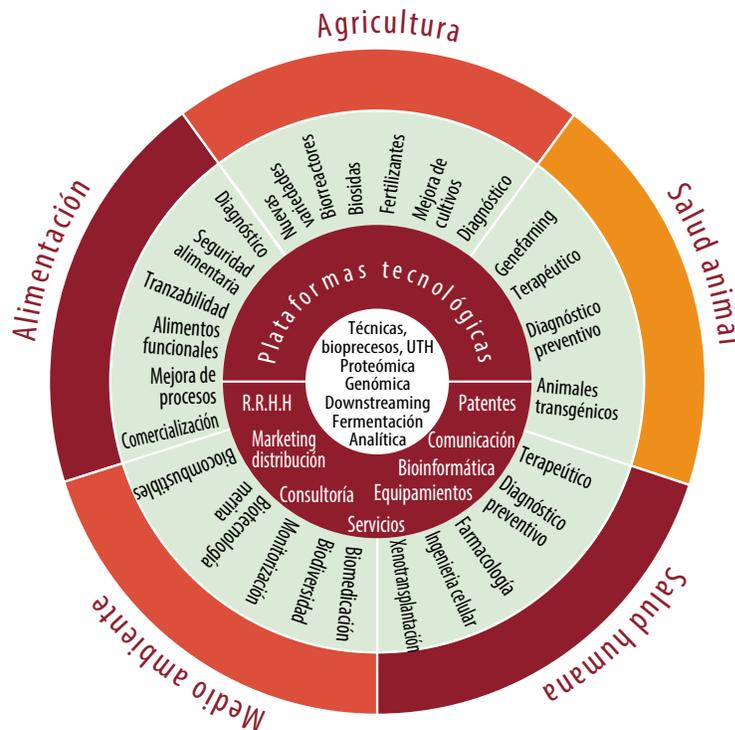


Figura 26. Bioeconomía.

En este sentido se encuentra el aprovechamiento del género agave. De las 200 especies existentes en el mundo, 150 se encuentran distribuidas en todo el territorio nacional; 69% de éstas son endémicas, lo que quiere decir que no se encuentran en ningún otro lugar del mundo.

En México, los agaves han tenido y tienen gran importancia económica y cultural para numerosos pueblos indígenas y mestizos que los han aprovechado durante siglos como fuente de alimento, bebida, medicina, combustible, cobijo, ornato, fibras duras extraídas de las hojas (ixtle), abono, construcción de viviendas y elaboración de implementos agrícolas, entre otros usos.

En las bebidas, desde tiempos prehispánicos, destaca su aprovechamiento con métodos biotecnológicos (fermentación), para la elaboración de bebidas alcohólicas con características de ciertas regiones de México: pulque, mezcal y tequila. En la figura 27 se muestra la diversidad de agaves que ofrece el país para elaborar diversos tipos de mezcal con características únicas de cada región.

El mezcal y el tequila cuentan con denominación de origen, entendiendo ésta como un tipo de indicación geográfica aplicada a un producto agrícola o alimenticio cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se produce, transforma y elabora. En otras palabras, es una calificación que se emplea para proteger legalmente ciertos alimentos que se producen en una zona determinada, contra productores de otras zonas que quisieran aprovechar el buen nombre que han creado los originales en un largo tiempo de fabricación o cultivo.



**Figura 27.** El Valor del agave.

Así, nuestros productos nativos y su forma ancestral de aprovechamiento pueden ser competitivos, sustentables y protegidos legalmente, a través de indicaciones de origen como las denominaciones de origen (Castillo-Linares et al., 2017)\*, para lo cual nuestros productores se deben de comprometer a mantener la calidad y ciertos principios tradicionales en la producción.

Los beneficios que la bioeconomía ofrece al sector agrícola se pueden agrupar en económicos y sociales. Entre los primeros se encuentran: costos reducidos y mejor control de las propiedades del producto; nuevos productos y oportunidades de mercado; mejor balanza comercial e independencia energética ambiental; prevención de la contaminación, emisiones reducidas de gases tóxicos y combustibles, químicos y materiales "verdes" productos reusables y reciclables. De los beneficios sociales se destaca la diversificación y crecimiento de la economía rural; las regiones tradicionales del país pueden acceder a la bioeconomía; mejoras en la salud ambiental/humana y en la calidad de vida.

El entorno actual y las tendencias señaladas provocan que la bioeconomía tenga una fuerte potencialidad en la economía sectorial, ya que permite reducir la contaminación ambiental; solucionar el problema de excedentes de cosechas; mayor seguridad energética por la menor dependencia de hidrocarburos del exterior; mejorar la economía rural al detonar regiones marginadas del país hoy sumidas en la pobreza.

Este empleo potencial de la bioeconomía está basado o se mueve por factores claramente identificados, tales como: alto costo y alzas del petróleo, gas natural y electricidad; seguridad energética; competencia global en aumento y redistribución global de los empleos de manufactura; sectores agrícola y forestal deprimidos y problemas económicos rurales; preocupación ambiental y por cambio climático; integración de avances en biotecnología con la química, ciencia de los materiales y nanotecnología, y nuevas oportunidades transectoriales para creación y obtención de valor.

Para que un producto agrícola se ubique en el marco de la bioeconomía, debe cumplir con los siguientes cinco fundamentos<sup>46</sup>:

**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 negocio 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 al 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.** El desarrollo 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; ofrece 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.

¿Sabías que un producto elaborado con plástico tarda aproximadamente 500 años en degradarse o que el unigel tarda 1,600 años? o peor aún, que los oxo-degradables dejan residuos tóxicos?

La empresa mexicana Ecoshell incursionó en la bioeconomía desarrollando la tecnología para crear una amplia gama de empaques, bolsas y desechables (platos, cubiertos, vasos, etc.) hechos a base de plantas (biomasa vegetal) que logran biodegradarse de 90 a 240 días sin dejar residuos tóxicos en el medio ambiente gracias a que los microorganismos se alimentan de los productos logrando reintegrarlos a la naturaleza (**Figura 28**). Estos productos están desarrollados para utilizarse en restaurantes, oficinas, hoteles, tiendas e incluso para el hogar y cualquier lugar donde se usen desechables y bolsas<sup>47</sup>.



**Figura 28.** Biodegradables.

## Productos tradicionales modernizados

Sobre los productos ancestrales, durante la conquista de México, Fray Bernardino de Sahagún narró<sup>48</sup>:

*“Comían también tamales de muchas maneras; unos de ellos son blancos y a manera de pella, hechos no del todo redondos ni bien cuadrados... Otros tamales comían que son colorados”*

Actualmente los tamales son parte importante de la dieta de los mexicanos, y muy populares en las fiestas y celebraciones. Existe gran diversidad; cada región y estado tiene ciertos tipos de tamales, tantos que su variedad se mide en cientos en todo el territorio nacional. Algunos expertos creen que el consumo alcanza cientos de millones anuales.

En esta categoría de productos la empresa La Costeña, que desde hace más de 90 años está en el gusto de los mexicanos con sus productos tradicionales como los chiles, frijoles y diversos, recientemente creció más en su oferta de productos al ofrecer en forma práctica y conveniente, los tradicionales y ancestrales tamales mexicanos que son embolsados al alto vacío para conservar su sabor, que se pueden comprar en cualquier tienda de conveniencia o en línea (**Figura 29**).

Esta oferta consiste en tamales de diversos sabores: mole, verde, rojo, dulce y elote. Por su manera de empacarse (al alto vacío) es un producto que no requiere refrigeración. No contienen conservadores, por lo que es un alimento natural y con un delicioso sabor; su practicidad de empaque permite su venta individual; están listos para comerse, sólo se abren y se calientan en el horno de microondas o a baño maría<sup>49</sup>.



**Figura 29.** Tradicional moderno.

## El desarrollo tecnológico

El entorno tecnológico quizás sea el indicador más visible que afecta a los negocios, tanto en su posicionamiento como en su competitividad. La tecnología ha liberado maravillas que han impulsado y mejorado la producción agrícola como los fertilizantes químicos, insecticidas y demás agroquímicos, semillas híbridas y genéticamente modificadas o transgénicas, la producción bajo agricultura protegida y maquinaria agrícola de especialidad, así como técnicas de conservación y transformación de alimentos como los siguientes procesos agroindustriales: esterilización, ionización, concentración, filtración, encurtido, adición de conservadores, enlatado, empaçado y/o envasado aséptico, que han modificado de manera importante la oferta de productos.

Las nuevas tecnologías pueden ofrecer grandes oportunidades para los agronegocios y así atender las necesidades cada vez más exigentes de los consumidores respecto al origen, características y proceso de producción de los alimentos que consume. Un ejemplo es la producción de papayas individuales, con no más de 300 gramos, derivadas de un desarrollo biotecnológico y que son producidas de manera orgánica; cada papaya se empaça de manera individual para proveerla de una atmósfera controlada para regular su índice de maduración para ser consumida de acuerdo al tiempo y gusto del consumidor; adicionalmente, cada empaçe deberá llevar un código de barras

que permita conocer el lugar y las condiciones de su cultivo, su acondicionamiento en la empacadora y su manejo en los canales de comercialización, lo que da seguimiento, desde su punto de producción hasta su uso y disposición final. Este modelo ofrece muchas ventajas todos los actores de la cadena productiva para garantizar la satisfacción de los clientes.

La empresa americana Brooks Tropicals utiliza etiquetas para la trazabilidad de sus papayas Caribbean Red, las cuales rastrean el producto desde su lugar de origen hasta las tiendas de frutas y vegetales y de mayoristas; lo que asegura la trazabilidad a lo largo de la cadena productiva (**Figura 30**).

Este seguimiento se considera un vínculo importante en la protección de la salud pública, además de que el consumidor puede acceder a un sitio web y digitar el número que aparece en la etiqueta para obtener información sobre la cosecha y envasado del producto<sup>50</sup>.



**Figura 30.** Trazabilidad de producto.

El entorno tecnológico cambia con rapidez. Piensa en todos los insumos relacionados con el sector agroalimentario que no estaban disponibles hace 100 años o, incluso, 30. Nuestros abuelos, cuando cultivaban sus parcelas, nunca conocieron las semillas genéticamente modificadas o los invernaderos, los fertilizantes a base de aminoácidos o los reguladores de crecimiento con hormonas sintéticas.

Estas nuevas tecnologías, como ya hemos señalado, crean o mejoran mercados y oportunidades. Sin embargo, cada nueva tecnología reemplaza a una anterior. Las semillas híbridas reemplazaron a las criollas en muchas regiones del país; los fertilizantes químicos, al uso de residuos agrícolas y animales usados como nutrientes en el pasado, así como la maquinaria agrícola reemplazó a la yunta.

El Internet y los teléfonos inteligentes revolucionaron el acceso a los mercados agropecuarios. La SAGARPA, para mejorar la comunicación e información entre la población que está relacionada con actividades del sector agrario, pecuario y pesquero, tanto de producción, como de comercialización, desarrolló la aplicación para dispositivos móviles inteligentes denominada “MERCADOS SAGARPA”<sup>51</sup>; cuentan con las siguientes características:

- Aplicación totalmente gratuita para el público en general, tanto para la descarga e instalación, como de contenidos de la misma.
- Se impulsa el uso de la tecnología por parte del productor donde, por este medio, podrá publicar sus productos en venta con sus características, capacidad de venta, estado de origen del producto, si cuenta con certificación, meses de producción para venta, entre otras opciones, dejando su información disponible para consulta de los compradores nacionales e internacionales.

- El productor, podrá administrar su cuenta, actualizar el detalle de sus productos en venta y darlo de baja provisional por no ser de temporada, y reactivarlo en su siguiente ciclo agrícola.
- Esta aplicación tiene la funcionalidad Off line, es decir, guardará en la memoria del dispositivo móvil las consultas realizadas por el productor, quedando disponible para consultas futuras, sin que tenga habilitada una conexión a internet, evitando, en lo posible, que el uso de la aplicación genere un gasto económico al usuario.



La aplicación Mercados SADER es un servicio global que permite al productor comercializar sus productos agropecuarios con compradores de mercados nacionales e internacionales. De esta manera, se abren las fronteras para el comercio agropecuario y se pueden realizar negociaciones directas con otros productores mexicanos. Todo desde la palma de la mano (**Figura 31**)<sup>52</sup>.

**Figura 31.** Gobierno moderno.

Sin embargo, la atención puesta en la revolución informática no nos ha permitido centrarnos en la revolución biotecnológica, pero su calado está siendo impresionante para los agronegocios. La biotecnología, como referimos anteriormente, es una ciencia multidisciplinaria que utiliza organismos vivos y/o sus componentes y/o metabolitos para desarrollar o modificar productos alimenticios, químicos y farmacológicos para mejorar su utilidad y aplicabilidad; mejorar plantas y animales para incrementar su resistencia a factores adversos o aumentar su rendimiento y productividad; desarrollar métodos de biorremediación ambiental, o desarrollar microorganismos para usos específicos. Como ya mencionamos, es un elemento fundamental del desarrollo de la bioeconomía.

Este tipo de procesos se viene aplicando desde la antigüedad. Alimentos como el queso o el yogur, y la cerveza se pueden considerar productos biotecnológicos, aunque se consumen desde mucho antes de que se conocieran las características de los microorganismos aplicados para su obtención<sup>53</sup>.

Algunos ejemplos de estos avances científicos son los cereales fortificados con vitaminas y minerales: arroz dorado enriquecido con vitamina A, maíz con alto contenido de proteína, sorgo con vitaminas A, E, hierro y zinc, aminoácidos esenciales; granos oleaginosos con mayor contenido de aceites esenciales: colza con contenidos mínimos de ácido erúico o con alto contenido en ácido láurico, y soya con menos ácidos grasos saturados y estables a elevadas temperaturas; frutas con larga vida de anaquel: tomate rojo con duración de hasta 100 días; cultivos con alto contenido de almidón como la papa con más de 20%; maduración uniforme de las frutas: tomate cherry; frutas con menos sacarosa: sandía con 5% menos de azúcar; frutos en diversos tamaños y formas (papayas individuales, sandías en forma de corazón o cuadradas y naranjas en forma de rombo) como se muestra en la **figura 32**.

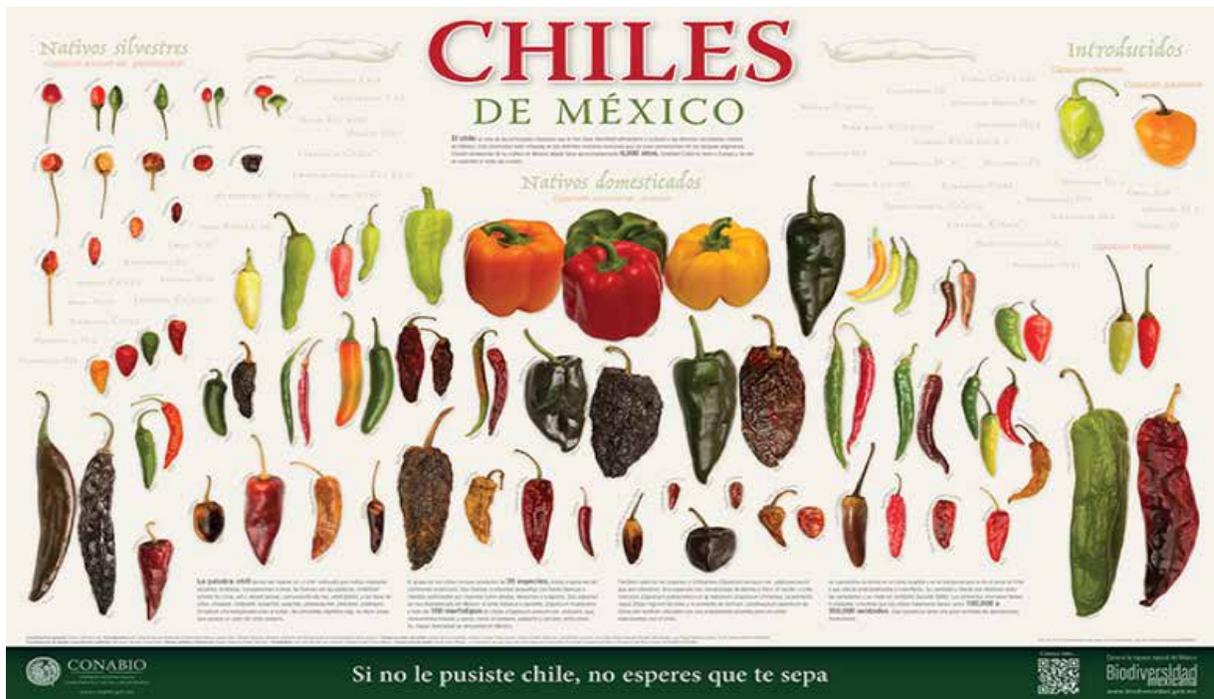


**Figura 32.** Nuevas formas de frutas.

Estas condiciones son un área de oportunidad para los poseedores de los recursos fitogenéticos del país, ubicados principalmente en las zonas más marginadas. Imaginemos una pequeña empresa rural que ofrezca una gran variedad de chiles, acorde con diversos mercados: con semilla, sin semilla; de color rojo, verde, amarillo; que pique mucho, poco o nada; con larga vida de anaquel, o con 10 veces su contenido de ácido fólico, para lo cual toman como base la gran diversidad de chiles nativos de México, que incluye a la gran mayoría de las variedades conocidas. México es el centro de diversificación y domesticación de esta especie que tiene la mayor distribución e importancia económica en el mundo. Existen más de 40 variedades de chiles que se comen frescos o deshidratados: las más cultivadas son: jalapeño, serrano, pimiento morrón, poblano, chilaca, Anaheim, mirasol, soledad, de árbol, piquín. Los chiles secos más comercializados son el ancho, guajillo, mirasol, colorado, pasilla, de árbol, puya y costeño<sup>54</sup> (**Figura 33**).

La tecnología ha impulsado también el desarrollo de infraestructura de refrigeración y/o de empaque con la finalidad de prolongar la vida de anaquel, optimizar el tiempo que transcurre entre la cosecha, el embarque y la entrega del producto en el destino final, en el punto de venta correspondiente. Como ejemplos se tiene el empaque de papa y/o verduras precocidas, alimentos instantáneos, mermeladas sin azúcar, galletas fortificadas y empacadas individualmente, jugos frescos envasados al vacío sin conservadores, entre muchos otros que han ido surgiendo conforme a las modificaciones de los patrones de consumo.

Así, los agentes del sector agroalimentario deben de estar vigilando de cerca el entorno tecnológico. Los agronegocios que no mantengan el paso pronto encontrarán que sus productos están obsoletos; y si eso sucede, perderán nuevas oportunidades de producto y de mercado.



**Figura 33.** El valor del chile.

## Facultamiento del cliente y sus tendencias

En el pasado, las ondas informativas estaban dominadas por empresas que transmitían muchos potentes mensajes de marca por radio, televisión, vallas, carteles, periódicos y revistas. Si los clientes buscaban más información sobre una marca o un vendedor sólo tenían que apelar a su propia experiencia o a parientes o amigos cercanos. Tal información “asimétrica” estaba cargada a favor de los vendedores.

En la última década ha ocurrido una revolución; los consumidores de hoy siguen recibiendo publicidad de los vendedores, pero también pueden sondear a centenares de “amigos” en Twitter, Facebook o Instagram. Pueden mirar informes en línea y averiguar lo que otras empresas y personas como ellos piensan sobre los productos o servicios de una compañía. Cada vez más agronegocios tienen su sitio interactivo en línea que permite a empresas y personas compartir experiencias mediante la interconexión.

Esto significa que los clientes y otros interesados no son ya agentes pasivos en el proceso de marketing porque averiguan tanto como les plazca, todo lo que quieran saber sobre un producto o servicio de una compañía. Aún más, los clientes pueden utilizar lo que han averiguado para contárselo a otros en su propia red, mediante blogs, podcasts, correo electrónico o salas de chat.

Un agronegocio no puede ocultarse tras una cortina en este nuevo mundo, en donde los consumidores miran a una empresa como un servicio en sí mismo. La gente está comprando la experiencia --el producto o servicio-- y si la experiencia no satisface la expectativa, la empresa pagará un alto precio. La profunda implicación de esto es que los vendedores que fabrican productos por debajo de los estándares aceptables o suministran servicios de baja calidad desaparecerán rápidamente.

El éxito de Starbucks no se debe al café que sirven, aunque este tiene que ser excelente desde el cultivo hasta el tostado y la preparación. El crecimiento de esta cadena de cafeterías ha sido uno de los más espectaculares de las últimas décadas, basado en el desarrollo de un concepto claro sobre una necesidad insatisfecha del cliente: beber un café gourmet en un lugar cálido y acogedor, que representa el tercer lugar donde elegirías estar después de tu casa y de tu oficina.

A lo largo de este capítulo hemos señalado el cambio en las preferencias del consumidor; podemos decir que estamos ante consumidores más exigentes que quieren rapidez, servicio e individualización, todo a bajo precio. Las personas demandan una mezcla de servicios que atiendan sus necesidades individuales como: tamaño, contenido de sustancias funcionales, orgánico, alimento–medicina, color, sabor, olor, conveniencia y que no dañen el medio ambiente. Entonces, a manera de integración sobre lo que hemos comentado, la clave es ofrecer los bienes y los servicios que el consumidor valora más y en el lugar y tiempo que les resulten más convenientes. Ahora, por lo general, los consumidores están dispuestos a pagar por alimentos con las siguientes características o combinaciones de éstas.

**Diversidad en el sabor.** Dado que la población ha sido expuesta a diversas preparaciones de diferentes gastronomías, espera variedad, aunque no demasiada porque continúa siendo fiel a sus alimentos tradicionales, situación que la empresa Coca Cola ha sabido aprovechar bastante bien, al ofrecer su tradicional bebida con diferentes sabores (**Figura 34**).



**Figura 34.** Para todos los gustos.

**Súper simple.** Los consumidores quieren alimentos frescos, casuales, económicos y sabrosos; deciden el menú en el último momento y buscan aquellos que puedan prepararse fácilmente.

**Alimentos de la calle.** Tomando en cuenta el incremento de las personas que trabajan, y que el tiempo promedio que dedican a la comida se ha reducido de una hora a 36 minutos, buscan alimentos de ingesta rápida con mayor frecuencia.

**Alimentos sanos o que tengan connotaciones nutrimentales.** Los consumidores prefieren alimentos “sanos”. Son cada vez más quienes buscan productos orgánicos, seguros y que no afecten el medio ambiente.

**Rastreabilidad.** Un requisito del nuevo tipo de consumidor es que el producto que adquiere sea rastreable por medios digitales, de manera que pueda identificar el lote de producción del cual proviene y tener la garantía de que el proveedor cuenta con un sistema estricto de control de calidad. En casos extremos, pueden llegar a retirarse del mercado lotes completos de mercancía si se detecta alguna condición que pudiera afectar al consumidor.

**Conservación del medio ambiente.** Los productos que consumen no deben afectar al entorno; deben ser biodegradables.

**Alimentos entregados a domicilio.** Los consumidores utilizan servicios a domicilio para adquirir despensa o alimentos preparados, ya que esto les brinda comodidad y les evita tener que salir de casa después de trabajar.

**Comida divertida.** Se ha observado un incremento en el consumo de platillos variados, es decir, que un platillo contenga un poco de varios productos. El consumo de botanas ha ido también en aumento, lo mismo que la elaboración de dulces y postres porque los consumidores buscan productos variados, divertidos y sabrosos.

**Estilo libre.** Los hábitos de consumo se han ido modificando; ahora, por ejemplo, las personas prefieren un desayuno completo (para aprovechar el día con reuniones de trabajo), tomar la comida pesada a medio día y una cena ligera.

**Indulgencia.** Pese a la gran cantidad de información que existe sobre los efectos adversos de una dieta rica en calorías, la ingesta de alimentos que son “muy malos” va en aumento, entre otras cosas, por la variedad y el tamaño de las porciones y porque el consumidor busca satisfacer antojos.

**Preferencias éticas.** En algunos segmentos de mercado se ha ido ampliando la cadena de comercios de precio justo, y los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por bienes y servicios que obtienen de productores que cuidan el ambiente.

**Nuevas tecnologías confiables.** El consumidor acepta la aplicación de nuevas tecnologías, siempre y cuando se le garantice que los alimentos son más nutritivos y seguros. Una variedad de piña genéticamente modificada con color rosa en lugar de amarillo y alta en el antioxidante licopeno recibió el visto bueno de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA).

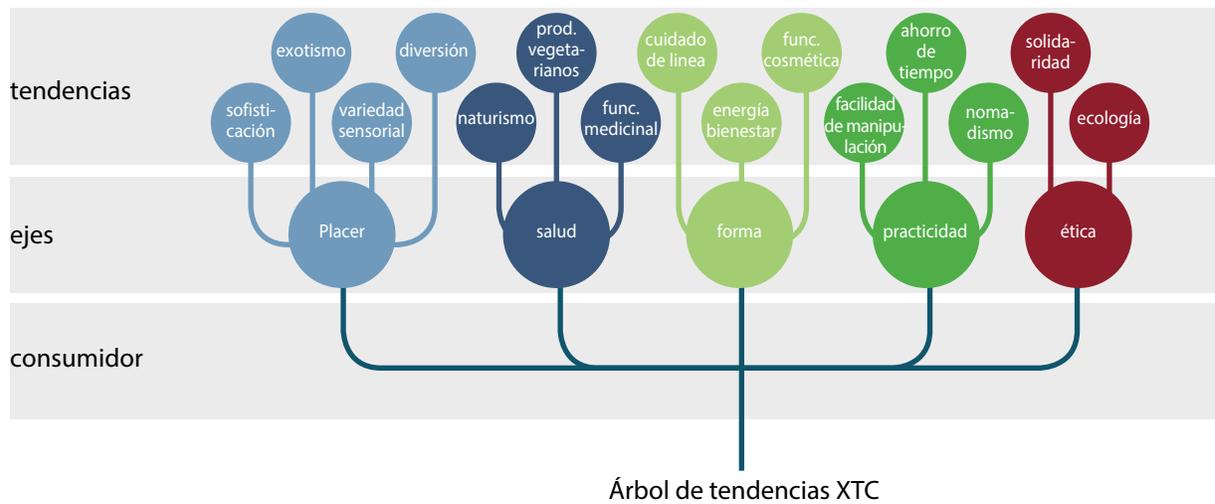
**Autotratamiento y pruebas.** La adquisición de alimentos tanto funcionales como fortificados, ha aumentado; mientras que la compra de suplementos vitamínicos y minerales ha disminuido. El consumidor busca, mediante la ingesta de alimentos, reducir la toma de medicamentos. En este rubro, el crecimiento de los llamados alimentos funcionales ha sido enorme y las tendencias específicas son:

- Fortificación con nutrientes específicos y fortificación con más nutrientes.
- Elaboración de productos para nichos de mercado específicos: para reducir el colesterol, curar articulaciones y/o prevenir problemas de corazón.
- Que mejoren el estilo de vida: barras y bebidas energéticas, inmunidad, estrés y/o habilidad mental.
- Productos para deportistas por afición y deportistas de alto rendimiento.
- Productos fortificados para niños y para controlar la obesidad y/o la hiperactividad.
- Productos dirigidos por género y edad.
- Productos para control de peso que produzcan sensación de saciedad y supriman el apetito.
- Botanas funcionales.
- Mercados no tradicionales: salud ocular, problemas dentales, productos para controlar la ansiedad y alimentos para enfermos.

Este grupo de tendencias de productos con características que el consumidor requiere se pueden representar en el árbol de tendencias que se muestra en la **figura 35**; una metodología desarrollada por XTC, Word Innovation.

El árbol de tendencias es un modelo jerárquico que sintetiza el conjunto de las expectativas de los consumidores, en cinco ejes, declinados en tendencias de oferta innovadora, y que enumera las nuevas palancas utilizadas por los industriales del mundo entero para responder a estas expectativas. Los conceptos de lo que un consumidor desea al adquirir un producto alimenticio se dividen en cinco categorías a las que se asocian varias tendencias. Algo destacable aquí es que los productos que generan placer representan el 48% en la relevancia de las preferencias del consumidor.





**Figura 35.** Tendencias en el mundo.

Entre las características que presentan los tipos de alimentos en las diferentes ramas de este árbol, a continuación, se describen las principales<sup>55</sup>:

- Procedimientos específicos de fabricación como la micro-gasificación (bebidas), la torrefacción (especias, aceites) o la serigrafía que aporta un valor agregado en el envase.
- Desarrollo de productos para momentos (café).
- Preparaciones tipo restaurante (ingredientes seleccionados por su origen geográfico preciso).
- Cocina urbana.
- Inclusión de ingredientes exóticos a productos masivos.
- Uso de ingredientes asociados a un tipo de preparación para otro (ej. uso del mojito como salsa no como bebida); juegos con el color (preparaciones de frutas de un mismo color).
- Uso de frutas en la categoría de sopas.
- Textura mousse en la categoría de margarinas.
- Uso de semillas en los lácteos como el yogur.
- Uso de sabores como pizza, sandía.
- Uso de códigos de barras para interactuar con el consumidor.
- Utensilios comestibles.
- Juegos con la forma del producto.
- Cambios en la textura o el sabor de un alimento cuando se consume.
- Texturas asociadas a un juego, entre otras,

- Utilización masiva de la stevia en las bebidas.
- Snacks 100% de frutas.
- Uso de pocos ingredientes en un producto, prueba de su naturalidad.
- Oferta de productos biológicos en nuevos segmentos de mercado (helados) y modernidad en los empaques.
- Vegetales para consumir como snack.
- Verduras en presentaciones no convencionales.
- Impulso de las “superfrutas” (acai, acérola, arándanos, goji, granada, guaraná, noni, yumberry).
- Soluciones para diabéticos.
- Nuevas promesas para el cuidado de la piel, salud ósea, reducción del colesterol, digestión, circulación sanguínea.
- Antioxidantes (resveratrol) y en formato shot.
- Productos sin gluten en diferentes categorías de productos.
- Promesa de quema de calorías y estimulación del metabolismo (capsiate, hoodia gordonni).
- Ampliación de tiempos de saciedad (glucomanano).
- Información exacta de dosis calórica.
- Promesa de eliminación de la celulitis.
- Reducción del aporte calórico (stevia).
- Uso de frutas energéticas (borojó) e ingredientes energéticos (guaraná, cafeína).
- Concepto energizante en nuevas categorías (lácteos).
- Promesa para la belleza de la piel, en bebidas y lácteos.
- Uso del colágeno.
- Antioxidantes con la promesa de rejuvenecer la piel.
- Empaque de alimentos para uso en microondas que se usan como plato para servir.
- Facilidad de dosificación.
- Frutas fáciles de pelar.
- Uso de elementos de otras categorías (galletas en forma de tabletas de chocolate).
- Uso para electrodomésticos (tostadora, grill, BBQ).
- Envases “todo en uno” (alimentos, salsas, utensilios).



- Proteínas para preparar en microondas.
- Comidas étnicas listas para consumir.
- Eliminación de paso en la utilización de un producto (pan tajado sin corteza, mejillones pelados).
- Empaques con alimentos listos para llevar y consumir en cualquier lugar.
- Snacks de carne para llevar.
- Asociar productos, o una gama de productos, a causas sociales.
- Valorización de la producción y distribución local (no emisión de carbono).
- Empaques biodegradables.
- Pesca sostenible.
- Empaques y embalajes menos pesados.

En este contexto, se observa que en los últimos años se ve un cambio radical en el consumo de alimentos. Durante la década de los 90, la industria apostaba fuertemente a la practicidad de los productos con nuevos tipos de empaques, utilización del microondas para ganar tiempo, sistemas de apertura fácil. En la actualidad, el consumidor espera, además, que estos alimentos sean más placenteros, más seguros, más sanos, más naturales y éticos<sup>56</sup>.

Se podría resumir que, en términos generales, el consumidor moderno busca principalmente placer y salud (en términos de seguridad alimenticia) para la elección diaria de sus compras alimenticias, aunque con lógicas diferencias entre zonas geográficas. Y a su vez, cada categoría de producto juega al juego de la innovación con sus propias cualidades intrínsecas. Una categoría como “golosinas” seguramente apostará más fuertemente a atributos como la “diversión” y como la variedad de sabores, a diferencia de un “lácteo”, que priorizará el discurso saludable.

## Surgimiento de nuevos modelos de negocio

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

Los grandes cambios en el entorno económico y tecnológico son la causa de que empresas rurales, que tradicionalmente han gozado de un gran éxito, se enfrenten en la actualidad a situaciones que ponen en riesgo su permanencia. Si las analizáramos, seguramente llegaríamos a la conclusión de que muchas de esas empresas podrían mejorar su competitividad si cambiaran su modelo de negocio.

Un modelo de negocio tradicional coloca en el centro la oferta o propuesta de valor que no constituye sólo un producto, sino todos los servicios y apoyo que lo acompañan para impulsar su aceptación en el mercado. La oferta debe elaborarse con una estrategia que permita identificar a cuáles clientes se desea atender tomando en cuenta las capacidades de la empresa, sus relaciones con otras empresas y su estructura financiera.

Hay distintos tipos de modelo de negocio; al más básico y antiguo se le conoce 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. A continuación, revisaremos algunos agronegocios que han utilizado un buen modelo de negocio para convertir sus marcas en una propuesta totalmente innovadora y atractiva para los consumidores exigentes.

### Sweet Flour: Galletas personalizadas

La tendencia a personalizar los productos ha llegado al mercado de los alimentos; muchas empresas están enfocadas en entregar a los consumidores el poder de individualizar sus productos conforme a sus preferencias. Hoy en día existen lugares donde el consumidor tiene la posibilidad de individualizar postres, sándwiches y ensaladas.

Sweet Flour es la creación de un emprendedor que trabajó muchos años en el área de marketing de alimentos de General Mills y que detectó que el nicho de las galletas dulces no había sido explotado en el contexto de la personalización. Fue así como en 2009 inauguró Sweet Flour, en Toronto, Canadá. Sweet Flour vende galletas creadas por el cliente: se hornean en sólo dos minutos y hay 15,000 combinaciones posibles (**Figura 36**).



**Figura 36.** Personaliza tu galleta.

Este modelo de negocio permite:

- Producir bajo demanda real.
- Reducir pérdidas por exceso de existencias.
- Aprender directamente de las preferencias del cliente.
- Elaborar galletas creadas por los mismos clientes, con ingredientes de alta calidad.

### Académie: Vinos para cocina gourmet

El sector vitivinícola detectó la necesidad –generada por la industria gastronómica– de las personas que gustan de la cocina gourmet y que frecuentemente utilizan vino en la preparación de sus platillos. Este segmento no había sido atendido en el pasado.



**Figura 37.** Vinos de especialidad.

En California, Estados Unidos nació la línea de vinos Académie, procesados especialmente para la cocina gourmet, que se distribuyen en distintas variedades, según el tipo de platillos en que vayan a utilizarse (**Figura 37**).

Académie identificó un nicho de consumidores que valora las propiedades culinarias del vino y elaboró un producto novedoso en cuanto a su contenido, formato e imagen. Así, creó un nuevo nicho de mercado. En opinión de conocedores, estos vinos resaltan el sabor de los alimentos en lugar de opacarlo, como ocurre cuando se utiliza un vino no adecuado.

La marca ofrece cuatro tipos de vino para cocinar distintas variedades de carnes y mariscos. La empresa, además, ofrece recetas en su página web y clases presenciales de cocina con vino. Sus vinos son utilizados en escuelas de alta cocina, como estrategia para atraer a futuros chefs. Las ventajas de los productos de Académie son:

- Botellas de menor tamaño para poder guardarlas sin problema en el refrigerador.
- Son de bajo costo (8 dólares en promedio).
- Variedades especiales para distintos tipos de comida.
- Complementaron la cocina gourmet con el uso de vinos especiales.

### Phone chefs: Comida gourmet a domicilio

Phone chefs es una empresa panameña que desarrolló su negocio a base de ingenio y creatividad sin tener que hacer toda la inversión que se necesita para poner en marcha un restaurante. Estableció un negocio de venta de comida gourmet a domicilio, al estilo de Domino's Pizza, cuyo logotipo llama mucho la atención (**Figura 38**).



**Figura 38.** Comida a domicilio.

Su modelo de negocio incluye entregar a domicilio los mejores platillos de los restaurantes de mayor prestigio. Phone chefs negoció con los mejores restaurantes de la ciudad de Panamá la entrega a domicilio de sus productos.

La empresa tiene la capacidad de entregar más de 500 platillos de 27 restaurantes diferentes, sin necesidad de tener un local comercial y sin haber invertido en la compra de equipo de cocina ni tener que diseñar siquiera un menú. Tampoco tiene que pagar altos costos fijos como alquiler, sueldos e infraestructura, ni el problema de conservar los alimentos o preocuparse demasiado por una baja en la demanda, ya que la estructura que maneja es mínima y, por tanto, muy flexible. Si hay clientes gana; si no hay pedidos que atender, sus pérdidas son mínimas.

### Starbucks Coffee: Café gourmet

Los locales de Starbucks Coffee invitan a sentarse y degustar un buen café gourmet acompañado de un exquisito pan. Son refugios familiares, cálidos, alejados del trabajo y del hogar donde la gente puede relajarse en un ambiente público y seguro, y disfrutar del sentido de comunidad (**Figura 39**).

El concepto que ofrece esta empresa implica buena calidad del grano de café, fresca en el tueste, correcta preparación, exquisita panadería y personal con conocimiento de sabores y mezclas y que, además, al atender al cliente tenga la atención de mirarle a los ojos.



**Figura 39.** No es por el café.

El éxito de la empresa se basa en sus relaciones. El modelo de organización se centra en desarrollar relaciones a largo plazo, basadas en la confianza, con los cuatro sectores clave que conforman la empresa: clientes, proveedores, aliados y empleados. La calidad de esas relaciones es el principal activo de la organización, lo que Starbucks denomina capital relacional. Entre sus alianzas están United Airlines y la cadena de hoteles Marriot con las que tienen acuerdos de exclusividad para servir únicamente café Starbucks.

La empresa cuida mucho la relación a largo plazo con sus proveedores, desde las fincas cafetaleras que cultivan y procesan el grano, las panaderías que preparan los alimentos que Starbucks vende en sus locales, hasta la empresa que fabrica los vasos de papel. Su elección se basa en tres atributos: calidad, servicio y precio, en este preciso e inalterable orden.

### The Body Shop: Responsabilidad ambiental social

Esta es una empresa inglesa de cosméticos que basa sus principios en el respeto al medio ambiente y en una convivencia armónica con la comunidad, ya que sus productos son elaborados con materias primas de origen natural y porque crece al mismo ritmo que la comunidad en la que establece sus tiendas. The Body Shop pretende que el mundo de los cosméticos sea más verde y socialmente responsable, lo cual se refleja en la atmósfera de sus tiendas (**Figura 40**).



**Figura 40.** Sustentable.

¿De qué depende el éxito de The Body Shop? Depende de buenas ideas, pero, sobre todo, del momento en que se pone en marcha. La empresa surgió justo cuando Europa se pintaba de “verde”. La sala de exhibición de la primera tienda de The Body Shop destacaba por su color verde, el único color que se utilizó. La segunda tienda se abrió seis meses después y fue cuando los empresarios tuvieron la idea de autofinanciar más tiendas que aceleraran el crecimiento de una red, a través de la cual The Body Shop se expandió por todo el mundo. La compañía se hizo pública en 1984 y desde entonces ha ganado varios premios.

Los negocios tienen el poder de hacer el bien, por esto, la Declaración de Principios de The Body Shop comienza con el compromiso de “dedicar nuestro negocio a la búsqueda de un cambio ambiental y social”. Sus tiendas y productos sirven también como un canal para difundir temas sobre derechos humanos y medio ambiente. The Body Shop se rige por los siguientes valores:

- Consideramos que evaluar los productos o ingredientes en animales es moralmente y científicamente indefendible.
- Sostenemos pequeñas comunidades productoras alrededor del mundo que nos suministran accesorios e ingredientes naturales.
- Sabemos que usted es único, y siempre lo trataremos particularmente. Nosotros lo aceptamos de la manera que usted es.
- Creemos que es responsabilidad de cada individuo apoyar activamente a aquellos a los que les han privado de los derechos humanos.
- Creemos que un negocio tiene la responsabilidad de proteger el medio ambiente en el que opera, local y globalmente.

## Agropark: Polo de desarrollo de invernaderos

Agropark es un parque agroindustrial mexicano con invernaderos de alta tecnología, diseñado como una solución integral. Está orientado a empresarios y productores de flores y hortalizas que desean competir exitosamente en los mercados de exportación más sofisticados del mundo como Estados Unidos y Canadá.

Cuenta con toda la infraestructura necesaria y certeza de recursos para la instalación y buen funcionamiento de invernaderos. En lo específico: agua, energía, gas natural, telefonía y urbanización interna; asimismo, con un administrador central que coordina la seguridad del parque, el buen funcionamiento de la infraestructura y la gestión de trámites o permisos ante las autoridades pertinentes. Estas medidas facilitan la instalación inmediata de los invernaderos y de su operación ideal (**Figura 41**). El concepto de Agropark se sustenta en cinco principios fundamentales:



- Lograr condiciones competitivas que garanticen la rentabilidad.
- Administrar responsablemente los recursos naturales.
- Procurar beneficios mutuos y economías de escala por pertenecer a un ecosistema empresarial.
- Garantizar condiciones de seguridad laboral y sanidad vegetal que cumplan con los más rigurosos estándares internacionales.
- Asegurar los servicios y recursos básicos necesarios para un funcionamiento óptimo.



**Figura 41.** Rentable y sustentable.

El objetivo comercial de Agropark es ofrecer productos recién cosechados y de alta calidad homogénea, que lleguen a la mesa de los consumidores en menos de 24 horas, que cuenten con un certificado de fitosanidad y que se entreguen de manera oportuna y constante en los mercados más exigentes de Estados Unidos y Canadá. Para cumplir con estos requisitos implementó la operación “llave en mano”, un modelo que consideran adecuado para impulsar el desarrollo de la agricultura protegida, que es financiado por una mezcla de recursos tanto públicos como privados. La operación “llave en mano” requiere la existencia de un inversionista inicial que ingresa a un negocio inmobiliario para financiar la infraestructura y tiene la opción de permanecer como socio en los proyectos agrícolas a futuro.

## Aires de campo: Un negocio orgánico

Después de 10 años en funcionamiento, la empresa mexicana Aires de Campo, cuyo objetivo inicial consistía en incluir a productores de la comunidad en su modelo de negocio, logró desarrollar, mediante capacitación, una cadena de comercialización de alimentos 100% orgánicos.

La falta de conocimientos de los agroindustriales en la producción de alimentos 100% orgánicos fue el primer reto para la empresa, ya que tuvieron que iniciar un proceso de formación y desarrollo de técnicas de cultivo que conservaran las propiedades de los alimentos, sin necesidad de aplicar agroquímicos. Tras desarrollar todo un método de trabajo, en la actualidad, la empresa cuenta con una red de 50 productores orgánicos integrada por granjas familiares, cooperativas indígenas, campesinas y agroindustrias de pequeña escala con lo cual ha logrado crear una fuente de trabajo para más de 1,500 personas en el campo; una visita a su página web provoca una experiencia sensacional por el mundo de los productos orgánicos (**Figura 42**).



**Figura 42.** Orgánico.

## Oxxo: La reinención de la tiendita de la esquina

El concepto de la tienda de conveniencia tipo Oxxo y la tiendita de la esquina es en esencia el mismo, con excepción de que en la primera intervienen la industrialización y la tecnología. El éxito de las tiendas de conveniencia se debe a su practicidad, variedad de productos y cercanía con el cliente (**Figura 43**).



**Figura 43.** Reinventando la tiendita.

El primer impacto de Oxxo fue mantener sus tiendas abiertas al público en horarios en que las demás ya habían cerrado: una operación continua las 24 horas del día y casi siempre en un lugar donde el cliente puede estacionar el automóvil por 10 minutos.

En las tiendas Oxxo el cliente encuentra la mayoría de los productos que necesite de inmediato, entre más de 1,700 de estos (comida rápida, café, cigarras, tarjetas telefónicas, botellas de vino, refrescos, botanas, pilas, artículos de limpieza o para el cuidado del bebé, verduras, frutas, leche y pan, entre otros). Incluso, se pueden pagar servicios como luz, teléfono, televisión por cable y, en algunos municipios, hasta multas. La tecnología de la información desempeña un papel fundamental en la operación de las tiendas porque cada compra va registrándose, de manera que se resurte oportunamente y esto les permite mantener un nivel adecuado de inventario. El sistema ayuda a aprender a partir de los hábitos de consumo del cliente.

## AgroClima: La tecnología al servicio del campo

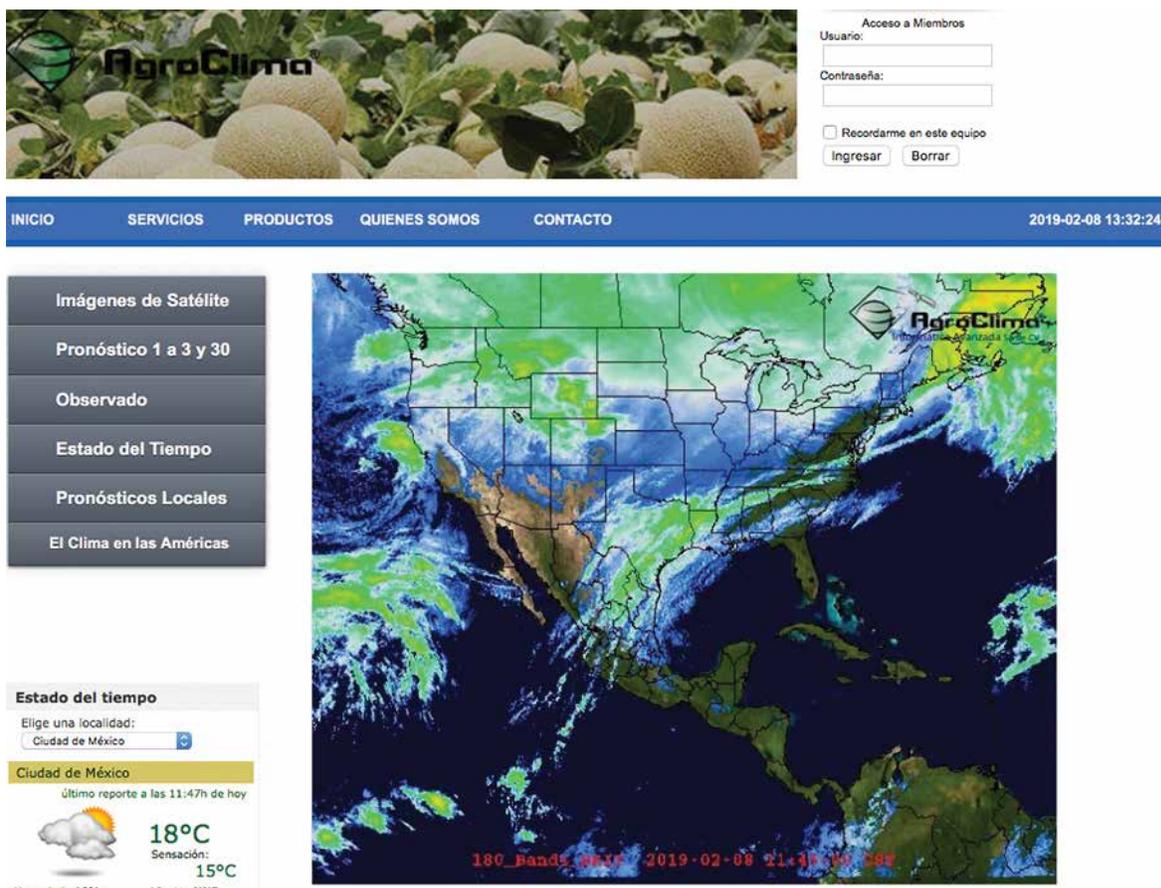
AgroClima Informática Avanzada es una empresa mexicana especializada en clima para la agricultura, creada por Protección Agropecuaria Compañía de Seguros (Pro Agro), con objeto de satisfacer sus necesidades de información para la correcta estimación del riesgo climático en el seguro agropecuario.

AgroClima integra un grupo de científicos especializados en clima y agricultura; es la primera empresa del país especializada en ofrecer información climática orientada a la agricultura en México y Centroamérica. Pone a disposición de clientes, socios de negocio y personal técnico de Pro Agro, la información más detallada del clima que los ayude en la toma de decisiones ante la eventual presencia de eventos climáticos adversos en la producción agrícola y pecuaria.

La empresa, a través de su página de Internet (**Figura 44**), permite el acceso a información del estado del tiempo, pronóstico climático e impactos del clima en la agricultura y ganadería.

La información proviene de expertos en la materia. Todos estos datos permiten conocer con anticipación los eventos extremos que pueden impactar al país: huracanes, frentes fríos, heladas, lluvias torrenciales, etcétera.

Proporciona datos por región agrícola (dónde, cuándo, cuánto, etcétera); apoya las decisiones de prevención (calefacción de huertos, cosecha oportuna); ayuda a considerar la precipitación, temperatura, vientos, y la aplicación de los insumos (riego, fertilizantes, pesticidas).



**Figura 44.** Pronóstico de clima.

## A competir, pero con mejores modelos de negocio

A manera de conclusión, decimos que la información vertida en este capítulo pone de manifiesto que hay y seguirán dándose cambios profundos en la producción, transformación y comercialización de los productos agropecuarios, y que dichos cambios tendrán gran impacto en el modelo de negocio de las empresas rurales, por tanto, deberán buscarse nuevas formas de organización en las cadenas productivas para responder con mayor eficacia a los diferentes nichos y segmentos de mercado, agregando valor y servicios especializados.

Así pues, la competencia ya no se basa solo en productos, sino también en modelos de negocio. Para ejemplificar esta situación nos referiremos a la producción y comercialización de tortilla, un producto ancestral y tradicional en México al cual se le considera un componente básico de la dieta de los mexicanos. Sin importar su nivel socioeconómico, la tortilla es un acompañante frecuente de los componentes gastronómicos de sus tres comidas más importantes: almuerzo, comida y cena.

En las zonas rurales del país había sido costumbre que las amas de casa prepararan tortillas para cada una de las tres comidas. Mucha de la tortilla que se consume en el medio rural se prepara de manera tradicional, con maíz nixtamalizado, a nivel casero y no participa en los circuitos comerciales. La preferencia por las tortillas caseras se debe a que los consumidores del medio rural valoran atributos asociados con su sabor, facilidad para enrollarlas (hacer cuerda) sin que se rompan al confeccionar platillos diversos, que conserven sus cualidades al recalentarlas y que duren, con o sin refrigeración. Estos factores han provocado la proliferación de tortillerías en esas zonas <sup>57</sup>.

Hoy en día, sin embargo, la población rural está envejeciendo, y preparar tortillas para la familia tres veces al día resulta un trabajo pesado para las mujeres; las jóvenes se rehúsan a seguir la costumbre. Esta situación constituye una oportunidad de negocio al estar claramente identificada la demanda de un segmento de personas que prefieren tortillas preparadas de manera tradicional y con maíz criollo de la zona en que viven. Una vez identificado el nicho de mercado se establecieron tortillerías que preparan tortillas de manera tradicional, con maíz criollo, y que las entregan a domicilio, recién hechas, calientitas. De esta manera se atiende la necesidad específica del nicho de mercado a través de una propuesta de valor adecuada.

En este ejemplo las tortillerías cambiaron el modelo de negocio tradicional de elaborar tortillas con una máquina y venderlas en el local, y ofrecieron una propuesta de valor (tortillas hechas a mano, con maíz criollo local, entregadas a domicilio) que resultó muy atractiva para algunas familias del sector rural que no pueden elaborarlas en casa y están dispuestas a pagar por un producto con las características que prefieren: sabor, tamaño, color y conveniencia y/o empacadas al vacío para alargar su vida de anaquel.

Otro ejemplo claro de que la competencia se da en modelos de negocio y no en producto, es lo que ocurre con los agronegocios de venta de café. El consumo del café se está incrementando entre la población joven del país, de tal manera que los mexicanos en su conjunto consumen cada vez más café en su casa, en la oficina, en cafeterías, restaurantes o tiendas de conveniencia, de grano o instantáneo. Del preciado elixir para los somnolientos ahora se consume, al menos, el triple de lo que se tomaba en promedio hace unos 15 años<sup>58</sup>. Este incremento se refleja en la cadena productiva que sirve la bebida al consumidor final, por eso, en la última década se consolidaron las cadenas de cafeterías que hoy son líderes en la industria, un ejemplo a seguir para aquellos interesados en abrir un local de café y operarlo de forma exitosa.

Los puntos de venta o cafeterías de esta bebida –con sus marcas líderes a la cabeza– han contribuido a aumentar el gusto por el aromático en el público. El potencial no ha pasado desapercibido a los grandes jugadores y también llama la atención de inversionistas de menor escala, provocando la apertura de pequeñas cafeterías de barrio, pero con un estilo moderno y agradable, y en ocasiones con propuestas de valor similares a las que ofrecen las marcas líderes como son estatus, comodidad, café orgánico y un lugar como si fuera la sala de tu casa.

Aunque no hay cifras exactas sobre cuántas cafeterías existen en el país, éstas se cuentan por miles. Pero, ¿qué negocios son los que más han prosperado en este mercado? Se trata de marcas que han desarrollado una identidad y estructurado una operación eficiente, sustentable y susceptible de ser repetida en cientos de establecimientos. Son empresas que se caracterizan por innovar y ofrecer variedad y una alta calidad en el menú y las bebidas. También han invertido recursos para crear una experiencia de consumo que acompañe a todo lo antes mencionado.

El secreto radica en una palabra: estrategia. Aunque cada una es diferente y muy propia, están determinadas a llevar sus conceptos de venta de café a territorios donde no existía. Y han sido eficaces –según cada propuesta de valor–, en adaptar sus ideas para llegar, ya sea a comunidades medianas, entrar a corporativos o distribuir su café lo mismo en funerarias que en aerolíneas.

Así pues, no es relevante de qué tipo de agronegocios estamos hablando ni de su tamaño o ubicación, si no de establecer una estrategia que brinde la posibilidad real de diferenciarse de la competencia. El objetivo de cualquier estrategia debe encaminarse a diferenciar positivamente los productos y servicios de un agronegocio –respecto a sus competidores– en un ambiente en el que el juez, que evalúa y elige, es el cliente<sup>59</sup>.

Lo que realmente debe importar a un agronegocio es un análisis de los impulsores de su sector e identificar los retos que pueden tener algún impacto en la posición competitiva de la empresa, es decir, en su estrategia<sup>60</sup>.





CAPÍTULO

02

Los nuevos mercados  
agroalimentarios y  
sus megatendencias

02\_

Los nuevos mercados  
agroalimentarios y sus megatendencias

**ENTORNOS MUY  
DINÁMICOS CON  
TENDENCIAS CLARAS**

Los impulsores del nuevo modelo de competencia vistos en el capítulo anterior, son fuerzas sociales muy amplias que, al nivel gerencial de un agronegocio en particular, tienen que ser analizados de manera más específica, para ello, el concepto tendencias del entorno es muy importante.

## El entorno y sus tendencias

El entorno es todo aquello que se encuentra afuera de cualquier agronegocio. Es importante conocer los factores del entorno que pueden tener algún impacto en la posición competitiva de la empresa, es decir, en su estrategia. El conocer y analizar el entorno permite determinar las oportunidades que se presentan y las amenazas que pueden afectar la competitividad. El entorno actual, como ya se describió en el capítulo anterior, presenta grandes retos; es complejo y dinámico, por lo que su análisis siempre tenderá a ser incompleto, pero nunca irrelevante<sup>61</sup>.

El cambio que estamos viviendo en los últimos años es incomparable al de décadas o siglos anteriores; se ha hecho evidente la aceleración con que han sucedido los cambios a nivel social, cultural, económico y tecnológico; además, se ha acentuado el alcance del impacto que estos cambios han tenido en los agronegocios y la población en general. La velocidad del proceso es muy intensa, estamos en un momento del tiempo que el cambio es la norma, tanto para los individuos como para las empresas. Los tipos de productos agroalimentarios demandados hace quince años son distintos a los que hoy el mercado requiere y exige. Los cambios que enfrentamos se deben principalmente a la rapidez y a la intensidad del cambio<sup>62</sup>.

En efecto, nunca tanto ha cambiado tan rápido en tan poco tiempo. Si vemos todos los productos agroalimentarios que nos rodea comprobamos que literalmente pocos son como eran hace 20 años. Ni los tractores ni los sistemas de riego, ni las semillas mejoradas que utilizamos ni los equipos de control de calidad ni los empaques; esos productos que eran de uso habitual en aquellos años, hoy en día son artículos de museo. Por ejemplo, los agroquímicos que hoy se utilizan para el combate de plagas y enfermedades son muchísimo más precisos y selectivos que los que se utilizaban hace pocos años.

Asimismo, la intensidad del cambio es sorprendente, ya que no sólo algo está siendo diferente, sino que todo está cambiando. Mientras que en el pasado un solo elemento generaba una revolución en el sector agroalimentario, como poder embotellar el jugo de naranja y que se mantenga como recién hecho, en este momento cualquier cosa se encuentra en revisión desde todos y cada uno de sus aspectos, como es el caso de los cultivos transgénicos. Miremos como las semillas mejoradas han dado paso al incremento sustantivo de la producción agrícola, y esa misma producción ahora tiene una mayor vida de anaquel, tal es el caso del jitomate que hoy en día puede conservarse hasta 30 días sin refrigeración, y hasta hace pocos años su vida poscosecha no rebasaba los cuatro o cinco días.



En el pasado, las innovaciones y cambios estaban inicialmente disponibles solamente para unos cuantos quienes los administraban en su beneficio; los cambios actuales pertenecen casi al instante a la sociedad; los pequeños productores de maíz pueden disponer de las semillas de alta tecnología que utilizan los grandes productores. La tecnología, los avances, los cambios ... todo se “democratiza” de manera prácticamente inmediata siendo aceptados y rechazados en cuestión de días, semanas o meses, como el caso de los cultivos transgénicos que un sector importante de la sociedad rechaza, pero otro los acepta.

Así, los agronegocios requieren “intuir” el comportamiento futuro de su entorno para maximizar el éxito de sus iniciativas, habida cuenta de la rapidez con la que los mercados la premian o castigan según su perspectiva haya sido acertada o no. Existen muchos factores que pueden tener un fuerte impacto en los grandes cambios que los agronegocios enfrentarán en el futuro inmediato; cambios que se pueden agrupar en tendencias o retos sociales, culturales, económicos y tecnologías, entendiendo éstas como las grandes fuerzas en el desarrollo humano y tecnológico que afectarán el futuro en todas las áreas de la actividad humana en un horizonte de diez a quince años<sup>63</sup>. De ahí la importancia que los agronegocios deben tomar en cuenta las tendencias para diseñar sus objetivos y estrategias de largo plazo y enfocar sus esfuerzos y recursos en ese sentido.

El análisis de las tendencias en todos los sectores es un tema que parece estar de moda. Hay una tendencia a hablar de tendencias. Una tendencia es una línea, una marca, un camino, una pista, algo que está ocurriendo y que probablemente siga ocurriendo en el futuro, incluso con más fuerza aún; en este sentido, se manifiesta en la dirección que toman simultáneamente varios aspectos de la sociedad (en términos tecnológicos, de nuevos productos, sistemas de producción y preferencias de consumo) y que tendrán un impacto cuyos efectos serán perceptibles por un segmento significativo de la sociedad por más de una década.

En otras palabras, una tendencia es una gran dirección dominante que modela nuestra vida durante una década o más. En general, para detectar estos grandes cambios se deben observar los patrones que están emergiendo en el comportamiento social, las tecnologías, la economía, los medios, el cuidado de la salud y los negocios. Las tendencias son movimientos que suceden siempre en un nivel “macro”, pero se expresan en la vida de cada uno, en la microhistoria, en las conductas de todos los días.

## Tendencias “market pull” y “technology push”

La importancia de la identificación y análisis de las tendencias radica no sólo en la previsión de los acontecimientos que pueden transformar la vida social y los mercados, sino en el potencial de prevenirlos, de modificarlos y de actuar en consecuencia. Es decir, a partir de la idea del futuro que contempla una tendencia, podemos no sólo beneficiarnos de sus contribuciones, sino también protegernos de las amenazas que representa, y planear sobre cómo obtener el mayor beneficio

posible en el entorno actual. La premisa de las tendencias es que identificando los elementos que sostienen e impulsan su avance, se puede construir el futuro.

Las tendencias sociales, económicas y culturales se asocian al concepto de *market pull* y significa que la oportunidad de negocio se origina como respuesta a comportamientos que se pueden prever en la sociedad en el futuro, y que se pueden traducir en necesidades del mercado. Es decir, se tiene una demanda de una solución por parte del mercado a una necesidad específica, por ejemplo, alimentos convenientes.

En este sentido también se encuentra el refresco sin calorías, Coca-Cola Zero, para responder a una necesidad que Coca-Cola había detectado en varios estudios de mercado, donde los jóvenes adultos varones no bebían Coca-Cola por tener muchas calorías, y el producto existente en el mercado, la Coca-Cola Light, siempre fue asociado a las mujeres y con connotaciones de adelgazamiento (**Figura 45**). Igualmente, el sabor de la Coca-Cola Light es un factor negativo muy importante. Teniendo en cuenta todos estos aspectos, la empresa desarrolló un producto con un envase negro, en oposición al envase claro de la Coca-Cola Light, con cero calorías y sabor muy similar al de la Coca-Cola original; además, con un enfoque de marketing totalmente distinto del previamente diseñado para la Coca-Cola Light<sup>64</sup>.



**Figura 45.** Mismo sabor sin azúcar.

Las diferentes tendencias no son independientes unas de otras; se relacionan y se nutren entre ellas. Cuando en las tendencias sociales, económicas y culturales ocurre un cambio de tipo sociológico, ético, ideológico, moral, de percepción o valoración, genera nuevos comportamientos sociales que demandan el desarrollo tecnológico necesario para producir bienes y servicios que a su vez fortalecen y aceleran la tendencia. Por ejemplo, la presencia de diabetes en una proporción significativa de la población mexicana provoca demanda de productos con bajo contenido calórico,





**Figura 46.** Mismo sabor base contenido calórico.

lo que ha permitido el desarrollo de sistemas de producción agrícola para cultivar la stevia y esto, a su vez, ha inducido la creación de procesos agroindustriales para su aprovechamiento y producción de un edulcorante de bajo contenido calórico y apto para el consumo de los diabéticos, permitiendo con ello la elaboración de varios alimentos para este grupo de personas, como pasteles, gelatinas, mermeladas y bebidas (**Figura 46**).

Por su parte, las tendencias tecnológicas se generan con cambios en gran escala en el conocimiento, las aplicaciones o la manera de visualizar una disciplina del conocimiento humano. Estas tendencias siguen una lógica de *technology push*. Esto significa que el conocimiento se traduce en productos y servicios cuyo mercado no se conoce con claridad y que producirá una evolución muy rápida de los productos y servicios originales. Estos productos y servicios paulatinamente cambian el comportamiento humano, fortaleciendo y reforzando la tendencia tecnológica, por ejemplo, el horno de microondas que revolucionó la manera de cocinar.

En este caso, tenemos el desarrollo de la agricultura protegida que está revolucionando la producción de alimentos fuera de temporada y sin suelo. Esta tecnología se realiza bajo métodos de producción que ayudan a ejercer determinado grado de control sobre los diversos factores del medio ambiente. Permitiendo con ello minimizar las restricciones que las malas condiciones climáticas ocasionan en los cultivos, logrando niveles de producción más altos y mejoras significativas en la calidad de la producción (**Figura 47**).

### Comparativo de rendimiento para algunos productos

Rendimiento (ton/ha)			
Producto	A cielo abierto	Agricultura protegida	Diferencia
 Jitomate	43.72	132.5	203%
 Pepino	30.5	98	221%
 Pimiento	51.99	78	50%

**Figura 47.** La ventaja de los invernaderos.

Las principales ventajas de este sistema de producción son:

- Cultivos intensivos y constantes. Se logra el desarrollo de cultivos durante todo el año y se intensifica la producción agrícola.
- Abasto, disponibilidad y calidad de productos. Es posible obtener productos que no necesariamente obedezcan a una temporada específica con mejor calidad que otros que se obtienen sin esta técnica.
- Menor riesgo de la producción y mejor uso del agua. Las estructuras que protegen a los cultivos permiten un desarrollo más óptimo; además, los sistemas de riego en dichas estructuras mejoran la eficiencia el uso del líquido vital.

Entre sus desventajas se encuentran:

- Altos costos. La estructura que requiere la agricultura protegida necesita de una inversión alta por parte de los productores. Además, la inversión también incrementa por los gastos de operación y la compra de algunos insumos necesarios para desarrollar esta actividad agrícola.
- Capacitación especializada- Es necesaria la capacitación operativa y empresarial para esta actividad, ya que se requiere que los dueños, personal y profesionales que comercializan conozcan estrategias adecuadas para que el negocio prospere.
- Mantenimiento. Para garantizar la operatividad de la agricultura protegida se debe contemplar mantener en óptimas condiciones las estructuras que componen esta técnica, lo que suma inversiones importantes para dar continuidad al desarrollo de los cultivos.

## Macrotendencias en los mercados agroalimentarios

En este contexto, en el entorno de los agronegocios están presentes macrotendencias de las que no se puede escapar y que están influyendo en la definición de sus estrategias, entre ellas:

- Disminución del ciclo de vida de productos y servicios.
- Exceso de oferta y necesidad de diferenciación estratégica.
- Competencia en costo deslocalizada.
- Calidad como factor básico.
- De la producción masiva a la personalización masiva.
- Entorno tecnológico dinámico.
- De la empresa individual a la red de valor.
- Cadenas cortas de comercialización.
- Cambios en las demandas y exigencias del consumidor.



A continuación, analizaremos cada una de ellas.

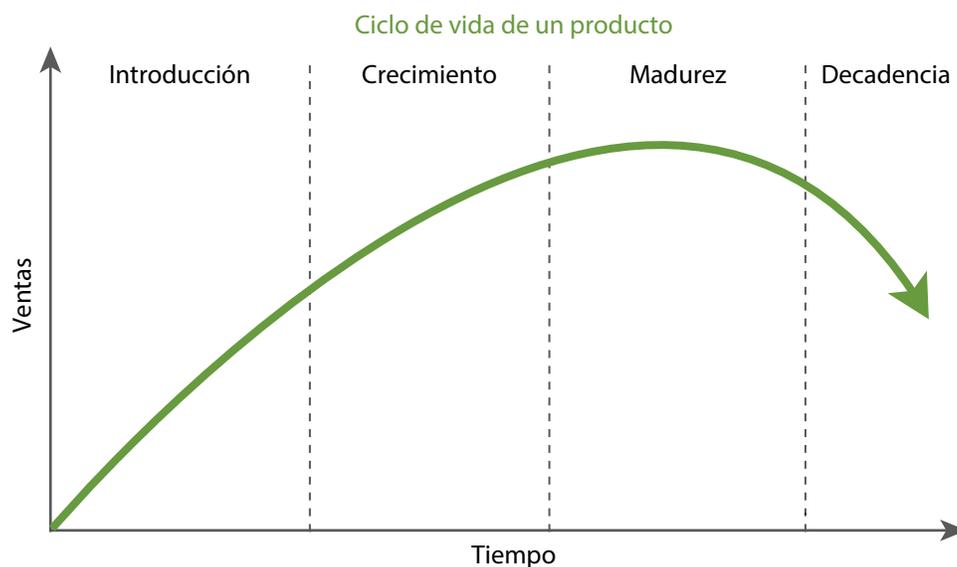
## Disminución del ciclo de vida de productos y servicios

El ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado (**Figura 48**). Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de que se introducen en el mercado ni mantienen su crecimiento de manera indefinida. Los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, y pasan por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.

**Primera fase.** Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado. La disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada. La competencia es limitada o nula.

**Segunda fase.** Indica que hay aceptación del producto en el mercado; las ventas aumentan rápidamente. La disponibilidad del producto se extiende vertiginosamente también por toda la geografía al acrecentarse el interés del comprador. Los beneficios aumentan porque los clientes conocen el producto.

**Tercera fase.** El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel dentro de los niveles máximos de ventas. Al considerarse un producto establecido en el mercado, puede decirse que es un producto viejo. Es en un momento así cuando se alcanza la mayor rentabilidad; se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de marketing.



**Figura 48.** Ciclos más cortos.

**Cuarta fase.** Llega un momento en que las ventas decrecen, en la mayoría de los casos por cambios en la tecnología, por la competencia o por la pérdida de interés del cliente; con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen.

Hoy en día se reduce cada vez más el tiempo que tarda en aparecer un producto en el mercado; también es menos el tiempo en que queda obsoleto; en efecto, debido a la hipercompetencia, el número creciente de competidores a nivel global hace que en poco tiempo aumente la probabilidad de que surja un nuevo producto mejorado o, bien, un sustituto del actual. Por ejemplo, hace apenas 25 años no existían sectores como la agricultura orgánica, de hecho, no existía el concepto. En la actualidad, la producción orgánica es un área de la agricultura con un crecimiento dinámico y nicho de mercado especializado, tanto en el mercado nacional como internacional.

En este contexto, señalamos el lanzamiento y rápida desaparición del mercado mexicano de la Coca-Cola Life, la cual se lanza en el año 2015 invitando al consumidor a *“Conectarse consigo mismo y revivir aquellos momentos que los hicieron tan felices. Endulzada naturalmente con extracto de hojas de stevia y azúcar baja en calorías 36 kcal por cada 200 ml, con gran y único sabor”* (Figura 49). No obstante, a inicios del año 2017, la empresa anunció el adiós a Coca-Cola Life y Coca-Cola Zero para darle la bienvenida a Coca-Cola Sin Azúcar, la versión ‘light’ del refresco original, con el propósito de fortalecer y simplificar su portafolio sin calorías. Sin embargo, los expertos en mercadotecnia coinciden que la verdadera razón de la salida del mercado de la Coca-Cola Life fue que no gustó al consumidor mexicano.



**Figura 49.** No gustó a los mexicanos.



## Exceso de oferta y necesidad de diferenciación estratégica

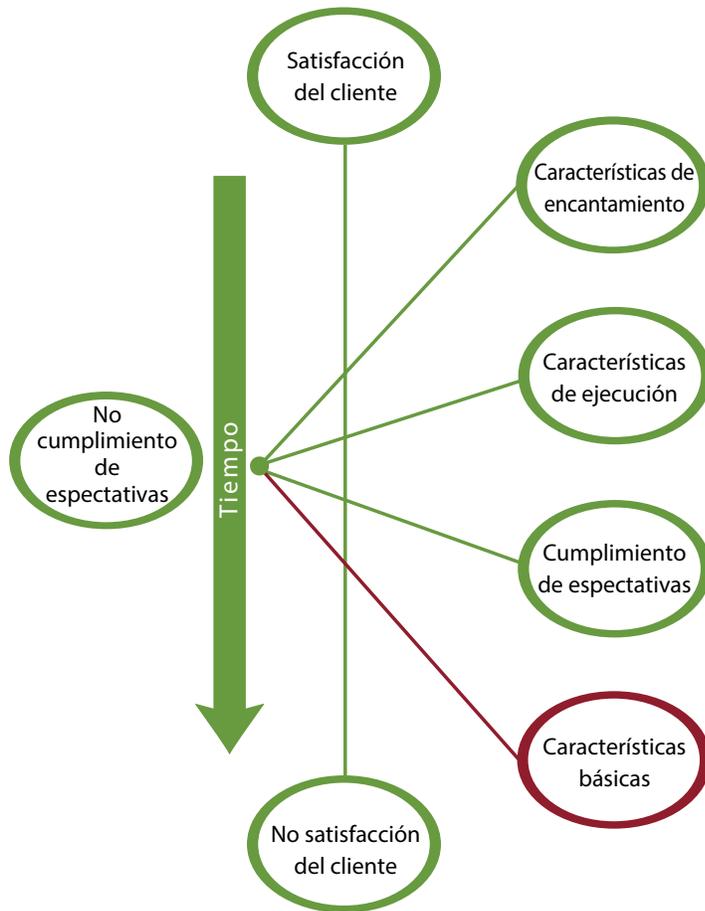
En la actualidad, los mercados se rigen por los consumidores. Esto significa que, en general, estamos en mercados controlados por la demanda; si un consumidor desea un producto agrícola con ciertas características, no duda de que exista una oferta para él. Al encontrar diversidad de marcas y agroindustrias compitiendo por vender un determinado tipo de producto, los consumidores pueden elegir y exigir. Estamos en la época de la tiranía del consumidor.

El consumidor puede exigir características específicas, factores diferenciales porque está en condiciones de elegir entre una multiplicidad de ofertas. Los productores agrícolas y agroindustriales deberán por tanto ser capaces de identificar qué factores diferenciales (tecnología, marca, logística, servicio, proximidad) atraen a diferentes perfiles socioeconómicos y colectivos de posibles clientes, para adquirir experiencia en alguno de ellos, focalizarse, crear competencias diferenciales y modular su cuota de mercado.

En un mercado hipotético de  $n$  productos idénticos, donde la decisión de compra es aleatoria (no se ve inducida por ningún atributo diferenciado), la cuota de mercado de cada producto puede ser  $1/n$ ; pero esta cuota resulta insuficiente para la supervivencia económica en mercados saturados. Sin duda, entonces, la oferta válida en un entorno de excedentes es la diferenciación, que es la mejor opción para competir y evitar la confrontación al escoger una manera de alejarse de la competencia. Sin embargo, la novedad también caduca y la estrategia de diferenciación es limitada en el tiempo, es decir, sigue en vigencia hasta que aparece un imitador.

En este sentido, la empresa que abandone el proceso de diferenciación de sus productos será declarada obsoleta por el mercado en muy poco tiempo. La razón es que todos los nuevos productos que generan una ventaja competitiva son rápidamente copiados, igualados y hasta superados por la competencia. Una forma de ilustrarlo es a través del esquema de Kano, que muestra cómo las innovaciones, cuando son copiadas o imitadas por la competencia, al paso de cierto tiempo se convierten en características básicas y esperadas por el cliente (**Figura 50**). La innovación va unida, sin duda, a una propuesta de diferenciación estratégica permanente, a una constante búsqueda de la diferenciación<sup>65</sup>.

Para ejemplificar lo anterior, referimos a la empresa Nestlé como uno de los principales agronegocios con elevado índice de innovación. Esta empresa registra alrededor de 100 lanzamientos cada año, entre nuevas presentaciones o de productos, por lo que a nivel global destinan 2,000 millones de pesos en investigación. En la categoría de café instantáneo, Nestlé, en 2016, tuvo una participación de alrededor de 59% de las ventas en términos de valor, y de 45% en volumen de ventas al por menor<sup>66</sup>.



**Características básicas**

Forman parte del producto ofrecido y no son cuestionadas por el cliente. Producen una satisfacción mínima y sólo cumplen con las características esperadas. Los productos de los competidores también las tienen. Por lo general los clientes no se fijan en su presencia, pero sí perciben su ausencia.

**Características de ejecución**

Son las que tienen que ver con el funcionamiento del producto. Producen un mayor satisfacción y llenan mejor las expectativas del cliente. Estas características pueden marcar una diferencia con los competidores.

**Características de encantamiento**

Representa el valor agregado que tiene el producto y que lo diferencia de la competencia, produciendo alta satisfacción. Son las innovaciones que sorprenden gratamente al cliente.

**Figura 50.** Esquema Kano, cómo las características de encantamiento de los nuevos productos pasan, con el tiempo, a ser características de básicas por efecto de la competencia.

Al entrar a cualquier supermercado podemos encontrar la gran diversidad de tipos de café instantáneo que esta empresa ofrece con un proceso de innovación dinámico y oferta de productos para nichos específicos. Resalta *Nescafé Orígenes* al ser elaborado con cafés de productores de Chiapas, Oaxaca o Veracruz, provoca un sentimiento de nacionalidad hacia los consumidores mexicanos de café instantáneo, reforzado con el eslogan “El mejor aroma en tu taza, apoyando nuestro campo” (**Figura 51**). Adicionalmente, la empresa señala en las etiquetas del producto que por cada frasco de *Nescafé Orígenes* que se adquiera, donará una planta de café resistente a la roya a los caficultores mexicanos.



**Figura 51.** Complaciendo a mexicanos.

## Competencia en costo deslocalizada

Una forma de diferenciarse es vendiendo más barato y esto implica que estamos acostumbrados a competir en precios. Sin embargo, en la nueva economía, las grandes empresas transnacionales deslocalizan su producción hacia países donde la mano de obra es más barata, como China e India.

Esta situación obliga a los agricultores y agroindustriales del sector agroalimentario de nuestro país a reducir sus costos y a ser más competitivos como respuesta a las amenazas externas, lo cual significa que deben asumir implícitamente un modo de competitividad basado en el ahorro de recursos. Reducir costos ha de ser un factor básico en la empresa rural que se debe gestionar de manera permanente y automática. Sin embargo, se debe prestar tanta atención al incremento de ingresos (para asegurar la creación de nuevas fuentes de valor) como a la reducción de costos, lo que se conoce como “innovación en valor”. No hay que olvidar que la verdadera riqueza y capacidad competitiva es resultado de la innovación y no sólo de la optimización de los recursos existentes.

La innovación en valor es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo, creando un salto en valor tanto para los compradores como para la compañía. Dado que el valor para los compradores proviene de la utilidad de la oferta menos su precio, y que el valor para la compañía se genera del precio de la oferta menos su costo, la innovación en valor se logra sólo cuando concuerda todo el sistema de utilidad, precio y costo.

Un ejemplo de este tipo se encuentra en la producción y venta de productos de marca propia que tienen la mayoría de los supermercados y algunas tiendas de especialidad. A este tipo de artículos, también llamados marcas libres o blancas, se les puede definir como un “producto de consumo fabricado por un maquilador o una empresa de renombre, que se etiqueta con una marca propiedad de la cadena comercial, o en otras ocasiones con una marca poco conocida”.

Las gamas de productos van desde alimentos hasta detergentes, y que frecuentemente los consumidores los encasillan como productos de mala calidad. Es cierto que son productos con precios más bajos y con una marca genérica, pero la razón de su precio menor es porque son marcas que no invierten en promoción de ningún tipo, van directo de la fábrica al estante del supermercado. Muy diferente a si compramos un producto de marca reconocida, donde nosotros como consumidores absorbemos los gastos de marketing y, por consecuencia, son productos más caros. Muchos productos de marca blanca son totalmente lo mismo que los de marcas reconocidas, pues varias de estas marcas venden su producto a las cadenas de supermercados.

Estos tipos de productos integran claramente los elementos de la innovación en valor: ofrecen utilidad y precio para los consumidores y bajo costo para el vendedor. El principal beneficio para el consumidor es el menor gasto que implican. La diferencia de precios con los productos comerciales puede oscilar entre 10 y 30%, según el tipo de artículo. Principalmente esto se debe a que las marcas

líderes invierten dinero en publicidad, que repercute en el precio final, en tanto que las marcas propias no<sup>67</sup>.

En tan sólo cinco años –2011 a 2016– las marcas propias triplicaron su peso en ventas de autoservicios en el país, al pasar de una contribución de 5% de las ventas totales de los autoservicios, a un 15 y 20% impulsadas por la expansión de cadenas y la búsqueda de mejores márgenes de ganancias.

Great Value de **Walmart** es la marca privada con mayor aceptación en México, y cuenta con más de 500 productos, la mayoría de abarrotes y de cuidado del hogar. Por su parte, **Soriana** cuenta con Valley Foods y Soriana en alimentos, bebidas, productos para limpieza y hogar, entre otros; al mismo tiempo que Comercial Mexicana tiene a Golden Hills en alimentos, bebidas, galletas y helados, entre otros (**Figura 52**).



**Figura 52.** Lo mismo, pero más barato.

## Calidad como factor básico

Las técnicas de gestión de calidad han supuesto un gran salto hacia la profesionalización de las empresas agroindustriales, en particular, como un paso previo para apoyar la exportación y empezar a competir localmente con otras empresas.

En la actualidad encontramos que los procesos de calidad y la mejora continua son factores que las empresas rurales deben poseer, aunque no son suficientes para garantizar su éxito la calidad total es



un factor que debe existir por defecto, y no un valor diferencial. Nadie se pregunta si una empresa de invernaderos que produce hortalizas para exportación cuenta con buenas prácticas agrícolas y de manufactura; se da por supuesto que sí. La calidad ya no constituye el reto, sino algo básico que toda empresa rural debe gestionar. El reto actual es convertirse en arquitecto de la revolución industrial; ser autor del tipo de cambios fundamentales de los modelos de negocio que están transformando las empresas rurales, tanto de producción primaria como de alimentos procesados. Paradójicamente, muchas empresas rurales, antes de desaparecer, han sido excepcionalmente eficientes gestionando negocios obsoletos.

## De la producción masiva a la personalización masiva

El consumidor quiere que se le otorgue un trato exclusivo; no desea exactamente el mismo tipo de producto o servicio que se le ofrece a su vecino o empresa competidora, según sea el caso. A medida que va sofisticándose, el consumo identifica y transmite personalidades individuales y es utilizado consciente o inconscientemente por el consumidor como canal de comunicación con el entorno para proyectar su personalidad y estilo de vida. Obviamente, cada individuo tiene su propia personalidad. Por ejemplo, demandar un producto orgánico implica generalmente que el consumidor tiene un estilo de vida amigable con el medio ambiente.

En este sentido, el mercado se hiperfragmenta a la vez que la oferta se intensifica. Aunque existen muchos productores, cada cliente potencial es único. Como ya no es posible vender el mismo producto a muchos individuos, la tendencia es intentar cambiar el paradigma y vender muchos productos a uno solo.

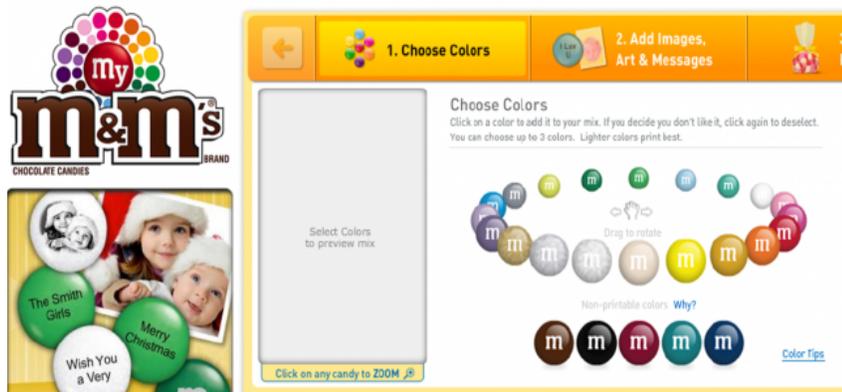
De la lucha feroz por la cuota de mercado y producción estandarizada se pasa a un modelo de producción flexible y muy eficiente; se pasa a ofrecer la personalización "a la carta" del producto final sin perder eficacia productiva, mediante estrategias de diseño modular, gestión por proyectos, ingeniería concurrente y logística rápida. Es el cambio del modelo de *mass production* (producción en masa) por el de *mass customization* (personalización masiva).

**En este escenario vale la expresión de Luigi Valdez:**

*“Hace mucho que dejé de creer en los productos universales que cumplen los deseos de todos los clientes. Es más, estoy convencido de que los nichos llagarán a ser tan específicos como cada cliente.”*

Las famosas lunetas de marca M&M's son pequeños pedazos de chocolate con leche revestidos de azúcar, producidos por la empresa Mars Incorporated, populares en muchos países alrededor del mundo. Los caramelos fueron hechos originalmente en seis colores: rojo, anaranjado, amarillo, verde,

marrón, y azul. Existen variaciones, pero son difíciles de encontrar: chocolate-menta, dulce de leche, caramelo, almendra, mantequilla de cacahuete, chocolate blanco (con y sin los cacahuates), chocolate con leche con arroz inflado, y chocolate oscuro. Sin embargo, recientemente el consumidor puede “personalizar” sus lunetas colocando su frase favorita o una imagen o foto de su cara como se muestra en la **figura 53**.



**Figura 53.** Con la foto de tu hijo y personalización masiva.

Otro ejemplo de esta tendencia se observa en el mercado de bebidas donde, desde distintas categorías, se aprecia cómo las industrias dan respuesta a esta inquietud. Es claro cómo la industria de bebidas de cola entendieron esta tendencia y brindaron el refresco tradicional, el de dieta, con cafeína, sin cafeína, adicionados con más cafeína, bajos en calorías, energéticos, con vainilla, con limón, con yogur, lo que implica que el consumidor encuentre la bebida de su preferencia.

## Entornos tecnológicos muy dinámicos

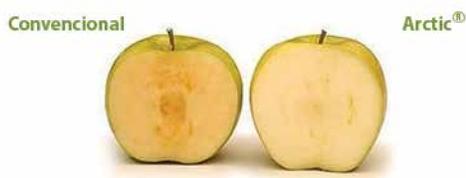
La producción tecnológica es hoy en día, en la mayoría de los campos de la ciencia, inabordable por su volumen. Las tecnologías a menudo siguen modas. La Internet fue un ejemplo de ciega moda tecnológica hasta el año 2001, y la tecnología para producir alimentos de forma orgánica es otro ejemplo de este tipo.

Sin embargo, debemos estar atentos a las tecnologías emergentes o poco conocidas que pueden ser el recurso clave para innovar en un modelo de negocio, pero que en demasiadas ocasiones permanecen en el anonimato por la falta de dotación de recursos empresariales para detectar oportunidades tecnológicas, que resulta de la ausencia de vigilancia tecnológica o de inteligencia competitiva. Este es el caso de las enormes posibilidades de mercado y de mejora de procesos que la biotecnología aplicada a la agricultura ofrece. Si se conjuntan sus aplicaciones con la gran diversidad de recursos genéticos agrícolas que existen en el país, es posible elaborar productos alimenticios o de valor agregado en el marco de la bioeconomía.

La tecnología es un elemento que puede ofrecer ventaja competitiva a las empresas rurales. Sin embargo, la complejidad de la propia tecnología, el riesgo inherente a todo desarrollo tecnológico y los múltiples escenarios que se presentan debido a la evolución de los mercados, provocan un entorno tecnológico dinámico y turbulento que obliga a que la empresa rural adopte una estrategia tecnológica: qué escenario de futuro se considera más probable y/o favorable; qué campos de la tecnología serán claves para el modelo de negocio de la empresa, y qué mecanismos tiene para acceder a los recursos tecnológicos que le permitan competir con éxito.

En este contexto, la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) ha sostenido durante años que las plantas genéticamente modificadas son seguras, y señala que no hay necesidad de etiquetar plantas transgénicas, aunque la ley federal de Estados Unidos de América demanda etiquetado, aspecto que aún está en discusión en varios países del mundo, incluyendo México.

Las actuales mejoras introducidas a algunos cultivos han sido: tolerancia a herbicidas, la cual abarca un 65% del área plantada con cultivos transgénicos; seguido por resistencia a insectos, con un 30% y, por último, resistencia a virus, con un 5%. Los principales cultivos transgénicos son granos; de la superficie total destinada para los cultivos de soya, algodón, maíz y canola, el porcentaje de la superficie sembrada con variedades transgénicas fue: soya, 78%; algodón, 64%; maíz, 26% y canola, 24%; sin embargo, en algunos países ya se empiezan a dar autorizaciones para siembras comerciales de frutas y hortalizas como son los casos de papa, remolacha, arroz, manzana y piña, referidas anteriormente.



**Figura 54.** Manzana que no se oscurece.

Hoy podemos encontrar en el mercado las “Arctic Golden Apples”; son las primeras manzanas genéticamente modificadas que no se oscurecen después de cortar (**Figura 54**). La fruta se vende rebanada y empaquetada como un snack rápido en Estados Unidos<sup>68</sup>.

Todo aquel que ha consumido una manzana al natural ha podido comprobar cómo el interior de la fruta, una vez en contacto con el aire, comienza a oscurecerse poco a poco. Es un proceso de reacciones químicas que provocan la oxidación de la fruta causando una apariencia poco atractiva y cambiando progresivamente su sabor y textura. Los distribuidores de manzana ya cortada y envasada cubren la fruta con preparados químicos especiales, y en casa tradicionalmente la rociamos con jugo de limón, sobre todo a la hora de cocinar<sup>69</sup>.

Las responsables de la oxidación son las polifenoloxidasas, enzimas que reaccionan al mezclarse con los polifenoles de la fruta generando la oxidación. Para crear las Arctic Apples, sus responsables lograron identificar los genes que controlan las polifenoloxidasas, anulándolos en el laboratorio, consiguiendo así variedades de manzanas que no producen la reacción química y por tanto no se oxidan.

El resultado es un árbol semejante a cualquier otro manzano convencional. La compañía afirma haber trabajado durante más de diez años en la investigación y experimentación con estos cultivos antes de concluir que no presentan ningún riesgo para su producción o para su consumo. Aseguran que la única diferencia que presentan sus manzanas es el bajo nivel de polifenoloxidasas, lo cual no afecta ni al desarrollo de la planta ni a sus características nutricionales.

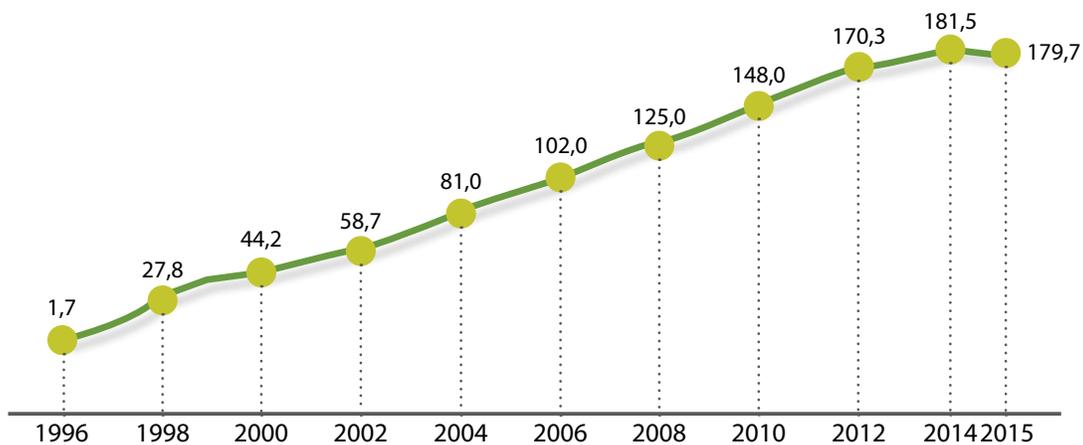
También podemos encontrar la piña transgénica rosada, alta en licopeno (anticancerígeno) que se muestra en la **figura 55**. Se trata de una fruta genéticamente modificada con color rosa en lugar de amarillo, y alta en el antioxidante licopeno, desarrollada por la empresa Del Monte. La piña rosa se desarrolló sobreexpresando un gen de la misma piña y otro derivado del naranjo dulce (*Citrus sinensis*), y silenciando los genes de dos enzimas de la piña mediante ARN de interferencia para mantener la pulpa de la fruta más rosada y más dulce y aumentar finalmente la producción de licopeno<sup>70</sup>.

Esta piña ha sido genéticamente modificada para producir niveles más bajos de enzimas que ya están en la piña convencional y que convierten el pigmento rosa licopeno en pigmento amarillo beta caroteno. El licopeno es el pigmento que hace a los tomates rojos y a las sandías rosadas, y que es consumida comúnmente en forma segura. La piña será cultivada en Costa Rica y la compañía la etiquetará como “piña rosada extra dulce”.



**Figura 55.** Alto contenido de licopeno.

Los cultivos transgénicos se han convertido en un recurso indispensable para los agricultores de todo el mundo debido a la gran cantidad de beneficios que ofrecen por su mejor productividad y rentabilidad, así como también por el menor esfuerzo que requieren. El cultivo de plantas genéticamente modificadas (GM) aumentó 110 veces a nivel mundial a tan sólo 21 años de comercialización, pasando de 1.7 millones de hectáreas en 1996, a 185.1 millones de hectáreas, en 2016 (**Figura 56**)<sup>71</sup>. En 2017 aumentaron 4.7 millones de hectáreas los cultivos modificados en el mundo basados en la biotecnología, hasta alcanzar los 189.8 millones de ha. Así lo destaca en su informe anual el Servicio Internacional de Adquisición de Aplicaciones de Agrobiotecnología (ISAAA, por sus siglas en inglés)<sup>72</sup>.



**Figura 56.** Los transgénicos avanzan.

La rápida adopción y los beneficios de esta tecnología en el norte de México, en donde en los años noventa casi desaparece el cultivo del algodón por la presencia significativa de plagas, se pueden ilustrar con la situación del algodón transgénico Bt, *Bacillus thuringiensis* que es resistente a ciertos insectos.

Básicamente, el algodón transgénico ha sido transformado y lleva incorporado en su genoma un gen de *Bacillus thuringiensis*, lo cual le permite producir una proteína que es tóxica a ciertos insectos de las familias Lepidóptera, Coleóptera y Díptera. La evidencia experimental y la práctica comercial han mostrado que el algodón transgénico posee una eficacia igual o superior a las prácticas convencionales de control de insectos que hacen uso de insecticidas.

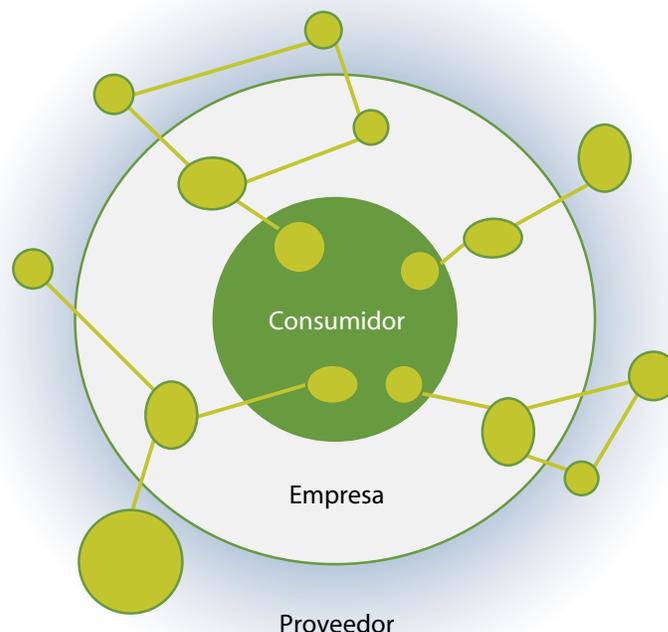
Las ventajas del algodón transgénico sobre el algodón convencional se han expresado también en mejoras económicas para el agricultor, que son el resultado de rendimientos superiores y un menor uso de insecticidas.

## Cambiar la visión de la empresa individual por la red de valor

Hoy en día, en las escuelas de negocios se dice que “la competencia no está entre las empresas sino en las redes de valor”. Dicha afirmación implica que no tiene sentido considerar a la agroempresa individual como unidad de análisis de competitividad. Lo que genera el valor de mercado definitivo es el servicio al cliente final, que se consigue a través de un circuito que no suele pasar por una única empresa, por lo que quizá no tenga sentido analizar la competencia entre un productor de trigo de Guanajuato y otro de Sonora, sino analizar las redes de valor a las que éstos pertenecen y comparar la competitividad de las redes.

Las redes de valor permiten nuevas formas de organización de los agronegocios para responder con mayor eficiencia a los diferentes nichos y segmentos de mercado agregando valor y servicios especializados. La red de valor es acerca de crear valor al consumidor, a la empresa y sus proveedores. Es dinámica y eficiente en una relación de asociación entre consumidor y agronegocio donde existe un flujo de información<sup>73</sup>.

La red de valor se define como la organización de diferentes agentes económicos para producir y llevar un bien individualizado y a costos masivos al consumidor. Se trata de que cada agente económico reciba el insumo adecuado y produzca el bien individualizado. Puede expresarse como un sistema de actores entrelazados para la atención de un segmento de mercado claramente identificado y definido (**Figura 57**). Cada actor es una empresa, un agente o una institución.



**Figura 57.** La red de valor.



Las redes de valor ponen en el centro de sus decisiones al consumidor que van a atender; identifican sus características y circunstancias particulares; se identifica cuál es el producto con el servicio al que el consumidor le asigna más valor o espera el mayor beneficio, con qué tipo de empaque lo prefiere, dónde le gusta adquirirlo, cuándo lo acostumbra adquirir, por qué escoge esa marca, cuál es la diferencia que percibe.

La información acerca del consumidor y su comportamiento es enviada a todas las empresas y agentes que intervienen en la red para llevar el producto al consumidor. La información es en forma digital y el producto se va rastreando desde el campo, la industria, las partes complementarias, el almacenaje y la distribución por sistemas de comunicación modernos<sup>74</sup>.

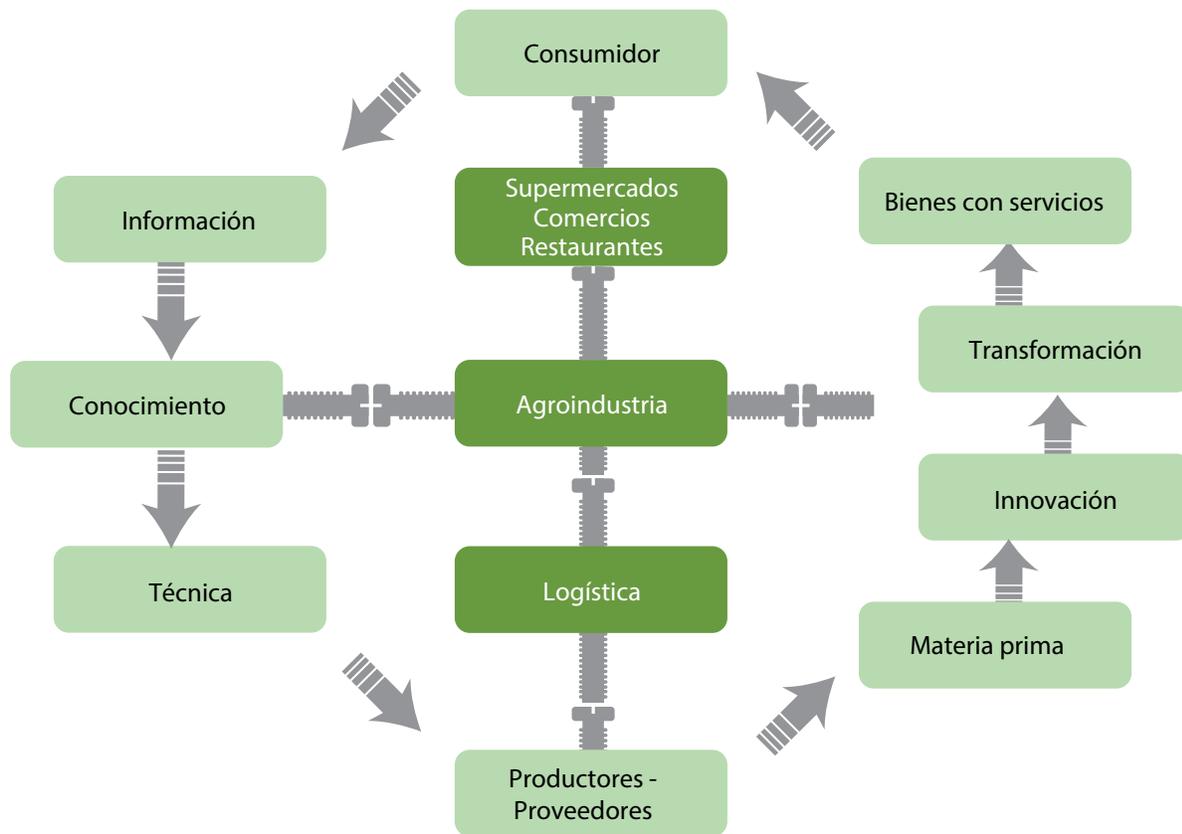
En la red de valor la articulación productiva se fundamenta y renueva constantemente por el desarrollo tecnológico que enfrentamos hoy en día, y que permite una obtención de datos sobre información de los mercados, clientes y competencia cada vez más fácil, veloz y a bajo costo. La capacidad de convertir y aprovechar esta información en conocimiento para generar nuevos productos y servicios que agreguen valor, son la base una nueva transformación competitiva de las empresas que integren una red de valor determinada<sup>75</sup>.

En este modelo, la agroindustria es considerada como el pivote que permite que ésta funcione mejor, toda vez que tiene el rol de enlace entre la producción primaria y el consumidor. Identifica a su proveedor ideal que le reduce costos o fortifica su competitividad o, por lo menos, el más adecuado para poder satisfacer las necesidades del consumidor.

En la parte superior de la **figura 58** se muestra cómo, dadas las características y circunstancias de los consumidores, a éstos se les ofrecen productos agroindustriales, los supermercados u otros tipos de comercializadores captan información sobre los gustos, preferencias y exigencias de los consumidores.

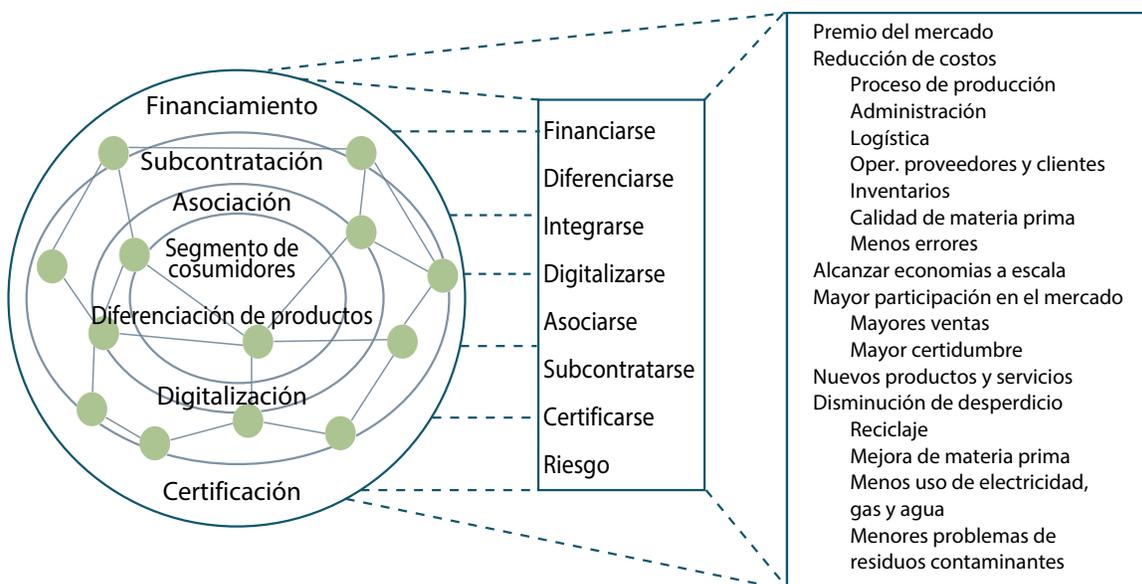
La red de valor tiene que ver con crear valor para el consumidor, la empresa y sus proveedores. Constituye una forma de organización mediante la cual las empresas rurales pequeñas e independientes se asocian para mejorar su posición en el mercado sin competir entre sí, establecer una estructura de “empresa grande” y competitiva y, al mismo tiempo, permitir que las empresas asociadas tengan acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento y actividades en común facilitando el surgimiento de economías de escala y demás beneficios que difícilmente podrían obtenerse de manera individual, como los señalados en la **figura 59**.

Dos formas de integrar redes de valor con las características señaladas son las cadenas cortas de comercialización de productos agrícolas y los modelos agroindustriales de gestión de la proveeduría, las cuales se analizan en los siguientes apartados.



Fuente: Adaptación de Brambila Paz J. 2006. *En el umbral de una agricultura nueva*. UACH-Colpos.

**Figura 58.** La agroindustria, lo más importante.



**Figura 59.** Los beneficios de la red de valor.

## Cadenas cortas de comercialización

Las cadenas cortas o circuitos cortos de comercialización son una forma de comercio basada en la venta directa de productos sin intermediarios –o eventualmente con uno solo– entre productores y consumidores. Este tipo de conceptualización de las cadenas productivas establece mecanismos de mercado que implican proximidad “geográfica, organizacional o social” entre productores y consumidores, y consiguen la mínima intermediación en sus intercambios. Los principios rectores de este esquema se resumen en la **figura 60**<sup>76</sup>.



**Figura 60.** Los fundamentos.

La proximidad es una característica definitoria de las cadenas cortas. Una proximidad en términos geográficos, pero también en términos sociales u organizacionales permite la construcción de una visión o de una identidad en relación al consumo de alimentos. La proximidad organizacional se traduce en la construcción de nuevas relaciones entre consumidores y productores, quienes abandonan la actitud pasiva y adquieren un rol más activo, generando otro tipo de relaciones entre sí. Se puede incluso hablar de nuevas formas de ciudadanía alimentaria, con participación activa y pensada, con mejor claridad sobre los alimentos y sobre cómo son producidos.

Otro atributo importante de la proximidad es la calidad, referida no sólo a un aspecto físico y de frescura, sino a la asociación con un atributo que es valorizado por el consumidor, como es la tradición culinaria o que los alimentos estén relacionados con una identidad.

Para asegurar la calidad, los productores llevan a cabo prácticas agrícolas sostenibles en consideración a las características del territorio. Los productos agroalimentarios se producen en espacios delimitados geográficamente y tienen características regionales<sup>77</sup>.

En las cadenas cortas se ofrecen productos cultivados y criados mediante prácticas agropecuarias sustentables, adicionalmente, se promueve la construcción de relaciones de confianza entre productores y consumidores basadas en la comunicación veraz. La empresa Nuestro Huerto CCA, cuyo caso describimos en apartados anteriores, es un ejemplo claro de este esquema.

Se puede afirmar que en la construcción de cadenas cortas de comercialización se movilizan valores sociales (confianza, salud y nutrición, culinaria, tradición, empleo juvenil, medios de vida comunitarios) por los actores locales en un territorio para adaptar prácticas sostenibles para el contexto local y crear nuevos espacios de mercado para sus productos. Además, en el proceso surgen reglas nuevas para las interacciones de mercado que no reemplazan, sino complementan las cadenas largas. Es lógico que, al adoptar reglas nuevas, el modelo crea tensiones con el sistema existente. Sin embargo, este esquema permite generar espacios nuevos de intercambio de saberes, prácticas y productos.

Se ha identificado un conjunto de modelos que permite facilitar la comprensión de las modalidades de circuitos cortos existentes cuyas características son las siguientes<sup>78</sup>.

## Ferias, tianguis y mercados de productores

Las ferias son espacios de comercialización e intercambio cultural, periódicos o esporádicos, donde productores agrícolas se relacionan de manera directa con sus clientes, favoreciendo la proximidad social. Por lo general, se comercializan productos con identidad, calidad y precio justo; pueden ser de carácter nacional, regional, o local y están administrados por un tercero o por los mismos productores. Su desarrollo puede ser iniciativa de un grupo de productores, de consumidores o de organismos públicos o privados.

En este contexto, el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) cada año organiza una feria denominada ExpoINAES (**Figura 61**), en donde más de 400 empresarios sociales de los 32 estados del país ponen a la venta los bienes y servicios que producen sus empresas sociales: accesorios, artesanías, alimentos y bebidas, dulces típicos, artículos para el hogar, ropa, calzado, muebles, entre otros<sup>79</sup>.





Figura 61. Cada año.

## Venta directa en predio u orilla de carretera

Corresponde a la venta directa que los productores realizan a consumidores finales en sus predios o en las carreteras aledañas a los lugares de producción, cumpliendo con requisitos mínimos de calidad e inocuidad.

En esta categoría podemos incluir a los negocios de comida que se ubican en los parques o avenidas, conocidos como *food truck*, el cual es un anglicismo para referirse a la gastronomía o camión restaurante. Es un vehículo grande, acondicionado para elaborar y vender comida callejera. En algunos, como las camionetas de helados, se preparan alimentos congelados o precocinados; otros cuentan con cocinas a bordo que permiten preparar cualquier plato desde cero<sup>80</sup>.

Las food trucks son más que camiones que venden comida preparada; en México, se han convertido en una tendencia clave para atacar el mercado principal en términos de consumo: los millennials. Estos camiones están listos para ofrecer menús aptos para jóvenes que trabajan en oficina, sin embargo, la comida es sólo el inicio: presentaciones gourmet, carros decorados por diseñadores y servicio personalizado aderezan la oferta. Rapidez, sabor y buenos precios, son elementos que convierten a las food trucks en una opción más de comida para oficinistas<sup>81</sup>.

El Food truck Barra Vieja (**Figura 62**) ofrece en la Ciudad de México los sabores del mar. Ofrece tacos y tostadas de pescados y mariscos, y demás platillos inspirados en el famosísimo puerto guerrerense ¿Su diferenciación? Productos frescos que aún saben a mar, y platillos clásicos, pero con sabores divertidos, potentes y muy bien pensados. También los hay no tan clásicos. Imaginen comer un taco encamisado (chile güero “encamisando” un camarón), o una tlayuda con pulpo en su tinta y chapulines, una tostada de erizo o percebes, un taco de pulpo con pesto de quelites, paella valenciana (pero con alioli), crab cakes (también con un toque de alioli) y muchas otras cosas deliciosas con las que este negocio no deja de sorprender semana a semana con sus especialidades, muchas veces complaciendo antojos de sus propios comensales, es decir la co-creación y la personalización se encuentran presentes<sup>82</sup>.



**Figura 62.** La novedad.

## Agroturismo

El agroturismo es una modalidad del turismo en espacios rurales que, además de los atractivos propios del territorio, valoriza otros recursos allí presentes (gastronomía, producción artesanal, especies agrícolas, productos agroindustriales y actividades conexas) y los convierte en una motivación adicional de viaje y permanencia de turistas. El agroturismo genera múltiples oportunidades para la venta directa de los productos agropecuarios locales a los visitantes (**Figura 63**).



**Figura 63.** Una experiencia única.

La actividad del agroturismo ha sido considerada por entidades públicas y privadas como una de las estrategias para dinamizar el desarrollo de las zonas rurales por su capacidad de contribuir a la generación de ingresos adicionales a los productores agropecuarios y pequeños agroprocesadores. El paisaje natural y agropecuario, las prácticas culturales ancestrales y la elaboración artesanal de productos son recursos inherentes a la vida rural que, valorizados a través del turismo, pueden complementar y diversificar las economías de muchas familias rurales.

En diversos estados de la república existen modelos de negocio que involucran el agroturismo, como la Ruta del Tequila, en Jalisco o la Ruta del Café, en Chiapas (**Figura 64**).

La Ruta del Café, un viaje a los rincones secretos de Chiapas, es una de las experiencias fascinantes. El turista recorre caminos entre la selvática vegetación al encuentro de las hermosas fincas productoras y procesadoras del aromático, las cuales cuentan con instalaciones de lujo para una atención y experiencia única de los visitantes. En este tour se puede practicar el senderismo, observación e identificación de flora y fauna, bicicleta de montaña, paseos a caballo, identificación de los procesos de producción de café y de la floricultura, entre otras acciones<sup>83</sup>.

**TOUR VIAJE A LA RUTA DEL CAFÉ**
**CATEGORIA: AGROTURISMO**

Fotografías
Contacto Directo y **Reservas**



**Fotografías del Tour**
15 Fotografías

**Tour Viaje a la Ruta del Café**  
**Ciudad de Salida:** Tapachula  
**Duración:** 5 Días 5 Noche  
**Hospedaje:** 3 Estrellas  
**Alimentos:** No incluidos  
**Tickets y Accesos:** Si Incluidos

Agroturismo  
Tarifa por persona desde  
\$5500.00  
Mínimo 4 personas

**Figura 64.** Por los cafetales.

## Venta directa a restaurantes y hoteles

Corresponde a la venta que los productores realizan directamente a restaurantes y hoteles. La cadena de restaurantes Toks, de Grupo Gigante, apostó a integrar a productores de alimentos de comunidades marginadas a su cadena de suministro... y ganó. Mediante la inclusión de este tipo de insumos, la venta de platillos aumentó entre 10 y 30%<sup>84</sup>.

El 8% de los insumos de la cadena proviene del programa “Proyectos Productivos”, que tiene 25 programas, de los cuales nueve están relacionados directamente con alimentos; entre los alimentos que se proveen mediante estos programas están:

**Granola mazahua.** En el poblado de San Felipe del Progreso, un grupo de mujeres mazahuas que han puesto este nombre muy en alto, desde finales de 2004 decidieron elaborar granola de manera especial utilizando los recursos naturales, la tradición y el corazón de su región. Sus ingredientes naturales y elaboración artesanal reflejan la riqueza y el sabor de la cocina mexicana.

**Mole Doña Yolanda.** Orgullosas de la tradicional cocina étnica, doña Yolanda y seis mujeres mazahuas elaboran el platillo mexicano por excelencia: el mole. Sus ingredientes naturales previamente seleccionados no sólo tienen un sabor inigualable, sino que también transmiten respeto por una tradición milenaria. Toks admira y comparte la calidad en el proceso artesanal del Mole Doña Yolanda, y lo pone a tu alcance en cualquiera de sus restaurantes.

**Mermelada Santa Rosa.** Mujeres de la sierra central de Guanajuato elaboran conservas de manera artesanal; aprovechando las fresas de la región y poniendo su mayor esfuerzo en cada detalle, logran una mermelada consistente y de sabor único (**Figura 65**).



**Figura 65.** Alianza con productores.

El primer pedido fue de 500 cubetas de mermelada al mes; actualmente se entregan entre 2 y 2.5 toneladas de mermelada semanalmente, un aumento impresionante que no se hubiera logrado sin el apoyo y el esfuerzo de todos los actores implicados, logrando con esto los excedentes económicos que sostienen el proyecto.

Aunque Toks representa 90% de sus ingresos, Conservas Santa Rosa no se conforma con hacer mermelada de fresa para la cadena de restaurantes y también la elabora de otras frutas típicas de la región, como guayaba, mango, pera y manzana e, incluso, se han aventurado a hacer de nopal y chile, además de membrillos y licores de sabor. En total venden 42 productos, haciendo de éste, un proyecto social exitoso de beneficio mutuo, tanto para la comunidad como para la empresa y su cadena de valor<sup>85</sup>.

Toks reconoce el trabajo de este grupo de emprendedoras y considera que la calidad de sus productos es digna de estar en su mesa. Por tratarse de un producto 100% natural, conserva las propiedades nutrimentales extraídas de la fresa, por lo cual, además de ser deliciosa, es buena para la salud.

## Canastas de productos o reparto a domicilio

Considera las ventas que realizan los agricultores a través de un servicio de reparto a domicilio de los consumidores, de manera directa o contando con el apoyo de una organización o empresa para la distribución, o de la compra directa de los consumidores en un sitio donde se presenta la diversidad de la oferta de varios microempresarios del territorio.

## Tiendas especializadas

Puntos de venta de propiedad de los productores o sus organizaciones en los que comercializan sus propios productos. Pueden también incluir productos de otros productores o productos que ayudan a promover el tráfico en la tienda.

Estado Natural es una tienda que abrió sus puertas en octubre del 2017; se encuentra en la colonia Roma de la Ciudad de México y promete ser amigable con el ambiente al vender alimentos sanos y nutritivos a granel. La tienda vende sus productos en bolsas biodegradables o en frascos de vidrio<sup>72</sup>.

En esta tienda se encuentra una gran variedad de productos y, por si fuera poco, se puede comprar la cantidad de alimentos que se desee a un excelente precio, de esta forma, este lugar evita un impacto ambiental al no tener empaques ni marcas.

Dentro de las secciones del Estado Natural se encuentran frutos secos y frutas deshidratadas, *super foods*, despensa básica, botanas, tés y especias (**Figura 66**).



**Figura 66.** A granel.

## Modelos agroindustriales de gestión de la proveeduría

Corresponden a la venta directa de los productores agrícolas a las agroindustrias. En general, se trata de estrategias de integración con los proveedores para que las agroindustrias puedan atender mercados dinámicos y exigentes en términos de calidad, regularidad, trazabilidad, etcétera. En términos generales, inician con programas de desarrollo de proveedores o similares y, posteriormente, se consolidan con una agricultura por contrato. En las siguientes secciones se analizan estas modalidades.

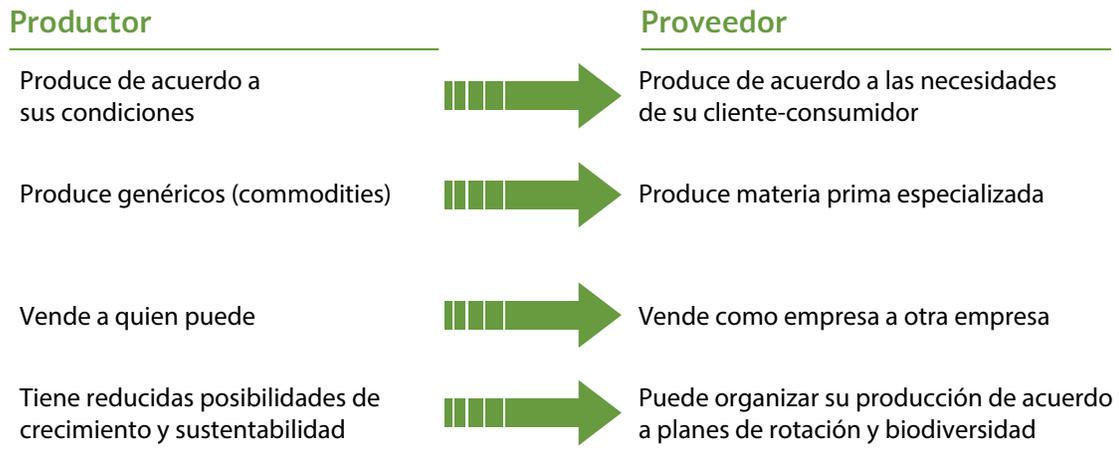
## Programas de desarrollo de proveedores y similares

A través de programas de desarrollo de proveedores, las empresas buscan fortalecer la relación con sus proveedores y mejorar el rendimiento de éstos al darles la oportunidad de adquirir las competencias y capacidades requeridas, y apoyarlos en la reducción de costos.

Una forma eficiente de integrar a los productores primarios en redes de valor competitivas es a través de esquemas de desarrollo de proveedores. El desarrollo de proveedores es un instrumento que facilita a las empresas agroindustriales invertir en los productores (sus proveedores) para lograr un abastecimiento en volumen y calidad confiable en sus materias primas, para abastecer a un mercado previamente definido<sup>86</sup>.

La meta del desarrollo de proveedores es establecer un ambiente de cooperación entre empresarios, productores (proveedores) y procesadores buscando el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, perfeccionamiento de especificaciones, información compartida, análisis de procesos, evaluación de proveedores, identificación de mejoras en el cumplimiento y modelos existentes para la certificación de programas de abastecimiento.

Como beneficio de este ambiente de cooperación se espera la creación de relaciones de largo plazo mutuamente beneficiosas para proveedores y procesadores (relaciones ganar-ganar), que incidirán en costos más bajos, productos de mejor calidad y mejor posicionamiento en el mercado, atendiendo a las necesidades del consumidor (**Figura 67**).



**Figura 67.** Nuevo productor.

Así pues, los productores primarios, para acceder a la red de valor de los alimentos con servicios, se están transformando en proveedores y se organizan en integradoras o cooperativas que les permitan certificar y garantizar las buenas prácticas de producción, buenas prácticas comerciales, la inocuidad, el origen, los tiempos, volumen, calidad, precio y la logística adecuada.

### Agricultura por contrato para la producción agrícola

Acuerdo en el que el productor o grupo de productores es responsable de producir y entregar productos agropecuarios, por lo general *commodities* de acuerdo con las especificaciones del contratista; éste, por su parte, se compromete a adquirir el producto por un precio, y generalmente tiene algún grado de participación en las actividades de producción; por ejemplo, aportando insumos o asistencia técnica.

Un ejemplo es el caso de los pequeños productores de hortalizas que son proveedores de la agroindustria de alimentos congelados “La Huerta”. Esta agroindustria tiene relación directa con los productores primarios y con quienes establece los contratos de producción y venta. La Huerta inició como parafinanciera otorgando financiamiento a productores y brindando apoyo de fomento tecnológico con reembolso por los costos de asistencia técnica, días demostrativos, viajes de observación y eventos de capacitación. Debido a la calidad que han alcanzado sus productos y a su estrategia de mercado, logró colocarse con éxito en el mercado nacional de hortalizas congeladas y exportar a Inglaterra, Japón, Canadá, Corea, Taiwán y Estados Unidos bajo sus propias marcas: La Huerta® y Nutriverde<sup>87</sup>.

Otro ejemplo de este tipo de modelo se ubica en la comercialización de frutas y hortalizas, donde existen experiencias exitosas del establecimiento de programas de adquisiciones directas por parte de supermercados. Uno de ellos es el caso de comercialización de manzanas en China, donde hace años los productores primarios vendían sus productos a acopiadores, éstos a su vez lo entregaban a distribuidores mayoristas para posteriormente llegar al supermercado y al consumidor final. Recientemente, los supermercados han establecido contacto directo con los productores y con sus empresas distribuidoras. Lo anterior permite tener un mejor control sobre la calidad de los productos, en este caso perecederos, así como en el monitoreo del cumplimiento de estándares y certificaciones de inocuidad y calidad. Cabe recordar que, en China, principal productor de manzana a nivel mundial, una considerable proporción de la producción proviene de pequeños productores<sup>88</sup>.

En nuestro país, la estrategia de la cadena de supermercados Walmart “Pequeño Productor Cuentas con Nosotros” surgió en 2014 con la finalidad de promover la compra de artículos de pequeños productores (sociales y comerciales) mediante la señalización de sus productos historias en tiendas Walmart y Superama del país, así como en Superama.com.mx<sup>89</sup>.

Por un lado, se encuentran proveedores Pymes quienes, a través de la iniciativa *adopta una pyme*, reciben capacitación y asesoría para incrementar sus ventas y desarrollar sus capacidades operativas, financieras y logísticas a través de las áreas de Compras y Desarrollo de Proveedores de Walmart de México y Centroamérica.

Por otro lado, los pequeños proveedores sociales son productores y agricultores de bajos ingresos y de comunidades vulnerables a quienes, desde 2004, Fundación Walmart de México, mediante otras organizaciones, brinda capacitación, financiamiento y acceso al mercado comercial que les permiten desarrollar sus productos y fortalecer sus habilidades para comercializar sus artículos en los autoservicios de Walmart de México y Centroamérica o en cualquier otro autoservicio e, incluso, no venderlos en el país y exportarlos. Además, aquellos pequeños productores sociales cuyos artículos se venden en las tiendas Superama y Walmart en México, reciben el 100% de la utilidad de la venta de sus productos. En 2015, bajo este esquema, se logró la participación de 20 mil productores y la comercialización de 209 de sus productos (**Figura 68**).



**Figura 68.** Alianza con supermercados.

## Surgimiento de nuevos mercados

En cuanto a las tendencias en las preferencias de los consumidores, como hemos venido refiriendo en este libro, ha aumentado la demanda de productos con certificados de calidad, inocuidad y producción orgánica. De acuerdo con evidencia empírica reciente, se detecta que los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio considerable por productos alimenticios, incluso caseros, locales y tradicionales que les aseguren calidad, sabor e inocuidad. Saber explotar esta tendencia en el consumo representa una importante oportunidad para los agronegocios<sup>90</sup>.

Por primera vez en la historia, los mayores retos que enfrenta la cadena alimentaria tienen que ver no sólo con las tecnologías o los costos de producción, sino con el impacto ambiental y social tanto de los procesos de producción como del alimento en sí. Las ventas de alimentos procesados están cayendo a medida que los consumidores prefieren los productos con “etiquetas limpias” y alimentos orgánicos.

Las ventas de bebidas gaseosas, papas fritas, cereales empacados, comidas congeladas, chicles e, incluso, jugo de naranja, han caído hasta en 25% en los últimos cinco años, a medida que los consumidores perciben estos productos como opciones no saludables. Por el contrario, el crecimiento de la cerveza y del pan artesanal, las cafeterías y las tiendas de productos orgánicos, reflejan la encrucijada del mercadeo de productos artesanales y productos masivos. Al mismo tiempo, al reconocer estos cambios, los reguladores del gobierno, los organismos no gubernamentales, los proveedores de bienes y servicios e, incluso, los empleados potenciales, son más proactivos y extrovertidos que nunca<sup>91</sup>.

Los consumidores que fácilmente pueden investigar los ingredientes, los procesos y las empresas para tomar decisiones mejor informadas respecto a la seguridad alimentaria y a la nutrición, están marcando la pauta y definiendo las exigencias de cambio en la industria alimentaria.

Entre las características y tendencias que hoy comienzan a definir al nuevo consumidor se han identificado las siguientes, algunas de ellas ya se han referido y ejemplificado en secciones anteriores<sup>92</sup>.

**Individual.** Este tipo de consumidor busca un trato más personalizado que le haga sentir especial y único e, incluso, está dispuesto a participar en el proceso de elaboración del producto.

Como ejemplo tenemos la máquina tipo ‘Nespresso’ para hacer tortillas: “Hace tortillas a partir de bolas de masa en cápsulas, similares a las de las cafeteras” (**Figura 69**). Las tortillas mexicanas pueden hacerse a mano en una prensa circular o en una máquina industrial como de las tortillerías o los supermercados. Una empresa suiza quiere agregar un nuevo método a la lista; una cápsula de plástico que contiene una bola de masa se introduce en una máquina, ésta la aplana y la cocina en uno o dos minutos<sup>93,94</sup>.



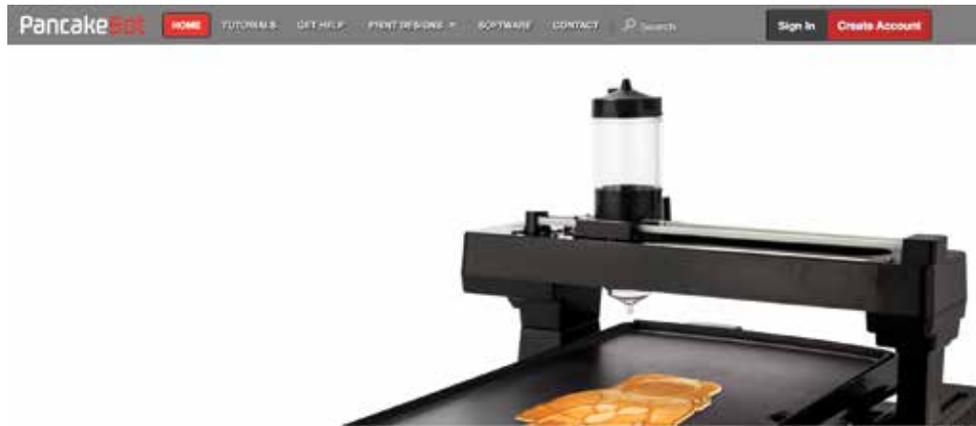
**Figura 69.** Tortillas en casa.

**Universal.** La segmentación clásica del marketing, tal y como se conocía, ya no es suficiente. Las líneas y los límites se desdibujan, hoy más que nunca han ido apareciendo nuevos criterios. En un mundo que cambia constantemente y que está más interrelacionado cada día, las compañías necesitan una comprensión más profunda del comportamiento humano para encontrar su objetivo. Es decir, un consumidor puede pertenecer a distintos segmentos de mercado en función de su ánimo y estilo de vida, haciendo difícil su ubicación en un solo segmento.

En este grupo se clasifica la máquina “PancakeBot”, impresora 3D, hace hot cakes con increíbles diseños en pocos minutos por lo que a partir de ahora podrá imprimir el desayuno con dinosaurios, astronautas, flores o hasta caras de personajes famosos, como el astronauta (**Figura 70**). Esta versatilidad hace que esta propuesta de valor no sea dirigida a un solo segmento de consumidores, ya que pueden ser las familias, los restaurants, salones de fiestas, puestos callejeros y todos los lugares donde se puedan disfrutar estos novedosos hot cakes.

El PancakeBot permite a los usuarios crear sus propios diseños en una aplicación móvil o directamente en la computadora, estos se exportan por medio de una memoria SD para luego ser plasmados en hot cakes. Una vez que la máquina recibe el diseño, inyecta poco a poco la masa sobre un sartén caliente siendo capaz de crear sombras y tonos para que el diseño quede perfecto. La tarjeta SD del PancakeBot se puede cargar con cualquier diseño, por lo que los usuarios pueden crear sus propios hot cakes o imprimir alguno en línea si no se tienen muchas habilidades en el dibujo. PancakeBot está disponible en Amazon por poco menos de 300 dólares más gastos de envío<sup>95</sup>.





**Figura 70.** Hot cakes únicos.

**Sencillez.** En esta época caracterizada por la impaciencia que presenta la sociedad, donde las vidas se complican, los consumidores anhelan las cosas sencillas. Los agronegocios pueden aprovechar esta necesidad aportando soluciones a algunos problemas cotidianos para, de esta forma, crear valor y establecer un vínculo con sus consumidores.

El caso del huevo duro empacado al vacío es interesante. El huevo duro es una manera práctica y saludable de consumir este alimento; de esa forma, se eliminan grasas perjudiciales a la salud incluidas en la fritura, además de consumir menos calorías. Un huevo frito tiene 107 calorías mientras un huevo cocido solamente 75. En México, el consumo de huevo duro tiene un fuerte arraigo; se consume en tacos de huevo, acompaña diversos patillos como el arroz y las albóndigas, o en ensaladas, por mencionar algunos. Sin embargo, preparar un buen huevo duro no es tarea sencilla, ya que se deben seguir estos seis pasos:

- Se pone agua a hervir en una cazuela pequeña.
- Cuando el agua comience a hervir, se introduce el huevo con cuidado.
- Se añade una cucharada de sal para que luego se pele más fácilmente.
- Cuando se introduzca el huevo en la cazuela, el agua perderá algo del hervor; hay que esperar a que empiece a hervir de nuevo y desde ese momento se deja cocer de 10 a 12 minutos.
- Pasado ese tiempo, se saca el huevo de la cazuela y se deja enfriar o se refresca bajo el chorro de agua fría.
- Se casca el huevo sobre la tabla; se pela y corta al gusto.

Pero la empresa productora de huevo San Juan ha facilitado este proceso para los consumidores que anhelan las cosas sencillas y que son impacientes, con su producto denominado Huevocados. La **figura 71** muestra el paquete de 2 y 10 huevos cocidos y sin cascarón, listos para disfrutarse. Cuentan

con un práctico empaque resellable, por lo que se puede usar sólo lo que se necesite y ahorrar tiempo en la preparación de platillos y botanas. Esta presentación permite consumir el huevo en donde quieras: la escuela, el trabajo, el gimnasio, etcétera. Es un snack nutritivo, completo y saludable<sup>96</sup>.



**Figura 71.** Ahorras tiempo.

**Valores.** Ser honesto y transparente ya no es una opción para las empresas; es un deber. Ahora más que nunca los agronegocios tienen que encontrar su objetivo, tener claros sus valores para tomar partido y convertir pensamientos en acciones. El consumidor de hoy compra con un objetivo y la responsabilidad social corporativa debe ser la nueva razón de ser de las empresas.

Si alguna vez te enchilaste con el riquísimo sabor de los chiles jalapeños, serranos en rajas o chipotle de cierta marca, cuando sepas que unos trabajadores de ésta se orinaron en la línea de producción de los chiles enlatados, te vas a “enchilar” más<sup>97</sup>.

La empresa ofreció una disculpa por la imagen difundida en redes sociales donde dos extrabajadores orinan sobre los chiles al interior de una planta productora. Condenó la “vulgaridad y el mal gusto” de estos dos sujetos, quienes trabajaban de manera temporal en la empresa. En un comunicado señaló que ambos fueron despedidos, y que su conducta no refleja “los valores de la empresa ni su manera de operar”.

Agregó que la higiene de sus productos no fue comprometida ante este hecho, debido a que el momento en que ocurrió el incidente fue en una etapa previa al lavado de los chiles. Los chiles pasan por un proceso de lavado, escaldado, llenado, preparación y cocción. La cocción es en sí un proceso de pasteurización que se lleva a cabo en la lata totalmente cerrada. Ante este tipo de acciones, la empresa indicó que se reforzaría la vigilancia a los empleados en su desempeño cotidiano, que permita mantener sus valores.



**Racional e irracional.** Por un lado, mirar más las ofertas sería lo que en Nielsen llaman "promosensibles" e "hipersensibles" al precio, pero paradójicamente los consumidores son capaces de gastar un dineral en una experiencia. El consumidor actual es muy racional en unas compras e irracional en otras, de manera que puede comprar un boleto de avión de bajo precio para viajar a París y allí alojarse en el hotel más caro.

¿Por qué pagar en Starbucks por una taza de café el tripe de lo que se pagaría en una simple cafetería?<sup>98</sup>. Existen dos respuestas a esta pregunta, la primera es desde el punto de vista de la teoría económica, y la segunda desde la neuroeconomía o economía del comportamiento.

La teoría económica establece tres estrategias típicas que se utilizan para descubrir a aquellos clientes que tienen una actitud más indiferente con respecto al precio. La primera es la que los economistas llaman "discriminación de precios de primer grado" u "objetivo único" en la que se evalúa a cada cliente de forma individual y se le cobra de acuerdo con la suma que está dispuesto a pagar. Este método no goza de popularidad por su dificultad para implementarlo.

La segunda estrategia es la denominada "objetivo grupal", según la cual se ofrecen precios distintos a miembros de distintos grupos. Las empresas que intentan aumentar sus ganancias y obtener el máximo valor de la escasez con la que cuentan se interesan en aquellas personas que están realmente dispuestas a pagar más, en lugar de aquellas que podrían pagar más.

La tercera estrategia es la "autoincriminación", que es la que utiliza Starbucks cuando hace que algunos de sus clientes confiesen que son sensibles a los precios. Para lograr que los clientes se delaten, las empresas deben vender productos que se diferencian ligeramente uno del otro, ofrecer productos en diferentes cantidades o con diferentes características.

Observa la siguiente lista típica de precios de cualquier Starbucks:

### Lista de precios de Starbucks

Producto	Precio (dólares)
Chocolate caliente	2.20
Capuchino	2.55
Café Moca	2.75
Moca con chocolate blanco	3.20
Capuchino de veinte onzas	3.40

Fuente. Adaptación de Tim Harford. 2007. El economista camuflado. Temas de Hoy. México

Para la lista anterior se puede traducir de la siguiente manera:

### Traducción de precios de Starbucks

Producto	Precio (dólares)
Chocolate caliente (sin ingredientes adicionales)	2.20
Capuchino (sin ingredientes adicionales)	2.55
Los dos anteriores combinados (me siento especial)	2.75
Utiliza un ingrediente en polvo diferente (me siento muy especial)	3.20
Que sea bien grande (me siento voraz)	3.40

Fuente. Adaptación de Tim Harford.2007. El economista camuflado. Temas de Hoy. México.

Starbucks no sólo trata de ofrecer un abanico de posibilidades a sus clientes, también intenta darles la oportunidad de demostrar hasta dónde el precio no es una restricción al momento de pedir. No cuesta mucho más dinero preparar una taza de café más grande, utilizar un jarabe saborizante o agregar chocolate en polvo o un chorrillo de crema batida montada. Cada producto de esta carta tiene casi el mismo costo de producción para Starbucks, con una diferencia de uno o dos centavos de dólar.

Al cobrar precios totalmente distintos por productos que tienen, en general, el mismo costo, Starbucks puede descubrir quiénes son los clientes menos sensibles a los precios, y como no tiene un modo de identificar fehacientemente a los clientes más derrochadores, los invita a que se hagan notar al elegir los productos más ostentosos.

La otra respuesta indica que Starbucks tiene precios caros simplemente porque es un lugar diferente, basado en las siguientes reglas no escritas.

- Crearon un lugar acogedor donde al cliente más le gustaría estar, después de su casa y de su oficina.
- Tratan a todos por igual. No hay clientes más importantes que otros, por lo que ya no se utiliza el desgastado concepto discriminador VIP.
- El café es el pretexto primario para vender, pero alrededor del mismo se pueden ofrecer muchos productos adicionales y complementarios.
- Se olvidaron de la temporalidad. Cuenta con productos y opciones para las cuatros estaciones del año: desde un humeante café o un chocolate espeso y caliente para el invierno, hasta un refrescante y helado frapuccino para el verano.
- El cliente acude en busca de un buen café. Los procesos son sencillos y estandarizados para presentar siempre un solo frente, asegurando la calidad del producto.
- En el fondo saben que no se trata de precio y calidad, sino de estatus, presencia y ambiente.
- Contrata a personas iguales a sus clientes. Las personas que atienden alguna vez estuvieron en la fila comprando un café, "hablan el mismo "idioma".



- Se obsesionan por buscar la lealtad del cliente.
- Personalizan la visita del cliente: es un café personalizado para un cliente que tiene nombre.
- Todo mundo habla de ellos y de sus historias de éxito.
- Ayudan a la comunidad. Siempre dan la imagen del cuidado sano, preocupado por los demás, ya sea en campañas a favor del medio ambiente o del pago justo para los productores del café.
- A todas horas crean, refuerzan y conservan la personalidad de la marca.
- Para ellos no es un café para llevar, es una marca para llevar, quieren que el cliente salga orgulloso de pagar hasta 5 dólares por un café y lo muestre al mundo como un trofeo.

En resumen, no se trata de vender un servicio, sino de ofrecer una verdadera EXPERIENCIA y estimular el lado irracional del consumidor.

**Co-creación.** En este mercado el consumidor se involucra activamente en el diseño, producción y suministro de los bienes y servicios que consume. Considerando el poder de las redes sociales, los consumidores de este mercado, también conocidos como prosumidores, se han convertido en abiertos defensores de productos y marcas, y lo que deciden consumir refleja sus valores, aspiraciones y creencias. Desde el punto de vista de una empresa significa que cada vez más son los prosumidores, y no el fabricante, quienes configuran e, incluso, controlan el mensaje y promueven la demanda. Los prosumidores representan el 20% de los consumidores, pero este porcentaje influye de manera desproporcionada sobre el comportamiento de los negocios.

El desafío para las empresas tradicionales de alimentos (“Big Food”) y para los agronegocios es evidente; el diario New York Times resumió este desafío diciendo: “Los consumidores están dejando atrás las marcas más icónicas de América. ... Las empresas de alimentos están avanzando en la dirección correcta, pero eso no será suficiente para salvarlas. Si han de sobrevivir a los cambios en los hábitos de alimentación, necesitan un cambio fundamental en su enfoque ...El movimiento alimentario durante las dos últimas décadas ha alterado notablemente el comportamiento del consumidor y ha transformado el escenario competitivo.”

Un estudio examinó 50 de las más destacadas organizaciones de alimentos y bebidas, entre ellas se encontraban empresas como Walmart, PepsiCo, General Mills, Kraft, Tyson, Smithfield y Nestlé. La meta era identificar las demandas subyacentes del prosumidor, ahora y en el futuro. La investigación empezó por sus páginas Web u otros medios públicos; posteriormente continuó con entrevistas detalladas a directores de 25 de esas organizaciones. Se les solicitó que definieran lo que los consumidores quieren de ellos ahora y lo que posiblemente deseen en el futuro. Sus respuestas se pueden resumir en las siguientes ocho categorías.

**Competencia.** Aparte de los desafíos competitivos conocidos (mantenerse a la delantera/ diferenciarse de los competidores, precios fluctuantes, fracaso de nuevos productos y el surgimiento de nuevos competidores), se determinó que el gran desafío que plantea el prosumidor es la “Culpa por Asociación”. Esto se refiere a una situación en la que una empresa mancha toda una categoría –bien sea por mala suerte o por malas acciones– y otras empresas de ese sector sufren a consecuencia de la reacción de los consumidores; por ejemplo, recientemente los activistas de Greenpeace bloquearon las importaciones de aceite de palma de IOI Commodity Trading, impidiendo su descarga en un puerto de Rotterdam hasta que el comerciante de Malasia firmara una declaración comprometiendo su cadena de suministro con prácticas sostenibles.

**Demandas cambiantes del consumidor.** La influencia de las redes sociales fue una grave preocupación. Los prosumidores están presionando con fuerza para tener opciones más saludables, en defensa del bienestar animal, variedad y alimentos menos procesados. Se consideró que mantener la relevancia, anticiparse a los cambios en los gustos y reconocer las prioridades cambiantes del consumidor eran grandes desafíos.

**Cadena de suministro.** Los prosumidores esperan integridad de parte de los participantes a todo lo largo de la cadena de suministro de alimentos; también buscan seguridad de suministro, eficiencia dentro de la cadena y esperan poder confiar en las relaciones entre aliados en la cadena.

**Estructura del mercado.** La forma en que los prosumidores ven a las estructuras del mercado son cada vez más distintas de la forma en que las organizaciones de alimentos están acostumbradas a verlas. Cada vez más la línea divisoria entre el desarrollo de la marca y la propia etiqueta se hace más borrosa, sustituyendo a los minoristas tradicionales por las tiendas de descuento y cambiando las relaciones en la venta al detalle.

**Seguridad alimentaria.** La seguridad y la confianza del consumidor en la seguridad alimentaria es un tema específico de las organizaciones de alimentos. Los prosumidores son muy volubles cuando se trata de temas como enfermedades transmitidas por los alimentos y retiro de productos alimenticios; además, se complacen en introducir demandas legales por causa de contaminantes (directamente de la empresa o contaminación aguas arriba por causa de los proveedores). Los productores de alimentos deben estar conscientes del temor generalizado del consumidor y de las expectativas de éste con relación a la seguridad alimentaria.

**Nutrición/calidad.** Los prosumidores están en la búsqueda de ingredientes no saludables (bien sean reales o percibidos): los productores de alimentos deben estar conscientes de la imagen de los ingredientes y de los productos y aprender a abordar las percepciones negativas, a la vez que satisfacen la preferencia, cada vez mayor, por alternativas más saludables.



**Condiciones de trabajo.** Las empresas de alimentos señalaron que encontrar y conservar la mano de obra es cada día más preocupante. Las prácticas de trabajo más avanzadas –de la granja a la mesa– requieren trabajadores más capacitados. Los prosumidores esperan que las empresas a las que compran garanticen que todos los trabajadores reciban una remuneración razonable, independientemente de donde vivan.

**Seguridad de la información.** Las empresas están muy conscientes de que proteger la integridad y la seguridad, tanto de los datos de los consumidores como de los proveedores, es esencial y se espera que esto sea cada vez más difícil en el futuro.

Para cualquier tipo de agronegocio que implica tratar con consumidores, el desarrollo de los prosumidores es un tema crucial. Las expectativas de hoy se convertirán en las normas mínimas del mañana. La capacidad nutritiva, la calidad de los alimentos, la frescura y el sabor se darán por sentado; es decir, se considerarán requisitos mínimos para estar en el mercado y ya no serán puntos de diferenciación entre competidores de alimentos.

**Verde.** Si bien la mayor concientización respecto del cuidado del medio ambiente comenzó a intensificarse hace ya varios años, hoy en día este tipo de mercado se resignifica y adquiere nuevos límites y conceptos. Bajo esta categoría se encuentran los “green”, individuos severos en su estilo de vida, que proponen dejar de consumir para seguir una conducta realmente sustentable, y los “green light”, más moderados, quienes manifiestan un interés por el origen de los productos.

El modelo de producción agrícola convencional es el más utilizado actualmente; está caracterizado principalmente por tener alta eficiencia, por la utilización intensiva de productos químicos para el control de plagas, por los fertilizantes químicos para compensar la pérdida natural de la fertilidad del suelo y la utilización intensiva de los recursos. Tras varios años, y diversos estudios, se ha demostrado que este tipo de cultivo no es sostenible por la degradación del suelo, así como por atentar contra el equilibrio ecológico, la biodiversidad y el medio ambiente, además de que el uso intensivo e indiscriminado de plaguicidas y fertilizantes químicos es nocivo para la salud.

La agricultura orgánica constituye una estrategia basada tanto en el buen manejo del suelo como en la generación de una cadena comercial más justa y que, finalmente, deriva en una producción que garantiza un alimento más saludable. La agricultura orgánica requiere hacer un uso responsable de energía y de los recursos, mantener la biodiversidad, además del equilibrio ecológico regional, mejorar la calidad del suelo y mantener la calidad del agua.

Los productores que practican métodos orgánicos presentan, por decirlo de una manera, un mayor grado de dificultad, experimentan mayores limitantes en lo que se refiere a prevención, control de plagas y enfermedades, nutrición de cultivo, rendimiento promedio en productividad más bajo en

comparación con un sistema convencional. Los rendimientos orgánicos son bajos en los primeros años después de la conversión, y aumentan gradualmente con el tiempo debido a las mejoras en la fertilidad del suelo y a la capacidad de gestión. Lo anterior justifica el sobreprecio que los productos orgánicos tienen respecto a los producidos por métodos convencionales.

Para atender este mercado existe un gran número de modelos de negocio, tal es el caso del negocio Orígenes Orgánicos. Este agronegocio se autodefine como una empresa más allá de lo orgánico, ya que es una marca preocupada por ofrecer los mejores productos naturales y orgánicos (más detalles se pueden obtener en su página web) (Figura 72). En cada uno de sus establecimientos: tiendas y restaurante, el aspecto eco-friendly y amigable con el ambiente está presente<sup>99</sup>.

Orígenes es una de las empresas pioneras en México dentro de este segmento denominado “green” o verde al desarrollar y ofrecer un concepto de opciones naturales y saludables amigables con el planeta, a través de una red de tiendas en donde se puede encontrar una variedad de productos orgánicos, sin gluten, sin azúcar, sin sal y biodegradables. Opciones saludables y 100% naturales que se adaptan a las necesidades del día a día, alternativas confiables e innovadoras que mantienen una relación armónica con nosotros y nuestro entorno.

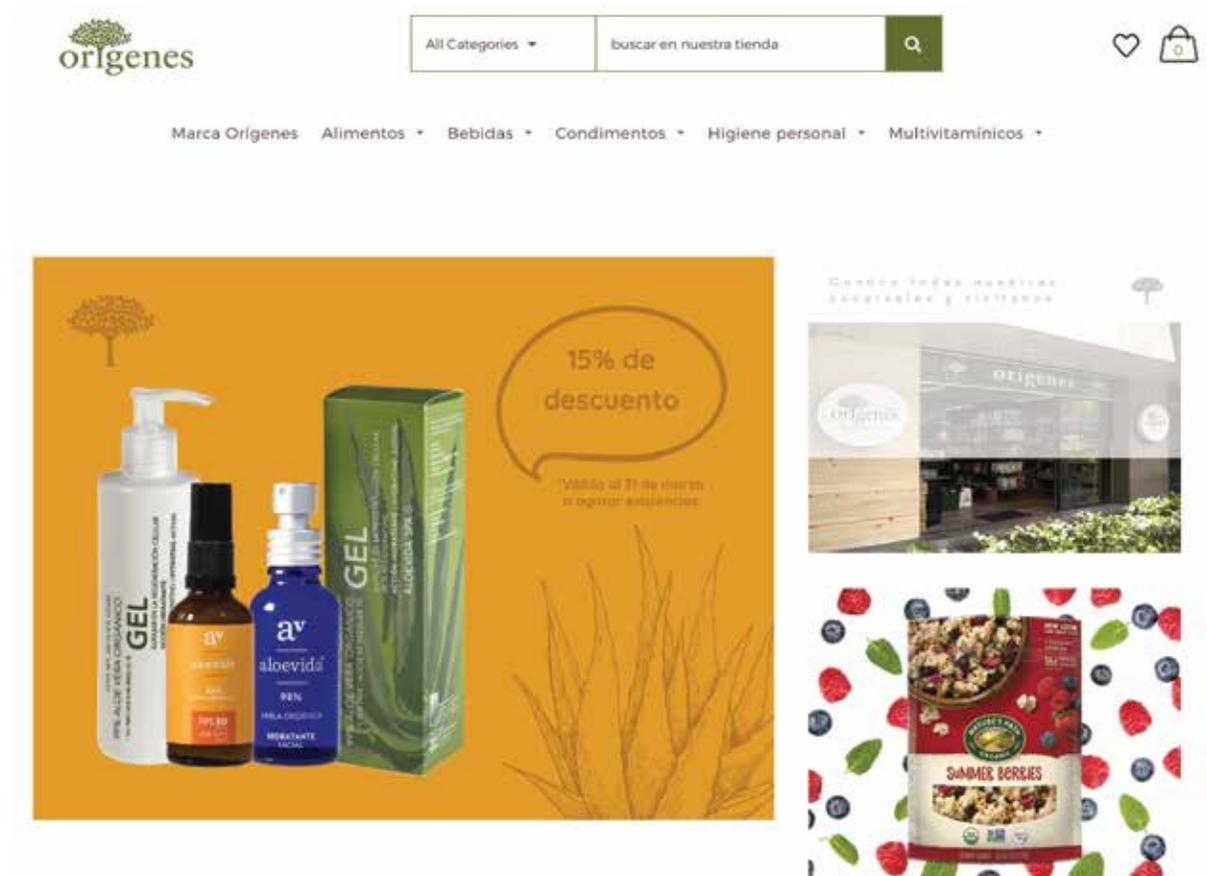


Figura 72. 100% orgánico.

**Biomercado.** También llamado biocomercio, mezcla las oportunidades de negocio a partir de productos nativos con estrategias de sostenibilidad en un escenario de comercio justo. Estas ideas de negocio están teniendo cada vez más adeptos y pueden constituirse en los negocios del futuro. La quinua y el café son ejemplos perfectos<sup>100</sup>.

Para impulsar el biocomercio es necesario consolidar las *cadena productivas* promoviendo la asociatividad. En un país como el nuestro, en donde el minifundio aun predomina en diferentes regiones, la falta de tecnología, limitados apoyos gubernamentales y acceso al sistema financiero son barreras que hay que superar.

La asociatividad permite diseñar estrategias colectivas en un marco de flexibilidad y autonomía. Para que la fórmula funcione, los miembros de estas asociaciones deben actuar con solidaridad y responsabilidad. Al asociarse, los pequeños productores pueden conseguir disminuir costos, aumentar su productividad y así ofrecer una oferta exportable viable.

Ahora es momento de aprovechar la oportunidad de generar y fortalecer los agronegocios con base en la riqueza de recursos genéticos agrícolas (RFFA) existentes en el país, y que su consumo se ha difundido y adoptado en varias regiones del mundo (**Figura 73**) a través de ofertar propuestas de valor con productos naturales, aquellos de los que estamos orgullosos, pero a los cuales no generamos el valor que merecen; productos como chirimoya, calabaza, chíá, amaranto, frijol, vainilla, camote, guanábana, chilacayote, chayote, nopal, agave, entre otros, hoy son desconocidos en muchos mercados o poco aprovechados, tanto a nivel nacional como internacional<sup>101</sup>.



**Figura 73.** Los RFFA.

**Saludable.** Implica personas más conscientes sobre qué deben hacer para tener una vida saludable (aquí apalanca su última campaña Coca-Cola, que propone ejercitar la salud emocional). Esta tendencia comprende su propia paradoja, ya que, mientras la gente muestra más preocupación por el bienestar, su comportamiento real dista de ser congruente con esta idea ¿La oportunidad para las marcas? Responder a los pedidos de ayuda que plantean los consumidores a fin de tener una mejor calidad de vida.

En este segmento existe gran variedad de nuevos productos alimenticios que buscan que el consumidor luzca mejor, así como proponer cambios en los hábitos alimenticios e, incluso, introducir nuevos ingredientes para que se consuman de forma más creativa. Entre ellos tenemos galletas elaboradas con semillas de linaza, avena y quinua. La quinua es un cereal originario de Perú que empieza a consumirse en México; ciertos sectores de la población lo combinan con frutas o yogures en los desayunos, particularmente por su sabor que no es tan fuerte y no altera el sabor de los alimentos, además de que se caracteriza por tener mucha proteína.

**Siempre joven.** Este mercado está acompañado por una explosión de la oferta de productos para verse mejor. Hoy la población vive más años y tiene menos hijos, a la vez que las sociedades envejecen. Una de las expresiones de esta tendencia es el disparatado esfuerzo de muchas mujeres por parecerse a sus hijas y hasta por competir con ellas en términos de imagen física.

**Dinámico.** Implica el mercado en donde los consumidores se mueven; este dinamismo no sólo se manifiesta en lo tecnológico sino en lo social, lo físico, lo cultural y lo virtual. Implica manifestaciones como “Bebidas para llevar”, el “Entretenimiento para el camino” y la “Belleza en movimiento”.

**Rápido.** Este mercado no sólo está relacionado con el auge de la comida rápida y los snacks como papas fritas y otras delicias fritas, sino también con diferentes alimentos fáciles de comer y que implican instantaneidad en el consumo.

**Volátil (Infidel).** Si el consumidor no es fiel a sus parejas ¿por qué ser fiel a una marca?.

**Relajante.** Se estima que 25% de la gente está frecuentemente saturada de presiones y “hace malabarismos” para cumplir con múltiples tareas. En este caso, los agronegocios deben responder con una oferta de productos de “relax” y con otros que ofrezcan diversión y permitan desconectarse. Algunas curiosidades: la población camina hoy mucho más rápido que en el pasado y sin embargo manifiesta no poder cumplir con sus objetivos.

**Individuales.** En Ciudad de México uno de cada cuatro hogares es unipersonal. Este dato refleja el paulatino cambio de toda una estructura social. Con relación a las modificaciones de los productos, esto lleva a la “miniaturización” de los packs y a la oferta de viajes y productos exclusivos para las personas que eligen vivir solas.



**Autenticidad.** Los consumidores de hoy tienen cierta resistencia a lo que no es auténtico o genuino; así, cuando el mercado les acerca propuestas ligeras o sin contenido, aparecen frases como “esto es puro marketing”. Para contrarrestar esta desconfianza, algunas empresas han comenzado a disponer de laboratorios en donde la gente prueba los productos antes de comprarlos.

**Premium.** Cuando los agronegocios emiten una edición premium de sus productos, se puede decir que se abre paso un nuevo concepto acerca de aquello que es exclusivo. Los consumidores esperan ahora una “diferenciación absoluta” ¿Algunos ejemplos? El agua con diamantes y las tequileras que lanzan sólo algunas unidades de un determinado tequila de reserva especial. En este punto se planteó la paradoja de que si hoy existe un gran deseo por el lujo, al mismo tiempo hay una intensa búsqueda de ofertas y descuentos.

**Experiencia.** Implica dar a los clientes “algo más que un producto”; generarle una experiencia única al uso de ese producto.

**Hiperconectividad.** Implica fenómenos como el blogging, la explosión de Internet y el fenomenal avance de la banda ancha. El surgimiento y avance de estas plataformas genera el detrimento del contacto “cara a cara”.

**Boca a boca.** La gente confía cada vez más en lo que le dicen otras personas; de hecho, un grupo identificado como los *influentials* adquiere un lugar privilegiado en términos de recomendación y credibilidad para el resto de la sociedad. Representan alrededor de 10% de la población y tienen efectos, incluso, sobre los *early adopters*. Los agronegocios deben valerse de las posibilidades del marketing viral para explotar este fenómeno y replicar su mensaje.

**Cambios de roles.** En el mundo, alrededor de 40% de las mujeres son económicamente activas. Mientras tanto, los hombres hacen crecer exponencialmente el mercado de la cosmética.

**Conciencia.** El nuevo consumidor está más comprometido con su entorno: participa en los bancos de alimentos, se preocupa por el entorno y es muy activo medioambientalmente.

**Exigencia.** Se presenta cuando un cliente desea más servicio y atención personalizada; asimismo, busca nuevas opciones que satisfagan sus expectativas. Al disponer de una mayor comparativa, aumenta su exigencia; además, maneja mucha más información hasta el punto de que en ocasiones llega a la “infoxicación”.

**Tercera edad.** El envejecimiento de la población es un hecho. Ahora bien, el consumidor, a pesar de ser más maduro, en materia de consumo se comporta como un niño en el sentido de que necesita la novedad constante. Un comportamiento ligado a la velocidad que imprime la tecnología.

**Extremista.** Tiene mucho que ver con la progresiva desaparición de la clase media, que ha optado por la prudencia y por arriar las velas a la espera de tiempos mejores. Esto se traduce en la polarización del mercado entre el lujo y el bajo costo.





CAPÍTULO  
**03** —

Estrategias y sus  
herramientas

03\_

**ESTRATEGIAS Y SUS  
HERRAMIENTAS**

Los agronegocios, como se ha señalado, están fuertemente influenciados por una serie de impulsores y tendencias que configuran un conjunto de oportunidades de crecimiento y también amenazas que limitan el desarrollo e, incluso, provoquen el cierre de sus actividades. Para ello, este tipo de empresas debe de adoptar estrategias innovadoras y competitivas que les permitan aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Una estrategia competitiva consiste en ser diferente; es decir, elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor<sup>102</sup>. Consiste en desarrollar una amplia combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa, y los medios (estrategias) de los que se está valiendo para alcanzarlos<sup>103</sup>.

Para ello, se deben conocer los pilares estratégicos de toda empresa y las preguntas que deben responderse con cada uno de dichos pilares (**Cuadro 5**).

**Cuadro 5. Pilares estratégicos**

Pilar estratégico	Pregunta
La misión	¿Cuál es la razón de ser de nuestra empresa?
La visión	¿Dónde nos gustaría estar en el futuro?
Los objetivos estratégicos	¿Qué debemos hacer para diferenciarnos de la competencia?
La propuesta de valor	¿Cómo debe ser el paquete de beneficios que debemos ofrecerle al cliente?
La estrategia	¿Cómo lo debemos hacer?
	¿Qué acciones debemos emprender para ser diferentes de la competencia?
	¿Cómo esa misma diferenciación puede servir para que el cliente nos premie comprando nuestros productos y/o servicios?
	Esta diferenciación puede ofrecerse mediante formas creativas para diseñar, producir y presentar propuestas de valor innovadoras a los clientes.

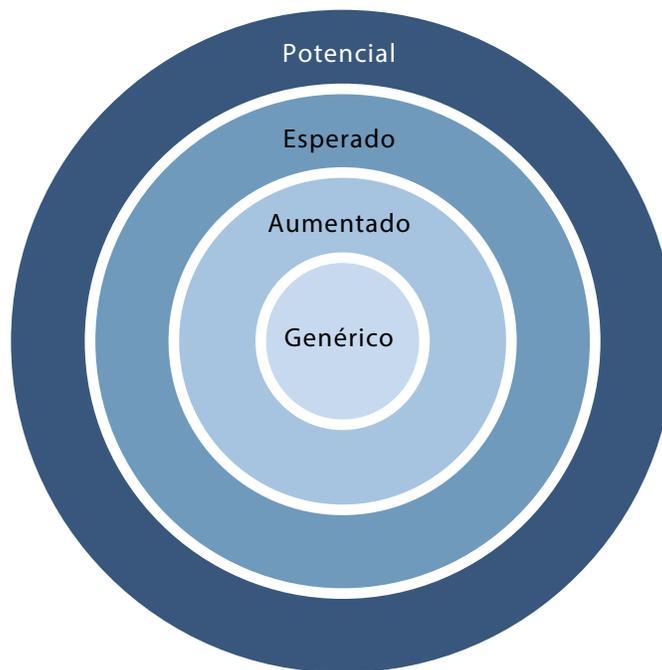
Fuente: Elaboración propia.

Los productos desarrollados son, en última instancia, la materialización concreta de la estrategia competitiva. Los productos elaborados por las agroindustrias pueden ser tangibles e intangibles; generalmente son combinaciones alterativas de ambas cosas. Por ejemplo, un jitomate con altas concentraciones de licopeno no es simplemente un alimento tangible diferenciado por su color, tamaño o sabor; también es una medicina por sus efectos contra el cáncer de próstata, tracto digestivo, hígado, piel, riñón, seno, cervicales, enfermedades cardiovasculares y asma.



Los productos pueden clasificarse en cuatro categorías<sup>122</sup>: genérico, esperado, aumentado y potencial, como se indica en la **figura 74**. El producto *genérico* es la “parte” sustantiva, el requisito mínimo e indispensable para entrar en el mercado. Por ejemplo, es el amaranto que obtiene el productor agrícola<sup>104</sup>.

El producto *aumentado* surge de la necesidad de diferenciación competitiva a través de ofrecer al mercado más de lo que espera del estándar que se ofrece normalmente. Esto es, más aún de lo que el cliente piensa que necesita o está acostumbrado a recibir, de esta forma se incrementa, a su vez, en el largo plazo el nivel del producto esperado. Por ejemplo, un amaranto orgánico o certificado de inocuidad.



**Figura 74.** Categorías de productos.

El producto *esperado* representa la expectativa mínima del cliente; por ejemplo, que el amaranto tenga buen precio, esté libre de impurezas, con un % máximo de humedad y empacado en bultos de 25 kilos. En este caso, la agroindustria (cliente) “espera más” que exclusivamente el producto genérico y el negocio sólo será posible cumpliendo con dichas expectativas.

El producto *potencial* consiste en “todo” aquello que puede ser imaginado por la empresa como factible de ser realizado a efecto de conseguir y mantener clientes. Por ejemplo, galletas, frituras y tamales de amaranto o como dulce “alegría” (combinación de miel, nuez, cacahuate y leche).

Por otra parte, es importante conocer los criterios de compra, los cuales se agrupan en de "uso" y de "señal" (**Cuadro 6**), que determinan la compra o no de un producto. El criterio de "uso" está referido a aquellas condiciones de valor que responden a medidas específicas o características respecto de qué se espera del producto, tales como valor nutritivo y presentación del producto. Este criterio debe ser definido en forma precisa para que tenga efectividad competitiva. Conceptos vagos y difusos como "alta calidad" pierden fuerza si no se precisan con criterios explícitos.

Por su parte el criterio de "señal" está referido a las actividades de marketing—orientación a la demanda—desarrolladas para influir en la forma en la que los consumidores perciben la presencia de valor en el producto, por lo que este criterio está constituido por factores que ayudan a encontrar el criterio de "uso", tales como reputación y publicidad acumulada, peso y apariencia de los productos, tiempo de la empresa en el mercado, cuotas de mercado, y empaque y etiquetas.

**Cuadro 6. Ejemplos de criterios de compra del consumidor**

Criterios	Uso	Señal
Importancia para el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor</li> <li>• Valor nutritivo</li> <li>• Consistencia</li> <li>• Apariencia</li> <li>• Contenido de grasas</li> <li>• Enriquecida con vitaminas</li> <li>• Precio</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Tamaño del envase</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Posición en los estantes</li> <li>• Displays</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Reputación de la empresa</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Wilensky L. Alberto. 1997. Marketing Estratégico. Fondo de Cultura Económica. Argentina.

Para lograr lo anterior, se debe contar con un modelo de negocio adecuado; todas las empresas, grandes o pequeñas, tienen un modelo de negocio propio. Algunos son imitaciones y otros, innovadores, pero todos dictan la forma en que se organizan para competir en el mercado y ofrecer propuestas de valor a sus clientes.

En la actualidad sólo las empresas de vanguardia podrán competir y sostenerse en el tiempo, y la tecnología juega un papel fundamental; es decir, todas las empresas deben de cumplir la siguiente ecuación:

$$\text{Empresa de vanguardia} = \text{nuevos modelos de negocio} + \text{tecnologías de irrupción}$$

Por ello, las empresas están obligadas a revisar su arquitectura estratégica, entendiendo a ésta como "El diseño, orden, disposición, proporción, organización, combinación y distribución de los diferentes elementos que conforman el modelo de negocio de una empresa y que juntos ofrecen una respuesta al cliente"<sup>105</sup>.



La arquitectura estratégica responde a las siguientes preguntas:

- ¿A qué clientes debemos atender?
- ¿A cuántos clientes debemos atender y podemos atender?
- ¿A cuáles no debemos atender?
- ¿Qué productos debemos atender?
- ¿Cómo nos debemos organizar?
- ¿Cómo hacemos dinero?

Así pues, una innovación en el modelo de negocio es un cambio en la arquitectura estratégica de la empresa enfocada a ofrecer una nueva propuesta de valor a su mercado objetivo y a sus clientes; se ejemplifica con la innovación de modelo de negocio en la elaboración y venta de tortilla en una comunidad rural.

La tortilla es un componente básico en la alimentación del pueblo mexicano, ya que, independientemente del nivel socioeconómico, la tortilla es un acompañante frecuente de los platillos de la gastronomía mexicana en el desayuno, la comida y la cena. En zonas rurales del país, es tradición que las amas de casa las elaboren para los tres horarios. La tortilla que se consume en el medio rural, en su mayoría, se elabora de forma tradicional (a base de maíz nixtamalizado) a nivel casero y, por lo tanto, no participa en los circuitos comerciales.

Las tortillas en el sector rural, elaboradas en casa de forma tradicional para autoconsumo, son preferidas por atributos asociados a su sabor, facilidad para enrollarse sin que se rompan al confeccionar platillos diversos (hacer cuerda), conservación de sus cualidades al recalentarse, duración con y sin refrigeración, etcétera, lo que dificulta la proliferación de tortillerías en esas zonas.

Sin embargo, hoy en día la población rural está envejeciendo lo que dificulta llevar a cabo el pesado trabajo de elaborar las tortillas para la familia tres veces al día (las mujeres jóvenes ya no quieren o no tienen tiempo para hacer tortillas), situación que ofrece una oportunidad de modelo de negocio, y que se tiene una demanda o necesidad claramente identificada para un segmento de la población rural: "desean tortillas hechas de manera tradicional y del maíz criollo de la zona". Este nicho de mercado provocó que surgieran tortillerías en el sector rural que elaboran tortillas de manera tradicional y las llevan a domicilio (recién hechas), atendiendo así la necesidad específica de ese nicho de mercado a través de una propuesta de valor adecuada.

En este ejemplo las tortillerías cambiaron el modelo tradicional de una tortillería (tortillas elaboradas con una máquina y vendidas en el local) y ofrecieron una propuesta de valor (tortillas hechas a mano y entregadas a domicilio) que resultó muy atractiva para algunas familias del sector rural las cuales ya no pueden elaborar sus propias tortillas, pero están dispuestas a comprar tortillas con características de sabor, tamaño, color y tiempo a las que ellos están acostumbrados a consumir.

Las agroindustrias tradicionales pueden generar propuestas de valor atractivas y novedosas para otros clientes, por ejemplo, el chile habanero.

El chile habanero es uno de los cultivares con mayor intensidad de sabor picante del género *Capsicum*. En México se cosechan aproximadamente 1,500 toneladas anuales de chile habanero, considerado ya como parte de la cultura tradicional culinaria de Yucatán. En algunos países, este chile es utilizado como ingrediente en las comidas, preparado en salsas de acompañamiento y con aplicaciones medicinales. El chile habanero también puede utilizarse como fijador para pinturas antioxidantes y para producir gas lacrimógeno.

En este sentido, para una agroindustria que comercializa este chile, su mercado natural es la industria alimentaria y, por consiguiente, la mesa de las personas que les gusta comer con ese condimento. Pero ¿qué nicho de mercado específico podría atenderse con este chile? La respuesta se encontró de manera insólita en Japón<sup>106</sup>.

Uno de los grandes problemas en ese país es que las ratas se comían los cables de luz y teléfono causando graves daños a esos sistemas, pero éstas tendrán que dejar atrás su gusto por los cables de luz y de teléfono de casas y edificios, porque los productores de esa nación asiática están mezclando chile habanero en polvo con el recubrimiento plástico que lleva ese tipo de conductores; así, al intentar los roedores masticar el plástico, la sustancia picosa impide que lo hagan.

Esta situación originó un nicho de mercado específico para los productores de chile habanero de México. Actualmente, la agroindustria yucateca *Hidroponía Maya* es la encargada de vender a los japoneses el chile habanero en polvo, con una producción semanal de 10 toneladas de habanero fresco, lo que equivale a la producción de una tonelada de polvo a la semana.

Así pues, para la agroindustria *Hidroponía Maya* la venta de chile habanero en fresco es su principal mercado, mientras que el polvo del picante se convierte en una opción de ingresos adicionales que le permite aprovechar el chile que ya no puede venderse en fresco y, a su vez, ofrecer valor para la industria de la construcción en Japón.

Un aspecto que puede ayudar a identificar nichos de mercado y especializar la producción es analizar y emigrar hacia otros eslabones de cadena de valor a la que pertenece la agroindustria y, en algunos casos, evolucionar a la conformación de una red de valor específica. Para ello se pueden contestar preguntas como las siguientes:

- ¿Qué parte de la cadena productiva tiene los mayores márgenes?
- ¿Qué parte de la cadena está agregando más valor?
- Del precio que paga el cliente final cuando compra un producto ¿cómo se reparte la contribución de cada eslabón?



- ¿Podemos crecer o emigrar hacia delante de la cadena de valor?
- ¿Podemos crecer o emigrar hacia atrás de la cadena?
- ¿Con quién puedo llevar a cabo alianzas estratégicas para conformar una red de valor?

En el caso de los recursos fitogenéticos nativos, como ya se vio en el chile habanero y el jitomate, el conocer su composición, propiedades y posibles usos de éstos, puede multiplicar varias veces su valor material o tradicional, al ofrecer ese ingrediente como el producto principal, en lugar del producto agrícola como tal. Por ejemplo, es conocido que el hueso del aguacate contiene propiedades para eliminar parásitos intestinales, lo que indica que el procesar el hueso puede ser una buena alternativa de valor para algunos laboratorios farmacéutico; o vender pasta de aguacate (aquellos frutos no aptos para el consumo en fresco) para la industria de cosméticos, ya que, por su contenido en grasas, es ampliamente utilizado en cremas para piel seca o mascarillas para las arrugas.

Los siguientes apartados brindan una serie de herramientas que ayudarán a que las empresas desarrollen productos innovadores, ingeniosos, atrevidos y creativos y se adelanten a la competencia:

El eje central de este conjunto de estrategias es el diseño de modelos de negocio como la clave del éxito de cualquier tipo de empresa, y se plantea un conjunto de estrategias y herramientas para el diseño de cada uno de los elementos del modelo de negocio que se han desarrollado e implementado con éxito en diferentes sectores, pero perfectamente aplicables a los agronegocios; ese es el desafío que tiene este sector.

Seguir y adaptar algunas de estas estrategias no garantiza el éxito, pero ignorarlas con toda seguridad ocasionará la salida del mercado. Estas estrategias las ignoran muchas de las empresas del sector rural, sobre todo las más pequeñas y de reciente creación, pero la evidencia indica que las empresas que se mantienen en el mercado con niveles aceptables de rentabilidad y competitividad han seguido un modelo de negocio adecuado, basado en las mismas.

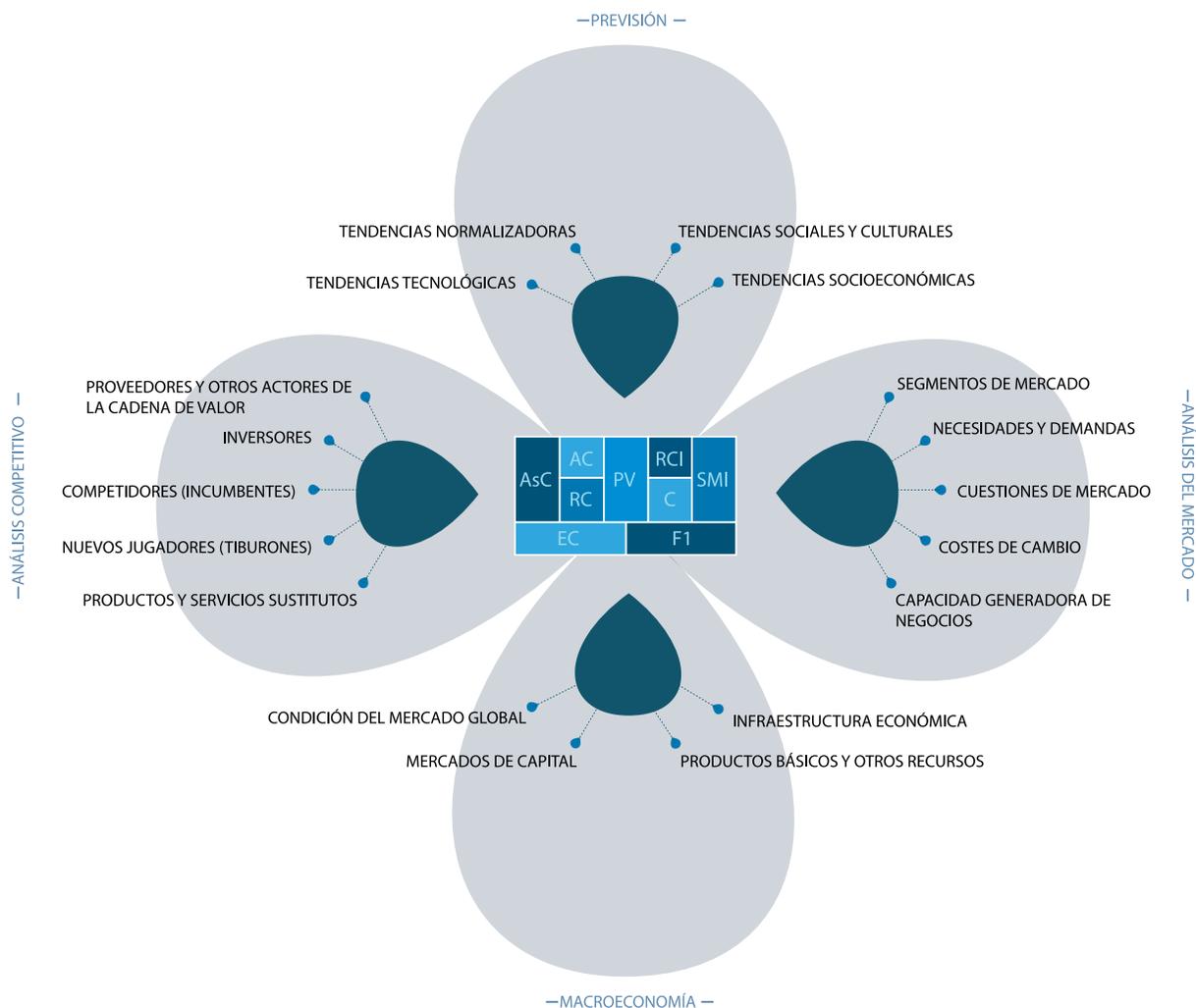
## Estrategia. Analiza el entorno de tu agronegocio

Para crear el modelo de agronegocio adecuado, competitivo y específico primero se debe analizar el entorno y, en segundo término, con base a dicho análisis y a las características particulares, definir las acciones a realizar.

El entorno de un agronegocio puede considerarse como un contexto para la creación o adaptación (innovación) de un modelo de agronegocio que considere nuevas necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, etcétera; asimismo, permite definir las limitaciones del diseño, tales como tendencias normalizadoras, competencia dominante, entre otras. Un modelo de negocio innovador puede llegar a modificar su entorno externo como el caso de la producción orgánica.

El análisis del entorno permite identificar el segmento de mercado que se desea atender, las necesidades de los consumidores y el valor agregado a ofrecer, quién es y cómo actúan la competencia y las condiciones generales de la economía (**Figura 75**)<sup>107</sup>. En apartados anteriores se han señalado elementos y tendencias generales del entorno de los agronegocios, pero para la elaboración del modelo de negocio se requiere adaptar dicho entorno a las características y circunstancias específicas de cada empresa.

El entorno particular de un agronegocio puede precisarse a través del conocimiento y análisis de lo que pasa en su industria, las tendencias principales que enfrenta, cómo está el mercado de interés y la economía en general. Para ello se plantea una serie de interrogantes agrupadas en cuatro bloques.



**Figura 75.** Los cuatro bloques del entorno del modelo de negocio.

Las relaciones entre los elementos del entorno son complejas; por ejemplo, la regulación gubernamental afecta el número de vendedores (empresas) en la industria, y las empresas pueden influir en la política gubernamental para conseguir altos beneficios; de manera similar, si las barreras de entrada permiten un monopolio y por tanto rentas extraordinarias, nuevas industrias pueden desarrollar nuevos productos sustitutos que afecten la demanda del producto original, y estos dos efectos pueden influir en el esquema de abastecimiento de la materia prima utilizada en los procesos productivos. La comprensión y el análisis de cada uno de estos bloques requiere responder a las siguientes preguntas:

### Preguntas: fuerzas del análisis competitivo de la Industria

Fuerzas	Característica	Preguntas
Competidores	Identifica a los competidores incumbentes y sus productos fuertes relativos	¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? Describe su oferta ¿Qué estructura de costos tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?
Nuevos jugadores (tiburones)	Identifica a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocio diferente al tuyo	¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado? ¿En qué se distinguen? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? ¿Qué barreras deben superar? ¿Cuáles son sus propuestas de valor? ¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué estructuras de costos tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre tus segmentos de mercado, fuentes de ingreso y márgenes?
Productos sustitutos	Describe los posibles sustitutos de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias	¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros? ¿Cuánto cuentan en comparación con los nuestros? ¿De qué tradición de modelos de negocios proceden estos productos sustitutos (por ejemplo, trenes de alta velocidad, aviones, teléfonos móviles o cámaras), Skype o empresas de telefonía a larga distancia?
Productos complementarios	Describe los posibles complementarios de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias	¿Qué productos o servicios podrían complementar a los nuestros? ¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros?
Proveedores y otros actores de la cadena	Describe a los principales incumbentes de la cadena de valor de tu mercado e identifica nuevos jugadores emergentes	¿Cuáles son los principales jugadores de la cadena de valor? ¿En qué grado depende tu modelo de negocio de otros jugadores? ¿Cuáles son los más rentables?
Inversores	Especifica los actores que puedan influir en la empresa y el modelo de negocio.	¿Qué inversores podrían influir en tu modelo de negocio? ¿Qué grado de influencia tienen los inversores de los trabajadores, el gobierno o los grupos de presión?
Estructura	Factores que determinan la competitividad del mercado	Se encuentran elementos como el número y la dimensión relativa de las empresas; o el grado de diferenciación del producto y las condiciones de entrada
Conducta	Comportamiento de las empresas que lo constituyen	Puede considerarse la competencia en precios, publicidad, etc., así como los gastos de investigación y desarrollo
Resultados	Serie de indicadores que miden el funcionamiento del mercado	Se encuentran el grado de eficiencia estática, la forma como el excedente total se divide entre consumidores y productores y la tasa de introducción de nuevos productos.

Fuente: Adaptación de Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.

## Preguntas: fuerzas del análisis del mercado

Fuerzas	Característica	Preguntas
Cuestiones de mercado	Identifica los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta	¿Cuáles con las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente? ¿Qué cambios se están produciendo? ¿Hacia dónde va el mercado?
Segmentos de mercado	Identifica los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos	¿Cuáles son los segmentos de mercados más importantes? ¿Qué segmentos tienen mayor potencial de crecimiento? ¿Qué segmentos están decayendo? ¿Qué segmentos periféricos requieren atención?
Necesidades y demandas	Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas	¿Qué necesitan los clientes? ¿Cuáles son las necesidades menos atendidas? ¿Qué servicios quieren los clientes en realidad? ¿Dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo?
Costos de cambio	Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia	¿Qué vincula a los clientes a una empresa y su oferta? ¿Qué costos de cambio impiden que los clientes se vayan a la competencia? ¿Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares? ¿Qué importancia tiene la marca?
Capacidad generadora de ingresos	Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios.	¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes? ¿Dónde se puede conseguir un margen de beneficiarios mayor? ¿Los clientes tienen a su alcance productos y servicios más baratos?
Condiciones básicas	Identifica los elementos básicos de la oferta y la demanda del producto	Oferta: dotación y calidad de materias primas, tecnologías productivas, economías de escala, relaciones con otras industrias. Demanda: estacionalidad, sustitutos, complementarios, localización, métodos de compra, gustos de los consumidores, tendencias y modas.

Fuente: Adpatación de Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.

## Preguntas: fuerzas macroeconómicas

Fuerzas	Característica	Preguntas
Condiciones del mercado global	Esboza las opciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica.	¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia? Describe el sentimiento general del mercado ¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?
Mercados de capital	Describe las condiciones actuales.	¿En qué estado se encuentran los mercados de capital? ¿Es fácil obtener fondos para tu mercado? ¿El capital inicial, el capital de riesgo, los fondos públicos, el capital de mercado y los créditos son de fácil acceso?
Productos básicos y otros recuerdos	Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio.	Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio, por ejemplo, precio del petróleo y costo del trabajo ¿Es fácil obtener los recursos necesarios para efectuar el modelo de negocio?
Infraestructura económica	Describe la infraestructura económica de tu mercado	¿Es buena la infraestructura (pública) del mercado ¿Cómo describirías el transporte, el comercio y la calidad de la educación? ¿Son muy buenos los recursos públicos disponibles para las empresas? ¿Cómo califican la calidad de vida?
Política gubernamental	Describe la regulación e incentivos de las políticas públicas	Regulación: precios, acceso y salida de mercados y competencia

Fuente: Adpatación de Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.

## Preguntas: fuerzas de tendencias clave

Fuerzas	Característica	Preguntas
Tendencias tecnológicas	Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo de negocio o permitir su evolución o mejora.	¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado? ¿Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas? ¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?
Tendencias normalizadoras	Describe las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio	¿Qué tendencias normalizadoras afectan a tu mercado? ¿Qué normas afectan a tu modelo de negocios? ¿qué normativas e impuestos afectan a la demanda de los clientes?
Tendencias sociales y culturales	Identifica las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio.	Describe las principales tendencias sociales ¿qué cambios en los valores culturales y sociales afectan a tu modelo de negocio?, ¿qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?
Tendencias socioeconómicas	Describe las principales tendencias socioeconómicas para tu modelo de negocio.	¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?, ¿cómo describirías la distribución de la riqueza y los ingresos en tu mercado (por ejemplo, vivienda, asistencia sanitaria, ocio, etc.)?, ¿qué parte de la población vive en zonas urbanas, en oposición a emplazamientos rurales?

Fuente: Adaptación de Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.

## Estrategia. Diseña un modelo de negocio adecuado

El modelo de negocio es una representación de los diferentes elementos y relaciones que constituyen una operación comercial. Define la manera en que se obtienen ingresos partiendo de lo que se vende y, en particular, por qué se generan ganancias o cómo se ofrecen beneficios. En pocas palabras, cómo se organiza una empresa para presentar su propuesta de valor hacia el segmento de mercado que quiere atacar.

El modelo de negocio determina quién es el cliente, cuál 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, es a través de un canvas o lienzo de modelo de negocio<sup>124</sup>.

## El lienzo del modelo de negocio

Este lienzo se construye de nueve bloques básicos que describen la lógica por la cual una empresa crea, proporciona y capta valor. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, ofertas, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio se puede ver como una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa<sup>108</sup>.

Los nueve elementos del lienzo se dividen conceptualmente en dos mitades: la primera se enfoca en el beneficio que la empresa genera para sus clientes y para sí misma, y la segunda, con la manera en que es capaz de producir este beneficio. Ambas partes están conectadas por la propuesta de valor (**Cuadro 7**).

**Cuadro 7. Estructura básica del Lienzo de Modelo de Negocio**

Cómo producir el beneficio	Propuesta de valor	Beneficio para el cliente y la empresa
<p><b>Recursos clave:</b> ¿Qué necesitamos para ofrecer valor?</p> <p><b>Actividades clave:</b> ¿Cómo ofrecemos esa diferenciación?</p> <p><b>Alianzas clave:</b> ¿Con que aliados nos asociamos para ofrecer el valor?</p> <p><b>Estructura de costos:</b> ¿En qué gastamos y en qué ganamos dinero?</p>	<p>¿Qué le ofrecemos?</p> <p>¿Qué problema le solucionamos?</p>	<p><b>Segmentos de clientes:</b> ¿A qué mercado o mercados se atiende?</p> <p><b>Canales:</b> ¿Cómo llegamos a esos clientes?</p> <p><b>Relaciones con el cliente:</b> ¿Cómo estamos presentes con los clientes? ¿Cómo los contactamos?</p> <p><b>Flujos de ingresos:</b> ¿Cómo ganamos dinero?</p>

Fuente: elaboración propia.

A continuación se describen los nueve módulos o bloques del lienzo del modelo de negocio<sup>126</sup>:

### Módulo 1. Segmentos de mercado

Los clientes son el corazón de todo modelo de negocio porque la venta depende del consumidor. Con los segmentos de mercado se definen los diferentes grupos de clientes a los que el negocio quiere atender. Mientras más profundo sea el entendimiento de estos segmentos, mejor para el modelo de negocio; este análisis debe considerar cuatro dimensiones de los clientes: qué piensan, sienten, hacen y usan.

### Módulo 2. Propuesta de valor

Es la razón por la cual los clientes prefieren una marca, producto o servicio determinados sobre otras opciones. Está ligada al valor ofertado para un segmento específico a través de elementos que pueden ser cuantitativos –como precio o rapidez–, o bien cualitativos –como diseño o experiencia–.

Se genera a partir del conocimiento del segmento de mercado y éste debe percibir el beneficio que obtiene. Algunas de las propuestas pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o disruptora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas que ya existen e incluir alguna característica o atributo adicional. Existe una serie de elementos que pueden contribuir a crear valor para el cliente, tales como novedad, personalización, ahorro, estatus, reducción de costos, reducción de riesgos, disponibilidad y conveniencia, principalmente.



### 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 su propuesta de valor; es decir, es la forma en que el negocio entrega valor a sus clientes. Esto implica encontrar la manera más efectiva de darlo a conocer (costos de información) y para ponerlo en sus manos (costos de transacción), por eso los canales tienen funciones tanto de distribución como de ventas y comunicación.

Un objetivo al innovar en los canales consiste en reducir los costos de información y transacción para facilitar conexiones entre segmentos o empresa y segmento. El internet es una poderosa herramienta para este propósito.

Los canales, sean propios o de los socios, permiten a los negocios dar a conocer sus productos a los clientes; ayudarlos a evaluar su propuesta de valor; permitir que los clientes compren sus productos; proporcionarles una propuesta de valor y ofrecerles un servicio de atención pre y posventa.

### 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 basada en estos fundamentos: captación de clientes, fidelización de clientes, co-creación y estimulación de las ventas (venta sugestiva). A continuación, se describen varios tipos de 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 sí les proporciona los medios necesarios para que 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 en 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 una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Partiendo del valor que los clientes están dispuestos a pagar por el producto, el agronegocio 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.

Existen varias formas de generar dichos ingresos, entre ellas están la venta de productos o derechos de propiedad sobre un bien, tarifas de uso y de suscripción, rentas, licencias, tarifas de intermediación y cobro por publicidad.

## 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.

En algunos modelos de negocio las personas (recursos humanos) pueden ser lo más importante; mientras que en otros pueden serlo las instalaciones de fabricación. Por ejemplo, para ciertos agronegocios el material genético agrícola 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.

## 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; es decir, son las tareas más importantes que se deben llevar a cabo para operar exitosamente. 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 búsqueda de soluciones nuevas a los problemas específicos 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 abarcan a proveedores y aliados que permiten el funcionamiento del modelo de negocio; se crean alianzas 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 unen para reducir costos y, habitualmente, esto implica compartir recursos, principalmente físicos, como infraestructura para la producción de los bienes; por ejemplo, dos empresas que se asocian para adquirir la materia prima principal a costos más baratos que si lo hicieran de manera separada.

**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 conjuntan 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 pequeñas empresas rurales pueden recurrir a 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:

- Alianza estratégica entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Empresas conjuntas (*joint ventures*) para crear nuevos negocios.
- Relaciones clientes–proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

## Módulo 9. Estructura de costos

Las diversas actividades asociadas a los diferentes 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 amplios esquemas de costos: según costos y según valor (muchos modelos de negocios se encuentran entre los dos extremos).

**Según costos.** El objetivo de los modelos de negocio 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, 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.

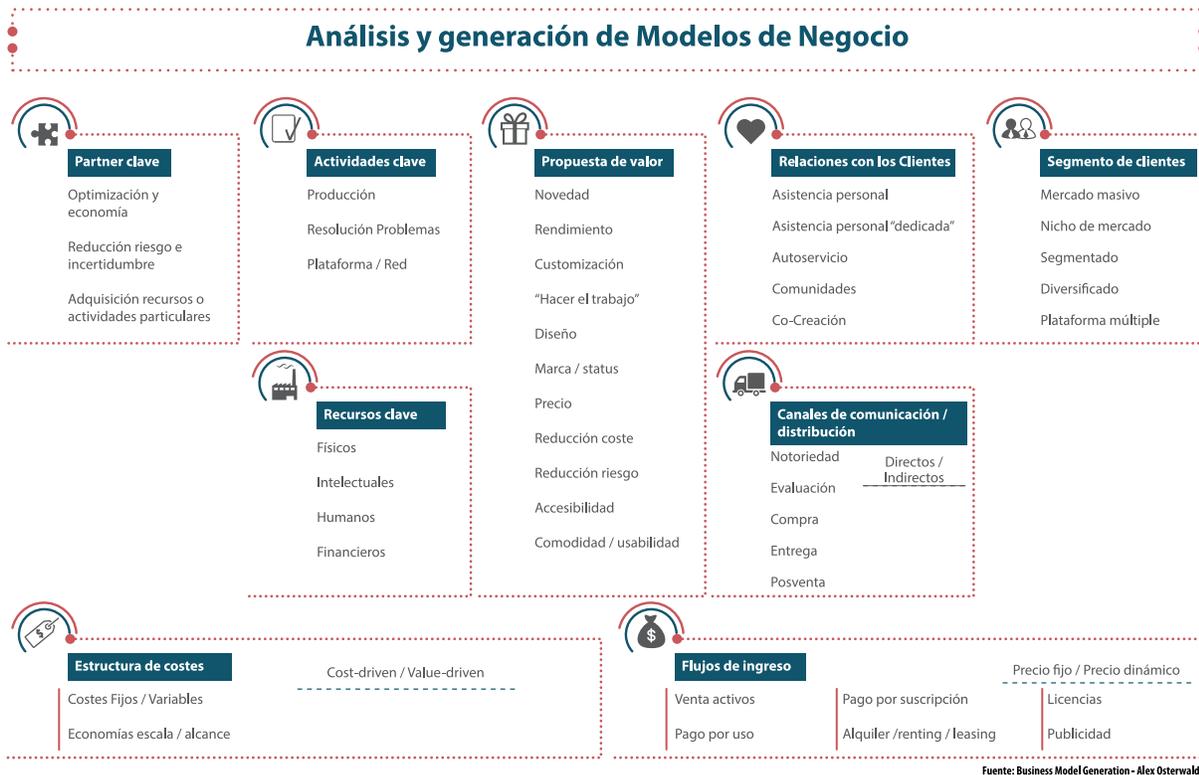
**Un ejemplo. El modelo de negocio de la empresa Freshpet**

El mundo de las personas que tienen animales de compañía crece rápidamente; nunca antes se habían ofrecido productos y servicios tan abundantes y tan diferenciados en el universo de las mascotas. Hoy en día se pueden encontrar alimentos para perros para razas pequeñas y para razas grandes; si su perro lo requiere, puede ofrecerle la línea de productos light.

Para ilustrar la utilización del lienzo se muestra el modelo de negocio de la empresa: Freshpet, “perros y gatos bien alimentados”<sup>109</sup>.

La empresa desarrolló un modelo de negocio que ofrece comida sana y nutritiva para perros y gatos. En la oferta de productos hay galletas, salchichas, granos o ensaladas. Todos ellos productos frescos y de alta calidad, los cuales puedes conocer en su página web (**Figura 76**).

El nicho de la compañía es el 85% de propietarios de mascotas que consideran a su animal “uno más de la familia”.



**Figura 76.** Como de tu familia.

El lienzo de la empresa se muestra en la figura 76. Freshpet ofrece comida fresca y de calidad –además de cara– a través de frigoríficos instalados en supermercados. El ejercicio 2013, por ejemplo, cerró con 1,578 aparatos colocados en la cadena Walmart de los Estados Unidos.

Para diseñar un modelo de negocio, Freshpet es un ejemplo ideal. No es un proyecto innovador ni tiene una estructura compleja con varios segmentos de mercado; su proceso de “crear valor” es tan sencillo que pasa por posicionar una marca a través de comprar – manufacturar – vender.

## Herramienta: Creación de un modelo de negocio disruptivo

Para lograr un modelo de negocio exitoso, al nivel del fenómeno Harry Potter, se deben observar los siguientes cinco ejes estratégicos<sup>110</sup>.

### i. Un buen producto

Una parte esencial en el desarrollo de un buen producto es que éste satisfaga las necesidades de los consumidores. Las características del producto son esenciales para su éxito, a fin de observar al axioma esencial de los negocios: “la creación de un producto para satisfacer una necesidad existente es bastante más fácil que crear una necesidad percibida para lograr los objetivos comerciales de un producto existente”.

Como se ha mencionado a lo largo del texto, conocer las necesidades de los clientes es fundamental para el éxito del producto, dado que el cliente compra elementos de satisfacción que lo ayudan a cumplir sus deseos. Por tanto, un cliente satisfecho es el único activo que debe importar a la empresa.

### ii. Participación emocional

Un producto no se convertirá en un fenómeno sin la participación emocional de los consumidores que les provoque una relación de lealtad a éste. El primer paso para generar la participación emocional, como se señaló anteriormente, es contar con un buen producto que la gente necesite o quiera. Después, ese producto debe proporcionar las “TRES S” de la lealtad del consumidor: estabilidad (stability), sustentabilidad (sustainability) y seguridad (safety).

La estabilidad hace que los consumidores se sientan impulsados a involucrarse, en sentido emocional, con un producto cuando éste envía un mensaje consistente. La sustentabilidad implica que los clientes se sientan impulsados a involucrarse en sentido emocional con un producto cuando esperan que se quede con ellos mucho tiempo o, al menos, una cantidad específica de tiempo con un final claro. La seguridad hace que los clientes se sientan impulsados a involucrarse en sentido emocional cuando el producto les da una sensación de comodidad o paz mental. El uso de las “TRES S” permite saber cómo enfocar de mejor manera un producto hacia el cliente, y esto aumentará la participación emocional deseada que impulsa la lealtad del consumidor.

Veamos cómo se aplican las “TRES S” a un café orgánico, procesado en las montañas del estado de Chiapas, que se comercializa en las ferias de alimentos orgánicos.

Para que el producto tenga éxito y se gane la lealtad de los consumidores en la ciudad donde se pretende comercializar, los mensajes de marketing deben ser claros, consistentes y fieles al origen del café (orgánico, de montaña, producido por indígenas), dándole un gran sentido de estabilidad para los consumidores.

En términos de sustentabilidad, debe quedar claro que este tipo de café estará siempre disponible para el consumidor cuando éste lo necesite; suele ocurrir que los cafés de calidad que se exhiben en ferias difícilmente pueden encontrarse después. Por último, el producto –café en este caso– debe provocar seguridad y tranquilidad al saber que es inocuo, y que con adquirirlo se está conservando el medio ambiente y ayudando a mejorar las condiciones de vida del grupo de indígenas que lo produce.

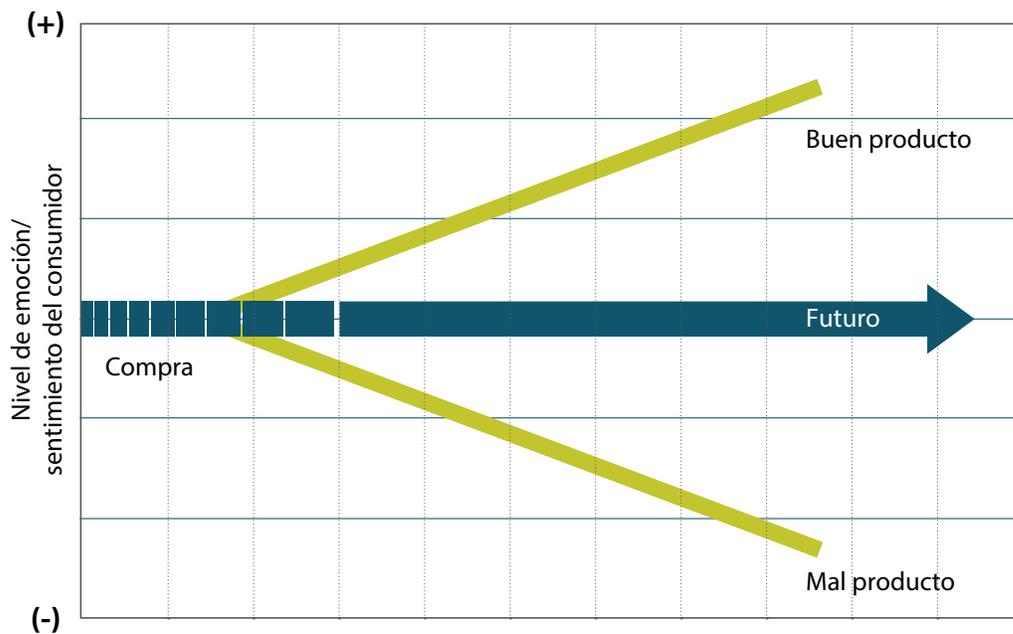
El café “MY COFFEE BOX cumple con los elementos señalados, contando con un modelo de negocio innovador que contempla su comercialización sólo por internet e incluye una suscripción en su página web: “Disfruta en tu casa de manera mensual una suscripción de dos bolsas de 200 gramos de café orgánico por sólo \$106.0 pesos; recibirás dos bolsas con diferentes cafés orgánicos de pequeños productores del estado de Chiapas”, para conocer cómo funciona este modelo se puede navegar en su página web (**Figura 77**)<sup>111</sup>.



**Figura 77.** Un buen modelo de negocio.

Es importante destacar que un producto es inexistente hasta que las personas se vinculan emocionalmente con él. Quizá se lance a la venta y la gente lo adquiera, pero hasta que los consumidores lo adopten y le den significado por sí mismos, es decir, lo personalicen, ese producto no es diferente de la abundancia de contrapartes en el mercado.

En la **figura 78** se muestra cómo un buen producto genera una conexión emocional con los consumidores a lo largo del tiempo. Cuando los consumidores entran en contacto con el producto cada experiencia es igual en el momento de la compra, pero a medida que lo utilizan y perciben sus características, sus sentimientos se harán más intensos, ya sea en sentido positivo o negativo. El nivel de crecimiento o declinación define la cantidad de participación emocional positiva o negativa como reacción a un producto, y ese nivel de participación emocional coincide con el de lealtad (o deslealtad) que mostrará el consumidor hacia el mismo.



**Figura 78.** Conexión emocional.

### iii. Marketing viral y alboroto en Internet

De manera histórica, el marketing viral es conocido como una de las maneras más eficientes para elevar las ventas de productos alimenticios, sobre todo de tipo artesanal. Cuando una persona le cuenta a otra que compró un producto agroindustrial que le gustó, y se lo recomienda, es más probable que el receptor de la información compre el producto, algo que quizá no hubiera ocurrido si sólo hubiera visto el producto en un anuncio, una promoción o en el anaquel de una tienda.

El marketing viral en redes sociales está en su infancia, pero es evidente que se trata de un componente esencial de un plan mercadológico general, sobre todo en los nichos de mercado especializados y personalizados, donde resulta indispensable para el éxito.

Al seguir los cinco pasos del marketing viral exitoso, que se describen a continuación, las agroempresas tendrán mayor oportunidad de lograr éxito en su propuesta de valor. Los cinco factores del marketing exitoso de boca en boca son:

- Comience con un buen producto y una historia que contar.
- No revele el secreto.
- Añada un componente viral a la estrategia de marketing de boca en boca.
- Proporcione un sentido de comunidad, forme su comunidad en línea para discutir su producto.
- Súmese a la conversación y aliente el marketing viral.

#### iv. Marketing provocativo y continuo

Una manera infalible de fomentar el marketing viral y un alboroto en línea acerca de un producto, es utilizando las técnicas de marketing provocativo y continuo. Al dejar a los consumidores con el deseo de tener más de una marca con la que han establecido un lazo emocional, cada táctica de marketing puede estar basada en la anterior, hasta que la anticipación y el entusiasmo alcancen un nivel de fanatismo.

Difundir pequeños fragmentos de información, llevar a cabo eventos promocionales y concursos, ofrecer de manera esporádica y estratégica visitas a las áreas de producción y crear un velo de misterio y secreto alrededor del nuevo producto de una marca son, en conjunto, elementos que impulsan el marketing viral a favor de incrementar lo más posible el nivel de ventas. Cada estrategia de mercadotecnia debe vincularse con la anterior y alimentarse de ella para conservar una conexión emocional continua y la anticipación que los consumidores sienten ante la marca.

#### v. Consistencia y control de marca

Una vez que los clientes llegan a ser leales a una marca y establecen con ella una conexión emocional, es vital evitar acciones que empañen la marca o que traicionen su lealtad hacia ésta.

En los siguientes apartados se indica un conjunto de estrategias y herramientas estratégicas que deben seleccionarse y, en su caso, adecuarse para que los agronegocios diseñen el modelo de negocio apropiado a sus características y circunstancias y, por qué no, alcanzar niveles a la altura del modelo "Harry Potter".



## Herramienta: Identificación de patrones generales para el diseño de modelos de negocio

En este apartado se describen los modelos de negocio clásicos que tienen características, organización y comportamiento similar entre los diferentes módulos del modelo de negocio. A estas similitudes se les conoce como patrones de modelo de negocio; los 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. En los últimos tiempos existe una cierta inquietud al respecto, dada la presión global para el aumento de la competitividad y la productividad que, junto con el advenimiento de la Internet, ha derivado en todo un mundo de modelos de negocio alternativos. A continuación, veremos algunos de los más interesantes. Cabe aclarar que no se trata de modelos puros y que en muchos casos unos tienen trazas de otros.

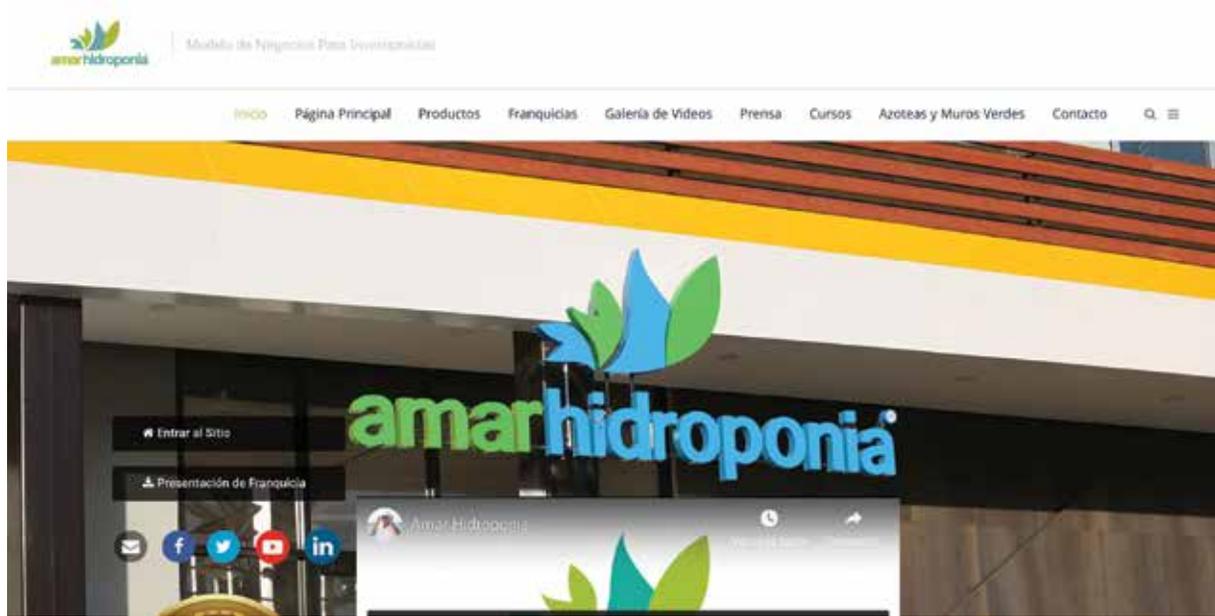
### Modelos tipo franquicias

Se fundamenta en la concesión de explotación de un modelo de negocio que se ofrece a terceros a cambio de una regalía. Este modelo de negocio está basado en una relación no sólo comercial, también jurídica, entre el propietario de una marca y otra persona que quiere hacer uso de la marca, del nombre comercial, símbolos publicitarios y/o todos los elementos que estén relacionados con el negocio.

Esta relación normalmente se realiza bajo contrato y especificando claramente las responsabilidades de ambas partes, manteniendo la venta de bienes o servicios bajo estrictos estándares de calidad, en realidad se basa en la confianza que existe entre el dueño original de la marca (franquiciante) y la persona que se interesa por la franquicia (franquiciatario).

El modelo de negocios de Amar Hidroponia se ha catalogado como franquicia sin precedente en el mundo agrícola (al visitar su página web se puede comprobar) (**Figura 79**)<sup>112</sup>.

La franquicia tiene un costo de 2 millones de pesos, más 200 mil para financiar el capital de trabajo y otro tanto para destinar a la adecuación de terreno y la construcción del invernadero. La recuperación puede verse de 12 a 24 meses. Al franquiciatario se le paga 80% del precio de venta<sup>131</sup>. Cada franquicia tiene la capacidad de producir 250 empleos, además de 60 toneladas de producto (jitomate) por hectárea.



**Figura 79.** Franquicia.

Amar Hidroponía se encarga de realizar la distribución de los alimentos hidropónicos, mismos que se concentran en un centro de acopio situado en la ciudad de Cancún para después distribuirse a McAllen, Texas. Para los franquiciantes, la transparencia es clave: a través de una aplicación (app) en todo momento el franquiciatario puede rastrear su producto, desde que lo entrega hasta que éste alcanza su punto de venta.

## Modelos centrados en un Hub – Spoke

Recibe el denominativo de **Hub** la típica gran empresa que se interrelaciona con un conjunto de pequeñas empresas o nodos llamadas **spokes**. El modelo cobra sentido cuando entra en juego un gran número de redes **Hub - spoke**, es decir, cuando se alcanza una red de redes. Con las tendencias del *outsourcing*, este tipo de modelos es cada vez más común; empresas medianas y grandes tienden a enfocarse en su proceso clave. En consecuencia, se amplía la oportunidad de negocio para las empresas más pequeñas que complementan procesos determinados<sup>113</sup>.

Cuando una organización Hub convoca a decenas de pymes para crear una red de valor distintiva por la demanda de productos o servicios a su medida, genera una fuerte dependencia que trae ventajas y desventajas. Una organización Hub establece reglas estrictas de diseño, entrega, calidad y condiciones de pago, a las que debe ajustarse su cadena de valor. La pequeña empresa se comporta como si fuera una unidad de negocio del Hub; entiende su estrategia, innova de acuerdo con sus requerimientos y se mantiene en estrecha colaboración. Este esquema de negocio aplica perfectamente para modelos innovadores de nicho y puede ser muy exitoso. A su vez, nos da cuenta del desarrollo que puede lograr una pyme como parte de un todo.

El programa MasAgro, implementado por el CIMMYT y SAGARPA, utiliza este modelo de negocio en su estrategia de extensionismo agrícola donde interactúa el agricultor con el técnico y éstos a su vez con los investigadores. Estos nodos de innovación suelen tener condiciones agroecológicas similares para la práctica de un sistema de producción en donde se desarrollan, difunden, adaptan y mejoran las diferentes tecnologías que el programa MasAgro promueve. El Hub impulsado por MasAgro es un concepto que se caracteriza por tener tres componentes físicos (**Figura 80**), que son<sup>14</sup>.

**Plataforma experimental.** Son espacios destinados a la investigación, la generación de conocimientos, datos e información que promueven el desarrollo y adaptación de los sistemas productivos y las tecnologías que mejor se adapten a la zona.

**Módulo.** Es el área de adaptación de los nuevos conocimientos y tecnologías que se desarrollan en la plataforma experimental, sirviendo como medio de difusión o vitrina tecnológica al comparar las tecnologías convencionales con las propuestas sustentables. En estos módulos se transfieren las tecnologías MasAgro a los productores y técnicos creando una constante interacción entre productor y técnico extensionista.

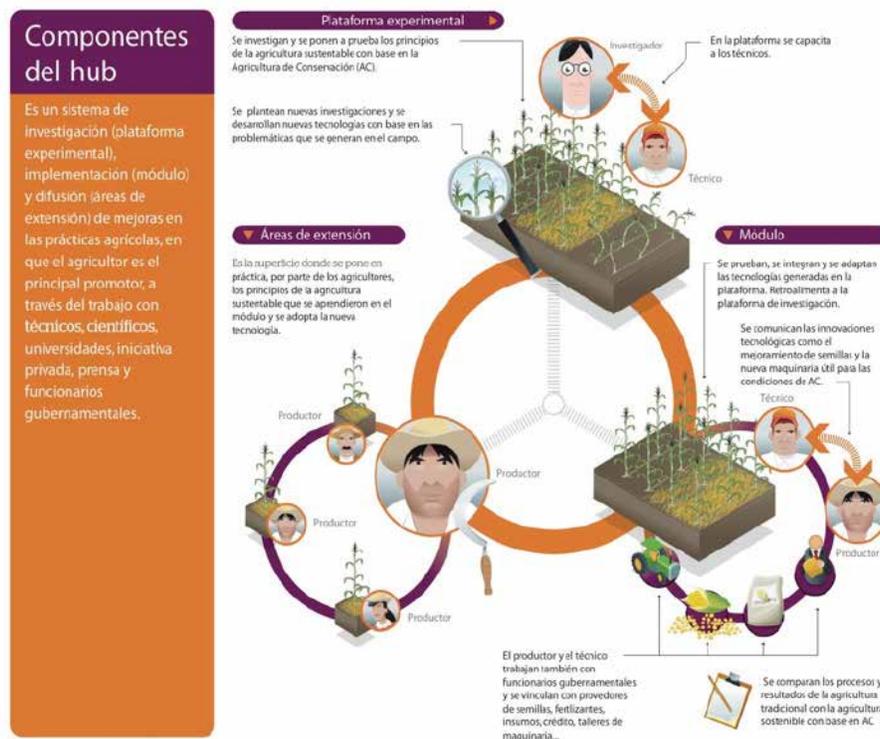


Figura 80. MasAgro.

**Áreas de extensión y áreas de impacto.** El área de extensión es el resultado de las dos componentes anteriores, donde el productor, por cuenta propia, pone en práctica las tecnologías propuestas. Los componentes del Hub se delimitan por zonas agroecológicas para atender las diferentes necesidades de agricultores y técnicos.

## Modelos colaborativos

Modelo de negocio común en aquellos nichos donde se busca la creación de riqueza social. Se define como una estrategia de reglas y acuerdos que adopta una serie de productores para cubrir determinada demanda. En el país se cuenta un sinnúmero de casos exitosos donde varias comunidades estandarizan sus procesos de producción con independencia en la gestión empresarial, modelo que ha desarrollado mucho el mercado de productos orgánicos, a través del cual los productores de alimentos orgánicos en diferentes estados del país, con la necesidad de organizarse, hacen frente a una demanda superior a su capacidad individual.

Tenemos el caso de 34 productores de trucha arcoíris de la región de la Reserva de la Biósfera de la Mariposa Monarca que consolidaron su Marca colectiva MICHIN, Trucha de la Reserva de la Biósfera Mariposa Monarca, una marca colectiva de la Unión Acuícola Pro-Monarca, S.P.R. de R.L.<sup>115</sup>.

Las granjas de los productores asociados a la “Unión Acuícola Pro-Monarca”, que se encuentran en los municipios michoacanos de Zitácuaro, Angangueo, Ocampo, Zinapécuaro y Naranjo tienen una producción anual estimada en 295 toneladas de trucha con la cual buscan expandir su presencia en el mercado nacional<sup>116</sup>.

La marca colectiva garantiza que todo el proceso de producción de la trucha sea sustentable y amigable con el medio ambiente, lo que facilita su acceso a mercados especializados de productos “verdes” u orgánicos, e incrementa el valor agregado de este producto acuícola.

Con ello se da identidad comercial a las truchas de la Reserva de la Mariposa Monarca y se crean las reglas de uso de marca. Esto permite a los productores usar la marca de producción sustentable, lo que ayuda a acceder a mercados especializados en mejores condiciones de comercialización (**Figura 81**).

La mayor parte de las granjas de producción son de tipo familiar y se contrata a personas de la misma



**Figura 81.** Marca colectiva.

colectividad para que trabajen en ellas, con lo que se crean empleos adicionales. La producción de trucha ha permitido, paralelamente, el desarrollo de otros proyectos productivos como son los servicios de hostelería y ecoturismo.

## Modelos de dos (o varios) lados o plataformas multilaterales

Se trata de modelos de negocio en los 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 lados, el otro rápidamente decrece y deja de tener valor por sí mismo. Habitualmente, un lado es subvencionado, es decir, el servicio que recibe tiene un importante descuento (o es gratis) a costa del no subvencionado.

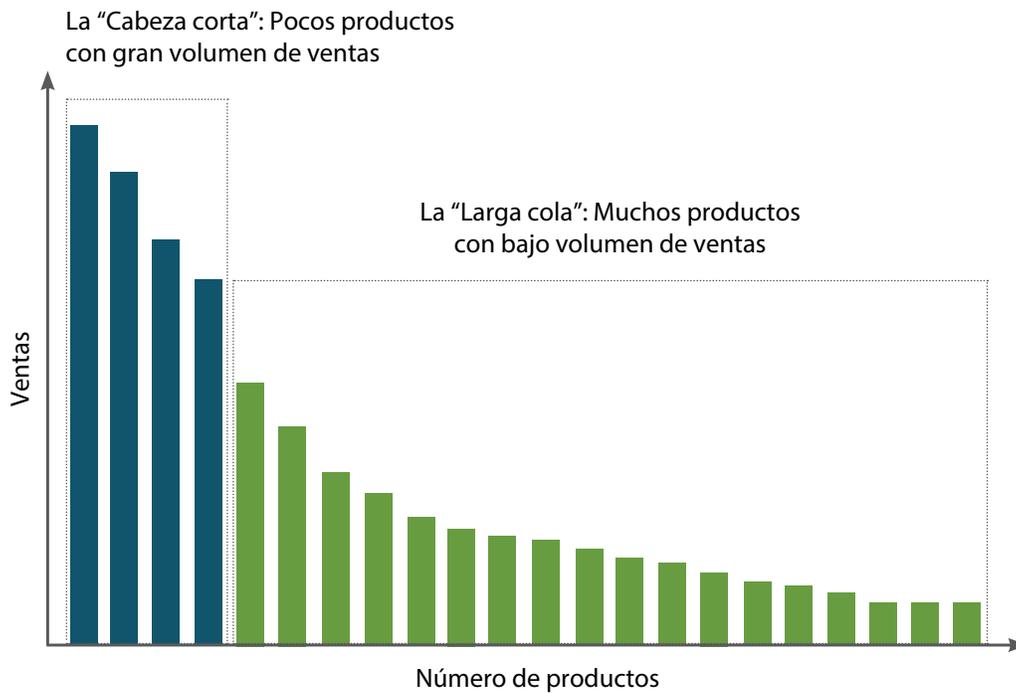
Un buen ejemplo de este tipo de modelo de negocio y de cómo un modelo de negocio puede hacer que un sector replantee sus dogmas, es una revista especializada en el sector agrícola o alimentario. Existe un lado subvencionado (el gran público) que recibe un producto gratuito periódicamente (mensual). El 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).

Otro ejemplo de modelos de negocio de dos lados es el de la operadora Safaricom. Se trata de una operadora en Kenia que, además de operar como tal, detectó la necesidad de contar con servicios bancarios ágiles para una gran parte del África rural, de forma que, aprovechando su infraestructura y los móviles, inventó un sistema para que la gente pueda pagar, cobrar y enviar dinero. Este modelo tiene gran potencial de emulación por parte de intermediarios financieros que operan el sector rural mexicano.

## Modelos de Larga cola

El principio de este tipo de modelos 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, como se muestra en la **figura 82**. Estos modelos de negocio requieren costos de inventarios bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

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



**Figura 82.** Como la venta por catálogos.

(normalmente las más populares para el gran público). Pero ¿qué sucede cuando este recurso finito disminuye de manera espectacular su costo? La respuesta es que, en lugar de obtener beneficios únicamente de los artículos que más se venden, es posible 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 drásticamente.
- Se debe disponer de un sistema eficaz de recomendaciones para conducir a los clientes a lo largo de la cola y generar ventas de los productos menos vendidos/de nicho.

Esta estrategia permite crear nuevos modelos de negocio para productos o servicios de nicho agregando una demanda baja... o lo que es lo mismo, desatar el potencial de los negocios fuera del *mainstream* (los productos más populares, los que habitualmente piden los clientes).

Estos modelos datan de los inicios de la venta por catálogo. Imagina los años 50. Vives en un pequeño pueblo y te apasionan los bombones de menta..., pero en la tienda local sólo tienen bombones normales, que son los que más se piden. Sin embargo, un día llega a tu buzón un grueso catálogo que te ofrece bombones de menta, de naranja y de frambuesa.... y tú encantado haces tu primer pedido<sup>117</sup>.

Así pues, la venta por catálogo es el precursor de este tipo de modelos de negocio, y podía funcionar porque, aunque realmente en tu pueblo no había demanda suficiente que justificase que la tienda local aprovechara su espacio (recurso carísimo) en almacenar algo que se pide poco, las empresas de venta por catálogo eran capaces de agregar la demanda de muchos sitios.

Y, de repente, llegan empresas como Amazon y hacen lo mismo. En una primera etapa realmente funcionaban de forma similar a como lo hacía una empresa de venta por catálogo: con almacenes en zonas rurales con un costo de almacenamiento muy bajo y logísticas eficientes y baratas, capaces de competir con los modelos tradicionales. Actualmente, en muchos libros de baja demanda, ese costo de almacenamiento se ha vuelto casi despreciable, ya que los libros se almacenan digitalizados y sólo se imprimen bajo demanda. Para crear un modelo de este tipo es recomendable observar los siguientes elementos.

## Demanda

La mejor forma de que sea realmente rentable vender menos unidades de muchas cosas es que seamos capaces de agregar mucha demanda; es decir, el éxito de estos modelos depende, principalmente, de que podamos vender muchas veces cosas que por separado tienen poca demanda.

Siguiendo el ejemplo anterior, aunque, a priori, en una librería normal el libro sobre “Edafología” tiene poca demanda, si somos capaces de sumar toda la demanda de todas las escuelas de agronomía seguramente sí sea rentable vender el libro, y el Internet es una herramienta de bajo costo que nos ayuda a lograrlo.

## Almacenamiento

La decisión de centrar nuestra atención en la cabeza de la cola parte del hecho exclusivo de que tenemos un recurso muy caro y escaso (el espacio de almacenamiento), y que queremos maximizar su rentabilidad. Sin embargo, si encontramos una forma de disminuir de forma agresiva su costo y distribución (a través de estrategias de optimización de espacio, reducción de costos por ubicación, logísticas muy ajustadas, producción bajo demanda...etcétera), seremos capaces de aprovechar más espacio para vender cosas que tienen menor demanda.

La otra opción es que el producto que vendemos sea susceptible de ser completa o parcialmente digitalizado (música, libros, películas y más) lo que en la práctica implica que su costo de almacenamiento tiende a cero.

## Recomendación

La tercera palanca sobre la que debemos actuar es a través del uso de estrategias de recomendación; por ejemplo, si un cliente solicita un libro sobre "suelos" (*cabeza*) que se le recomiende el libro "La edafología en México" (*cola*).

Otra opción ligeramente diferente es utilizar lo que se llama ganchos; consiste en generar ciertos productos "gancho" (unos pocos "top sellers") que sirvan para poder generar estrategias de recomendación que conduzcan la demanda a lo largo de la cola.

## Modelos 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, lo alienta a seguir comprando sus 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.

Además del ejemplo anterior, muchos agronegocios utilizan este modelo de negocio en sus esquemas de promociones, ofreciendo un producto gratis en la compra de varios productos de la misma categoría, o compra dos y el tercero gratis. Como los supermercados HEB que ofrecen una botella Johnnie Walker Red Label 750 ml o Whisky Jack Daniel's 700 ml o Tequila tradicional José Cuervo reposado 950 ml en la compra de dos 12 pack de Cerveza Tecate Light en lata a \$270 (**Figura 83**)<sup>118</sup>.

**H-E-B** **comboloco**

**COMPRA**  
Dos 12 pack de cerveza light en lata de 340ml. Tecate **\$270**

**GRATIS**  
Un whisky de 750ml Johnnie Walker Etiqueta Roja o un whisky americano de 700ml. Jack Daniels o un tequila tradicional reposado 950ml Jose Cuervo

VALIDA HASTA EL 16 DE ABRIL O AGOTAR EXISTENCIAS. VÁLIDO SÓLO EN H-E-B MONTERREY. PARA MANTENER NUESTROS PRECIOS BAJOS NOS RESERVAMOS EL DERECHO A LIMITAR LA COMPRA EN GRANDES CANTIDADES. NO APLICA DEVOLUCIONES. CONSULTA TÉRMINOS, CONDICIONES Y ARTÍCULOS PARTICIPANTES EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES DE LA TIENDA PARTICIPANTE. NO APLICA CON OTRAS PROMOCIONES. ALGUNO DE LOS ARTÍCULOS AQUÍ PUBLICADOS PUEDEN NO ESTAR DISPONIBLES EN TODAS NUESTRAS SUCURSALES.

**Figura 83.** El gancho.

## Modelos Freemium

Se trata de una particularización del modelo de negocio de dos lados, en el que uno de ellos recibe de forma continua un servicio o producto completamente gratis. Para que esto suceda, los clientes que no pagan deben ser subvencionados por otra base de clientes o, incluso, por otro lado del modelo de negocio.

La opción más popular hoy en día, y a la que se acogen la mayoría de los servicios de Internet, pasa por ofrecer un servicio básico (gratis) a la mayoría de usuarios, mientras que un número reducido de ellos paga una cantidad por obtener un servicio más completo (Premium). Esto es posible únicamente si los servicios se basan en una plataforma que agrega costos y hace muy barato el escalarlos (dado que los rangos de usuarios que pagan vs. usuarios gratis suelen rondar el 1-2%).

Existen varias formas de subvencionar a la base de usuarios gratuita que pueden pasar por el uso de la publicidad (aunque suele ser mala elección, dado que se deja el único flujo de ingresos en manos de un tercero) o por la búsqueda de otros canales de ingreso.

Un ejemplo que ilustra perfectamente estos mercados (caso específico de un mercado de dos lados) lo podemos encontrar en los jóvenes y en las horas que pasan en alguna discoteca: uno de los lados del mercado (las chicas, lado subvencionado) tenía acceso gratuito a la discoteca, que era asumido principalmente por el otro lado (los chicos que pagaban entrada, en espera de encontrar suficientes clientes del otro "lado"), así como por otra vía de ingresos adicional (las copas).

## Herramienta. Generación de ideas potenciales e innovadoras

Las buenas ideas llegan como destellos de lucidez, casi siempre cuando no las esperamos, al menos eso es lo que todos decimos. Probablemente eso te ha pasado a ti, en la ducha, al subir a un camión de transporte público o en un embotellamiento de tránsito, en la sala de espera de un consultorio médico, a punto de dormirte, al observar unos niños jugando o al cepillarte los dientes por la mañana.

De repente, te sacudes; se te junta todo en la mente; conectas los diferentes elementos, y dices: puedo producir un GRAN..., o una serie de pequeños asentamientos que van mostrando los pasos a seguir para crear ese GRAN. Entonces se disipa la niebla y logras ver lo que tienes que hacer. Todo parece tan obvio. Un momento antes no tenías la menor idea; ahora ya la tienes.

Ese tipo de destellos es el elemento clave para el desarrollo de nuevos productos agroalimentarios: cómo lograr café descafeinado en la propia planta. Esta ya es una realidad; produce granos con un tercio de la cafeína de las variedades naturales. Fue desarrollada genéticamente modificada por investigadores japoneses del Instituto Nara de Ciencia y Tecnología<sup>138</sup>.

Este tipo de destello perspicaz es la forma de cómo los innovadores logran sus innovaciones, cómo los artistas tienen sus ideas, cómo los científicos hacen sus descubrimientos y cómo las buenas ideas de toda clase surgen en la mente humana. Es una forma de pensar rápidamente, en la cual tú puedes llegar apresuradamente a una conclusión cuando reconoces algo conocido<sup>119</sup>.

Este contexto nos permite abordar el tema de la innovación, la cual podemos entender como la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto que tenga impacto en el mercado, lo que implica la capacidad de visualizar una oportunidad antes que los demás y tener el coraje de plasmarla en un producto real, tangible y vendible<sup>120</sup>.

## De la idea a la realidad: la tortilla de maíz – nopal

Como contexto, referimos que la tortilla forma parte de la dieta de todos los estratos sociales de México, con un consumo de 325 g diarios per cápita; en zonas rurales provee el 70% del total de calorías y el 50% de las proteínas. El consumo de tortillas permite mantener el crecimiento y estructura del cuerpo, proveer energía, promover la reparación de órganos y tejidos como huesos y músculos, y proteger el cuerpo y los sistemas cardiovascular, nervioso y el sistema inmune<sup>121</sup>.

En México, uno de cada diez habitantes padece diabetes (10 millones de personas), lo que provoca alrededor de 67,000 muertes al año, convirtiéndose en la primera causa de mortalidad y morbilidad en el país. La tasa de mortalidad de los diabéticos en México es de 3%. Las principales complicaciones de este padecimiento son ceguera, insuficiencia renal y pérdida de extremidades por amputación. Entre los factores responsables del desarrollo de esta enfermedad están presión arterial elevada, hipercolesterolemia, hiperglucemia, escasa ingesta de frutas y verduras, exceso de peso y obesidad, falta de actividad física y consumo de tabaco. Para contrarrestar y prevenir esta enfermedad, es fundamental que las personas adopten estilos de vida saludables y que tengan acceso a productos alimenticios que favorezcan una alimentación sana<sup>122</sup>.

Al pensar en estas dos situaciones: la tortilla es fundamental en la dieta del mexicano y el nivel significativo de presencia de diabetes en la población, surge la idea **¿Y POR QUÉ NO** crear una tortilla saludable? Lo que implica que se tiene la idea, pero no la innovación.

Continuando, con la suma de elementos que permitan materializar la idea de una tortilla saludable en una innovación, el nopal es una planta nativa de nuestro país cuya utilización milenaria implica una garantía de las importantes propiedades que tiene. Nuestros antepasados mexicanos lo utilizaban aplicado en formas diversas para curar fiebres, diarrea, infecciones, inflamaciones, úlceras estomacales e, incluso, en forma de apósito, para tratar las hernias<sup>123</sup>.



Hoy en día, hay estudios científicos que permiten conocer más a ciencia cierta las propiedades nutritivas y curativas del nopal, por lo que es utilizado para tratar padecimientos como:

- Desórdenes gastrointestinales y digestivos.
- Obesidad.
- Diabetes.
- Hipertensión.
- Colesterol.
- Cáncer (si bien no lo cura, sí es capaz de detener su desarrollo).

Los estudios científicos del nopal permiten concluir que, sin perder sus propiedades nutracéuticas, éste puede deshidratarse y generar harina que puede consumirse en diferentes productos.

Entonces se disipa la niebla y se logra ver lo que tienes que hacer: **¿Y SI** se elabora una tortilla con 60% harina de nopal y 40% de harina de maíz, sin colorantes ni conservadores y empacada al vacío y se le llama tortilla de nopal? Entonces ya se logró estructurar la idea y traducirla en un producto que tenga impacto en el mercado como las tortillas de nopal que se muestran en la **figura 84**.



**Figura 84.** De la idea a la práctica.

La tortilla de nopal en México ha impactado significativamente a los consumidores y al mercado de la tortilla. Como muestra se tiene a la empresa Señor Cactus, la principal empresa dedicada al nopal industrializado con una participación de mercado de más de 50%. Con seis años en el mercado, procesa anualmente dos millones de unidades de producto (de medio kilogramo de tortilla por unidad). Actualmente, la compañía opera en 25 estados de la República en más de mil puntos de venta en tiendas como Comercial Mexicana, Walmart, Soriana, Chedraui, Nutrisa, Superama, entre otros, y pretende incursionar en tiendas de conveniencia como 7-Eleven y Oxxo. Además, la empresa exporta alrededor de 50% de su producción a cinco estados de la Unión Americana<sup>124</sup>.

En el mercado también están otras marcas como Nopalia, Nopaltilla, Nopalísimas y Charra, entre otras; así como una cantidad significativa de tortillas que se producen de manera artesanal y se comercializan sin marca y en los mercados locales y tortillerías de barrio.

## Herramienta. Validación de que una idea es negocio

Una idea de agronegocio se define como la noción inicial de la empresa que se desea crear; esta idea inicial presenta características esenciales como la identificación de una necesidad o problemática a resolver, la cuales es satisfecha a través de un producto o servicio con lo que a cambio se espera un beneficio económico.

Como se refirió con antelación, las ideas nos llegan cuando estamos en la ducha o realizando algún deporte, comúnmente las personas tenemos ideas todos los días. Pero aquí viene la pregunta del millón ¿cómo saber cuál es una idea de negocio? Existen una serie de atributos que se deben cumplir para que las ideas que pasen por tu mente sean consideradas una buena idea de negocio<sup>125</sup>:

- Debe asociarse con la creación de un producto o servicio (sea físico o digital).
- Debe haber personas (clientes) que realmente tengan una necesidad real de la cual puedas validar su satisfacción.
- Debe ser posible de generar ingresos.
- Debe entusiasmartte y motivarte.
- Debe ser algo en lo cual estés comprometido.
- Deber tener aspectos legales permitidos.

Para generar una idea de negocio puedes partir de técnicas sencillas y creativas: ideas a partir de lo que te gusta hacer; ideas a partir de necesidades o problemas e ideas a partir de tu experiencia laboral. Lo que tienes que tener claro es que el objetivo debe ser: desarrollar un producto o servicio lo suficientemente bueno para solucionar los problemas de tus clientes y satisfacer sus necesidades. Lo fundamental es solucionar un problema lo más “doloroso” posible para el usuario<sup>126</sup>.



La mente humana funciona básicamente respecto a dos principios: evitar el dolor y obtener placer, así que todo lo que puedas hacer para disminuir o erradicar un posible dolor a tus usuarios o maximizar su placer, será la clave del éxito.

Por lo tanto, para empezar a trabajar con la idea deberás encontrar un problema que valga la pena solucionar, esto es, aquel que: todavía no esté “bien” solucionado por la oferta existente, puedas mejorar las soluciones existentes o que todavía no tenga solución, y recordando que mientras más duro sea el problema más posibilidades tendrá tu proyecto.

Para encontrar un buen problema puedes recurrir básicamente a dos fórmulas, más allá de la idea feliz:

- Detectar un problema que tengas tú y que si tuvieras una solución serías más feliz, más rápido, más listo, más... lo que sea.
- Estudiar nichos de mercado y detectar problemas que tienen en común que no están bien solucionados.

La primera fórmula es mucho más fácil, seguro que cada día o de vez en cuando das con un problema para el que no encuentras un buen producto o servicio, pero puedes encontrar que eres el único con ese problema, o no hay suficiente gente que lo padezca. La segunda opción es mucho más complicada y requiere de más trabajo, pero ya te puede poner en la senda de saber que pueden existir clientes; esto tampoco garantiza nada, pero ya es un pasito más en la dirección correcta.

Para esta segunda fórmula puede ser útil investigar sectores o nichos que conozcas bien, ya sea por experiencia profesional o simplemente por ocio. Puedes averiguar cómo son sus procesos, dónde hay problemas o de qué se queja la gente de ese sector.

Sólo son un par de pinceladas para conseguir dar con una idea, pero sirve para entender cómo se puede generar una idea con potencial. Por ello conviene reformular tu idea en forma de hipótesis de problema y solución.

Se te ha ocurrido una fantástica idea, quizá porque has necesitado algo y no lo has encontrado o puede que hayas detectado algo que se podría hacer mejor, y... **¿AHORA QUÉ?**

Lo primero es empezar a jugar un poco con la idea, para ver si realmente es una idea interesante o una de tantas que no tendrá éxito. Siempre tienes que tener presente que una idea por sí sola no vale nada.

*“Ejemplo Idea: He tenido la idea de poner un restaurante con menús especiales para personas deportistas (aficionadas al deporte, aunque no profesionales), que trabajan o estudian y que llevan una dieta formulada según el tipo de deporte que hacen.”*

La idea inicial presenta una forma un tanto abstracta, por eso debes encontrar cuál es el problema que tiene alguien y que tu idea podría resolver. Mientras más doloroso sea el problema más potencial tendrá tu idea, y mientras más gente tenga el mismo problema, más capacidad de crecimiento tendrá el proyecto.

**Ejemplo problema:** *La idea surgió porque he asistido a varios restaurantes a comer y no puedo llevar adecuadamente mi dieta, en términos de una comida saludable, nutritiva y sabrosa, con los requerimientos que mi condición de deportista requiere. Mi problema es que entre semana trabajo fuera de casa y no tengo el tiempo necesario para preparar mi comida especial, así que tengo que ir a comer a un restaurante cerca de la oficina, con la pérdida de la dieta que eso supone y, además, sólo tengo una hora para hacerlo.*

Ahora es tiempo de que la idea se convierta en posible solución o hipótesis para resolver el problema identificado. No necesitas construir nada, sólo pensar en cómo puedes solucionar el problema de la mejor manera posible dentro de tus capacidades y posibilidades.

**Ejemplo solución:** *La mejor solución es establecer un restaurante cerca de un lugar de oficinas, donde se ofrezcan dietas específicas para deportistas, e incluso entregar la comida en los lugares de trabajo.*

De esta manera hemos pasado de una idea abstracta, a reflexionar sobre un problema que necesita resolverse, y a una solución interesante para resolverlo. Estamos hablando ya de otra cosa.

Con una idea puedes ir preguntando a la gente y te dirán que es buena o mala según factores muy subjetivos. Probablemente en tu entorno encontrarás tanta gente que te dirá que es una idea maravillosa con tal de no molestar, mientras que otros te dirán que estás loco, la aversión al riesgo de la mayoría de la gente es muy grande. En cambio, si planteas un problema es posible que encuentres a gente que te diga que están hartos de darse de cabezazos contra el problema y que pagarían lo que fuera por evitarlo o solucionarlo, eso es buena señal, aunque en este momento no hay que darle mucha relevancia. En cambio, si no encuentras absolutamente a nadie que se identifique con el problema... el problema lo tienes tú.

Dig Inn es una cadena de restaurantes de comida rápida y orgánica en Manhattan en la que, por un precio razonable, aquellos deportistas y gente preocupada por su alimentación y aspecto físico, encuentran menús informales a un precio razonable, demostrando que la comida rápida no tiene por qué ser comida "chatarra" cuya fachada se muestra en la **figura 85**<sup>127</sup>.

Los menús de Dig Inn están integrados por alimentos saludables y ricos en proteínas, con muchas verduras como coles de bruselas, col rizada, calabaza, remolacha y distintos tipos de carnes y pescados. Gran parte de los componentes del menú aparecen y desaparecen según la disponibilidad estacional, lo que le permite contar siempre con alimentos frescos y de temporada.



Además de chefs muy preparados, la relación del restaurante con los agricultores es la otra gran clave del negocio. Para este restaurante, la aportación de los pequeños agricultores de la zona ha sido fundamental, ya que el 85% de los productos que configuran su menú procede de esta vía.

El menú del Dig Inn se divide en dos secciones, la llamada 'marketplate', con la que por unos 10 dólares puedes comer una fuente de proteína con pollo, salmón o carne acompañada de queso de soja y un buen puñado de arroz, y la sección de ensaladas, con multitud de verduras frescas y de temporada.

Un concepto parecido al del Dig Inn, pero que de momento no ha alcanzado tanta fama es el Gyms Kitchem, un restaurante ubicado en Londres que se ha hecho famoso entre la población local tras surgir como un restaurante enfocado íntegramente a los deportistas.



**Figura 85.** Alimentos saludables.

## Herramienta. Identificación de necesidades y deseos de tu cliente

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 agronegocios.

Para satisfacer a un cliente es necesario conocer sus deseos o necesidades. Se identifican 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<sup>128</sup>. La descripción de cada tipo de deseo se indica a continuación.

## 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 percibido por 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” (**Figura 86**).



**Figura 86.** Lechuga como adorno.

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, 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.

## Deseos no percibidos

Los deseos no percibidos son algo que el cliente desea, pero de lo cual no está consciente. Como no es posible obtener 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.

La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares elaborada por el INEGI (**Cuadro 8**), proporciona un panorama estadístico del comportamiento de los ingresos y gastos de los hogares en cuanto a su monto, procedencia y distribución; adicionalmente, ofrece información sobre las características ocupacionales y sociodemográficas de los integrantes del hogar, así como de las características de infraestructura de la vivienda y el equipamiento del mismo<sup>129</sup>.

Un análisis de esta encuesta identifica que la mayor frecuencia de gasto en los hogares mexicanos ocurre en productos como tortilla de maíz, tomate, huevos, refrescos, leche, frijol, cebolla, papa, pan 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 participación de la mujer mexicana en la población económicamente activa se ha incrementado 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 del gasto en frijoles en los hogares mexicanos, encontramos una asociación positiva.

**Cuadro 8. Gasto de los mexicanos. Adaptación de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. INEGI 1998.**

Todos los hogares	20% de hogares de más bajo ingreso Estrato bajo	60% siguiente Estrato medio	20% de hogares de más alto ingreso Estrato alto
1. Tortilla de maíz	Tomate rojo (jitomate)	Tortilla de maíz	Tortilla de maíz
2. Tomate rojo (jitomate)	Huevos	Tomate rojo (jitomate)	Leche
3. Huevos	Frijol	Huevos	Tomate rojo (jitomate)
4. Refrescos	Tortilla de maíz	Refrescos	Refrescos
5. Leche	Azúcar	Leche	Huevos
6. Frijol	Refrescos	Frijol	Cebolla
7. Cebolla	Cebolla	Cebolla	Pollo en piezas
8. Papa	Pasta para sopa	Pan de dulce	Carne de res: bistec y milanesa
9. Pan de dulce	Arroz en grano	Pollo en piezas	Pan de dulce
10. Pollo en piezas	Aceite vegetal	Pasta para sopa	Carnes procesadas: jamón
11. Pasta para sopa	Papa	Azúcar	Frijol
12. Azúcar blanca	Pan de dulce: en pieza o empaquetado	Arroz en grano	Plátano tabasco
13. Arroz en grano	Chile serrano y jalapeño	Aceite vegetal	Pan blanco: bolillo, telera, <i>baguette</i>
14. Aceite vegetal	Leche	Carne de res: bistec y milanesa	Aceite vegetal
15. Carne de res: bistec y milanesa	Pollo en piezas	Pan blanco	Pasta para sopa
16. Chile serrano y jalapeño	Pan blanco: bolillo, telera, <i>baguette</i>	Chile serrano y jalapeño	Comida fuera de casa
17. Pan blanco: bolillo, telera, <i>baguette</i>	Sal	Plátano tabasco	Manzana o perón
18. Plátano tabasco	Plátano tabasco	Carnes procesadas: jamón	Arroz en grano
19. Carnes procesadas: jamón	Galletas dulces	Queso fresco	Carne de res: pulpa (trozo o molida)
20. Carne de res: pulpa (trozo y molida)	Maíz en grano	Carne de res: pulpa (trozo y molida)	Azúcar

**Fuente:** Cálculos propios con información de la ENIGH 1998.



**Figura 87.** Se prefieren procesados.

A raíz de lo anterior, se puede concluir que las mujeres (el consumidor) desean frijoles con presentaciones convenientes, con empaque y envasado que faciliten su preparación, como se muestra en la **figura 87**. 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%. En cambio, el consumo de frijol en grano se ha mantenido sin crecimiento.

El ejemplo anterior deja en claro que los productores deben preguntar a sus clientes de la agroindustria qué tipo de producto desean o necesitan para sus procesos y así poder elaborar los frijoles procesados con las características que busca el consumidor final: conveniencia y precio bajo. Aquí puede mencionarse que la gran masa genética y 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 y de la agroindustria.

## Deseos que 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; papayas de tamaño individual para familias pequeñas; jitomate genéticamente modificado que aumenta su vida de anaquel y con mayor contenido de licopeno, y biofertilizantes 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 científicos y tecnológicos.

Este grupo de productos novedosos está muy ligado a los avances tecnológicos, ya que día a día se desarrollan nuevos materiales, procesos, 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 funcionalidad, incremento de durabilidad, facilidad de uso, disponibilidad y cuidado del medio ambiente.

Los biofertilizantes son productos con base en bacterias y hongos que viven en asociación o simbiosis con las plantas y ayudan a su proceso natural de nutrición fijando el nitrógeno de la atmósfera; asimismo, contribuyen extrayendo nutrientes del suelo, como fósforo, potasio y azufre, cediéndolo a las plantas para su desarrollo y producción. Estos productos biotecnológicos han probado su efectividad en diversos cultivos agrícolas en México: como maíz, chile, jitomate, cebolla, cebada maltera y papa, entre otros<sup>130</sup>.

El INIFAP ha desarrollado biofertilizantes para reducir el empleo de fertilizantes químicos en diferentes cultivos agrícolas; la **figura 88** muestra el tipo de presentación de estos productos cuya evaluación de efectividad biológica y económica demostraron la posibilidad de reducir en 50% la fertilización química en maíz de temporal y aumentar, por lo menos, un 30% los rendimientos de otros cultivos como chile, papa y jitomate.



**Figura 88.** Biofertilizantes.

### Estrategia. Define el mercado meta

Para identificar a nuestro cliente es necesario ir más allá de la típica frase: “persona de 25 a 40 años, soltero, de clase media”. Para conocer a nuestro cliente es necesario saber qué gustos tiene, qué piensa, cómo actúa... para ello debemos interiorizarnos con ese segmento de personas, pensar lo que ellos piensan y sentir lo que ellos sienten.

El mercado se segmenta en función del tipo de clientes que lo componen, pero los clientes no están identificados; se requiere una segmentación de clientes. Por ejemplo, una segmentación de mercado nos brinda este tipo de información: segmento de hogares unifamiliares con hijos, con nivel de ingresos de cinco salarios mínimo, ubicados en cierta región, entre otros factores. Por su parte la segmentación de clientes nos diría también quiénes son éstos y cómo contactarlos.

Para tener éxito, el agronegocio debe tener muy claro qué mercado meta u objetivo pretende atender en función de sus capacidades y alianzas estratégicas necesarias que complementen éstas. Un mercado



puede entenderse como los consumidores reales y potenciales de un producto y/o servicio<sup>131</sup>. Hay varios tipos de mercados cuya clasificación es muy útil porque permite identificar el contexto del mercado en función de su ubicación geográfica, tipos de clientes, competencia establecida, clase de producto, de recursos y los grupos de no clientes. Todo lo cual es fundamental para responder a cuatro preguntas de vital importancia para la puesta en marcha o fortalecimiento del agronegocio<sup>132</sup>:

- ¿Con qué producto se va ingresar al mercado?
- ¿Mediante qué sistema de distribución?
- ¿A qué precio?
- ¿Qué actividades de promoción se van a realizar para dar a conocer la oferta?

Desde el punto de vista geográfico, se pueden encontrar los siguientes tipos de mercado:

- Mercado nacional. Es aquel que abarca todo el territorio nacional para el intercambio de bienes y servicios.
- Mercado internacional. Es aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero.
- Mercado regional. Es una zona geográfica determinada libremente, que no coincide de manera necesaria con los límites políticos.
- Mercado de intercambio comercial al mayoreo. Es aquel que se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
- Mercado metropolitano. Se trata de un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.

## Criterios de focalización

Existen fundamentalmente tres criterios no excluyentes para definir el mercado meta, según el tipo de clientes, de productos y de demanda. A continuación, se revisan sus principales características.

### Según el tipo de clientes

- Mercado del consumidor. En este tipo de mercado los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, por ejemplo, el ama de casa que compra una lechuga para la comida en su hogar.
- Mercado del productor o industrial. Está formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.
- Mercado del revendedor. Está conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios, por ejemplo, los supermercados que revenden una amplia gama de productos.

- Mercado del gobierno. Está formado por las instituciones del gobierno o sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones.
- Mercado local. Es el que se desarrolla en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

## Según el tipo de producto

- Mercado de productos o bienes. Está formado por empresas, organizaciones o individuos que requieren de productos tangibles (un dulce, una paleta, unos frijoles, etcétera).
- Mercado de servicios. Está conformado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfactores que pueden ser objeto de transacciones, por ejemplo, el servicio de capacitación especializada de un sistema de producción.
- Mercado de ideas. Tanto empresas como organizaciones necesitan constantemente de “buenas ideas”, por ejemplo, una campaña publicitaria para el diseño de un nuevo producto o servicio.
- Mercado de lugares. Está compuesto por empresas, organizaciones y personas que desean adquirir o alquilar un determinado lugar, ya sea para instalar sus oficinas o construir su fábrica. También está compuesto por individuos que deseen conocer nuevos lugares, pasar unas vacaciones, recrearse en un determinado lugar, etcétera; por ejemplo, el ecoturismo.

## Según el tipo de demanda<sup>133</sup>

- Mercado disponible. Son todos aquellos consumidores que tienen una necesidad específica y cuentan con las características necesarias para consumir un producto. Un ejemplo de un mercado disponible puede estar constituido por todos aquellos consumidores que tienen la necesidad de un jabón líquido para manos, que además cuentan con las características de poder adquisitivo, costumbre, etcétera para comprarlo.
- Mercado real. Son todos aquellos consumidores del mercado disponible que compran un producto específico; el ejemplo sería todos los consumidores que compran el jabón líquido.
- Mercado potencial. Es el conjunto de consumidores que no forman parte del mercado real, pero en ocasiones sí pueden formar parte del mercado disponible. Este grupo no consume el producto específico debido a que no tiene las características del segmento o porque consume otro producto.

En esta primera clasificación es importante notar que no todos aquellos consumidores que tienen una necesidad y las características específicas para comprar un producto serán consumidores reales, pero sí son consumidores disponibles.



Este concepto puede ser más claro con dos ejemplos distintos; en uno están los consumidores del mercado disponible que tienen las características para consumir el jabón líquido, pero utilizan uno en pasta. Y el otro ejemplo sería el de niños que aún no tienen las características del poder adquisitivo para comprar y consumir el jabón líquido, aunque en un futuro sí podrán hacerlo. Una vez analizados los mercados anteriores, es posible determinar el concepto de mercado meta o mercado objetivo, el cual será el que marque la pauta de acción de los planes de mercadotecnia de una empresa.

- Mercado meta o mercado objetivo. Puede definirse como el conjunto de consumidores que pertenecen al mercado disponible que pueden formar parte del mercado real y potencial, y al cual se dirigen todos los esfuerzos y acciones mercadológicas de la empresa, con la finalidad de que todos ellos logren convertirse en consumidores reales del producto.

Estos mercados están constituidos por cientos o miles e, incluso, millones de individuos, empresas y/u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, entre otros. De ahí la importancia de segmentar los mercados, como se ilustra en la **figura 89**.



**Figura 89.** El tamaño del 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, la nueva economía 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 sus clientes, se requiere agruparlos en varios segmentos de comportamientos y atributos comunes.

Para segmentar un mercado es necesario analizar las características demográficas de la población, de tal manera que la edad, el sexo, el estado civil, etcétera, determinen algunas de las características de este mercado; pero no sólo la demografía es importante, es necesario también considerar la geografía, es decir, las características del lugar donde viven los consumidores, la psicografía para así determinar algunas cuestiones de conducta y la actitud o posición que tienen ante el producto o productos de la empresa. Hasta hace poco tiempo, la segmentación de mercados daba prioridad a las variables demográficas, es decir, a la parte estadística; sin embargo, las corrientes mercadológicas y psicológicas actuales han destacado la importancia del conocimiento de la conducta del consumidor como un elemento básico de análisis en la segmentación de mercados y determinación del mercado meta<sup>134</sup>.

### Segmentación: Demográfica o sociodemográfica

Características	Grupo de variables
Estas variables tienen la característica de ser las únicas que se pueden medir en forma estadística. Cada país realiza actividades de levantamiento de información con una periodicidad determinada (censos), a partir de las cuales es posible tener datos estadísticos confiables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Nivel socioeconómico</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Nivel académico</li> <li>• Religión</li> <li>• Características de vivienda tamaño de la familia clase social</li> </ul>
A través de las variables demográficas es posible calcular el tamaño del mercado.	

Fuente: Adaptación de Ricardo Fernández Valiñas. 2009. Segmentación de Mercados. McGraw Hill. México.

### Segmentación: Geográfica

Características	Grupo de variables
Se refiere a las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de comunidades por su estructura geográfica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad geográfica</li> <li>• Condiciones geográficas</li> <li>• Raza</li> <li>• Tipo de población</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Ricardo Fernández Valiñas. 2009. Segmentación de Mercados. McGraw Hill. México.

### Segmentación: Psicográfica

Características	Grupo de variables
En la actualidad, las variables psicográficas han tenido una influencia total en los motivos y decisiones de compra del consumidor, no son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse; sin embargo, representan un excelente medio para posicionar y comercializar los productos de una empresa, por lo que merecen ser estudiadas con detenimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de referencia</li> <li>• Clase social</li> <li>• Personalidad</li> <li>• Cultura</li> <li>• Ciclo de vida familiar</li> <li>• Motivos de compra</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Ricardo Fernández Valiñas. 2009. Segmentación de Mercados. McGraw Hill. México.

### Segmentación: De posición del usuario o de uso

Características	Grupo de variables
Este grupo de variables se refiere, tal como su nombre lo indica, a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra de un producto; es decir, a la posición que tiene dentro de nuestro segmento de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de uso</li> <li>• Ocasión de uso</li> <li>• Tasa de uso</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Disposición de compra</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Ricardo Fernández Valiñas. 2009. Segmentación de Mercados. McGraw Hill. México.

### Segmentación: Por ventajas

Características	Grupo de variables
Este tipo de segmentación se centra en el sistema de valores de las personas y en entender sus preferencias. Cada segmento se identifica por una serie de ventajas buscadas y la importancia relativas que el cliente otorga a cada una de ellas	<p>Pasos para esta segmentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La lista de atributos o ventajas asociadas con una categoría de productos</li> <li>• Una evaluación de la importancia relativa que se asigna a cada ventaja</li> <li>• Un proceso de reagrupamiento de consumidores por patrones similares</li> <li>• Una evaluación de la dimensión y perfil de cada segmento identificado</li> <li>• Exige conocer técnicas complejas de análisis estadístico que permita identificar grupos de clientes (análisis clúster y demás técnicas de estadística multivariada)</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Ricardo Fernández Valiñas. 2009. Segmentación de Mercados. McGraw Hill. México.

### Segmentación: Por comportamientos de compra

Características	Grupo de variables
Clasifica a los clientes respecto a su comportamiento de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación producto – uso</li> <li>• Segmentación por volumen</li> <li>• Segmentación por fidelidad</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Ricardo Fernández Valiñas. 2009. Segmentación de Mercados. McGraw Hill. México.

Para que un segmento de mercado sea realmente eficaz debe tener al menos las siguientes características:

- Ser medible; es decir, debemos conocer el número aproximado de elementos que lo conforman.
- Ser susceptible a la diferenciación; esto es, debe responder a un programa de mercadotecnia distinto a otros productos.
- Ser accesible; es decir, se debe llegar al público integrante de manera sencilla.

- Tiene que ser susceptible a las acciones planeadas; esto se refiere a la capacidad para satisfacer al mercado identificado con las acciones que son posibles para la empresa.
- Debe ser rentable; es decir, debe representar un ingreso que justifique la inversión.

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

Obviamente, existen diferentes segmentos de mercados que deben priorizarse en términos de 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.

## Herramienta. Segmentación de mercados para agronegocios pequeños y medianos

Respecto a la segmentación, los pequeños agronegocios pueden manejar tres estrategias básicas de cobertura o segmentación: No Diferenciada o de Masas, Diferenciada y Concentrada o de Nicho.

De acuerdo a lo anterior, los agronegocios pueden tener uno o más mercados metas, es decir, a quien o quiénes finalmente venderán sus productos. Si tienen una estrategia indiferenciada o concentrada, tendrán un mercado objetivo, y si es diferenciada, más de uno. Ese o esos mercados meta serán los que orientan todas las estrategias restantes, que se describen a lo largo de este capítulo, y que darán forma al modelo de negocio de la empresa.

Para ejemplificar lo expuesto, referimos a la empresa Gastronomía Mexicana de Exportación, un agronegocio que atiende el mercado nacional e internacional y comercializa tortillas a través de internet (mercado de masas). Es una empresa ubicada en Celaya, Guanajuato, cuya principal misión es exportar a cualquier parte del mundo tortilla de maíz nixtamalizada y empacada al vacío para su consumo en restaurantes, taquerías, comedores industriales y venta en tiendas de autoservicio, bajo la marca registrada "Guanajuato" cuya presentación se muestra en la **figura 90**<sup>135</sup>.



**Figura 90.** Mercado de exportación.

La propuesta de valor de esta empresa se basa en que su tortilla no contiene conservadores y cumple con los requerimientos para su comercialización en cualquier parte del mundo. Con su empaque al alto vacío, se obtiene una vida útil de más de un año, sin perder sus cualidades originales de textura, consistencia y sabor.

Es un agronegocio que invita a los consumidores de tortilla, sean mexicanos o no, y que radican en otras partes del mundo, a disfrutar del sabor tradicional de la tortilla de maíz hecha en México. Ideal para hacer tacos, tacos dorados, totopos, enchiladas, chilaquiles, tostadas, entre otros, listas para comerse. Únicamente abra el paquete y caliéntelas en un comal, a fuego directo o en microondas.

### Estrategias básicas de cobertura o segmentación

Estrategia de mercado (segmento)	Características
No Diferenciada o de Masas	La empresa opta por no reconocer los diversos segmentos y trata al mercado como un total, concentrándose en qué tienen en común las necesidades y expectativas de los clientes, en lugar de hacerlo en sus diferencias, tratando de diseñar productos y estrategias globales. Generalmente se desarrolla una oferta dirigida a segmentos grandes.
Diferenciada	Consiste en operar en dos o más segmentos del mercado y se diseñan ofertas específicas para cada uno. Al ofrecer variaciones del producto y estrategias de marketing, se espera obtener mayores ventas y una posición más clara, aun cuando los costos pueden ser más elevados
Concentrada o de Nicho	Ocurre cuando una empresa decide dividir el mercado en segmentos significativos, pero dedica su esfuerzo a uno solo; en lugar de dispersarse, busca satisfacer en mejor forma a un segmento en particular y logra una sólida posición en el mismo.

Fuente Schnarch k. Alejandro. 2013. Marketing para pymes. Un enfoque para Latinoamérica. Alfaomega. México

Los mercados de nicho –o nichos de mercado– son apropiados para iniciar agronegocios. Se trata de grupos de personas que comparten características similares a los que se puede ofrecer un producto o servicio de manera específica porque se conoce exactamente la necesidad que tiene y que tu negocio resuelve. Al atender un mercado de nicho se especializa en una solución a la medida que difícilmente otro competidor estará resolviendo (especialmente los grandes competidores generalistas).

Los nichos de mercado están formados por personas (B2C) o compañías (B2B) que tienen características similares desde el punto de vista demográfico, comportamiento de compra, necesidades que tienen o el estilo de vida que los caracteriza. Estamos ante un nicho de mercado cuando identificamos que los principales proveedores de un sector no están atendiendo las necesidades básicas de un segmento de la población (por más evidente que sea)<sup>136</sup>.

Cuando los competidores están tan ocupados tratando de ser todo para todos y de vender productos genéricos, es la mejor oportunidad para especializar productos o servicios que resuelven mucho mejor lo que el generalista ofrece. Un nicho de mercado puede parecer pequeño, pero cuando se identifican personas con gustos y preferencias similares en la misma ciudad o en otras zonas geográficas, puede estar frente a un gran mercado.

Los nichos de mercado han sido subestimados por muchas compañías por considerarlos “pequeños” o demasiado especializados para ser rentables, pensando que no justifican una producción en masa. Si bien no siempre son mercados para fabricar grandes cantidades, los nichos de mercado son fieles grupos de consumidores que aprecian las compañías que se esmeran por resolver sus necesidades mejor que los demás.

Atender en un nicho de mercado sustenta la filosofía de que es mucho más rentable "ser un gran pez en una pequeña pecera que ser un pez pequeño en un vasto océano". Es mejor ser el jugador dominante de un pequeño mercado, que un pequeño competidor en un mercado enorme y altamente competido.

Incursionar en un nicho de mercado trae enormes ventajas, máxime en una época donde proliferan los competidores de bajo precio que aspiran a dominar grandes mercados indiferenciados.

#### 1. La especialización permite un precio superior

Los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor por aquellos productos o servicios de compañías que consideran están más especializadas que sus competidores. La especialización brinda más experiencia, por lo que el cliente va a ser atendido por una compañía que conoce ampliamente sus desafíos, problemas y necesidades. Esto ahorra tiempo y minimiza el riesgo de tomar una decisión equivocada, por eso cuesta más.

#### 2. No son mercados atractivos para grandes compañías con altos costos fijos

Muchos de los grandes competidores cuentan con robustas infraestructuras que requieren volúmenes y tamaños de mercado mínimos para que sean rentables. Trabajan bajo el modelo de economías de escala. Para estas empresas no es rentable enfocarse y movilizarse hacia pequeños segmentos; sin embargo, para las Pymes, adaptarse a un pequeño segmento de mercado no solamente es rentable, sino que compete usualmente con compañías no tan especializadas para las cuales ese mercado no es su prioridad; y eso es una gran ventaja.

#### 3. Requieren menos infraestructura de atención

Una Pyme no cuenta con muchas personas; tiene limitaciones de recursos por eso la mejor forma de utilizarlos es poniendo todo el esfuerzo y atención en aquellos que genera mayor valor. Ofrecer valores agregados y diferenciarse en estos segmentos sería mucho más manejable y rentable.

#### 4. Incrementa la efectividad publicitaria

Cuando sabe a quien le habla, puede seleccionar fácilmente los medios de comunicación correctos. De esa manera, cada vez que alguien le ofrezca pautar en cierto medio porque tiene una “inmensa” audiencia, usted ya sabe si encaja o no, porque cumple con el perfil de la gente que está buscando. Tener claro su nicho de mercado le ayuda a decidir en qué medios debe invertir y cuál debe ser el mensaje porque conoce claramente cuál es el problema que resuelve a su audiencia objetivo.



### 5. Mensaje más fácil de comunicar que genera diferenciación

Cuando se dirige a un segmento con necesidades específicas, el mensaje a comunicar en todos sus frentes de marketing es mucho más claro y efectivo. Será consistente en su publicidad, en sus folletos de ventas y en los argumentos comerciales. Y cuando un mensaje es claro y concreto, la gente lo entiende mejor y se vuelve una poderosa fuente de diferenciación. Las personas lo asocian con un beneficio específico.

### 6. Internet permite distribución y atención de nichos rentablemente

Anteriormente, la distribución física y la comunicación masiva eran dos grandes barreras de entrada para que una pequeña empresa pudiera competir de manera rentable; simplemente no se contaba con puntos de venta, minoristas o el recurso para grandes pautas publicitarias. Por eso los grandes mercados eran dominados por pocas empresas que podían llegar a ellos. Con Internet, los grandes mercados se han fragmentado en pequeños nichos; esta herramienta ahora permite comercializar y atender pequeños segmentos de mercado de una manera rentable. Ya no se requieren las grandes infraestructuras e inversiones que existían en el pasado; ahora, el tamaño de los mercados no son el problema. Pequeños nichos pueden ser rentables cuando se atienden a través de la web.

### 7. Trae claridad al negocio

Enfocarse exclusivamente en atraer al cliente objetivo ideal, aquel para el cual lo que usted provee tiene un gran valor, lo aprecia y lo recomienda, es probablemente la decisión más importante para cualquier negocio y la que más tranquilidad y claridad llevará a su equipo comercial (y de hecho a toda la compañía; cuando las ventas van bien, todos están bien). El tipo de cliente al cual se dirige hace que todo tenga sentido y que deje de perder tiempo y esfuerzo en tratar de convencer al cliente equivocado.

### 8. Se enfoca en un nicho encauza la gestión comercial

Cuando se trata de salir a buscar clientes, si no se tiene claro qué tipo de cliente se está buscando, se perderá demasiado tiempo tocando puertas que tienen poco futuro. Aquí estamos buscando específicamente aquellas personas en las que su mensaje resuena y les interesa. Invertir tiempo, dinero y esfuerzo en personas que no cumplen con el perfil de su cliente ideal es demasiado costoso; demasiado esfuerzo para tan pocos resultados. Entonces, en vez de pretender llegar a miles o cientos de miles de clientes potenciales, enfóquese en un grupo mucho más pequeño, con necesidades particulares para las cuales su producto/servicio es justamente lo que necesita. Y no, no todos quieren o necesitan lo que usted ofrece. Y si le preocupa reducir su mercado porque considera que no será suficiente, piense realmente ¿cuántos clientes necesita?

### 9. Hace las alianzas estratégicas más productivas

Si no tiene claro cuál es su cliente objetivo ideal, no puede saber cuáles son las compañías apropiadas para realizar alianzas. Un aliado estratégico es la forma más eficiente de generar referidos. Otra

compañía que se dirige al mismo mercado que usted, pero no es competencia directa, es el aliado ideal. Un buen aliado es aquel con el que puede apalancarse para hacer actividades conjuntas y exponerse mutuamente.

#### 10. Enfocarse en un nicho define el contenido a crear

Desarrollar contenidos bien sean artículos para su blog, conferencias, libros electrónicos o cualquier otro medio para ponerse frente a su cliente objetivo, será mucho más sencillo y efectivo si tiene en mente específicamente el perfil de la persona que formará parte de su nicho de mercado. Sabe exactamente qué le interesa y cuáles son los desafíos que enfrenta, y esta es la esencia para generar cualquier tipo de contenido atractivo y relevante.

#### 11. Incrementa los cierres de venta

Si toca las puertas correctas, la probabilidad de cierre es mucho más alta. No estamos buscando que de cada 10 prospectos uno compre; estamos buscando que de cada 10 compren cuatro o cinco. Porque esos 10 prospectos necesitan exactamente lo que usted resuelve, y cumplen con los criterios previamente definidos como predictores de clientes. Cuando le habla a la persona correcta, con el contenido y mensaje correctos, la probabilidad de que dé el siguiente paso es mucho mayor que hablarle a cualquiera que usted “presume” que le interesa.

Son muchas las empresas que se han enfocado en atender un nicho de mercado no sólo como una oportunidad de diferenciación, sino como una alternativa para hacer sus negocios rentables lejos de las nocivas guerra de precios en mercados saturados.

1. **Club de la Milanese** – Un restaurante que se especializa en atender sólo a los amantes de la milanesa en todas sus presentaciones.
2. **Doppel Bar** – Un bar en Buenos Aires que no vende cerveza (en una zona cervecera por excelencia) y sólo ofrece cocteles personalizados.
3. **Club Platino** – Apartamentos para jubilados de estrato alto, ¿quién dijo que no hay personas en la tercera edad dispuestas a pagar más?
4. **Cerveza Barba Roja** – Participar en el hipercompetido mercado de la cerveza es más rentable si sólo ofrece cervezas de sabores. Los grandes no están interesados; es demasiado especializado para ellos.
5. **Mudanzas con guante blanco** – Empresa de mudanzas que se especializa en transporte de objetos irremplazables.
6. **Librofutbol.com** – Empresa editorial especializada únicamente en comercializar libros sobre fútbol.
7. **LGBT Research Lab** – Empresa de investigación de mercados especializada en estudios sobre la comunidad lesbianas, gays, bisexuales y transexuales.



**8. 28 Sport** – Venden zapatos casuales inspirados en los deportes de los años veinte, cuarenta y cincuenta (fútbol, boxeo, golf, rugby, hockey, atletismo, bowling y alpinismo).

**9. Útiles escolares para zurdos** – Pese a ser el 15% de la población mundial, muy pocas compañías se habían enfocado en atender las necesidades de este segmento de mercado.

El enfocarse en nichos de mercado es, sin lugar a duda, una poderosa estrategia para tener un negocio próspero y rentable, en lugar de seguir compitiendo por los clientes del vecino y sufriendo cada vez que bajan los precios.

## Estrategia. Identifica al cliente ideal

Por su parte, la segmentación de clientes es la base de una buena estrategia de marketing. Los clientes son diferentes entre sí, tienen necesidades diferentes. En el límite, cada cliente individual tiene necesidades e intereses únicos, y en esto se basa lo que se conoce como “*one to one marketing*”. Este marketing personalizado se ha hecho realidad en Internet con el *retargeting* o *remarketing*. Consistente en: después de consultar en un dispositivo electrónico (tablet o teléfono móvil) algún sitio o producto, o “casi comprar algo en el sitio”, la publicidad del mismo nos “persigue” en los diferentes sitios que visitemos en el futuro. Es una técnica habitual de la red de publicidad de Google, YouTube; también Amazon acostumbra a hacerlo.

Cuando necesitamos definir una estrategia de clientes la personalización total no sirve. Una estrategia para cada uno de los clientes es demasiada complejidad. Mejor se acostumbra asumir que existen grupos de clientes similares entre sí y distintos de los demás. Esto permitirá definir estrategias diferenciadas para cada grupo en el plan de marketing. Segmentar es identificar estos grupos homogéneos y clasificar a los clientes en ellos.

La segmentación de clientes no debe confundirse con la segmentación de mercados; ésta suele describir un mercado en función del tipo de clientes que la componen, pero si los clientes no están identificados, no es posible usar la segmentación de mercado para establecer una relación personalizada. Por ejemplo, una segmentación de mercado nos informaría acerca de que el segmento de hogares unifamiliares con hijos, con renta superior a 3 mil pesos presenta un gasto en alimentos del 35% de los ingresos familiares. Una segmentación de clientes nos diría también quiénes son esos clientes y cómo contactarlos.

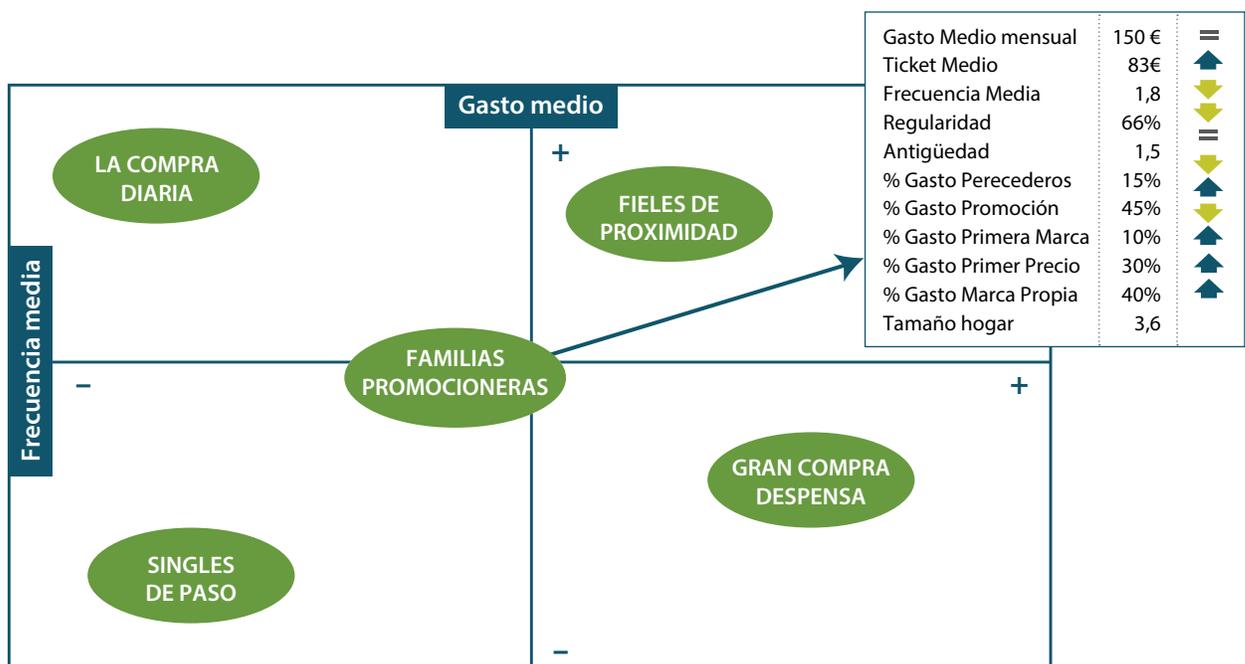
Segmentar clientes requiere una base de datos que recoja, al menos, los generados al adquirir bienes o servicios. Típicamente, los *tickets* donde se detallan productos, cantidades y precio, pero, además, una base de datos de marketing debería recoger otra información sobre los usuarios, como el potencial de demanda, la evolución y tendencias de mercado o el canal de captación online. Y, en el caso de segmentación de empresas, información de la actividad, volumen, geografía y características del decisor.

## Herramienta. Focalización de clientes para pequeños agronegocios

La segmentación de clientes desarrolla todo su potencial con el uso de técnicas estadísticas multivariadas para el análisis estadístico de datos. Este tipo de segmentación consiste en la reducción de toda la complejidad de datos de compradores, que pueden ser miles o millones de casos con cientos de variables, a una sola foto donde: i) los clientes se agrupan en un número reducido de segmentos, y ii) las variables se reducen a una sola, que sintetiza la gran riqueza de datos que han configurado el segmento: tickets, características sociodemográficas, distancia al punto de venta, canales de compra usados...

A continuación, vemos un ejemplo de segmentación de clientes en *retail o ventas al menudeo* en un gráfico de dispersión sobre dos variables clave: gasto medio y frecuencia media de compra<sup>137</sup>.

Para la identificación de los grupos se usaron hasta 100 variables del tipo: gasto total, frecuencia, regularidad, categorías compradas, canal, formato de tienda, primeras marcas vs. primer precio vs. marca propia, tamaño del hogar y distribución por edades y sexo, distancia a la tienda más cercana, número de tiendas y canales usados por el hogar..., datos que permitían responder a preguntas concretas, pero era complicado responder la más importante: **¿qué tipos de clientes tenemos y qué estrategia podemos seguir con cada tipo?** A esto responde la segmentación estratégica de clientes (**Figura 91**).



**Figura 91.** Segmentación de clientes.

La figura anterior ilustra un segmento de clientes etiquetado como “Gran compra despensa”, que visita muy poco la tienda, pero hace un ticket muy alto en cada visita. Por el contrario, el segmento “La compra diaria” se comporta de manera contraria: muchas visitas de bajo importe. El segmento “Familias promocioneras” gira en torno a la media en ambas variables, pero constituye un grupo homogéneo, definido por el alto gasto en promoción, primer precio, marca propia, hogar grande, con hijos... estos indicadores hacen la diferencia de los otros segmentos.

Cada segmento tiene comportamientos y necesidades específicas, y se debe adoptar una estrategia específica, casi un plan de marketing para cada uno de ellos. La segmentación estratégica hace realidad la visión centrada en el cliente al ser la única manera de fijar objetivos por cliente.

## Herramienta. Determinación del valor percibido por los clientes

Esta herramienta permite comparar el valor que perciben los clientes de los diferentes competidores existentes en un sector o industria. La idea es intentar comprender qué quieren exactamente los clientes y cómo cada competidor se ajusta a esas exigencias, lo que puede dar una idea aproximada de dónde se encuentra el origen de la ventaja competitiva en un sector o segmento estratégico. Los pasos a seguir son:<sup>138</sup>.

- **Determinar el alcance del estudio** para identificar los agronegocios a comparar. Realizar un estudio de mercado que permita determinar aquello que más valoran los clientes. Esto posibilita seleccionar las variables clave que reflejan los gustos de los clientes.
- **Clasificar las variables clave** identificadas en el paso anterior, en función de la importancia que tiene para el cliente. Se puede dar un peso específico a cada una.
- **Analizar la fuerza de cada competidor** en cada una de las variables clave, esto permite estudiar el ajuste entre lo que ofrece cada competidor respecto a lo que los clientes quieren o valoran.

A continuación, se desarrolla un ejemplo hipotético para aplicar la herramienta estratégica sobre el valor percibido por los clientes que compran mermelada orgánica por Internet.

Alcance: Empresas locales y nacionales que venden productos orgánicos por internet. Por ejemplo: Aires del Campo (<http://www.airesdecampo.com/producto/mermelada-organica-de-fresa/>), Orígenes Orgánicos (<https://www.origenesorganicos.com>), Orgánico y Natural (<http://www.organicoynatural.cl/organicos-naturales/mermelada/>), Canasta verde (<http://canastaverde.mx/>)

producto/mermelada-de-fresa-organica/) y mercado libre (<http://listado.mercadolibre.com.mx/mermeladas-organicas>), por mencionar algunas alternativas que tienen los consumidores para adquirir mermelada orgánica a través de Internet.

El estudio de mercado refleja que las variables clave son:

- Imagen de marca
- Catálogo de sabores ofrecidos
- Velocidad de entrega
- Fiabilidad de entrega (sin errores)
- Facilidad de navegación en la página web del agronegocio (navegabilidad).

Analizando las relaciones anteriores se desprende que la empresa Aires del campo es la que más se ajusta a los gustos de los clientes que compran mermelada orgánica, con una valoración relativa de 4.6 sobre 5, y le siguen orígenes orgánicos y orgánico y natural.

Como se observa en la gráfica (**Figura 92**), el origen de la ventaja competitiva de la empresa Aires del campo, se deriva del valor de su marca, el catálogo de productos y la facilidad que tiene su página para navegar. Aunque se enfrenta a la amenaza de orígenes orgánicos que tiene el mismo grado de fiabilidad y cuenta con una entrega más rápida, variable muy apreciada por los consumidores (**Figura 92**).

### Clasificación de los tres principales competidores

Variable	Pesos	Valores absolutos			Valores ponderados		
		Aires del Campo	Orígenes Orgánicos	Orgánico y Natural	Aires del Campo	Orígenes Orgánicos	Orgánico y Natural
Velocidad	0.3	4	5	4	1.2	1.5	1.2
Marca	0.25	5	4	3	1.25	1	0.75
Catálogo	0.2	5	4	3	1	0.8	0.6
Navegabilidad	0.15	5	4	4	0.75	0.6	0.6
Fiabilidad	0.1	4	4	3	0.4	0.4	0.3
Totales	1	23	21	17	4.6	4.3	3.45

Fuente: Adaptación de Carrión Maroto, Juan. 2007. Estrategia. De la visión a la acción. Segunda Edición. Esic editorial. Madrid.

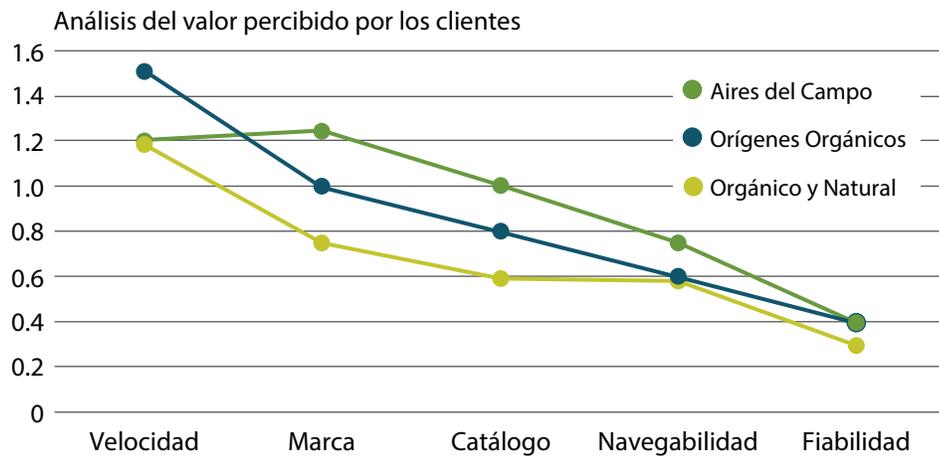


Figura 92. Valor percibido.

## Herramienta. Establecimiento de un precio adecuado

El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no sólo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos.

Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce.

Para ello se puede utilizar una herramienta llamada el “túnel del precio”. Según podemos ver en la **figura 93**, esta herramienta implica dos procesos interrelacionados<sup>139</sup>.

En primer lugar, se tienen que identificar los precios de los productos o servicios que más se asemejan a nuestro producto; pero esto no sería suficiente para encontrar un precio óptimo. También hay que incluir en nuestro análisis los precios de aquellos productos o servicios que, teniendo una forma distinta a los nuestros, realizan la misma función (por ejemplo, una motocicleta y un automóvil) y aquellos otros que, con distinta forma y función, comparten con nosotros el mismo objetivo (como el caso de un restaurante y un teatro). En la **figura 93** cada círculo es proporcional al número de clientes que cada producto/ servicio tiene.

El espacio que reúne al mayor número de clientes es lo que se denomina el “túnel del precio” y es dentro de los límites de ese túnel donde debe estar el precio que fijemos para nuestro producto.

El segundo paso de este método de fijación de precios consiste en determinar el lugar exacto donde se situarán nuestros precios; esto dependerá de las características de la nueva oferta de valor. Cuanto más difícil sea de imitar por los competidores (porque exista protección legal a través de patentes o porque la empresa disponga de activos que puedan bloquear la imitación), mayor será el precio



## Herramienta. Mapeo de empatía de los clientes

Conocer el tipo de clientes a los que se quiere atender es fundamental para definir y diseñar un modelo de negocio. Con este propósito, algunas empresas recurren a sociólogos expertos para comprender mejor el entorno social; los directivos se reúnen con los clientes o visitan los puntos de venta; otras empresas contratan a expertos que se van a vivir en el entorno de su cliente objetivo (incluso en la misma casa). Estas acciones han permitido concluir que “Muchos modelos de negocio triunfaron precisamente porque satisfacían necesidades desatendidas de clientes nuevos”. Por tanto, un modelo de negocio centrado en los clientes debe contestar las siguientes interrogantes<sup>140</sup>:

- ¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarlos?
- ¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarlos a lograrlas?
- ¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades cotidianas?
- ¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?
- ¿Cuáles valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Para iniciar ese trayecto hacia el conocimiento de las necesidades y deseos de nuestro perfil de clientes se cuenta con una herramienta muy eficaz: el Mapa de Empatía, que se basa en “ponernos en el lugar de quienes son o queremos que sean nuestros clientes” (Figura 94)<sup>141</sup>.

El mapa de empatía es una herramienta que permite crear un “perfil de cliente” a fin de ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo de su entorno, comportamiento, inquietudes y aspiraciones. Con esta información es posible concebir modelos de negocio más fuertes, porque el



Fuente: Adaptado de XPLANE.

Figura 94. Mapa de empatía.

perfil de un cliente orienta el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados.

Veamos cómo se aplica el mapa de empatía para establecer un restaurante con menús especiales para personas deportistas (aficionadas al deporte, aunque no profesionales) que trabajan o estudian y que llevan una dieta concreta según el tipo de deporte que hacen. Además existe la posibilidad de enviar menús diarios a quien lo solicite por teléfono, whatsApp o por una aplicación diseñada para tal fin<sup>142</sup>.

Se parte del segmento de clientes a los que queremos dirigir el restaurante; de una sesión de brainstorming o lluvia de ideas para identificar todos los segmentos de mercado a los que podrías dirigir esta idea de negocio y elige el candidato prometedor. Asigna al cliente un nombre y una serie de características demográficas, como ingresos, estado civil, etcétera.

Para este ejemplo, a la persona que tenemos en mente le llamaremos Verónica, 30 años, soltera, trabaja en una asesoría contable y practica deporte regularmente. A continuación, deberá pedírsele que responda las siguientes seis preguntas (preguntas del mapa de empatía) cuya descripción se refieren en la figura 94.

### ¿Qué PIENSA y SIENTE Verónica?

- Verónica es una persona que gusta de cuidar su aspecto físico, y cree firmemente que a través del deporte y la alimentación saludable lo puede conseguir.
- Estar en forma es importante para ella porque el deporte la motiva y la hace sentir mejor (es conocido por todos que las endorfinas que se producen al hacer deporte hacen que te sientas bien, sobre todo al terminar...).
- Es una persona metódica que le gusta seguir su rutina diaria.
- Le preocupa que no pueda seguir su dieta cuando sale a comer con sus amigos o compañeros/ as de trabajo.
- No tiene tiempo para desplazarse a la hora de comer hasta su restaurante favorito.

### ¿Qué VE Verónica?

- Ve a sus compañeras/os que no hacen deporte están menos saludables que ella.
- La oferta del mercado para deportistas es amplia en todo tipo de servicios, excepto en alimentación, donde los restaurantes no se preocupan apenas de las dietas de sus clientes.
- En su entorno sus amigos también son deportistas y se preocupan por su alimentación y por realizar algún tipo de ejercicio.



### ¿Qué OYE Verónica?

- Verónica oye quejarse a las personas porque han engordado, pero siguen alimentándose de la misma manera.
- A sus amigos hablar sobre restaurantes y dietas.
- Le comentan que está en forma y le preguntan cómo lo hace.
- Escucha a otros que no hacen deporte ni se alimentan bien y no le gusta.

### ¿Qué DICE y HACE Verónica?

- Le gusta explicar qué dietas y ejercicios hace.
- Si va a un restaurante donde ha podido comer lo que quería y estaba a su gusto de acuerdo a su dieta, lo recomienda a sus amigos.
- Cuida su aspecto.
- Hace deporte: va al gimnasio, hace crossfit y sale a correr.
- Disfruta saliendo por ahí con sus amigos.

### ¿Qué esfuerzos, miedos, frustraciones y obstáculos encuentra Verónica?

- No le resulta fácil encontrar un restaurante donde sentirse a gusto.
- Le frustra tener que comer a toda prisa porque tiene poco tiempo los días laborables.
- No quiere perder su forma física.

### ¿Qué le motiva? ¿Deseos, necesidades, medida del éxito, obstáculos superados?

- A Verónica le motiva seguir su plan de alimentación y ejercicio, porque le hace sentirse mejor.
- Elimina el estrés con el deporte.
- Le gusta superar sus límites y se marca retos con frecuencia

Esta herramienta te permite conocer detalles de tu cliente objetivo. En el ejemplo del restaurante, es mucho más sencillo ofrecer un menú que cubra las necesidades de Verónica donde, incluso, se le puede enviar la propuesta por mail a su oficina y que ella encargue el menú, que ofrecer algo para un cliente genérico que no sabemos exactamente quién es, qué hace ni qué quiere hacer.

Definir el perfil de cada "tipo de cliente", realizando tantos mapas como tipos de clientela a los que quieras dirigir tu producto o servicio, te permitirá tomar decisiones informadas con mayor garantía de éxito. Los perfiles y segmentos de clientela reflejados en cada mapa de empatía, te orientarán

en el diseño de tu propuesta de valor, de tu producto o servicio, del diferencial con respecto a la competencia, ya que deberemos prestar atención a la parte baja del mapa: cómo puede tu producto reducir sus esfuerzos o eliminar sus miedos y en qué medida puede tu producto o servicio proporcionarle esos beneficios que espera o desea.

## Herramienta. Evaluación rápida del mercado potencial

Cuando se está pensando iniciar un agronegocio o ampliar el mercado de uno ya existente, es recomendable evaluar qué tan atractivo es ese mercado potencial, para ello se puede utilizar el método de “apúntelo en una servilleta”. El proceso implica otorgar una puntuación de 0 a 10 a los 10 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<sup>143</sup>.

- 1. La urgencia.** ¿Cuánto le urge al cliente tener a mano el producto ahora mismo?  
Adquirir una lechuga fresca en el mercado, para posteriormente preparar una ensalada, es un claro ejemplo de poca urgencia. Comprar una ensalada a base de lechuga lista para consumir en la oficina es un ejemplo claro de urgencia porque no tenemos tiempo para lavar y desinfectar las lechugas y preparar los demás ingredientes.
- 2. El tamaño del mercado.** ¿Cuántas personas compran de manera frecuente productos parecidos al suyo?  
El mercado para venta de lechugas es muy reducido, pero el mercado de lechugas lavadas, desinfectadas y listas para consumir tiene un crecimiento enorme.
- 3. El precio del potencial producto.** ¿Cuál es el precio máximo que un comprador estaría dispuesto a pagar por una solución?  
Las lechugas en el mercado se venden a 5 pesos; las lechugas lavadas, desinfectadas y cortadas, hasta en 30 pesos en los supermercados.
- 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?  
Los restaurantes de comida saludable ubicados en centros comerciales muy transitados gastan poco en atraer clientes; restaurantes en calles poco transitadas pueden gastar mucho dinero en este propósito.
- 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?  
Publicitar la venta de lechugas por Internet es casi gratis, en comparación con lanzar una estrategia de marketing no digital. Cosechar y vender en el mercado local una lechuga es barato; mientras que construir una agroindustria para seleccionar, lavar, desinfectar y empacar lechugas, es costoso.
- 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?



Hay muchos campesinos que ofrecen lechugas frescas en los mercados y centrales de abasto, pero pocos campesinos que venden lechugas frescas orgánicas y certificadas en mercados especializados.

**7. La rapidez con que entra al mercado.** ¿Eres rápido creando algo para vender?

Ofrecer al mercado lechugas producidas en invernadero te llevaría unas semanas; certificar orgánicamente tus lechugas y venderlas en mercados de especialidad, quizás varios meses.

**8. La inversión de capital.** ¿Cuánto tendrá que invertir antes de estar preparado para vender?

Para producir lechugas sólo necesitas los costos de producción, pero para producir ensaladas listas para consumir necesitas construir una agroindustria, por muy chica que ésta sea.

**9. La capacidad de ventas.** ¿Cuentas con alguna otra oferta relacionada que puedas presentar a los posibles compradores?

Los clientes que compran lechugas necesitan otro tipo de verduras.

**10. El potencial perenne.** Una vez creada su oferta, ¿cuánto trabajo adicional tendrá que hacer para seguir vendiendo?

El asesoramiento técnico para producir lechugas requiere de varios tiempos de acompañamiento, pero un libro de producción de lechugas se edita una vez y se vende de manera repetida.

Al terminar, suma la puntuación de tus respuestas:

- Si has obtenido 50 puntos o menos, cambia de idea: dirige tu energía y recursos en otra dirección.
- Si has obtenido entre 50 y 75 puntos, tu idea te permitirá pagar facturas, pero no conseguirás maravillas sin haber invertido una gran cantidad de energía y de recursos en el proyecto. Tenlo en cuenta.
- Si obtienes una puntuación de 75 o más, tu idea promete mucho. Elabora un modelo de negocios innovador.

## Estrategia. Desarrolla propuestas de valor significativas

Una vez que hemos definido a qué segmento o segmentos de mercado y tipo de clientes vamos atender, el agronegocio debe decidir sobre una propuesta de valor: cómo crear valor diferenciado para los segmentos de clientes a los que se dirigirá y qué posiciones desea ocupar en esos segmentos. Así, una posición de producto (posicionamiento) es la forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores. Los productos son hechos en la agroindustria, pero las marcas se forman en la mente de los consumidores. Por ejemplo, un jabón de tocador elaborado a base de

hierbas se posiciona como un jabón más fino y más verde, y un jabón con aceites esenciales, como jabón suave para bebé.

La propuesta de valor es la mezcla completa de los beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona. Es la respuesta a la pregunta: ¿por qué debo comprar su marca? La propuesta de valor de la cadena de cafés “Cielito Querido” se basa en productos 100% mexicanos, pero también incluye calidad, innovación y un lugar para convivir, además del servicio wifi gratuito, todo por un precio mayor al promedio de las cafeterías tradicionales, pero que parece justo para esta mezcla de beneficios.

Existen posibles propuestas de valor con las cuales una empresa posicionaría sus productos. En la ilustración, las cinco celdas verdes representan propuestas de valor ganadoras (una diferenciación y un posicionamiento que le dan a la empresa una ventaja competitiva). Las celdas rojas representan propuestas de valor perdedoras. La celda amarilla central representa, en el mejor de los casos, una propuesta marginal. Los agronegocios se deben enfocar en las propuestas de valor ganadoras con las que las empresas posicionarían exitosamente sus productos: **más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos y más por menos** (Figura 95)<sup>144</sup>.

*Más por más.* El posicionamiento “más por más” implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores.

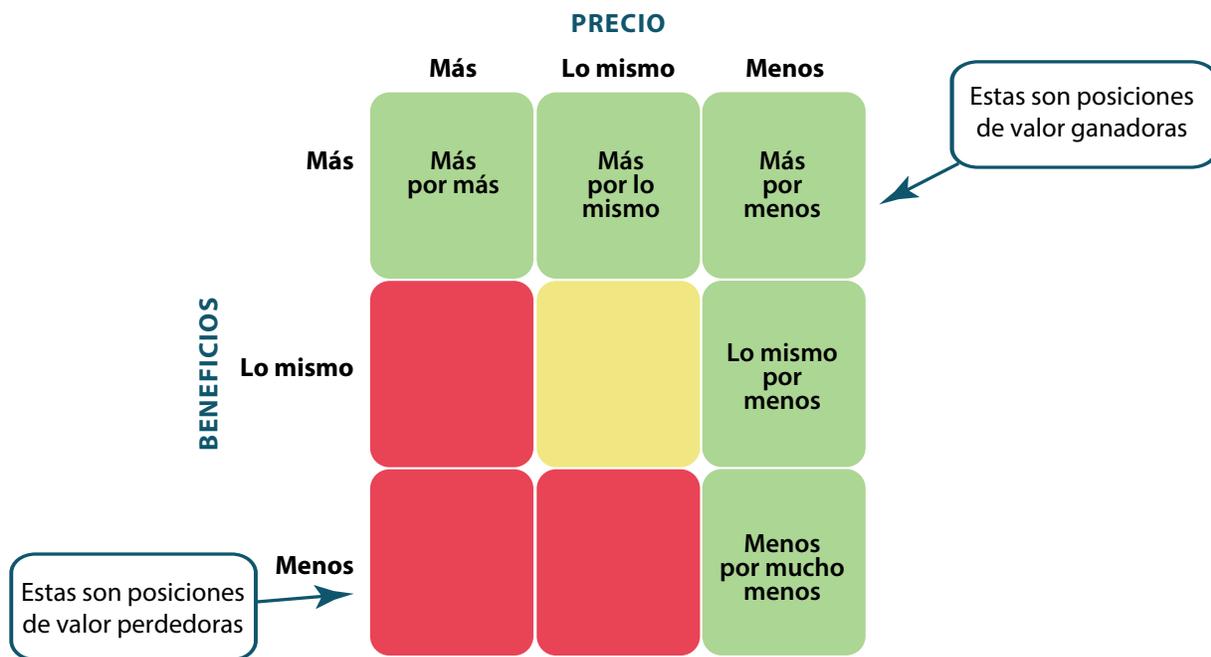


Figura 95. Propuestas de valor.

En cualquier categoría de bienes y servicios encontramos vendedores que ofrecen “sólo lo mejor”. Los consumidores a veces se sienten sorprendidos, incluso, deleitados cuando un nuevo competidor lanza una categoría con una marca demasiado costosa. El café Starbucks entró como una marca muy costosa dentro de una categoría de productos, al igual que la panadería El Globo con precios hasta tres veces más altos que en las panaderías de barrio, y maneja un posicionamiento simple y claro: *Endulzamos tus momentos* (Figura 96).



**Figura 96.** El Globo.

Las marcas “**más por más**” son vulnerables a la imitación. Con frecuencia invitan a imitadores que afirman tener la misma calidad, pero a un precio más bajo. Por ejemplo, Starbucks ahora enfrenta competidores que ofrecen café “gourmet”, Cielito Lindo y Juan Valdez, por mencionar algunos, por lo que las empresas deben estar constantemente mejorando su propuesta de valor.

**Más por lo mismo.** Las empresas atacarían el posicionamiento de más por más de un competidor al introducir una marca que ofrezca una calidad similar, pero a un precio más bajo. En este sentido, existe un gran número de ejemplos. Algunos de ellos son las marcas propias que los supermercados ofrecen, como la marca Great Value de la cadena Walmart, figura que poco a poco se va colocando en las preferencias de los consumidores por la buena relación precio – calidad que brinda a ese segmento de mercado.

**Lo mismo por menos.** Ofrecer “lo mismo por menos” podría ser una sólida propuesta de valor; a todos nos gusta hacer un buen trato. Tiendas de descuento usan este tipo de posicionamiento. Ellos no afirman ofrecer productos diferentes o mejores, sino que ofrecen muchas de las mismas marcas que las tiendas departamentales y de especialidades, pero con grandes descuentos basados en un poder de compra superior y en operaciones con un costo menor. Otras empresas desarrollan marcas de imitación, pero a menor precio, en un esfuerzo por alejar a los clientes del líder del mercado.

**Menos por mucho menos.** Casi siempre existe un mercado para los productos que ofrecen menos y, por lo tanto, cuestan menos. Pocas personas necesitan, desean o pueden pagar “lo mejor” en todas las cosas que adquieren.

En muchos casos, los consumidores se conforman gustosamente con un desempeño menos que óptimo o renuncian a algunas de las maravillas a cambio de un precio más bajo. Por ejemplo, las tiendas de bodega Sam’s Club y Costco ofrecen un menor surtido y consistencia de mercancía y niveles de servicio mucho más bajos, por lo que pueden fijar precios sumamente bajos.

**Más por menos.** Desde luego, la propuesta de valor ganadora sería ofrecer “más por menos”. Muchas empresas afirman hacer eso y, a largo plazo, algunas de ellas realmente logran posiciones muy elevadas; sin embargo, es muy difícil que las compañías mantengan este posicionamiento de lo mejor de ambos. Ofrecer más suele costar más, lo cual dificulta cumplir la promesa de “por menos”.

A final de cuentas, cada marca debe adoptar una estrategia de posicionamiento diseñada para servir a las necesidades y los deseos de sus mercados meta. “Más por más” atraerá a un mercado meta, “menos por mucho menos” atraerá a otro, etcétera. Así, en cualquier mercado suele haber espacio para muchas empresas diferentes, donde cada una ocupe con éxito distintas posiciones. Lo importante es que cada empresa debe desarrollar su propia estrategia ganadora de posicionamiento, una que sea especial para sus consumidores meta (**Figura 97**).



**Figura 97.** Marcas propias.

## Herramienta. Generación de valor

La propuesta de valor tiene como finalidad solucionar un problema o satisfacer cierta necesidad de un cliente o segmento de mercado. Esto implica que la propuesta de valor constituya una serie de ventajas que un agronegocio ofrece a sus clientes. Entonces, una propuesta de valor se entiende como el conjunto de razones con las cuales convences al cliente de que se fije en lo que ofreces y haga lo que le pides.

Algunas de las propuestas pueden ser innovadoras al presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas que ya existen e incluir alguna característica o atributo adicional. Actualmente, existe una serie de elementos que pueden contribuir a que un agronegocio pueda crear valor para el cliente; algunos ya se han ejemplificado en diferentes secciones de este libro (**Figura 98**).



**Figura 98.** Ecológico.

**Novedad.** Se relaciona directamente con la tecnología, ya que permite ofrecer propuestas de valor para satisfacer necesidades inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar.

Un ejemplo son los USB con papel reciclado; en el mundo digital que nos domina, contar con memorias USB que permitan compartir información con otras personas –socios estratégicos en el caso de las marcas–, significa una forma de plasmar mensajes efectivos.

**Mejora el rendimiento.** Es una forma muy típica de crear valor, que consiste en aumentar el rendimiento de un producto.

Botella de agua con estuche de seguridad. Retomando la importancia del diseño en la experiencia de marca, esta botella de agua que oculta un compartimiento para guardar cosas de valor, sobre todo para los deportistas, ejemplifica cómo convertir el diseño en toda una experiencia (**Figura 99**).

**Personalización (customization).** Este enfoque 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.



**Figura 99.** Práctico.

La empresa FonteNueva ofrece agua purificada para eventos, en cajas de 24 botellas de 500 ml, con etiqueta personalizada, por sólo \$430 (**Figura 100**)<sup>145</sup>.

Agua embotellada purificada, personalizada:

- Para personalizar tu negocio, escuela, restaurante, gimnasio.
- Para personalizar tu evento: conferencia, reunión de negocios, piñata, bautizo, nacimiento, aniversario.
- Tú proporcionas el diseño o lo hacemos por ti.
- Tienen diferentes diseños de botellas y colores de tapones.
- Se cuenta con paquetes en menudeo desde 96 botellas (4 cajas de 24 botellas) y mayoreo en millares.



**Figura 100.** Personalizado.

**El trabajo hecho.** También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.

Las ventajas que la línea de productos de la empresa HERDEZ, denominada “básicos picados” ofrece a la hora de cocinar van desde no tener que seleccionar, lavar y picar chiles, ajos, cebollas y tomates, hasta evitarte enchararte las manos y llorar mientras tratas de picar la cebolla. Además de contener la cantidad ideal de vegetales para evitar desperdicios (**Figura 101**).



**Figura 101.** Te ahorro el trabajo.

Básicos Picados HERDEZ ofrece cebolla, chile y ajo, mientras que Básicos Picados Del Fuerte cuenta con tomate picado, tomate con cebolla picados y tomate picado y frito para ayudarnos a preparar una amplia variedad de platillos mexicanos tales como: molletes, huevos a la mexicana, pico de gallo, arroz, pastas, ensaladas, sopas y guisados, ya sea como ingredientes protagónicos o complementarios. Si los usas, verás que son como hechos por ti , ya que no contienen conservadores<sup>146</sup>.

**Diseño.** Un producto puede destacar por la súper calidad de su diseño.

La lucha libre, un buen tequila y un diseño innovador son los elementos que “Mucha Liga” ha explotado para conquistar mercados tan exigentes como el japonés y el americano<sup>147</sup>.

Una botella que asemeja una **máscara de lucha libre** ha sido el diferenciador que ha llevado al tequila “Mucha Liga” a cautivar al mercado japonés y al estadounidense, en menos de dos años. No se trata sólo de una botella bonita, sino que el líquido también sea de calidad (**Figura 102**).

Para un emprendedor, es todo un reto competir con las grandes marcas tequileras como Cabrito, 100 años, Cazadores, Jimador o José Cuervo, por eso las empresas pequeñas que quieren incursionar en ese mercado están obligadas a hacer algo nuevo, original, que sea un sello distintivo y llame la atención de las personas.



**Figura 102.** Me gusta.

**Marca/estatus.** Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca.

Una marca no es un logotipo ni un conjunto de colores sucediéndose y alternándose en las letras de un nombre, ni siquiera es simplemente un nombre. Una marca es una promesa de un beneficio para el cliente, es decir, una palabra (nombre del producto, empresa o negocio) que el cliente identifica con un beneficio concreto o con una cualidad que le reporta indirectamente un beneficio. Toda empresa o negocio, por pequeño que sea, puede –o DEBE– tener una MARCA. El nombre de una ciudad es una marca, el nombre de un producto, futbolista, político, el nombre de cualquier empresa puede ser también 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.

La innovación tecnológica es un elemento clave para generar experiencias al consumidor a través del propio artículo. Para ejemplo, un sencillo pero innovador cuchillo para mantequilla que se calienta solo.

En este sentido, podemos referir que la propuesta de valor del agronegocio y el segmento de clientes al que va dirigido, son el eje central de cualquier modelo de negocio; sin ella y sin las personas que paguen por los beneficios que brinda la propuesta, difícilmente se podrá derivar después en un modelo de negocio viable... por muy innovador que sea.

Es sencillo; sin algo por lo que te paguen ni alguien que te pague ... un futuro complicado le espera a tu negocio, por lo que un *camino al fracaso es "Trabajar en la propuesta de valor inadecuada o el segmento de clientes incorrecto durante tanto tiempo que no podamos rectificar"*.

## Herramienta. Definición del *lienzo de propuesta de valor*

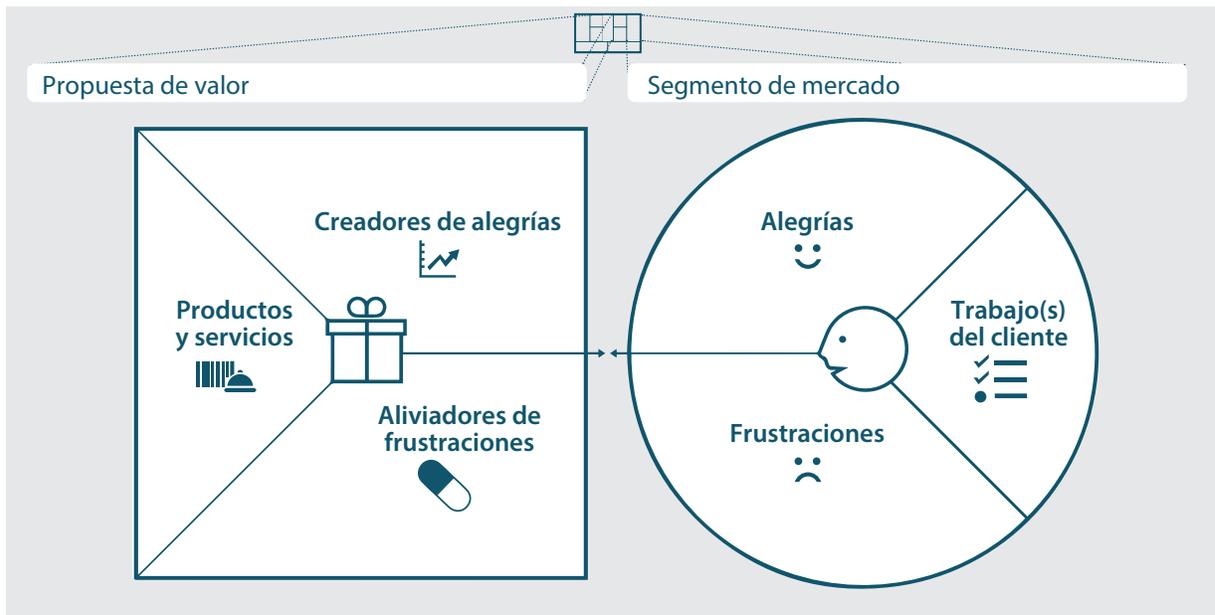
Este lienzo o canvas es una herramienta visual que permite definir (o ajustar) tu propuesta de valor por medio de la conexión de las necesidades y deseos del cliente<sup>148</sup>. El lienzo se compone de tres partes principales: i) el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado



grupo de personas; ii) el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes, y iii) el encaje, cuando ambas partes coinciden (**Figura 103**).

### i) El perfil del cliente

Este primer elemento agrupa de la manera más estructurada y detallada posible: i) tareas, ii) frustraciones, y iii) alegrías de un segmento de clientes.



**Figura 103.** Lienzo para propuesta de valor.

### Tareas del cliente

Las tareas describen aquellas actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren solucionar o necesidades que intentan satisfacer. Asegúrate de adoptar la perspectiva del cliente cuando investigues las tareas porque lo que desde tu punto de vista consideres importante puede que no sea lo que el cliente realmente intenta resolver.

No todas las tareas implican lo mismo. Distinguir entre los tres tipos siguientes te ayudará a abrir tu mente y hacer un mejor perfil de tus clientes:

- **Tareas funcionales:** son aquellas en las que tus clientes intentan realizar algo específico o, dicho de forma más general, solucionar un problema. Por ejemplo, en el ámbito doméstico, tus clientes quizá quieran cortar el césped del jardín, intentar comer sano o, en el ámbito profesional, redactar un informe financiero o ayudar a sus propios clientes a conseguir determinados objetivos.
- **Tareas sociales:** por medio de éstas tus clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus; están relacionadas a cómo quieren que los perciban los demás. Por ejemplo, como consumidores, tus clientes pueden interesarse mucho por su aspecto físico y quizá quieran ir a la moda o deseen ser considerados competentes en su entorno profesional.
- **Tareas personales o emocionales:** son las actividades en las que tus clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como mejorar su calidad de vida, estar tranquilos con las inversiones que realizan o tener la sensación de seguridad en su puesto de trabajo.

Es importante evitar caer en el error de centrarse únicamente en las tareas funcionales a la hora de realizar un perfil de clientes; a veces, las sociales o emocionales son más importantes que las tareas funcionales visibles.

También ayudará a crear el perfil de clientes si se piensa en las tareas que realizan, diferenciando su nivel de implicación. Esto es especialmente útil a la hora de segmentar distintos perfiles. Reflexione sobre los siguientes perfiles de cliente:

- **Comprador de valor:** estos clientes realizan ciertas tareas específicas como comparar ofertas, decidir qué productos adquirir, esperar en una fila para pagar, completar una compra en una página web u optar por el envío de un producto o servicio.
- **Co-creador de valor:** este tipo de clientes realiza tareas relacionadas con la co-creación de valor con tu empresa. Por ejemplo, piensa en clientes que desean publicar opiniones y comentarios de tus productos en algún portal de Internet o en aquellas personas que desean participar en el diseño de tus productos o servicios aportando ideas o participando en foros de discusión.
- **Transferidor de valor:** son clientes que realizan tareas relacionadas con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor como cancelar una compra, deshacerse de un producto, transferirlo a terceros o revenderlo.

Las tareas del cliente suelen depender del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones, por ejemplo, ir a una aventura de ecoturismo con los hijos es un contexto muy distinto al de ir con la pareja.

Por otra parte, es importante reconocer que no todas las tareas tienen la misma importancia para tu cliente. Hay algunas que son más importantes en su vida, ya que de no resolverlas podría acarrear



graves consecuencias. Otras son insignificantes porque al cliente le importan más otras cosas. A veces considerará crucial una tarea porque ocurre con frecuencia o porque dará como resultado algo deseado o algo no deseado.

### Frustraciones del cliente

Las frustraciones describen todo aquello que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o definitivamente no se resuelve.

Hay que tratar de identificar tres tipos de frustraciones de clientes, y lo severas que pueden ser:

**a) Características, problemas y resultados no deseados.** Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que un producto o servicio no funcione, lo haga mal o tenga efectos secundarios negativos), sociales (“Quedo mal si hago esto”) o secundarias (“Es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto”). También pueden conllevar sensaciones no deseadas (“Es aburrido correr en el gimnasio” o “Este diseño es feo”).

**b) Obstáculos.** Los elementos que impiden que los clientes empiecen una tarea o que los hacen ir más lentos (“Me falta tiempo para hacer esto como es debido” o “No me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes”).

**c) Riesgos (resultados potenciales no deseados).** Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas (“Puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución” o “Un agujero de seguridad sería desastroso para nosotros”).

Para el cliente, una frustración puede ser extrema o moderada, de modo similar a que las tareas pueden ser importantes o insignificantes.

*Consejo:* Concreta las frustraciones. Para distinguir claramente tareas, frustraciones y alegrías, descríbelas de la manera más concreta posible. Por ejemplo, cuando un cliente diga: “Esperar de pie para pagar mi compra fue una pérdida de tiempo”, pregúntale a partir de qué minuto empezó a sentir que estaba perdiendo el tiempo. De esa manera podrás anotar: “Perder más de x minutos esperando para pagar”. Cuando comprendes exactamente cómo miden los clientes la intensidad de las frustraciones, puedes diseñar mejores aliviadores de frustraciones en la propuesta de valor; más adelante se describe la herramienta estratégica relacionada con la experiencia del cliente la cual está directamente relacionada con este consejo.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudar a pensar en varias frustraciones potenciales de tus clientes:

- ¿Cómo definen tus clientes que algo es demasiado costoso? ¿Lleva mucho tiempo hacerlo, cuesta demasiado dinero o exige esfuerzos considerables?
- ¿En qué fallan para tus clientes las actuales propuestas de valor que hay en el mercado? ¿Qué elementos les faltan? ¿Hay cuestiones de rendimiento que les molesten o mencionan fallos?
- ¿Cuáles son los principales retos y dificultades con los que se encuentran los clientes?
- ¿Entienden cómo funcionan las cosas, tienen dificultades haciendo algunas tareas por motivos específicos?
- ¿Con qué consecuencias sociales negativas se topan o cuáles temen? ¿Les asusta una pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?
- ¿Qué riesgos temen tus clientes? ¿Los técnicos, sociales o financieros? ¿Se preguntan qué podría salir mal?
- ¿Qué les hace perder el sueño? ¿Cuáles son sus grandes preocupaciones?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden que tus clientes adopten una propuesta de valor? ¿Hay costos de inversión iniciales, una curva de aprendizaje pronunciada u otros obstáculos que impidan su adopción?

### Alegrías del cliente

Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas y deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa:

**a) Alegrías necesarias.** Se trata de aquellas sin las cuales un producto o servicio no funcionaría; por ejemplo, la expectativa más básica que tenemos de un *Smartphone*, es que podamos realizar llamadas con él.

**b) Alegrías esperadas.** Son alegrías relativamente básicas que esperamos de una solución, incluso cuando podría funcionar sin ellas. Desde que Apple lanzó el iPhone, esperamos que los teléfonos estén bien diseñados y sean bonitos.

**c) Alegrías deseadas.** Son las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras. Por ejemplo, deseamos que los *Smartphone* estén perfectamente integrados con otros dispositivos que tengamos.



**Alegrías inesperadas.** Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Lo más probable es que ni siquiera las mencionaran si les preguntaras. Antes de que Apple comercializara las pantallas táctiles y la App Store, nadie había pensado en ellas como parte integrante de un teléfono.

Una alegría puede resultar esencial o agradable para el cliente, del mismo modo en que las frustraciones pueden ser extremas o moderadas.

*Consejo:* Concreta las alegrías. Igual que con las frustraciones, es preferible describir las alegrías de la manera más concreta posible para distinguir claramente entre tareas, frustraciones y alegrías. Pregúntales el grado óptimo que esperarían cuando indican “mejor rendimiento” como alegría deseada. De esta manera puedes anotar: “Me encantaría tener un aumento de rendimiento de más de x”. Cuando comprendes cómo miden exactamente los clientes las alegrías puedes diseñar mejores creadores de alegrías en tu propuesta de valor.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes puede ayudarte a pensar en varias alegrías potenciales del cliente:

- ¿Qué ahorros harían felices a tus clientes? ¿qué ahorros valorarían desde el punto de vista del tiempo, dinero o esfuerzo?
- ¿Qué niveles de calidad esperan? y ¿de cuáles quisieran más o menos?
- ¿Cómo satisfacen las actuales propuestas de valor a los clientes? ¿con qué características específicas disfrutan? ¿qué rendimiento y calidad esperan?
- ¿Qué les haría la vida más fácil a tus clientes? ¿podría haber una curva de aprendizaje más plana, más servicios o costos de propiedad más bajos?
- ¿Qué consecuencias sociales positivas desean tus clientes? ¿qué les hace quedar bien? ¿qué aumenta su poder o estatus?
- ¿Qué buscan más los clientes? ¿buen diseño, garantías, más características o que estas sean personalizables?
- ¿Con qué sueñan los clientes? ¿qué aspiran conseguir? o ¿qué representaría un alivio para ellos?
- ¿Cómo miden tus clientes el éxito o el fracaso? ¿cómo calculan el rendimiento o el costo?

**Frustraciones frente a alegrías.** Cuando se empieza a hacer el perfil del cliente, puede que se pongan las mismas ideas en frustraciones y alegrías como elementos opuestos. Es decir, si una de las tareas que tiene que resolver el cliente es “ganar más dinero”, puede que se empiece añadiendo “aumento de salario” en alegrías y “reducción de salario” en frustraciones.

Hay un modo de hacerlo mejor:

- Averigua exactamente cuánto dinero más espera ganar el cliente para considerarlo una alegría e investiga qué reducción supondría una frustración.
- En frustraciones, añade las barreras que impiden o hacen difícil resolver una tarea. En el ejemplo, la frustración podría ser “Mi empresa no concede aumentos”.
- En frustraciones, añade los riesgos relacionados con no resolver el trabajo. En el ejemplo, la frustración podría ser “Quizá no pueda pagarles la matrícula de la universidad a mis hijos”.

Pregúntate “por qué” varias veces hasta que comprendas de verdad las tareas que tiene que resolver tu cliente.

Otra cuestión que se debe tener en cuenta cuando se empieza a elaborar el perfil del cliente es que sólo comprendes sus tareas de manera superficial. Para evitarlo, tienes que preguntarse por qué quiere realizar algo determinado, y ahondar en sus motivaciones reales.

Por ejemplo, ¿por qué quiere aprender un idioma extranjero? A lo mejor es porque el trabajo “real” es exportar sus productos. ¿Por qué quiere mejorarlo? Quizá es que quiere aumentar su mercado y ganar más.

No te conformes hasta que llegues a comprender de verdad lo que hay detrás de las tareas que realmente motivan a los clientes.

Por último, evita hacer listas de tareas, frustraciones y alegrías con tu propuesta de valor en mente. Al elaborar un mapa del cliente, se debería proceder como un antropólogo y “olvidarse” de lo que se ofrece.

## ii) El mapa de valor

El mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

### 1. Productos y servicios

Se trata sencillamente de una lista de lo que ofreces. Piensa en ello como todos los artículos que tus clientes podrían ver en un escaparate. Esta enumeración de todos los productos sobre los que se construye tu propuesta de valor va a ayudar a tus clientes a realizar tareas funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer sus necesidades básicas. Es fundamental que tengas en cuenta que los productos y servicios no crean valor por sí mismos, sino en relación con un segmento de clientes específico y sus tareas, frustraciones y alegrías.



En la lista de productos y servicios también se pueden incluir aquellos que ayudan a los clientes a desempeñar los papeles de comprador (comparar ofertas, decidir y comprar), co-creador (co-diseñar propuestas de valor) y transferidor (deshacerse de un producto).

Probablemente la propuesta de valor se compondrá de varios tipos de productos y servicios:

- Físicos y tangibles. Los bienes, como los productos manufacturados.
- Intangibles. Productos como los derechos de autor o servicios como el de posventa.
- Digitales. Productos como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones online.
- Financieros. Productos como fondos de inversión, o seguros o servicios como la financiación de una compra.

Es importante tener en cuenta que para los clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia; algunos son esenciales para la propuesta de valor, otros son simplemente agradables.

## 2. Aliviadores de frustraciones

Los aliviadores de frustraciones describen cómo sus productos y servicios alivian las frustraciones específicas de tus clientes. Hay que tener en cuenta cómo se pretende eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver una tarea, o las que les impiden resolverla.

No hace falta que aporte un aliviador para cada frustración que haya identificado en el perfil del cliente, porque ninguna propuesta de valor puede hacerlo. Las mejores propuestas de valor se centran en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes te puede ayudar a reflexionar sobre cómo tus productos y servicios pueden aliviar las frustraciones de los clientes.

Pregúntate lo siguiente: ¿Podrían tus productos y servicios...

- ¿Generar ahorros en tiempo, dinero o esfuerzo?
- ¿Hacer que tus clientes se sientan mejor, eliminando frustraciones, molestias u otros elementos que les provocan dolores de cabeza y preocupaciones?
- ¿Arreglar productos o servicios considerados como de bajo rendimiento, introduciendo novedades, mejor rendimiento y calidad, o eliminando obstáculos?
- ¿Borrar consecuencias sociales negativas a las que se enfrentan o temen como pérdida de prestigio, poder, confianza o estatus?
- ¿Eliminar riesgos que les asustan, de tipo financiero, social o técnico?

- ¿Limitar o erradicar los errores habituales que cometen ayudándolos a usar una solución de manera adecuada?
- ¿Eliminar barreras que hacen que sus clientes no adopten propuestas de valor, por ejemplo, introduciendo costos de inversión iniciales más bajos o eliminándolos, con una curva de aprendizaje más plana, o suprimiendo otros obstáculos que impidan la adopción de su propuesta de valor?

Un aliviador de frustraciones puede resultar más o menos valioso para el cliente. Asegúrese de diferenciar entre esenciales y agradables. Los primeros aplacan cuestiones extremas, normalmente de manera radical, y crean mucho valor. Los segundos simplemente mitigan frustraciones moderadas.

### 3. Creadores de alegrías

Los creadores de alegrías describen cómo tus productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo pretendes producir los resultados y beneficios que tu cliente espera, desea o con los que se sorprendería, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costos.

Igual que los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías no necesitan abordar cada alegría identificada en el perfil del cliente. Céntrate en aquellas que son relevantes para ellos y en los puntos en los que tus productos y servicios pueden marcar la diferencia.

La siguiente lista de preguntas desencadenantes te puede ayudar a pensar de manera distinta en cómo tus productos y servicios pueden hacer a tus clientes conseguir resultados y beneficios necesarios, deseados, esperados o inesperados.

Pregúntate: ¿Podrían tus productos y servicios...

- ¿Producir los resultados que esperan o que exceden sus expectativas, ofreciendo niveles de calidad o variando la cantidad de algún elemento?
- ¿Ofrecer un mejor rendimiento que las actuales propuestas de valor y dejar encantados a tus clientes?
- ¿Hacerles la vida o el trabajo más fáciles a través de una mejor usabilidad, accesibilidad, más servicios o un costo de propiedad más bajo?
- ¿Crear consecuencias sociales positivas haciéndoles quedar bien o ayudándolos a obtener un aumento de poder o estatus?
- ¿Hacer algo específico que los clientes buscan desde el punto de vista del buen diseño, las garantías o tener más características, o más específicas?



- ¿Cumplir un deseo con el que sueñan?
- ¿Producir resultados positivos que se correspondan con los criterios de éxito y de fracaso que tienen tus clientes?
- ¿Ayudar a que la adopción de tu producto o servicio sea más fácil mediante un costo más bajo, menos inversiones, menor riesgo, mejor calidad, rendimiento o diseño?

Un creador de alegrías puede producir resultados y beneficios más o menos relevantes para el cliente, igual que hemos visto con los aliviadores de frustraciones. Asegúrate de diferenciar entre esenciales y agradables.

¿Qué diferencia hay con las frustraciones y las alegrías del perfil del cliente? Sobre tu propuesta de valor tienes control, mientras que sobre las frustraciones y las alegrías del perfil del cliente, no. Tú decides (por ejemplo, con el diseño) cómo pretendes crear valor ocupándote de frustraciones, alegrías y tareas específicas, pero no decides las tareas, frustraciones y alegrías específicas que tiene el cliente, y ninguna propuesta de valor se encarga de todos ellos. Las mejores abordan lo que más importa al cliente y se ocupan de hacerlo extremadamente bien.

### iii) El encaje

Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abordan tareas importantes, alivias frustraciones extremas y creas alegrías esenciales para ellos. Es difícil llegar a conseguirlo y también mantenerlo. Esforzarse por alcanzar ese objetivo es la esencia del diseño de la propuesta de valor.

Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Céntrate en las alegrías que les importan más y marca la diferencia.

Asimismo, los clientes tienen muchas frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. Céntrate en los quebraderos de cabeza que sean más importantes y que la competencia no haya abordado lo suficiente.

En tu propuesta de valor tus clientes representan al juez, jurado y verdugo. Si no consigues el encaje, serán despiadados.

Para verificar tu encaje, revisa el mapa de la propuesta de valor y el perfil del segmento de clientes que completaste antes. Repasa uno por uno los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías y comprueba si encajan con alguna tarea, frustración o alegría del cliente. Pon una marca de verificación en los elementos que encajen.

Si un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías no encaja con nada, puede que no esté creando valor para el cliente. No te preocupes si no has verificado todas las frustraciones y alegrías, no se pueden cubrir todas. Pregúntate cómo encaja realmente tu propuesta de valor con el cliente.

El encaje tiene lugar en tres etapas. La primera se da cuando identificas tareas, frustraciones y alegrías relevantes del cliente que crees que puedes abordar con tu propuesta de valor. La segunda ocurre cuando los clientes reaccionan de manera positiva a tu propuesta de valor y ésta encuentra tracción en el mercado. Entre los emprendedores a esto se le llama encaje problema-solución y encaje producto-mercado, respectivamente. La tercera sucede cuando encuentras un modelo de negocio escalable y rentable.

En la fase de encaje problema-solución aún no tienes pruebas de que realmente a los clientes les importe tu propuesta de valor. Este es el momento en el que debes esforzarte por identificar las tareas, frustraciones y alegrías más relevantes para los clientes y diseñar propuestas de valor de acuerdo con ellas. Realiza prototipos de múltiples propuestas de valor alternativas para elegir las que produzcan el mejor encaje. El encaje que consigas aún no está demostrado y principalmente existe sobre el papel. Los siguientes pasos que debes seguir son aportar pruebas de que a los clientes les interesa tu propuesta de valor o empezar a diseñar una nueva.

En la fase de encaje producto-mercado tienes pruebas de que tus productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado.

Durante esta segunda fase te esfuerzas por validar o invalidar las suposiciones relativas a tu propuesta de valor. De modo inevitable, descubrirás que muchas de tus ideas del principio no crean valor para el cliente (por ejemplo, a los clientes no les importa) y tendrás que diseñar propuestas de valor nuevas. Encontrar este segundo tipo de encaje es un proceso largo y repetitivo; no ocurre de la noche a la mañana.

El encaje de modelo de negocio tiene lugar cuando tienes pruebas de que tu propuesta de valor puede comercializarse con un modelo de negocio rentable y escalable.

Una gran propuesta de valor sin un gran modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o, incluso, conducir al fracaso. Ninguna propuesta de valor, por buena que sea, puede sobrevivir sin un modelo de negocio seguro.

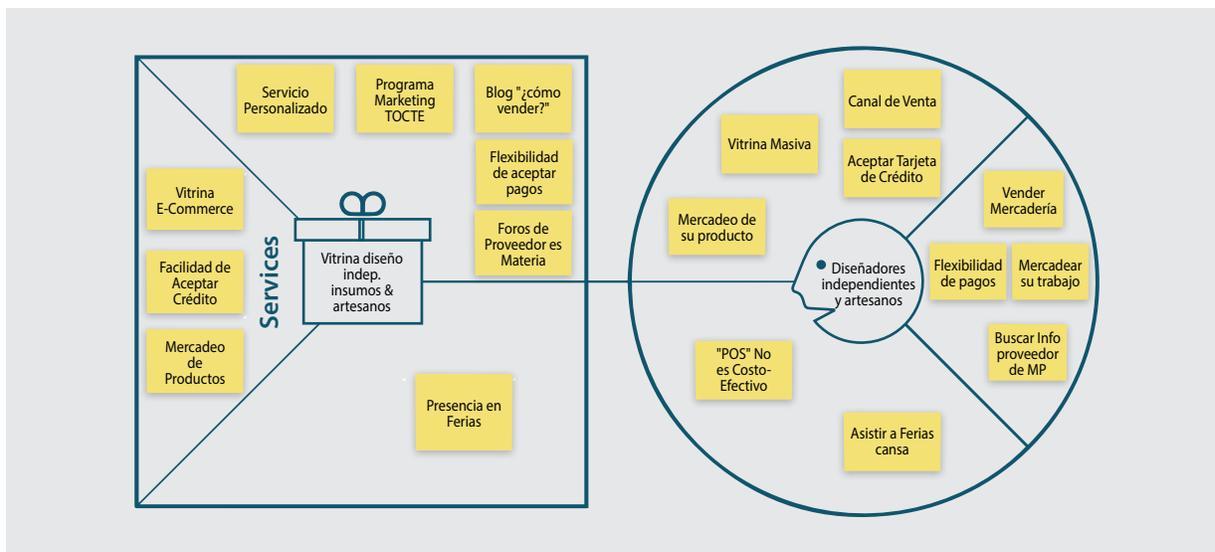
Finalmente, las propuestas de valor pueden involucrar a varias personas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del producto o servicio: por ejemplo, piensa en una familia que tiene intención de adquirir un cereal para el desayuno. En esa situación existen diferencias entre el comprador, la persona influyente, el que toma la decisión, los usuarios finales y los saboteadores; por lo tanto, tiene sentido esbozar un lienzo de propuesta de valor para cada parte interesada.

Analiza también cómo se vende un producto o servicio. Si se hace a través de un intermediario se necesita, en realidad, complacer a dos clientes: al final y al propio intermediario, situación muy común



en los agronegocios cuyo producto se utiliza como materia prima para la agroindustria final. Sin una clara propuesta de valor al intermediario, puede que la oferta no llegue al cliente final o, al menos, no con el mismo impacto.

Como ejemplo de la aplicación de este canvas, pensemos en los diseñadores independientes y en los artesanos que denominamos “diseñadores independientes”, que tienen la necesidad básica de vender sus artesanías. La mínima expectativa que se busca es la de abrir oportunidades de nuevas fuentes de ingreso con un nuevo canal de ventas (**Figura 104**). La solución es establecer una “vitrina de comercio electrónico” como una ventana de acceso masivo para audiencias interesadas en consumir artesanías y productos de diseño independiente<sup>149</sup>.



**Figura 104.** Lienzo propuesto de valor aplicado.

### Herramienta. Mapa de propuesta de valor para *Early Adopters*

Para desarrollar una propuesta de valor significativa, debemos partir de identificar quiénes son nuestros clientes objetivo; es decir, los consumidores que se denominan *Early Adopters* (primeros clientes), definiendo a éstos como el segmento de clientes que primero compran un producto de naturaleza innovadora. Este tipo de cliente sufre el problema que soluciona tu producto o servicio con mayor intensidad que otros clientes. Además, tienen un carácter innovador, no les importa que la solución que les ofrezcas no esté del todo comprobada o completa y no suelen tener problemas de presupuesto.

Este es el tipo de cliente al que si tuvieras sólo una oportunidad de vender tu producto irías a venderle en primer lugar. Por otro lado, también es el tipo de cliente que si no muestra interés por tu solución difícilmente tendrá futuro tu idea de negocio, por eso esta herramienta gira en torno a ellos. En proyectos innovadores resulta crucial tenerlos perfectamente detectados desde el comienzo.

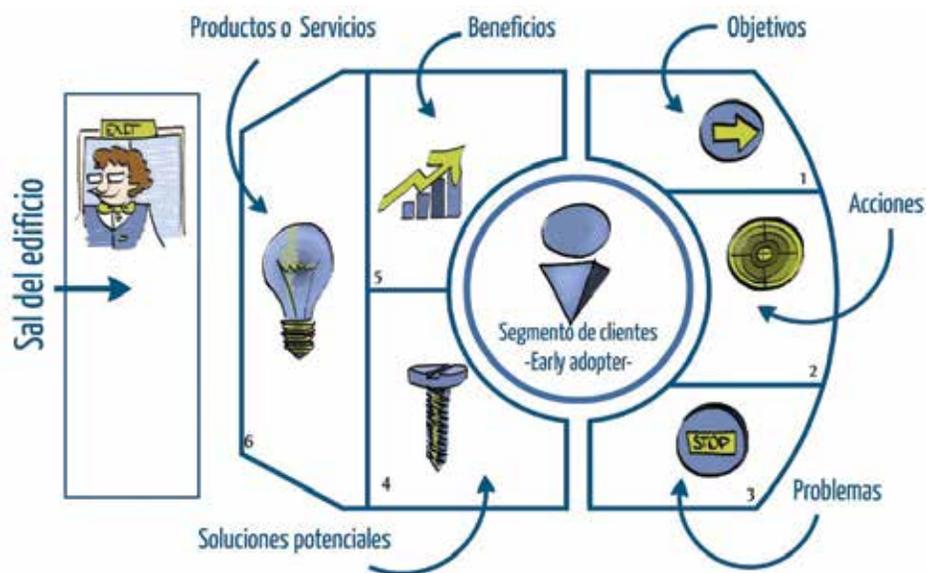
Esta herramienta basada en el canvas de propuesta de valor explicado en la herramienta anterior, permite caracterizar a tus primeros clientes y reflexionar sobre su comportamiento actual, incluyendo los problemas con los que se enfrentan. Una vez observado el comportamiento de tus clientes, te permite estudiar qué propuesta de valor se adapta mejor a su demanda o necesidades y al tipo de mercado al que te quieres dirigir. Este mapa consta de siete bloques principales y uno secundario<sup>150</sup>.

El objetivo de los primeros siete bloques es el de centrar el segmento de clientes del tipo Early Adopter y la propuesta de valor de la empresa. El bloque adicional es una llamada a la acción para que salgas a la calle, busques a tus supuestos primeros clientes, los entrevistes y verifiques de manera práctica si lo que tú creías sobre tus clientes es cierto o no (validar las hipótesis de partida y convertirlas en hechos). Para utilizar esta herramienta se siguen los siguientes cuatro pasos.

### Paso 1: Caracteriza tu cliente ideal o Early Adopter

Piensa junto a tu equipo qué caracteriza el segmento de clientes al que te quieres dirigir. Conceptualiza esa persona que crees, como hemos visto antes, será la que debería comprarte en primer lugar. Finalmente añade una caricatura o foto de ese cliente ideal.

*Consejo:* Intenta hacer esto en todos los segmentos de clientes que puedan entrar en el perfil de tu cliente objetivo Early Adopter. A continuación, selecciona tres que parezcan los más prometedores. Puedes rellenar varios canvas si lo consideras necesario, de hecho, es recomendable tener caracterizados varios clientes objetivo al inicio del proyecto de manera que, si descubrimos que algún segmento no tiene sentido, podamos inmediatamente reconducir el proyecto a otro segmento (**Figura 105**).



**Figura 105.** Canvas primeros adoptantes.

## Caracterización del cliente ideal

Piensa primero en sus datos demográficos:	Después enumera sus datos psicográficos:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Género</li><li>• Edad</li><li>• Trabajo</li><li>• Nivel de ingresos</li><li>• Nivel educativo</li><li>• Estado civil</li><li>• Etnia social o religiosa</li><li>• Situación familiar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalidad</li><li>• Actitud</li><li>• Valores</li><li>• Intereses/hobbies</li><li>• Estilo de vida</li><li>• Valores</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

Con el cliente caracterizado pasaremos al siguiente paso: reflexionar sobre sus objetivos, acciones o trabajos y, lo más importante, *sus problemas*.

## Paso 2: Empatiza con tus clientes

La parte derecha del canvas la usaremos para reflexionar y plasmar los objetivos acciones y problemas del cliente. Esto nos ayuda a entender cómo piensa nuestro Early Adopter y a detectar en qué momentos o durante qué acciones se encuentra con problemas que pueda merecer la pena solucionar. También en este punto reflexionaremos sobre las soluciones que actualmente existen en el mercado y que nuestro cliente está usando.

### Bloque de objetivos

Escribe en el lienzo todos los objetivos que crees que tiene el cliente. Los objetivos dependerán de cada cliente y pueden ser variados. Habitualmente tendrán que ver con motivaciones personales o laborales. ¿Quiere tener una vida más saludable?, ¿una mejor relación con sus compañeros de trabajo o su pareja?, ¿quiere destacar en algún aspecto laboral o personal?, ¿ser más eficiente en el trabajo?, ¿estar más en forma?, ¿perder peso?, ¿conseguir que le valoren más?...

### Bloque de acciones

Para conseguir los objetivos anteriores ¿qué es lo que tiene que hacer nuestro cliente? Describe aquí todas las tareas, acciones o trabajos que el cliente realiza actualmente para conseguir los objetivos planteados. Analiza también en este bloque cuáles son las soluciones que está utilizando.

*Consejo pro:* Añade el nivel de satisfacción de las soluciones que el cliente usa actualmente. ¿Está nada satisfecho, poco satisfecho, satisfecho o muy satisfecho?- Si no lo sabes, pon lo que augures, más adelante lo comprobarás cuando entrevistes a tus clientes.

### Bloque de problemas

¿Cuáles son los problemas que sufre el cliente al realizar las acciones o trabajos anteriores? Este es el punto más importante y está relacionado con la satisfacción que ofrecen las soluciones actuales. Puede ser que no esté satisfecho con el tiempo o el esfuerzo que le supone conseguir los objetivos, o que las tareas anteriores sean pesadas o desmotivantes. A continuación, puedes ordenarlos por áreas y por nivel de gravedad que le suponen; coloca en la parte alta los problemas más graves y, debajo, los de menor intensidad.

### Paso 3: Diseña la propuesta de valor

Ahora reflexionaremos sobre la propuesta de valor que ofreceremos a nuestros *Early Adopters*. Date cuenta de que la propuesta de valor va a continuación del segmento de clientes, esto significa que vamos a construir un negocio a partir de las necesidades del cliente y no al revés. Cuando construimos un negocio desde la necesidad del cliente las probabilidades de éxito aumentan exponencialmente.

Llega la parte más divertida y motivadora. Da rienda suelta a tu creatividad, despierta tu lado más innovador para diseñar la propuesta de valor. Ahora reflexionaremos sobre las soluciones potenciales a los problemas del cliente, los beneficios que aportan estas soluciones y conceptualizaremos productos o servicios que surjan de este proceso.

### Bloque de soluciones potenciales

Como buen emprendedor este será tu fuerte. Con tu equipo, haz una sesión de lluvia de ideas o brainstorming de soluciones potenciales que minimicen o eliminen los problemas del cliente; a pesar de que sean descabelladas no las rechaces, en un inicio se trata de cantidad no de calidad. Deja que todo el equipo aporte. A continuación, puedes agrupar y filtrar las mejores ideas.

*Consejo:* Empareja las soluciones potenciales con los problemas del cliente. Si tenías los problemas jerarquizados por intensidad, ordena de igual manera las soluciones. Las soluciones más interesantes probablemente solventen varios problemas a la vez, de intensidad alta o moderada.

### Bloque de beneficios

De las soluciones potenciales deriva los beneficios directos que aportan al cliente y define cómo le ayudan a conseguir sus objetivos. Esta parte es importante; los beneficios son la clave para tener claro cómo podemos ayudar a nuestro cliente y nos ayudarán también a tener una mejor perspectiva de cuáles son las soluciones potenciales más prometedoras.

### Bloque de productos o servicios

Finalmente, define productos o servicios que se deriven de las soluciones potenciales y que consigan aportar los mayores beneficios al cliente. En esta sección puedes dar nombre a cada producto o servicio. ¿Se trata de una aplicación web?, ¿un servicio personal?, ¿un producto físico?, ¿una web? ¿Software de descarga?, ¿una tecnología?...



*Consejo:* Puedes utilizar el siguiente formato para describir tus productos o servicios y resumirás el trabajo realizado en la sesión para establecer hipótesis de partida claras y concisas:

**Para...** (Segmento de clientes) **que tienen el problema o necesidad de...** (Describe el problema o necesidad) **ofrecemos...** (Describe el servicio o producto) **y planeamos hacer dinero mediante...** (Describe un modelo de negocio básico que tengas en mente).

## Paso 4: Sal del edificio y entrevista a tus clientes

Pasamos a la acción. Lista de 5 a 10 personas que coincidan con la descripción de tu segmento de clientes y que puedas entrevistar esta misma semana. El objetivo de las entrevistas es sencillo: ver si lo que creemos de los clientes es cierto o no, dicho de otra manera, convertir todas las hipótesis de segmento de clientes en hechos.

Todo lo establecido anteriormente forma parte de una fase de ideación y conceptualización, es por ello que debemos contrastar esta información generada con quien tiene la respuesta: el mercado.

Las entrevistas se llaman entrevistas de problema. La razón es sencilla; queremos contrastar que los problemas, objetivos y acciones de nuestro segmento de clientes realmente son los que creemos.

Para realizar estas entrevistas en ningún caso contaremos la idea de negocio a nuestro cliente. La idea es mantener una conversación abierta que nos dé la información que necesitamos saber para evaluar si existe el problema que queremos resolver, qué intensidad tiene para el cliente, qué objetivos busca completar y si las soluciones que usa actualmente no son suficientes o son claramente mejorables. Cada semana actualiza el canvas con tu equipo, a partir de la información que hayas obtenido de las entrevistas.

Una vez que hayas conseguido entrevistar de 20 a 50 clientes habrán aflorado patrones de comportamiento, y la cantidad de información que tendrás del mercado será muchísimo mayor que al principio. Continúa con el proceso hasta que hayas convertido las hipótesis iniciales en hechos. Con la información de las entrevistas, redefine el segmento de clientes, sus objetivos, tareas o acciones y problemas, y a continuación rediseña la propuesta de valor hasta que obtengas la que hará que tus clientes se deleiten.

## Estrategia. Enamora a sus clientes

En la actualidad, los productos de un agronegocio se asemejan bastante a los de otras empresas, existentes o potenciales. Cuando una empresa introduce una idea de producto en verdad única, esa innovación se reproduce en poco tiempo y está disponible con casi todos los demás integrantes de esa industria o sector. Los competidores también copian con rapidez las mejoras de las líneas de

producto existentes. Así que, si se consideran las semejanzas, a menudo el producto mismo no es la razón por la que los consumidores eligen comprar un producto de una empresa u otra.

Hoy es una nueva realidad. Aquello que funcionaba en el viejo modelo de competencia, como competir simplemente por los atributos, calidad o precio de los productos, ya no funciona en el nuevo modelo de competencia. Los negocios deben buscar otras formas de proporcionar un valor enfocado en el cliente para suplementar sus productos fundamentalmente indiferenciados o genéricos.

Imaginemos dos agronegocios que ofrecen mermeladas de fresa, ¿qué tan diferente es una mermelada de la empresa uno (póngale la marca que quiera), de la mermelada de la empresa dos? En realidad no existe diferencia significativa entre ellas, entonces ¿cómo harán esas empresas para atraer al cliente en el futuro y motivarlo para que se convierta en un cliente fiel que regrese una y otra vez?

Una respuesta rápida es pensar en ofrecer un precio más bajo u ofrecer descuentos o puntos en una tarjeta de lealtad. Pero ambos métodos ya son muy comunes y fáciles de imitar, por ello estas estrategias son tan solo un modo de permanecer en el juego, no de ganarlo.

Por lo anterior, el nuevo nombre del juego es enfocarse en el cliente; es decir, establecer una estrategia dirigida a éste; centrarse en el cliente se ha convertido en un imperativo y ya no es el recurso opcional o alternativo que fue alguna vez. Con este cambio de enfoque los agronegocios deben esforzarse para integrar una experiencia ganadora para el cliente. El desarrollo tecnológico ha permitido avances significativos en la individualización de ofertas y la máxima adaptación de los productos a las necesidades y aspiraciones de los clientes. En no pocos casos, los clientes individuales pueden personalizar por sí mismos sus productos en los sitios web de los agronegocios, de acuerdo con sus propios gustos, intereses y necesidades, y a precios muy reducidos.

Así pues, en cada experiencia de servicio excelente y personalizada, las expectativas del cliente también se incrementan. Este nuevo nivel se convierte en la expectativa basal –o mínimo– que espera el cliente para la siguiente ocasión, y las empresas que no están a este nivel empiezan a perder clientes, ya que este nivel creciente de expectativas también se extiende hacia las interacciones posteriores con otras empresas que ofrecen productos iguales o similares.

A partir de las nuevas experiencias de los clientes, se ha condicionado a los consumidores a esperar niveles cada vez mayores de servicio y expresar su insatisfacción al mercado a través de redes sociales (Twitter, Facebook, etcétera) cuando las empresas no se los proporcionan. Además de que se irán con otras empresas para conseguirlo.



## Herramienta. Segmentación por lealtad del cliente

El grado de impacto que ejercen los deseos, necesidades y aspiraciones de los clientes sobre la lealtad, pueden variar en gran medida de un consumidor a otro; es decir, lo que hace que un cliente se vaya con otra empresa y su producto o servicio podría tener poco efecto sobre otro. Para que un negocio pueda responder a esta amplia lista de deseos de los clientes, el primer paso es clasificar a sus clientes por el grado de lealtad: i) clientes habituales, ii) clientes muy rentables y iii) clientes con valores y, en segundo término, definir estrategias para atender a cada grupo de ellos.

Los clientes habituales son aquellos consumidores que regresan cuando hayan consumido el total del producto para adquirir otro igual o con mejores características. Los clientes muy rentables son aquellos que demandan dos o más tipos de productos o servicios ofrecidos por el negocio. Los clientes con valores son aquellos que responden a diferentes valores, aparte del menor precio, como la calidad del servicio o la relación con la empresa. En función de los tipos de lealtad que desea atender una empresa, será su estrategia<sup>151</sup>.

Por ejemplo, una agroindustria que vende granos de especialidad que sirven de materia prima para otras empresas cuyos precios de sus productos son altos. Su estrategia en lo que respecta a la lealtad de los consumidores no se ocupa de identificar a los clientes que regresarían si pudieran obtener un bajo precio, sino más bien de fijar como objetivo a los clientes que se ubican en un radio de 100 kilómetros y que en algún momento acudirán para adquirir esa materia prima especial (con alto grado de ganancia) y que también valoran –y regresarán para obtener– un tratamiento personalizado, que es más importante para ellos que el precio del producto.

Así pues, los agronegocios deben de llevar a cabo una segmentación básica de sus clientes objetivo, con base a los impulsores de tipo de lealtad. Es decir, deben de ubicar a los tipos de clientes con necesidades muy similares o muy diferentes, pero siempre con prioridades distintas. Pensemos en dos grupos de personas que acostumbran ir a un restaurante: i) oficinistas y ii) ejecutivos, sus necesidades pueden ser similares, pero sus prioridades muy diferentes.

Para cada grupo de clientes se identifica la manera en que recibirían el valor o los beneficios ideales en los procesos o actividades críticas que ocurrirían en la comida, para ello se puede utilizar la herramienta estratégica *Mapa de la experiencia del cliente* que se describe más adelante, tal como identificar a los restaurantes en un área geográfica, hacer una reservación, conducir hasta el lugar, estacionar el auto, sentarse, revisar el menú, hacer el pedido y realizar otras actividades relacionadas con los alimentos. Posteriormente se deben especificar los requerimientos mínimos y expectativas de los clientes respecto a cada uno de esos momentos. Y, finalmente, después de resumir sus necesidades y deseos colectivos en unos cuantos temas principales, cada grupo o segmento de clientes debe priorizar su lista de necesidades.

Los agronegocios deben entender no sólo los aspectos que determinan la lealtad de sus clientes, sino la importancia que le asignan a cada uno de ellos. Atraer y conservar a diferentes consumidores requiere diversas estrategias en función de sus necesidades y su priorización. Las empresas exitosas de hoy deben entender cómo varían esas necesidades y deseos según los segmentos de mercado y luego adaptar sus ofertas de productos, servicios e interacciones en puntos de venta, a fin de atraer a cada grupo de clientes deseado.

## Herramienta. Mapa de la experiencia del cliente

El mapa de experiencia del cliente es una herramienta que nos permite clarificar cuáles son los pasos en los que un cliente interactúa con nuestro servicio, desde que hace el primer contacto hasta que termina el ciclo de venta.

Este mapa permite identificar de una forma sencilla y visual las emociones que va viviendo nuestro cliente en cada paso, de otra forma sería muy difícil empatizar con él y definir cuáles son los puntos que nos ofrecen una ventaja competitiva y cuáles son aquellos que debemos cuidar o mejorar. Se trata de un diagrama que muestra los pasos, de extremo a extremo, que sigue tu cliente al relacionarse con tu empresa (ya sea a través de un servicio o producto). Esta herramienta cuenta con los siguientes usos<sup>152</sup>:

**Entender y rediseñar la experiencia de nuestros clientes.** Comprender cómo es actualmente la experiencia del cliente nos va a ayudar a entender los puntos donde se siente frustrado, perdido o simplemente aburrido ... *un estupendo sitio desde donde innovar*. Además, dado que vamos a ver el ciclo desde el punto de vista de distintos clientes podremos detectar nichos de clientes interesantes, descubriendo oportunidades para crecer y servir mejor a éstos.

**Alinear la visión externa y la interna.** Analizar desde la perspectiva del cliente cómo se siente es algo importante, ya que a menudo vemos nuestra empresa como la unión de diversos procesos aislados, de procesos que cooperan de forma más o menos óptima para hacer algo ... y ver cómo comprende el cliente ese mismo proceso es algo muy positivo que nos ayudará a crear un ciclo de experiencia más natural.

Lo primero es aclarar que no existe una única forma de hacer el mapa de experiencia del cliente, pero pueden seguirse los pasos que ya han sido probados en diversas empresas<sup>153</sup>:

### 1. Identificar al cliente

Lo más importante al comenzar cualquier proceso que requiera “meterse en los zapatos” del cliente es precisamente saber de qué cliente estamos hablando. La percepción de un mismo “viaje” va a cambiar



mucho si lo hace una persona u otra... por lo que primero será hacer un retrato “tipo” del cliente (¿quién es?, ¿a qué se dedica?), algo que podemos hacer utilizando por ejemplo un mapa de empatía, ya descrito con anterioridad.

## 2. Comprender las fases de la relación

Para poder averiguar cómo se siente el cliente debemos saber primero, desde su punto de vista, qué fases comprende la interacción con nuestro producto o servicio. Lo más importante en este punto es olvidar nuestros procesos y comprender las fases que el cliente percibe. Habitualmente son:

- **Conectar y atraer al cliente**, ¿cómo descubre que existimos?
- **Orientarlo**, ¿cómo puede evaluar nuestro producto o servicio?
- **Interacción**, en cada caso es diferente.
- **Expandir y retener**, ¿cómo hacemos que el cliente vuelva, use nuestro producto o servicio más y se quede con nosotros?
- **Referenciar**, ¿cómo le ayudamos a que comparta su alegría y nos referencie a nuevos clientes?

## 3. Identificar sus motivaciones y dudas

Debemos averiguar, para cada una de las fases, lo que mueve al cliente (qué motivaciones tiene, o lo que es lo mismo, qué es lo que espera y por qué) así como qué dudas le vienen a la cabeza (qué le preocupa, desconoce o le provoca incertidumbre). Ambos aspectos resultan claves para poder interpretar mejor cómo se siente un cliente y, sobre todo, qué oportunidades tenemos para hacer que tenga una mejor experiencia.

## 4. Mapear los puntos de contacto (touchpoints)

Una vez que sabemos las fases a alto nivel que sigue el cliente al utilizar nuestro producto o servicio (desde su punto de vista) y lo que le preocupa, deberíamos evaluar los puntos concretos donde vamos a interactuar con él, conocidos como “puntos de contacto” o touchpoints. Aunque cada “viaje” pueda ser diferente, deberíamos pensar en el caso más amplio para poder tener una visión global. Cada punto de contacto va a tener varias “características”: i) medio por el que se produce (personal, físico, correo, teléfono, web, aplicación móvil...etc.) y ii) emoción que sufre el cliente (positiva, neutral, negativa).

Estos puntos los dibujaremos en un diagrama en el que la parte más alta representa las emociones positivas; la media, las neutras, y la baja las negativas. Si unimos los puntos con líneas tendremos una curva que muestra las emociones que siente el cliente en cada interacción.

## 5. Evaluar los momentos clave y sus métricas

Durante algunos de esos puntos de contacto se van a producir “momentos clave”, puntos en los que el cliente se encuentra perdido, enfadado o feliz (no todos los puntos deben ser memorables, sólo los clave) .... y son determinantes a la hora de que el cliente decida pasar a la siguiente fase y, por lo tanto, es fundamental no sólo que los conozcamos, sino que hagamos lo posible por ayudar al cliente y hacer que su experiencia sea mejor.

Por todo ello no sólo es importante conocer su existencia, sino crear métricas que nos permitan identificarlos, medirlos y, a consecuencia de su conocimiento, mejorarlos.

## 6. Interacciones con el cliente y trabajos internos a realizar

Aunque no es absolutamente necesario, ya que estamos creando un mapa del “viaje” que hace el cliente al usar nuestro producto o servicio, el añadir en cada uno de sus puntos de interacción los procesos internos que sigue nuestra compañía nos puede ayudar a detectar ineficiencias, zonas “grises”, problemas de coordinación, entre otros.

Como último punto debemos dar un paso más y comprender cómo se siente el cliente en cada momento (desconcertado, interesado, perdido, cómodo...) y, sobre todo, qué le molesta o incomoda de cada uno de los “puntos de contacto”, ya que cada punto de molestia es una estupenda ocasión para rediseñar y mejorar enormemente su experiencia como cliente. Una técnica útil que podemos implementar es preguntarnos “¿cómo será esto en el futuro?” o “si tuviera una varita mágica, ¿qué cambiaría?”

Para ejemplificar lo anterior, pensemos en un mapa de experiencia del cliente para analizar la experiencia de usuario, referimos una vez más a nuestro multicitado ejemplo de un restaurante para deportistas de nivel medio. Imaginamos que los hipotéticos dueños desean conocer cómo se sienten los clientes cuando van a comer a su restaurante para deportistas no profesionales y, para ello, vamos a crear un mapa de experiencia del cliente<sup>154</sup>.

Aparecen en el eje X las diferentes fases a lo largo del tiempo, y en el eje Y, cómo es la experiencia del cliente a lo largo de las mismas. El eje Y abarca desde la experiencia más negativa –en rojo–, hasta la más positiva, que es la parte superior –en verde–. El siguiente paso es dividir el servicio en sus fases y analizar cómo se siente el cliente en cada una de ellas.

En el caso del restaurante, dividimos el proceso en sus fases más críticas, desde que entra el cliente hasta que paga. En cada una de ellas, lo que haremos es pedir al usuario que nos diga cómo se ha sentido y así tendremos una serie de puntos en cada fase de la experiencia, valorada por el usuario. El unir cada punto con una línea recta nos permitirá visualizar si la experiencia del usuario es positiva o negativa, y dónde hay picos muy positivos o muy negativos.



Otro aspecto interesante a tener en cuenta son las tres fases más críticas en cualquier experiencia de usuario: el inicio, el final y lo que más le ha impactado (bueno o malo). Por tanto, a la hora de diseñar cualquier servicio es importante que la primera impresión y la última sean buenas y, por supuesto, en nuestro caso concreto, la comida es el otro factor que debe ser determinante para que la experiencia de usuario sea la deseada.

En el siguiente mapa de experiencia del cliente hemos marcado los puntos más importantes:

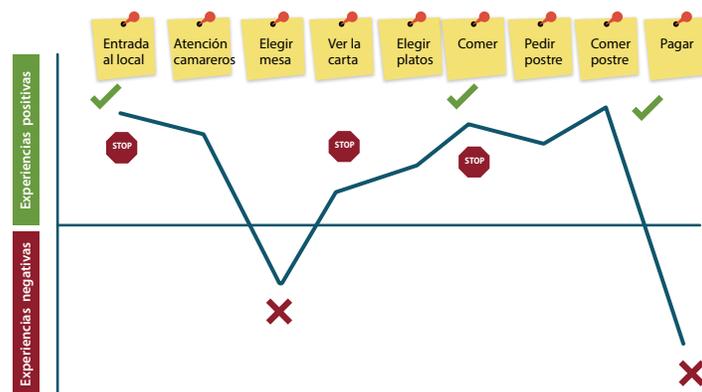
- Los puntos positivos: entrada al local, comida y comer postre.
- Los puntos más negativos: elegir mesa y pagar.
- Los puntos más críticos en nuestro servicio (los stop): el primer vistazo al local, la carta y la comida.

Son determinantes en un restaurante porque pueden hacer que el cliente no siga, y dé el siguiente paso (**Figura 106**).

Cuántas veces hemos abierto la puerta de un local, nos ha dado mala impresión y nos hemos marchado; o, al ver la carta en un restaurante, los platos no nos han resultado atractivos y hemos decidido mirar en otros lugares... esos son puntos críticos que tenemos que cuidar con mucho énfasis.

El siguiente paso en nuestro mapa es analizar qué ocurre en esos puntos donde la satisfacción del cliente no es buena. Además, si los puntos marcados como críticos hubieran sido calificados como malos, también serían puntos a considerar. En el caso del punto negativo final... ¿tienes alguna idea de qué podemos hacer para solucionarlo?

Ten en cuenta que el punto final del mapa es uno de los momentos que permanece en la memoria del cliente... Seguro que has acertado... La solución es lo que ofrecen muchos restaurantes, una copita o incluso el café gratis, de esta manera la experiencia del cliente termina con algo bueno, "nos invitan" y nuestra experiencia en ese restaurante no termina con el pago y con la mala sensación que puede llegar a dejar, sobre todo si el precio no se corresponde con la calidad.

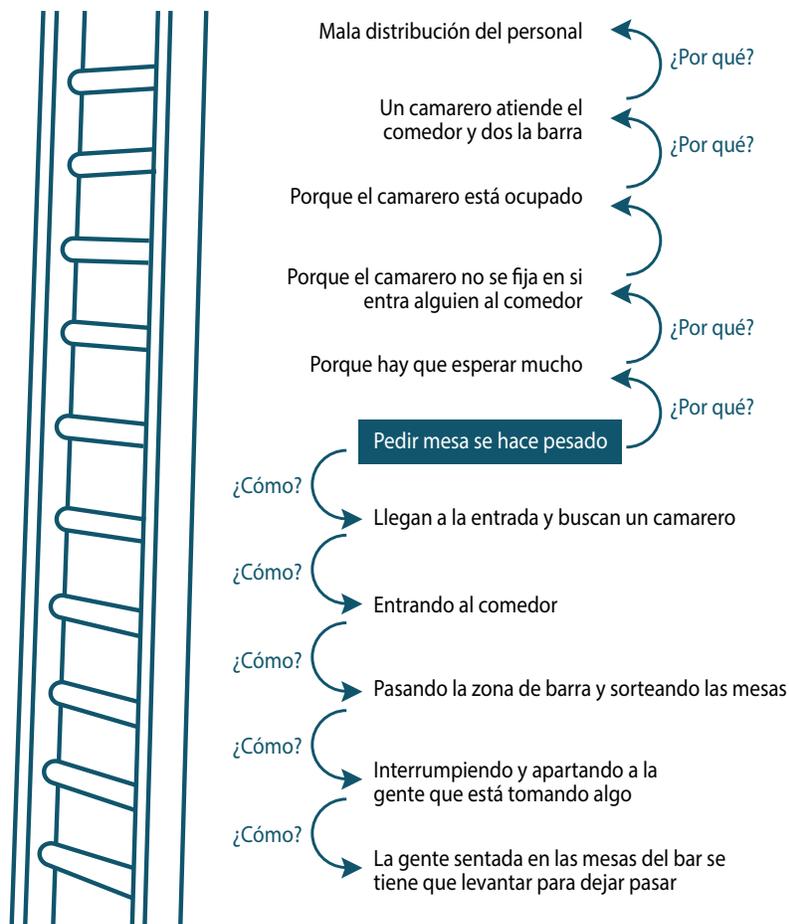


**Figura 106.** La ruta de un comensal.

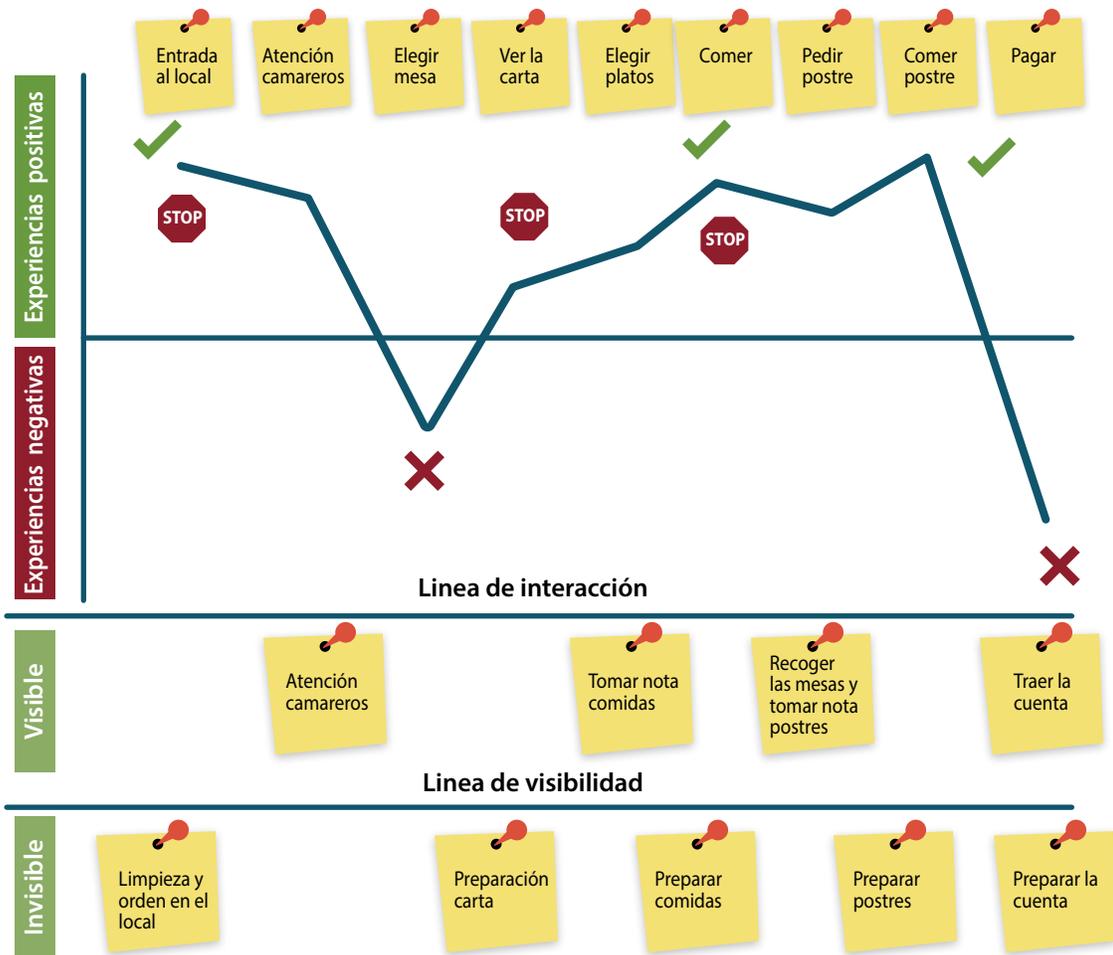
Para el otro punto negativo se puede utilizar la herramienta denominada “La Escalera”, consistente en preguntarnos “**cinco porqués**” y “**cinco cómo**”, para obtener la raíz del problema. Como se muestra en la siguiente ilustración.

De esta manera nos damos cuenta de que pedir mesa se hace pesado porque la distribución del personal es mala y, además, es incómodo por cómo llegamos hasta el restaurante pasando por medio del bar y molestando a todos. Sabiendo la causa raíz podemos tratar de mejorarla o eliminarla, distribuyendo mejor al personal y mejorando el acceso al comedor (en este ejemplo concreto) (**Figuras 107 y 108**).

Por último, nuestro mapa se puede completar analizando en cada fase cómo interactuamos con el cliente y sobre todo qué trabajos tenemos que realizar, ajenos al cliente pero imprescindibles, para que el servicio sea adecuado. Añadiendo estas dos nuevas líneas, el *Mapa de experiencia del cliente*, quedaría de esta manera.



**Figura 107.** Los porqués.



**Figura 108.** La ruta del comensal y la interacción con el cliente.

En este contexto, en cada fase del servicio, podemos ver qué tipo de acción tenemos que realizar para que el cliente esté satisfecho. Además, podemos analizar la atención que tenemos que presentar en cada fase con el personal que atiende directamente a los clientes, para poder mejorar el servicio. Ahora tenemos información muy valiosa de cómo interactúa nuestro personal con el cliente y en qué puntos la atención se debe acentuar y en qué otros el cliente se siente satisfecho.

Si realizamos esta ruta del comensal con varias personas obtendremos un mapa con información promedio, a partir del cual podremos tomar las decisiones que estimemos oportunas para mejorar la experiencia del usuario o cliente de nuestro servicio.

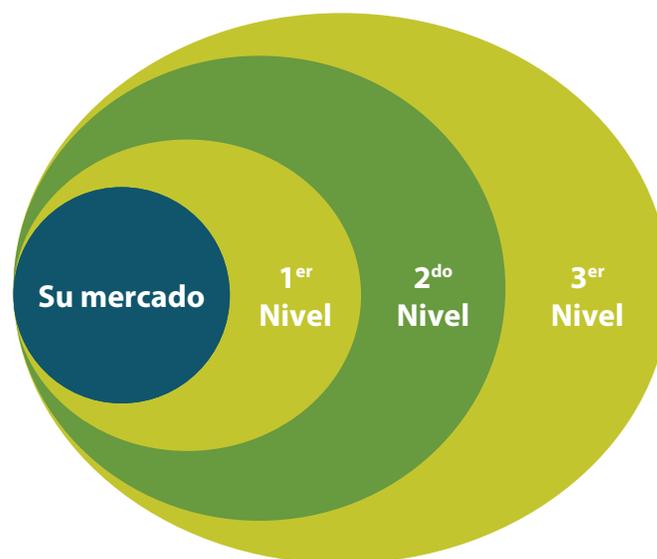
## Herramienta. Atienda a los **no** clientes

Los agronegocios deben cuestionar dos prácticas estratégicas convencionales, referidas en varias partes de este libro: la de fijar la mira en los clientes existentes y la de buscar una segmentación cada vez más fina para tomar en cuenta las diferencias entre los compradores; se debe voltear los ojos hacia los **no** clientes. De esta manera, los agronegocios pueden ir más allá de la demanda existente a fin de desatar un torrente nuevo de clientes que antes no existía.

Vamos a entender el concepto de NO CLIENTES como lo contrario al concepto de CLIENTES. Una definición común de clientes es la de "aquellas personas (o instituciones) que reciben (o adquieren) y utilizan los productos o servicios que ofrecemos en nuestra empresa. De tal forma que los NO CLIENTES serán aquellas personas o instituciones que no utilizan nuestros productos y servicios"<sup>155</sup>.

Son tres los niveles de **no** clientes susceptibles de transformarse en clientes. Se diferencian por la distancia relativa a la cual se encuentra su mercado. Tal como se ilustra en la **figura 109**, los **no** clientes del primer nivel son los más cercanos a su mercado; se ubican al borde de éste. Son compradores que adquieren lo que una industria ofrece apenas en cantidades mínimas y por necesidad, pero en su mente no se consideran clientes de la industria. Están a la espera de saltar del barco y abandonar la industria tan pronto como se les presente una oportunidad. Sin embargo, de ofrecérseles un salto cualitativo en valor, no sólo se quedarían, sino que multiplicarían la frecuencia de compra, desatando una demanda potencial de grandes dimensiones.

Los tres niveles de **no** clientes



**Figura 109.** Los **no** clientes. Adaptación.



El segundo nivel de **no** clientes corresponde a las personas que se niegan a utilizar lo que su industria ofrece. Son los compradores que ven en lo que su industria ofrece una alternativa para satisfacer sus necesidades, pero que han optado por no recurrir a ella. El tercer nivel de **no** clientes es el más alejado de su mercado; son los **no** clientes que jamás han contemplado como alternativa lo que su mercado ofrece.

Así pues, al centrar su atención en los principales elementos comunes entre los **no** clientes y los clientes existentes, los agronegocios, podrían ver la manera de atraerlos hacia su nuevo mercado. A manera de ejemplo veamos cómo se aplica esta estrategia en la industria que vende cajas de cartón (corrugada) para empacar productos agroindustriales, perecederos y no perecederos.

Retomemos la definición de clientes a los cuales se puede referir como las empresas fabricantes que requieren empacar productos perecederos o no perecederos para distribuirlos local o internacionalmente a sus clientes. Desde la óptica de los **no** clientes en la industria corrugada, es factible realizar el siguiente planteamiento para los tres niveles de **no** clientes<sup>156</sup>:

Nivel de no cliente	Descripción
Primel nivel	Los fabricantes de productos que prefieren empacar sus productos usando materiales alternativos como el plástico o la madera y que esporádicamente utilizan el cartón.
Segundo nivel	Los comercializadores de productos al detalle que reciben estos productos en cajas y que podrían llegar a utilizar los empaques de cartón a modo de exhibidores.
Tercer nivel	Los proveedores de servicios que nunca han pensado en utilizar el cartón para vender sus servicios.

No hay una regla fija para sugerir sobre cuál nivel de **no** clientes se debe enfocar la atención y en qué momento. Se sugiere fijar la atención en el nivel que represente la captación de clientes en el momento; sin embargo, también debes explorar si hay elementos comunes entre los tres niveles de **no** clientes. De esta manera podrás ampliar el alcance de la demanda latente susceptible de liberarse. En esta situación, no te concentres en un nivel específico sino dirige la mirada a todos los niveles; la clave es buscar la mayor captación posible.

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados.

Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercados-objetivo demasiado pequeños.

Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los **no** clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran.

A pesar de que el universo de **no** clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes.

A grandes rasgos, puede decirse que existen dos niveles distintos de **no** clientes; la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene con relación a nuestro mercado actual.

El primer nivel de **no** clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas. El segundo nivel lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas; sin embargo, acercarse a este tipo de **no** clientes puede resultar muy lucrativo. Veamos un ejemplo en la **figura 110**.



**Figura 110.** Como un supermercado.



Pret A Manger es una cadena de comida rápida establecida en 1988 en Inglaterra. Con el tiempo, esta empresa ha sabido generar un océano azul al atraer hacia su negocio a los **no** clientes del primer nivel. Antes de Pret, los profesionales europeos que trabajaban en el centro de las ciudades se acercaban a los restaurantes de forma masiva a la hora de comer. Sin embargo, el aumento de la concientización acerca de la comida sana, el alto costo que suponía comer siempre en un restaurante y el tiempo que se perdía sentándose a comer varios platos, hizo que progresivamente aumentara el número de personas que dejaba de gastar su dinero en restaurantes y comenzara a traerse la comida de casa.

En pocas palabras, el número de **no** clientes aumentó de forma considerable; este grupo necesitaba nuevas alternativas a la hora de comer. A pesar de las muchas diferencias entre ellos, tenían tres puntos en común: querían comer rápido, buscaban comida sana y saludable y esperaban un precio razonable. Al analizar las características comunes de este tipo de personas (y no sus diferencias), Pret A Manger supo cómo hacerse con una demanda no explotada hasta ese momento.

La fórmula de Pret es simple: ofrece sándwiches de buena calidad, elaborados el mismo día que se consumen, ingredientes de primera calidad, precios atractivos y servidos a una velocidad de vértigo, incluso más rápido que en otras cadenas de fast-food. Cada tienda dispone de su propia cocina donde todas las mañanas se elaboran los sándwiches. Los que no se consumen en el día se donan a una organización caritativa. Los sándwiches se elaboran con un sistema estandarizado de producción, diferenciándose de otras cadenas (como las hamburgueserías) en que no producen bajo demanda, sino haciendo una estimación de lo que se venderá ese día. El concepto de Pret se asemeja más a un supermercado que a un restaurante, con la diferencia de que los clientes pueden sentarse a unas mesas funcionales, pero inmersas en un ambiente donde el diseño también es una cualidad diferenciadora.

## Herramienta. Cuenta una historia (storytelling)

Como padres, contamos historias a nuestros hijos; como compañeros, compartimos el último chisme de la empresa; como amigos, contamos historias sobre nuestra vida personal. En cierto modo, la única situación en la que no contamos historias es cuando ejercemos el papel de empresarios, lo cual es una pena.

El storytelling lo podemos enmarcar dentro de nuestra estrategia de contenidos; consiste en presentar la historia de nuestra compañía, marca, producto o servicio, su filosofía y valores de forma que logremos empatizar y conectar con el cliente. En la práctica contribuye a<sup>157</sup>:

- Fidelizar al cliente, ya que éste se siente más afín a nosotros.
- A la generación de *leads*, empujando al usuario a la siguiente fase dentro del embudo de conversión.
- Potencia la imagen de marca y *engagement*.

Para ello tiene un enfoque emocional más que comercial. La historia que vamos a contar gira en torno a temas universales que nos interesan a todos como la superación personal, el amor, el odio, la solidaridad, la amistad, etcétera.

- Contando nuestra historia queremos despertar emociones positivas que el cliente haya tenido en sus propias vivencias, identificándose así con las necesidades que la empresa pretende cubrir y con el mensaje que pretende transmitir.
- Consigue que nuestro mensaje influya mucho más en el cliente. Recurrir a transmitir ideas y conocimientos en forma de historia para facilitar su comprensión, se ha hecho desde que el hombre se sentaba alrededor de una hoguera para escuchar y aprender con las historias de sus congéneres.
- Como toda buena historia debe estar bien estructurada con un planteamiento, desarrollo y desenlace, para que la historia sea coherente y fácilmente recordable; narrada en primera persona o a través de un narrador.

Los expertos en el tema señalan la importancia de contar con un discurso diferencial en un mundo en el que el ruido mediático y la saturación informativa es la norma. Y es que el discurso de marca es lo primero que convence al consumidor aunque, asegura, que después el producto debe corresponderse. “No hay nada que más moleste al usuario que la marca venda humo”. Para ello se planean las siguientes claves para crear una estrategia de storytelling que se traduzca en un aumento de las ventas de producto<sup>158</sup>.

### 1. ¿Quiénes somos?

Es el punto de partida en cualquier estrategia de storytelling. Es el momento de explicarle al público los valores de marca, los elementos diferenciadores, los problemas que resuelve la marca o las necesidades que satisface. “Es muy importante saber quiénes somos”.

### 2. ¿A quién nos dirigimos?

Es clave determinar esos “Paquitos” a los que queremos contar nuestra historia. Para ello hay que determinar cuál es el *target*, pero de una manera profunda. “No sirve sólo conocer información sociodemográfica; hay que conocer a profundidad los problemas y las realidades del usuario objetivo”, para lo cual podemos hacer uso de las herramientas estratégicas correspondientes, ya mencionadas.

### 3. Aprender

Antes de lanzarnos a crear una historia es necesario conocer el entorno en el que nos movemos. Saber quién es la competencia y cómo actúa, permite desarrollar las fortalezas de la marca con el objetivo de destacar. Pero también es importante buscar inspiración dentro del propio sector e, incluso, de otros que no tienen nada que ver.



#### 4. Trabajar la línea narrativa

Una vez hecho lo anterior, es hora de crear la línea narrativa que debe incluir un *claim* (slogan de una marca) claro y sencillo para que el usuario sea capaz de recordarlo sin esfuerzo y durante mucho tiempo. Sin embargo, no hay que descuidar la profundidad narrativa más allá de ese mensaje principal, pero “no hay que contar qué es el producto o servicio como tal, sino las historias que emocionan y que giran en torno a ellos. Las historias mueven el mundo”.

#### 5. Pensar en la distribución

Por mucho que contemos con una historia de marca atractiva y eficaz, será inútil si no llega al público. Así, es necesario tener en cuenta cómo vamos a dirigirnos a nuestro *target*, a través de qué canales y en qué forma comunicaremos el storytelling.

#### 6. ¿Qué queremos conseguir?

Aunque la respuesta más común es aumentar las ventas, el camino para lograrlo implica muchos más pasos. Por esta razón, es importante saber cuáles son los objetivos del discurso y, sobre todo, “en qué fases del funnel de conversión vamos a mover cada línea discursiva”. Funnel de ventas es un término que se refiere al proceso que atraviesa un cliente hasta llegar a adquirir un determinado tipo de producto, también es conocido como Embudo de Ventas, y establecer un funnel de ventas permite generar, por ejemplo, nuevos *leads* o contactos que pasarán a convertirse en nuevos clientes potenciales.

Veamos un ejemplo de una pequeña empresa que, en un sector que es árido, vende tornillos para agroindustrias, ¿qué historia puedes contar?” (Figura 111).



Figura 111. Cuenta el mejor chisme.

Pensemos juntos, cuál es tu ventaja competitiva, ¿qué valor añadido le das a tu producto o servicio?, ¿qué camino has recorrido hasta llegar ahí?, ¿cuál es la filosofía de trabajo de tu empresa?, ¿cuál es el origen del producto o su proceso de elaboración?, ¿en qué contexto te imaginas a tu cliente consumiendo tu producto/servicio?, ¿qué le interesa ...? Detrás de la respuesta a alguna de esas preguntas está tu historia esperando ser contada, por ti.

Empecemos; vendes tornillos... **Y SÍ**... cuentas el viaje emocional de un robot (tipo Wall-E) al que le faltaba un tornillo y no podía hacer una vida normal hasta que tu empresa se cruzó en su camino, y gracias a que dispones con el mayor surtido de tuercas y tornillos del mercado, encuentra en tu producto la solución a su problema.

Con esta historia estarías transmitiendo al cliente el profundo conocimiento del producto, del sector y de tu capacidad resolutoria como proveedor, todo ello presentado en un original envoltorio, la historia de tu robot sin tornillo, más apetecible que un aburrido y ultratécnico artículo sobre tornillos. Ya no vendes tornillos, vendes soluciones y experiencia.

Las historias que narramos pueden ser formales o informales. Tener aproximaciones más o menos artísticas; con un lenguaje directo o figurativo; pueden aparecer varios narradores o sólo uno<sup>159</sup>.

Las características dependen de quién narra y la audiencia, así como del objetivo de la pieza: entretener, educar, hacer reír, llorar o reflexionar.

La descripción y la comprensión de los modelos de negocio nuevos, o innovadores, pueden resultar complicadas debido a su naturaleza. Los modelos de negocio desafían el *statu quo* con formas inusuales de organización de elementos y obligan a los receptores a que abran su mente a nuevas posibilidades. La resistencia es una de las posibles reacciones ante un modelo desconocido, por lo que es fundamental describirlo de forma y con la historia adecuada.

Al igual que el canvas o lienzo del modelo de negocio te ayuda a esbozar y analizar los modelos nuevos, la narración de historias te ayudará a explicar eficazmente en qué consiste el modelo. Las buenas historias enganchan al público y por esa razón una historia es la herramienta ideal para preparar un debate en profundidad sobre un modelo de negocio y la lógica subyacente.

// El objetivo de contar una historia es presentar un modelo de negocio nuevo de forma tangible y atractiva. La historia debe ser sencilla y tener un único protagonista. Puedes cambiar de protagonista y perspectiva en función del público. //



Una buena historia puede contarse de muchas maneras, cada una con sus ventajas y desventajas, en función de la situación y el público. A continuación se describen las diversas técnicas<sup>160</sup>.

**Discurso e imagen.** Cuenta la historia de un protagonista y su entorno con una o varias imágenes. Presentación en grupos o conferencia.

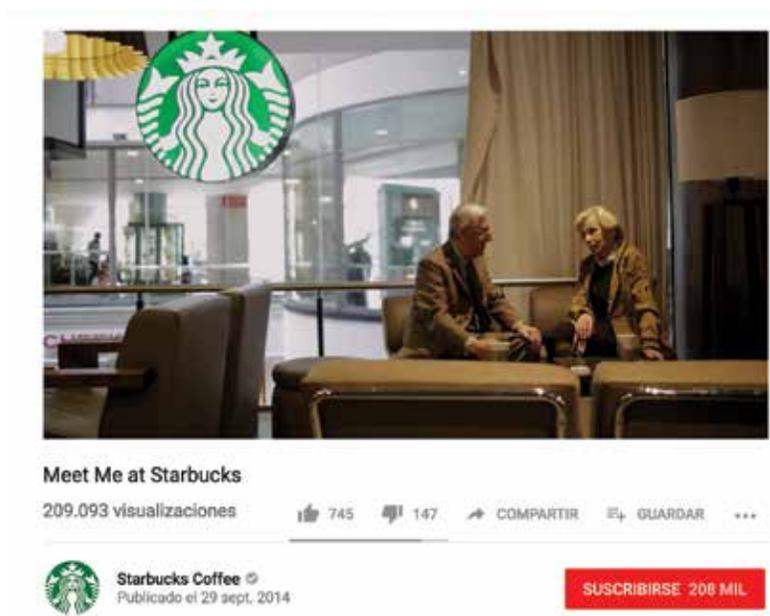
**Videoclip.** Cuenta la historia de un protagonista y su entorno con un video para desdibujar la línea que separa la realidad de la ficción. Presentación ante un grupo numeroso o de uso interno, para la toma de decisiones con importantes implicaciones económicas.

**Juego de rol.** Asigna un papel protagonista a cada uno de los participantes para que la situación parezca real y tangible. Presentación en talleres donde los participantes exponen ideas nuevas para modelos de negocio.

**Texto e imagen.** Cuenta la historia de un protagonista y su entorno mediante texto e imágenes, para ofrecer informes o reproducciones ante un público numeroso.

**Tira cómica.** Utiliza una tira cómica para contar la historia de un protagonista de forma tangible. Para ofrecer informes o presentaciones ante un público numeroso.

A manera de ejemplo de storytelling utilizando un video, referimos al video de Starbucks en su notable campaña llamada *Nos vemos en Starbucks*. Es una comunicación que presenta a sus cafeterías como un espacio de encuentro con la gente que amas<sup>161</sup> (**Figura 112**).



**Figura 112.** En varios países al mismo tiempo.

Este agronegocio presenta un video que describe a Starbucks como un sitio donde suceden cosas extraordinarias entre gente común. Degustar una taza de café o cualquiera de sus fantásticas bebidas es sólo un pretexto para unirse con otros y cambiar sus vidas. La clave está en eso, compartir e influir para crear un mundo más amable para todos<sup>162</sup>.

La campaña muestra historias de personas como tú o yo en Ámsterdam, Nueva York, Denver, Praga, Toronto, París, Tokio, Mumbai y otras ciudades importantes del mundo. Insisten además en que Starbucks es un lugar neutral; abierto a la diversidad y donde todos —sin importar la cultura, la edad, el sexo u otras variables sociodemográficas— pueden estar cómodos.

Lo interesante de esta propuesta: fue filmada en 28 países en un solo día. La variedad de escenarios e historias es refrescante a nivel visual, le otorga un ritmo ágil a la narración.

Las campañas cuyo storytelling triunfa son aquellas que narran historias donde los héroes son personas sencillas. Nos identificamos con sus objetivos pues son universales: ser más felices, ayudar a los otros, materializar un sueño profesional, ser más queridos... Por otro lado, está el storytelling donde el héroe o la heroína supera los obstáculos (que a veces son creencias personales limitantes) y aprendemos una moraleja que nos motiva, inspira y emociona y, además, conseguimos un final feliz.

No es fácil narrar buenas historias, porque nos falta capacidad para aproximarnos al mundo sin la contaminación de suposiciones, prejuicios e ideas de “cómo debería ser esto o aquello”, lo que a su vez nos impide adecuarnos a nuestros interlocutores.

## Estrategia. Mercadotecnia para pequeños y medianos agronegocios

La mercadotecnia formalmente se puede definir como el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. De manera más informal, la mercadotecnia se entiende como el acto de crear un producto, ponerlo en el mercado y satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de un posible cliente.

La mercadotecnia no es exclusiva de los grandes agronegocios, para ello en este apartado planteamos un conjunto de herramientas y estrategias para lograr una mercadotecnia efectiva y eficiente para los pequeños agronegocios, a fin de poner en práctica actividades comerciales que mejoren su productividad, crecimiento y competitividad.

Los pequeños agronegocios se caracterizan porque muchos de sus dueños fiscalmente están registrados como personas físicas y no como personas morales, las medianas de las ventas anuales facturan en promedio 35 mil dólares, y sus principales desafíos son la expansión del negocio, mejorar sus operaciones y procesos, el incremento de las ventas y de la base de los clientes, adquirir inventario y comprar mejores equipos y maquinaria.



La mercadotecnia de este tipo de negocios juega un papel importante en estos tiempos, algunos factores que justifican esta importancia se retoman a continuación:<sup>163</sup>

### Factores que justifican la importancia de la mercadotecnia

Factor	Explicación
Marcados en turbulencia	El constante cambio en que se encuentran los ambientes tecnológico, social, demográfico, cultural, político y económico que rodean a las organizaciones sigue impactando en el cambio de conducta de consumidores y competidores; si las organizaciones ajustan de inmediato su mercadotecnia a estos cambios pondrán a salvo su subsistencia.
Consumidor que olvida rápido	Todos los días crece el número de productos y servicios que se ofrecen en el mercado, lo que favorece su olvido; los consumidores sólo recuerdan aquellos que cuentan con mercadotecnia.
Fortalecimiento de imagen	El prestigio y confianza ganada en los consumidores se fortalece cuando una organización aplica mercadotecnia.
Beneficia la preferencia	La mercadotecnia favorece la presencia de las marcas en la conciencia de los consumidores; esto se convierte en una excelente alternativa de compra de nuevos productos y servicios.
La competencia no se rinde	Los consumidores necesitan satisfacer sus necesidades; si la organización cuenta con mercadotecnia, los consumidores cederán el mercado.
Disposición de la recompra	Muchas organizaciones viven las ventajas repetidas y referidas; cuando los clientes fieles reciben mercadotecnia no se olvidan de la organización.
Elevación de la moral	La propia moral de los colaboradores se mantiene arriba cuando la organización hace mercadotecnia; dejar de hacerla es síntoma de que las cosas no andan bien y de esto todos se darán cuenta.
Ventaja competitiva	La mercadotecnia es un beneficio que rápidamente se traduce en mayores clientes y utilidades.
Cobertura de costos fijos	La mercadotecnia favorece el volumen de ventas, lo que permite cubrir los costos fijos.
No hay costos irre recuperables	Con la mercadotecnia, todas las inversiones realizadas en productos y servicios se recuperan por la presencia de ventas.

Fuente: Adaptación de Laura Fisher y Jorge Espejo. *Mercadotecnia*, 2004. 3a. edición. México. McGraw Hill - Interamericana.

## Herramienta. Producto mínimo viable

El producto mínimo viable es el producto con las mínimas características que permite que los primeros usuarios lo adquieran, y así poder conocer información relevante de su lanzamiento.

En el caso de una dona, será aquel que no tenga implementado todo lo que tienes en mente (diferentes cubiertas y sabores, harina integral, bajo en grasa, etcétera), sino sólo aquello que es imprescindible para los *Early Adopters* y que lo sabrás después de haber realizado las entrevistas de problema y el resto de *test* que hemos visto previamente (**Figura 113**).



**Figura 113.** Producto mínimo viable.

El producto mínimo viable es una de las bases sobre las que se sustenta la metodología Lean Startup, como se resume en la figura, y una de sus aportaciones más interesantes. Para definirlo, tienes que elegir las características más importantes (pocas) con las que puedes solucionar el problema de tus clientes, construir el prototipo con esas características y crear experimentos; mide y aprende de lo que resultó.

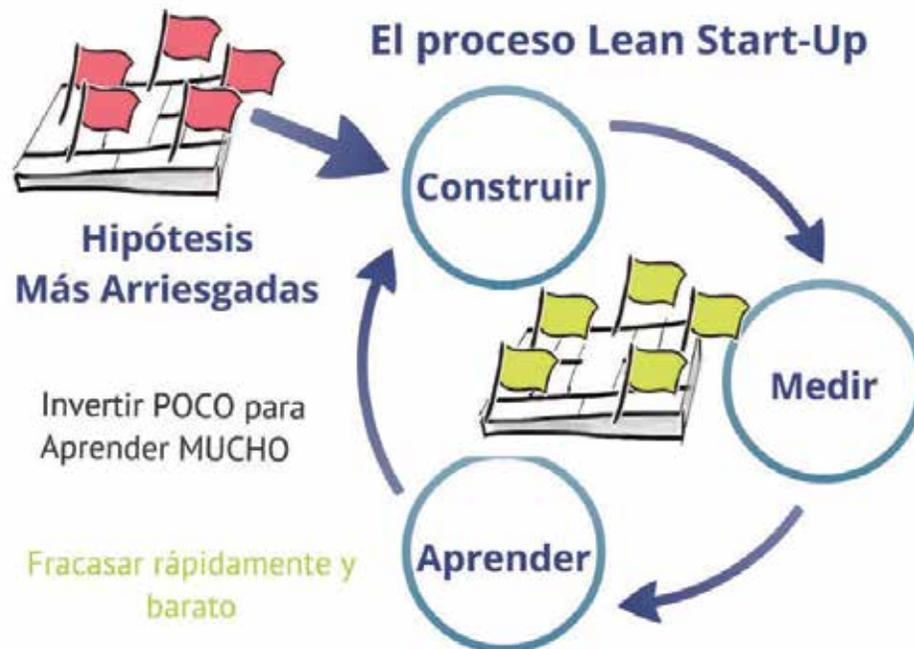
Así pues, se trata de establecer un círculo virtuoso: construir-medir-aprender, de forma que con cada nueva iteración construimos un nuevo producto que atienda crecientemente las necesidades de los clientes, en base al anterior o totalmente nuevo, establecemos una serie de métricas o indicadores con las que medimos la reacción de los usuarios (tales como: el costo de adquisición de cliente, el valor del cliente en el tiempo, frecuencia de compra, aumento de ventas al mes, ... ) pudiendo apoyarte en este proceso con la herramienta estratégica del Mapa de experiencia del cliente, y finalmente aprendemos de toda esta información para realizar una nueva iteración, y así hasta lograr dar con el producto ideal para tus clientes y los ajustes correspondientes al modelo de negocio.

El proceso se realiza en este orden, pero se plantea en el orden inverso, es decir, empieza por las hipótesis más críticas, aquellas que pueden echar por tierra tu idea. Una premisa clave es arriesgarte en este proceso.



Tanto si todo va bien (las hipótesis son ciertas) como si van mal (estabas equivocado) siempre ganas (aprender).

Si todo va bien, vas descubriendo un negocio que tiene buen potencial. Si todo va mal, no invertirás más recursos en un negocio sin sentido (medir). Este proceso lo repites hasta comprobar todas las hipótesis del modelo de negocio, y finalmente construyes el producto viable mínimo que necesitamos para medir y aprender sobre nuestra hipótesis (**Figura 114**).



**Figura 114.** Al inicio.

## Herramienta. Mezcla de mercadotecnia

Las famosas **4P** de la mercadotecnia (Producto, Precio, Plaza y Promoción), también conocidas como mezcla o mix de mercadotecnia, son un elemento fundamental para los pequeños agronegocios, ya que la combinación óptima de estas cuatro variables brinda la posibilidad a este tipo de empresas el alcance del máximo de eficacia; para ello se deben observar y cumplir las siguientes condiciones:

**Interdependencia de las variables.** Todas las decisiones que se tomen sobre una de las variables repercute sobre las restantes; por ejemplo, el uso de determinados canales de distribución influye en la fijación de precios. No tiene el mismo precio una manzana en el mercado municipal que en un supermercado o tienda de conveniencia.

**Coherencia entre las variables.** Es una consecuencia inmediata de la condición anterior; por ejemplo, sería incoherente asignar un precio muy bajo cuanto más especializado es el canal de distribución.

**Efectividad.** La variable que representa para la empresa una debilidad puede afectar el rendimiento global del conjunto, por lo tanto, se debe buscar un equilibrio entre las variables, tanto en fortalezas como debilidades, amenazas y oportunidades que enfrenten las empresas en su entorno.

Ejemplifiquemos esta herramienta con la leche de la empresa LALA:

- **Producto:** Leche LALA.
- **Precio:** Oscila entre 14.30 y 14.80 pesos dependiendo del sitio en el que se adquiera.
- **Plaza:** Puede conseguirse en tiendas de abarrotes, de conveniencia y supermercados.
- **Promoción:** Utilizan a personajes de moda coleccionables para hacer más atractivos sus envases, en ocasiones hacen promociones con cadenas de cine para poder adquirir boletos a un precio menor.

#### Las 4 "P"

Primera P: Producto	Segunda P: Precio
<p>Esto es aquello que deseamos vender, sea un servicio, un bien intangible o un producto con valores físicos.</p> <p>El producto debe tener gran calidad o avances de innovación superiores a los de la competencia; aquí debemos fijarnos en todo: desde los procesos de producción, el diseño del producto, su sabor (si es alimento), su manufactura y su calidad hasta el empaque.</p> <p>Este último debe ser un reflejo de la calidad que ofrecemos, con un diseño profesional y adecuado o llamativo para el público consumidor que deseamos captar.</p>	<p>El valor del producto que vamos a vender es fundamental, si para la gente que desea comprar lo que ofrecemos es un precio elevado, puede ser que no lo haga.</p> <p>Es necesario comparar precios con aquellos productos semejantes al nuestro. Debemos ser competitivos, hay que ofrecer un precio adecuado; si damos el producto muy barato puede ser percibido como de mala calidad; si lo damos caro, como un robo. Entonces busquemos un punto medio.</p>
Tercera P: Plaza	Cuarta P: Publicidad o Promoción
<p>Esta se refiere a los lugares donde venderemos nuestro producto y a los canales de distribución. A mayor cantidad de sitios donde el consumidor pueda encontrar lo que ofrecemos, mayor cantidad de ventas. De muy poco nos servirá tener un producto de excelente calidad y precio, cuando es difícil encontrarlo.</p> <p>Para la gente es muy molesto tener deseos de adquirir un producto de difícil acceso. Si, por ejemplo, fabricamos y vendemos un delicioso licor de café, y alguien tiene ganas de tomarse una copa, ese alguien comprará el que encuentre más fácilmente, que esté a buen precio, sea de buena calidad y le llame la atención. Si el nuestro no se encuentra en el anaquel, entonces perderemos un cliente.</p>	<p>En este punto del proceso nos encargaremos de decirle a la gente que existimos y porqué le conviene adquirir nuestro producto. La labor de la publicidad es dar a conocer un producto o un servicio en un mercado determinado; la promoción nos ayudará a acelerar el proceso de venta.</p> <p>La publicidad que realicemos debe ser de elevada calidad, orientada a comunicar las ventajas y conveniencias del producto o servicio que ofrecemos, y tiene que ser transmitida en los medios adecuados para que sea vista por la gente que sabemos que puede comprar nuestro producto. Por ejemplo, de nada nos servirá realizar una campaña publicitaria para nuestro licor de café, si la gente que verá nuestros anuncios son niños de 11 años.</p>

Fuente: Adaptación de las 4 P en <https://www.entrepreneur.com/article/256375>

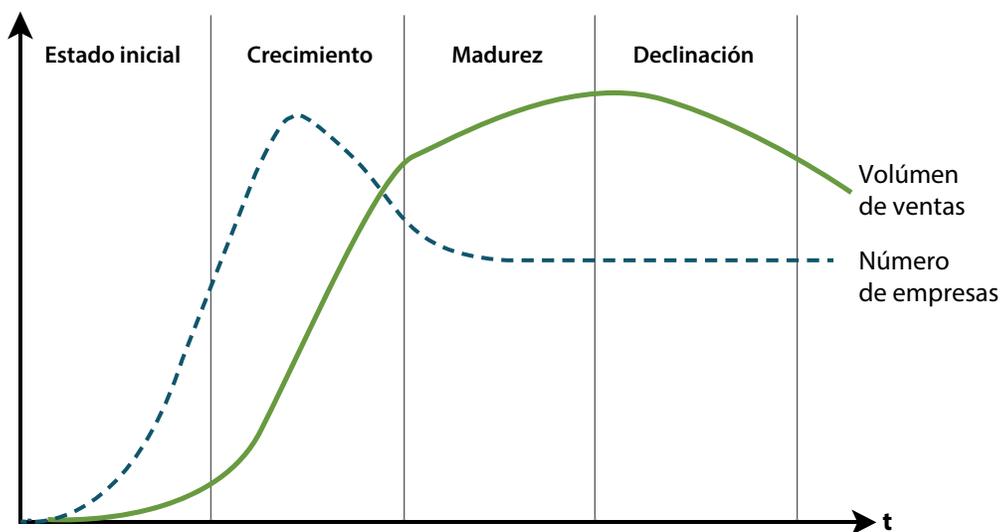
Entre las principales acciones que los pequeños agronegocios pueden implementar utilizando la estrategia de las 4 P, se encuentran:

- Adaptar las características (físicas) del producto, o del servicio al mercado atendido.
- Investigar y desarrollar nuevos productos y servicios.
- Identificar y diferenciar la marca.
- Diseñar el envase y etiquetado, adaptarlos al producto y al cliente.
- Incluir servicio preventa, durante la venta y postventa.
- Formar un portafolio de productos y servicios.
- Dar seguimiento a productos y servicios de la competencia.
- Ajustar el precio a las condiciones de la demanda y de las variables restantes de acción comercial.
- Precisar los costos del producto o servicio.
- Calcular el precio contable y competitivo.
- Delimitar los márgenes de ganancia.
- Especificar los descuentos y condiciones de pago.
- Elegir el canal o canales de distribución a utilizar.
- Definir sistemas de colaboración con los intermediarios.
- Seleccionar los puntos de venta.
- Analizar la distribución física: almacenamiento, control de inventarios, cumplimiento de pedidos, trasportes externos e internos, etcétera.
- Constituir las fuerzas de ventas.
- Diseñar e implementar métodos de venta cara-cara.
- Fijar objetivos de venta y controlarlos.
- Determinar remuneraciones a vendedores.
- Organizar y motivar al equipo de ventas.
- Preparar un presupuesto publicitario y promocional.
- Diseñar campañas de publicidad y promociones de venta: animación, colocar producto de prueba, etcétera.
- Comparar a nivel comercial los resultados reales con los previstos, señalando y explicando desviaciones.
- Establecer medidas correctivas a las desviaciones observadas.

## Herramienta. Marketing del ciclo vida de un agronegocio

Al igual que cualquier ser vivo, las empresas atraviesan distintas fases de evolución: nacimiento, crecimiento, madurez, etapas seguidas de declinación y muerte, como se muestra en la **figura 115**<sup>164</sup>.

Durante el **Estado inicial** o fase de nacimiento, el agronegocio inicial o startup adopta por naturaleza una estructura siempre chica y, en la mayoría de los casos, informal. Se desarrolla con un centro de decisión altamente centralizado, a veces muy rudimentario, pero es una etapa de gran innovación. La búsqueda de un posicionamiento o un nicho de mercado es el objetivo. Se parte de una idea de negocio que necesariamente genera pérdidas que son financiadas con capital propio y muy poco de terceros (endeudamiento) se cubren con financiación hasta que se alcanza el punto de equilibrio.



**Figura 115.** El ciclo del producto.

La estadística no miente y es allí donde más de la mitad de las empresas se quedan en el camino. Para que no ocurra la muerte rápida el emprendedor deberá mantener controlados los costos, tener pocos clientes, pero muy satisfechos aprovechando la ventaja de la personalización o servicio de atención más personalizado, detectando dónde está la ventaja competitiva en la que se puede basar para encarar la siguiente etapa.

Durante la siguiente fase, **Crecimiento**, se incrementa la facturación sobre la base de un nicho explotado, se delegan más las decisiones, se mejoran los productos y se amplían los mercados tanto geográficamente como en forma horizontal, a través de la incorporación de otros productos o servicios. En esta etapa del ciclo, la organización, que hasta entonces era manejada por el equipo fundador, comienza a tener que incorporar gerentes profesionales: se profesionaliza el *management*

y se cubren puestos que antes eran ocupados por las mismas personas. Es en esta etapa que se amplía la estructura partiendo de una base más estable y profesional, con la aplicación de políticas internas más desarrolladas. Aquí se puede tentar a otros profesionales de la competencia externa para poder incrementar la inventiva interna y continuar con el desarrollo.

Puede existir una etapa de **Reinvención** de la empresa, antes de alcanzar la etapa de madurez, en donde se crean nuevos productos totalmente diferentes, se exploran nuevos mercados a nivel geográfico. Se puede dar una desburocratización de la empresa a través de la descentralización de decisiones; se da lugar a la innovación en procesos, productos, organización y marketing/ventas sobre la base de un cambio sustancial en los objetivos básicos o la esencia misma de la empresa.

En la fase **Madurez**, se alcanza el tamaño óptimo en el mercado. La competencia con otras empresas es máxima, ya que otras intentarán copiar el éxito propio o viceversa. La empresa buscará hacer crecer el negocio que ya está maduro adoptando nuevas ideas externas (ya no tanto internas) en forma orgánica, replicando a escala el éxito obtenido multiplicando la producción o, bien, a través de fusiones y/o adquisiciones de la competencia. El riesgo de burocratización es alto, lo que lleva a ineficiencias importantes, sobre todo cuando la abundancia de cash ejercicio tras ejercicio (flujo de caja) es elevada. En este periodo se da un refinamiento del producto y una mayor segmentación del mercado; asimismo, el margen de maniobra para crecer es menor y se cuida al accionista a través de programas de recompra de acciones, dividendos o compensaciones salariales y premios. Ya no se es tan agresivo, sino que se adopta una estrategia más bien defensiva.

La idea de alcanzar la mayor eficiencia de costos y de procesos es el objetivo: se agrega valor en los productos, se cuidan los márgenes, se mejora el servicio de posventa y la imagen. Se incorporan otras herramientas de atención al público para mejorar la relación con el mismo y su satisfacción. Muchos de los clientes son cautivos y de muchos años, por lo que se trata de cuidarlos o de conseguir nuevos a través de canales alternativos mediante la tecnología. Se coopera con otras empresas para lanzar nuevos proyectos muchos de los cuales requieren una considerable inversión inicial o de un fuerte componente de investigación y desarrollo.

¿Cómo puede sobrevenir a la etapa de **Declive**? Surge básicamente cuando en una empresa en crecimiento o en la etapa de madurez, o incluso cuando se reinventa a sí misma, falla en la adaptación al mercado al no entender la demanda o al ver que la misma cambia y la empresa no hace nada. En aquellos sectores donde la tecnología es importante, el gasto en investigación y desarrollo se constituye en una barrera al ingreso, en la medida en que las empresas instaladas acumularon considerables conocimientos acerca del producto y de la tecnología: aquellas empresas que enfrentan esa barrera corren más riesgos que otras. Una estructura no innovadora y/o excesivamente burocrática es el comienzo del final en un mercado cambiante. Esta fase puede terminar en liquidación o muerte de la empresa si no se toman las decisiones correctas.

En el **cuadro 9** se muestran las diferentes fases o etapas del ciclo de vida de la empresa, y se propone un conjunto de estrategias de mercadotecnia para cada etapa que deben seguir los pequeños agronegocios. Destaca que al igual que las empresas evolucionan también la forma en que se implementan las estrategias de mercadotecnia deben evolucionar en cada etapa, de tal manera que a medida que avanza el ciclo de vida de la empresa deben elaborarse estrategias más eficientes, eficaces, estilizadas, planeadas y coordinadas.

**Cuadro 9. Fases del ciclo de vida de la empresa**

Fase	Estrategia
Nacimiento o Estado inicial	La estrategia debe encauzarse al mantenimiento de su base de clientes, así como al incremento de la misma por otros, recomendados por los actuales. El objetivo es aumentar sus ventas y expandir el negocio.
Crecimiento	La estrategia debe orientarse a construir un soporte comercial: los cd, folletos, videos, cartas promocionales, etcétera, es decir, un paquete de información básico, confiable, rápido y eficiente acerca de sus productos, precios y forma de distribución que se dirija a los consumidores potenciales. Ahora, el objetivo es satisfacer las crecientes necesidades y gustos de los consumidores actuales y potenciales; se espera y supone que las ventas irán en aumento.
Semimadurez	En esta etapa la estrategia de mercadotecnia exige, como mínimo, un empleado de tiempo completo o un consultor experto en marketing, pero todavía son insuficientes los recursos económicos para financiarlo. El objetivo está en incrementar las ventas y, obviamente, evitar la etapa de muerte. En este punto inicia la aplicación de la mercadotecnia proactiva que prevé el cumplimiento de los objetivos en el mediano y largo plazo.
Madurez	Aquí la estrategia se mantiene y refuerza con el nacimiento del departamento de mercadotecnia; en esta fase, la empresa ya cuenta con los recursos económicos para contratar a un experto. Llegar a estas etapas implica la transición de la micro a pequeña, y de ésta a mediana empresa, respectivamente.
Muerte	Para el declive del producto está, entre otras, la estrategia de relanzamiento con cambios y mejoras significativas o el lanzamiento de nuevos productos.

Fuente: Adaptación de Laura Fisher y Jorge Espejo. *Mercadotecnia* 2004. 3a. edición. México. McGraw Hill - Interamericana.

Todas las empresas requieren recursos económicos para poder vivir, pero se debe compensar la ausencia de presupuesto mediante la creatividad. Para verlo de manera muy simple, pero ilustrativa, la mercadotecnia está formada por la siguiente ecuación:

$$\text{Mercadotecnia} = \text{dinero} + \text{otros recursos: tiempo, trabajo, etc.} + \text{creatividad y originalidad.}$$

Esta ecuación implica que es posible tener resultados con poco dinero siempre que nos centramos en aumentar el resto de los factores de la fórmula. Toda empresa requiere mercadotecnia, sin embargo, hay que tener claro que las estrategias que implementa una empresa grande son distintas a las que debe implementar una pequeña, pero ambas observan los mismos principios.

## Herramienta. Mercadotecnia de guerrilla

Una de las estrategias de marketing que más se adapta a las situaciones que prevalecen y caracterizan a los pequeños y medianos agronegocios es la estrategia de guerrilla, que significa realizar actividades de mercadotecnia de una manera no convencional y con un presupuesto bajo. Es decir, para compensar un bajo presupuesto se debe ser creativo e innovador, y proceder de manera diferente a lo habitual.

Este tipo de marketing consiste en realizar lo mismo que en el marketing convencional, pero con estrategias para disminuir costos y, al mismo tiempo, llamar la atención de los consumidores de maneras creativas nunca antes vistas; se trata de invertir energía en lugar de dinero.

Por tanto, se entiende como **marketing de guerrilla** aquellas acciones que se hacen con más imaginación que dinero, en las que prima la creatividad y el impacto sobre la mercadotecnia tradicional. Se incluyen dentro de esta forma de hacer marketing todas aquellas variantes que emplean elementos de la calle como farolas, parkings o papeleras para crear un anuncio que se salga del habitual logo. Con el tiempo, las páginas web, los carteles, los emails o los *flashmobs* se han incorporado también a esta forma de hacer marketing, que busca, ante todo, impresionar a los usuarios.

Las buenas acciones de marketing de guerrilla suelen ser, generalmente, acciones recordadas por la gente que las ha presenciado. Al emplear elementos y puntos comunes para los clientes como pasos de cebra, papeleras, semáforos, escaleras o paradas de autobús, es muy fácil que el potencial cliente repare en el hecho de que hay algo novedoso en todo ello y recuerde y asocie la marca que ha hecho esa acción de marketing con su sensación de sorpresa al verla.

El empleo de lugares comunes o de tránsito habitual de personas no tiene otro fin que el de llegar al máximo público posible. Lo ideal en toda campaña de marketing es que el mayor número de clientes sea impactado por el anuncio o la campaña porque cuantos más usuarios reciban el *input* que has enviado, más posibles clientes finales tendrás.

A continuación, mostramos ejemplos de marketing de guerrilla que te resultarán curiosos y con los que aprenderás las claves de esta manera de hacer marketing<sup>165</sup>:

### Marketing de guerrilla en pasos de cebra

Uno de los espacios habituales para crear acciones de marketing de guerrilla son los pasos de cebra (**Figura 116**). Las líneas pintadas en el suelo dan juego para mucho si tienes la creatividad necesaria. Por ejemplo, McDonald's simula que las líneas son las patatas fritas saliendo de un envase típico de la marca de hamburguesas.

Lo interesante de esta acción es que, además de formar parte de un paso de cebra real, con lo que sigue teniendo dicha funcionalidad, se ha conseguido que la imagen sea uno de los productos de la empresa y, además, con la imagen de la M a la vista de todos los viandantes.



**Figura 116.** Guerrilla en pasos de cebra.

## Aprovechar los bancos callejeros

Siguiendo la misma lógica que con los pasos de cebra, la acción de marketing de guerrilla en bancos callejeros busca captar al cliente en su lugar habitual. La empresa KitKat ha hecho famosos sus bancos con forma de barras de chocolate. La marca de dulces aprovecha bien el famoso diseño de sus productos en forma de barras incorporando el llamativo papel rojo.

## Paradas de autobús

¿Quién no ha visto una parada de autobús con publicidad?

Las paradas de autobús son lugares muy interesantes para este tipo de campañas porque:

- Hay una afluencia habitual de personas.
- No es sólo una zona de paso, sino que los usuarios permanecen algo de tiempo ahí por lo que una marca tiene la posibilidad de ganarse su atención.
- Hay elementos con los que se puede jugar: marquesina, bancos, ...

Este es el caso de un refrigerador de Coca Cola que parece que da un respiro a los usuarios que están sufriendo calor.

## En jardines

La ventaja del marketing de guerrilla sobre otras formas de marketing es que incentiva la imaginación por lo que toda expresión artística tiene cabida en este tipo de estrategias. Puedes encontrarte con un chocolate Toblerone en el jardín de tu empresa, en la universidad o en un jardín de niños (**Figura 117**).



**Figura 117.** Te lo cambio.

En este sentido, puedes aprovechar cualquier situación para llamar la atención, como cambiar las cajas de tu producto por una maleta. Eso es lo que hizo el agronegocio Huevo San Juan y se volvió viral el tema. La estrategia surgió pensando en todos los abuelitos o viajeros que han usado por años las cajas de Huevo San Juan como maleta; la marca decidió regalar portaequipajes de verdad.

La cita fue en una central de autobuses de la Ciudad de México. El único requisito para ganar una maleta era que el día del viaje llevaras tu equipaje en una caja de huevo de la compañía. “Esta caja es una maleta, pero también sirve para transportar huevos”, escribió en un Tuit la empresa<sup>166</sup>.

## Herramienta. Campaña de mercadotecnia de un pequeño agronegocio

Sin importar su tamaño, toda empresa debe tener un plan de marketing; es la clave para darse a conocer y poder crecer en un mercado competitivo. Se trata de un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercado<sup>167</sup>.

Se deben de considerar varios aspectos de la marca como imagen, industria en la que se quiere incursionar, metas a las que quiere llegar, virtudes del producto, entre otros elementos importantes. A continuación se plantea una estructura “ideal” para que los pequeños agronegocios elaboren este tipo de plan.

### 1. Objetivos

Todo plan de mercadotecnia inicia con la definición del objetivo u objetivos a lograr, debe quedar claro qué es lo que se desea alcanzar en los terrenos comercial y financiero. Dentro de esto, un objetivo puede ser algo tan general como:

- Quiero vender más.
- Quiero tener más usuarios en base de datos.

Puede ser algo más específico como:

- Quiero tener más pedidos de clientes nuevos.

- Quiero vender más a clientes recurrentes.
- O, incluso, “quiero bajar un 30% el tiempo entre compras de mis ya clientes”.

## 2. Productos y servicios

Deben describirse los productos y servicios con los cuales se lograrán los objetivos planteados; entonces conviene especificar las características únicas de los mismos; por ejemplo,

- Ofrecemos el mejor café:
  - Crece en pequeñas plantaciones entre el aire frío de la sierra michoacana y la meseta tarasca. Su producción es limitada, su aroma es suave y equilibrado y posee un generoso e intenso sabor que perdura en el paladar (**Figura 118**)<sup>168</sup>.



**Figura 118.** El mejor café.

## 3. Mercado meta

Consiste en detallar las características demográficas, pictográficas, de consumo y estilo de vida del mercado meta; merecen una mención especial las necesidades que el producto o servicio van a satisfacer. Recordemos que para los micro y pequeños agronegocios es recomendable el mercado de nichos.

## 4. Posicionamiento

Con los dos pasos anteriores es posible proponer un posicionamiento el cual se definirá al explicar el valor de los productos y/o servicios, además de las razones por las que el consumidor deberá preferirlos sobre la competencia.

## 5. Estrategias y tácticas

Este paso se basa en relacionar y explicar brevemente las estrategias y tácticas guerrilleras que se utilizarán.

Una táctica de mercadotecnia es cualquier tipo de contacto con consumidores y prospectos de clientes con el fin de arraigarlos a la organización, ya sea a través de la entrega de un servicio extra, mejorar la calidad, elevar la credibilidad, entregar beneficios adicionales o simplemente de atender dudas y sugerencias.

Para obtener los mejores resultados en el manejo de las tácticas de mercadotecnia que se describirán más adelante, se deben optimizar las siguientes decisiones<sup>169</sup>:

### Optimización de decisiones para el manejo de tácticas en la mercadotecnia

Fase	Estrategia
Selección	Lo ideal es utilizar el mayor número posible de tácticas, pero es importante escoger sólo aquellas que se pueden utilizar con talento y compromiso.
Prioridad	Es importante estar consciente de que las tácticas se refuerzan unas a otras, pero igualmente pueden canibalizarse o anularse entre ellas.
Oportunidad	Si las tácticas no se usan en el momento oportuno se perderán recursos muy valiosos: tiempo y dinero.
Mantenimiento	Monitorear los resultados permitirá cambiar prioridades, remover temporal o definitivamente algunas de las tácticas e, incluso, mantener a las estrellas que proporcionan los mejores beneficios.

Fuente: Adaptación de Laura Fisher y Jorge Espejo. *Mercadotecnia*, 2004. 3a. edición. México. McGraw Hill - Interamericana.

## Tácticas de la estrategia de mercadotecnia

### Marca

Definir una marca o nombre del negocio o producto es fundamental para los pequeños agronegocios, ya que juega en la memoria del cliente y, por consiguiente, en la recompra de los productos y preferencia de los consumidores. Cuántos excelentes productos de pequeñas agroempresas has visto y comprado en diversas ferias y, al no tener marca o algún identificador, ya no pudiste adquirirlo nunca más. Y que aprender de los grandes agronegocios el manejo de sus marcas; por ejemplo el Grupo Modelo produce doce marcas: Corona Extra, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo, Modelo Light, León, Montejo, Estrella, Barrilito, Corona Light y Tropical Light; mismas que se muestran en la **figura 119**.



**Figura 119.** La importancia de la marca.

El nombre que defina tanto para el agronegocio como para su producto, debe cumplir con los siguientes puntos:

- Corto; sólo debe utilizar un término para nombrar un producto, y máximo dos, para una organización.
- Fácil de escribir, recordar, pronunciar y leer.
- Alejado totalmente de cualquier connotación negativa.
- Único y registrable; no debe confundirse con los de la competencia.
- Descriptivo con los beneficios que el consumidor recibirá en el producto - servicio.
- Evitar nombres técnicos que sugieran poco o nada a los consumidores.
- Evitar un nombre ligado a una moda, pues sonará obsoleto al terminar ésta.

### Eslogan

Es un conjunto de palabras que resumen los beneficios que la empresa otorga al mercado y que, además, dan identidad a la organización. Un buen eslogan vende por décadas; recuerdas ¿“póngale lo sabroso”, “a que no puedes comer solo una” y “Recuérdame”? (Figura 120).

Esta táctica nos dice que debes incorporar tu eslogan en todo lugar que sea posible: automóviles, folletos, papelería membretada, tarjetas de presentación, página web, redes sociales, y cuida que cumpla los siguientes elementos clave:

- No utilices frases que sólo son juegos de palabras, ya que detrás de un eslogan siempre debe de haber una promesa que cumplir.
- Evita términos que propongan un alcance limitado a cambio de otros que lo amplíen; por ejemplo, cuidado de la piel (amplio) en lugar de tratamiento facial (limitado).



**Figura 120.** Recuérdame.

- Elude palabras y gráficos ligados a una moda, pues se volverán obsoletos con el tiempo.
- Combina palabras teniendo en mente tanto el momento presente como el futuro: la boutique de productos para la mujer que no puede vender productos para el hombre, al año siguiente.
- Usa palabras que sugieran elementos visuales pues esto permitirá incorporar gráficos más adelante.

### Ubicación física

Para un posicionamiento estratégico en el mercado que se refleje en ventas, la ubicación tanto de la oficina, punto de venta, medio de entrega o área de servicio deberá de observar estos requisitos:

- Que el lugar sea accesible.
- Que cuente con suficiente estacionamiento.
- Que sea fácil de localizar para los prospectos, en caso contrario, incorpore un mapa en los folletos o envases o colocar datos de contacto.
- Que sea espacioso, bien iluminado y limpio.
- Que no cuente con restricciones vecinales.
- Que sea congruente con la imagen, identidad y posicionamiento organizacional.
- Que los distribuidores que contrate tengan una imagen coherente con el posicionamiento seleccionado.

### Variedad

Un número importante de agronegocios no logran buenas ventas en sus puntos de venta porque los clientes no encuentran variedad de productos cuando los visitan. El portafolio de productos debe ser profundo, lo que implica que se pueden ofrecer más productos dentro de la misma categoría; por ejemplo, si lo que se vende son mermeladas, un portafolio con crecimiento en profundidad consistiría en agregar mermeladas de nuevas frutas o combinaciones de éstas. El portafolio también puede crecer en amplitud; esto quiere decir que se pueden agregar más productos de diferentes categorías; continuando con el mismo ejemplo, los nuevos productos podrían ser jaleas, ates, frutas deshidratadas, entre otros.

Un portafolio que se amplía favorece tanto a la decisión de compra como los esfuerzos del vendedor y aumenta la posibilidad de que los clientes encuentran exactamente lo que satisface plenamente su necesidad. Tal es el caso de la diversidad de tipos de café instantáneo que ofrece la empresa Nestlé: con leche, solo, descafeinado, capuchino, late, gourmet, entre otros cuya presentación se muestra en la **figura 121**.



**Figura 121.** La diversidad de productos.

Esta estrategia no implica una gran inversión en inventarios, ya que se basa en gran variedad de productos, pero con pocas piezas de cada uno.

Esta táctica se conoce también como *modelos de negocio de larga cola (long tail)*, que como ya se mencionó, 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, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos. Los modelos de negocio de larga cola requieren costos de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados<sup>170</sup>.

### Empaque

En la mercadotecnia de guerrilla el empaque va más allá del envase de los productos; es también la oficina, el diseño de la tienda, los representantes de ventas, tú mismo, un catálogo y la voz de quienes contestan el teléfono. Esto es porque al empaque se le conoce como el vendedor silencioso, toda vez que juega un papel importante en la decisión de compra del consumidor.

Por ejemplo, si tu empresa es de servicios relacionados con el uso sustentable del medio ambiente, tu oficina debe ser del tipo ecológica en su decoración, usar papel reciclado, tomar café orgánico, utilizar utensilios como cucharas y platos de materiales biodegradables, etcétera (**Figura 122**).

Los envases de los agronegocios deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Realizar un diseño congruente con la identidad o posicionamiento seleccionado.
- Incorporar palabras, colores e imágenes que inspiren confianza.
- Proporcionar suficiente información para que el cliente pueda comprar de forma inteligente.



- Diseñar un empaque diferente al que usa la competencia.
- Procurar un diseño modernista y/o tecnificado que impulse la compra.
- Elaborar los envases con materiales biodegradables, reciclables y/o reutilizables.



**Figura 122.** La oficina también juega.

### Tarjeta de presentación

Aunque el contacto por internet es muy común y accesible también para los negocios, el contacto humano sigue y seguirá siendo vital, y cuando hablamos de contactos de negocios y de relaciones, una

tarjeta de presentación es la forma más rápida y conocida de facilitar tus datos. Además de ser una manera de transmitir seriedad, originalidad y estabilidad, es parte de la cultura de un negocio. Por ejemplo, en Japón el intercambio de tarjetas de presentación es una mecánica de negocios importante en la cultura japonesa. Las tarjetas de presentación incluyen la foto de la persona, algo realmente interesante, como se muestra en la **figura 123**.



**Figura 123.** No olvides quién te la dio.

Las tarjetas de presentación deben incluir más de lo tradicional: nombre de la persona y de la organización, dirección, teléfono y correo electrónico; también se les puede agregar color, eslogan, logotipo y los principales beneficios otorgados por la organización. Es recomendable utilizar varias tarjetas de presentación, una para cada ocasión (para entrevistas con prospectos, con clientes, proveedores, colegas y con autoridades; para ferias y exposiciones). Todo ello porque la tarjeta de presentación es una herramienta de mercadotecnia y así debe tratarse en su diseño. Sé generoso, entrega tarjetas aun a quien parece no serle útil (**Figura 124**).

Para todo agronegocio las tarjetas de presentación ecológicas son una opción muy buena. Elegir tarjetas de este tipo es una muestra de práctica sustentable para situaciones convencionales del día a día. Que tu tarjeta de presentación no sea un motivo para mayor consumo de papel que provoque la tala de árboles; mejor usar alternativas como<sup>171</sup>:

- Papel reciclado.
- Tintas vegetales.
- Cartón o algún otro material reciclado.
- Sello personalizado con el que puedas colocar tu información en cualquier cosa que se tenga a la mano, por ejemplo, el folleto del evento al que acudiste y motivó un encuentro.

También puedes hacer que tu tarjeta de presentación sea reutilizable y de alto impacto, como la tarjeta que guarda semillitas para promover la siembra de vegetales y flores.

## Artículos promocionales

Una de las herramientas más versátiles, encantadoras, gratificantes, efectivas y económicas de la mercadotecnia de guerrilla son los artículos promocionales que se obsequian a clientes y prospectos. En el pasado, los artículos más usados, y que se siguen usando con éxito, fueron los calendarios y los bolígrafos; hoy en día existen catálogos con opciones interminables, personalizados y de gran novedad.

Los artículos promocionales crean en el cliente o prospecto un compromiso inconsciente de compra, pero también pueden generar lealtad, buena voluntad hacia la organización, valor perdurable, promoción de la imagen y, por supuesto, mayores ventas.

Aquí tienes algunas pautas para ayudarte a escoger artículos promocionales (**Figura 125**)<sup>172</sup>.



**Figura 124.** Con semillas.



Las empresas de insumos agrícolas utilizan bastante bien esta estrategia. Veamos el caso de los regalos promocionales que hace la empresa de semillas Pioneer: una jarra tipo termo y dos tazas, que salen del tradicional bolígrafo y gorra que regalan otras empresas de insumos<sup>173</sup>.

Este fue un regalo promocional para los agricultores que sembraron semilla de Pioneer. La jarra y las tazas tienen el logo de la empresa. El termo tiene una tapa atornillada firmemente que no derrama; está hecho de vidrio aislado con capacidad de 1 litro; sellos herméticos en el lanzamiento del botón que mantiene el café caliente y fresco. Funciona muy bien para bebidas frías también. La caja es especial; en ella se maneja un mensaje de Pioneer de agradecimiento y confianza al uso de las semillas de la empresa: “Gracias por la oportunidad de satisfacer sus necesidades de cultivo” (**Figura 126**).



**Figura 126.** Reconozco tu preferencia.

## Servicio

En el marketing de guerrilla el agronegocio debe tener como tarea permanente ofrecer un buen servicio para el cliente en todo momento de contacto con él. Para muchos consumidores, el servicio es el criterio de más peso para repetir una compra.

Los clientes entienden que un buen servicio no sólo consiste en la solución de sus problemas y satisfacción de sus necesidades, sino que también implica una atención rápida, cortés, amable, y un genuino interés por hacer que su vida sea más sencilla y feliz. Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto? “ponerse en los zapatos del cliente”. A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado o que el empleado tenga mal aspecto, o no conozca la información necesaria para dar confianza al cliente<sup>174</sup>, quien compra para cubrir expectativas y una de éstas es un servicio excelente.

La literatura refiere investigaciones con usuarios de diferentes servicios en varias partes del mundo, identificando diez dimensiones genéricas que utilizan los consumidores en la evaluación de la calidad del servicio, siendo estas:

### Dimensiones de los consumidores

Dimensión	Dimensión
Elementos tangibles	Confiabilidad
Actitud responsiva	Competencia
Cortesía, trato	Seguridad
Facilidad de acceso	Comunicación
Comprensión	Credibilidad

Fuente. Adaptación de <https://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

El valor es la diferencia entre los beneficios percibidos y los costos percibidos por el cliente; los costos incluyen no sólo lo que le cuesta monetariamente el producto o servicio, sino el costo del tiempo que le lleva comprarlo (como la espera en el establecimiento o la distancia para llegar al lugar), qué tanto del proceso de servicio realiza el cliente y qué tanto realiza la empresa (como servirse comida de un buffet o elegir platillos de un menú, los cuales le son servidos y/o cocinados en su mesa), entre otros.

Finalmente, se plantea el que es considerado el decálogo de la atención al cliente, cumpliendo a cabalidad con él se pueden lograr altos estándares de calidad en el servicio al cliente (**Figura 127**)<sup>175</sup>:

#### 1. El cliente por encima de todo

Este es el símil del primero de los diez mandamientos de Dios "Amar a Dios sobre todas las cosas", en este caso es el cliente a quien debemos tener presente ante todo.

#### 2. No hay nada imposible cuando se quiere

A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien se puede conseguir lo que desean.

#### 3. Cumple todo lo que prometas

Este sí que se incumple; son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

#### 4. Sólo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera

Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

### **5. Para el cliente tú marcas la diferencia**

Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver; ellos hacen la diferencia. Puede que todo “detrás de bambalinas” funcione a las mil maravillas, pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.

### **6. Fallar en un punto significa fallar en todo**

Como se expresa en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección y que tengamos todo bajo control, pero ¿qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar la mermelada nos equivocamos y le damos un tipo y sabor diferente? todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.

### **7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos**

Los empleados propios son “el primer cliente” de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

### **8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente**

Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, lo califican, si es bueno vuelven, y no regresan si no lo es.

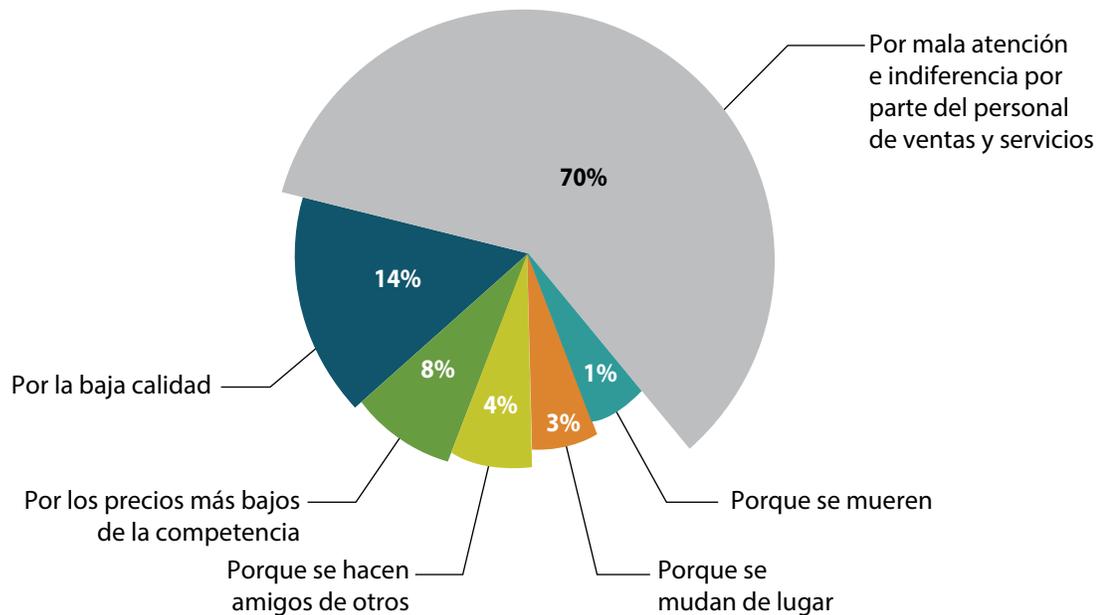
### **9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar**

Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, “la competencia no da tregua”.

### **10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo**

Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, una petición o cualquier otro asunto.





**Figura 127.** Cuídalos.

## Marketing digital

Un pequeño agronegocio debe tener una página web que funcione bien, sea atractiva y contenga información relevante para sus prospectos y clientes. Está comprobado que los clientes prefieren comprar a aquellas empresas que tengan el mejor sitio.

Una página web con información de interés y, en ocasiones con videos, es algo a lo que hoy en día estamos acostumbrados a acceder para obtener información o comprar algo. Básicamente existen dos tipos de páginas web: estáticas y dinámicas. Las estáticas forman parte de épocas anteriores, puesto que son de contenido fijo y no son aptas a actualizaciones constantes. En el caso de las dinámicas se permite la interacción en tiempo real, apto para algunas páginas web con estas necesidades específicas, como pueden ser los foros.

Existen esquemas y plataformas en la red con las cuales tú mismo puedes diseñar y elaborar tu página web a precios relativamente bajos e, incluso, gratis. La plataforma wix menciona "Crear tu increíble página web gratuita, es más fácil que nunca. No necesitas saber de tecnología. Sólo elige una plantilla, cambia todo lo que quieras, agrega tus imágenes, textos, videos y más, y publica al instante"<sup>176</sup>.

De igual manera las redes sociales son muy útiles para posicionarse en mercados muy específicos. La red social Facebook posibilita crear páginas, las cuales son un perfil público que permite a artistas, personas de interés público, empresas, marcas, entidades y organizaciones crear una presencia

en Facebook y estar conectados con la comunidad de esa red social. Cuando alguien apunta que le gusta una página empieza a ver las actualizaciones de dicha página en la sección de noticias (**Figura 128**). Si una persona señala que le gusta o comenta una publicación de la página, puede compartir esta acción con sus amigos, lo que aumenta la exposición y el alcance de la página<sup>177</sup>.



**Figura 128.** No lo omitas.

## 6. Métricas

Finalmente, deben definirse los indicadores que se calcularán periódicamente para monitorear el desempeño del plan; al final se indica un conjunto de ellos.

Al hablar de métricas en marketing tenemos que mencionar las mediciones que impacten no sólo a esta área, sino a la compañía en general, especialmente a sus directores, a quienes hay que apuntarles directo a su credibilidad. Métricas que sean capaces de enfocarse en mostrar resultados, hablando claro del costo total de marketing, salarios, costo de las campañas, beneficios y, por supuesto, adquisición de clientes; es la mejor forma de comprender la efectividad de nuestras acciones<sup>178</sup>.

A continuación, se indican seis ratios o indicadores críticos que permiten evaluar el desarrollo de tu plan de marketing.

## Costo Adquisición del Cliente (CAC)

El Costo Adquisición del Cliente nos dice lo que tu empresa está gastando en adquirir un nuevo cliente. Normalmente siempre queremos tener un CAC bajo, pero si tenemos un CAC alto significa que tu empresa está gastando más, comparativamente hablando, para adquirir nuevos clientes y podría indicar que existe un problema con la eficiencia de ventas o marketing.

### ¿Cómo se calcula?

*Toma el costo total de marketing y ventas por un periodo de tiempo determinado y divídelo entre el número de clientes nuevos que tengas en ese mismo periodo. Aquí debes tener en cuenta los costos fijos (sueldos del equipo marketing y ventas) y variables (gastos en publicidad, etc.).*

## Porcentaje de costo de marketing adquiriendo un cliente (%M-CAC)

El porcentaje de costo de marketing adquiriendo un nuevo cliente es la parte del total del CAC, calculada como un porcentaje sobre el total del CAC. Un incremento en %M-CAC puede significar:

- Tu equipo de ventas puede no haber llegado a objetivos y por tanto tiene menores comisiones y bonos.
- Tu equipo de marketing está gastando mucho dinero o tiene demasiados gastos generales.
- Que estás en una fase de inversión. Gastas más en marketing para poder dar mejores *leads* y así mejorar la productividad del equipo de ventas.

### ¿Cómo se calcula?

*Toma todos los costes de marketing y divídelos entre el total de costes de marketing y ventas que usaste en el CAC.*

## Ratio del ciclo de vida del cliente (LTV Life Time Value) entre CAC

Es una manera de estimar el valor total que recibe tu empresa por cada cliente, comparado con lo que has invertido para conseguirlo. Sin embargo, no olvides que nadie quiere tener esta ratio demasiado alta, ya que siempre tendrás que estar invirtiendo en atraer nuevos clientes. Invertir más en marketing y ventas reducirá el LTV: CAC, pero puede ayudar a dar velocidad de crucero a tu empresa y a su crecimiento.

### ¿Cómo se calcula?

*Para obtener el LTV: CAC tienes que calcular el valor del ciclo de vida y luego dividirlo por el CAC calculado en el punto 1.*

## Tiempo de recuperación de la inversión

Nos dice el número de meses que necesita tu empresa para traer de vuelta el dinero invertido en CAC para adquirir nuevos consumidores. Cuanto más corto sea el periodo de recuperación, más pronto comenzarás a ganar dinero con esos nuevos clientes.

### ¿Cómo se calcula?

*El tiempo que tardas en recuperar la inversión CAC tomando tu CAC y dividiéndolo entre el margen ajustado de beneficio por mes para la media de nuevos clientes.*

#### Porcentaje de clientes originados desde marketing

Esta ratio nos indica qué nuevo negocio/cliente nace de marketing, determinando la aportación de este departamento gracias a sus esfuerzos. El porcentaje ideal dependerá en función de tu modelo de negocio. Una empresa que tenga externalizada la venta y un pequeño equipo de soporte interno de ventas estaría entre 20 y 40% , y una con un equipo interno de ventas y marketing enfocado debería estar entre 40 y 80%.

### ¿Cómo se calcula?

*Para calcularlo tomamos todos los clientes nuevos en un periodo de tiempo y calculamos el porcentaje de los que se generaron con una campaña de leads gestionada por tu equipo de marketing.*

#### Porcentaje de clientes influenciado por marketing

La ratio de clientes influenciados por marketing (en %) toma todos los nuevos clientes con los que el departamento de marketing ha interactuado cuando eran *leads*; es decir, en todo el ciclo de ventas.

Esta métrica toma en consideración el impacto que tiene el marketing en los *leads* durante el ciclo de compra. Puede indicar qué tan efectivo es el marketing generando nuevos *leads* o nutriendo a los ya existentes, ayudando a ventas a cerrar ventas. Dará a tu CEO o CFO una visión clara del impacto que el área tiene en el proceso de ventas.

### ¿Cómo se calcula?

*Para determinar el grado de influencia, tomamos todos los nuevos clientes de tu empresa por un periodo de tiempo determinado para encontrar qué % interactuó con marketing cuando eran Leads.*

En resumen, con estas métricas podrás generar informes del impacto de tu agronegocio.

## Herramienta. Véndele a la mente, no al consumidor (Neuromarketing)

Todos los mercadólogos saben que nuestros gustos, emociones y acciones se determinan en el cerebro; sin embargo, la habilidad de la investigación tradicional para captar las preferencias de consumidores es limitada porque más del 85% de la actividad cerebral es inconsciente. El neuromarketing representa una nueva generación de metodologías para conocer al consumidor<sup>179</sup>.

El neuromarketing es la aplicación de las técnicas de la neurociencia al marketing. Su objetivo es conocer y comprender los niveles de atención que muestran las personas a diferentes estímulos, a través del estudio del funcionamiento del cerebro en las decisiones de compra. Para ello analiza, por medio de la neurociencia, la forma en que los estímulos publicitarios y de marca impactan en la respuesta cerebral.



Las empresas de neuromarketing aplican tecnologías avanzadas de la ciencia del cerebro para entender el comportamiento del consumidor. Se estudian los procesos mentales de las personas, el cerebro recoge los estímulos exteriores: percepción visual, percepción auditiva y el tacto. Con estos estudios se busca saber qué buscan los consumidores, qué piensan sobre todo sus emociones y motivaciones.

La finalidad del uso de estas técnicas en marketing es buscar la eficacia en sus decisiones. Averiguar a qué estímulos las personas prestan más atención y cuáles no influyen directamente en el comportamiento de la persona. Lo que se trata en este sentido es de comprenderlas más y mejor, nada más lejos que eso, nada de manipular en la cabeza de nadie<sup>180</sup>, lo que permite predecir el comportamiento y decisiones finales de los consumidores, y esto se aplica al marketing tradicional para<sup>181</sup>:

- Mejorar el diseño del producto o servicio.
- Los precios.
- El branding.
- El posicionamiento.
- Targeting.
- Canales de venta, etcétera.

Veamos cómo se aplican los resultados de los estudios del neuromarketing en las diversas tiendas que podemos encontrar en una plaza comercial, sea urbana o rural:

#### Los carros de supermercado

Cuando vamos a grandes superficies nos ofrecen un carro para poder movernos mejor por el establecimiento, pero realmente su finalidad es que, si el carrito de la compra es grande, puede que compres más.

Otro ejemplo de neuromarketing, en el caso de los carritos de la compra, serían las ruedas. **¡Siempre están rotas! pero NO**, esto lo hacen a propósito, porque lo que hace el carro es que gire siempre hacia la estantería para que nos fijemos más en los productos que venden y así que no vayamos por los pasillos directo a lo que buscamos.

#### Percepción olfativa

En el caso de los grandes supermercados, ¿te has fijado que ponen los hornos de la panadería en medio del establecimiento? Esto es para que puedas oler el pan recién hecho; dan ganas de ir a comprar sólo con pensar en el olor del pan recién horneado.

Otro ejemplo es cuando vamos a las perfumerías, ¡qué bien huele siempre! Esto no es porque se les haya roto una colonia, es porque al entrar debemos percibir que el olor de la tienda es fresco, limpio. ¿Quién compraría una colonia en una perfumería que no oliera a fresco y limpio?, ¿qué pensaría si no oliera estupendamente en la perfumería? Pues que nuestro cerebro nos diría que si la tienda no huele a fresco sus colonias no olerán bien.

### La localización

¿Por qué siempre está todo al final del establecimiento? Esto es muy básico; los alimentos de primera necesidad están puestos al final del establecimiento y lo más lejos posible de la entrada. Pensar un momento donde se encuentra ¿el pan? ¿el aceite? En resumen, cuanto más recorrido hagas con el carro de la compra, junto con los ejemplos de neuromarketing del punto 1 y 2, tienes muchas posibilidades de que compres más de lo que al principio habías pensado.

### La posición del producto

¡Sólo veo lo más caro! Esto también es característico; lo más caro lo suelen poner en sitios específicos, localizados a la altura de los ojos, mientras que los productos más baratos están muy arriba o tienes que agacharte para cogerlos. ¡Técnica sencilla pero muy eficaz!

### Elemento auditivo

¿Por qué ponen música? Hay muchos establecimientos donde ponen música; dos ejemplos:

- En supermercados la música es lenta y tranquila, ya que su objetivo es que vayas a la compra lento ¡Cuánto más tiempo estemos, más compraremos!
- En una tienda de ropa, dependiendo del público objetivo ponen diferentes estilos de música. En tiendas de moda joven es común encontrar música electro, que parece que nos vamos de fiesta ¡pues este es su objetivo!, buscan que tengas la sensación de fiesta, diversión, etcétera.

### El precio

Los precios acabados en 0.99; ¿por qué todos los precios terminan en .99? Esto es porque nos da la sensación de que son más baratos. En el fondo sabemos que es igual y directamente lo redondeamos, pero al ver el precio no es lo mismo ver \$9.99 que \$10.0. Un céntimo es el causante de que muchas veces consigamos más ventas.

### Lo caótico

¡Todo desordenado! Es muy posible que así lo encontremos cuando están en rebajas o en tiendas con oportunidades y bajos precios. Estos establecimientos buscan que los productos estén desorganizados, ya que nuestro cerebro lo reconocerá como una oportunidad y nos da la sensación de que son más baratos.



## Lo visual

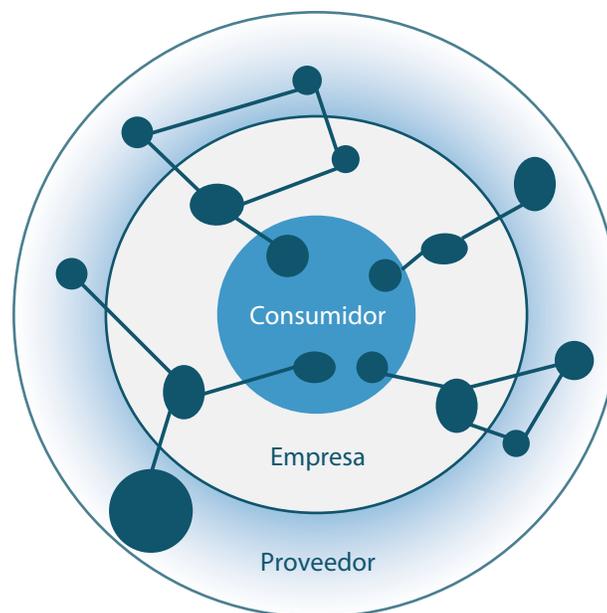
La iluminación. Los principios de cualquier “visual” que trabaja en moda son los colores y la iluminación de la tienda y la ropa. Hay tiendas de ropa muy oscuras, pero hay focos por todas partes que enfocan a los productos que más atraen; visualmente nos parecen más interesante, ya que se ven muy bien, nada más entrar, nos da la sensación de que son especiales.

## Herramienta. Redes de valor o red de aliados

Los agronegocios hoy en día están enfrentando procesos de globalización que demandan modelos de negocio innovadores, este es el caso de las redes de valor. Este modelo permite nuevas formas de organización de los agronegocios para responder con mayor eficiencia a los diferentes nichos y segmentos de mercado, agregando valor y servicios especializados. La red de valor busca crear valor al consumidor, a la empresa y a sus proveedores. Es dinámica y eficiente en una relación de asociación entre consumidor y proveedor donde existe un flujo de información<sup>182</sup>.

La red de valor se define como la organización de diferentes agentes económicos para producir y llevar un bien individualizado y a costos masivos al consumidor. Se trata de que cada agente económico reciba el insumo adecuado y produzca el bien individualizado.

La red de valor puede expresarse como un sistema de moléculas entrelazadas para la atención de un segmento de mercado claramente identificado y definido. En la **figura 129** cada molécula es una empresa o un agente, una institución pública que legisla o reglamenta.



**Figura 129.** Consumidor.

Entre las características generales que poseen las redes de valor se encuentran:

- Es una red estratégica de organizaciones/empresas independientes.
- Trabajan juntos para identificar objetivos estratégicos, comparten los riesgos y los beneficios que esto conlleva e invierten tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado.
- Enfoque desde la demanda antes que de la oferta.
- Requiere el compromiso de todos los participantes.
- Es sensible a las necesidades cambiantes del consumidor.
- Altos niveles de confianza entre las partes de la alianza.
- La clave es la interdependencia.

Las redes de valor ponen en el centro de sus decisiones al consumidor que van a atender, identifican sus características y circunstancias particulares, se diseña cuál es el producto con el servicio al que el consumidor le asigna más valor o espera el mayor beneficio, con qué tipo de empaque lo prefiere, dónde le gusta adquirirlo, cuándo lo acostumbra adquirir, por qué escoge esa marca, cuál es la diferencia que percibe. La información acerca del consumidor y su comportamiento es enviada a todas las empresas y agentes que intervienen en la red de valor para llevar el producto al consumidor. La información es en forma digital y el producto se va rastreando desde el campo, la industria, las partes complementarias, el almacenaje y la distribución por sistemas de comunicación modernos<sup>183</sup>.

En la red de valor la articulación productiva se fundamenta y renueva constantemente por el desarrollo tecnológico que enfrentamos hoy en día, que permite una obtención de datos sobre información de los mercados, clientes y competencia cada vez más fácil, veloz y a bajo costo. La capacidad de convertir y aprovechar esta información en conocimiento para generar nuevos productos y servicios que agreguen valor, son la base de una nueva transformación competitiva de las empresas que integran una red de valor determinada<sup>184</sup>.

La red de valor considera los siguientes elementos funcionales:

- Es un mecanismo de cooperación entre empresas.
- Cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial.
- Con afiliación voluntaria.
- Se obtienen beneficios individuales mediante la acción conjunta.

Constituye una forma de organización mediante la cual las empresas se asocian para mejorar su posición en el mercado sin competir entre sí, lo que les permite tener una estructura de “empresa grande” y competitiva, así como proporcionar a las empresas asociadas el acceso a servicios



especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento y actividades en común, facilitando el surgimiento de economías de escala. La red de valor busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas que integran la red.
- Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

Una red de valor ofrece múltiples beneficios para sus integrantes, como son precios premium, reducción de costos por procesos, logística, escala, desperdicio, inventarios, hasta por ampliación de la gama de productos y servicios. El principal beneficio es el poder satisfacer las necesidades y gustos del consumidor, lo que garantiza a todos los participantes tener mercado para sus productos con una ganancia.

Cuando estés integrando tu red de valor debes considerar que:

- No hay reglas fijas; lo determinan los objetivos de la relación y los objetivos que se buscan lograr.
- Una red de valor es exitosa en la medida que responda a las necesidades del consumidor.
- No necesariamente participan todos los integrantes de la cadena productiva.
- La mayoría de las redes de valor exitosas incluyen a las empresas que están en contacto directo con consumidores (puntos críticos de control).

Las redes de valor están cambiando la forma de competir en el sector rural, y el FIRA impulsa la integración de estas redes desde hace varios años. Asimismo, hace diversos análisis e identificación de oportunidades de negocio en redes de valor estratégicas.

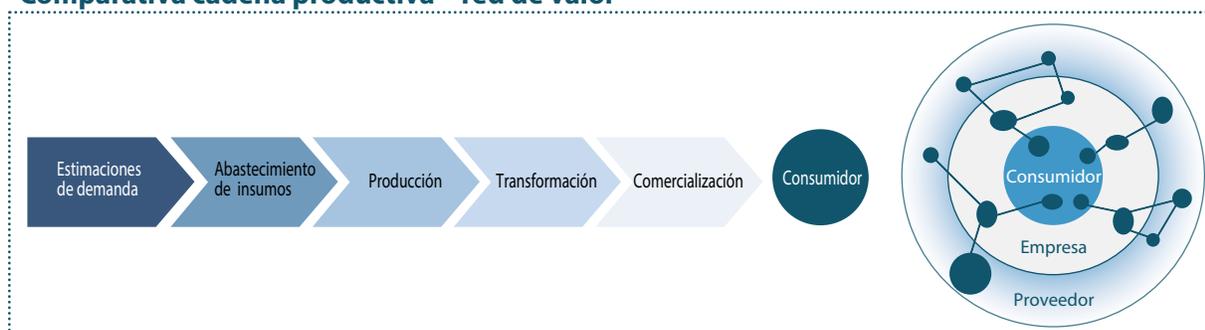
Las diferencias que existen entre los conceptos o enfoques de cadena productiva y la red de valor, en términos generales, se describen a continuación y se resumen en la tabla.

**Primera diferencia.** El productor ya no es el eje central; ahora es el consumidor con sus características y circunstancias. Ya no se trata de producir y luego ver quien lo compra; ahora es producir lo que el consumidor necesita en la forma y tiempo en que lo desee.

**Segunda diferencia.** El trabajo de cada participante ya no termina cuando se vende el producto, ahora se da un seguimiento al producto para conocer en tiempo real si se requiere alguna modificación que permita bajar costos a toda la red.

**Tercera diferencia.** La competencia se daba en cada eslabón de la cadena contra su similar: productor contra productor, empresa contra empresa, etcétera; ahora la competencia es entre redes de valor, donde el conocimiento, la información y la flexibilidad son las herramientas para llegar al consumidor.

### Comparativa cadena productiva – red de valor



Cadena productiva	Red de valor
El esfuerzo gira alrededor de la función de producción y luego a la comercialización con productos de tamaño único para todos.	Se produce en función a lo que quiere el consumidor final. Se identifican los segmentos de mercado, quienes intervienen en la elaboración del producto que lo acompaña para su transportación, distribución y comercialización.
Tradicionalmente secuenciales, y la colaboración se realiza sólo en los eslabones contiguos.	Los diferentes segmentos se articulan en forma coordinada, especializándose y vinculándose en forma sistemática, reduciendo costos y agregando valor.
La respuesta al mercado y la producción suele ser rígida y en ocasiones inflexible.	La respuesta al mercado y a la producción es ágil y escalable.
El flujo de la información, productos y servicios es lento y a veces estático.	El flujo de la información, productos y servicios es rápido.
Procesos tradicionales para el manejo y manipulación de información de tipo analógico.	Se emplea las nuevas tecnologías de información, para el manejo de datos, procesos, control y comunicación.

Brámbila, 2006. En el umbral de una agricultura nueva. Sánchez, 2006. El clúster hortofrutícola del Valle de Apatzingán, Michoacán. Bases para un desarrollo competitivo y sustentable; y Sánchez y Sánchez 2006. La Ganadería bovina del estado de Michoacán.

La red de valor “Nuestro maíz” es un ejemplo de cómo este modelo de negocio ha permitido, desde el año 2004, que un grupo de productores de maíz asociados con comercializadores de maíz sean competitivos en este mercado tradicional y altamente exigente, ofreciendo tortillas tradicionales elaboradas con maíz nixtamalizado.

La red de valor “Nuestro Maíz” está integrada por 133 tortillerías, 17 plantas productoras de masa de maíz nixtamalizado y 2,262 pequeños productores agrupados en siete organizaciones regionales de productores de maíz (Empresas Integradoras), con presencia en cinco estados del centro del país.

Desde su creación, esta red de valor invirtió 73 millones de pesos con el apoyo de SAGARPA, FIRCO, FIRA e inversión directa de los mismos productores. La red de valor ha ido evolucionando al ofrecer nuevos productos, como frituras y totopos, bajo la marca QKS, tortillas elaboradas con fibra de nopal que se venden en tiendas de autoservicio y naturistas, y tostadas de maíz azul que comercializan en las tiendas Oxxo, Wal-Mart y Costco.

A manera de resumen, la base para el diseño de una red de valor contempla los siguientes elementos:

- Análisis del entorno del negocio.
- Definir a qué tipo de cliente quiero servir: ¿quién quiero que sea mi cliente?
- Cómo se agrupan los clientes o cómo puedo agruparlos, ¿cuántos clientes hay con requisitos similares?, ¿qué nichos de mercado se formarían?
- Qué valor puedo ofrecerles, ¿podemos hacerlo mejor que la competencia?
- Cómo podemos estructurarnos y organizarnos para proporcionar ese valor, ¿qué arquitectura estratégica debemos construir?
- Cómo podemos crear un blindaje para evitar que la competencia se apodere del nicho y cómo podemos desarrollar clientes adictos a nuestros productos y servicios, ¿cómo podemos evitar la obsolescencia?

Para que diseñes una red de valor debes seguir las siguientes etapas:

#### Propuesta de valor

- Lo que la empresa puede ofrecer a sus clientes potenciales rentables.

#### Alcance

- Las actividades que deben llevarse a cabo y por quién (la propiedad, la subcontratación y acuerdos de asociación).

#### Control estratégico

- La capacidad de proteger el flujo de beneficios en el tiempo a través de ventajas sostenibles.

#### Captura de beneficios

- Cómo la empresa tiene como objetivo obtener una rentabilidad atractiva del capital accionista.

#### Ejecución

- Las capacidades humanas y la tecnología digital que, como una piedra angular, mantengan todos los demás elementos juntos.

## Herramienta. Elabora tu plan de negocios

El plan de negocios es un documento escrito de unas 30 cuartillas que incluye básicamente los objetivos del agronegocio, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar tu proyecto y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno). Con la información que hemos obtenido en cada paso anterior, no será difícil trazar los puntos básicos de tu plan de negocios, a excepción de la parte operativa y financiera que necesitarán de mayor detalle.

Un plan de negocios también puede servir como guía de aplicación. De hecho, el trabajo de diseño y reflexión que hayas hecho para el modelo de negocio es el punto de partida ideal para redactar un sólido plan de negocio. Es recomendable que diseñes planes de negocio con una estructura de ocho secciones: i) Resumen ejecutivo, ii) el equipo promotor, iii) el modelo de negocio: incluye los planes de marketing y de operaciones, iv) el análisis financiero, v) el entorno externo, vi) el mapa de aplicación y vii) el análisis de riesgos, sin olvidar un resumen ejecutivo del mismo<sup>185</sup>.

Sin embargo, algunas instancias públicas o privadas que proporcionan financiamiento a proyectos agroalimentarios, definen su propio guion de plan de negocios o proyecto de inversión, sobre todo las dependencias gubernamentales como SAGARPA, FOCIR, Financiera Nacional, FIRA, FIRCO, INAES, INADEM y SEDESOL.

### Resumen ejecutivo

Aquí reside la clave para la utilidad del documento, tanto para ti como para inversionistas, socios... Debes de ser capaz de explicar de manera breve y concisa el problema que tienen tus clientes, tu solución y los beneficios que les aportas. Seguimos con un resumen del modelo de negocio; con la herramienta estratégica del canvas será más fácil condensar lo fundamental haciendo hincapié en tu factor diferencial. Se termina explicando brevemente la evolución financiera de los primeros tres años, seguida de las necesidades de financiamiento para su implementación o fortalecimiento.

### Equipo promotor o de gestión

Debes explicar qué aporta cada miembro del equipo emprendedor, si hay varios, y si hubiera algún empleado clave, para demostrar que se tiene un equipo equilibrado y capaz, y, si hay lagunas, haberlas detectado.

Los capitalistas de riesgo ponen énfasis en el equipo de gestión como elemento del plan de negocios. ¿El equipo tiene la experiencia, los conocimientos y las conexiones necesarias para conseguir los objetivos propuestos?, ¿los miembros tienen una buena trayectoria? Indica porqué tu equipo es el adecuado para crear y ejecutar con éxito el modelo de negocio que te propones.



## Modelo de negocio

En esta sección se destaca el atractivo del modelo de negocio. Utiliza el lienzo para ofrecer a los lectores un retrato visual e instantáneo del modelo. Lo ideal es que representes los elementos mediante imágenes. Después, describe la propuesta de valor; demuestra que se trata de una necesidad del usuario y explica cómo llegarás al mercado. Utiliza historias. Destaca los aspectos atractivos de los segmentos a los que te diriges para captar el interés de los lectores y, por último, describe los recursos y las actividades clave para crear y ejecutar el modelo.

En el plan de marketing se deben contener los puntos más relevantes, tu estrategia de guerrilla a implementar. Debemos hablar de la segmentación de mercado, competencia, procesos captación de clientes y de ventas, explicación detallada sobre nuestro producto y servicio, precios, etcétera.

En el plan de operaciones debes profundizar en la forma de desarrollar nuestra actividad. En el modelo de negocio hemos apuntado las actividades clave y aquí toca explicarlas con detalle. No solo debemos hablar del proceso productivo, sino que podemos explicar cómo vamos a introducir los procesos, como el desarrollo de los productos mínimos viables. Además, nos ayudará a saber si necesitamos incorporar a alguien al equipo para desarrollar alguna actividad importante.

## Análisis financiero

El análisis financiero siempre ha sido uno de los componentes más atractivos del plan de negocio. Puedes hacer cálculos previos a partir de los módulos del lienzo y ofrecer una estimación del número de clientes que se pueden captar. Incluye elementos como el análisis de punto de equilibrio, casos hipotéticos de ventas y costos de explotación. El lienzo también puede ayudarte con los cálculos de gasto de capital y otros costos de aplicación. Las previsiones del total de gastos, ingresos y flujo de caja determinarán los requisitos de financiación.

El análisis debe ser muy detallado para el primer año (mensual) y más ligero para los dos siguientes (aunque podemos encontrar quien lo “necesite” a cinco años y con más detalle para los tres primeros), reflejando, sobre todo, el *cashflow* (flujos de caja). Este es sin duda el apartado más complicado de todos y, aun teniendo información real de ventas, nos será muy difícil producir algo verdaderamente fiable. Lo más importante es ser muy rigurosos con los gastos y las necesidades de financiación para averiguar si perseguimos algo imposible o si con las cifras que van arrojando nuestros primeros experimentos y ventas podemos construir un negocio viable.

## Entorno externo

En esta sección se describe la situación del modelo de negocio con respecto al entorno externo. Resume las ventajas competitivas de tu modelo de negocio.

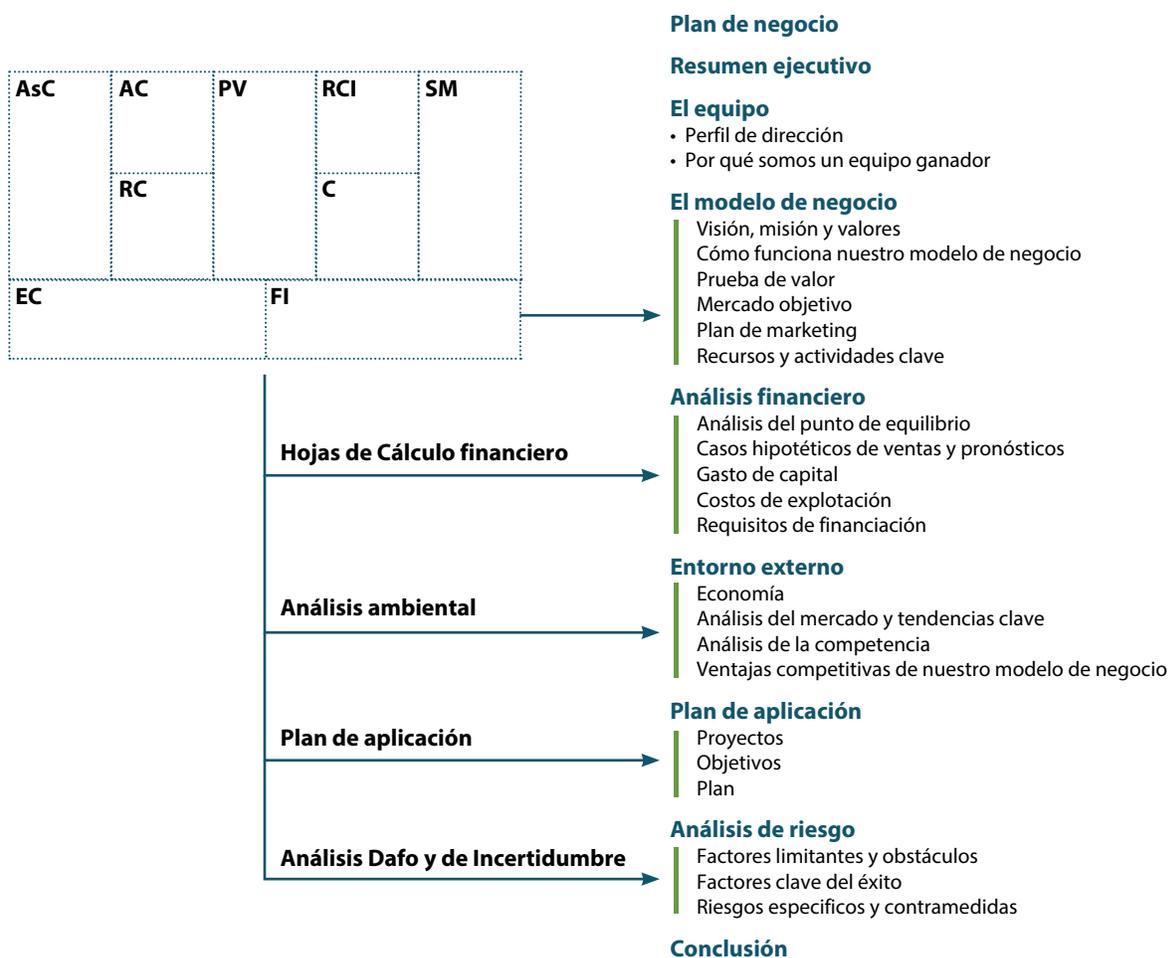
## Mapa de aplicación

En el mapa se detallan los elementos necesarios para poner en marcha el modelo y el método que se utilizará. Añade un resumen de todos los proyectos y objetivos generales. Crea el programa de aplicación con un mapa de proyectos que incluya diagramas de Gantt. Los proyectos se pueden derivar directamente del lienzo.

## Análisis de riesgos

Para terminar, describe los factores limitantes y los obstáculos, así como las claves del éxito. Esta información puedes obtenerla con un análisis FODA del modelo (**Figura 130**).

Las dependencias gubernamentales e instituciones de financiamiento nacionales e internacionales utilizan diferentes formatos de plan de negocios, pero siempre observan los pilares generales sugeridos anteriormente e, incluso, entre las mismas dependencias, en función del tipo de proyecto y apoyos hay variaciones entre los guiones.



**Figura 130.** Plan de negocios.



CAPÍTULO

04

La innovación en el  
modelo de negocio

04\_

**LA INNOVACIÓN EN EL  
MODELO DE NEGOCIO**

Como se ha mencionado a lo largo de los primeros capítulos, el nuevo modelo de competencia exige que los agronegocios, sin importar su tamaño, definan sus estrategias para enfrentar con éxito el nuevo entorno económico turbulento, con ritmos de cambio tecnológico acelerados y ciclos de vida de los productos cada vez más reducidos. Sin embargo, al plantearse su futuro, algunos negocios; definen estrategias muy similares a las del pasado y no diferenciales frente a las de sus competidores; además, no prestan atención al desarrollo de una capacidad de innovación constante en la empresa, por lo que no desarrollan las nuevas habilidades, prácticas y procesos necesarios. En consecuencia, muchas de estas empresas, pequeñas y medianas principalmente, están sufriendo una progresiva reducción de márgenes y beneficios y seguirán haciéndolo si no comienzan a incorporar la gestión de la innovación en sus estrategias.

Tarde o temprano todo modelo empresarial alcanza el punto de disminución de ingresos, y en estos tiempos suele ser temprano. Los expertos indican que un elemento fundamental –quizás el único– para hacer frente a los retos que presentan hoy en día las empresas de una forma competitiva, rentable, amigable con el medio ambiente y sostenida en el tiempo, es mediante la innovación, que es la principal fuente de crecimiento económico a nivel empresarial, sectorial, nacional y global. La OCDE estima que, al menos, el 50% del crecimiento económico es debido a la innovación.

La innovación se puede relacionar con todos los niveles de la estrategia; permite cambiar el campo de actividad de la empresa y redefinir los modelos de negocio, por lo que tiene un claro impacto a nivel de estrategia corporativa, pero a su vez, la innovación también permite diferenciar los productos de la empresa facilitando la creación de ventajas competitivas en diferenciación y destruyendo la ventaja competitiva de los competidores; incluso, en procesos puede facilitar el liderazgo de costos<sup>186</sup>.

En la forma tradicional, la innovación se entiende como la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado. Varios autores la definen como: 1) el arte de crear algo nuevo, novedoso y original; 2) explotar con éxito nuevas ideas; 3) la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado, y 4) la valorización de un cambio.

La propia forma de innovar ha variado a lo largo del tiempo. El concepto moderno va más allá del paradigma de que la innovación es sinónimo de innovación tecnológica. Existen muchos tipos y niveles de innovación que involucran desde modificar el modelo de negocios de la empresa hasta mejorar algunos procesos y servicios funcionales de la misma como los procesos de distribución, marketing, mercados, comunicación, la relación con los clientes y socios, etcétera<sup>187</sup>.

Estos modos de innovación, en muchos casos, no requieren nuevas tecnologías, sino otros esquemas para aprovechar las existentes. La única condición es que cualquier cambio que se realice debe ser percibido, directa o indirectamente por el cliente<sup>188</sup>.

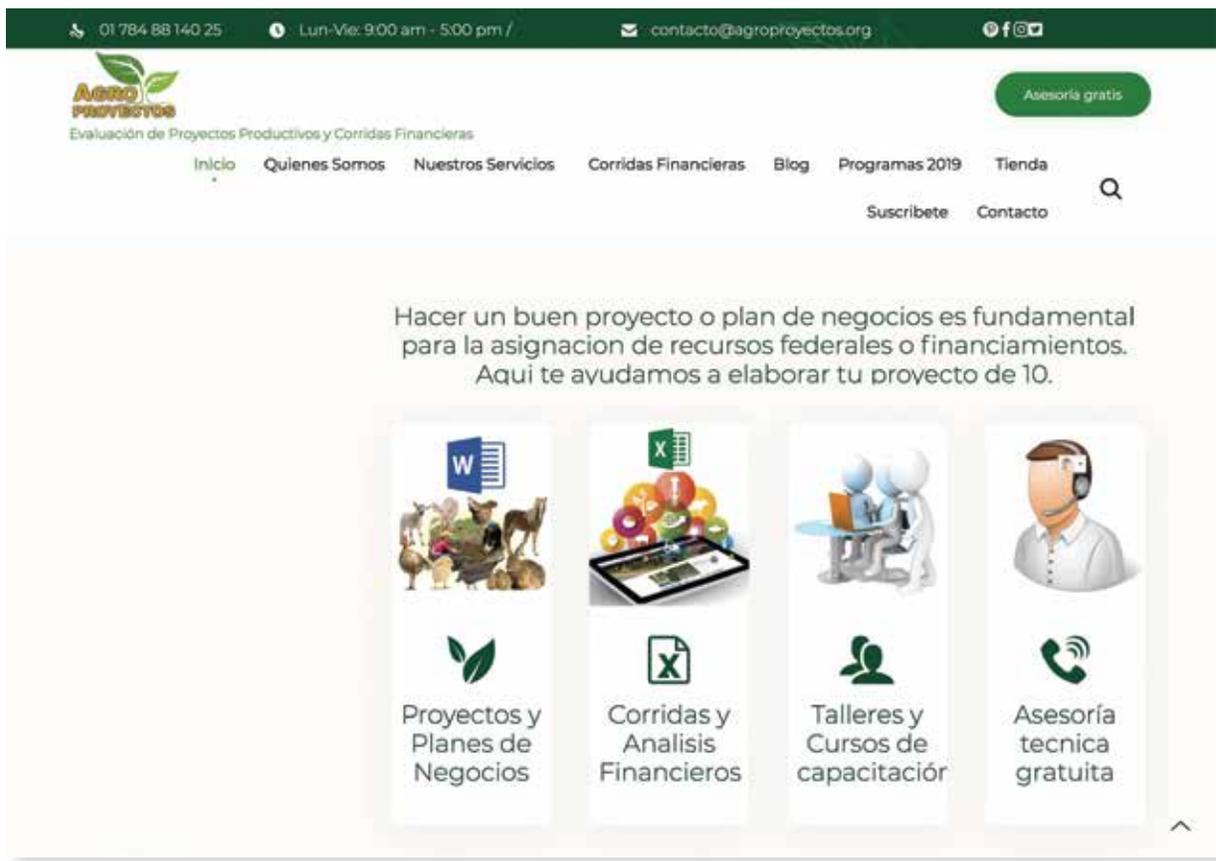


La innovación en modelos de negocio supone una modificación profunda del modo en cómo una empresa crea valor y, por lo tanto, su implementación requerirá una reestructuración importante de la empresa o, bien, la creación de una nueva unidad de negocio o inversión.

Un ejemplo es un despacho de consultoría agropecuaria online destinado a prestar servicios exclusivamente a través de internet (**Figura 131**).

Agroproyectos es un sitio web que trata sobre diseño de proyectos productivos de inversión agropecuarios, de comercios y de servicios en zonas urbanas, suburbanas y rurales; atiende a todo el país vía internet<sup>189</sup>.

La innovación en procesos es una modificación de las operaciones actuales de la empresa en lo que se refiere a la logística, venta o producción. Tal es el caso de la cadena de supermercados Walmart; como ya se mencionó, esta empresa modificó su operación al estar comprando directamente mercancía al productor agropecuario, eliminando con ello intermediarios.



**Figura 131.** Despacho virtual.

La innovación en mercados supone dirigirse a un público nuevo, satisfacer nuevas necesidades o, bien, estar presente en situaciones de compra y consumo. La APP de la SADER llamada "PRODUCE" permite conocer el potencial productivo en tu localidad. Encontrar en tu zona a proveedores de insumos y maquinaria, así como los precios de más de 100 productos agrícolas en las principales centrales de abasto del país, ayuda a los agentes involucrados en el sector agroalimentario a saber ¿qué producir?, ¿cómo sembrar?, ¿dónde comprar?, ¿dónde vender?<sup>190</sup>

Otro ejemplo es el producto del agronegocio Nestlé conocido como Nesquik Noche, el cual es una bebida de cacao, típica de consumo de la mañana con el desayuno, pero ahora para la noche, enriquecida con manzanilla y tila (**Figura 132**).

Por su parte, la innovación en productos y servicios consiste en modificaciones tecnológicas, nuevos modelos o extensiones de línea dirigidos a los mismos públicos, necesidades y situaciones actuales. Una barra nutritiva enriquecida con quinua, por ejemplo, es una innovación en producto. El público, las necesidades y situaciones son las mismas que en la otra barra nutritiva. Simplemente se gana en contenido de proteína y fibra sin alteración de sabor.

Para que una empresa rural tenga capacidad de innovación deberá, como mínimo, gestionar sistemática y eficazmente subprocesos de generación de nuevos conceptos, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos procesos (productivos y comerciales) y gestión de conocimiento y tecnología.

La innovación es hoy fundamental, pero la innovación no debería determinar la estrategia, sino que es la estrategia la que debe indicar hacia dónde se dirigen los procesos innovadores. La misión de una empresa, los objetivos marcados desde la dirección, así como las estrategias de crecimiento y diversificación de mercados y productos son el marco de trabajo que debe limitar el campo de acción de la actividad innovadora de una empresa en general.



**Figura 132.** También para cenar.

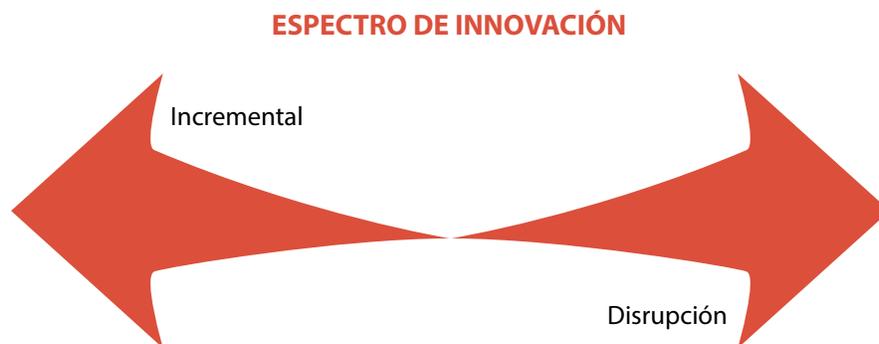
## Los niveles de innovación

Existen tres formas de innovación que las empresas rurales deben adoptar para incrementar su competitividad y sostenibilidad en el tiempo: innovación incremental, innovación radical o disruptiva e innovación del modelo de negocio, esta última forma de innovación es derivada de alguna de las dos primeras; es decir, cuando existe alguna de estas innovaciones necesariamente se debe innovar el modelo de negocio de la empresa.

Debemos partir por entender la gran gama de tipos e intensidades de la innovación. En los extremos del espectro de la innovación tenemos dos fenómenos notablemente distintos: la innovación incremental y la innovación disruptiva. Ambas tienen como meta introducir la creatividad en el mercado, pero las similitudes entre ellas acaban ahí.

Las innovaciones incrementales se concentran en mejoras graduales, periódicas, de productos y servicios ya existentes; se les considera marginal y sólo permiten conseguir ventajas competitivas efímeras. Mientras que la innovación disruptiva conmociona los mercados antiguos y crea otros nuevos, llegando, en ocasiones, a destruir los modelos de negocio existentes en determinado sector.

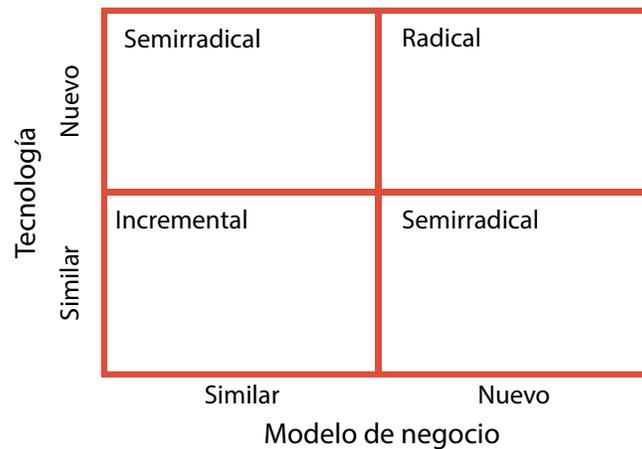
Para poder decidir la mejor estrategia respecto a la innovación, es necesario conocer las características de cada tipo y cuándo es apropiado usar cada una, para ello nos auxiliamos de la matriz de la innovación; en ésta encontramos un espacio bidimensional en el que podemos valorar, desde el punto de vista de la innovación, en cuanto a modelo de negocio y de tecnología, el tipo de innovación que estamos produciendo (**Figura 133**).



**Figura 133-** Espectro de innovación.

Si una innovación está situada cerca del origen de los dos ejes, entonces hablaremos de innovación incremental, la cual puede ser la base para crear una innovación radical. La innovación radical será aquella que aparezca en el cuadrante que se encuentra arriba a la derecha, es decir, el cuadrante que indica que la innovación es semi-radical desde el punto de vista de negocio y de tecnología<sup>191</sup>.

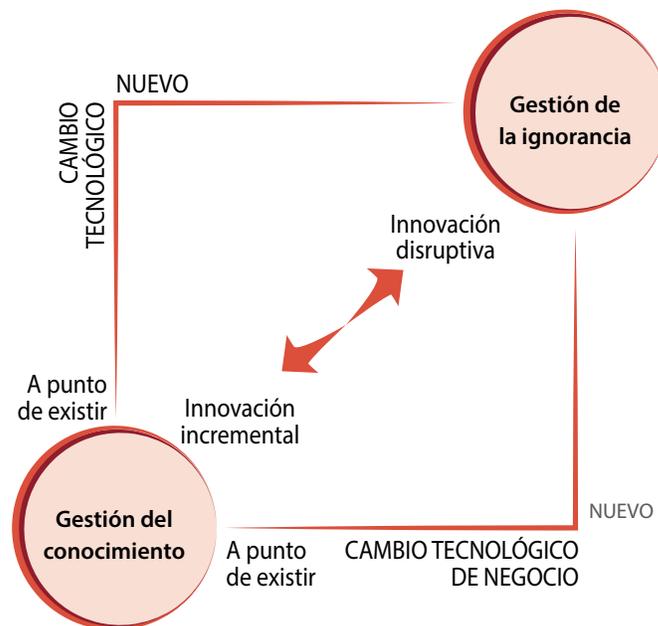
Un ejemplo que resulta claro de cómo se pasa de un nivel incremental a uno radical es el de la agroindustria del hielo. En términos generales, la industria de acopio, almacenamiento y distribución del hielo estuvo enfrascada en una batalla de innovaciones incrementales en tanto mejoraban los procesos para distribuir y conservar mejor el hielo hasta el destino, pero la innovación radical se produjo cuando se juntó una mejora disruptiva desde el punto de vista tecnológico: produciendo máquinas para enfriar los alimentos e incluso para producir hielo, y un cambio significativo en el modelo de negocio de la agroindustria: distribución de máquinas en lugar de hielo (**Figura 134**).



**Figura 134.** Matriz de innovación.

Esto cambió totalmente la industria del frío y el modo en cómo los usuarios conservaban sus alimentos. Hay que decir que muchas empresas siguieron mejorando los procesos de transporte del hielo, conservación, etcétera, sin darse cuenta de que el negocio en el que se movían había cambiado totalmente; en consecuencia, desaparecieron. Nos suena esto a empresas que no se dieron cuenta del cambio que supuso la entrada de la tecnología digital en las cámaras de fotos, entre otros<sup>192</sup>.

Con base en la matriz de la innovación, las innovaciones incremental y disruptiva (y todo lo que hay entre ambas) se pueden visualizar como originadas por una gama de modelos tecnológicos y comerciales, algunos de ellos existentes y otros aún pendientes de imaginar (**Figura 135**).



**Figura 135.** Los niveles de innovación.

La innovación de impacto funciona mejor cuando se unen las dimensiones tecnológica y de modelo de negocio como lo mencionamos anteriormente<sup>193</sup>. Por ejemplo, los líderes de las compañías de productos lácteos (LALA, Alpura, Danone, Nestlé) a menudo combinan una mente creativa (que crea conceptos que a nadie se le habían ocurrido) con una visión empresarial (para introducir esos conceptos en el mercado), como es el caso de la leche LALA 100 proteína, la cual contiene 70% más proteína natural de la leche y una variante sin lactosa. Esta bebida fue desarrollada gracias a una innovadora tecnología de ultrafiltración que está en proceso de patente<sup>194</sup>.

Este tipo de leche está dirigida, principalmente, a hombres y mujeres de 20 a 40 años con intensa actividad física. Sin embargo, todos los integrantes de una familia pueden consumirla en sus versiones parcialmente descremada y reducida en grasa; mientras que la versión sin lactosa está pensada para toda la familia, ya que es la primera leche sin lactosa en México “que cae bien pero no sabe dulce”, debido a que se separó de la leche la lactosa, lo que permite que conserve su sabor original. Esta leche está disponible también en dos versiones: parcialmente descremada y reducida en grasa.

Así pues, la gestión de la innovación incremental supone la gestión del conocimiento. La innovación incremental hace que avance la estrategia actual; por ejemplo, cuando el agronegocio LALA diseña su yogur sin azúcar 40 años no está reinventando la leche, sólo está volviendo más atractivo este producto, pero en esencia los parámetros que define al yogur permanecen inalterados.

Por el contrario, gestionar la innovación disruptiva consiste en gestionar la ignorancia y las incertidumbres. Por ejemplo, pensemos en las preguntas en torno a un nuevo producto lácteo como el Yakult: ¿qué producto funciona mejor para la digestión?, ¿cómo lo usarán las personas?, ¿cómo se comercializará?, ¿coexistirá con los yogures tradicionales o los sustituirá?, ¿a medida que los intentos de innovar se apartan de los productos y servicios existentes hacia nuevas tecnologías y modelos de negocio, aumenta la incertidumbre a la par que el riesgo y el conocimiento es cada vez menor?

Los dos extremos de la innovación son tan diferentes que no se pueden gestionar de la misma manera, y el modo en que lo hagamos determinará lo que obtendremos. Si lo que empezó siendo una innovación disruptiva se gestiona como si fuera incremental, lo más probable es que se convierta en innovación incremental. La **figura 136** recoge las diferencias principales entre las innovaciones incrementales y disruptivas.

La innovación incremental y la radical, desde una óptica del marketing, se relacionan con los denominados marketing vertical y marketing lateral.

INNOVACIÓN DISRUPTIVA	INNOVACIÓN INCREMENTAL
Talento combinado para descubrimiento y ejecución	Talento con gran énfasis en la ejecución
Financiación con presupuesto separado	Financiación de las unidades de negocio
Financiación por fases	Financiación basada en presupuestos
Baja posibilidad de éxito	Mayor posibilidad de éxito
Gran rentabilidad	Menor rentabilidad
Impulsada por el descubrimiento	Impulsada por la ejecución
Evaluación cualitativa	Análisis financiero

**Figura 136.** Las diferencias.

El marketing vertical relacionado con los procesos de marketing que permiten innovaciones incrementales:

- Funciona dentro de una definición de mercado aplicando la segmentación y posicionamiento, modulando el producto o servicio actual con el objetivo de crear variedades.
- Va de lo global a lo concreto siguiendo procesos de pensamiento secuenciales; presenta una serie de tipos de innovación basados en modulación, tamaño, envase, diseño, complementos y reducción del esfuerzo.

El marketing lateral es el proceso de marketing aplicado a la creación de innovaciones radicales:

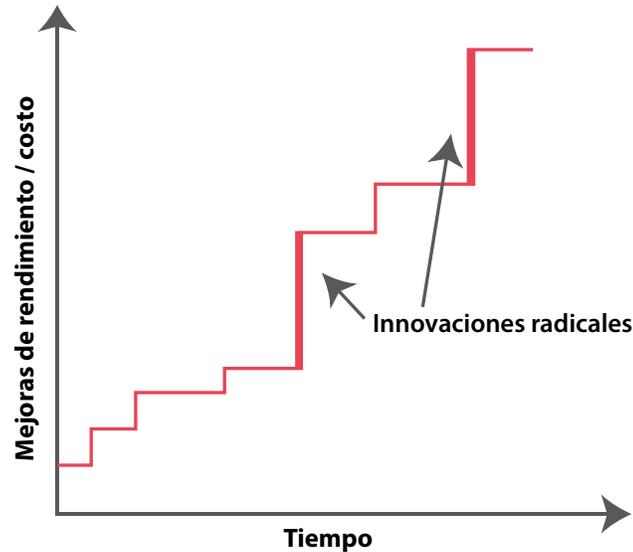
- Los productos y servicios que se crean a partir del marketing lateral suelen satisfacer nuevas necesidades o nuevas situaciones no consideradas previamente.
- Reestructura la información existente y va de lo concreto a lo global mediante el pensamiento menos selectivo, pero más exploratorio, probabilístico, provocador y creativo.

No se puede decir que el marketing lateral es superior al vertical, ya que ambos se necesitan mutuamente y son complementarios. Lo ideal para las empresas es encontrar un punto de equilibrio entre las innovaciones incrementales y radicales. Si una empresa sólo se dedica a la innovación incremental nunca conseguirá importantes ventajas competitivas.



## Innovación incremental

A la mayoría de empresas se les da bien desarrollar innovaciones que se basan en la estrategia actual y la potencian; son innovaciones que encajan con las tecnologías y modelos de negocio existentes. La innovación incremental es importante para conservar la ventaja competitiva en los mercados existentes, y su inspiración se beneficia, sobre todo, del conocimiento exhaustivo que se tenga del cliente (**Figura 137**).



**Figura 137.** Incremental.

La innovación incremental también se beneficia de que la empresa vaya más allá de las necesidades del cliente y se centre en sus motivaciones. Las metodologías Design Thinking y el diseño antropocéntrico utilizan la observación meticulosa y los esfuerzos pacientes para averiguar qué necesita la gente y por qué se comportan como lo hacen. Ayudan a comprender que los productos no sólo cumplen una función, sino que también poseen significados sociales y emocionales. Este tipo de innovación se divide en:

**Innovación basada en la modulación.** Consiste en variaciones de alguna característica básica del producto, ya sea aumentándola o reduciéndola. En este proceso se consideran principalmente las características funcionales o físicas: jugos de fruta con bajo contenido de azúcar, que contenga fruta, que no se hayan elaborado a partir de jugos concentrados, con vitaminas, sin aditivos.

La innovación basada en la modulación es ideal para segmentar mercados porque permite que la oferta se adapte de forma más eficaz en algunas partes del mercado actual y potencial. Tiene un mejor impacto en determinados públicos y al mismo tiempo aumenta el tamaño de los mercados.

**Innovación basada en el tamaño.** Consiste en la introducción de un nuevo producto en el mercado variando únicamente su volumen: papas fritas en paquetes de 100, 200 y 500 gramos, o multipacks con varias bolsas para consumo familiar. La ventaja de esta innovación es que de manera sencilla permite ampliar el uso o consumo del mismo producto entre un número máximo de consumidores potenciales, porque la oferta se adapta al volumen que cada consumidor requiere, ya sea individual o familiar.

**Innovación en el envase.** Consiste en crear nuevos productos modificando únicamente el envase, el embalaje o la envoltura. En muchas ocasiones, los cambios en el envase pueden realizarse junto con cambios en el tamaño: galletas empacadas individualmente, cajas con media docena de frutas, cajas con tres mangos, entre otros. Lo interesante en este tipo de innovación es que el producto sigue siendo el mismo, pero puede estar presente en un mayor número de situaciones y ocasiones logrando desarrollar el mercado al máximo de su potencia.

**Innovaciones basadas en el desarrollo de complementos.** Consisten en añadir ingredientes complementarios o servicios adicionales al producto básico: vender ensaladas listas para consumirse en las que la lechuga es el producto básico y los complementos pueden ir cambiando día a día (zanahorias, aceitunas, recipiente con aderezo, queso) o galletas con chispas de chocolate blanco o de colores.

Estas innovaciones pueden tener un efecto positivo en la fase madura de un producto al introducir una variación: “**y ahora con...**”, como una manera de reavivar el interés por el producto. Como ejemplo, el tequila con limón.

**Innovaciones basadas en la reducción de esfuerzo.** No consideran modificaciones en el producto, sino en los esfuerzos y los riesgos que su compra implica, como disminuir el costo que se destina al proceso de compra y en los riesgos de enfermedades al ofrecer un producto certificado en inocuidad. Por ejemplo, comprar todos los ingredientes para hacer una ensalada o adquirir una ensalada ya lista para consumir, ahorrando tiempo en preparación y disminuir el riesgo de consumir una lechuga no lavada ni desinfectada adecuadamente.

## Innovación conceptual o semirradical

Este tipo de innovaciones se presentan cuando se crea un nuevo concepto que modifica el mapa de competencia; muchas de ellas son nuevas tecnologías que crean un nivel superior de competencia y modifican radicalmente la percepción del consumidor. No estamos hablando de mejoras paulatinas, sino de grandes saltos cualitativos respecto del concepto que les precede; ofrecen ventajas tan radicales que las aplicaciones anteriores pierden vigencia<sup>195</sup>.



En este tipo de innovaciones el nuevo producto no desaparece completamente el concepto anterior, pero sí retiene gran parte del mercado o propicia la creación de un nuevo mercado que modifica drásticamente el mapa de competencia<sup>196</sup>.

En el sector agrícola, algunas innovaciones conceptuales son los fertilizantes químicos cuya fácil aplicación, bajo precio e incrementos en la producción sustituyeron drásticamente el uso de fertilizantes naturales como el estiércol y las compostas; ambos tipos de abono coexisten en el mercado, pero el mapa de competencia se modificó drásticamente.

Otro caso es el desarrollo de semillas híbridas o mejoradas que han desplazado significativamente el uso de semillas criollas o variedades locales por sus ventajas de productividad y uniformidad (calidad); sin embargo, las semillas híbridas de algunos cultivos como algodón, soya, maíz y canola están, a su vez, siendo remplazadas por semillas genéticamente modificadas que ofrecen ventajas en costos de producción porque necesitan menos agroquímicos o porque ofrecen características deseadas por el consumidor (mayor vida de anaquel o elevado contenido de proteínas).

En el sector agroindustrial es más frecuente la presencia de innovaciones conceptuales, como en el desarrollo de barritas de cereal. Los cereales tienen varias ventajas: alimentan, son ricos en nutrientes y sanos; sin embargo, la proliferación de productos basados en cereales es inmensa; existen muchas marcas y una gran variedad en tamaños, formas e ingredientes, y esto implica gran segmentación de categoría y saturación del mercado.

Una agroindustria de cereales, basándose en las tendencias de los consumidores (conveniencia, salud y nutrición) tuvo la idea de ofrecer las barritas como un sano tentempié para cualquier momento del día, en lugar de vender cereales sólo para complementar el desayuno. Concibió su idea basándose en la practicidad y familiaridad de los consumidores con las barras de chocolate por lo que, agregando un poco de caramelo a modo de “pegamento”, hizo que las pequeñas partículas de cereales adoptaran la forma de una barra.

La barra de cereales fue una importante innovación que hoy en día es considerada algo estándar; no obstante, cuando se hizo su lanzamiento constituyó una verdadera novedad y propició una nueva opción de consumo.

## Innovación disruptiva

La innovación disruptiva puede alterar los paradigmas existentes. Resulta mucho más arriesgada que las innovaciones incremental y conceptual, y a menudo la búsqueda de esta innovación fracasa, pero conserva un tremendo potencial para el crecimiento. Cuando la innovación disruptiva tiene éxito, crea nuevos mercados y redefine industrias; con frecuencia las empresas establecidas pierden sus posiciones dominantes a favor de los aventureros que corrieron el riesgo de cambiar sus industrias y

lo lograron. Las innovaciones disruptivas más visibles actúan con rapidez y revolucionan industrias en períodos muy breves. A menudo crean y aprovechan nuevas tecnologías que rápidamente vuelven obsoletas a las ya existentes.

La innovación disruptiva debe ir seguida de un flujo constante de innovación incremental de alta calidad. Es estupendo conquistar un nuevo territorio, pero si no logra defender su innovación, el valor que ésta tiene puede acabar rápidamente en manos de sus competidores. Gran parte de la frustración que acompaña a los esfuerzos innovadores de las empresas se debe a que tienen la esperanza de obtener ideas disruptivas cuando las estructuras y los procesos están organizados, en gran medida, para obtener innovaciones incrementales<sup>197</sup>.

Es importante tener en cuenta que una innovación disruptiva no tiene que ser necesariamente de ámbito tecnológico, aunque esto sea lo más común. También puede ser un cambio en un producto o en el modelo de negocio.

En el sector agropecuario una innovación de este tipo lo representa el desarrollo del tractor que desplazó el uso de la yunta en las grandes explotaciones agrícolas, así como el desarrollo de invernaderos para la producción de alimentos en zonas que, en cielo abierto y condiciones climáticas adversas, no hacen posible el cultivo de ciertas especies.

En el ámbito tecnológico de los alimentos, las innovaciones disruptivas en los agronegocios son los alimentos funcionales, los cuales ya hemos abordado al inicio de este libro.

Respecto a esta innovación en los modelos de negocio, algunos restaurantes están innovando disruptivamente sus modelos, y es que de nada vale una decoración única o un menú delicioso sino se tienen en cuenta las pretensiones de los clientes y no se les ofrece algo diferente para atraer a otros nuevos. Para conocer más de cerca cómo funciona este concepto en los restaurantes, he aquí algunos ejemplos (**Figura 138**)<sup>198</sup>.

Café Ziferblat. Se trata de un restaurante en el que la comida, en servicio de buffet libre, y la bebida son gratis. Sí, gratis. **Únicamente el comensal paga por la estancia en el local:** una hora 8 euros, dos horas 15 euros y así sucesivamente. Es un nuevo modelo de negocio denominado “Pay-per minute” cuyo principal valedor ha sido, hasta el momento, Rusia; aunque ya se ha instalado en grandes ciudades como Londres.

Restaurante Basis. Bajo la premisa de “Bring your own food” se esconde uno de los establecimientos más concurridos de Ámsterdam. A él acuden todos aquellos trabajadores o estudiantes que desean comer fuera de las paredes de la oficina o de la universidad, pero sin renunciar a la comida casera, pues ellos mismos llevan sus propios tupper con comida preparada. La bebida y el postre, eso sí, han de adquirirlas en Basis (**Figura 139**).





Saint Louis Bread Company Cares. Situado en Saint Louis, Estados Unidos, funciona gracias al altruismo de la gente que gasta lo que cree conveniente. Es decir, no hay un precio fijo que el cliente ha de pagar, y normalmente cada uno dona según su poder adquisitivo: unas veces la empresa –sin fines de lucro– sale ganando y otras, por el contrario, ha de asumir las pérdidas (**Figura 140**).



**Figura 140.** Paga lo que puedas.

### Innovación permanente del modelo de negocio

La sabiduría convencional indica que las innovaciones son enormemente deseables para los agronegocios. En efecto, las empresas a menudo realizan esfuerzos sustanciales para innovar sus productos. El principal objetivo de esos esfuerzos normalmente consiste en conseguir que sus ingresos crezcan y mantener o, incluso, mejorar sus márgenes de beneficios. Sin embargo, la innovación en productos para las empresas rurales puede resultar costosa (o inalcanzable) y prolongada. Es más, los futuros rendimientos de una inversión necesaria que se realiza por adelantado son inciertos. Esta situación da origen a lo que se denomina innovación del modelo de negocio, entendiendo ésta como un replanteamiento del modelo de negocio de la empresa rural<sup>199</sup>.

La innovación del modelo de negocio permite a los agricultores y agroindustriales llevar a cabo innovaciones en los mercados con los productos existentes, o pequeñas variaciones en ellos mediante el uso de sus recursos y capacidades y de forma novedosa, así como extraer más valor de los recursos con que ya cuentan sus empresas.

Para ilustrar el concepto de innovación del modelo de negocio, pensemos en el caso de un grupo de productores del estado de Sinaloa que concentraban su producción en lechuga romana y la vendían al mejor postor: agroindustrias locales o intermediarios. Mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con otros productores y una agroindustria regional dedicada a la exportación de ensaladas de verduras listas para consumir (lavadas, desinfectadas y cortadas), el grupo de productores aprovechó sus capacidades e infraestructura, modificando únicamente las variedades de semilla utilizadas para producir las lechugas que la agroindustria de exportación requiere.

Puede observarse en este ejemplo cómo los productores sinaloenses, con ajustes sencillos, transformaron espectacularmente su modelo de negocio para incorporar una relación continuada con sus clientes o socios, es decir, con la agroindustria (que le indica la cantidad, el tiempo y el tipo de lechugas que debe producir) y aumentar sus ingresos y conservar sus márgenes de beneficios. Los productores han ampliado el centro de sus innovaciones, desde el espacio del producto hasta el modelo de negocio.

Para las empresas rurales es de suma importancia la innovación de su modelo de negocio, por los siguientes motivos<sup>200</sup>:

- En primer lugar, porque representa una fuente de ingresos para su negocio en el futuro, lo cual a menudo se pasa por alto; una oportunidad para crear o aumentar los ingresos y beneficios a un costo relativamente bajo.
- En segundo, porque esas desventajas económicas podrían traducirse en una ventaja de rendimiento sostenible dado que a los competidores puede resultarles difícil imitar o copiar todo un sistema de actividad novedoso (contrariamente a copiar sólo un producto o un proceso novedoso, algo que a menudo socava y merma los ingresos derivados del producto o el proceso en cuestión).
- En tercer lugar, dado que la innovación en el modelo de negocio puede ser una herramienta competitiva y potencialmente poderosa, los agricultores y agroindustriales deben estar conscientes de los esfuerzos de la competencia a lo largo de esta dimensión.

Indudablemente, los agricultores y los agroindustriales tienen que aprender a ver más allá de los límites tradicionales del sector para identificar amenazas competitivas y, desde la óptica del modelo de negocio, vislumbrar que puede surgir mucha competencia en numerosos sectores que anteriormente no estaban relacionados entre sí (como los productos nutracéuticos en cuya producción se combinan la biotecnología, la nutrición y la agricultura). La innovación en los modelos de negocio del sector rural exige que las empresas trabajen en red de manera decidida para estructurar su destino dentro del contexto de las redes de valor existentes.

La interdependencia entre actividades es el punto central del concepto de modelo de negocio. Las interdependencias existen cuando las actividades, tomadas en su conjunto, ejercen un efecto

diferente sobre una función objetiva (por ejemplo, el rendimiento) del efecto que ejercería cada una de las actividades de forma aislada. Las interdependencias las crean los productores o agroindustriales cuando eligen el conjunto de actividades organizativas que son relevantes para satisfacer una necesidad percibida en el mercado; cuando diseñan los vínculos que entrelazan las actividades en un sistema y cuando dan forma a los mecanismos de gestión que mantienen la cohesión del sistema.

El modelo de negocio capta, así, cómo la empresa rural se incrusta en su “ecología”, es decir, en sus múltiples redes de proveedores, socios y clientes. También define quiénes son en primer lugar los potenciales proveedores, socios y clientes (y competidores) de la empresa. Estas importantes consecuencias, que tiene la elección del diseño del modelo de negocio de la empresa, tienen obvias ramificaciones en su capacidad de crear y capturar valor. Por ejemplo, cuanto más fuerte sea la competencia implicada por la elección del modelo de negocio, más difícil será la apropiación del valor.

Las empresas rurales pueden innovar en cualquiera de los nueve módulos del canvas, incluso de forma simultánea. Se destacan cuatro epicentros de innovación en modelos de negocio: i) recursos, ii) oferta, iii) clientes y iv) finanzas. Estos cuatro epicentros pueden servir como punto de partida para un cambio radical de modelo de negocio y todos pueden tener un impacto considerable en los otros ocho módulos del modelo (**Figura 141**).



**Figura 141.** Desde cualquier área.

La innovación en los conceptos empresariales referidos permite crear nuevas formas de competir dentro de un sector y suele ser la causa de los grandes éxitos empresariales, por encima de la innovación en productos. En este sentido, la competencia ya no es entre productos, sino entre modelos de negocio modernos e innovadores<sup>201</sup>.

Para ejemplificar esta situación, analicemos los modelos de negocio que hoy en día se dan en los distintos establecimientos que ofrecen café: las cafeterías. Las barras de café se reinventaron; hoy se caracterizan por la calidad de su producto, la innovación y la eficiencia de sus operaciones.

En nuestro país existe actualmente una demanda creciente de café; el lugar y la forma son lo de menos: en casa, oficina, fiestas, parques, cafeterías, restaurantes, funerales, aviones, tiendas de conveniencia; de grano o instantáneo, con leche o solo, con sabor o natural. El caso es que el mexicano bebe cada



vez más café. Esta bebida se consume el triple de lo que se tomaba en promedio hace 15 años, situación que sin duda está afectando a todos los eslabones de la cadena productiva y provocando un número significativo de apertura de establecimientos, incluso uno enfrente del otro y de la misma cadena comercial o franquicia para la venta del aromático.

El dinamismo y rentabilidad de esta industria justifica inversiones de US\$500,000.0 por cada establecimiento de las cafeterías de Starbucks. El monto incluye un par de terminales punto de venta para hacer pedidos, refrigerador para pasteles y postres, horno para alimentos, dos máquinas para café expreso, máquina para café colado, molino para granos, refrigeradores para alimentos, báscula, sanitizadora, repisas de almacenamiento, así como anaqueles para producto, mesas, sillas y sillones, pero no todas las cafeterías requieren tal inversión; en promedio una cafetería requiere de US\$ 300,000.0, incluyendo un buen local y cafeteras profesionales.

En el sentido que hemos abordado la innovación en los agronegocios, nos lleva a que ésta no puede ser tan sólo sinónimo de desarrollo de nuevos productos o de investigación y desarrollo tradicional. Las empresas que aplican un enfoque global de negocio a la innovación son las únicas capaces de revolucionar sus mercados o crear otros. Esto es, la innovación de los negocios es un concepto mucho más amplio que el desarrollo de nuevos productos o tecnologías, como ponen de manifiesto algunas de las agroempresas con más éxito.

La mayoría de las personas que pagan 50 pesos por un café en Starbucks probablemente no lo hacen atraídos por el sabor de la infusión o la (indudable) buena ubicación de sus tiendas, sino porque la empresa ha sido capaz de crear una singular experiencia del cliente que algunos denominan “el tercer lugar” (un espacio de encuentro entre el hogar y el lugar de trabajo).

Retomemos el ejemplo clásico; a finales de los años 70, Nestlé dominaba el mercado de café instantáneo con la marca Nescafé representando el 30% del consumo de café mundial. Entonces la pregunta es ¿cuán necesario es innovar en un mercado que ya lideras? En aquellos tiempos cualquiera hubiera dicho que no era necesario, incluso los directivos de Nestlé, pero después de desarrollar una tecnología similar a la que podemos encontrar hoy en las cafeteras Nespresso y probar distintos mercados, decidieron optar por innovar en el mercado que ya lideraban, creando un producto distinto para un nicho más pequeño, para un cliente cada vez más sofisticado, elegante y ambicioso. Nestlé comprendió los deseos de su cliente y definió tres reglas inquebrantables:

- La más alta calidad de café.
- Máquinas modernas y sofisticadas.
- Un gran servicio al consumidor.

Desde su lanzamiento en 1998, pasando por la creación de su primer local boutique en el año 2000 y hasta el día de hoy, Nespresso se ha convertido en la división con mayor crecimiento dentro de

Nestlé, llegando a un 30% anual. El café que Nespresso ofrece es notablemente rico, pero esa no es la razón por la que hoy en día se toman 10,000 tazas de Nespresso por minuto alrededor del mundo.

El café se consume hace cientos de años en distintas formas y variedades. El logro de Nestlé fue haber encontrado una nueva forma de hacerlo, en donde lo más importante es la experiencia por la que el cliente pasa al consumir el producto, no el producto en sí mismo. Eso es innovar en esta época.

### Herramienta estratégica. Innova tu modelo como lo hizo Starbucks

A pesar de que el modelo de negocio de Starbucks se considera altamente innovador disruptivo, este modelo ya presentó su primera innovación incremental. Este famoso agronegocio dedicado a las cafeterías abrió en Ciudad de México su primera tienda *Starbucks Reserve* (y la tercera en Latinoamérica). Ubicada en el centro comercial Arcos Bosques, la arquitectura de la tienda está inspirada en varias regiones donde se cultiva el café del mundo como: el Timor Oriental, Sumatra, Ruanda y Colombia (**Figura 142**).



**Figura 142.** Uno mejor.

El diseño de la nueva tienda Starbucks Reserve en México con techos altos y la abundante luz natural conectan a la perfección las zonas interiores y exteriores. En el exterior, una terraza al aire libre invita a los clientes a sentarse, relajarse y disfrutar una taza de café recién hecho, en compañía de sus amigos, compañeros de trabajo o familiares.

Este nuevo tipo de cafetería está dedicada a los amantes del café, pues incluye en su menú la línea Starbucks Reserve, consistente en una colección especial de los cafés arábigos más exclusivos, exóticos y gourmet del mundo; la selección cambia periódicamente ya que sólo estarán disponibles en porciones limitadas (**Figura 143**).

Entre estos cafés exclusivos encontramos el Starbucks Reserve Nicaragua Cabo Azul que ofrece granos de café secados al sol, con sabores ricos y vibrantes obtenidos del estado Cabo Azul, localizado en las montañas de Nicaragua, y el café Starbucks Reserve Panamá Carmen Estate, que Starbucks ha adquirido durante muchos años, ofrece notas de limón florales y cítricas envueltas en la dulzura de las nueces tostadas. Debido a las pequeñas cantidades existentes del café Starbucks Reserve, la selección cambiará periódicamente con lo que brindará a los clientes la oportunidad de probar diferentes variedades.



**Figura 143.** Exclusivo.

Bajo esta línea de innovación, y con una imagen cómoda y sofisticada –sin perder el toque íntimo que puede generar un espacio como este–, el nuevo concepto de la cafetería promete una experiencia sensorial para todos aquellos consumidores asiduos de la marca y, por qué no, para todos aquellos que quieran someter su paladar a una nueva sensación a través de su método de preparación Clover, el cual resalta e intensifica los sabores del café, regalándonos una nueva explosión sensorial.

El cliente podrá “experimentar esos cafés que no es tan fácil encontrar”, ya que no es un café de producción y depende de lo mejor que pueda resultar de las cosechas y, por lo mismo, irán variando. “El crecimiento de este nuevo formato no es explosivo porque está atado a la oferta limitada de café premium en el mundo”.

Con esta innovación se busca atender las exigencias del cliente porque se sofistican; el consumidor cada vez sabe más de café, y sabe de café bueno, porque “Starbucks quiere seguir manteniendo ese liderazgo, para separarse cada vez más de sus competidores (...) son ediciones limitadas”.

Esta innovación lograda por Starbucks fue considerando los siguientes elementos, los cuales puedes adoptar a tu agronegocio, y así lograr un negocio innovador:

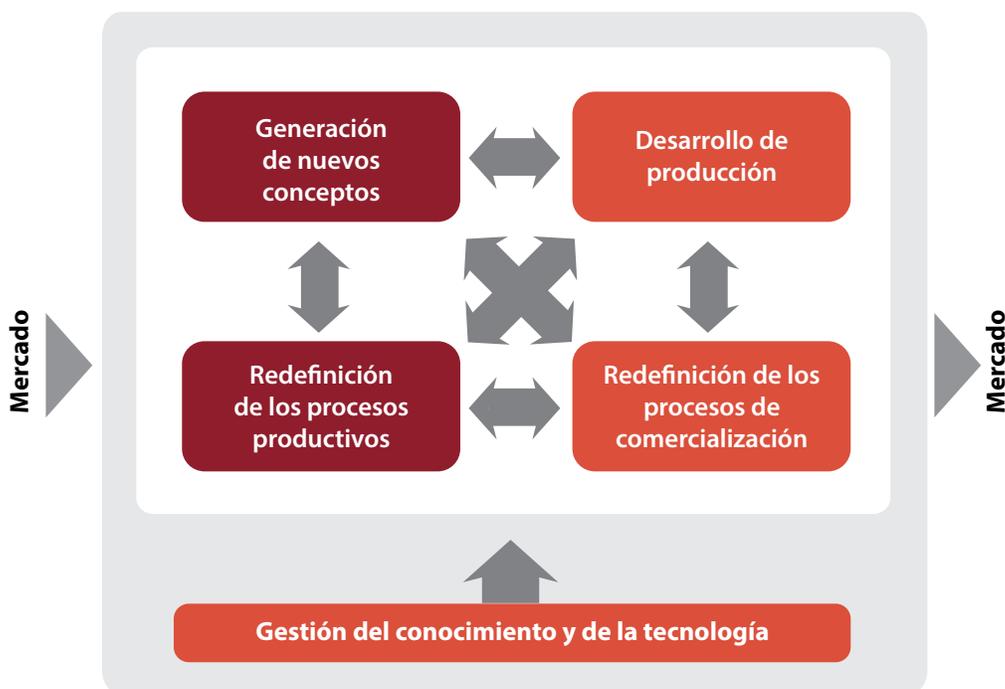
Concentra	Acrecentar la experiencia Starbucks para todos esos clientes que han ido evolucionando y aprendiendo cada vez más del mundo del café.
Atiende nuevas demandas	Idear una tienda Reserve que atienda la demanda de cosas nuevas, diferentes, que los usuarios mexicanos piden.
Sé único	Ofrecer cafés únicos, exclusivos, exquisitos, Premium, muy de reserva
Entre más difícil, mejor	Ofrecer productos que no se pueden conseguir en otro lado, que no son tan fáciles de conseguir ni para el mismo Starbucks.
El espacio cuenta y mucho	(Experiencia de usuario) Añade a tu espacio un ambiente que tiene mucha influencia y mucho contenido de regiones de café.
Lleva la experiencia al límite	Ofrece la oportunidad de degustar cafés muy, muy –de verás– de reserva.
Ofrece café de temporada	El café no es una producción industrial; dependemos de cosechas.
Limita tu concepto si es exclusivo	Este concepto -desgraciadamente- no puede haber muchos porque no hay tanto buen café, no hay tanto ese café “Reserve”, son ediciones limitadas, por darle algún nombre.

## Herramienta estratégica. Modelo sistemático de innovación

La innovación debe considerarse como un proceso sistemático que permita mejorar un producto, un servicio o el modelo de negocio de una empresa para que tenga impacto en el mercado. El modelo sistemático de innovación se divide en cinco subprocesos interaccionados<sup>202</sup>.

A este modelo de innovación se le denomina sistemático por considerar que la innovación no es un proceso secuencial simple, de desarrollo de tecnología y comercialización posterior a la misma (lo que se conoce como modelo lineal clásico), sino un proceso complejo de creatividad e interacción entre las fuerzas del empuje tecnológico con el arrastre del mercado y que puede surgir en cualquier parte de la empresa y afectarla total o parcialmente.

Para que una empresa rural tenga capacidad de innovación deberá, como mínimo, gestionar sistemática y eficazmente subprocesos de generación de nuevos conceptos, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos procesos (productivos y comerciales) y gestión de conocimiento y tecnología (**Figura 144**).



**Figura 144.** Modelo sistemático.

### La generación de nuevos conceptos

La empresa debe ser fértil generando ideas que pueden provenir de cualquier ámbito organizativo: proveedores, clientes, empleados, directivos, accionistas; puede apoyarse en los siguientes elementos de gestión del conocimiento:

**Recolección permanente de ideas.** Consiste en la observación de tecnologías existentes, productos, buenas prácticas y modelos de negocio; también de las necesidades culturales, sociales y empresariales (deben observarse las tendencias del mercado y de las tecnologías).

**Mantener las ideas vivas.** Los conceptos no pueden aplicarse si son olvidados. Las empresas pierden lo que saben cuando la gente abandona las ideas. Deben documentarse las ideas en las que se basan los principios de la empresa.

**Reaprovechar viejas ideas.** Las nuevas aplicaciones suelen ser extremadamente simples y las soluciones se basan en conocimiento antiguo y disperso. Debe fomentarse la comunicación entre las diferentes áreas de una empresa para el cruce de experiencias y la concepción de nuevas oportunidades de negocios.

**Poner a prueba los conceptos prometedores.** Una buena idea no es nada si no se somete a prueba.

## El desarrollo de nuevos productos

Los nuevos conceptos pueden aplicarse al desarrollo de nuevos productos. El desarrollo de productos y la gestión por proyecto irán convirtiéndose cada vez más en el motor de las actividades económicas de nuestro tejido empresarial rural, desplazando y sustituyendo la vocación clásica por la fabricación y el proceso productivo.

En el desarrollo de nuevos productos el tiempo de llegada al mercado es crucial. Si se llega demasiado pronto –buscando una estrategia de líder–, se corre el riesgo de chocar con mercados inmaduros. Si se llega demasiado tarde –optando por estrategias de seguidor– puede ser que el líder haya construido infranqueables barreras de entrada. Crear productos de éxito en el momento adecuado y con el presupuesto ajustado es muy difícil. Entonces, el verdadero reto para las empresas rurales es generarlos mientras construye capacidades efectivas a largo plazo.

Desarrollar un nuevo producto es relativamente simple en un entorno estable, en el cual aquello que los clientes quieren y lo que ofrecen los competidores se ajusta a modelos similares; sin embargo, cuando los mercados son dinámicos y turbulentos, anticipar las expectativas del cliente en un plazo de dos o tres años puede ser sumamente complicado. Las decisiones de desarrollo de nuevos productos con ciclos de vida iguales o superiores y plazos de desarrollo mayores a un año, pueden comprometer seriamente la viabilidad de la empresa si sus decisiones no son acertadas. Por el contrario, la habilidad de crear un flujo permanente de productos consistentes en el tiempo es una garantía de supervivencia en los mercados.

## Redefinición de procesos productivos

La empresa rural innovadora debe estar en condiciones de replantear continuamente sus procesos productivos. Las posibilidades de innovar sus procesos a menudo radican en la incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo, como la informática, que lo sitúan en la frontera de la productividad.

Los expertos coinciden en que las dos verdaderas innovaciones de ruptura en los sectores altamente competitivos han sido organizativas: i) la cadena de montaje (o modular) que permite obtener productos en masa a bajo costo mediante economías de escala y especialización del trabajo, y ii) el concepto *just in time*, que rompió el antiguo paradigma de la estandarización y permite flexibilizar las operaciones y ofrecer productos a la carta.

## Redefinición de procesos comerciales

La innovación en los procesos comerciales y de marketing es una fuente de valor sin límites. La originalidad en los planteamientos de venta, su extensión a otros atributos colaterales (servicio, financiación), la exploración de diferentes canales y formatos comerciales, la creación de nuevos segmentos de mercado, o la construcción y gestión de una imagen o una marca que transmita mensajes, valores y emociones constituye una nueva dimensión en la capacidad de generar atributos de diferenciación estratégica.

Las formas novedosas de comercializar productos pueden ofrecer también nuevos espacios de valor, incluso en productos básicos. Por ejemplo, pensemos en una agroindustria que procesa frutas y que lance al mercado nuevas variedades de fruta pelada y envasada que se distribuya en máquinas de monedas. Estamos hablando de innovación comercial en productos hípermaduros. La percepción en general es que las tendencias de marketing se enfocan en vender muchos productos a un único cliente, en lugar de vender un único producto a muchos clientes. Esto es, el cambio de modelo de mercados con exceso de demanda, a mercados con exceso de oferta.

## Gestión del conocimiento y la tecnología

No es lo mismo la información que posee y genera continuamente una empresa que el conocimiento que adquiere con ella. La era de la "infoxicación" ha convertido a la información en un bien de uso común y ha roto el viejo paradigma. La información ya no es poder; el verdadero poder reside en el conocimiento.

La gestión del conocimiento no tiene por qué suponer grandes inversiones en paquetes informáticos. Se empieza por buenas prácticas de sentido común; por ejemplo, pagar algunos cursos de capacitación a empleados con la condición de que éstos, a su vez, capaciten a otros después de concluir su adiestramiento; codificar y registrar todos los errores que se han cometido en la empresa,



para que los nuevos empleados no los repitan; en las agroindustrias es habitual llevar a cabo procesos de mantenimiento preventivo a la maquinaria y equipo basados en el análisis estadístico e histórico de averías; elaborar mapas de conocimiento para detectar qué conocimientos tiene cada persona y quién almacena conocimiento clave para la empresa. En varias ocasiones resulta sorprendente descubrir que el conocimiento clave y la posición jerárquica no tienen relación alguna: puede ser el electricista quien esté acumulando la información clave en una agroindustria.

En cuanto a la gestión de la tecnología, las empresas rurales en general apenas identifican sus dependencias tecnológicas, sus fuentes posibles de tecnología, sus necesidades tecnológicas a medio término o sus mecanismos de aseguramiento de la propiedad intelectual. Tampoco conocen las enormes ventajas fiscales de los proyectos tecnológicos –que ofrece el CONACYT, por ejemplo–, ni la enorme oferta de financiación pública que existe en el país a través de los diferentes fondos de apoyo: Fundaciones Produce, Fondo Sectorial SAGARPA-CONACYT; programas de SAGARPA, INADEM, Financiera Nacional, FOCIR, por mencionar algunos.

Por esta razón, la empresa rural no debe descuidar la gestión del conocimiento y la tecnología; debe mantenerse al pendiente de posibles irrupciones de tecnologías invasoras y actualizar sus aplicaciones con la mayor frecuencia posible. Contestar estas preguntas puede ayudar: ¿cuáles son las tecnologías que sustentan el negocio actualmente?, ¿cuáles se tienen que desarrollar a corto y mediano plazo?, ¿de qué fuentes de aprovisionamiento de tecnología disponemos?, ¿cómo se toman las decisiones de desarrollar internamente nuevas competencias tecnológicas?

La finalidad de la innovación en las empresas rurales es diferenciarse de otras empresas. Hay empresas que se creen innovadoras y a menudo ofrecen productos con pequeñas modificaciones que el cliente no percibe. Esto no es innovación. Una premisa básica que las empresas rurales deben adoptar es “si yo no declaro obsoletos mis propios productos, alguien más lo hará”.

### Herramienta estratégica. Realiza preguntas disruptivas

Como hemos podido ver, el origen de la innovación parece haberse desplazado desde el producto y el proceso, hasta la organización de las actividades de una empresa rural. En el entorno actual, tan enormemente interconectado, los productores y los agroindustriales tienen que ver más allá de los niveles del producto y el proceso y centrarse en su modelo de negocio y en las formas de innovarlo con el fin de crear y explotar oportunidades para generar nuevos flujos de ingresos y beneficios.

En el proceso de innovación del modelo de negocio las empresas rurales pueden hacer uso de un grupo de preguntas que estimulan, retan, cuestionan y despiertan el pensamiento y la imaginación para comprender mejor cómo pueden estructurar el destino de sus negocios en el contexto de las redes y de los ecosistemas dentro de los cuales existen. Algunas preguntas son:

- ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio? En otras palabras, ¿qué necesidades percibidas se podrían satisfacer a través del diseño de un nuevo sistema de actividades?
- ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
- ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de forma novedosa?
- ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio (por ejemplo, la empresa focal o un socio), y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?
- ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas?
- ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de una parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Por otro lado, preguntas sencillas y retadoras del tipo ¿y si...? o ¿y por qué no...? a menudo ayudan a concebir modelos de negocio innovadores porque a través de esas preguntas se desafían premisas convencionales que ayudan a las empresas a liberarse de las ataduras impuestas por los modelos actuales. En el pasado alguien se preguntó:

¿Y si hacemos harina de nopal y la mezclamos con harina de maíz? La respuesta dio origen a un modelo de negocio de ventas de tortillas de nopal en la categoría de productos nutracéuticos que, además de alimento, aportan nutrientes y ayudan a una mejor digestión.

## Herramienta estratégica. Ideación

La ideación es el proceso creativo de generar un número elevado de ideas de modelo de negocio e identificar las mejores. El diseño de nuevos modelos de negocio viables exige el dominio del arte de la ideación. Uno de los principales desafíos a los que nos enfrenta la creación de nuevas opciones de modelos de negocio es ignorar el *statu quo* y disipar las dudas sobre las cuestiones operativas, para así poder generar ideas realmente nuevas. La innovación en modelos de negocio no mira al pasado, pues éste dice poco sobre el abanico de posibilidades a disposición de los nuevos modelos de negocio. La innovación en modelos de negocio no consiste en observar a la competencia para copiarla o tomarla como punto de referencia, sino en crear mecanismos nuevos que permitan crear valor y percibir ingresos.

No obstante lo anterior, un productor agrícola, una agroindustria o cualquier empresa rural pueden crear, diseñar o definir un modelo de negocio a partir de cualquiera de los nueve módulos del lienzo del modelo de negocio. Por ejemplo, los modelos de negocio basados en recursos nacen de la infraestructura o de las asociaciones existentes de una empresa rural.



La condición del campo mexicano como poseedor de riqueza genética agrícola única en el mundo lo coloca en una situación de ventaja para la creación de modelos de negocio exitosos y competitivos, como en el caso de las tortillas horneadas de maíz azul o tortillas hechas a base de una mezcla de harina de maíz y nopal.

Las innovaciones basadas en los clientes tienen su origen en las necesidades de los mismos, en un acceso más sencillo o una mayor comodidad. Igual que todas las innovaciones derivadas de un solo epicentro, estas innovaciones afectan a otros módulos del modelo de negocio.

Para llevar a cabo un proceso de ideación se pueden seguir los siguientes pasos:

### **1. Formación del equipo**

Los miembros del equipo deben ser diversos en cuanto a antigüedad, edad, grado de experiencia, unidad empresarial, conocimiento de los clientes y especialización profesional.

### **2. Inmersión**

Lo ideal es que el equipo se someta a una fase de inmersión que incluya, por ejemplo, investigación general, estudio de clientes actuales o potenciales, escrutinio de nuevas tecnologías o evaluación de modelos de negocio existentes.

### **3. Expansión**

Durante esta fase, el equipo amplía el abanico de soluciones potenciales con objeto de generar tantas ideas como sea posible. Cualquiera de los nueve módulos del modelo de negocio puede servir como punto de partida; aquí lo importante es la cantidad, no la calidad.

**4. Selección de criterios** Tras ampliar el abanico de soluciones posibles, el equipo debería definir criterios para reducir el número de ideas a un número manejable. Los criterios deben ser específicos del contexto empresarial, aunque pueden incluir factores como el tiempo de aplicación estimado, el potencial de generación de ingresos, la posible reticencia de los clientes o el impacto sobre la ventaja competitiva.

### **5. Creación de prototipos**

Ya con los criterios definidos, el equipo deberá ser capaz de reducir el número de ideas a una lista prioritaria de entre tres y cinco innovaciones potenciales. Se puede utilizar el lienzo de modelo de negocio para esquematizar y comentar.

## Herramienta estratégica. Pensamiento visual

Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo. Entendemos como pensamiento visual el uso de herramientas visuales como fotografías, esquemas, diagramas y notas autoadhesivas, para crear significado y establecer un debate al respecto.

La representación gráfica transforma los modelos de negocio en un objeto permanente y en un ancla conceptual que sirve como punto de referencia para los debates. Se trata de un aspecto esencial, ya que materializa los discursos abstractos y mejora considerablemente la calidad del debate; por lo general, si el objetivo es mejorar un modelo de negocio, su representación gráfica revelará las lagunas lógicas y facilitará el debate. Del mismo modo, si se requiere diseñar un modelo de negocio desde cero, la posibilidad de añadir, eliminar o cambiar de sitio las imágenes ayuda a valorar las diferentes opciones.

Las representaciones visuales de modelos de negocio requieren diferentes niveles de detalle, según el objetivo de cada uno. Con un dibujo se puede explicar el modelo de negocio a inversionistas, socios y empleados. La combinación de imagen y texto ha demostrado ser más eficaz que las palabras para este fin.

## Herramienta estratégica. Creación de prototipos

Los prototipos son una potente herramienta para el desarrollo de modelos de negocio nuevos e innovadores. Igual que ocurre con el pensamiento visual, este método convierte los conceptos abstractos en tangibles y facilita la exploración de ideas nuevas.

Los prototipos de modelos de negocio potenciales son herramientas que tienen como objetivo el debate, el análisis y la corrección de un concepto. Un prototipo de modelo de negocio puede cobrar la forma de un simple bosquejo, un concepto muy estudiado descrito en un lienzo de modelo de negocio o una hoja de cálculo que simule la mecánica de una nueva empresa listo para su comprobación. Quizá te preguntes en qué se diferencia todo esto de un simple esquema con varias ideas, algo que todos los empresarios hacen. ¿Por qué lo llaman creación de prototipos? Hay dos respuestas: i) la mentalidad es diferente; ii) la estructura del lienzo de modelo de negocio facilita la exploración.

La creación de prototipos de modelos de negocio requiere una mentalidad que se denomina "actitud de diseño". Implica un compromiso insoslayable con el descubrimiento de modelos de negocio nuevos y mejores, mediante la creación de muchos prototipos (toscos y detallados) para diversas opciones estratégicas. No se trata únicamente de desarrollar ideas, aunque sean absurdas o resulte imposible, mediante la adición y eliminación de elementos de cada prototipo, tal como: ¿qué supondría para el modelo la adición de otro segmento de mercado? ¿qué consecuencias tendría la



eliminación de un recurso costoso? ¿Y si regalamos algo y cambiamos la fuente de ingresos por otra más innovadora?

Para entender bien los pros y contras de las diferentes posibilidades y avanzar en el análisis, se necesitan varios prototipos del modelo de negocio con diferentes niveles de detalle:

- **Dibujo en una servilleta.** Esboza y da forma a una idea indefinida: dibuja un sencillo lienzo de modelo de negocio; describe la idea sólo con elementos clave.
- **Lienzo elaborado.** Investiga qué hace falta para que la idea funcione: Crea un lienzo más elaborado para detectar cuáles son los elementos necesarios para que el modelo de negocio funcione: comprende las relaciones entre los módulos.
- **Plan de negocio.** Estudia la viabilidad de la idea. Convierte el lienzo detallado en una hoja de cálculo para estimar el potencial de beneficios.
- **Prueba de campo.** Investiga la aceptación de los clientes y la factibilidad. Has optado por un modelo de negocio nuevo y ahora quieres comprobar algunos aspectos: incluye clientes actuales y potenciales; comprueba la propuesta de valor, los canales de distribución, los mecanismos de fijación de precios y otros elementos de mercado.

## Herramienta estratégica. Escenarios

Los escenarios pueden ser guías útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de las ya existentes. También convierten lo abstracto en tangible cuya función principal es aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico y detallado.

Se pueden identificar dos tipos de escenario. En el primero se describen diversos aspectos relacionados con el cliente: cómo se utilizan los productos, qué tipos de clientes los utilizan o cuáles son las reocupaciones, los deseos y los objetivos de los clientes. Este tipo de escenarios se basan en aportaciones de los clientes, pero van un paso más allá al incorporar información sobre los mismos en una serie de imágenes concretas y definidas.

De esta manera, los escenarios de clientes nos guían en el diseño de modelos de negocio, nos ayudan a cuestionar la identificación de los canales adecuados, las relaciones que debemos establecer y las devoluciones por las que los clientes están dispuestos a pagar. Una vez que hayamos generado escenarios para varios segmentos de mercado, podemos preguntarnos si basta con un modelo de negocio para atenderlos a todos o si es necesario adaptar el modelo a cada uno de los segmentos.

El segundo tipo de escenario describe el entorno en que un modelo de negocio competirá en el futuro. Aquí el objetivo no es predecir el futuro, sino imaginar varios futuros con detalles concretos.

Este ejercicio ayuda a los innovadores a reflexionar sobre el modelo de negocio más adecuado para los diferentes futuros. En este sentido, debemos inventar una serie de escenarios que representen el futuro del sector de que se trata.

## Herramienta estratégica. Innovación en valor – aléjate 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, lo que se conoce como creación de océanos azules<sup>203</sup>.

Lo anterior se fundamenta en 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 no son usuales en las ofertas tradicionales. Deberán generar un perfil diferente al de la industria y crear un océano azul para salir del 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 extremas 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 aceptados 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 la 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.

El concepto de innovación en valor, la piedra angular de la Estrategia del Océano Azul, es la búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo, creando un salto en valor tanto para los compradores como para la compañía. Dado que el valor para los compradores proviene de la utilidad de la oferta menos su precio y que el valor para la compañía se genera del precio de la oferta menos su costo, la innovación en valor se logra sólo cuando concuerda todo el sistema de utilidad, precio y costo.



Rompa el equilibrio entre valor y costo respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de los factores que la industria da por sentados se deberían *eliminar*?
- ¿Qué factores se deberían *reducir* muy por debajo del estándar de la industria?
- ¿Qué factores se deberían *incrementar* muy por arriba del estándar de la industria?
- ¿Qué factores se deberían *crear* que la industria nunca haya ofrecido?

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, las cuales se ha explicado anteriormente.

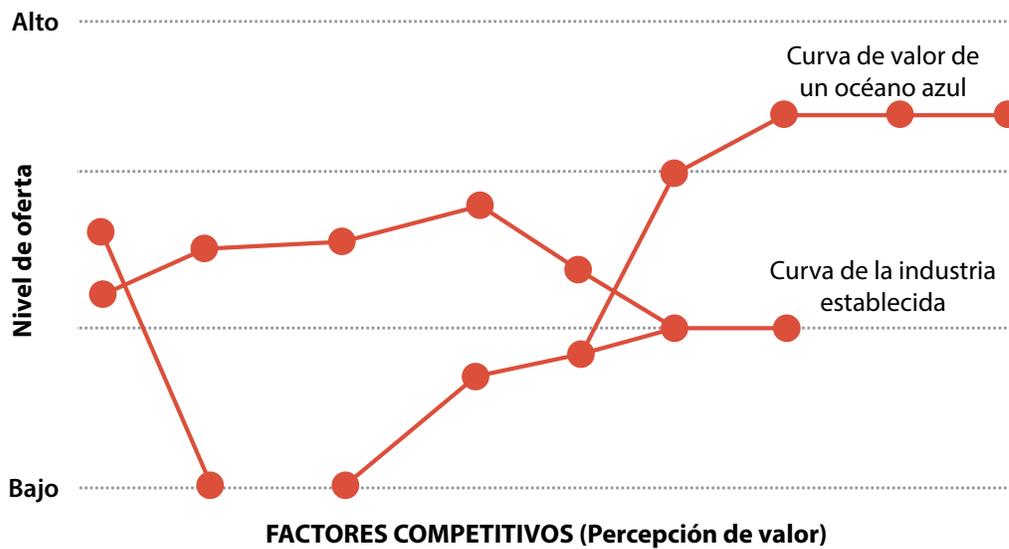
La estrategia del océano azul nos permite desarrollar un espacio donde podamos maximizar el valor entregado y aprovechar al máximo los recursos haciendo que los competidores pierdan toda importancia. Esta estrategia cuenta con un conjunto de herramientas analíticas y esquemas que cualquier agronegocio puede aplicar para crear nuevos espacios de mercado y volver irrelevante a la competencia<sup>204</sup>.

### Océano Azul: *El cuadro estratégico*

El **cuadro estratégico** es una herramienta de diagnóstico central y un esquema de acción para desarrollar una estrategia de océano azul atractiva. Capta de forma gráfica, en una sola imagen, el panorama estratégico actual y las perspectivas futuras para una compañía (**Figura 145**).

El cuadro de estrategia tiene una doble función:

1. Captar el estado actual del juego en el espacio conocido del mercado, lo que permite a los usuarios ver claramente los factores en los cuales compite la industria y dónde invierte actualmente la competencia.
2. Empujar a los usuarios a la acción reorientando su enfoque de *los competidores* a *las alternativas* y de *los clientes* a *los no clientes* de la industria.



**Figura 145.** Cuadro estratégico.

El eje horizontal en el cuadro de estrategia capta la variedad de factores en los que una industria compite e invierte, mientras que el eje vertical capta el nivel de oferta que los compradores reciben en todos estos factores competidores clave.

La curva de valor o perfil estratégico es el componente básico del cuadro de estrategia. Es una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en todos los factores de competencia de su industria. Una curva de valor fuerte tiene foco y divergencia como un convincente lema.

Antes de comenzar a realizar un cuadro estratégico debemos recopilar las variables en las que invierte la industria para ganar al mercado y en torno a las cuales se mueve toda la competencia.

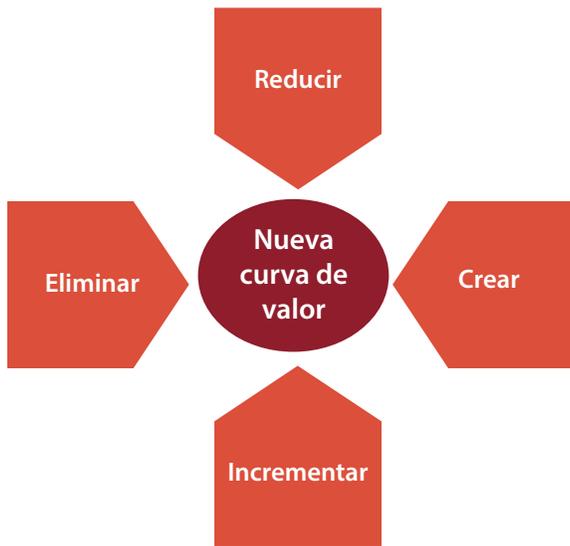
Una vez que las tengamos, confeccionamos un cuadro donde, en el eje de abscisas (horizontal), colocamos las variables identificadas en el punto anterior sobre las cuales se mueve la competencia, y en el eje de ordenadas situamos el valor de la inversión para esa variable de nuestra empresa o de la empresa que estemos estudiando. Un valor más alto significará una inversión mayor.

El cuadro estratégico se realiza para una compañía determinada y nos da una idea de su inversión en cada una de las variables de la industria en la que se mueve, definiendo una curva concreta.

Esta curva, que se traza al unir los distintos puntos de las variables en el cuadro estratégico, se denomina *curva de valor* y representa el desempeño de la compañía ante los valores referentes de la competencia.



## Océano Azul: El Esquema de las cuatro acciones



**Figura 146.** Las cuatro acciones.

El **esquema de las cuatro acciones** se usa para reconstruir los elementos de valor del comprador al crear una nueva curva de valor o perfil estratégico. Para romper con los pros y contras entre la diferenciación y el bajo costo en la creación de una nueva curva de valor, el esquema plantea cuatro preguntas clave, las cuales se muestran en el diagrama, para refutar la lógica estratégica de una industria.

El objetivo es, a partir de la curva de valor, buscar una nueva donde destaquemos del resto y nos permita encontrar nuestro océano azul.

Para ello se utiliza el esquema de las cuatro acciones que nos ayuda a pensar en esa dirección (**Figura 146**).

¿Qué vamos a hacer?

Vamos a revisar las variables por las cuales se rige la industria y a cambiarlas de la siguiente manera:

**Eliminar**

- *¿Qué variables dadas por válidas por la industria se deberían eliminar y no seguir teniéndolas en cuenta?*
- Anotamos todas las que consideremos que deben eliminarse

**Reducir**

- *¿Qué variables deben reducir su inversión por debajo de la norma de la industria?*
- Es decir, qué variables deben seguir manteniéndose, pero por debajo de la inversión media que realiza la industria.

**Incrementar**

- *¿Qué variables se deben incrementar por encima de la norma que ofrece la industria?*
- Dónde vamos a aportar mayor valor que el resto.

**Crear**

- *¿Qué variables se deben introducir porque la industria no las ha tenido en cuenta?*
- Qué vamos a ofrecer que los demás no lo hayan hecho.

Una vez que tengamos completo el esquema de las cuatro acciones, podremos analizarlo para sacar conclusiones.

## Océano Azul: La matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear

La matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear es una herramienta simple del tipo de matriz que impulsa a las compañías a enfocarse simultáneamente en eliminar y reducir, así como en incrementar y crear, a la vez que liberan un nuevo océano azul. Es una herramienta complementaria al esquema de las cuatro acciones (**Figura 147**).

Esta herramienta analítica complementa el Esquema de Cuatro Acciones. Impulsa a las compañías no sólo a plantearse las preguntas hechas en este esquema, sino también a *actuar* en todas ellas para crear una nueva curva de valor (o perfil estratégico), lo cual es fundamental para liberar un nuevo océano azul. La matriz brinda a las compañías cuatro beneficios inmediatos:

- Las impulsa a buscar simultáneamente diferenciación y bajo costo para romper el equilibrio entre valor y costo.
- Inmediatamente resalta a las compañías que se enfocan sólo en incrementar y crear, en consecuencia, aumentando la estructura de costos y a menudo ideando en exceso productos y servicios, una situación grave y común para muchas compañías.
- Es comprendida fácilmente por directivos de cualquier nivel, creando un alto grado de compromiso en su aplicación.
- Dado que llenar la matriz es una tarea compleja, eso empuja a las compañías a examinar por completo cada factor en el que compite la industria, ayudándoles a descubrir la variedad de presunciones implícitas que inconscientemente hacen al competir.

Dibujamos un cuadrado dividido en cuatro partes iguales y rotulamos cada una de ellas como: Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear. Ahora nos obligamos a completar la matriz teniendo como objetivo llevar aparejadas la diferenciación y el bajo costo: ofrecer más al cliente y reducir los gastos.

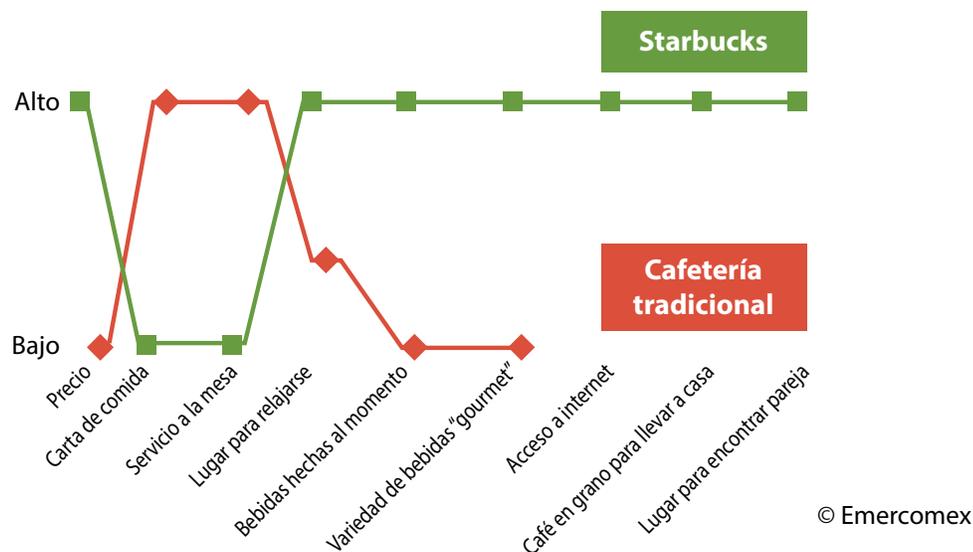


**Figura 147.** Matriz CREA.

Veamos el caso de Starbucks. Antes de la aparición de este modelo de negocio de cafeterías, el sector de cafeterías en EE. UU. estaba compuesto de pequeños restaurantes que ofrecían una taza “sin límite” de café, un menú de comida y servicio a la mesa; el ambiente no era muy agradable y los precios eran bajos. Starbucks reorientó este sector al ofrecer una cafetería enfocada sólo en bebidas. En Starbucks los clientes hacen fila para pedir su bebida y llevarla por sí mismos a la mesa. No hay menú de comidas.

Parece sencillo, y lo es, pero Starbucks ofrece mucho más que una taza de café americano y autoservicio: ofrece bebidas gourmet hechas al momento y a la orden (**Figura 148**).

Pero más importante: Starbucks ofrece una experiencia, un lugar para relajarse o encontrarse con amigos mientras se disfruta de un buen café o té. Su ambiente es parecido a la sala de una casa, con sofás, acceso a internet y una variedad enorme de bebidas frías y calientes; exactamente como uno lo desea. Su inversión está enfocada en el ambiente de la cafetería y en la calidad y selección de las bebidas.



**Figura 148.** Las curvas de valor para las cafeterías se han transformado radicalmente.

### Herramienta Estratégica. Design thinking o Pensamiento en diseño

El “Design thinking” es una metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado.

Al ser un gran generador de innovación se puede aplicar a cualquier campo, desde el desarrollo de productos o servicios hasta la mejora de procesos o la definición de modelos de negocio. Su aplicabilidad tiene como límite nuestra propia imaginación.

Así, el “Design thinking” se presenta como una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas. En otras palabras, el Design thinking es un enfoque que se sirve de la sensibilidad del diseñador y su método de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de una forma que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable.

Vemos, por tanto, que el Design thinking, como su nombre indica, se centra en el proceso de diseño, dejando en un segundo plano el producto final, e integra enfoques de diferentes campos mediante la participación de equipos multidisciplinares que tienen como objetivo:

- Adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios del producto o solución y sobre la situación o el problema que afrontan, por lo tanto, pretende comprender al usuario.
- Desarrollar empatía con los usuarios mediante la observación de los mismos; es una metodología basada en observar al usuario.
- Generar un usuario tipo para el cual se diseña la solución o producto, definiendo así el punto de vista a partir del cual se debe desarrollar el diseño.
- Generar tantas ideas como sea posible; es necesario idear.
- Construir prototipos de las ideas más prometedoras
- Aprender a partir de las reacciones de los usuarios al interactuar con el prototipo; por tanto, es necesario dejar que prueben el producto mediante los prototipos desarrollados y recabar información gracias a dicha interacción.

El Design thinking se desarrolla siguiendo un proceso en el que se ponen en valor lo que se considera sus cinco características diferenciales<sup>205</sup>:

- Generación de empatía. Hay que entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que estamos buscando; independientemente de qué estemos desarrollando, siempre conllevará la interacción con personas. Satisfacerlas es la clave de un resultado exitoso.
- El trabajo en equipo, ya que pone en valor la capacidad de los individuos de aportar singularidad.
- La generación de prototipos, ya que defiende que toda idea debe ser validada antes de asumirse como correcta. El Design thinking propicia la identificación de fallos para que, cuando demos con la solución deseada, éstos ya se hayan solventado.



- Todo ello bajo una atmósfera en la que se promueve lo lúdico. Se trata de disfrutar durante el proceso y, gracias a ello, llegar a un estado mental en el que demos rienda suelta a nuestro potencial.
- Durante el proceso se desarrollan técnicas con un gran contenido visual y plástico. Esto hace que pongamos a trabajar tanto nuestra mente creativa como la analítica dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

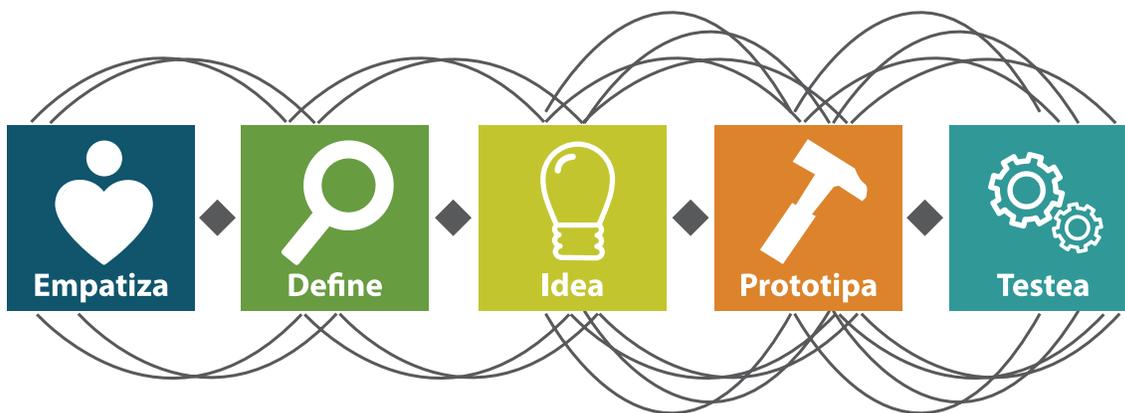
Para comenzar a utilizar la metodología es muy importante preparar estos cuatro puntos:

- Los materiales. Los usados en las técnicas de Design thinking están al alcance de cualquiera. Hazte de rotuladores, hojas de papel, notas adhesivas, lápices de colores, pegamento y una cámara fotográfica. Serán nuestras herramientas para promover la comunicación visual que es fundamental en la metodología. Una imagen vale más que mil palabras; y, lo que es más importante, una imagen puede evocar un sinfín de ideas, ya que da pie a la interpretación.
- El equipo. En el Design thinking es imprescindible trabajar en equipo. Cuanto más diverso sea, mejor, así podrás sumar puntos de vista, conocimientos y experiencia. Es imprescindible que haya al menos una persona con conocimientos sobre la metodología que sepa guiar el proceso. Y aunque debe tener un núcleo estable de personas que participen hasta el final, se podrán sumar otras dependiendo de la fase en la que nos encontremos, por ejemplo, en la generación de ideas o en la prueba de prototipos.
- El espacio. Durante el proceso necesitarás un espacio de trabajo, aunque también desarrollarás técnicas fuera de él. Busca un sitio lo suficientemente amplio para trabajar en torno a una mesa, con paredes libres donde pegar la información que vayas generando. Piensa en un lugar luminoso e inspirador que propicie el trabajo relajado y los haga sentir cómodos y con un buen estado anímico. ¿Has oído hablar de las famosas oficinas de Google? Un espacio inspirador motiva la innovación.
- La actitud. En el Design thinking es imprescindible la actitud. Debemos adoptar la que se denomina “Actitud del Diseñador”. Ser curiosos, y observadores. En cualquier detalle podemos encontrar información trascendente. Debemos ser empáticos, tanto con las personas como con sus circunstancias. Ser capaces de ponernos en la piel del otro. Cuestionarnos el *statu quo*, y no cargar con prejuicios o asunciones; ser optimistas y positivos. Perder el miedo a equivocarnos y ver los errores como oportunidades.

El proceso de Design thinking se compone de cinco etapas. No es lineal. En cualquier momento podrás ir hacia atrás o hacia delante, si lo consideras oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas. Comenzarás recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que te encuentres.

A lo largo del proceso irás afinando ese contenido hasta desembocar en una solución que cumpla con los objetivos del equipo e, incluso, los supere.

**EMPATIZA.** El proceso de Design thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando y de su entorno. Debemos ser capaces de ponernos en la piel de dichas personas para ser capaces de generar soluciones consecuentes con sus realidades (**Figura 149**).



**Figura 149.** El proceso completo.

**DEFINE.** Durante la etapa de **definición** debemos cribar la información recopilada durante la fase de **empatía** y quedarnos con lo que realmente aporta valor y nos lleva al alcance de nuevas perspectivas interesantes. Identificaremos problemas cuyas soluciones serán clave para la obtención de un resultado innovador.

**IDEA.** La etapa de **ideación** tiene como objetivo la generación de un sinnúmero de opciones. No debemos quedarnos con la primera idea que se nos ocurra. En esta fase, las actividades favorecen el pensamiento expansivo y debemos eliminar los juicios de valor. A veces, las ideas más estrambóticas son las que generan soluciones visionarias.

**PROTOTIPA.** En la etapa de **prototipado** volvemos las ideas realidad. Construir prototipos hace las ideas palpables y nos ayuda a visualizar las posibles soluciones, poniendo de manifiesto elementos que debemos mejorar o refinar antes de llegar al resultado final.

**TESTEA.** Durante la fase de **testeo**, probaremos nuestros prototipos con los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando; esta fase es crucial y nos ayudará a identificar mejoras significativas, fallos a resolver y posibles carencias. En esta etapa evolucionaremos nuestra idea hasta convertirla en la solución que buscamos.



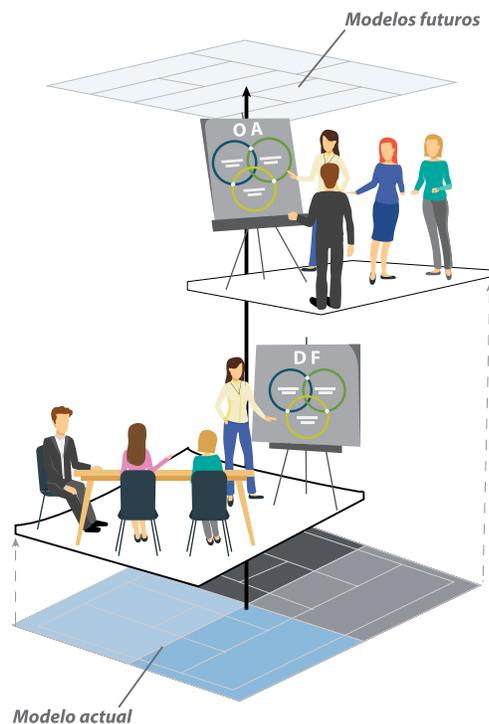
## Herramienta estratégica. Modelo MAC-Innovación

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 (**Figura 150**).

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?

Un nuevo modelo de negocio no es una extensión del pasado ni una pequeña modificación en el funcionamiento de la empresa. Es cambiar radicalmente la esencia misma del negocio buscando principalmente<sup>206</sup>:

- Crear nuevos mercados.
- Servir a nuevos clientes.
- Desarrollar nuevas fuentes de ventajas competitivas.
- Generar nuevas fuentes de ingresos diferentes.
- Ingresar en el mercado de una forma única y diferenciada.



**Figura 150.** Mejóralo. Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011.

Para facilitar a la empresa rural la formulación e implementación de estrategias de negocios novedosas y revolucionarias, a continuación, se presenta el Modelo MAC-Innovación, que se integra de 10 pasos para la innovación en modelos de negocio, el cual retoma las diversas estrategias y herramientas señaladas en los capítulos anteriores.

- Integrar un equipo de innovación.
- Establecer un ambiente favorable para la creatividad y la innovación.
- Definir la estrategia y el modelo de negocio actual.
- Reconocer los supuestos fundamentales que sustentan el modelo de negocio actual.
- Análisis del entorno externo del modelo de negocio actual.
- Evaluación del modelo de negocio actual.
- Establecer nuevas ópticas acerca de la estrategia y el modelo de negocio.
- Definir diferentes opciones estratégicas a partir de las nuevas ópticas.
- Evaluar y seleccionar una estrategia original y superior.
- 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. Es un hecho que la innovación en modelos de negocio requiere la participación de personas de toda la empresa rural. Innovar consiste en perseguir la creación de valor mediante la exploración de los nueve módulos del lienzo de modelo de negocio; por esta razón, los equipos de innovación en modelos de negocio deben contar con una base heterogénea de miembros, ya que la diversidad promueve la generación, la discusión y la selección de ideas nuevas. No se debe descartar la posibilidad de incorporar algún miembro ajeno a la empresa e, incluso, niños. La diversidad funciona, aunque es importante enseñar a los miembros a escuchar de forma activa. Considere la posibilidad de incluir un moderador imparcial para las reuniones clave.

Un equipo de innovación en modelos de negocio debe tener miembros diversos:

- De diferentes unidades de la empresa.
- De distinta edad.
- Con diferentes especialidades.
- Con diferente antigüedad.
- Con diferente grado de experiencia.
- Con diferente bagaje cultural.



## 2. Establecer un ambiente favorable para la creatividad y la innovación

Un ambiente favorable es aquel donde no existe aversión al riesgo ni resistencia consciente a introducir cambios. En el conjunto de herramientas estratégicas señaladas abordamos varias metodologías para estimular la creatividad de los equipos de trabajo, entre ellas se encuentra el método de la 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”, “exprésate de forma plástica” 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, utilizando cualquiera de las herramientas señaladas para este fin. Una buena forma de recopilar las ideas es escribiéndolas en notas adhesivas 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 que pueda 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 modelo de negocio para comprender con claridad cómo funciona y cómo se generan los beneficios actualmente. El cuadro incluye algunas preguntas clave y ejemplos que pueden servir para fortalecer la elaboración del lienzo del modelo de negocio que opera la empresa rural.

## 4. Reconocer los supuestos fundamentales que sustentan el modelo de negocio actual

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 compete.

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.

### Preguntas para identificar el modelo de negocio actual

Pregunta	Ejemplo
¿Qué proveemos al cliente?	Beneficios, soluciones, productos, servicios, funciones
¿Cuál es nuestra propuesta de valor?	Mejor servicio, costo, producto más funcional
¿Qué beneficios obtiene el cliente de nuestra oferta?	Pasión, tranquilidad, alegría, seguridad, respeto, inocuidad, comodidad, conveniencia
¿A quién servimos?, ¿quién es nuestro cliente?	Distribuidores, compradores, usuarios, intermediarios, consumidor final
¿Hacia qué segmentos de mercado nos enfocamos?	Jóvenes, mujeres, personas obesas, amantes de la adrenalina, tercera edad, conservadores del medio ambiente
¿Cuál es el alcance de mercado?	Global, regional, local, virtual
¿Cómo ingresamos al mercado?	Adquisiciones, desarrollo, capital propio, socios
¿Cómo lo proveemos?, ¿qué canales utilizamos para llegar a los clientes?	Distribuidores, franquicias, venta directa, establecimiento físico, internet
¿Qué dinámica de relaciones debemos establecer con nuestros clientes?	Cara a cara, indirecta, continua, diaria esporádica
¿Cómo cobramos nuestros servicios?	Por suscripción, subasta, precio fijo, tarjeta de crédito depósito bancario
¿Cómo está diseñada nuestra cadena de valor?	Verticalmente integrada, redes de valor, alianzas estratégicas
¿Qué capacidades debemos dominar?	Flexibilidad y agilidad operativa, conocimiento del cliente, excelencia en las relaciones, innovación permanente
¿Cómo nos organizamos?	Por unidades de negocio, geografía, función, departamento
¿Qué activos clave debe poseer nuestro negocio?	Patentes, derechos de obtentor, marcas registradas, marcas colectivas, denominación de origen, procesos, tecnologías, relaciones e información del cliente, tiendas, fábricas
¿Cuáles son los procesos clave en nuestro negocio que no podemos delegar a terceros?	Investigación y desarrollo, diseño, comercialización, manufactura, distribución
¿Qué valores y conductas incentivamos?	Excelencia operacional, servicio, intimidad con el cliente, innovación
¿Cuáles son los principales impulsores de utilidad?	Eficiencia, exclusividad, economías de escala, diversificación de portafolios y de mercados, enfoque, establecimiento de monopolio temporal, limitada participación de competidores, agilidad operativa
¿De dónde proceden nuestros márgenes?	Derechos de propiedad, patentes, suscriptores, lealtad del cliente, oportunidad, disponibilidad
¿Qué determina la magnitud de nuestros márgenes?	Rápida rotación de productos, bajo punto de equilibrio por costos de insumos y mano de obra, volúmenes y tamaño de mercados, masividad

Fuente: Valdés, L. 2015. El Dado de las 7 Caras Recargado. Fundación para el Liderazgo e Innovación Estratégica A.C. México.

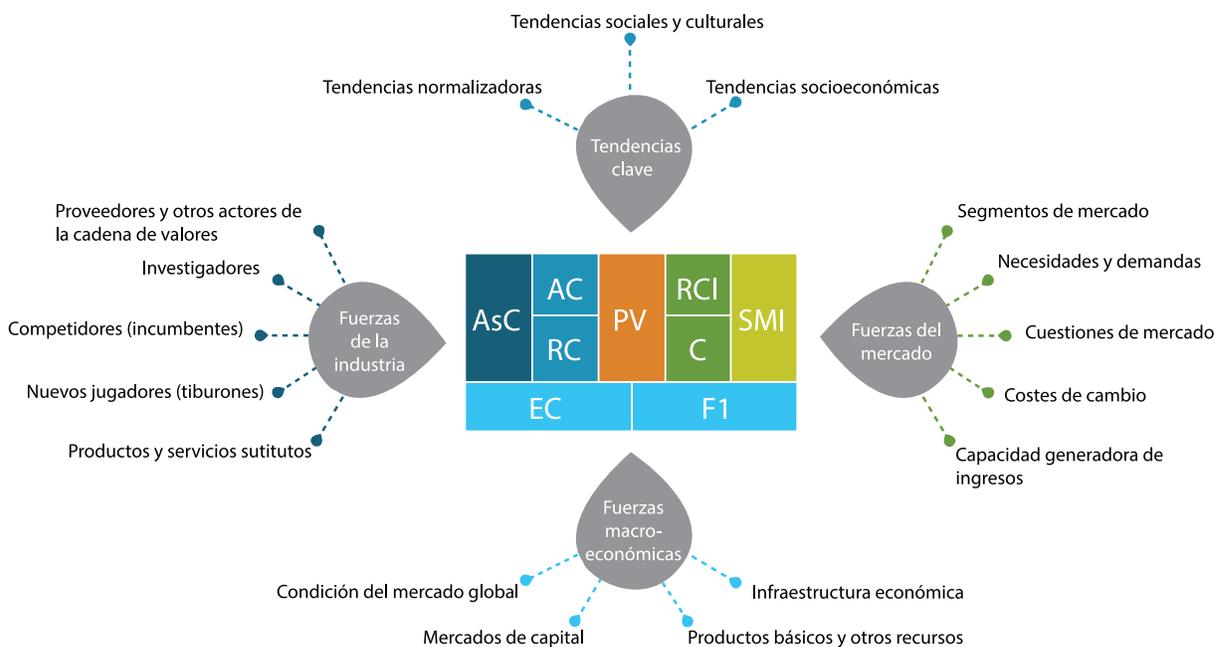


## 5. Análisis del entorno externo del modelo de negocio actual

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; asimismo, 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 (**Figura 151**).

Para el análisis del entorno del modelo de negocio de la empresa rural es recomendable considerar las cuatro áreas más importantes: análisis del mercado (fuerzas del mercado), análisis competitivo (fuerzas de la industria), macroeconomía (fuerzas macroeconómicas) y previsión (tendencias clave).



**Figura 151.** Conoce el entorno.

Para cada una de estas áreas se plantea una serie de preguntas clave que se contestan con la información del modelo de negocio específico. Asimismo, en el lienzo de modelo de negocio se deben señalar las preguntas irruptoras que ayuden a ratificar o modificar alguno de los aspectos del modelo que se está evaluando.

### Preguntas clave para el análisis competitivo

Elementos	Característica	Preguntas
Competidores	Identifica a los competidores incumbentes y sus productos fuertes relativos	¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? Describe su oferta ¿Qué estructura de costos tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?
Nuevos jugadores (tiburones)	Identifica a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocio diferente al tuyo	¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado? ¿En que se distinguen? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? ¿Qué barreras deben superar? ¿Cuáles son sus propuestas de valor? ¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué estructuras de costos tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre tus segmentos de mercado, fuentes de ingreso y márgenes?
Productos sustitutos	Describe los posibles sustitutos de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias	¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros? ¿Cuánto cuentan en comparación con los nuestros? ¿De qué tradición de modelos de negocios procede n estos productos sustitutos?
Productos complementarios	Describe los posibles complementarios de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias	¿Qué productos o servicios podrían complementar a los nuestros? ¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros? ¿
Proveedores y otros actores de la cadena	Describe a los principales incumbentes de la cadena de valor de tu mercado e identifica nuevos jugadores emergentes	¿Cuáles son los principales jugadores de la cadena de valor? ¿En qué grado depende tu modelo de negocio de otros jugadores? ¿Cuáles son los más rentables?

Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.



### Preguntas clave para el análisis del mercado

Elementos	Característica	Preguntas
Cuestiones de mercado	Identifica los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta	¿Cuáles con las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente? ¿Qué cambios se están produciendo? ¿Hacia dónde va el mercado?
Segmentos de mercado	Identifica los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos	¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado? ¿En que se distinguen? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? ¿Qué barreras deben superar? ¿Cuáles son sus propuestas de valor? ¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué estructuras de costos tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre tus segmentos de mercado, fuentes de ingreso y márgenes?
Necesidades y demandas	Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas	¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros? ¿Cuánto cuentan en comparación con los nuestros? ¿De qué tradición de modelos de negocio procede n estos productos sustitutos?
Costos de cambio	Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia	¿Qué productos o servicios podrían complementar a los nuestros? ¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros?
Capacidad generadora de ingresos	Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios	¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes? ¿Dónde se puede conseguir un margen de beneficiarios mayor? ¿Los clientes tienen a su alcance productos y servicios más baratos?

Fuente: Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.

### Preguntas clave para las fuerzas macroeconómicas

Elementos	Característica	Preguntas
Condiciones del mercado global	Esboza las opciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica	¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia? Describe el sentimiento general del mercado ¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?
Mercados de capital	Describe las condiciones actuales	¿En qué estado se encuentran los mercados de capital? ¿Es fácil obtener fondos para tu mercado? ¿El capital inicial, el capital de riesgo, los fondos públicos, el capital de mercado y los créditos son de fácil acceso?
Productos básicos y otros recursos	Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio	Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio, por ejemplo, precio del petróleo y costo del trabajo ¿Es fácil obtener los recursos necesarios para efectuar el modelo de negocio?
Infraestructura económica	Describe la infraestructura económica de tu mercado	¿Es buena la infraestructura (pública) del mercado ¿Cómo describirías el transporte, el comercio, la calidad de la educación? ¿Son muy buenos los recursos públicos disponibles para las empresas? ¿Cómo califican la calidad de vida?

Fuente: Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.

### Preguntas clave para las fuerzas de prevención

Elementos	Característica	Preguntas
Tendencias tecnológicas	Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo de negocio o permitir su evolución o mejora	¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia? Describe el sentimiento general del mercado ¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?
Tendencias normalizadoras	Describe las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio	¿En qué estado se encuentran los mercados de capital? ¿Es fácil obtener fondos para tu mercado? ¿El capital inicial, el capital de riesgo, los fondos públicos, el capital de mercado y los créditos son de fácil acceso?
Tendencias sociales y culturales	Identifica las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio	Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio, por ejemplo, precio del petróleo y costo del trabajo ¿Es fácil obtener los recursos necesarios para efectuar el modelo de negocio?
Tendencias socioeconómicas	Describe las principales tendencias socioeconómicas para tu modelo de negocio	¿Cuáles son las principales tendencias demográficas? ¿Qué parte de la población vive en zonas urbanas, oposición a emplazamientos rurales?

Fuente: Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.

## 6. Evaluación del modelo de negocio actual

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 debido a la entrada de otros competidores que llegan con nuevos y poderosos modelos de negocio 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 cuándo 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, entre otros) que, si no se hacen revisiones frecuentes, es posible que no se detecten a tiempo los problemas del modelo de negocio y, en consecuencia, la empresa desaparezca.



La evaluación del modelo de negocio debe hacerse desde una perspectiva global y en cada uno de los módulos; ésta puede llevarse a cabo por la metodología DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Por ejemplo, un punto débil en un módulo podrá tener consecuencias en otros módulos. Por esta razón, la evaluación de modelos de negocio combina elementos individuales con la totalidad del modelo.

A través del análisis DAFO se plantean cuatro preguntas. Las dos primeras: ¿cuáles son los puntos débiles de la empresa?, ¿cuáles son sus puntos fuertes? evalúan los aspectos internos del negocio. Las otras dos, ¿qué oportunidades tiene la empresa?, ¿a qué amenazas potenciales se enfrenta? estudian la posición del negocio en su entorno. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionarán un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y, en última instancia, la innovación en el modelo de negocio de la empresa rural.

En los siguientes apartados se plantea una serie de preguntas para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del modelo de negocio de una empresa rural. Los resultados de este análisis pueden sentar las bases del cambio y la innovación del modelo de agronegocio.

#### Evaluar la propuesta de valor

- ¿Nuestra oferta de valor está bien alineada con el problema/necesidad del cliente?
- ¿Nuestra oferta de valor tiene la fortaleza del «efecto red»?
- ¿Hay una buena sinergia e interrelación entre los diferentes productos y servicios de nuestra oferta de valor?
- ¿Están nuestros clientes actuales bien satisfechos con nuestra oferta de valor?

#### Evaluar el modelo de ingresos

- ¿Nuestros beneficios tienen un buen margen?
- ¿Son los ingresos predecibles?
- ¿Es el flujo de ingresos recurrente, y las compras frecuentes y repetibles?
- ¿Está nuestro flujo de ingresos diversificado?
- ¿El flujo de ingresos es sustentable en el tiempo?
- ¿Cómo es el flujo de caja del modelo?, ¿podemos vender antes de incurrir en gastos?
- ¿Nosotros estamos cobrando por lo que los clientes realmente están dispuestos a pagar?
- ¿Nuestro mecanismo de fijación de precios está alineado a lo que el cliente está dispuesto a pagar?

## Evaluar la estructura de costos

Para evaluar la estructura de costos de un modelo de negocio debemos preguntarnos:

- ¿Son nuestros costos predecibles?
- ¿Está nuestra estructura de costos totalmente alineada con el modelo de negocio?
- ¿Son nuestras operaciones eficientes en costos?
- ¿Nos beneficiamos de la economía de escala?
- ¿Nos beneficiamos de la economía del “efecto red”?

## Evaluar los recursos clave

Las preguntas centrales para evaluar los recursos clave de un modelo de negocio son:

- ¿Están los recursos clave disponibles como ventaja comparativa de nuestro modelo de negocio?
- ¿Son nuestros recursos clave difíciles de replicar para competir?
- ¿Los recursos necesarios son predecibles?
- ¿Están disponibles los recursos clave para el despliegue en la cantidad y el tiempo correctos?
- Evaluar los procesos y actividades clave. Los procesos y las actividades clave deben evaluarse en base a las siguientes preguntas: ¿qué tan eficientemente ejecutamos los procesos y actividades clave?
- ¿Son nuestros procesos y/o actividades clave difíciles de copiar por la competencia?
- ¿Cuál es la capacidad de ejecución de los procesos y actividades clave de mi modelo de negocio?
- ¿El balance entre los procesos y las actividades en outsourcing y en insourcing es adecuado al modelo de negocio?
- ¿Están efectivamente localizados los procesos y las actividades clave del modelo de negocio?

## Evaluar los socios y alianzas clave

- ¿Estamos enfocados y trabajamos de manera cercana con nuestros socios para atender las necesidades de los clientes?
- ¿Disfrutamos de buenas relaciones con los socios clave?
- ¿Obtenemos ventaja económica de nuestra alianza con los socios clave del negocio?
- ¿Nos informan con antelación cualquier cambio en sus políticas y estrategias de negocio?



### Evaluar los segmentos de clientes

- ¿Es adecuado el segmento de clientes al que estoy dirigiendo mi oferta de valor?
- ¿Están satisfechos nuestros clientes con nuestra oferta de valor?, ¿en qué medida?
- ¿Cómo es el índice de pérdida de clientes: baja, media o alta?
- ¿Está nuestra cartera de clientes bien segmentada?
- ¿Estamos continuamente agregando nuevos miembros a nuestra cartera de clientes?
- ¿A qué ratio crece nuestra cartera de clientes?

### Evaluar los canales

- ¿Son nuestros canales efectivos en la entrega de la oferta de valor?
- ¿Llegar al canal es fácil para nuestros clientes?
- ¿La llegada del canal a nuestros clientes es fuerte?
- ¿Los canales proveen alcance y economía al modelo?
- ¿Los canales están fuertemente integrados al modelo de negocio?
- ¿Están los canales fuertemente enlazados con nuestros segmentos de clientes?

### Evaluar el manejo de las relaciones

- ¿Las relaciones con nuestros clientes están consolidadas?
- ¿Es adecuado el manejo de las relaciones con los clientes para cada segmento de clientes?
- ¿El manejo de relaciones con el cliente tiene un bajo costo en su relación costo/beneficio?
- ¿Cómo somos percibidos por los segmentos de clientes?

### Evaluación de amenazas de modelos de agronegocios

Para evaluar las diferentes amenazas de un modelo de agronegocios se plantean las siguientes preguntas para cada uno de los nueve módulos del lienzo del modelo. El resultado de este análisis permitirá llevar a cabo las estrategias adecuadas que posibiliten disminuir y/o eliminar alguna amenaza que afecte la competitividad del modelo.

### Amenazas para la propuesta de valor

- ¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?
- ¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?

### Amenazas para los ingresos

- ¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios?, ¿y la tecnología?
- ¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?
- ¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?

### Amenazas para los costos

- ¿Qué costos amenazan con volverse impredecibles?
- ¿Qué costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?

### Amenazas para los recursos clave

- ¿Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos?
- ¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?

### Amenazas para los procesos y actividades clave

- ¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?
- ¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?

### Amenazas para los socios y alianzas

- ¿Corremos el riesgo de perder clientes?
- ¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?
- ¿Dependemos demasiado de determinados socios?

### Amenazas para los segmentos de mercado

- ¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?
- ¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?
- ¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?
- ¿A qué velocidad aumenta la competencia en nuestro mercado?

### Amenazas para los segmentos de los canales

- ¿La competencia pone en peligro nuestros canales?
- ¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?



## Amenazas para las relaciones

- ¿Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?

## Evaluación de oportunidades de modelos de agronegocio

Los diferentes modelos de negocio también cuentan con oportunidades para mejorar su competitividad; para evaluar éstas se plantean las siguientes preguntas para cada uno de los nueve módulos del lienzo del modelo de agronegocios. El resultado de este análisis permitirá llevar a cabo las estrategias adecuadas que posibiliten potencializar las fortalezas del modelo de negocio.

## Oportunidades para la propuesta de valor

- ¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?
- ¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?
- ¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos realizar para nuestros clientes?
- ¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?

## Oportunidades para los ingresos

- ¿Podemos sustituir los ingresos por transacciones por ingresos recurrentes?
- ¿Qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?
- ¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?
- ¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?
- ¿Podemos elevar los precios?

## Oportunidades para los costos

- ¿Qué costos podemos reducir?

## Oportunidades para los recursos clave

- ¿Podríamos obtener recursos más baratos y obtener los mismos resultados?
- ¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?
- ¿Qué recursos clave están poco explotados?
- ¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?

### Oportunidades para los procesos y actividades clave

- ¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?
- ¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?
- ¿El soporte de la investigación y desarrollo podría aumentar la eficiencia?

### Oportunidades para los socios y alianzas

- ¿Hay oportunidades de externalización?
- ¿Una mayor colaboración con los socios nos permitirá concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?
- ¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?
- ¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?
- ¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?

### Oportunidades para los segmentos de mercado

- ¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?
- ¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?
- ¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?

### Oportunidades para los segmentos de los canales

- ¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?
- ¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?
- ¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?
- ¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?
- ¿Podríamos acompañar mejor los canales con los segmentos de mercado?

### Oportunidades para las relaciones

- ¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?
- ¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?
- ¿Podríamos aumentar la personalización?
- ¿Cómo podríamos aumentar los costos de cambio?
- ¿Hemos identificado y eliminado clientes que no son rentables?, si no es así ¿por qué?
- ¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?



## 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. Hay dos herramientas que ayudan en la creación de nuevos puntos de vista para identificar ideas y oportunidades:

### 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.

1. 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.
2. Agrupar las tendencias anteriores en función de un tema de tal manera que pueda ser enunciado en términos de una discontinuidad: de... a...
3. 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

Discontinuidades	De un mercado local a un mercado internacional
Tecnológicas	Tecnologías que permite mejorar la vida de anaquel y homogenizar 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

Fuente: Valdés. 2004. innovación: el arte de inventar el futuro Editorial Norma. Colombia.

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

## De un mercado local a un mercado internacional

Discontinuidades	De un mercado local a un mercado internacional
Nuevos supuestos o posibles oportunidades de mercado	<p>Integración de una red de valor que permita atender con eficacia y competitividad el mercado internacional.</p> <p>Introducción de chayotes (con espinas, color, consistencia, tamaño) con características apropiadas para cada segmento de mercado: local, regional, nacional e internacional.</p>

Fuente: Adaptación de Valdés. 2004. innovación: el arte de inventar el futuro Editorial Norma. Colombia.

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

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 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. 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 dos herramientas 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. En el cuadro se muestra el segmento de un tablero estratégico que tiene que ver con el elemento de propuesta de valor de una empresa rural que comercializa jamaica.

Otra manera para la determinación de opciones estratégicas, la evaluación de propuestas de valor y los modelos de negocio, así como explorar nuevos segmentos de mercado, es utilizar el método de la estrategia del océano azul. Este tipo de estrategia impone un desafío para que las compañías

abandonen el océano rojo de la competencia intensa y abran espacios de mercado no aprovechados, y que la competencia pierda relevancia. En lugar de repartirse la demanda existente y compararse constantemente con los competidores, la estrategia del océano azul se enfoca en el aumento del tamaño de la demanda mediante la innovación en valor. El valor para los compradores se incrementa al buscar y crear elementos que la industria nunca antes ha ofrecido. Recordemos que el método de la estrategia del océano azul cuenta con la herramienta denominada “esquema de las cuatro acciones”, que plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y del modelo de negocio establecido.

Elemento del modelo de negocio	Alternativas posibles
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto conveniencia. Jamaica limpia y empaquetada en bolsas de diferentes tamaños y lista para ponerse a hervir y preparar agua.</li> <li>• Elaborar presentaciones de jamaica a granel y deshidratada y molida para la preparación de té.</li> <li>• Producto exclusivo al elaborarse con semilla única, desarrollada por la empresa para su venta en cierto mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

1. De las variables que el sector da por sentadas, ¿cuáles se deben eliminar?
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?
3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
4. ¿Qué variables, que el sector nunca haya ofrecido, se deben crear?

En este método se considera también la exploración de grupos que no sean clientes para crear océanos azules y llegar a mercados vírgenes. Así, pues, la combinación del concepto de innovación en valor y el esquema de las cuatro acciones con el lienzo de modelo de negocio, generan una herramienta nueva y muy potente, con una imagen integral que nos ayuda a entender el impacto de la modificación parcial de un modelo de negocio en las otras partes o resto de módulos (cualquier módulo).

El lienzo se divide en dos partes: la parte de la derecha se centra en el valor y los clientes; la de la izquierda, en el costo y la infraestructura. La modificación de los elementos de la derecha tiene ciertas implicaciones para los elementos del lado izquierdo.

Veamos el estudio del impacto que genera la modificación de la propuesta de valor. Aquí se parte del planteamiento de las cuatro preguntas del esquema de las cuatro acciones; de manera simultánea



se valora su impacto en los costos y se averigua qué elementos deberían o podrían cambiarse con relación al valor (canales, relaciones, fuente de ingresos y segmentos de mercado). En este caso resulta muy útil contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué componentes o servicios menos valiosos podrían eliminarse o reducirse?
- ¿Qué componentes o servicios se podrían mejorar o crear desde cero para ofrecer una nueva experiencia al cliente?
- ¿Cómo afectarían los cambios de la propuesta de valor a los costos?
- ¿Cómo afectarían los cambios de la propuesta de valor al cliente?

### 9. Evaluar y seleccionar una estrategia original y superior

Las diferentes opciones estratégicas deben ser evaluadas. Aunque esta no es una tarea sencilla, existen diversas técnicas que ayudan, desde las clásicas que utilizan indicadores económicos (tasa interna de retorno, por ejemplo), hasta cómo utilizar los criterios cualitativos (recomendada por los expertos) más apropiados a las alternativas propuestas. Se pueden realizar mediante preguntas como las siguientes:

- ¿Alguna otra empresa o competidor tiene una estrategia similar?
- ¿Se orienta la estrategia a cubrir necesidades no percibidas por el cliente o segmentos de mercado no reconocidos aún?
- ¿Se enfoca la estrategia hacia la introducción de una tecnología disruptiva o un cambio discontinuo previsto en el mercado?
- ¿La estrategia está apoyada por una competencia medular difícil de imitar o se enfoca hacia un campo en que no existe un liderazgo establecido?
- ¿La estrategia nos ayudará a desarrollar una competencia nueva y distintiva?
- ¿Se establecen nuevas reglas del juego en el sector?

El método de "apúntelo en una servilleta" referido en la "Herramienta estratégica. Diez maneras de evaluar el mercado" es ideal para evaluar la alternativa estratégica elegida e identificar el atractivo de cualquier mercado potencial.

Finalmente, 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 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.

Las empresas rurales deben mantener un elevado dinamismo, una gran confianza y disposición hacia sus empleados: disposición de tiempo para imaginar, desarrollar nuevas ideas y nuevas posibilidades, espontaneidad, alegría, humor, informalidad, libertad para debatir cuestiones de manera abierta, para asumir riesgos y para cometer errores. Si un empleado tiene oportunidad de participar en las decisiones que afectan a la empresa y a él, seguramente aportará más a la organización y se sentirá más satisfecho con su trabajo y consigo mismo. Esta situación genera un círculo virtuoso, ya que, a mayor satisfacción personal, mayor será su motivación, y a mayor motivación del recurso humano, mayor desempeño empresarial.

Por tanto, atribuir importancia a la innovación en una empresa rural y saber manejar la información relacionada con el modelo de negocio, ayudará a decidir sobre sus productos, servicios, clientes y proveedores; a reaccionar ante la competencia; anticiparse a los cambios en el mercado, en su organización y estructura y en la tecnología disponible, en los procesos productivos, entre otros.





CAPÍTULO

05 —

De la visión a la  
estrategia

05\_

DE LA IDEA A LA  
PRÁCTICA

En este apartado se integra lo presentado hasta este momento, para ello se ligan los retos y algunas de las herramientas estratégicas descritas para poner en marcha o mejorar un agronegocio, a través de la metodología denominada “Modelo MAC”. Este proceso de diseño de modelo de negocio es genérico y flexible por lo que puede adoptarse en cualquier tipo de negocio; cualquier empresa o persona puede hacerlo suyo y personalizar y generar negocios con un menor índice de fracaso. Es una metodología fácil de entender e implementar, ya que se basa en un proceso iterativo con etapas claramente identificadas y que se pueden abordar con ayuda del conjunto de estrategias descritas y ejemplificadas a lo largo del libro, y que al final de este capítulo se contemplan y se incluyen otras más.

El Modelo MAC tiene cinco fases: i) Idea, ii) Estrategia, iii) Diseño, iv) Aplicación y v) Administración (gestión) (**Figura 152**).

El modelo se ilustra de manera lineal para facilitar su comprensión, pero su implementación puede llevarse a cabo simultáneamente en algunas fases; por ejemplo, las fases de estrategia y diseño pueden desarrollarse en paralelo: se puede empezar a crear diversos prototipos de modelos de negocio a modo de ideas preliminares en la fase de estrategia. Asimismo, la creación de prototipos durante la fase de diseño puede generar ideas nuevas que requieran un rediseño de las estrategias consideradas o un repaso de la fase análisis de estrategia.



**Figura 152.** Los pasos.



La última fase (Administración) consiste en la gestión constante del modelo de negocio. En el entorno actual, es preferible asumir que la mayoría de los modelos de negocio, incluso los que triunfan, tienen una vida útil corta. Si tenemos en cuenta la inversión que supone para una empresa la generación de un modelo de negocio, resulta lógico ampliar su vida útil mediante una gestión y un desarrollo continuo, hasta que necesite una reforma completa. La gestión de la evolución del modelo revelará qué componentes siguen siendo relevantes y cuáles se han quedado obsoletos en función de los cambios en el entorno de la empresa.

Siguiendo estos pasos conseguirás transformar tu idea en un agronegocio, elaborando en gabinete y validando en campo tu modelo de negocio y, posteriormente, salir al mercado con un producto competitivo y que atiende las necesidades de tu mercado meta, empezando con un primer prototipo de producto el cual se irá ajustando conforme el mercado lo vaya pidiendo y tú lo vayas conociendo.

La clave de todo este proceso es la obsesión por el cliente y el modelo de negocio, no por el producto, lo que supone un cambio radical respecto a paradigmas tradicionales del viejo modelo de competencia. El objetivo no es crear un producto sino dar con el modelo de negocio adecuado, uno que resuelva una necesidad real mediante la experimentación y el aprendizaje.

## Fase 1. Idea

Es momento de darle forma a esa idea que te ha dado vueltas en la cabeza desde hace tiempo; para iniciar tu agronegocio debes identificar una idea con potencial, por lo tanto, para empezar a trabajar con la idea deberás hacer uso de la herramienta **Cómo desarrollar ideas**, que señala que tu idea debe reformularse de tal manera que plantees una hipótesis en forma de un problema y su solución; es decir, debes empezar a jugar un poco con la idea, para ver si realmente es una idea interesante o una de tantas que no tendrá éxito. Siempre debes tener presente que una idea por sí sola no vale nada.

De esta manera se pasa de una idea abstracta, a reflexionar sobre un problema que necesita resolverse, y a una solución interesante para ello, logrando así el primer paso para completar el modelo, que es crear un negocio viable y sostenible.

## Fase 2. Estrategia

En esta fase debes profundizar en los desafíos que enfrenta tu idea, así como elegir las herramientas estratégicas adecuadas y, con base en ello, debes desarrollar cada uno de los nueve bloques del canvas, lo que te permitirá dar forma a tu modelo de negocio. En esta fase, cuestionarse las premisas del sector y los patrones de modelos de negocio establecidos es clave del éxito.

Una vez que hayas definido las hipótesis de problema y posible solución, deberás centrarte en los beneficios que aporta tu solución a los clientes, es lo que llamamos propuesta de valor. Como has detectado una necesidad en alguien ahora debes ir un paso más e identificar de la manera más concreta posible quiénes serán tus clientes, identificando el segmento de mercado que deseas atender, con ayuda de la herramienta **Identifica a tu mercado**, calcular su tamaño su ubicación y demás características señaladas en esa herramienta. Posteriormente, determina el perfil del cliente que integra ese mercado para conocer sus frustraciones y deseos con ayuda de la herramienta **Mapa de empatía**.

Entonces ya tienes definido tu segmento de clientes y el perfil de los mismos; ahora debes hacer uso de la herramienta **Canvas o Lienzo de propuesta de valor**. Este canvas, como ya se señaló, es una herramienta visual que permite definir (o ajustar) tu propuesta de valor por medio de la conexión de las necesidades y deseos del cliente con tu propuesta de valor.

Con la definición de los dos primeros bloques del canvas: propuesta de valor y segmento de mercado, debes plantear cómo logramos comunicar o informar a esos clientes que tu agronegocio tiene una propuesta de valor adecuada a sus necesidades (canales de comunicación), en qué lugares los puede adquirir (canales de venta) y qué tipo de relación se establecerá entre ambos (relaciones con los clientes). Para ello, debes hacer uso de la mercadotecnia, por lo que te debes apoyar en la herramienta **Marketing de guerrilla**.

Los segmentos de clientes te ayudan a determinar el rango de precios al que puedes aspirar, si vas a clientes low-cost te encontrarás una feroz competencia; en cambio, si vas a clientes premium podrás elevar los precios. Evidentemente la estructura de precios debe de ir de la mano de la propuesta de valor, y siempre debes procurar que el valor percibido sea mayor al precio.

El grado en que la empresa es capaz de superar las expectativas de los clientes te permitirá generar ingresos y saber por lo que los clientes están dispuestos a pagar (bloque fuente de ingresos) que, en comparación con los costos asociados a la operación de todo el modelo (bloque 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 (TIR) para asegurar la sustentabilidad de la organización.

A la hora de fijar el precio también debes tener en cuenta el costo del desarrollo de la propuesta de valor, no es lo mismo prestar un servicio que fabricar un producto, y siempre se tiene que cumplir la máxima de que los ingresos deben superar a los gastos lo antes posible.

En este momento no necesitas un nivel de detalle muy alto en la estructura de gastos e ingresos, sino un desglose que te permita saber si el negocio puede ser rentable. Ya llegará el momento de ajustar y precisar las cuentas, pero si en una primera evaluación se ve claramente que los gastos son mucho mayores a los ingresos, se debe cambiar el enfoque antes de continuar.



Finalmente, debes definir los tres bloques restantes que están asociados a la elaboración y distribución de la propuesta de valor; es decir con qué recursos cuentas tanto físicos, humanos, intelectuales y económicos, y cuál es su importancia para el desarrollo de la propuesta de valor (bloque recursos clave), e identificar qué actividades puedes llevar a cabo tu (bloque procesos clave) y cuáles deben contar con apoyo externo que te permita optimizar los recursos (bloque red de aliados o red de valor).

### Fase 3. Diseño

Ahora cuentas con los diferentes elementos que te permiten construir una primera versión de un modelo de negocio que materializa tu idea inicial. Toca analizar y reflexionar sobre las diferentes opciones de modelo de negocio antes de elegir el modelo que vayas a implementar. Juega con varios modelos de asociación; busca fuentes de ingresos alternativas y estudia el valor de diversos canales de distribución. Experimenta con varios patrones de modelo de negocio (herramienta **Patrones de modelos de negocio**) para descubrir y analizar nuevas posibilidades.

Todo lo establecido anteriormente no deja de ser parte de una fase de ideación y conceptualización, es por ello que debemos contrastar esta información generada con quien tiene la respuesta: el mercado.

Para validar tu propuesta de valor como alternativa de solución a un problema que presenta un conjunto de clientes, debes salir a buscar ese tipo de clientes y platicarles sobre tu modelo de negocio. Enumera de 30 a 50 personas que coincidan con la descripción de tu segmento de clientes y que puedas entrevistar fácilmente. Píde su autorización para hacerles una serie de preguntas y prepara un cuestionario para entender todavía mejor el problema y acabar de ajustar la solución a sus necesidades; es decir, rediseña tu segmento de clientes o propuesta de valor en función de las respuestas que obtengas. Puedes apoyarte con la herramienta **Mapa de early adopters**.

Las entrevistas se llaman entrevistas de problema. La razón es sencilla; se quiere contrastar que los problemas, objetivos y acciones de nuestro segmento de clientes realmente son las que creemos; dicho de otra manera, convertir todas las hipótesis de segmento de clientes y propuesta de valor en hechos.

Para realizar estas entrevistas en ningún caso contarás la idea de negocio a tu cliente. La idea es mantener una conversación abierta que te dé la información que necesitas saber para evaluar si existe el problema que quieres resolver, qué intensidad tiene para el cliente, qué objetivos busca completar y si las soluciones que usa actualmente no son suficientes o son claramente mejorables. Cada semana actualiza el canvas para ajustar el diseño del modelo de negocio con tu equipo, a partir de la información que hayas obtenido de las entrevistas.

Una parte fundamental del cuestionario consiste en saber “cuánto” tus clientes están dispuestos a pagar o si están dispuestos a pagar por la solución. No debe ser una pregunta abierta, sino propón una serie de opciones que ya habrás estudiado y fijado convenientemente al calcular los ingresos y costos en tu modelo de negocio.

Una vez hayas conseguido entrevistar de 20 a 50 clientes, ya habrán aflorado patrones de comportamiento y la cantidad de información que tendrás del mercado será mucho mayor que al principio.

Continúa con el proceso hasta que hayas convertido las hipótesis iniciales en hechos. Con la información de las entrevistas redefine el segmento de clientes, sus objetivos, tareas o acciones y problemas y, a continuación, rediseña la propuesta de valor hasta que obtengas la que hará que tus clientes se deleiten.

En este paso no te puedes fiar de todo lo que te dicen (hay estudios que indican: todo el mundo miente), porque ni siquiera ellos mismos tendrán muy claras sus respuestas, pero si te debe servir para acabar de validar que el problema existe y lo quieren solucionar, y que la solución que propones les satisface.

Crea una historia con cada uno de los modelos de negocio potenciales y pide *feedback* sobre tu forma de contarla antes de exponerla frente a expertos externos o posibles clientes para poner el modelo a prueba (herramienta **Cuenta una historia**). Esto no significa que debas modificar el modelo en función de los comentarios que recibas. Escucharás comentarios como “no funcionará; los clientes no lo necesitan”, “no es factible; va contra la lógica de la industria” o “el mercado no está preparado”, pero éstos no son más que indicadores de posibles barreras, no obstáculos. Un análisis más profundo podría ayudarte a perfeccionar el modelo.

Los principales desafíos de la fase de diseño son la generación y adopción de modelos nuevos, innovadores y atrevidos; aquí la clave del éxito es un pensamiento expansionista. Durante la fase de idea debes desarrollar la capacidad de ignorar el *statu quo* (modelos de negocio y patrones actuales) para así poder generar ideas disruptoras. También es esencial adoptar una actitud de diseño orientada al análisis. Los equipos deben tomarse el tiempo necesario para explorar varias ideas, ya que así aumentarán las posibilidades de encontrar alternativas mejores.

El modelo de negocio seguirá iterando a lo largo de la vida de tu agronegocio, así que, hasta que no logres dar con el producto ideal para tus clientes, el modelo de negocio seguirá cambiando de forma iterativa para incorporar los nuevos conocimientos sobre los clientes y adecuarse a los cambios en el entorno y a las nuevas tendencias y modas de los consumidores, aspecto que se aborda con profundidad en el apartado de innovación en modelos de negocio.



## Fase 4. Aplicación

Una vez que tengas el diseño final del modelo de negocio, es el momento de ponerlo en marcha. Tendrás que definir todos los proyectos relacionados, especificar los objetivos, organizar la estructura legal, preparar un presupuesto y una planificación detallados, etcétera. Para ello es necesario elaborar tu plan de negocios (herramienta **Elaboración de plan de negocios**). El plan de negocios es tu guía de aplicación del conjunto de estrategias adoptadas para el éxito de tu modelo de negocio disruptivo. De hecho, el trabajo de diseño y reflexión que hayas hecho para el modelo de negocio es el punto de partida ideal para redactar un sólido plan de negocios.

En esta fase presta especial atención a la gestión de los puntos de incertidumbre: compara las previsiones de riesgos y recompensas con los resultados reales. También deberías desarrollar mecanismos que te permitan modificar y adaptar los diversos elementos de tu modelo de negocio rápidamente en función de la respuesta del mercado. Así pues, se trata de establecer un círculo virtuoso: construir-medir-aprender, establecer una serie de métricas o indicadores con las que midas la reacción de los usuarios (tales como: el costo de adquisición de cliente, el valor del cliente en el tiempo, frecuencia de compra, aumento de ventas al mes, entre otros), apóyate de la herramienta **Mapa de satisfacción del cliente** y, finalmente, debes analizar y aprender de toda esta información para realizar, si fuera el caso, los ajustes correspondientes al modelo de negocio.

## Fase 5. Administración (gestión)

La fase de administración incluye la evaluación continua del modelo y el entorno con el fin de discernir el impacto que podrían tener los factores externos a largo plazo, que permita realizar los ajustes necesarios en los tiempos adecuados.

Debería existir al menos una persona en el equipo de estrategias empresariales (o un equipo nuevo) que se haga cargo de los modelos de negocio y su evolución a largo plazo. Puedes organizar talleres periódicos con equipos interdisciplinarios para evaluar el modelo de negocio; te ayudarán a determinar si el modelo necesita pequeños ajustes o una puesta a punto completa.

Lo ideal es que todos los empleados se involucren en la mejora y el replanteamiento del modelo de negocio de la empresa, y no sea un asunto exclusivo de la alta dirección. El lienzo de modelo de negocio es una herramienta excelente para que todas las personas de la empresa entiendan los modelos de negocio. A menudo, las ideas para modelos de negocio nuevos nacen en el lugar más inesperado de la empresa

Por último, cada vez es más importante responder de forma proactiva a la evolución del mercado. Contempla la posibilidad de gestionar una cartera de modelos de negocio. Vivimos en la era de la generación de modelos de negocio en la que la duración de los modelos de éxito se está acortando a pasos agigantados. Al igual que sucede en la gestión del ciclo vital de los productos tradicionales, es hora de empezar a plantearse la sustitución de los modelos de negocio que generan ingresos actualmente, por modelos de crecimiento adecuados para el mercado del futuro.



# REFERENCIAS

- <sup>1</sup> Marino, Josep & Sanders, William T. Prehistoria del Nuevo Mundo, Edit. Labor, Barcelona, 1973.
- <sup>2</sup> Wikipedia. Economía de México-Tenochtitlan.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_M%C3%A9xico-Tenochtitlan](https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_M%C3%A9xico-Tenochtitlan).
- <sup>3</sup> Ficher Laura y Espejo Jorge. 2011. Mercadotécnica. Cuarta edición. McGrawHill. México. D.F. 273 pp.
- <sup>4</sup> <http://www.reporteniveluno.mx/2016/11/10/starbucks-deja-sus-clientes-disenen-vasos-navidenos/>
- <sup>5</sup> <http://www.redinnovagro.in/documentosinnov/Catalogo200CasosExito.pdf>
- <sup>6</sup> Competir = innovar (y renovar). <https://www.entrepreneur.com/article/265320>
- <sup>7</sup> Mora M.G; Bruna G.D; Kern F.W. Marchant S.R. Espinoza O.A. (2011). Comercialización de Productos de Origen Agropecuario y/o Agroindustrial. <https://es.scribd.com/doc/60680527/Comercializacion-de-Productos-de-Origen-Agropecuario-o-Agroindustrial>
- <sup>8</sup> Adaptación de la historia que describe Francisco Javier Fano <http://www.mejoracompetitiva.es/2013/03/enfoques-competitivos/>
- <sup>9</sup> [www.fao.org/es/esa](http://www.fao.org/es/esa) o [ftp://ftp.fao.org/es/esa/var/pingali\\_aaea.pdf](ftp://ftp.fao.org/es/esa/var/pingali_aaea.pdf)
- <sup>10</sup> Ponti , F. y Ferrás, X. 2008. Pasión por innovar. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- <sup>11</sup> <http://www.mrlucky.com.mx/>
- <sup>12</sup> Carrión Maroto Juan. Estrategia. De la visión a la acción. Segunda Edición. Esic editorial. 2007. Madrid 461.
- <sup>13</sup> Kotler P. y Caslione J. Caótica. 201. Bogotá. Editorial Norma.
- <sup>14</sup> Don Tapscott y Anthony D. Williams (2006). "Wikinomics. Bolsillo Paidós. España.
- <sup>15</sup> <https://www.facebook.com/nuestrohuertomx/>
- <sup>16</sup> <https://www.whatsapp.com/>
- <sup>17</sup> <https://www.tamales.com.mx/>
- <sup>18</sup> <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/metropoli/cdmx/2016/10/23/un-metro-con-olor-frutas>
- <sup>19</sup> <http://www.roastbrief.com.mx/2016/07/grupo-modelo-lanza-corona-cero-la-primera-bebida-sabor-cerveza-con-0-0-alcohol-en-mexico/>
- <sup>20</sup> <http://marcianosmx.com/cerveza-malverde-solo-para-narcos/>
- <sup>21</sup> <http://marcianosmx.com/cerveza-solo-para-gays/>
- <sup>22</sup> Brambila Paz J. 2006. En el umbral de una agricultura nueva. UACH-Colpos.
- <sup>23</sup> Caballero M.A. La industria de la Leche en México. <http://www.biblio.colpos.mx:8080/jspui/handle/10521/83>
- <sup>24</sup> <http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/poblacion/defunciones.asp>
- <sup>25</sup> Global News Products Database, citada por Tetra Pak 2007. Tetra Pak Info. No. 19. Año 2007. Publicación editada por Tetra Pak S.R.L., Maipú 1210 piso 7mo, C1006ACT, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina



- <sup>26</sup> <http://www.prensajudia.com/shop/detallenot.asp?notid=18066>
- <sup>27</sup> Kotler P. y Caslione J. Caótica. 201. Bogotá. Editorial Norma.
- <sup>28</sup> Villarreal R y De Villarreal R. México competitivo 2020: un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. Océano. México.
- <sup>29</sup> Villarreal R y De Villarreal R. México competitivo 2020: un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. Océano. México.
- <sup>30</sup> <http://contadoresbc.org/component/k2/empresa-de-clase-mundial>
- <sup>31</sup> <http://contadoresbc.org/component/k2/empresa-de-clase-mundial>
- <sup>32</sup> <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Bimbo,%20Distribucion%20de%20Clase%20Mundial.PDF>
- <sup>33</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_Bimbo](https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Bimbo)
- <sup>34</sup> <http://www.antad.net/>
- <sup>35</sup> Brambila Paz J. 2006. En el umbral de una agricultura nueva. UACH-Colpos.
- <sup>36</sup> Berdegué, A. Et al, 2006. Las tiendas de autoservicio y sus efectos sobre las cadenas de comercialización y los pequeños y medianos Productores: el caso del sistema producto guayaba de Michoacán. Michigan State University, Gobierno del Estado de Michoacán y Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- <sup>37</sup> <http://www.nopuedocreer.com/quelohayaninventado/19021/el-supermercado-en-el-anden-del-metro/>
- <sup>38</sup> <http://old.nvnoticias.com/oaxaca/172724-jamaica-blanca-mejor-que-roja>
- <sup>39</sup> Brambila Paz J. 2006. En el umbral de una agricultura nueva. UACH-Colpos.
- <sup>40</sup> <http://www.greenfacts.org/es/agricultura-desarrollo/1-2/4-amenaza-cambio-climatico.htm#0>
- <sup>41</sup> <http://www2.ine.gob.mx/publicaciones/libros/437/conde.html>
- <sup>42</sup> <http://www.inifap.gob.mx/SitePages/centros/cnrg.aspx>
- <sup>43</sup> INIFAP. 2009. Estudio de Insumos para la Obtención de Biocombustibles en México.
- <sup>44</sup> <http://maizyaccion.blogspot.mx/2012/02/hoja-del-maiz-mexicano-es-usado-en-eu.html#!>
- <sup>45</sup> OECD. 2006. The Bioeconomy to 2030. Designing a Policy Agenda.
- <sup>46</sup> Brambila Paz J. 2011. Bioeconomía. SAGARPA-Colpos.
- <sup>47</sup> <https://www.ecoshell.com.mx/>
- <sup>48</sup> <http://www.infoaserca.gob.mx/claridades/revistas/210/ca210-40.pdf>
- <sup>49</sup> <http://www.lacostena.com.mx/es/product/tamal-de-mole/>
- <sup>50</sup> <http://www.brookstropicals.com/blog/es/pti-labels/>
- <sup>51</sup> <http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/video.html>
- <sup>52</sup> <http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/apps/v2/es/index.html>
- <sup>53</sup> Carrión Maroto Juan. Estrategia. De la visión a la acción. Segunda Edición. Esic editorial. 2007. Madrid 461
- <sup>54</sup> <https://www.biodiversidad.gob.mx/usos/alimentacion/chile.html>

- <sup>55</sup> <http://www.xtcworldinnovation.com>
- <sup>56</sup> [http://www.empresario.com.co/recursos/page\\_flip/MEGA/informe\\_observatorio/files/publication.pdf](http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/MEGA/informe_observatorio/files/publication.pdf)
- <sup>57</sup> FIRA, 2008.
- <sup>58</sup> <https://www.entrepreneur.com/article/265319>
- <sup>59</sup> Valdés, L. 2015. El Dado de las 7 Caras Recargado. Fundación para el Liderazgo e Innovación Estratégica A.C. México.
- <sup>60</sup> Carrión Maroto Juan. Estrategia. De la visión a la acción. Segunda Edición. Esic editorial. 2007. Madrid 461.
- <sup>61</sup> Carrión Maroto Juan. Estrategia. De la visión a la acción. Segunda Edición. Esic editorial. 2007. Madrid 461.
- <sup>62</sup> <https://www.pwc.es/es/carrera-profesional/aula-emprendedores/assets/ponencias-javierrovira.pdf>
- <sup>63</sup> [https://gestionestrategica.wikispaces.com/file/view/MegatendenciasTecnologicas\\_y\\_su\\_ImpactoOportunidadesEstrategicas\(1\)+copia.pdf](https://gestionestrategica.wikispaces.com/file/view/MegatendenciasTecnologicas_y_su_ImpactoOportunidadesEstrategicas(1)+copia.pdf)
- <sup>64</sup> <https://es.slideshare.net/CocaColadeMexico/cocacola-life-llega-a-mxico-el-nuevo-integrante-de-la-familia-cocacola-38423600>
- <sup>65</sup> Valdés, L. 2004. Innovación. El arte de inventar el futuro. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- <sup>66</sup> <http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/03/05/nestle-quiere-seguir-creciendo-mexico>
- <sup>67</sup> <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/marcas-propias-triplican-su-peso-en-ventas-de-autoservicios.html>
- <sup>68</sup> <http://www.agrobiomexico.org.mx/aprueban-manzanas-transgenicas-inoxidables/>
- <sup>69</sup> <http://www.diariodeciencias.com.ar/manzanas-transgenicas-inoxidables-un-aporte-mas-a-la-polemica/>
- <sup>70</sup> <http://www.chilebio.cl/?p=5845>
- <sup>71</sup> <http://www.agrobiomexico.org.mx/wp/wp-content/uploads/2017/05/ISAAA-2017-Bolet%C3%ADn-de-prensa-20170504.pdf>
- <sup>72</sup> <https://www.mexicampo.com.mx/publica-isaaa-reporte-sobre-aplicacion-de-biotecnologia/>
- <sup>73</sup> Bovet, D. y Joseph, M. 200. Value Nets. Breaking the suplí Caín to Unlock hidden Profits. John wilwy and Sons.
- <sup>74</sup> Brambila Paz J. 2006. En el umbral de una agricultura nueva. UACH-Colpos.
- <sup>75</sup> Sánchez Rodríguez, Guillermo. 2006. El Clúster hortofrutícola del Valle de Apatzingán, Michoacán. Bases para un desarrollo competitivo y sustentable. Fundación Produce Michoacán.
- <sup>76</sup> FAO. 2016. Cadenas cortas agroalimentarias.
- <sup>77</sup> Pilar Santacoloma Hacia una definición de cadenas cortas agroalimentarias, FAO, Panamá. Memorias de taller de intercambio de experiencias de cadenas cortas FAO. 2016.



- 78 Rodríguez Sáenz, Daniel. Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados / Daniel Rodríguez y Hernando Riveros. – San José, C.R. : IICA, 2016.
- 79 <http://www.gob.mx/sedesol/articulos/te-invitemos-a-la-expo-inaes-2016>
- 80 [https://es.wikipedia.org/wiki/Food\\_truck](https://es.wikipedia.org/wiki/Food_truck)
- 81 <https://www.forbes.com.mx/food-trucks-tendencia-culinaria-sobre-ruedas/>
- 82 <http://lossaboresdemexico.com/tostaderia-barra-vieja>
- 83 <http://www.mexicotravelclub.com/tour-viaje-a-la-ruta-del-cafe-en-tapachula-chiapas>
- 84 <http://www.seresponsible.com/2015/01/22/productores-mexicanos/>
- 85 <https://www.expoknews.com/que-caracteristicas-tiene-un-negocio-social-caso-toks/>
- 86 <http://www.fira.gob.mx/Files/RESUMEN%20%20FLORIUK.pdf>
- 87 <http://www.redinnovagro.in/documentosinnov/Catalogo200CasosExito.pdf>
- 88 Tendencias internacionales en los agronegocios (I) <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2015/09/02/tendencias-internacionales-agronegocios-i>
- 89 <http://www.walmartmexico.com/cuentas-con-nosotros>
- 90 Tendencias internacionales en los agronegocios (II) <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2015/09/03/tendencias-internacionales-agronegocios-ii>
- 91 <https://es.alltech.com/blog/posts/viviendo-en-la-era-del-prosumidor>
- 92 <http://www.merca20.com/las-7-tendencias-del-consumidor-actual/>
- 93 [http://verne.elpais.com/verne/2016/05/17/mexico/1463457940\\_418879.html](http://verne.elpais.com/verne/2016/05/17/mexico/1463457940_418879.html)
- 94 <http://www.emprendedores.es/gestion/tendencias-de-consumo-nuevos-tipos-de-consumidores>
- 95 <http://www.animalgourmet.com/2016/06/07/una-maquina-para-imprimir-hotcakes/>
- 96 <http://huevoSanJuan.com/productos/huevocados>
- 97 <http://ojo-ojo.foroactivo.com/t8854-se-orinan-en-los-chiles-la-costena-ascoooo>
- 98 Tim Harford. 2007. El economista camuflado. Temas de Hoy. México.
- 99 <https://www.origenesorganicos.com>
- 100 <https://fertilMundo.wordpress.com/2011/08/19/biocomercio-los-negocios-del-futuro/>
- 101 <http://masdemx.com/2016/06/estos-son-los-alimentos-que-mexico-le-ha-dado-al-mundo/>
- 102 Porter. M.E. 1996. What's is Strategy?. Harvard Business Review. Noviembre – diciembre. 62-78.
- 103 <http://aprendiendoadministracion.com/el-metodo-clasico-para-la-formulacion-de-la-estrategia-de-michael-porter/>
- 104 Wilensky L. Alberto. 1997. Marketing Estratégico. Fondo de Cultura Económica. Argentina.
- 105 Valdés, L. 2012. El Dado de las 7 Caras. Norma. Colombia.
- 106 Valdés, L. 2015. El Dado de las 7 Caras Recargado. Fundación para el Liderazgo e Innovación Estratégica A.C. México.
- 107 Osterwalder, A. y Pigneur, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.

- <sup>108</sup> Jorge Villalobos. Crea, entrega y captura valor. Revista Entrepreneur. Startups. Sin fecha.
- <sup>109</sup> <http://www.themoneyglory.com/es/2014/11/05/modelos-de-negocio-freshpet-perros-y-gatos-bien-alimentados/>
- <sup>110</sup> Gunelius, S. 2009. Harry Potter. Cómo igualar un modelo de negocio impecable. Grupo Editorial Patria. México.
- <sup>111</sup> <https://mycoffeebox.com/empresa-de-cafe-organico-en-internet/>
- <sup>112</sup> [http://amarhidroponia.com/#xl\\_xr\\_page\\_franquicias](http://amarhidroponia.com/#xl_xr_page_franquicias)
- <sup>113</sup> Mauricio Santillán Razo. 2011. Innova y emprende. E- book. www.innovu.me
- <sup>114</sup> <http://conservacion.cimmyt.org/es/hubs>
- <sup>115</sup> <https://twitter.com/truchamichin>
- <sup>116</sup> <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/2012/Paginas/2013B044.aspx>
- <sup>117</sup> <http://javiermegias.com/blog/2013/12/modelos-de-negocio-long-tail-larga-cola/>
- <sup>118</sup> <http://ofertadescuentos.com/heb-gratis-whisky-o-tequila-en-la-compra-de-cerveza-tecate-light/>
- <sup>119</sup> <http://www.laondadigital.com/laonda/LaOnda/101-200/143/A1.htm>
- <sup>120</sup> Dugan W. (2009) Intuición Estratégica. Editorial Norma. Colombia.
- <sup>121</sup> Valdés. 2004. innovación: el arte de inventar el futuro Editorial Norma. Colombia.
- <sup>122</sup> <http://www.maiztortilla.com/es/proyectos/fortificacion/intro.htm>
- <sup>123</sup> <http://www.salud.com/diabetes/uno-cada-diez-mexicanos-padece-diabetes-segun-las-autoridades-salud.asp>
- <sup>124</sup> [http://www.nopaliatusalud.com.mx/porque\\_consumir\\_nopal.htm](http://www.nopaliatusalud.com.mx/porque_consumir_nopal.htm)
- <sup>125</sup> <http://www.señorcantus.com>
- <sup>126</sup> Tu modelo de negocios en 7 días. www.alexcormani.com
- <sup>127</sup> Xavi Sánchez. Guía De la Idea la Negocio.
- <sup>128</sup> <http://www.diegocoquillat.com/una-cadena-de-restaurantes-para-deportistas-se-convierte-en-uno-de-los-negocios-de-moda-en-nueva-york/>
- <sup>129</sup> Valdés, L. 2015. El Dado de las 7 Caras Recargado. Fundación para el Liderazgo e Innovación Estratégica A.C. México.
- <sup>130</sup> [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/metadatos/encuestas/enigh\\_211.asp?c=10748](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/metadatos/encuestas/enigh_211.asp?c=10748)
- <sup>131</sup> <http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=453>
- <sup>132</sup> Laura Fisher y Jorge Espejo. Mercadotecnia 2004. 3 edición. México. McGraw Hill - Interamericana.
- <sup>133</sup> Schnarch k. Alejandro. 2013. Marketing para pymes. Un enfoque para Latinoamérica. Alfaomega. México.
- <sup>134</sup> Ricardo Fernández Valiñas. 2009. Segmentación de Mercados. Mc GramHill. México.
- <sup>135</sup> Ricardo Fernández Valiñas. 2009. Segmentación de Mercados. Mc GramHill. México.



- <sup>136</sup> <http://www.corntortillas.com.mx/index.html>
- <sup>137</sup> <http://bienpensado.com/que-son-mercados-de-nicho-sus-beneficios-y-ejemplos-practicos/>
- <sup>138</sup> <http://www.unica360.com/segmentacion-de-clientes-una-propuesta-de-clasificacion-i>
- <sup>139</sup> Carrión Maroto Juan. Estrategia. De la visión a la acción. Segunda Edición. Esic editorial. 2007. Madrid 461.
- <sup>140</sup> W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Estrategia del Océano Azul Editorial Norma.
- <sup>141</sup> <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adecuada-segmentaci%C3%B3n-de-la>
- <sup>142</sup> Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.
- <sup>143</sup> <http://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- <sup>144</sup> Kaufman, Josh. 2011. Tu propio MBA. Conecta. México.
- <sup>145</sup> Kloter y Armstrong. Fundamentos de Marketing.
- <sup>146</sup> <http://www.fontenueva.com>
- <sup>147</sup> <http://monchitime.com/www/2014/08/nunca-habia-sido-tan-facil-cocinar-como-con-basicos-picados-de-herdez-y-del-fuerte/>
- <sup>148</sup> <https://www.entrepreneur.com/article/294076>
- <sup>149</sup> <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/disenando-la-propuesta-de-valor>
- <sup>150</sup> <http://www.go-to-market.biz/proyecto-qui-gon-jinn/post-3-entendiendo-la-propuesta-de-valor-1>
- <sup>151</sup> <http://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/>
- <sup>152</sup> Barquero Cabrero José Daniel. Quien se ha llevado a mi cliente. McGraw-Hill Interamericana de España.
- <sup>153</sup> <https://www.syndesis.mx/single-post/2017/01/08/Mapa-de-la-Experiencia-del-Cliente>.
- <sup>154</sup> <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/>
- <sup>155</sup> <http://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- <sup>156</sup> W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Estrategia del Océano Azul Editorial Norma.
- <sup>157</sup> [http://www.corrugando.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=272:el-enfoque-de-los-no-clientes-aplicado-a-la-industria-corrugadora&catid=25:edicion-10&Itemid=18](http://www.corrugando.com/index.php?option=com_content&view=article&id=272:el-enfoque-de-los-no-clientes-aplicado-a-la-industria-corrugadora&catid=25:edicion-10&Itemid=18)
- <sup>158</sup> <http://dispersium.es/pymes-y-storytelling-2/>
- <sup>159</sup> <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/6-claves-construir-una-estrategia-storytelling-eficaz-hydraresponde>
- <sup>160</sup> <https://www.showerthinking.es/inbound-marketing-blog/los-mejores-ejemplos-storytelling-marcas-gran-consumo>
- <sup>161</sup> Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. Generación de Modelos de Negocio. Deusto. España.
- <sup>162</sup> <https://www.showerthinking.es/inbound-marketing-blog/los-mejores-ejemplos-storytelling-marcas-gran-consumo>

- <sup>163</sup> <https://www.youtube.com/user/Starbucks/videos>
- <sup>164</sup> Laura Fisher y Jorge Espejo. *Mercadotecnia* 2004. 3 edición. México. McGraw Hill - Interamericana.
- <sup>186</sup> <https://latin.tradingfloor.com/articulos/ciclo-de-vida-de-una-empresa-de-startup-a-empresa-madura-parte-ii-5224978>
- <sup>165</sup> <http://www.antevenio.com/blog/2016/03/ejemplos-marketing-de-guerrilla/>
- <sup>166</sup> <http://mx.blastingnews.com/showbiz-y-tv/2017/08/huevo-san-juan-regalara-maletas-a-viajeros-001931105.html>
- <sup>167</sup> <http://www.altonivel.com.mx/5712-las-claves-de-un-buen-plan-de-marketing/>
- <sup>168</sup> <http://cafelalucha.com.mx/>
- <sup>169</sup> Laura Fisher y Jorge Espejo. *Mercadotecnia* 2004. 3 edición. México. McGraw Hill - Interamericana.
- <sup>170</sup> Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto. España.
- <sup>171</sup> <https://www.conexionverde.com/tarjetas-de-presentacion-ecologicas-ejemplos-inspiradores/>
- <sup>172</sup> <http://www.promologos.mx/9-pautas-para-rentabilizar-al-maximo-los-regalos-promocionales/>
- <sup>173</sup> <https://www.etsy.com/mx/listing/479488407/empresa-de-semillas-pioneer-dos-tazas>
- <sup>174</sup> <http://expansion.mx/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>
- <sup>175</sup> <https://www.gestiopolis.com/10-mandamientos-atencion-cliente/>
- <sup>176</sup> <https://es.wix.com>
- <sup>177</sup> <https://es.newsroom.fb.com/products/>
- <sup>178</sup> <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>
- <sup>179</sup> <https://neuromarketing.org.mx/que-es-neuromarketing/>
- <sup>180</sup> <https://mglobalmarketing.es/blog/neuromarketing-en-la-mente-del-consumidor-1/>
- <sup>181</sup> <https://ivanmb.com/que-es-neuromarketing-utiliza/>
- <sup>182</sup> Bovet, D. y Joseph, M. 200. *Value Nets*. John Willy and Sons.
- <sup>183</sup> Brambila Paz J. 2006. *En el umbral de una agricultura nueva*. UACH-Colpos.
- <sup>184</sup> Sánchez Rodríguez, Guillermo. 2006. *El Clúster hortofrutícola del Valle de Apatzingán, Michoacán. Bases para un desarrollo competitivo y sustentable*. Fundación Produce Michoacán.
- <sup>185</sup> Osterwalder, A. y Pigner, Y. 2011. *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto. España.
- <sup>186</sup> Carrión Maroto Juan. *Estrategia. De la visión a la acción*. Segunda Edición. Esic editorial. 2007. Madrid 461.
- <sup>187</sup> Fernando Trias de Bes y Philip Kotler. 2011. *Innovar para ganar*. Empresa activa. España.
- <sup>188</sup> Valdés. 2004. *innovación: el arte de inventar el futuro* Editorial Norma. Colombia.
- <sup>189</sup> <http://www.agroproyectos.org/acerca-de-agroproyectos/>



- <sup>190</sup> <http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/apps/v2/es/index.html>
- <sup>191</sup> Dávila, T. Epstein M. y Shelton R. 2006. Making Innovation Work. Wharton School Publishing. USA.
- <sup>192</sup> <http://bitacora-tech.blogspot.mx/2010/06/la-matriz-de-innovacion-y-la.html>
- <sup>193</sup> Epstein, Marc J. y Dávila, Tony. La paradoja de la innovación. España.
- <sup>194</sup> <http://www.revistaneo.com/articles/2016/06/16/nueva-l%C3%ADnea-de-leche-mayor-innovaci%C3%B3n-de-lala-en-los-%C3%BAltimos-20-a%C3%B1os>
- <sup>195</sup> Kotler, P. y Trias de Bes, F. 2004. Marketing Lateral. Prentice – Hall. España.
- <sup>196</sup> Valdés, L. 2015. El Dado de las 7 Caras Recargado. Fundación para el Liderazgo e Innovación Estratégica A.C. México.
- <sup>197</sup> Valdés. 2004. innovación: el arte de inventar el futuro Editorial Norma. Colombia.
- <sup>198</sup> <http://www.diegocoquillat.com/5-ejemplos-de-modelos-de-negocio-disruptivos-en-restaurantes/>
- <sup>199</sup> Zott, C. y Amit, R. (2008), "The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance", Strategic Management Journal, Vol. 29, núm. 1, pág. 126.
- <sup>200</sup> Casadesus-Masanell, Ramon, and Joan E. Ricart, 2007, "Competing through Business Models (A)," Harvard Business School Module Note 708-452.
- <sup>201</sup> Carrión Maroto Juan. Estrategia. De la visión a la acción. Segunda Edición. Esic editorial. 2007. Madrid 461.
- <sup>202</sup> Ponti , F. y Ferrás, X. 2008. Pasión por innovar. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- <sup>203</sup> Chan Kim, W. y Mauborgne Renée. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Harvard Business School Press. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- <sup>204</sup> <https://es.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>
- <sup>205</sup> <http://www.designthinking.es/inicio/index.php>
- <sup>206</sup> Valdés, L. 2015. El Dado de las 7 Caras Recargado. Fundación para el Liderazgo e Innovación Estratégica A.C. México.
- \* Castillo-Linares E., H. Santoyo-Cortés, M. Muñoz Rodríguez, B. Rodríguez-Padrón (2017) Indicaciones Geográficas de productos Agroalimentarios en México, Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, n.º 246, pp. 119-142.

Impreso por DRUKO INTERNATIONAL, S.A. de C.V.,  
Calzada Chabacano núm. 65, local F,  
Col. Asturias, Delegación Cuauhtémoc,  
C.P. 06850 Ciudad de México; esta obra se terminó  
de imprimir el 20 de diciembre de 2019.  
Tiraje: 50 ejemplares.