

CASO DE ÉXITO: La difícil escalabilidad en la estrategia de crecimiento de Smart Rural

Se resume a continuación la estrategia de crecimiento desarrollada por Smart Rural, startup nacional pionera en el desarrollo y comercialización de una plataforma para la Agricultura 4.0. El objetivo es doble: por una parte ilustrar el uso de las herramientas básicas de análisis estratégico por parte de una startup y hacer patente la difícil escalabilidad de las plataformas web industriales que necesitan de una venta consultiva paralela.

1. Descripción de la empresa y el sector

Smart Rural (SR) <https://smarrural.net> es una startup innovadora constituida en 2015, especializada en la aplicación de las nuevas tecnologías en el sector agro, siendo sus clientes finales las empresas agropecuarias, y en menor medida agricultores individuales. Su objetivo consiste en participar en el desarrollo de la digitalización del sector agro, focalizándose en los grupos estratégicos vitivinícola, oleico, hortícola y frutal.

En sus inicios sus proyectos pasaban por la toma de imágenes con equipos dron agro que permitían aplicar técnicas de teledetección en los cultivos. La posibilidad de trabajar con sistemas tan innovadores permitía construir una plataforma que pudiera gestionar los datos en un entorno GIS (Sistema de Información Geográfica) y establecer relaciones entre imágenes y bases de datos.

En ese sentido, SR ofrece a sus clientes una plataforma WebGis de visualización y análisis de los datos agro que les permite georreferenciar la información que recogen en campo y clasificarla para la gestión y análisis de las múltiples variables que se toman en consideración en cada campaña.

Dentro de la digitalización del Agro, el subsector en el que compete Smart Rural se puede definir como *Agro Location Intelligence*, es decir, se trata de localizar aquellas variables que, una vez identificadas, permiten la mejora de los resultados mediante la repetición y optimización de aquellas prácticas consideradas como más eficientes y adecuadas.

La plataforma propuesta por SR permite integrar los datos del ERP de nuestros clientes y de sus cuadernos de campo vía excel, CSV u otros formatos y representar dicha información en un mapa. El cliente aprecia el valor de disponer de dicha información geo posicionada, puesto que el cruce de los diversos datos disponibles los hace más inteligentes y permite la toma de decisiones en cuestión de minutos.

En la propuesta de valor los partners seleccionados desempeñan un importante papel puesto que los servidores de IBM permiten el procesado de imágenes y



almacenamiento, las API de THEWEATHER aportan valiosa información de carácter climático y por último la compañía española CARTO, <https://carto.com/>, permite el uso de modelos y herramientas de geolocalización y análisis de datos, o las imágenes satelitales de Digital Globe.

La ventaja competitiva de SR consiste en la posibilidad de realizar un análisis multicapa relacionando cada dato de forma directa y visualizando en un mapa la representación de cualquier variable registrada de forma manual o automática. La información organizada siguiendo estos criterios permite la toma de decisiones en cuestión de minutos lo que en un sector en el que el tiempo es decisivo se convierte en un factor diferencial.

En resumen, el sector está formado por aquellas empresas dedicadas a la digitalización de datos y a la elaboración de algoritmos para su interpretación con el fin de optimizar los resultados agronómicos. Otros players dentro de este sector son:

- Visualnacert <https://www.visualnacert.com/>
- Cultiva Decisiones <https://www.cultiva.green/es/>
- Agroptima <https://www.agroptima.com/es/>

2. Análisis estratégico externo

Extractamos a continuación los principales factores relevantes del entorno del sector son:

- *Avance de la agricultura sostenible:* La teledetección permite controlar la agricultura desde el espacio visualizando el potencial productivo de los cultivos y ahorrando insumos. Los dispositivos de sensorización obtienen datos en tiempo real para evaluar las necesidades hídricas y predecir enfermedades y plagas optimizando el tratamiento local y avisando al agricultor.

El avance de la cuota de mercado de los productos Bio en el lineal de la venta minorista está teniendo un gran impacto en la exigencia por parte de los grandes importadores de fruta y hortalizas de Europa, fundamentalmente alemanes, para que sólo se utilicen determinados productos en el tratamiento de los

- *Incertidumbre macroeconómica:* Si bien el problema macroeconómico derivado de la pandemia afecta a todos los sectores, en el sector agropecuario el impacto es muy inferior al de otros sectores. La digitalización favorece la sostenibilidad, disminuyendo el impacto en el medio ambiente de los tratamientos empleados para proteger al cultivo permitiendo aplicar las cantidades mínimas pero necesarias
- *Tamaño de los mercados vitivinícola y oleico en España:* España es el primer viñedo del mundo, con 951.693 hectáreas plantadas en todas sus comunidades autónomas. Sólo en Jaén hay 550.000 Ha de olivar. Según datos del Consejo Internacional del Aceite de Oliva, se producen anualmente por encima de 5 millones de toneladas anuales. <http://www.internationaloliveoil.org>



- *Uso de las TIC's en agricultura:* Las infraestructuras de comunicaciones en el medio rural, en cuanto a comunicaciones móviles y conectividad, están por debajo de los niveles alcanzados en entornos urbanos. Contar con servicios que garanticen las comunicaciones, la conectividad, el uso de las nuevas tecnologías TICs en las empresas agropecuarias permitirá, en primer lugar, que sean mucho más competitivas en el mercado y, en segundo lugar, dará lugar a que las nuevas generaciones se sientan atraídas por desarrollar su actividad en sectores que en estos momentos están siendo abandonados.
- *Otros factores:* La reducción de barreras comerciales y la firma de acuerdos preferenciales entre bloques económicos está motivando que las zonas de producción agrícola y de consumo no sean coincidentes. Marruecos y Turquía, por ejemplo, son suministradores de Europa, mientras que México lo es de Canadá y Estados Unidos. Perú y Chile son suministradores por vía aérea de fruta fresca para Europa, especialmente en los meses de invierno.

3. Análisis estratégico interno

- **CADENA DE VALOR**

En el sector analizado los eslabones fundamentales de la cadena de valor son:

- Investigación y desarrollo propios, con elevada capacidad innovadora.
- Equipo comercial y de asistencia técnica con fuerte formación y conocimiento de la tecnología agrícola.
- Capacidad de producción y asistencia técnica adecuada.
- Valor de la marca.
- Acuerdos sólidos con los proveedores básicos: servidores y BI geolocalizada.

- **CAPITAL INTELECTUAL**

- **Personas:** Disponer del personal adecuado, con experiencia en el manejo de los datos agro y las visualizaciones de la agronomía y de la industria agroalimentaria, en especial de dos sectores clave: vitivinícola y oleícola, es una ventaja competitiva.
- **Organización:** Teniendo en cuenta la necesaria especialización que exige el sector es clave contar con relaciones interdepartamentales fluidas.
- **Relaciones:** El conocimiento y la proximidad con los principales proveedores, tanto de cartografía digitalizada como de almacenamiento en servidores, así como contar con excelentes relaciones con prescriptores de prestigio en los mercados objetivos, es una fortaleza para el proyecto.



En conclusión, los factores críticos de éxito del sector serían:

- Portfolio de productos innovador y exclusivo.
- Algoritmos propios y analistas de datos experimentados.
- Imagen de marca innovadora incluyendo referenciadores.
- Equipo comercial B2B.
- Alianzas estratégicas con proveedores clave (por ejemplo CARTO como proveedor de tecnología GIS, IBM para almacenamiento de datos en sus servidores y uso de API's como IBM theweather o Digital Globe para imágenes satelitales)
- Red de distribución nacional e internacional.

4. Definición de alternativas estratégicas

- Comercialización directa.
- Comercialización mediante acuerdo de exclusividad con una plataforma de lanzamiento de startups.
- Utilización de facilitadores o macrodistribuidores que cubran amplias zonas geográficas.

5. Mercado

El público objetivo está formado por aquellas empresas y grandes explotaciones (B2B) que necesitan estructurar sus datos y que han llevado a cabo procesos de tecnificación en sus compañías. El principal público objetivo de SR

lo constituyen las explotaciones que requieren gran capacidad de almacenamiento de datos y que registran INPUTS de varias fuentes o varias plataformas

Los clientes hacia los que se dirige el sector son aquellos que requieren de una gestión cada vez más importante de sus datos agro y de una mejora en sus procesos de digitalización. El sector agro es muy amplio y variado por lo que el sector ha apostado por cultivos de gran valor y mercados consolidados internacionalmente. Así, tenemos a las bodegas y empresas relacionadas con el vino y el olivo. Otros sectores de interés son los relacionados con frutales, berries y hortofrutícola.

España cuenta con la mayor superficie cultivable destinada a la uva, unas 960.000 hectáreas, con un total de 131 denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas. Lo que hace que España sea el primer país exportador en términos de volumen. Del total de esta superficie, el 85% corresponde a zonas potencialmente aptas para la elaboración de vinos con denominación de origen protegida y el 8% a indicación geográfica protegida. En total, el potencial vitivinícola de España supera, si tenemos en cuenta las parcelas que los agricultores no utilizan, el millón de hectáreas.

6. El producto

El producto es un SaaS que se comercializa bajo licencia anual en tres categorías (Basic, Premium and Enterprise). Está basado en una plataforma (SaaS) que permite visualizar datos agrícolas y convertirlos en mapas geo referenciados facilitando el trabajo a los técnicos de campo y la toma de decisiones más precisas en la explotación. El Basic se ha configurado para clientes que demandan software y nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura de precisión pero que no necesitan de plataformas complejas.



Solo necesitan visualizar, con imágenes satelitales o que provienen de drones, como se está comportando su explotación y tomar una decisión de mejora. En el producto Premium el cliente ya puede acceder de manera más directa a los datos incluso puede interactuar con los mismos realizando consultas de interés que pueden indicarle aquello que debe mejorar en cada parcela o zona del cultivo. El producto Enterprise se diferencia de los tres productos anteriores en que su configuración es muy específica y requiere de un alto conocimiento del cliente ya que será necesario crear una plataforma a medida para sus procesos internos.

7. Análisis de valor para el cliente

A la hora de fijar el precio de un intangible SaaS además de los precios de la competencia hay que ser capaces de determinar el valor extrínseco del mismo, definido como lo máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar por utilizar el mismo. Este valor extrínseco será función del ahorro en costes o de los mayores beneficios generados para el cliente por el uso de la plataforma

8. Comunicación

El planteamiento de la comunicación debe ser el característico del marketing B2B, fundamentado en una venta personal consultiva y especializada y con soportes de comunicación que deben llegar al usuario final:

- Web: interactiva, con posibilidad de descarga de información, planteamiento de cuestiones técnicas y zona 2.0
- Asistencia técnica: elemento básico de diferenciación, proporcionada en primer escalón por el equipo de ventas.
- Asistencia a ferias y congresos: tanto como expositores como asistentes con el fin de recabar información sobre nuestros competidores y sobre los canales de distribución.

En las siguientes webs se puede encontrar información sobre algunas ferias internacionales del sector del vino y el aceite:

- <https://www.feriazaragoza.es/prensa/notas-de-prensa/citas-vino-y-aceite-en-zaragoza>
- <https://www.feriasinfo.es/Ferias-de-vinos-Y363-S12.html>
- <http://www.expoliva.com/expoliva2019/>

Específicamente para España: <https://www.portalferias.com/>

- Inserciones publicitarias en revistas especializadas
- Artículos técnicos y comunicaciones en congresos de los resultados obtenidos con el software y la interpretación de los datos.
- Proyectos conjuntos con instituciones de prestigio
<http://institutodevino.blogspot.com/2017/05/ii-jornada-sobre-el-cultivo-del-vinedo.html>
- Patrocinio de eventos relacionados con la viticultura y el sector oleico <https://www.avilaautentica.es/noticias/xl-campeonato-nacional-arada-345>
- Participación en asociaciones sectoriales, por ejemplo la plataforma tecnológica del vino <http://www.ptvino.com>



9. Distribución

Cuando hablamos de distribución para productos SaaS en consumo, obviamente la distribución digital es suficiente apoyada en una fuerte inversión en comunicación digital. En el caso de un producto aún muy innovador para el sector, con situación de demanda PUSH, con clientes B2B la venta consultiva por parte de una fuerza de ventas especializada, con argumentación técnico- económica es insustituible. Además, el networking para acceder a los grandes clientes va a ser una de las claves de éxito.

10. Financiación y escalabilidad

Durante las rondas con inversores para la consecución de financiación se hizo patente la dificultad de la escalabilidad para los modelos de negocio basados en la Agricultura 4.0. Por una parte el número de clientes potenciales aún siendo elevado, es muy reducido comparado con los mercados de consumo. Por otra parte, la necesidad de una fuerza de ventas consultiva sobre el terreno limita también la escalabilidad, especialmente en mercados internacionales, en los que habría que reclutar y formar una fuerza de ventas propia. Alternativamente se podrían realizar alianzas estratégicas con operadores ya introducidos en el sector, con objetos de aprovechar sus contactos en el mismo, y obtener economías de alcance con la utilización de sus fuerzas de ventas convenientemente formadas.

CONCLUSIONES

- La elaboración de un Business Plan previo utilizando las herramientas básicas de análisis estratégico es clave para un desarrollo exitoso ulterior del modelo de negocio propuesto
- La escalabilidad de las plataformas tecnológicas para mercados B2B con necesidad de venta consultiva resulta muy inferior a las de mercados B2C.
- La alternativa a la fuerza de ventas propia es del desarrollo de alianzas estratégicas con operadores del sector con una fuerza de ventas a las que se pueda formar en la venta de nuestra plataforma

Luis Marijuán de Santiago. Profesor Asociado. ESIC Business School