



## Els nous models de negoci agroalimentari per al xicotet emprenedor a la Comunitat Valenciana

Els conceptes de productor agroalimentari i d'empresa han estat quasi sempre separats pel fet que tradicionalment l'agricultor no s'ha considerat un empresari, en entendre que la seua faena només és fer les diferents operacions de camp per a produir collites.

Igualment, la societat ha contemplat sempre l'agricultor com una persona que només produeix els aliments que ens menjarem; és a dir, com un productor en la seua significació etimològica —persona que cultiva el camp— i mai com a empresari.

Però si entenem que l'agricultor és algú que produeix i transforma productes o serveis, organitzat amb uns recursos humans i materials, amb la finalitat d'obtenir un benefici, per a la qual cosa d'adoptar una actitud activa de vendre i rendibilitzar el seu producte, sense esperar que li compren i li paguen «el que vulguen», llavors sí que estarem parlant d'un **emprenedor** o empresari.

Mentre la baixa o nul·la rendibilitat de les explotacions agràries

és un dels problemes més greus, l'emprenedoria constitueix per a l'agricultor una de les vies per a aconseguir un treball i una vida dignes. Ocupar-se, més enllà de la mera producció, de la resta de processos fins a la venda del producte o servei, implica adoptar la forma organitzativa de la qual ens hem dotat en l'economia de mercat: l'empresa o, en el nostre cas, la **xicoteta empresa agroalimentària**.

En aquest punt, cal destacar que la finalitat del xicotet emprenedor de la Comunitat Valenciana no ha de ser la d'inundar els lineals dels comerços amb el seu producte utilitzant els canals llargs de distribució i competint en preu, sinó la de vendre aquest amb uns marges suficients que li permeten viure dignament, recorrent als canals de venda de proximitat i oferint uns valors que li diferencien d'altres productes i que li permeten obtenir una adequada rendibilitat.

Llavors, com ha de plantejar-se l'agricultor la seua empresa? S'ha de basar només a vendre bons productes als seus clients?



## NO ÉS NOMÉS EL PRODUCTE

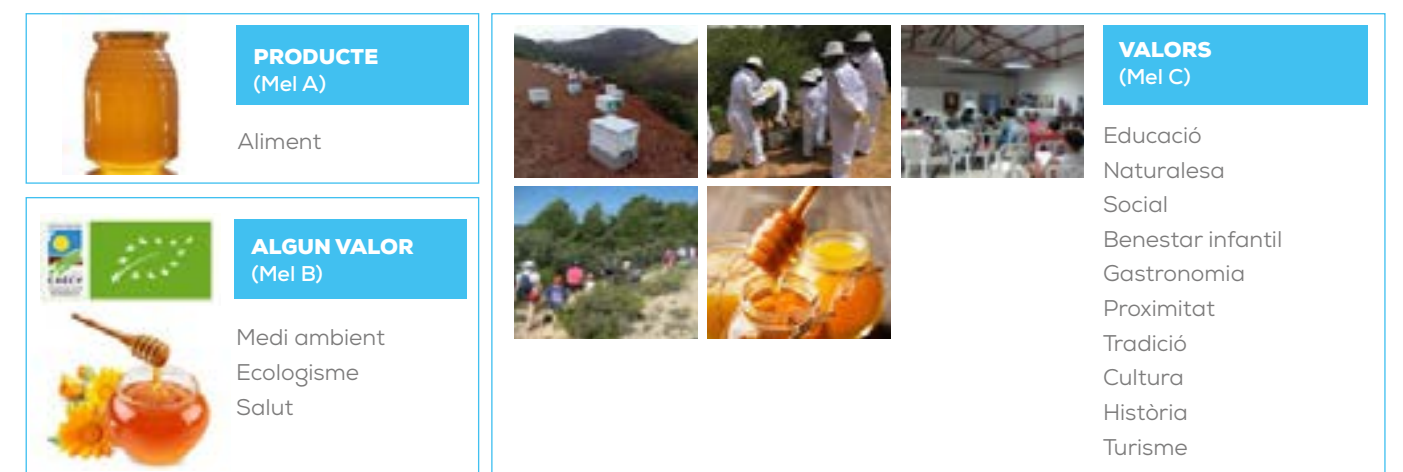
Enfront dels problemes de baixa rendibilitat de les explotacions agràries, l'emprenedoria és una via cap a un treball i una vida dignes.

Un producte agroalimentari pot concebre's simplement com a aliment o, ampliant aquesta concepció bàsica, contemplar-se amb una sèrie afegida de característiques i valors que ajuden al fet que el client adquirisca aqueix producte, no sols per una necessitat d'alimentar-se, sinó també per un desig d'adquirir una cosa diferent i que a més satisfaga la seua manera de pensar, de sentir i veure la vida, i les seues inquietuds i emocions; és a dir, que adquirisca el producte atret per uns valors amb els quals s'identifica.

En l'esquema inferior podem veure com, partint d'un mateix producte, en aquest cas la mel, tenim diferents conceptes de negoci i de producte agroalimentari en funció dels valors de l'empresa i el mateix producte i de les necessitats que tots dos són capaços de satisfer.

Per tant, el xicotet emprenedor disposat a posar en marxa un negoci viable deurà preferiblement **diferenciar-se** de la resta, oferint allò que les persones desitgen. Però, quines són aqueixes necessitats, inquietuds, emocions i maneres d'entendre la vida? Quins són aqueixos **valors**? Realment la societat els està demandant?

### EVOLUCIÓ



És evident que, si emprenem un projecte agroalimentari de producció/comercialització de mel i optem per l'opció A, ens serà complicat aconseguir la diferenciació del producte. Per contra, si optem per l'opció B i, millor encara, per la C, podrem oferir al consumidor amb unes certes inquietuds i necessitats allò que segurament desitja i que el model de negoci A no li aporta.

**ENLLAÇOS WEB**  
VENDA DE PROXIMITAT

## ELS NOUS VALORS

Nombrosos estudis duts a terme regularment per consultores internacionals com Mintel o Innova Market Insights, així com informes i publicacions realitzats per organismes com a OCU-NESI, Mercasa, AZTI, AECOC i altres, indiquen un interès cada vegada major per part dels consumidors per adquirir productes que, més enllà del seu caràcter alimentari, manifesten uns valors coincidents amb els seus, amb la seua manera d'entendre la vida, els seus desitjos i emocions, les seues inquietuds... Per tant, el client, més enllà que el producte tinga unes característiques comer-

cials físiques concretes, reflecteix unes necessitats **intangibles** que espera també satisfer.

Seguint amb l'exemple de la mel, al marge de la grandària del pot, que aquesta s'endurisca o no amb el fred o siga més o menys espessa, el client demanda valors, lligats al territori, com els que mostra la figura següent, valors que la societat demanda de manera creixent.

Atés que les demandes estan canviant, podem continuar considerant al consumidor sol com un client o hem de canviar el concepte?

### ENLLAÇOS WEB

INNOVA MARKET INSIGHTS

OCU-NESI

AZTI

OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE (ODS)

### VALORS QUE LA SOCIETAT DEMANDA



## DE CLIENTS A PERSONES



Fins ara, el client ha sigut considerat una «entitat» asèptica i abstracta que, com a tal, no exigia una altra qualitat en el producte que no fora la relacionada amb aspectes materials o formals: la grandària, l'aspecte, la sanitat, la presentació, el preu... No obstant això, la nova concepció contempla també els seus sentiments, emocions i de quina manera aquesta sensibilitat es materialitza en la demanda d'una sèrie de valors associats al producte.

Per tant, ja no podem parlar del client com un ens abstracte i asèptic, sinó com una persona en tota la seua complexitat (Fernández-Zamudio, M.A. y Lliso, J.J., 2018: 183).

Atés que les bases sobre les quals s'assenta aquest tipus d'emprenedoria són diferents a les habituals, a l'hora de concretar i desenvolupar el negoci, aquests fonaments han de ser també diferents?

## ELS NOUS MODELS DE NEGOCI

Els valors referits concerneixen a la majoria d'aspectes de la vida de la persona. Per tant, els productes agroalimentaris hauran d'atendre aquesta transversalitat. En l'opció C del projecte de producció i comercialització de mel que hem vist, sectors com el de la cultura, l'educació, la gastronomia i el medi ambient, entre d'altres, tenen una clara presència i, per tant, han de contemplar-se de manera holística. És a dir, el producte haurà de visibilitzar-se i comercialitzar-se com un tot, com a producte alimentari i, alhora, com a producte cultural, històric, saludable, gastronòmic, educacional, mediambiental, etc.

D'altra banda, els valors sobre els quals es basa aquest tipus d'emprenedoria s'emmarquen perfectament dins dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) promulgats per l'ONU, els objectius generals dels quals són, entre d'altres, protegir el planeta i millorar les vides i les perspectives de les persones a tot el món, els quals queden plasmats en l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible de l'ONU, segons la qual, han de promoure's accions d'emprenedoria social, mediambiental i econòmicament rendibles, que s'implementen en els nous conceptes d'economia cir-

cular, col·laborativa, verda, social, economia del bé comú, etc.

Amb el que s'ha exposat fins ara, es pot dir que aquest tipus d'emprenedoria es basa en quatre conceptes: **valors, persones, transversalitat i ODS-noves economies.**

Atés que el pas de crear una empresa és transcendental, és imprescindible una anàlisi del model de negoci. Per a això, existeixen **diferents eines** de gestió estratègica que permeten visualitzar tot el conjunt del model de negoci abans d'emprendre res. D'aquesta manera, és possible validar («apro-

var»), o desestimar, un model de negoci abans d'invertir un sol euro o de constituir formalment l'empresa. Però, existeix alguna eina específica aplicable a aquests nous models de negoci?

Els valors sobre els quals es basa aquest tipus d'emprenedoria s'emmarquen dins dels Objectius de Desenvolupament Sostenible





## LA METODOLOGIA STT

De totes les eines, la més coneguda és el Lean Canvas, creada en 2010 per Ash Maurya, la qual prové de la fusió entre el model Lean Startup, creat en 2008 per Eric Ries, i el model Canvas, creat en 2009 per Alexander Osterwalder, consistent en un llenç o quadre dividit en nou mòduls.

No obstant això, no hi ha cap eina disponible dissenyada exclusivament per a analitzar els nous models de negoci exposats en aquest article i basats en valors, persones, transversalitat i ODS-noves economies.

Per això, i prenent com a base i referència diferents eines com Canvas, Lean Canvas i BIK, entre d'altres, s'ha proposat una metodologia adaptada a aqueixos preceptes que s'ha denominat Metodologia STT, la qual analitza aquests models de negoci seguint tres **fases**: Formular, Construir i Modelitzar.

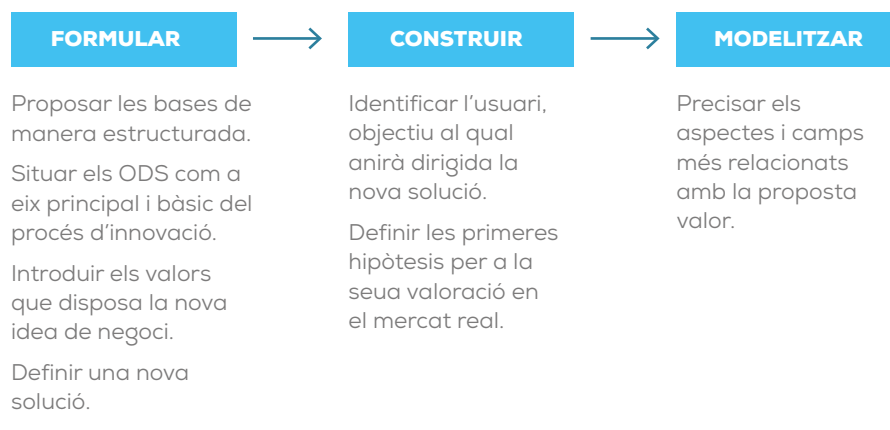
La gràfica 1 mostra les fases de la metodologia STT. En la primera, Formular, s'estableixen les bases del model de negoci, situant els valors emmarcats en els ODS com a premissa bàsica i necessària. En la fase de construir, s'identifiquen les persones destinatàries de la nova proposta de negoci. I en l'última fase, Modelitzar, es plasma el model de negoci i la seua validació mitjançant la realització d'entrevistes.

Al seu torn, cada fase es desglossa en dos **diagrames** (gràfica 2) que han de ser emplenats de manera consecutiva per la persona o persones emprenedores seguint unes directrius establides per a l'adequada resolució de cada diagrama.

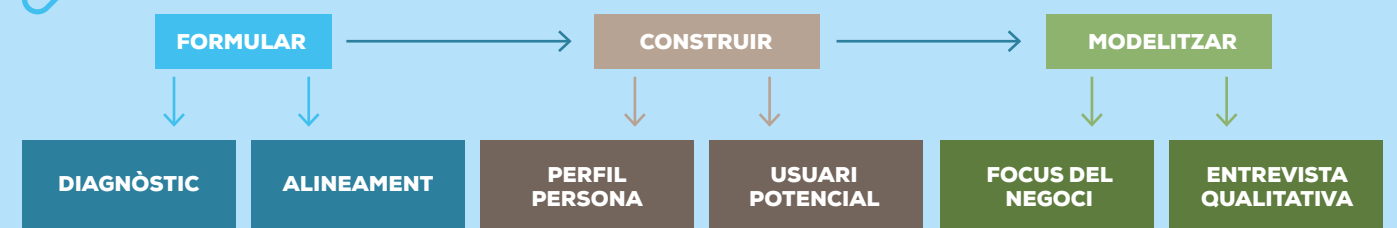
La metodologia STT analitza aquests models de negoci seguint tres fases: formular, construir i modelitzar.



### GRÀFICA 1 FASES METODOLOGIA STT



### GRÀFICA 2



Sent tots els diagrames imprescindibles, cal destacar el d'alineament, que es troba en la fase de formular, en el qual es concreten els valors.

Una vegada conclosa la metodologia, s'efectuarà la validació del model de negoci mitjançant la realització, d'una banda, d'entrevistes presencials i, de l'altra, mitjançant enquestes no presencials. Les primeres inclouran preguntes de resposta oberta relacionades amb el model de negoci que s'analitzaran mitjançant la codificació de les mateixes i, en cas que fora necessari, utilitzant l'estadística textual. Les enquestes no presencials contemplaran afirmacions d'índole general utilitzant l'escala de Likert. El resultat de l'anàlisi de totes dues actuacions serà el que valide o desaprove el model de negoci.

A causa de la transcendència de l'ús d'eines adequades per a l'anàlisi del model de negoci previ a la seua creació, la metodologia STT s'està impartint en diferents cursos formatius que el Servei de Transferència de Tecnologia de la Conselleria d'Agricultura, DR, EC i TE està impartint per tot el territori de la Comunitat Valenciana, aplicant-se molt especialment en

el curs «Taller de noves idees de negoci agroalimentari i agroturístic», el qual analitza casos reals i concrets del nostre territori i està a la disposició de qualsevol entitat formativa pública o privada que el sol·licite, previ assessorament en la seua utilització per part del Servei de Transferència de Tecnologia.

Finalment, a manera de conclusió, cal destacar que la metodologia STT és una sistemàtica pensada i desenvolupada expressament per al sector del xicotet emprenedor, amb models de negoci basats en valors, la majoria d'ells intangibles i lligats al territori. La seua finalitat última, per tant, és ajudar el productor en la difícil però necessària transició cap a un nou paradigma econòmic; no sols en benefici propi, sinó també pel bé comú, evitant el despoblament i l'abandó de terres, i aportant a més per a l'emprenedor solucions econòmica, mediambiental i socialment rendibles.

> Agraïment: A Jesús A. Gutiérrez del Grup d'Investigació i Innovació Alimentària de la Universitat Politècnica de València.

> Autor de l'article: Juan José Lliso Servei de Transferència de Tecnologia-EEA Vila-real. Direcció General de PAC, Conselleria d'Agricultura, Desenvolupament Rural, Emergència Climàtica i Transició Ecològica. lliso\_jua@gva.es

