



## Los nuevos modelos de negocio agroalimentario para el pequeño emprendedor en la Comunitat Valenciana

Los conceptos de productor agroalimentario y de empresa han estado casi siempre separados debido a que tradicionalmente el agricultor no se ha considerado un empresario, al entender que lo suyo solo es hacer las diferentes operaciones de campo para producir cosechas.

Igualmente, la sociedad ha contemplado siempre al agricultor como una persona que solo produce los alimentos que nos vamos a comer; es decir, como un productor en su significación etimológica —persona que cultiva el campo— y nunca como empresario.

Pero si entendemos que el agricultor es alguien que produce y transforma productos o servicios, organizado con unos recursos humanos y materiales, con la finalidad de obtener un beneficio, para lo cual debe de adoptar una actitud activa de vender y rentabilizar su producto, sin esperar a que le compren y le paguen «lo que quieren», entonces sí estaremos hablando de un **emprendedor** o empresario.

Mientras la baja o nula rentabilidad de las explotaciones agrarias es

uno de los problemas más graves, el emprendimiento constituye para el agricultor una de las vías para alcanzar un trabajo y una vida dignos. Ocuparse, más allá de la mera producción, del resto de procesos hasta la venta del producto o servicio, implica adoptar la forma organizativa de la que nos hemos dotado en la economía de mercado: la empresa o, en nuestro caso, la **pequeña empresa agroalimentaria**.

En este punto, hay que destacar que la finalidad del pequeño emprendedor de la Comunitat Valenciana no debe ser la de inundar los lineales de los comercios con su producto utilizando los canales largos de distribución y compitiendo en precio, sino la de vender este con unos márgenes suficientes que le permitan vivir dignamente, recurriendo a los canales de venta de proximidad y ofreciendo unos **valores** que le diferencien de otros productos y que le permitan obtener una adecuada rentabilidad.

Entonces, ¿cómo debe plantearse el agricultor su empresa? ¿Se debe basar solo en vender buenos productos a sus clientes?



## NO ES SOLO EL PRODUCTO

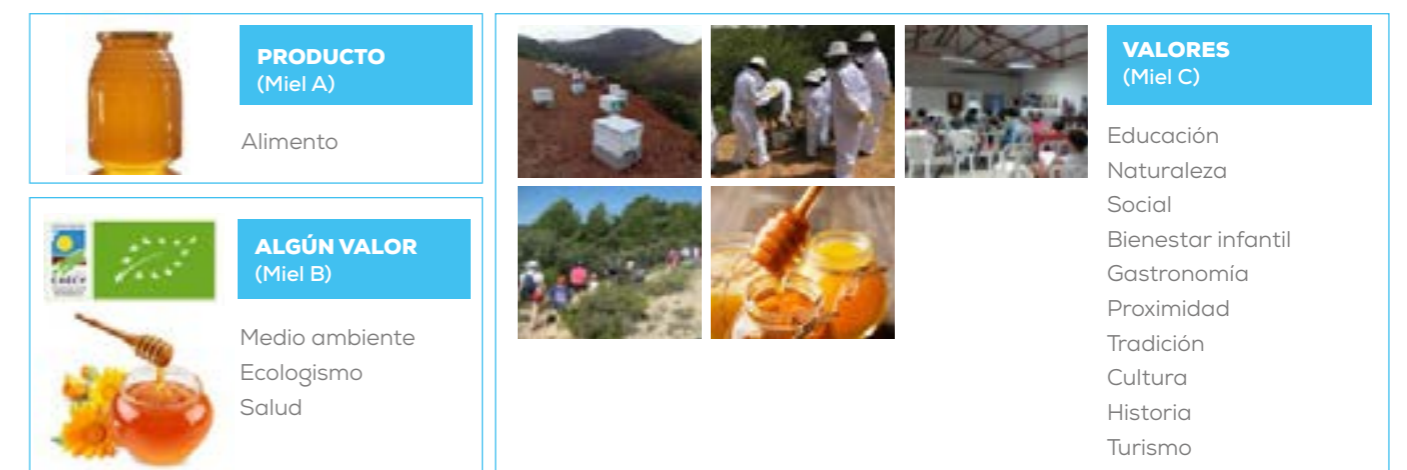
Frente a los problemas de baja rentabilidad de las explotaciones agrarias, el emprendimiento es una vía hacia un trabajo y una vida dignos.

Un producto agroalimentario puede concebirse simplemente como alimento o, ampliando esta concepción básica, contemplarse con una serie añadida de características y valores que ayuden a que el cliente adquiera ese producto, no solo por una necesidad de alimentarse, sino también por un deseo de adquirir algo diferente y que además satisfaga su forma de pensar, de sentir y ver la vida, y sus inquietudes y emociones; es decir, que adquiera el producto atraído por unos valores con los que se identifica.

En el esquema inferior podemos ver cómo, partiendo de un mismo producto, en este caso la miel, tenemos distintos conceptos de negocio y de producto agroalimentario en función de los valores de la empresa y el propio producto y de las necesidades que ambos son capaces de satisfacer.

Por tanto, el pequeño emprendedor dispuesto a poner en marcha un negocio viable deberá preferiblemente **diferenciarse** del resto, ofreciendo aquello que las personas desean. Pero, ¿cuáles son esas necesidades, inquietudes, emociones y formas de entender la vida? ¿Cuáles son esos **valores**? ¿Realmente la sociedad los está demandando?

### EVOLUCIÓN



Es evidente que, si emprendemos un proyecto agroalimentario de producción/comercialización de miel y optamos por la opción A, nos será complicado lograr la diferenciación del producto. Por el contrario, si optamos por la opción B y, mejor aún, por la C, podremos ofrecer al consumidor con ciertas inquietudes y necesidades aquello que seguramente desea y que el modelo de negocio A no le aporta.

### ENLACES WEB

VENTA DE PROXIMIDAD



**ENLACES WEB**

INNOVA MARKET INSIGHTS  
 OCU-NESI  
 AZTI  
 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

## LOS NUEVOS VALORES

Numerosos estudios llevados a cabo regularmente por consultoras internacionales como Mintel o Innova Market Insights, así como informes y publicaciones realizados por organismos como OCU-NESI, Mercasa, AZTI, AE-COC y otros, indican un interés cada vez mayor por parte de los consumidores por adquirir productos que, más allá de su carácter alimentario, manifiesten unos valores coincidentes con los suyos, con su modo de entender la vida, sus deseos y emociones, sus inquietudes... Por tanto, el cliente, más allá de que el producto tenga unas características comerciales físicas concretas, refleja unas ne-

cesidades **intangibles** que espera también satisfacer.

Siguiendo con el ejemplo de la miel, al margen del tamaño del tarro, de que esta se endurezca o no con el frío o sea más o menos espesa, el cliente demanda valores, ligados al territorio, como los que muestra la figura siguiente, valores que la sociedad demanda de manera creciente.

Dado que las demandas están cambiando, ¿podemos seguir considerando al consumidor solo como un cliente o debemos cambiar el concepto?

## VALORES QUE LA SOCIEDAD DEMANDA



## DE CLIENTES A PERSONAS



Hasta ahora, el cliente ha sido considerado una «entidad» aséptica y abstracta que, como tal, no exigía otra calidad en el producto que no fuera la relacionada con aspectos materiales o formales: el tamaño, el aspecto, la sanidad, la presentación, el precio... Sin embargo, la nueva concepción contempla también sus sentimientos, emociones y de qué manera esta sensibilidad se materializa en la demanda de una serie de valores asociados al producto.

Por lo tanto, ya no podemos hablar del cliente como un ente abstracto y aséptico, sino como una persona en toda su complejidad (Fernández-Zamudio, M.A. y Lliso, J.J., 2018: 183).

Dado que las bases sobre las que se asienta este tipo de emprendimiento son diferentes a las habituales, a la hora de concretar y desarrollar el negocio, ¿estos fundamentos deben ser también distintos?

## LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Los valores referidos atañen a la mayoría de aspectos de la vida de la persona. Por lo tanto, los productos agroalimentarios deberán atender esta transversalidad. En la opción C del proyecto de producción y comercialización de miel que hemos visto, sectores como el de la cultura, la educación, la gastronomía y el medio ambiente, entre otros, tienen una clara presencia y, por lo tanto, deben contemplarse de forma holística. Es decir, el producto deberá visibilizarse y comercializarse como un todo, como producto alimentario y, a la vez, como producto cultural, histórico, saludable, gastronómico, educacional, medioambiental, etc.

de economía circular, colaborativa, verde, social, economía del bien común, etc.

Con todo lo expuesto hasta el momento, se puede decir que este tipo de emprendimiento se basa en cuatro conceptos: **valores, personas, transversalidad y ODS-nuevas economías.**

Dado que el paso de crear una empresa es trascendental, es imprescindible un análisis del modelo de negocio. Para ello, existen **diferentes herramientas** de gestión estratégica que permiten visualizar todo el conjunto del modelo de negocio

antes de emprender nada. De este modo, es posible validar («aprobar»), o desestimar, un modelo de negocio antes de invertir un solo euro o de constituir formalmente la empresa. Pero, ¿existe alguna herramienta específica aplicable a estos nuevos modelos de negocio?

Los valores sobre los que se basa este tipo de emprendimiento se enmarcan dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Por otra parte, los valores sobre los que se basa este tipo de emprendimiento se enmarcan perfectamente dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promulgados por la ONU y cuyos objetivos generales son, entre otros, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo, que quedan plasmados en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU, según la cual, deben de promoverse acciones de emprendimiento social, medioambiental y económicamente rentables, que se implementan en los nuevos conceptos



## LA METODOLOGÍA STT

De todas las herramientas, la más conocida es el Lean Canvas, creada en 2010 por Ash Maurya, que proviene de la fusión entre el modelo Lean Startup, creado en 2008 por Eric Ries, y el modelo Canvas, creado en 2009 por Alexander Osterwalder, consistente en un lienzo o cuadro dividido en nueve módulos.

Sin embargo, no hay ninguna herramienta disponible diseñada exclusivamente para analizar los nuevos modelos de negocio expuestos en este artículo y basados en valores, personas, transversalidad y ODS-nuevas economías.

Por ello, y tomando como base y referencia diferentes herramientas como Canvas, Lean Canvas y BIK, entre otras, se ha propuesto una metodología adaptada a esos preceptos que se ha denominado Metodología STT, la cual analiza estos modelos de negocio siguiendo tres **fases**: Formular, Construir y Modelizar.

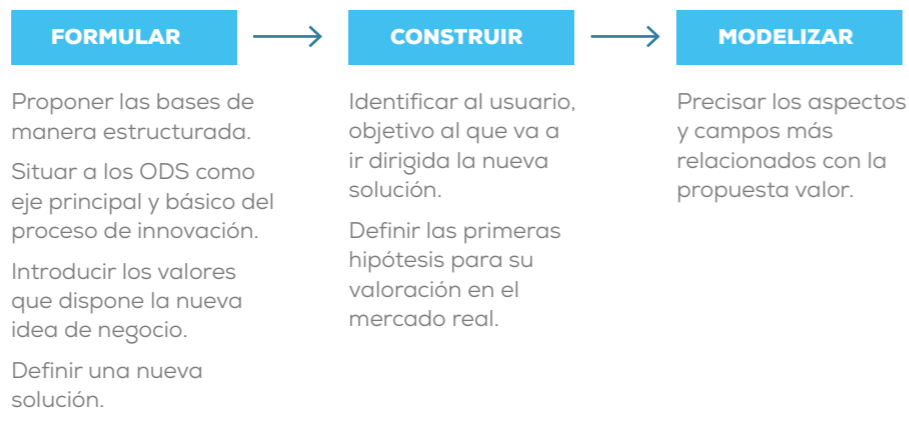
La gráfica 1 muestra las fases de la Metodología STT. En la primera, Formular, se sientan las bases del modelo de negocio, situando los valores enmarcados en los ODS como premisa básica y necesaria. En la fase de Construir, se identifican las personas destinatarias de la nueva propuesta de negocio. Y en la última fase, Modelizar, se plasma el modelo de negocio y su validación mediante la realización de entrevistas.

A su vez, cada fase se desglosa en dos **diagramas** (gráfica 2) que deben de ser rellenados de manera consecutiva por la persona o personas emprendedoras siguiendo unas directrices establecidas para la adecuada resolución de cada diagrama.

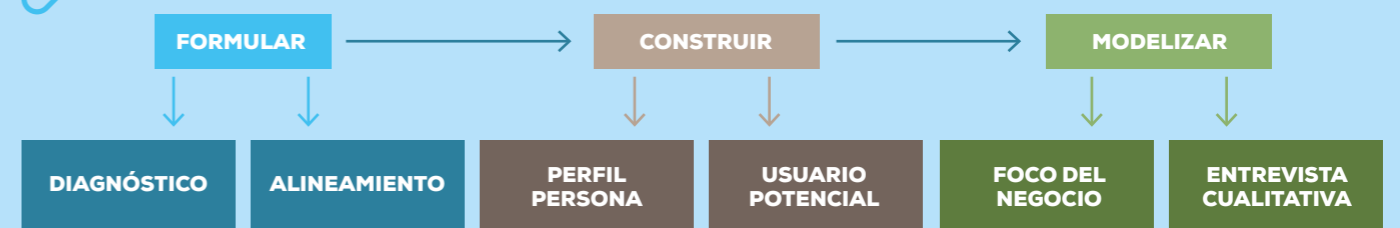
La metodología STT analiza estos modelos de negocio siguiendo tres fases: formular, construir y modelizar.



GRÁFICA 1  
FASES METODOLOGÍA STT



GRÁFICA 2



Siendo todos los diagramas imprescindibles, cabe destacar el de Alineamiento, que se encuentra en la fase de Formular, en el que se concretan los valores.

Una vez concluida la metodología, se efectuará la validación del modelo de negocio mediante la realización, por una parte, de entrevistas presenciales y, por otra, mediante encuestas no presenciales. Las primeras incluirán preguntas de respuesta abierta relacionadas con el modelo de negocio que se analizarán mediante la codificación de las mismas y, en caso de que fuera necesario, utilizando la estadística textual. Las encuestas no presenciales contemplarán afirmaciones de índole general utilizando la Escala de Likert. El resultado del análisis de ambas actuaciones será lo que valide o desapruebe el modelo de negocio.

Debido a la trascendencia del uso de herramientas adecuadas para el análisis del modelo de negocio previo a su creación, la Metodología STT se está impartiendo en diferentes cursos formativos que el Servicio de Transferencia de Tecnología de la Conselleria de Agricultura, DR, EC y TE está impartiendo por todo el territorio de la Comunitat Valenciana, aplicándose muy especialmente en el curso «Taller de nuevas ideas de negocio agroalimentario y agroturístico», que analiza casos

reales y concretos de nuestro territorio y que está a disposición de cualquier entidad formativa pública o privada que lo solicite, previo asesoramiento en su utilización por parte del Servicio de Transferencia de Tecnología.

Por último, a modo de conclusión, cabe destacar que la Metodología STT es una sistemática pensada y desarrollada expresamente para el sector del pequeño emprendedor, con modelos de negocio basados en valores, la mayoría de ellos intangibles y ligados al territorio. Su finalidad última, por tanto, es ayudar al productor en la difícil pero necesaria transición hacia un nuevo paradigma económico; no solo en beneficio propio, sino también por el bien común, evitando el despoblamiento y el abandono de tierras, y aportando además para el emprendedor soluciones económica, medioambiental y socialmente rentables.

> Agradecimiento: A Jesús A. Gutiérrez, del Grupo de Investigación e Innovación Alimentaria de la Universidad Politécnica de Valencia

> Autor del artículo: Juan José Lliso  
Servicio de Transferencia de Tecnología-EEA Vila-real.  
Dirección General de PAC, Conselleria de Agricultura, Desarrollo Rural, Emergencia Climática y Transición Ecológica.  
lliso\_jua@gva.es

