

# Innovación en el Modelo de Negocios de una empresa de tratamiento de agua de Venezuela

## Business Model Innovation in a Venezuelan water treatment company

Carlos José DELGADO MARIN <sup>1</sup>

Recibido: 20/12/16 • Aprobado: 29/01/2017

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. El Innovador Shumpeteriano](#)
  - [3. Desarrollo de Nuevos Mercados como Estrategia de Innovación](#)
  - [4. Nuevos Modelos de Negocios](#)
  - [5. El Estimulo](#)
  - [6. La Fase de Ideación](#)
  - [7. La Fase de Implementación](#)
  - [8. Conclusiones](#)
- [Bibliografía](#)

#### RESUMO:

Los permanentes cambios en las condiciones económicas a las que están sometidos los empresarios en Venezuela requieren de creatividad y celeridad en las maneras como se abordan los mercados si se desea generar mayor valor a los clientes y a los accionistas de las empresas. Aspectos como los controles de cambio y precios, la inflación y la ausencia de materia prima abundante, entre otros aspectos, obligan al diseño de estrategias de crecimiento de corto plazo para que las empresas puedan sobrevivir. Analizaremos las nuevas maneras de hacer negocios de una empresa venezolana que manufactura y comercializa purificadores de agua entre Julio del 2015 y Julio del 2016, periodo considerado prudente para el análisis de estrategias de crecimiento que se estiman deberán ser reformuladas una vez las políticas públicas de impacto económico sufran modificaciones.

**Palabras Claves:** Innovación en el Modelo de

#### ABSTRACT:

The permanent changes in the economic conditions economic to which are subjected the entrepreneurs in Venezuela require of creativity and speed in the ways the markets are approached with the interest of generate greater value to customers and companies' shareholders alike. Aspects such as currency and price controls, inflation and the absence of raw materials, among other things, force the design of short-term growth strategies to allow companies to survive. Here we will analyze the new ways of doing business of a Venezuelan company that manufactures and sells water purifiers between July 2015 and July 2016, period considered prudent for the analysis of strategies of growth that most likely will need to be reformulated once the public policies that generate economic impact suffer modifications.

**Keywords:** Business Model Innovation, Growth Strategies.

# 1. Introducción

La empresa en cuestión, que denominaremos Purificadores C.A., es una empresa venezolana que manufactura y comercializa purificadores de agua desde hace 50 años. La misma nació como una organización de ventas directas, importando diversos productos del hogar desde Suiza, México, Alemania e Italia y comercializándolos casa por casa bajo el esquema de venta directa. Gracias al auge del negocio, en la década de los setenta Purificadores C.A. construye una planta de producción de purificadores de agua lanzándolos al mercado bajo lo que hoy es posiblemente la marca de mayor reconocimiento de la industria y paulatinamente delega las operaciones comerciales en veintiún (21) distribuidores exclusivos en el territorio nacional.

En la actualidad Purificadores C.A. no solo mantiene la comercialización de su marca más reconocida través de distribuidores exclusivos sino que fabrica una segunda marca de purificadores de agua que alcanza al consumidor final a través de las principales cadenas de ferretería del país o mayoristas ferreteros que a su vez venden los productos a los pequeños y medianos comerciantes del ramo. Igualmente, Purificadores C.A. "maquila" purificadores de agua con un diseño exclusivo para una importante empresa multinacional de venta directa que hace vida comercial en el país.

Para el primer semestre del 2015, los niveles de producción mensual de purificadores de agua de Purificadores C.A. representaban el veinte por ciento (20%) del tope máximo de producción histórico de la planta como resultado de las caídas en las ventas, la "maquila" de purificadores de agua para la mencionada empresa multinacional había prácticamente desaparecido cuando en el 2014 represento cerca del 50% de la producción total de Purificadores C.A. y la posición financiera de la empresa en términos reales era desconocida.

Ante este escenario, los accionistas de Purificadores C.A. se plantean el año 2015 como el año del relanzamiento de su marca principal y, sin tener totalmente definidas las acciones concretas a seguir ni el resultado que las mismas producirán, anuncian ante sus empleados y distribuidores el mismo "...desde la confianza que nos da el arraigo y la tradición en Venezuela, el reconocimiento como marca líder y la certeza de contar con un catálogo de productos que mejoran sustancialmente nuestra calidad de vida". El mensaje de re-lanzamiento es reforzado con características propias de la marca, como lo es su presencia nacional y reconocimiento como la más importante de Venezuela en la comercialización de purificadores y filtros de agua; la visión de desarrollar una innovadora línea de productos que garanticen la máxima calidad de agua potable para el hogar a través de soluciones integradas adaptadas a cada tipo de necesidad; y, los indiscutibles hechos de que el agua es el elemento más fundamental para la vida y que en la actualidad el agua que llega a nuestras casas no ofrece los niveles mínimos aceptables para el consumo humano.

En otras palabras, los propietarios de Purificadores C.A. establecen desarrollar un proceso de innovación amparados en lo construido en sus cincuenta años de vida para enfrentar las oportunidades que las condiciones de deterioro de los servicios públicos de tratamiento de agua ofrecen y los retos que las condiciones económicas y legales del país representan para su empresa.

## 2. El Innovador Schumpeteriano

Joseph Schumpeter fue un economista nacido a finales del siglo XIX en lo que hoy es la República Checa. A sus veintiocho años (1911) publicó el libro "Teoría del Desarrollo Económico" con el que logro gran notoriedad en el mundo académico de la época convirtiéndolo en uno de los economistas más importantes y citados de la primera mitad del siglo XX.

Sin embargo, la celebridad que goza el trabajo intelectual de Schumpeter en el mundo de la investigación y pensamiento económico es algo desconocido por muchos expertos en gerencia

lo que resulta sorprendente si reconocemos sus aportes sin precedentes en cuanto a la relación existente entre el emprendimiento y la innovación y el éxito de las empresas y su entorno económico. En su obra, Schumpeter (1963) alega que el empresario busca, por medio de la innovación, entrar en los mercados existentes, ya sea que se encuentren en pleno crecimiento o no estén atendidos por las empresas competidoras, o en nuevos mercados creando una demanda propia para sus bienes o servicios. Insiste que la innovación consiste en la transformación de una acción novedosa en algo susceptible de comercialización. Es decir, en el desarrollo de un bien o servicio capaz de satisfacer las necesidades del mercado existente o el mercado creado por el propio empresario como resultado de la oferta de un bien o servicio. Podemos observar que la definición de Innovación de Schumpeter se mantiene vigente a más de 100 años de la publicación de su "Teoría del Desarrollo Económico" cuando leemos la definición de Innovación de algunos de los gurús modernos en la materia.

Nick Skillicorn, Presidente Ejecutivo y Fundador de Improvides, Consultor en innovación, autor del libro "The Secrets of Ongoing Innovation Success" y seleccionado como el séptimo mejor "blogger" sobre innovación en el año 2014, define Innovación como "Convertir una idea en una solución que agregue valor desde la perspectiva de un consumidor".

Michael Graber, Fundador y Socio Director de Southern Growth Studio, empresa consultora en el área de innovación y estrategia ubicada en Memphis, USA., autor del libro "Going Electric. Tales of Innovation from where Rock and Roll was born" define Innovación como "La creación orgánica de nuevo valor, mediante la aplicación de creatividad, relaciones estrechas con los consumidores y nuevas formas de pensar".

Mike Shipulski, Ph.D. define la Innovación como el "Trabajo que entrega nuevos beneficios a nuevos clientes en nuevos mercados, y lo hace en una manera que radicalmente mejora la ecuación de rentabilidad".

El legado de Schumpeter comparte con algunos de los expertos en Innovación de la actualidad aspectos como la oferta de un bien, servicio, solución, trabajo o creación que agregue valor tanto como al consumidor, en su papel de representante del mercado existente o de un mercado potencial, como todo aquel que haya invertido tiempo y recursos para que la idea se haya materializado en acción.

Alonso y Fracchia (2009) reconocen cinco tipos esenciales de innovación en la obra de Schumpeter: nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de suministro, desarrollo de nuevos mercados y maneras novedosas de organizar el negocio o nuevos modelos de negocios. Mucha de la literatura sobre innovación se enfoca en el desarrollo de nuevos productos y nuevos métodos de producción. Esta propuesta se enfocara en identificar el marco teórico que mejor sustente la estrategias de innovación ejecutas por Purificadores C.A. entre Julio del 2015 y Julio del 2016 con el objeto de generar valor a sus clientes y accionistas.

---

### **3. Desarrollo de Nuevos Mercados como Estrategia de Innovación**

Igor Ansoff (1918-2002) es un matemático y economista de origen ruso considerado el pionero en la introducción de la cultura del pensamiento estratégico al mundo empresarial y académico y fue el primer autor reconocido de un libro sobre estrategia empresarial. Según Ansoff (1957) existen cuatro alternativas básicas de crecimiento disponibles a los negocios: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Estas alternativas de crecimiento, denominadas por el autor como Estrategias Producto-Mercado, se relacionan de acuerdo a la siguiente matriz, donde  $n$  representa cada línea de producto y  $\mu$  representa cada mercado, y Ansoff las define de la siguiente manera:

MARKETS					
PRODUCT LINE	$\mu_0$	$\mu_1$	$\mu_2 \dots$	$\mu_m$	
$\pi_0$	MARKET Penetration	MARKET DEVELOPMENT			
$\pi_1$	PRODUCT DEVELOPMENT	DIVERSIFICATION			
$\pi_2$					
$\vdots$					
$\vdots$					
$\pi_x$					

Fig. No.1: Estrategias Producto-Mercado como alternativa de crecimiento de negocios según Ansoff

1. Penetración de Mercado (MARKET Penetration en la Fig. No.1) es un esfuerzo de aumentar las ventas de la empresa partiendo de la estrategia original producto-mercado. La compañía procura mejorar su performance económico incrementando el volumen de sus ventas a sus clientes actuales o encontrando nuevos clientes para sus productos actuales. En consecuencia observaremos los mismos productos en el mismo mercado.
2. Desarrollo de Mercados (MARKET DEVELOPMENT en la Fig. No.1) es una estrategia en la cual la compañía procura adaptar su línea actual de producto, generalmente mediante alguna modificación en las características del producto, a las necesidades de un mercado alterno. Como resultado de esta estrategia tendremos los mismos o similares productos en nuevos mercados.

Una estrategia de Desarrollo de Productos (PRODUCT DEVELOPMENT en la Fig. No.1) mantiene el mercado actual y desarrolla productos que poseen nuevas y diferente características tales como mejorar el rendimiento del mercado. Es decir, nuevos productos en el mismo mercado.

Diversificación (DIVERSIFICATION en la Fig. No.1) es la alternativa final. Requiere de un alejamiento simultáneo de la línea de producto actual y de la estructura de mercado presente.

La Figura No. 2 muestra una de las numerosas versiones simplificadas de la Matriz Producto-Mercado de Ansoff que uno puede ubicar en el internet con el objeto de facilitar la comprensión de los conceptos del autor.

		<b>Productos</b>	
		Existentes	Nuevos
<b>Mercados</b>	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fig. No.2: Estrategias Producto-Mercado de Ansoff simplificadas

Ansoff enfatiza que en la práctica la mayoría de las empresas implementan diversas estrategias

de crecimiento, o de producto-mercado, al mismo tiempo. Inclusive resalta que la búsqueda simultánea de estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercados o segmentación y desarrollo de productos o diferenciación son usualmente señales de un negocio bien llevado y pueden ser esenciales en economías competidas. Las estrategias de diversificación son un caso especial ya que requieren nuevas destrezas, técnicas e infraestructura y por lo general conllevan cambios físicos y organizacionales a ser ejecutados en el largo plazo.

---

## 4. Nuevos Modelos de Negocios

Teece (2010) resalta que los modelos de negocios han sido una parte integral del comportamiento económico desde los tiempos pre-clásicos. Inclusive establece que las empresas siempre han funcionado de acuerdo a modelos de negocios pero solo hasta mediados de los noventa las compañías funcionaron siguiendo la lógica típica de las empresas industriales, en la cual el producto producido por la empresa y sus proveedores es entregado a un cliente del cual los ingresos son recolectados. Sin embargo, Teece alega que el concepto de modelo de negocios carece de base teórica en los estudios de economía o negocios y hasta el año 2010 no existía un solo artículo científico en las revistas de economía que analizara o discutiera modelos de negocios.

Según Magretta (2002), un modelo de negocios son historias que explican como la empresa trabaja y un buen modelo de negocios responde las viejas preguntas que se hace Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué valora el cliente? También responde a las preguntas fundamentales que todo gerente debe preguntar: ¿Cómo ganamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un costo apropiado?

Podemos inferir que el termino Modelo de Negocios se refiere a una herramienta conceptual que contiene un set de elementos que cuando se relacionan entre si permiten expresar la lógica comercial de una empresa. Slywotzky (1995) describe el proceso de diseño un modelo de negocios en el como las empresas seleccionan sus clientes, diferencian sus productos, define las tareas que realizaran en casa y aquellas que tercerizarán, configuran sus recursos, salen al mercado, crean valor para sus clientes y generan ganancias.

La descripción de Slywotzky puede simplificarse en el "que", "quien", "como" y "cuanto" de un negocio. En otras palabras, "que producto ofrece la empresa", "quien es su cliente potencial", "como se puede materializar una venta" y "cuanto se puede ganar haciéndolo". Con estas preguntas en mente, Osterwalder & Pigneur (2002) diseñan un modelo de negocios básico que incluye lo siguiente:

El "Que producto ofrece la empresa" debe responder la Propuesta de Valor de la misma que incluye la Descripción de sus productos y servicios; el Razonamiento del porque la compañía piensa que la Propuesta de Valor es apreciada por el cliente; el Ciclo de Vida o el momento en el que el producto crea valor al cliente (por ejemplo, cuando es creado, comprado, utilizado, renovado o descartado); el Nivel de Valor de la Propuesta que se identifica cuando la misma es comparada con el de la competencia y va desde "más de lo mismo" hasta "perfecto" pasando por "imitación", e "innovación"; y, el Nivel de Precio en comparación con el de la competencia que puede ser "gratis", "económico", "según mercado" o "alto".

El "Quien es su cliente potencial" explica todos los aspectos del manejo de los clientes al igual que su definición, como comunicarse o "llegarle" al mismo y la relación estratégica que desea desarrollar con el cliente, tales como: Segmentación, como estrategia para crear valor en diferentes estratos del mercado; Canales de Distribución, en referencia a la manera como la empresa "sale al mercado" y "alcanza" a sus clientes como la Desintermediación, o eliminación del intermediario, la Venta Directa, la Nueva Mediación (por ejemplo, Mercado Libre) o la Venta a través de varios canales de distribución; la Fase en la que se encuentra el Cliente (Conciencia, Evaluación, Compra o Post-Venta); y, el Nivel de Relación con el cliente (Primera vez, Existente o Una sola vez).

El "Como se puede materializar una venta" cubre todos los elementos relacionados con la configuración de actividades y recursos entre la empresa y sus socios con el fin de crear valor y llegar al cliente, tales como las Capacidades y Recursos propios o de terceros para asegurarse ser capaces de entregar su propuesta de valor. Se basa en recursos que pueden ser propiedad de la empresa o de una organización hermana; la Configuración de Valor de los procesos y actividades internas y tercerizadas en forma de una cadena de valor, un taller de valor o de una red de valor; y, las Alianzas que ayudan a las empresas a aprovechar sus principales competencias concentrándose en lo que hacen mejor y asociándose para la mayoría de las otras actividades lo que les permite reducir sus costos y fortalecer su posición en el mercado.

El "Cuanto se puede ganar haciéndolo", o los aspectos financieros, reflejados en su Modelo de ingresos o como el modelo de negocios traduce su propuesta de valor en un rango de ingresos producto de la venta a sus clientes y los mecanismos de precios para maximizar los ingresos; y, Estructura de Costos que mida todos los gastos que la empresa tiene que incurrir para crear, comercializar y entregar la propuesta de valor.

Casadesus-Masanell & Zhu (2011) resaltan que la innovación de modelos de negocios se refiere, en esencia, a la búsqueda de nuevas lógicas en la empresa, nuevas maneras de crear y capturar valor para sus accionistas y se enfoca principalmente en la búsqueda de nuevas maneras de generar ingresos y definir propuestas de valor para clientes, proveedores y socios, lo que resulta en un impacto en toda la organización.

Según Girotra & Netessine (2014), la innovación de modelos de negocios en su manera más simple no requiere ni de nuevas tecnologías ni de la creación de nuevos mercados. Se trata de la entrega de productos existentes que son producidos por las tecnologías existentes para mercados existentes. Y porque a menudo implica cambios invisibles al mundo exterior, pueden aportar ventajas que son difíciles de copiar. El reto es definir lo que la innovación del modelo de negocio realmente implica por lo que sugieren ver las innovaciones al modelo de negocios como cambios a las siguientes decisiones: lo que la oferta será, cuando se toman decisiones, quien toma las decisiones y porque.

En relación al futuro de la oferta, se sugiere manejar un enfoque estrecho por segmento. Es decir, subdividir el esfuerzo comercial en unidades enfocadas en cada segmento en lugar de intentar aplicar un solo modelo a todos. También se recomienda buscar puntos en común o las capacidades que sirvan a varios productos, clientes y segmentos del mercado. En consecuencia, las empresas pueden añadir a su mezcla de productos o servicios nuevas aplicaciones de sus capacidades lo que contribuye a la segmentación y la diferenciación.

En relación al cuando se toman decisiones, se pueden aplazar las cotizaciones a nivel individual a pesar de haber tomado decisiones firmes sobre precios antes de realizar venta alguna. También se puede cambiar el orden de las decisiones con el fin de retrasar los compromisos de inversión hasta que se conozca la información pertinente. Otra alternativa es dividir las decisiones claves. El enfoque de "Puesta en Marcha sin Grasa" o "Lean Start-up" divide las decisiones claves, haciendo de este enfoque la regla en lugar de la excepción.

Sobre el quien toma las decisiones, una estrategia es nombrar a un encargado de tomar decisiones mejor informadas, sea este una persona o sistema dentro o fuera de la empresa. Otra opción es pasar el riesgo de la decisión a la parte que mejor puede manejar las consecuencias sobre todo cuando ningún tomador de decisiones tiene buena información. Para que esta estrategia funcione los incentivos de ambas partes deben estar alineados. Finalmente se puede seleccionar el tomador de decisiones que más tenga que ganar. Los clientes, por ejemplo, a menudo sienten que ganan menos cuando compran productos de una compañía que la misma empresa. Una empresa puede asumir los riesgos de inversiones en nombre de sus clientes, implementando cualquier eficiencia que creen necesarias y asumiendo todos los gastos iniciales. Luego comparten los ahorros que resultan de estas mejoras con los clientes.

Sobre el porque se toman decisiones, una opción es cambiar el flujo de ingresos. Cuando los tomadores de decisión colaboran para crear valor, también deben ser capaces de perseguir sus

objetivos privados. Cambiar el flujo de ingresos para alinear los intereses de los interesados de la decisión funciona mejor cuando el performance puede ser definido completamente y sin ambigüedades. Otra estrategia es integrar los incentivos. Empresas sin un intermediario de confianza pueden desarrollar acuerdos contractuales y sistemas de gestión (como el famoso cuadro de mando integral) para agentes independientes enfocados en maximizar un resultado acordado.

Breiby & Wanberg (2011) plantean una estructura inicial para un marco de trabajo que permita el diseño de un modelo de negocios innovador y exitoso. Dicha estructura consiste de tres fases: Estimulo, Ideación e Implementación. Estimulo es la razón para iniciar un proceso de innovación del modelo de negocio y puede ser influenciada por las tendencias del mercado, la necesidad de mejorar la rentabilidad, deseos de crecer o simplemente el reconocimiento de una oportunidad de mercado futuro. La fase de ideación del proceso es la respuesta organizacional a un impulso o estímulo de innovación del modelo de negocio. Esta fase comienza con la iniciación de las actividades internas y contratación del personal que se estime necesario. La fase de implementación comienza con la aplicación de una gama de teorías que establece cómo debe realizarse un nuevo modelo de negocio mejor en términos de su relación con el viejo modelo.

Dentro de este marco de trabajo y el respaldo del marco teórico desarrollado en las páginas anteriores estaremos analizando el proceso de Innovación en el Modelo de Negocios de Purificadores C.A. durante el periodo comprendido entre Julio 2015 y Julio 2016.

---

## **5. El Estimulo**

Durante el primer semestre del 2015 los accionistas de Purificadores C.A. pueden percatarse que los niveles de producción mensual de purificadores de agua representaban el veinte por ciento (20%) del tope máximo de producción histórico de la planta. Dichos niveles de producción significaban una capacidad ociosa del cincuenta por ciento (50%) y los estados de resultados oficiales, que para la fecha arrojaban números alentadoras, no reflejaban la realidad inflacionaria del país y la disparidad que existía entre la tasa de cambio al momento comprar los componentes importados de los purificadores de agua fabricados para la venta y la tasa de cambio estimada para momento de la reposición de dichos componentes. La tendencia a la baja de los niveles de producción e ingresos reales parecían no ser exclusivos de Purificadores C.A. ya que se podía observar la ausencia de productos del ramo nacionales con componentes importados o 100% importados en los anaqueles de las principales empresas comercializadoras de purificadores de agua del país.

Las predisposiciones negativas del mercado en términos de ingresos reales y unidades vendidas de purificadores de agua y la necesidad permanente de ser más eficiente en términos de rentabilidad se unen a los deseos de crecer y de proteger la marca y participación del mercado de la misma. Los accionistas reconocen que las condiciones económicas del país para la fecha ahuyentaban a las grandes empresas multinacionales o importadores del ramo dejando el mercado libre para las empresas extranjeras con grandes barreras de salida, empresas nacionales ya establecidas o nuevos emprendedores locales en busca de un nicho de oportunidad en un mercado complicado. Sin embargo, también preveían que las condiciones económicas vigentes de alta inflación, control de cambio, control de las ganancias e inamovilidad laboral podían rápidamente cambiar, abriendo oportunidades de entrada al mercado a nuevos competidores nacionales y extranjeros con la disposición y los recursos financieros para asumir porcentajes importantes de participación por lo que se percibe la necesidad de innovar en términos de estrategias de crecimiento.

---

## **6. La Fase de Ideación**

Como respuesta al estímulo de innovación que se le desea imprimir a la gestión de Purificadores C.A., particularmente a través de su marca más importante, la organización se

plantea una misión más amplia del negocio con la esperanza de "Ser líderes en soluciones integrales que brinden salud a través del agua... y superen las expectativas de nuestros clientes". De esta manera Purificadores C.A. pretende posicionarse en la industria del bienestar físico que pueda brindar el consumo de un agua de óptima calidad, liberándose de la tarea de ser un fabricante exclusivo de purificadores de agua. Entre sus valores incluye la innovación mediante la "creación de productos que integran las mejores tecnologías probadas y las conjuga, a través de un equipo de desarrolladores de primera línea, con las crecientes y específicas necesidades del consumidor final".

Además de plantearse la transformación desde ser un fabricante que le vende purificadores a sus distribuidores a ser una organización que le brinda a sus clientes soluciones integrales de salud a través del agua, Purificadores C.A. idealiza evitar a sus distribuidores llegando al mercado desde stands fijos y/o móviles en las principales ciudades del país; introducir al mercado nuevos y mejores productos y soluciones; y, convertirse en una organización de Asesores, Líderes, Gerentes y Directores con inclinaciones comerciales y continuamente capacitados en las más modernas soluciones integrales de agua.

Para llevar a cabo el mencionado proceso de transformación se estimó necesario la re-estructuración organizacional de la empresa partiendo de la contratación de un Director General con el perfil necesario para liderar el diseño de estrategias de crecimiento y permitir a la organización evolucionar de lo casi netamente operativo al desarrollo comercial; un Director Comercial responsable de la ejecución y supervisión táctica de la función de ventas; un Director de Operaciones con la capacidad de permitir el desarrollo de una filosofía donde la innovación puede ser diseñada y fabricada total o parcialmente en casa, adquirida a terceros o por cualquier otra combinación de fuentes de innovación; un Director de Recursos Humanos encargado de dotar a la organización del talento humano necesario para la ejecución de los planes y estrategias de crecimiento diseñados; y, un Director de Administración y Finanzas que dote de los recursos económicos y la información financiera para costear los proyectos a ejecutar de la manera más eficiente posible.

Durante el periodo comprendido entre los meses de Julio del 2015 y Julio del 2016, la Fase de Ideación se concentró en las estructuras organizacionales de las direcciones comerciales y operativas las cuales se diseñaron partiendo de los procesos de innovación comercial y de nuevos productos.

El nuevo proceso de desarrollo comercial se idealiza sobre la premisa de un soporte organizacional al Asesor Comercial versus una de Vendedores con poco o sin ningún apoyo organizacional; una salida continua al mercado con objetivos definidos versus salidas esporádicas sin planificación previa; una frecuente capacitación para garantizar un mayor desempeño versus una capacitación necesaria para garantizar operaciones básicas; y, potenciamiento mediante alto seguimiento versus poca o ninguna supervisión. Estas premisas se plantean con el objetivo de maximizar el tiempo efectivo en el mercado mediante la planificación, definición y seguimiento de planes de acción y metas apoyados de diversas palancas de mercadeo y alineados con toda la estructura organizacional para que ofrezca respuestas rápidas a las acciones solicitadas por la función comercial. En fin, se visualiza una gestión comercial proactiva que ejecute un seguimiento metódico y constante al proceso de ventas y a la relación con su cartera de clientes.

Con las premisas y objetivos descritos en mente se diseña un Proceso Comercial (ver Fig. No.3) que incluye los siguientes sub-procesos: Prospectación o la captación diaria de nuevos clientes; Diseño de la Propuesta de Valor con el apoyo de los Líderes Comerciales, o la Directiva de la empresa si la oportunidad de negocio así lo amerita, y basada el diagnóstico de las necesidades del cliente; Presentación de la Propuesta de Valor, que incluye la presentación del portafolio, propuesta técnica y manejo de objeciones; Negociación y/o Cierre de la Venta por parte del Asesor Comercial; Servicio Técnico, que incluye planificación de la instalación, entrega de la mercancía y ejecución de la instalación; y, Servicio Post-Venta, con el fin de determinar nivel de satisfacción y prospectar mediante la solicitud de referidos al cliente satisfecho.



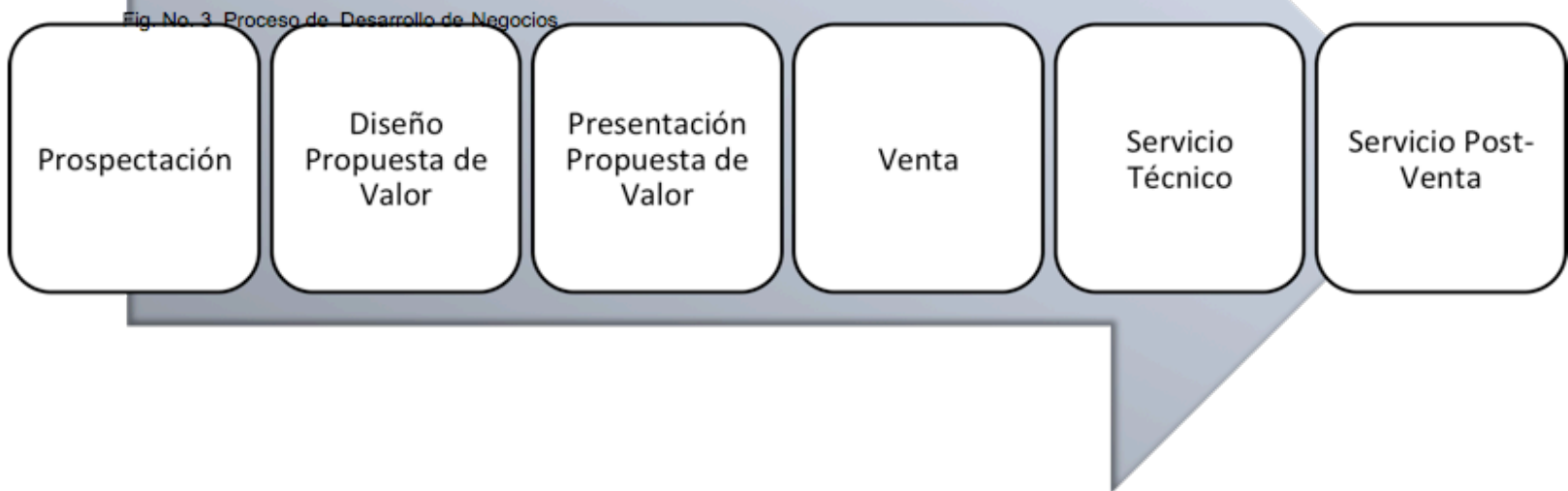


Fig. No. 3 Proceso de Desarrollo de Negocios

Inspirados en el proceso de desarrollo de negocios señalado, se configura una estructura comercial (ver Fig. No. 4) con posiciones de línea de Asesores y Líderes Comerciales reportando de manera directa a la Dirección Comercial y áreas de Servicio Técnico y Post-Venta apoyando la gestión comercial en cuanto a instalaciones y satisfacción al cliente se refiere.

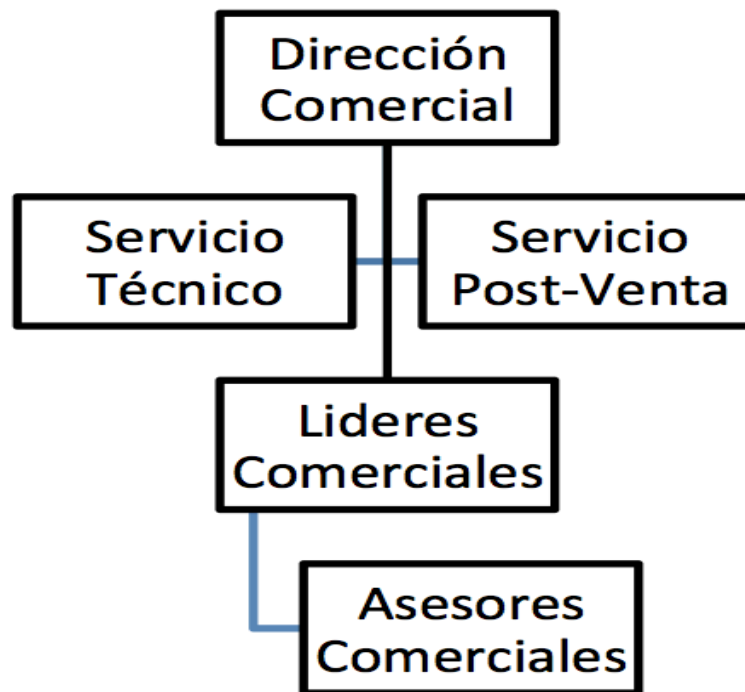


Fig. No. 4 Estructura de Desarrollo de Negocios

Simultáneamente Purificadores C.A. se inspira en las frases de Innovación como valor para visualizar su proceso de innovación o desarrollo de nuevos productos (ver Fig. No. 5) de la manera siguiente: Identificar las Necesidades del Mercado, Creación o Diseño Conceptual del Producto, Procura de los Componentes del Producto, Manufactura, Ensamblaje y/o Almacenamiento del Producto, Comprobación de la Calidad del Producto y Lanzamiento al Mercado.



Fig. No. 5 Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos

Basado en el Proceso de Innovación o Desarrollo de Nuevos Productos se anticipa la implementación de la siguiente estructura organizacional bajo la Dirección de Operaciones donde lo realmente innovador es la creación de la posición de Líder de Investigación y Desarrollo, encargado de traducir los problemas de tratamiento de agua de la población en soluciones mediante el desarrollo de nuevos productos para la comercialización que puedan ser producidos en su totalidad casa, adquiridos por partes para su ensamblaje o 100% elaborados por terceros.

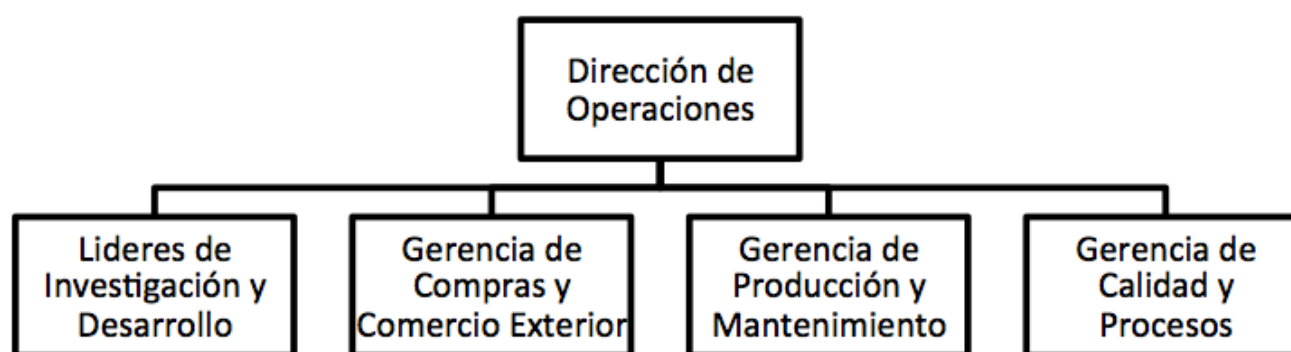


Fig. No. 6 Estructura de Nuevos Productos

## 7. La Fase de Implementación

Al inicio de la implementación de lo que sería el nuevo modelo de negocios de Purificadores C.A., Accionistas y Directores se cuestionan si el modelo de negocios vigente está o no ganando dinero. Si bien los resultados financieros reflejados por una contabilidad que respeta lo legalmente permitido son positivos, existe la duda de que los mismos sean sustentables en el tiempo dada una disparidad de hasta un 400% existente entre la tasa de cambio con la que se adquirieron ciertos insumos y la tasa de cambio que se pueda estimar al momento de su reposición. En Julio del 2015 se re-calculan los costos de producción en base a una tasa de cambio inspirada en indicadores no oficiales lo que origina un incremento de precio a los distribuidores de entre 30% y 35% dependiendo del producto y se determinan los resultados de Enero a Junio del 2015 incorporando los costos de producción revisados reflejando una pérdida hasta la fecha del 13% sobre los ingresos brutos.

Los accionistas de Purificadores C.A. consideran que el modelo de negocios de comercialización de sus productos a través de distribuidores no les genera el valor que el esfuerzo de fabricación implica ni tienen el interés de crear las condiciones contractuales y de gestión para obtener mejores resultados de la intermediación. Sin embargo, reconocen que la eliminación de los mismos representaría una pérdida inmediata de aproximadamente el 50% de sus ingresos por lo que se decide la adquisición de la empresa distribuidora de la Gran Caracas.

De esta manera Purificadores C.A. penetra el mercado de la Región Capital mediante la

comercialización de purificadores de agua residenciales de manufactura propia; filtros para la eliminación de partículas sólidas, malos olores y sabores y calcio y magnesio del agua fabricados por terceros y el servicio de instalación y mantenimiento que los purificadores y filtros de agua puedan requerir. El que la población estime que el agua haya desmejorado en su calidad en comparación a años anteriores y que la mayoría piense que la solución está en manos de cada quien (según estudio realizado por una empresa consultora contratada por Purificadores C.A.) hace pensar a la directiva de la empresa que la oferta de productos y servicios continuara siendo apreciada por los clientes. Las personas encuestadas consideran que el producto crea valor al cliente cuando es utilizado y que, comparado con la competencia, carece de innovación y es costoso. Lo novedoso de en la comercialización de los purificadores de agua residenciales fabricados en casa lo representa su nuevo empaque con diseños acorde con la limpia, moderna e innovadora que Purificadores C.A. desea proyectar. Los Líderes y Asesores Comerciales son equipados de uniformes, carnets de identificación y material publicitario que reflejan los nuevos diseños gráficos.

El cliente potencial es una madre o padre de familia preocupado por el riesgo que implica el consumo del agua que llega a sus hogares y los efectos que pueda tener en la salud de sus hijos y la propia. En la Gran Caracas, Purificadores C.A. utiliza la venta directa como canal de comercialización mediante contacto con las juntas de condominio o relación directa con los clientes potenciales en stands fijos o móviles en los principales centros comerciales de la ciudad eliminando así la intermediación de los distribuidores exclusivos que mantiene en el resto del país.

Hemos comentado como Purificadores C.A. logra penetrar directamente el mercado de la Región Capital mediante la adquisición del distribuidor exclusivo de la zona. Así aumenta las ventas consolidadas de la empresa sin romper la estrategia original y manteniendo los mismos productos en el mismo mercado. A la fuerza de venta del distribuidor de la Gran Caracas se le incorporan los procesos y estructura de desarrollo de negocios descritos en la Fase de Ideación y se introduce el concepto de "segmentación territorial" que evita que todos los Asesores y Líderes Comerciales estén procurando penetrar los mismos sectores de la ciudad. De esta manera se logra una mejor cobertura del territorio disponible y como resultado de esta estrategia se dispone de los mismos productos en mercados que raramente habían sido atendidos. Igualmente se logra el desarrollo de una línea de tanques fabricados por un tercero que, en combinación con un proveedor de servicios de ensamblaje y la compra de material filtrante, son convertidos en filtros para la eliminación de partículas sólidas, malos olores y sabores y calcio y magnesio del agua fabricados a un costo menor.

---

## **8. Conclusiones**

De los cinco tipos esenciales de innovación que Alonso y Fracchia (2009) reconocen en la obra de Schumpeter, podemos identificar que Purificadores C.A. hizo énfasis en el desarrollo de maneras novedosas de organizar el negocio, nuevos mercados y nuevas fuentes de suministro durante el periodo comprendido entre Julio del 2015 y Julio del 2016.

La innovación de modelos de negocios de Purificadores C.A. se enfocó en la búsqueda de nuevas maneras de generar ingresos (Casadesus-Masanell & Zhu, 2011) y en la simple entrega de productos existentes que son producidos por las tecnologías existentes para mercados existentes (Girotra & Netessine, 2014). En cuanto a las alternativas básicas de crecimiento disponibles a los negocios identificadas por Ansoff (1957), Purificadores C.A. logra una mayor penetración de mercado en la Gran Caracas mediante la adquisición del distribuidor exclusivo para la región y la aplicación de una estrategia de "segmentación territorial" logrando una mejor cobertura del territorio. En Junio 2016 se introduce a la oferta comercial de Purificadores C.A. una línea de filtros propios fabricados y ensamblados por terceros que ayudaron al performance económico de la empresa durante el periodo en estudio.

El nuevo modelo de hacer negocios de Purificadores C.A. le permitió el logro de un margen de Utilidad Neta sobre Ingresos Netos del 32% entre los meses de Enero a Junio del 2016 versus

una pérdida del 13% sobre Ingresos Netos de Enero a Junio del 2015; un crecimiento del 54% de los Ingresos Netos reales de Enero a Junio 2016 vs. Enero a Junio 2015 en la distribución de la Gran Caracas; y, un incremento del 21% de los ingresos netos de la planta por la introducción al mercado de una marca propia de Filtros Residenciales que represento el 21% en el primer mes de lanzamiento (Junio 2016).

---

## Bibliografía

- Alonso, C. y Fracchia, E. (2009). El Emprendedor Shumpeteriano. Buenos Aires: Asociación Argentina de Economía Política.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Cambridge: Harvard Business Review.
- Breiby, E & Wanberg. M.H. (2011). Successful business model innovation. Stockholm: Department of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology.
- Girotra, K. & Netessine, S. (2014). Four Paths to Business Model Innovation. Cambridge: Harvard Business Review.
- Casadesus-Masanell, R. & Zhu, F. (2011). Business Model Innovation and Competitive Imitation. Cambridge: Harvard Business Review.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. Cambridge: Harvard Business Review.
- Schumpeter, J. (1963). Teoría del Desarrollo Económico. México: Fondo de Cultura Económica.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y (2002). Business Models and their Elements. Lausanne: International Workshop on Business Models.
- Slywotzky, X. (1995). Value Migration. Boston: Harvard Business School Press.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Atlanta: Long Range Planning.
- Thomas, B., Miller, C. & Murphy, L. (2011). Innovation and Small Business – Vol. 1. Copenhagen: Ventus Publishing.

---

1. Especialista en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, MSc. Ciencias Administrativas (Tesis pendiente), U.C.V.

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 27) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados