

Historia 1: Empresaria Rural

Fundación Espacios Naturales de Andalucía
ANDANATURA

Historia 1: EMPRESARIA RURAL

HISTORIA:

Gloria es una artesana quesera de un espacio natural.

La crisis actual ha debilitado la competitividad de su pequeña quesería y piensa que necesita una reestructuración.

“Quizás tendría que adaptar mis productos a las dificultades económicas que están pasando mis clientes, buscar nuevos canales de comercialización, poner en el mercado nuevos productos como el yogurt o la leche cruda de cabra, cooperar con otros queseros o con otros artesanos, etc.”.

Por otro lado Gloria también se plantea que las deudas, que en los últimos años ha asumido, debería renegociarlas con el banco, ya que aunque su situación financiera no es mala, lo cierto es que en la actualidad está asfixiada con el descenso de las ventas y los márgenes de los últimos años.



INFORMACIÓN:

- LA CAÍDA DE LA RENTA AGRARIA. La reducción de lo comprometido en el nuevo marco presupuestario de la PAC, pone en alerta sobre la nueva bajada de la renta agraria en el periodo 2014-2020 hasta en un 15%.

Según datos de las organizaciones agrarias, el retroceso continuado de la renta agraria en los últimos años, ha supuesto un lastre para la creación del empleo en este sector, así como el incremento de los costes de producción y la bajada de los precios que reciben en origen.

Estos datos ponen de manifiesto la crisis estructural en la que se encuentra inmerso el sector agrario en España, quedando a la cola de Europa.

- LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EXPLOTACIONES RURALES. Las pequeñas y medianas explotaciones agroganaderas ubicadas en el medio rural, son la piedra angular de la agricultura tanto a nivel regional y nacional como europeo. Juegan un papel fundamental en la producción y en el mantenimiento de la vitalidad en el medio rural, manteniendo a las comunidades rurales locales, proporcionando importantes servicios y creando valor añadido, en forma de productos especializados locales.

- LA COMPETITIVIDAD AGRARIA. La actividad agroganadera, a pesar de estar perdiendo presencia debido a la coyuntura económica actual, sigue desempeñando un papel determinante en lo que respecta al desarrollo territorial de las zonas rurales, como productora de alimentos, bienes y servicios. Es la principal fuente de empleo en más de la mitad de los municipios de Andalucía, llegando a generar junto con el sector industrial, un volumen de negocio de más de 13 millones de euros, según fuentes oficiales. Pero sigue siendo necesario aumentar la competitividad de este sector, es decir, hay que reducir los costes de producción, promocionar la innovación, mejorar su orientación al mercado y diversificar las actividades económicas que lo componen.

- EL SECTOR QUESERO. Andalucía, a pesar de ser la segunda región productora de leche de cabra a nivel europeo, se caracteriza por vender la leche cruda en su mayoría, leche que es transformada en otras regiones o países europeos (por lo que también se llevan el valor añadido) y sólo una pequeña parte de esa producción se queda en pequeñas queserías artesanales, como la que se ilustra en la historia.

La necesidad de fomentar la producción de queso de cabra en el medio rural en pequeñas queserías artesanales se hace evidente ante la abundante materia prima existente y la necesidad de generar riqueza y empleo en estas áreas.

ARGUMENTACION:

En este proyecto nos centraremos en el aspecto de negocio, sin entrar en el ámbito de la legislación, de las ayudas, la tecnología o de la formación de los empresarios. No es que no sean importantes, para nosotros son complementarios, pero nuestro punto de vista es:

¿Qué podemos hacer por tu negocio hoy? Lo útil ahora.

¿Es correcto este enfoque?

Nuestro enfoque parte de cómo es la empresa y no de cómo debería ser. No es un enfoque cluster o macroeconómico, es un enfoque microeconómico.

Esto es muy importante: el enfoque es sobre la realidad, no sobre un ideal. Consignas generales como: Las queserías son de pequeño tamaño y deberían ser más grandes; es necesario que exporten; la inversión en tecnología aumenta la competitividad, etc. son difíciles para la mayoría de pequeñas empresas del medio rural, por tanto, por tanto tampoco caben en este enfoque práctico.

No decimos que esto no sea verdad, pero proponemos es que esto ha de estar integrado en la dinámica de mejora de negocio, es decir, las decisiones de aumento de tamaño de una empresa, serán consecuencias de una dinámica individual de negocio de crecimiento, y la inversión en

nuevas tecnologías responderá a decisiones específicas de nuevos productos o canales que requiere el cliente, etc.

EL MODELO DE NEGOCIO COMO VECTOR DE DIRECCIÓN DE LAS ACTUACIONES.

Además, con el tiempo, el enfoque sectorial se enriquecerá con este enfoque micro e individual que venimos realizando, y que atiende a problemas del día a día y a la propia dinámica empresarial individual.

Puede que sea importante ganar en tamaño, o puede que no, pero en cualquier caso, este enfoque micro postula que ha de generarse una dinámica de negocio para llegar a que se produzca la ganancia de tamaño.

Pero desde nuestro enfoque, no nos parece tan importante hablar del tamaño que deberían tener las empresas o del nivel tecnológico, en general, de un tipo, sino hablar de cómo mejorar, paso a paso, su rentabilidad y su competitividad.

Gloria, buscando ayuda y nuevos puntos de vista para hacer algo que mejore la situación actual en su empresa, se pone en contacto con una persona de **Andanatura (Inma)** o asociado.



Un elemento clave a determinar en este proyecto es definir quiénes son o han de ser las entidades asociadas a Andanatura, ubicadas en los territorios rurales, para que la transferencia de conocimientos se produzca de la manera más eficaz.

Creemos que deben ser asociados que estén cerca de las empresas (Grupos de Desarrollo Rural, Ayuntamientos o Asociaciones Empresariales, etc.), que han de tener técnicos formados y conocedores de la aplicación de las técnicas de los modelos de negocio y del Sistema de Modelos de Negocio de Áreas Rurales (SMNAR) que vamos a presentar en esta historia.

Es por ello, que se necesita de la realización de un plan de formación para los asociados locales y también un modelo de negocio del propio SMNAR que lo haga sostenible y lo complemente en el tiempo.

También habría que hablar sobre los costes que esto supondría para las empresas. En principio, nos parece que este proyecto debería ser libre de costes, no así las actuaciones a realizar en cada empresa, que deberán ser sufragadas por las propias empresas.

Los asociados o agentes locales dispondrán de esta información libre y totalmente accesible y habrán de estar habilitados y capacitados para aportar al sistema nuevas ideas, de manera que se establezca un flujo de información que lo retroalimente.

Gloria le cuenta a Inma sus preocupaciones y la situación actual que su empresa está pasando, y le transmite la necesidad de ayuda.

Inma le responde: “Ya entiendo. En realidad lo que me cuentas es bastante normal, la mayoría de las empresas rurales tienen este tipo de problemas, y es algo complejo para ellas.

Las empresas piensan que su problema es singular porque la comunicación entre áreas y empresas rurales es casi inexistente, son empresas pequeñas, alejadas entre sí, que usan poco las tecnologías de la comunicación ya que no pueden dejar su actividad diaria de producción para ver qué pasa en otras áreas.

Sin embargo, esto no es del todo así, este problema se puede generalizar a muchas empresas rurales. Nosotros creemos que para afrontar este tipo de pérdida de competitividad, la solución debe partir de dos elementos:

- Tener un marco de análisis y actuación práctico, práctico.
- Utilizar técnicas de comparación (benchmarking) dentro del marco: trasladar a tu empresa ideas y conceptos de otras empresas más competitivas”.

Gloria: “Bueno, no me suena mal, un poco teórico. Pero esto en qué se traduciría ¿cómo se hace?”

- MARCO PRÁCTICO. FALTA DE FORMACIÓN DE LOS EMPRESARIOS RURALES. La mayoría de los empresarios de las zonas rurales tienen escasa formación. Suelen ser empresas familiares, heredadas de padres a hijos y gestionadas sin apenas conocimientos empresariales. Necesitamos por tanto un método de trabajo: Visual thinking.

- BAJA TRANSFERENCIA. LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS EUROPEOS Y NACIONALES. Entre las pequeñas empresas de los espacios rurales existe escasa transferencia de conocimientos. Sin embargo, si una gran empresa realiza una mejora en productos, de manera inmediata sus competidores la analizan y la



copian, pero una pequeña empresa no tiene esa capacidad de reacción y adaptación, ni siquiera llega a enterarse de esa mejora. Los programas nacionales y europeos son conscientes de estos problemas y lo priorizan en sus estrategias de selección de proyectos.

- USO DE INTERNET POR PARTE DE LAS EMPRESAS RURALES. Las empresas del medio rural aún no usan, de forma generalizada, internet como uno de sus principales canales de información y venta. Están ancladas en la gestión tradicional, sin apenas uso de nuevas tecnologías. Pero las decisiones comerciales, los precios de las materias primas y los flujos que rigen el comercio, afectan a este tipo de empresa al igual que a las grandes compañías, de ahí la importancia del uso de estas nuevas tecnologías por parte de este empresariado. Esto puede posicionarles en una posición más competitiva frente al resto, ya que tienen mayor flexibilidad a la hora de realizar cambios en su producción, así como en desarrollar nuevos nichos de mercado o comerciar de forma directa con el consumidor final.

- EL PROBLEMA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. Las empresas rurales, no son empresas con gran capacidad económica ni de mercado, esto impide que lleven a cabo I+D+I tecnológico, intensivo en capital, bien en producto o en procesos, como sí pueden hacer las grandes compañías que operan en el mercado global.

De ahí la importancia de buscar métodos de innovación más ligeros, rápidos y económicos (lean) como son los Modelos de Negocio.



Figura. Problemática de las empresas rurales

(Ver Presentación adjunta)

Le contamos a los emprendedores lo mismo que le contábamos hace 20 años

Inma: “Te voy a contar cómo lo hacemos:

Lo primero es que tu empresa, es decir tú, reflexiones sobre cómo compites en el mercado. Sin esta reflexión es muy difícil mejorar.

Tu exposición acerca de los problemas que tenías en tu empresa, llevaba asociada una reflexión inicial, algo así como: “Estoy perdiendo actividad, qué puedo hacer”.

Esta reflexión inicial es el principio de todo cambio: *cómo compito y qué puedo hacer para competir mejor*”.

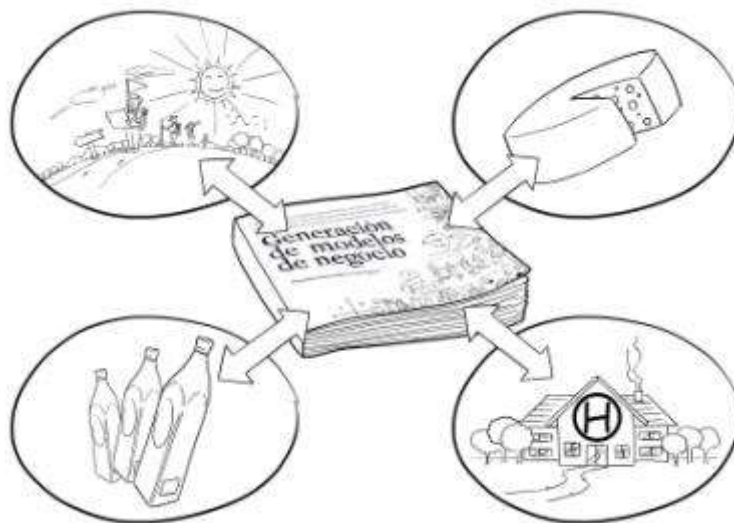
Que el empresario desarrolle un análisis estratégico de su empresa es un elemento poco promovido, en general, por las administraciones, mucho más activas en el traslado de técnicas y conocimiento parciales como temas jurídicos, de ventas, de Internet, de contabilidad, etc.

Sería más interesante trabajar en el campo del crecimiento estratégico, que en aportar un conocimiento discontinuo a las empresas, que por otro lado, son incapaces muchas veces de ponerlo en funcionamiento.

Es por eso que se insiste en tener un marco sobre el que, posteriormente, ir colgando plug -ins del conocimiento adquirido.

Pero necesitamos que esa reflexión que tú has hecho, la realices dentro de un marco más ordenado, para luego poder ayudarte a mejorar de manera más eficaz.

Este marco son los Modelos de Negocio¹. Es decir, necesitamos hacer, de manera conjunta, el Modelo de Negocio actual de tu empresa.



Para ello, utilizamos el método diseñado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, que definen que un modelo de negocio de cualquier empresa, ya sea una gran empresa, o como es tu caso una pequeña empresa rural, puede plasmarse en 9 bloques diferenciados: la Propuesta de Valor o la oferta, los Segmentos de clientes a los que se dirige; las Relaciones que establece con ellos; los Canales de Distribución que usa para llevar la oferta a los clientes; los Ingresos que esto le produce; los Recursos clave que necesita para llevar a cabo su negocio; las

¹ Un Modelos de Negocio describe cómo una empresa crea, desarrolla y captura valor (Osterwalder, A. Y Pigneur, Y. 2009). Es el ADN competitivo de una empresa.

Actividades clave que debe desarrollar; los Socios que debe tener para el buen funcionamiento del mismo y, por último, los costes que todo esto le supone.

Una vez realizado tu MdN, con sus defectos y virtudes, lo comparamos con un MdN estándar de tu tipo de empresa, para ver los elementos de divergencia entre ambos. Determinaremos qué cosas te faltan o cuáles te sobran y cada divergencia será una fuente de reflexión y, por lo tanto, de mejora de tu modelo de negocio actual. Compararemos cada una de las 9 cajas de tu Modelo de Negocio con el Modelo de Negocio estándar, de manera ordenada, y así evaluaremos todas las posibilidades de mejora (o innovación).

Gloria: ¿Un Modelo de Negocio estándar de mi tipo de empresa, qué diablos es esto?

Inma: “En estos tres últimos años Andanatura ha ido recopilando una descripción de cómo compiten muchas de las empresas rurales, de manera que de cada uno de los tipos de sectores analizados, hemos determinado un modelo de negocio estándar competitivo, que nosotros llamamos patrón o arquetipo.”

Gloria: “Ya entiendo. Me quieres decir que, en el caso de una pequeña quesería, vosotros tenéis el modelo de negocio arquetipo de una pequeña quesería, o si, por ejemplo yo fuera un pequeño alojamiento rural, vosotros tenéis el Modelo de Negocio patrón de ese alojamiento rural, y así sucesivamente con el resto de sectores productivos.



Por lo que puedo analizar ese arquetipo y compararme con él. ¿Es así?”

¿Tiene sentido un patrón de Modelo de Negocio de un tipo de empresa?

Puede decirse que copiar modelos de negocio no los hace poco diferenciales en el mercado, pero cuando se trata de empresas que compiten en mercados locales, como las empresas analizadas en este proyecto, acceder a este tipo de información es realmente apreciado por el empresario.

Aún así, en ningún momento decimos que el patrón ha de ser copiado, decimos que ha de ser tenido en cuenta para desarrollar posteriormente un modelo de negocio individual más competitivo. De todas formas entendemos el patrón de una manera dinámica, con continuas aportaciones de un colectivo y continuas revisiones, de ahí la elección de la Wiki como modelo de trabajo, pues permite estos cambios continuos y el trabajo colectivo (cocreación).

Inma: Exacto.

Gloria: “¿Y esto no será muy complicado? ¿Cuántas páginas tiene el *tocho* que hay que estudiarse? Miedo me da...”.

Inma: Aquí viene lo mejor. Tratamos de hacer todo con dibujos, esquemas, conceptos básicos, intuición, en definitiva, con técnicas de pensamiento visual (Visual Thinking). Evitamos ser demasiado académicos y generar documentación.

Sobre la utilización del pensamiento visual con este tipo de empresas, poco hay que decir. Hasta la fecha, los empresarios que han asistido a nuestros talleres han puesto de manifiesto la comprensión del contenido y lo ameno del mismo.

Aunque también es importante decir que muchos de ellos en el curso de un día creen que no han tenido tiempo para asimilar todo lo expuesto y piden otro día más de taller.

Sin embargo creemos que lo que piden es otro día más de asesoramiento (es importante citar “la soledad” estratégica de los empresarios).

*Quizás sería interesante definir un taller de prolongación, aunque hemos optado por unirlo a un *plug-ins* demandado. Modelos de Negocio y Packaging o modelos de negocio y financiación, con objeto de hacerlo más interesante para ellos.*



Andanatura

Taller de Modelos de Negocio y Packaging para la industria agroalimentaria

Estrategias
¿quiénes son nuestros clientes?
¿qué necesidades satisface nuestro producto?
¿cómo llegamos a ellos?

Estrategia + Packaging = ÉXITO

Packaging
nuestro envase...
¿es contenedor o vendedor?
¿se diferencia de la competencia?
¿destaca en el lineal?

¿a quién se dirige?
• empresas del sector agroalimentario

Programa
Mañana:
• Presentación
• Introducción al packaging
• Construcción de modelos de negocio
• Tendencias de consumo y packaging
Tarde:
• Trabajo individualizado con las empresas

Los participantes recibirán
Las empresas participantes recibirán, pocos días después:
• modelo de negocio actual de la empresa
• propuesta de mejora del modelo de negocio
• propuesta de financiación
• propuesta de mejora del packaging de sus productos

Fundación Espacios Naturales de Andalucía www.andanatura.org

De todas maneras el cómo se continúa la labor con las empresas está abierto y es uno de los elementos de desarrollo en los que actualmente está trabajando la Fundación Andanatura.

Como te comenté, usamos en este trabajo, tan sólo, una plantilla de modelos de negocio, un bolígrafo y etiquetas adhesivas de colores. Esta es la materia prima de nuestro trabajo con el empresariado.

Gloria: “¿Y los patrones?”

Inma: “Ah bueno, también necesitamos tener a mano todos los estándares o patrones y para ellos estamos desarrollando una Wiki en la que queremos recoger todo ese stock de conocimiento en Modelos de Negocio rurales que hemos ido acumulando.”

Gloria: Vale, bien... y, ¿ya está?

Inma: Bueno hay cuatro cosas más, pero verás que son fáciles:

- 1.- Del análisis conjunto del patrón y de tu Modelo de Negocio, hemos de sacar un Modelo de Negocio objetivo que te ayude a responder a la pregunta ¿hacia dónde debo ir hoy?
- 2.- Hemos de chequear que los objetivos del nuevo Modelo de Negocio deben ser compatibles con el territorio donde estás, ya que, por ejemplo, muchos territorios rurales están lejos de los centros de consumo, otros están deshabitados, otros en cambio tienen un pujante turismo, etc., por eso esto es importante tenerlo en cuenta.



3.- Además, ha de realizarse un plan de trabajo que te ayude a evolucionar desde tu modelo actual al modelo objetivo. Debe ser algo simple, pero que te priorice las actuaciones en el tiempo y te ayude a estimar los costes).

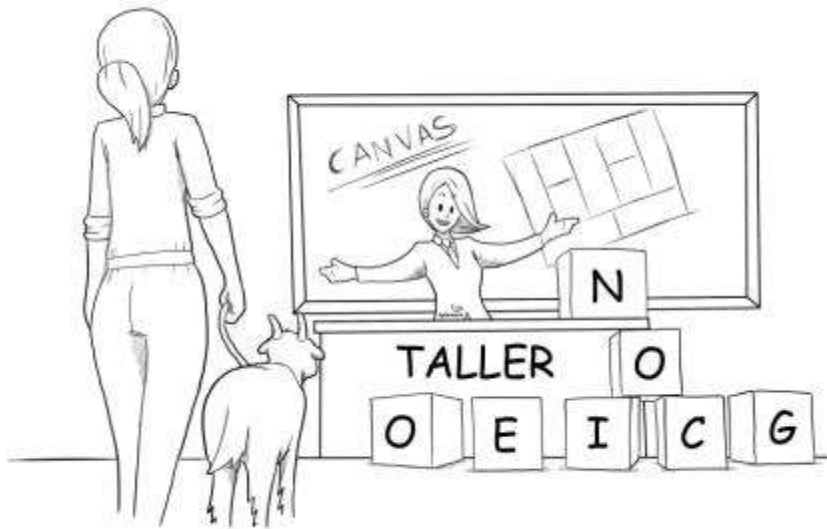
4.- Y por último, es necesario que al menos una vez al año revisemos el modelo de negocio actual para replantear el trabajo si fuera necesario.



Gloria: Ya entiendo qué tengo que hacer, ¿pero cómo lo hago?

Inma: Te parecerá increíble, ¡pero en un día podemos ayudarte!

Así es como se haría el trabajo: con un taller de trabajo contigo y más empresarios de un día de duración.



Ya lo hemos realizado unas 10 veces y está perfectamente testado su funcionamiento.

Por lo que antes te aconsejo remitirnos la documentación de tu empresa para familiarizarnos al máximo con ella y poder ayudarte de la manera más eficaz posible.

¿Qué información previa sería necesaria? De forma generalizada, requerimos información relativa a su Web, para poder analizar sus productos, tarifas, etc., las cuentas anuales y algunos datos más que durante el análisis previo consideremos de interés. Pero nos encontramos con un problema, estas empresas son muy reacias y lentas buscando información y, además, los estados contables muchas veces carecen de interés. Por todo ello, en la mayoría de los casos hemos optado por pedir poca información y realizar visitas in situ, mucho más aclaratorias para nuestro objetivo.

Sobre la formación y disposición del ponente del taller, sería bueno aportar nuestro punto de vista: el ponente ha de tener formación, experiencia, capacidad de transmitir información y empatía.

Los cursos son muy intensos, por lo que a veces se plantea el desarrollo de un grupo de varios ponentes especialistas que puedan desarrollar estos talleres.

Éste es el programa:

9:00h-11:00h. La jornada empieza con una exposición práctica de los modelos de negocio: Por qué son importantes para la PYMES rurales y cómo se construyen.

Esta exposición se ha tratado de hacer lo más amena posible y todos los ejemplos de empresas que se utilizan son reales y de las áreas rurales. Al final se expone un caso práctico para ilustrar cómo se trabaja con modelos de negocio.

Realmente creemos que la presentación está bastante ajustada al tipo de empresa. Ver anexo de presentación.

Esta parte tiene una duración de unas dos horas y tras esta primera exposición, realizamos una pausa para tomar un café y conversar con los asistentes sobre vuestros negocios.



11:30h-14:00h. Las próximas dos horas y media son de entrenamiento. Es muy importante que además de comprender el método de los modelos de negocios, practiquéis y entrenéis el método.

Esto produce un conocimiento práctico que será necesario a la hora de enfrentarse con su modelo de negocio particular.

No basta con transmitir, hay que ensayar. Los cursos podrían tener un recorrido Web, pero el colectivo creemos que es poco activo en Internet. No conocemos experiencias en este sentido.

14:00h-16:00h. En este punto se para el taller y se aprovechamos para comer y reflexionar un poco sobre las empresas durante el almuerzo.

Gloria: Bueno, entonces se trata de un curso normal.

Inma: Ahora viene la parte más interesante, la parte personalizada: El experto en Modelos de Negocio entra en acción directamente con las empresas.

Los participantes empezáis a rellenar vuestro modelo de negocio con nuestra ayuda y, mientras esto ocurre, uno o dos expertos en modelos de negocio comienza con el proceso de

ANÁLISIS, COMPARACIÓN, CONSTRUCCIÓN DE UN MdN OBJETIVO Y ESBOZO DEL PLAN DE ACTUACIÓN O TRABAJO, con cada uno de vosotros hasta llegar a esbozar el modelo de negocio objetivo de vuestra empresa.



Esto parece muy complicado pero no lo es tanto, no estamos hablando de empresas de funcionamiento complejo, disponemos de los patrones y se ha realizado un estudio previo. Podríamos estimar en unos 20 minutos el tiempo de trabajo con cada empresa.

Si son 10 empresas (máximo) estaríamos hablando de 200 minutos, algo más de tres horas, con lo que el último caso se termina sobre las 19:30h-20:00h.

Gloria: Un poco intenso ¿no?

Inma: Sí, muy intenso pero también productivo tanto para vosotros como para nosotros.

Y por último la información sobre los análisis, la mejora de vuestro modelo de negocio y de las actuaciones que debéis poner en marcha, la elaboramos para cada empresario y os la entregamos en un dossier para que podáis analizarla y llevarla a cabo de una forma ordenada.

En un plazo de 15 días se le entrega a cada empresa un dossier que contiene el modelo de negocio actual, el modelo de negocio objetivo, el patrón y el plan de trabajo propuesto.

Uno de los elementos más difíciles de este proyecto es hacer algo que entiendan este tipo de empresarios en la soledad de su empresa. Creemos que aquí aún hay mucho campo de mejora.

¿Hay algún tipo de experiencia exitosa que se pueda utilizar como referencia?

Y a partir de aquí, te esperamos el próximo año para ver cómo ha evolucionado tu negocio, que espero que bien.



Creemos que es importante llevar a cabo estas iteraciones, y no empezar a revisar desde cero el modelo de negocio con nuevos planteamientos cada año.