

APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS AL ANÁLISIS DE EMPRESAS AGRO-ALIMENTARIAS: UN ESTUDIO DE CASO

Autora: María José Aguilera Salido
Tutores del trabajo: Melania Salazar Ordóñez y Macario Rodríguez Entrena

Resumen. *Dada la incuestionable relevancia de la industria agroalimentaria, no solo desde el punto de vista económico sino también de la sostenibilidad ambiental, el presente trabajo tiene como objetivo el análisis de los modelos de negocio de empresas pertenecientes a este sector, realizándose un estudio de caso en la Axarquía (Málaga). Para ello, se aplica el modelo Canvas, herramienta fundamental que permite llevar a cabo una revisión integral y estructurada de los elementos principales de un modelo de negocio, analizándose además si se ha aplicado y, en su caso, de qué manera, a las empresas del sector agroalimentario. Igualmente, para obtener la información necesaria para el análisis, se han llevado a cabo 12 encuestas estructuradas a dueños de distintas explotaciones agroalimentarias, implementándose un análisis de contenido para el examen de dicha información.*

Con base en la información resultante, se describen las explotaciones objeto de análisis de conformidad con los bloques mencionados, presentándose los resultados de forma global y por cultivo. Así, se puede observar cómo son muy limitados los trabajos desarrollados sobre esta temática en el ámbito agroalimentario, siendo las principales deficiencias en el olivar un nivel educativo básico, la falta de certificaciones de calidad y un oligopsonio entre los clientes de las cooperativas. Por su parte, en las explotaciones de subtropicales aparece la dependencia de la cooperativa comercializadora y los elevados costes de mano de obra como defintorios del modelo de negocio, ocurriendo algo similar en las explotaciones hortícolas, donde se identifica un solo cliente y canal de distribución.

Palabras clave. *Modelo de negocio, modelo Canvas, modelo de negocio sostenible, sector agroalimentario, explotación agroalimentaria, sostenibilidad.*

Abstract. *Given the agri-food industry's paramount significance, not only from an economic standpoint but also in the context of environmental sustainability, this study aims to analyze the business models of companies within this sector, conducting a case study in the Axarquía region (Málaga). To achieve this, the Canvas model is applied, a foundational instrument facilitating a comprehensive and methodical review of the key elements constituting a business model. Furthermore, an examination is conducted to assess if and how this model has been applied to companies in the agri-food sector. To gather the necessary information for analysis, 12 structured surveys were conducted with owners of various agri-food farms, implementing a content analysis to examine the collected data.*

Drawing on the acquired information, the study proceeds to delineate the analyzed farms in concordance with the aforementioned model's blocks, thereby facilitating an in-depth analysis of results disaggregated by crop and as a collective entity. Consequently, it becomes evident that there are very few studies undertaken on this subject within the agri-food domain. The main deficiencies identified in olive farming include a basic educational level, lack of quality certifications, and an oligopsony among cooperative clients. Meanwhile, in subtropical farms, there's a dependency on the marketing cooperative and high labor costs defining the business model, which is somewhat analogous in horticultural farms where there's a reliance on a single client and distribution channel.

Keywords. *Business model, Business Model Canvas, sustainable business model, agri-food sector, agri-food farm, sustainability.*

1 Introducción

Pese a la paulatina pérdida de peso del sector agroalimentario en el tejido sectorial (Cámara de Comercio de España, 2023), éste se posiciona como sector clave de la economía española. En 2020 la industria agroalimentaria generó un VAB de 108.352 millones €, lo que supone un 10,6% del VAB total de la economía en España, y ocupó a 2.670.556 personas, un 13,9% del total del empleo (MAPA, 2022). A nivel de la Unión Europea (UE), España es el cuarto país que más contribuye a la producción de alimentos y bebidas (Montoriol Garriga, 2019).

A finales del año 2019, la Comisión Europea puso en marcha el Green Deal o Pacto Verde Europeo, un paquete de políticas que tienen como objetivo situar a la UE en la senda hacia una transición ecológica, con el fin último de lograr la neutralidad climática de aquí a 2050 (Consejo de la UE y Consejo Europeo, 2023). Con motivo de su aprobación, el sector agroalimentario está sufriendo una gran cantidad de transformaciones encaminadas al crecimiento sostenible de la industria, ya que este pacto incorpora medidas y objetivos tales como el uso sostenible de los plaguicidas, la estrategia “de la granja a la mesa”¹, o aumentar la superficie agrícola dedicada a la agricultura ecológica hasta el 25% (Comisión Europea, 2023). No obstante, el Pacto Verde trae consigo tantas oportunidades como exigencias, requerimientos que no pueden hacerse factibles sin las ayudas públicas oportunas (Salas, 2021), puesto que modernizar y adaptar el sector agroalimentario al nuevo escenario climático no es sencillo, ni barato.

Dada la incuestionable relevancia de la industria agroalimentaria, no solo desde el punto de vista económico sino también de la sostenibilidad ambiental, resulta interesante el análisis de los modelos de negocio de las empresas pertenecientes a este sector, con el objetivo de conocer cuáles son los principales factores en los que se asientan actualmente, lo que permitiría profundar en el conocimiento sobre sus dinámicas e identificar las principales debilidades y fortalezas de las mismas.

2 Objetivos

El objetivo general del presente trabajo es estudiar el modelo de negocio de las empresas agroalimentarias. Concretamente, analizar aquellos factores que inciden y definen el actual modelo de negocio para las explotaciones agrarias, con la finalidad de comprender la dinámica de estas organizaciones e identificar sus principales debilidades y fortalezas.

Para el logro de los objetivos anteriores, se plantea la consecución de otros objetivos intermedios o instrumentales, siendo:

1. Entender el marco teórico-práctico del modelo Canvas.
2. Determinar qué cultivos son más característicos en la zona de estudio.
3. Establecer la muestra de explotaciones agrarias a estudiar.
4. Diseñar un cuestionario para la obtención de la información.
5. Obtener la información necesaria de explotaciones agrarias a estudiar.

3 Marco teórico

3.1. El modelo Canvas: una aproximación teórica

Para poder hablar del modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010), de manera previa es necesario aludir al modelo de negocio de las empresas. Cuando se quiere emprender o reestructurar una empresa para dar respuesta a una necesidad del mercado, resulta esencial delimitar con claridad todos y cada uno de los elementos del negocio que se pretende llevar a cabo. El modelo de negocio permite precisamente eso: definir qué clase de negocio es, qué es lo que se ofrece, identificar el público objetivo, establecer la propuesta de valor, y determinar cómo se van a generar ingresos (Peiró, 2020).

¹ Estrategia que tiene como objetivo “*hacer que los sistemas alimentarios sean justos, saludables y respetuosos con el medio ambiente*” (Comisión Europea, 2023)

De esta forma, el modelo de negocio proporciona una base, el esquema general que permite entender todos los aspectos del proyecto en cuestión. Por ello, un planteamiento acertado y realista del mismo, así como su capacidad de ser flexible, es determinante del éxito empresarial (Quijano, 2018).

Es importante no confundir el modelo de negocio con el plan de negocio. El primero se plantea en una etapa precedente a la concepción del plan de negocio, y es este último el que detalla cada punto de análisis, así como los pasos a seguir (Sánchez Galán, 2015). En síntesis, podemos decir que el plan de negocio describe pormenorizadamente y en profundidad el modelo de negocio, sirviendo como guía al empresario.

Un modelo de negocio puede ser descrito mediante multitud de formas. Una de las más provechosas y extendidas es la explicada por el modelo Canvas o Business Model Canvas (BMC en adelante), creado por Alexander Osterwalder, que aparece por primera vez en 2004 (Ferreira Herrera, 2016), cuando el autor la formula en su tesis doctoral, titulada “Ontología de Modelos de Negocio”. No obstante, no sería hasta 2010, con la publicación, junto a Yves Pigneur, del libro “Business Model Generation”, cuando la idea sería desarrollada.

Esta herramienta permite contemplar y replantear los modelos de negocio de forma sencilla, al ser una metodología esquemática y visual. Es por ello que empresas de la categoría de IBM o Deloitte han optado por hacer uso de la misma.

Respecto a los bloques de construcción del modelo Canvas, tal y como explican Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, “la mejor manera de describir un modelo de negocio es a través de nueve bloques de construcción básicos que muestran la lógica de cómo una empresa pretende ganar dinero” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.15). Dichos bloques son los siguientes:

- Segmentos de clientes: este bloque está formado por los distintos segmentos de clientes a los que la empresa quiere dirigirse. En función de si existen o no diferentes necesidades a cubrir, de si las rentabilidades son iguales o difieren, etc., la empresa pretenderá dirigirse a uno o varios grupos de clientes, y de distinta manera, orientándose de esta forma a un mercado de masas, segmentado, diversificado, multilateral o a un nicho de mercado.

- Propuestas de valor: en este módulo se explican y describen cuáles son los bienes y servicios que crean valor para un segmento concreto. En otras palabras, se representa las ventajas que la empresa oferta, ya sean estas cuantitativas o cualitativas.

- Canales: los canales, ya sean de comunicación, distribución o ventas, determinan de qué manera interactúa la empresa con sus clientes, y le permiten a la misma dar a conocer sus productos o servicios, facilitar su adquisición o saber si dichos clientes están satisfechos con la compra, entre otros aspectos. Teniendo en cuenta que los canales pueden ser propios, ya sean directos o indirectos, o externos a la empresa, esta elegirá un canal u otro en función de criterios como la rentabilidad o la eficiencia.

- Relación con los clientes: este bloque establece cómo la empresa se va a relacionar con los distintos segmentos establecidos, es decir, de forma más personal o automatizada, en función de lo que se quiera conseguir por parte de cada uno de ellos. Esta relación será determinante para que el cliente forme su visión sobre la empresa.

- Fuentes de ingresos: representa los ingresos, únicos o continuos, que la empresa recibe de sus clientes, lo que, restando los costes, determina la generación o no de ganancia. Existen varias formas de originar fuentes de ingresos más allá de la venta de productos y la prestación de servicios, como el *lending*, el *renting*, o el *leasing*. Además, dependiendo de factores como el tipo de mercado o el volumen de venta, la empresa fijará precios diferentes y actuará a través de diversos mecanismos en los distintos segmentos de clientes.

- Recursos clave: este bloque agrupa los diferentes recursos, propios o ajenos, que son necesarios para que una empresa funcione, ya sean financieros, físicos, etc. Evidentemente, el tipo y la cantidad de recursos variarán de un modelo de negocio a otro, pues las necesidades y los objetivos son distintos.

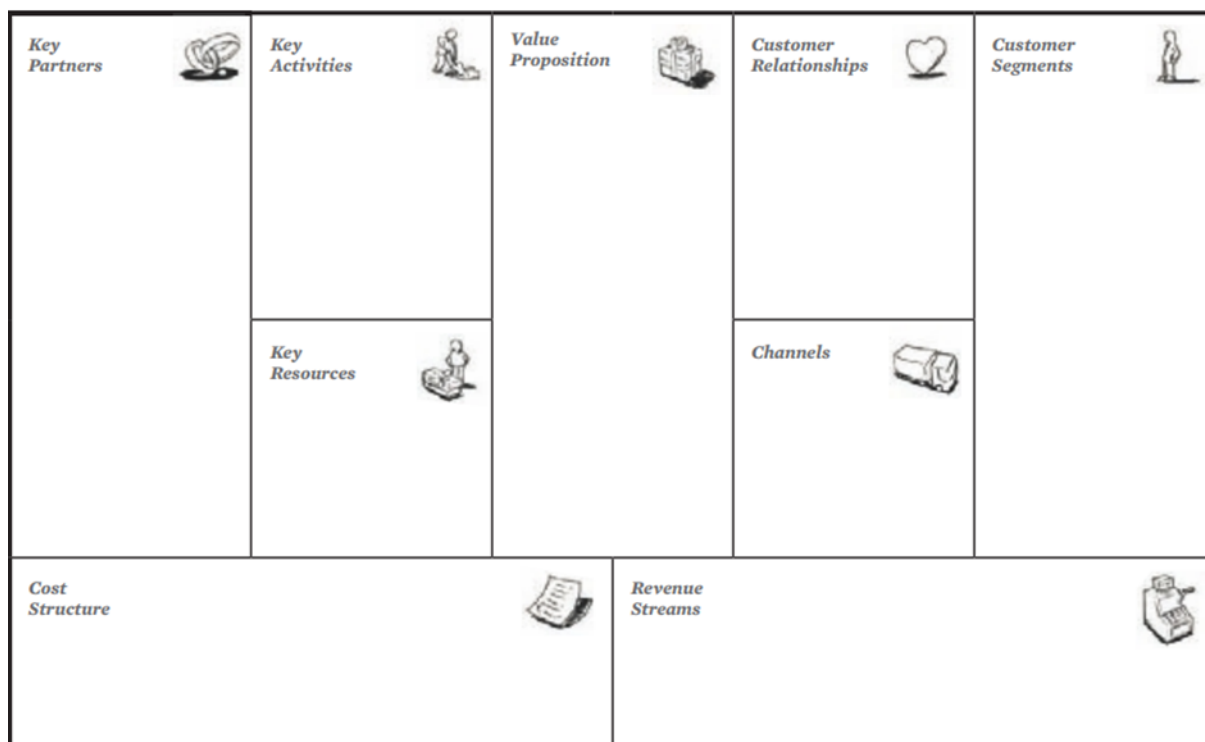
- Actividades clave: al igual que se precisan recursos clave, hay acciones que son esenciales para que el modelo de negocio funcione, y, del mismo modo, estas actividades difieren en función del tipo de negocio de que se trate.

- Colaboraciones clave: en una empresa es crucial mantener buenos y adecuados contactos. Por ello, este bloque integra las distintas colaboraciones que mantiene una empresa con otras, con proveedores, etc. con objetivos como reducir el riesgo o asegurar suministros.

- Estructura de costes: en este módulo se recogen todos los costes en los que la empresa incurre al desarrollar un determinado modelo de negocio. Como es obvio, las empresas deben intentar reducir al mínimo dichos costes. No obstante, puede haber recursos más caros pero que a la vez son más provechosos y reportan mayores beneficios, por lo que se deben analizar y tener en cuenta este tipo de aspectos.

Con estos nueve bloques, que integran las áreas básicas de todo negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera), se obtiene un esquema o, tal y como su nombre indica, un lienzo sobre el que es posible hacer anotaciones para debatir acerca de un modelo de negocio (Figura 1), de manera que quede visualmente representada la forma en que la organización pretende crear, entregar y captar valor (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Figura 1. Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

Además, la disposición de los distintos módulos en el lienzo no es aleatoria, sino que forman una especie de puzle en el que unas piezas van encajando con otras, creando sinergias (Marbaise, 2017) y estableciendo una relación coherente entre las partes.

En definitiva, es posible afirmar que el modelo que nos propone Osterwalder es un instrumento apropiado y provechoso a la hora de emprender y/o innovar (Ferreira Herrera, 2016).

3.2. Empresas agroalimentarias y el modelo Canvas

En primer lugar, de manera más genérica, es necesario hacer referencia al sector agroalimentario. Este se compone del sector primario (agricultura, ganadería, silvicultura y pesca) y la agroindustria (empresas de transformación y comercialización). Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2020), existen 914.871 explotaciones agrícolas y 169.576 explotaciones ganaderas (adoptando un 7% personalidad jurídica) en nuestro país en el año 2020, con una superficie media de 44 hectáreas y 104.042 euros por explotación de producción bruta total en 2021, perteneciendo el 61% a producción vegetal, 38% a producción animal, y el resto a otra producción (RECAN, 2022).

Pese a ser un sector clave para la economía española, tal y como se ha comentado en la introducción, algunas de sus características pueden suponer ciertos inconvenientes, al estar su estructura empresarial muy atomizada (Montoriol Garriga, 2019). A modo de ejemplo, según el informe anual de la industria alimentaria española, referido al período 2022-2023, el 96'3% de las empresas de alimentación y bebidas cuentan con menos de 50 empleados, y el 78'9% tienen menos de 10 (MAPA, 2023). Estas pymes conviven con unas cuantas grandes

empresas que, pese a que concentran la mayor parte de las ventas (Albisu y Gracia, 2022), son “menos productivas que sus homólogas europeas” (Montoriol Garriga, 2019, p.1). La dimensión de las empresas no es una cuestión irrelevante por muchos motivos. Particularmente, se ha demostrado que las empresas de mayor tamaño tienden a ser más productivas, se inclinan más por la internacionalización y la exportación, y, por ende, son más competitivas (Noguer, 2012).

En el marco de la UE, la enorme competencia propiciada por la globalización y la disminución de barreras comerciales, entre otros aspectos, fuerzan a las pequeñas empresas agroalimentarias a ser más innovadoras (Tell, 2016). No obstante, su habilidad para innovar es limitada, pues, normalmente, estas empresas, muchas de ellas familiares, carecen de personal cualificado en este ámbito y sus gestores se sienten incapaces a la hora de hacer frente a los nuevos retos que se presentan, no tienen ideas claras ni la perspectiva suficiente para desarrollar y poner en práctica formas novedosas para crear, entregar y captar valor (Tell, 2016). Por ello, en este sentido, resulta clave que las pequeñas empresas (incluyendo a los autónomos) también cuenten con un modelo de negocio adecuado que proporcione la base sobre la que actuar, así como que sepan renovar y actualizarlo en función de las necesidades de innovación para poder ser productivas y competitivas.

Pese a ello, el análisis acerca de la innovación del modelo de negocio en el sector agroalimentario es una investigación en una fase incipiente y, en general, somera, siendo las grandes compañías de Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Canadá y Países Bajos, principalmente, las que poseen un mayor poder de influencia y las que determinan “las reglas básicas para la innovación que las pequeñas y medianas empresas del sector agroalimentario deben observar y seguir si quieren ser competitivas” (Tell, 2016, p. 1470).

Pero lo más relevante en lo que aquí concierne es que la mayor parte de los estudios incorporan una perspectiva funcionalista y pragmática de los modelos de negocio. Mientras la primera atiende a “la creación de empresas cuando no existe una realidad objetiva describible”, la segunda “se centra en el modelo de negocio como un dispositivo de mercado utilizado en contextos de incertidumbre” (Tell, 2016, p. 1464).

Sin embargo, pese a que para innovar un modelo de negocio es crucial la construcción de mapas mentales (Chesbrough y Rosenbloom, 2002), son minoritarias las investigaciones que adoptan un punto de vista esencialista. Es esta la percepción que mantiene Osterwalder, al entender el modelo de negocio como una concepción teórica que representa todo el funcionamiento de un negocio, y al considerar que “el pensamiento visual mejora las investigaciones estratégicas haciendo concreto lo abstracto” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 148). En definitiva, es posible afirmar que la investigación es escasa y que, generalmente, no se utiliza el enfoque propuesto por Osterwalder. Teniendo en cuenta la trascendencia de este sector tanto a nivel nacional como europeo, sería conveniente concentrar esfuerzos en analizar cómo pueden las empresas agroalimentarias desarrollar y mejorar modelos de negocio para ser más competitivas.

Por otra parte, se debe considerar que, debido a la insistencia, especialmente gubernamental, por impulsar modelos de negocio sostenibles en todos los ámbitos, en los últimos años y cada vez más, en dicho sector se han introducido nuevos modelos basados en la “organización híbrida”, que no es más que aquella que pretende alcanzar los objetivos sociales y medioambientales típicos de las empresas no lucrativas, pero sin dejar de lado la finalidad de obtener beneficios económicos (Tell, 2016). No obstante, crear un negocio considerando estas nuevas exigencias o introducir innovaciones enfocadas a la sostenibilidad no es tan fácil como se piensa, pues, entre otros elementos, la anteriormente mencionada globalización o el ritmo de vida tan acelerado que lleva la sociedad en la actualidad actúan en sentido contrario al desarrollo sostenible de esta industria (Ulvenblad et al., 2019).

No obstante, en relación con la literatura concreta que aplica el modelo Canvas en el sector agroalimentario, esta resulta muy escasa. En principio, si hay un país que sirve como referente en la adopción de este tipo de modelos ese es, sin lugar a duda, Suecia. Esta posición ha sido reconocida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que afirma que la innovación agrícola en este país garantiza “un alto nivel de estándares ambientales y de bienestar animal, al tiempo que aumenta la productividad y la viabilidad financiera de las granjas” (OCDE, 2018, p. 11). Así, los productores agroalimentarios suecos, según un estudio de Ulvenblad et al. (2019), empleando los bloques de construcción propuestos por Osterwalder y Pigneur, basan su modelo de negocio en las propuestas de valor, las actividades clave, las colaboraciones clave y las fuentes de ingresos. Añadiendo a estos módulos las actividades sociales y medioambientales comentadas, se obtienen diferentes modelos de negocios sostenibles (Bocken et al., 2014). Pese a todo, en el contexto de la industria agroalimentaria, este concepto tampoco está lo debidamente desarrollado y los ensayos sobre su uso son insuficientes (Ulvenblad et al., 2019).

Otro ejemplo se encuentra en el artículo Carrasco-Pérez et al. (2022), en el que, haciendo uso de lienzos divididos en los nueve módulos ya descritos, se explica la caracterización del modelo de negocio que lleva a

cabo cada grupo de empresas considerado o las principales diferencias en los modelos de negocio de las empresas productoras de leche en México (Figura 2).

Figura 2. Principales diferencias en los modelos de negocio de las empresas productoras de leche.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado	
1) UNTA e INAES. 2) UNTA, INAES, proveedores de alimentos y veterinarios. 3) UNTA, INAES y proveedores de alimentos e insumos biológicos.	1) Diversificación a pequeña escala de actividades agropecuarias y empleo no agropecuario. 2) Especialización en bovinos leche: separación de vacas y diferenciación de dietas, ensilaje, inseminación artificial, realización de prácticas de higiene, toma de registros, selección de proveedores, compras consolidadas y constante asesoría.	1) Producir leche al menor costo posible. 2) Producir leche de mejor calidad. 3) Producir leche y queso con la mejor calidad posible.	1) y 2) Informal (de palabra), los clientes imponen las condiciones de compra en cuanto a precio y calidad. 3) Formal (con contrato de compraventa), el cliente impone las condiciones de compra en cuanto a precio y calidad.	1) y 2) Centro de acopio y botero. 3) Botero.	
	Recursos clave		Canales		
	1) Ocho vacas, ocho hectáreas sembradas y mano de obra familiar. 2) 18 vacas, 40 hectáreas sembradas, ordeña mecánica, mano de obra familiar y mano de obra contratada. 3) 76 vacas, 158 hectáreas sembradas, ordeña mecánica, mano de obra familiar, mano de obra contratada y veterinario de tiempo completo.		1) y 2) El botero y el centro de acopio colectan la leche en algunas empresas y algunas empresas entregan la leche en el centro de acopio. 3) El botero colecta la leche en la empresa.		
Estructura de costos		Fuentes de ingresos			
1) Costo promedio de alimentación por hato al día de usd 9,212.		1) Diversificadas en menor escala, lechería usd 10,711 por día.			
2) Costo promedio de alimentación por hato al día de usd 37,036.		2) Tendientes a la especialización, lechería usd 41,975 por día.			
3) Costo promedio de alimentación por hato al día de usd 159,962.		3) Diversificadas en mayor escala, lechería usd 104,114 por día.			

Fuente: Carrasco-Pérez et al. (2022)

Nota. 1) empresas micro diversificadas (n = 14); 2) empresas pequeñas especializadas (n = 6); y 3) empresa mediana tecnificada (n = 1)

4 Metodología

Para investigar acerca de los factores que inciden en el modelo de negocio de las empresas agroalimentarias, se han realizado un total de 12 encuestas a dueños de explotaciones agrarias en la comarca de la Axarquía (Málaga, España), mediante entrevistas personales que han durado en torno a las dos horas, y siguiendo los ítems que se utilizan en Prospero et al. (2022). La Axarquía fue elegida como caso de estudio por la diversidad de sistemas agrarios que contiene. Esta se localiza en el Sur de España, concretamente en la provincia de Málaga.

Figura 3. Mapa de la OCA de Vélez-Málaga



Fuente: OCA Vélez-Málaga (2021)

La densidad de población (181 hab/km²) es inferior a la media de la provincia de Málaga, 231 hab/km², pero superior a la correspondiente a Andalucía, 97 hab/km² (OCA Vélez-Málaga, 2021). El 50% de la población son mujeres, un punto por debajo de la correspondiente a Andalucía (51%), siendo la mayoría mayores de 65 años.

En cuanto al uso del suelo, como se puede observar en la Tabla 1, el 44% del suelo se destina a actividades agrícolas.

Tabla 1. Uso del suelo en la OCA de Vélez-Málaga

Uso del suelo	Área (%)
Terrenos agrícolas	43.7
Zonas forestales y naturales	46.2
Superficies edificadas e infraestructuras	7.2
Zonas húmedas y superficies acuáticas	2.9

Fuente: OCA Vélez-Málaga (2021)

La producción de cultivos alcanza el 88% de la producción estándar total, con el 80% de las tierras agrícolas y cerca del 95% de las explotaciones. Por el contrario, la producción animal sólo genera el 6% de la producción estándar total, el 13,6% de las tierras agrícolas y el 2% de las explotaciones.

Centrándonos en las explotaciones de cultivos, la Tabla 2 muestra la distribución de la superficie agrícola.

Tabla 2. Distribución de la superficie agrícola

Tamaño (hectáreas)	N. de explotaciones
>100 ha	4
50<=100 ha	20
20<=50 ha	90
10<=20 ha	214
5<=10 ha	613
1<=5 ha	4678
<=1 ha	2585

Fuente: OCA Vélez-Málaga (2021)

El 88% de las explotaciones son pequeñas, con una superficie agrícola inferior a 5 hectáreas, y sólo el 1,3% son grandes explotaciones (≤ 20 hectáreas).

En la Tabla 3 presentan los principales cultivos por superficie agrícola.

Tabla 3. Principales cultivos de acuerdo con la superficie agrícola

Cultivos	Terrenos agrícolas (%)
Olivar	43
Aguacate	16
Mango	13
Almendra	5
Viñedo de pasas	4
Otros	19

Fuente: OCA Vélez-Málaga (2021)

Cabe destacar que el cultivo más importante en cuanto a superficie agrícola es el olivar, seguido del aguacate y el mango. Así, el 72% de la superficie agrícola se destina a estos cultivos.

En lo que respecta a la muestra, las encuestas se han realizado tomando como referencian una serie de criterios de selección predefinidos, que han sido:

- El tamaño de la explotación, considerándola pequeña, si cuenta con menos de 10 hectáreas (ha); mediana, si tiene entre 10 y 30 ha; y grande, si supera las 30 ha.

- El tipo de explotación, diferenciando entre explotaciones de olivar, cultivos subtropicales y cultivos hortícolas. La elección de estos cultivos se realizó en función de la superficie agraria útil (SAU), teniendo el olivar el 47% de la SAU en esta región, los cultivos subtropicales el 30% y los hortícolas el 6% (OCA, 2020).

- El método de producción utilizado. Aquí es posible distinguir entre una producción convencional, si tiene como finalidad maximizar tanto la producción como la eficiencia, y el método ecológico, que es aquel “sistema de gestión y producción agroalimentaria que combina las buenas prácticas ambientales junto con un elevado nivel de biodiversidad y de preservación de los recursos naturales” (Andrés Blanco, 2020, p.1).

- La titularidad de la explotación, examinando si se trata de explotaciones familiares o no.

- La orientación de las explotaciones, es decir, si los agricultores se dedican a ellas a tiempo parcial o a tiempo completo.

En cuanto a las explotaciones de olivar, se han realizado 4 encuestas en los municipios de Frigiliana, Colmenar y Torrox. Siguiendo los criterios anteriores, sólo una de las explotaciones se ha clasificado como grande (más de 30 ha), siendo el resto pequeñas, al contar con una superficie inferior a las 10 ha. Asimismo, sólo la grande se dedica a la explotación ecológica, mientras las demás explotaciones utilizan métodos de producción convencionales. Todos los agricultores que se dedican al cultivo del olivo han sido clasificados como agricultores a tiempo parcial.

Las 4 encuestas realizadas para el análisis del cultivo subtropical se han llevado a cabo en los municipios de Vélez-Málaga, Almayate, Cútar, y Benamocarra. Dos de las explotaciones han sido clasificadas como pequeñas, las otras dos restantes son explotaciones de tamaño medio (10-30 ha), y todas ellas se dedican a la producción convencional. Por su parte, sólo uno de los agricultores lo es a tiempo completo.

Por último, en el caso de la horticultura, se realizaron las 4 encuestas en pequeñas explotaciones, situadas principalmente en Vélez-Málaga y Algarrobo, dedicándose solo una de ellas a la producción ecológica, y siendo dos los agricultores a tiempo completo.

Todas las explotaciones son familiares. La Tabla 4 sintetiza lo que se acaba de describir.

Tabla 4. Tipologías de explotaciones

ESTUDIOS DE CASOS DE AGRICULTORES	TAMAÑO DE LA EXPLOTACIÓN	TIPO DE EXPLOTACIÓN	MÉTODO DE PRODUCCIÓN UTILIZADO	TITULARIDAD DE LA EXPLOTACIÓN	ORIENTACIÓN DE LAS EXPLOTACIONES
1	Pequeña: 2 ha	Olivar	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo parcial
2	Pequeña: 2,6 ha	Olivar	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo parcial
3	Pequeña: 2 ha	Olivar	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo parcial
4	Grande: 31 ha	Olivar	Orgánico	Familiar	Agricultores a tiempo parcial
5	Pequeña: 7,5 ha	Subtropical	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo parcial
6	Mediana: 12 ha	Subtropical	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo parcial
7	Pequeña: 2,5 ha	Subtropical	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo parcial
8	Mediana: 20 ha	Subtropical	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo completo
9	Pequeña: 0,3 ha	Hortícola	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo parcial
10	Pequeña: 0,6 ha	Hortícola	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo completo
11	Pequeña: 9 ha	Hortícola	Orgánico	Familiar	Agricultores a tiempo completo
12	Pequeña: 2 ha	Hortícola	Convencional	Familiar	Agricultores a tiempo parcial

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta

En el apartado previo se ha podido constatar que el modelo Canvas, convenientemente orientado, es un recurso adecuado para crear un modelo de negocio que consiga crear al mismo tiempo valor económico, social y medioambiental, originando el conocido como modelo de negocio sostenible (Ulvenblad et al., 2019). Por ello, las preguntas realizadas en la encuesta pueden enmarcarse en los distintos bloques de dicho modelo.

La encuesta cuenta con un total de 25 preguntas cerradas (ver Anexo), siendo de carácter estructurado, que pueden agruparse de la siguiente manera:

- Relacionada con los segmentos de clientes, sólo se encuentra la pregunta 1, que versa sobre los distintos canales de venta de los productos, tales como pequeñas empresas minoristas o contratos con trabajadores.
- Relativas a las propuestas de valor, las preguntas 3 y 4, referentes a la experiencia de los agricultores; y las preguntas 8 y 9, que examinan si la explotación cuenta con determinadas certificaciones. Se trata de factores que crean valor para los clientes.
- Referentes a los canales, de nuevo aparecería la pregunta 1, además de la 7, puesto que se pide especificar cuál es la población más cercana a la explotación, atendiendo a la distancia y al tiempo. Ambas cuestiones ofrecen una idea acerca de cómo las empresas interactúan con la clientela.
- Las mismas preguntas mencionadas para el módulo previo podrían encajar en el bloque correspondiente a la relación con los clientes.
- Relacionadas con las fuentes de ingresos, se identifican la pregunta 11, en la que se cuestiona la importancia de la transformación como fuente de ingresos; las preguntas 19 y 20, relativas a la facturación y la renta neta anual,

respectivamente; las cuestiones 21 y 22, que se interesan por el porcentaje del ingreso que suponen ciertas actividades; y la 24, sobre los subsidios.

- En el bloque de los recursos clave es donde más preguntas se integran. Además de las preguntas 3 y 4, ya mencionadas, la 2 y la 18 se refieren a los recursos humanos de la explotación; las preguntas 5, 6, 12, 13, 14, y 16 están relacionadas con los recursos físicos; y la 23 y la 24 aportan información sobre los recursos financieros.

- Relativas a las actividades clave, de nuevo se integran las preguntas 3, 5, 21, y 22. Asimismo, en este módulo se ubicaría la pregunta 10, referente al lugar donde se realiza la transformación de los productos agrícolas.

- Vinculadas con las colaboraciones clave, en dicho bloque se incluyen las preguntas 1, 10, 23 y 24, ya que explican de alguna manera si las empresas mantienen o no relación con ciertas entidades, y de qué tipo.

- Por último, correspondientes a la estructura de costes, se plantean las cuestiones 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 20. No han sido mencionadas en los bloques previos la número 15, que, considerando los productos consumidos de la familia, pregunta por la cuota porcentual derivada de la producción agrícola de la explotación agraria; y la número 17, que recoge la importancia de cada input en términos de incidencia en los costes de producción.

Para realizar el análisis de las encuestas se ha llevado a cabo una metodología cualitativa denominada análisis de contenido dirigido (Holsti, 1969; Krippendorff, 1980), cuya finalidad es el examen sistemático de temas o conceptos dentro de un conjunto de información. Para implementar esta técnica, primero, se definen categorías clave, que en este caso se corresponden con los nueve bloques de Canvas. Posteriormente, se consigue la información o datos primarios, habiéndose recopilado esta información, como se ha visto previamente, a través de 12 encuestas estructuradas a dueños de explotaciones agrarias. En tercer lugar, la información obtenida se identifica y codifica en las categorías predefinidas, y, por último, se estudia su contenido y se generan conclusiones vinculadas con las categorías clave establecidas.

5 Resultados

5.1. Análisis por cultivo

Tras haber relacionado las preguntas formuladas en las encuestas con cada uno de los bloques del modelo Canvas, conviene describir las explotaciones objeto de análisis de conformidad con estos. Para ello, se han agrupado las explotaciones en función de las distintas tipologías, destacando los elementos más significativos para el conjunto de las mismas.

Comenzando con las explotaciones de olivar, tienen prácticamente como único cliente las cooperativas a las que se encuentran asociadas y con las que colaboran, que son la Cooperativa Agrícola Nuestra Señora De Las Nieves y Dcoop. Ofrecen como propuestas de valor una amplia trayectoria en el sector, con una media superior a los 63 años de actividad, y una experiencia, en general, sólida, al llevar sus titulares en torno a los 43 años a cargo de las explotaciones. Sólo una de ellas está certificada como orgánica, y se desconoce si disponen de otro tipo de certificaciones. Un dato pertinente relacionado tanto con los canales (del tipo de que sean) como con la relación con los clientes, es que, además de la importancia que presentan a este respecto las cooperativas, las poblaciones más cercanas se ubican a unos 4,5 km de distancia.

La facturación anual, así como la renta neta anual total, es bastante dispar en las distintas explotaciones, debido al que el tamaño de las mismas difiere, por lo que la media no resultaría representativa. Los valores oscilan entre los 6.250 € y los 65.100 €, en el caso de la facturación anual, y entre los 283 € y los 28.645 €, en cuanto a la renta neta anual total, cifras que se incrementan al expresar el valor en euros en paridad de poder adquisitivo². En relación también con las actividades clave, el 100% del ingreso proviene de la actividad agrícola, mientras que el aporte al ingreso del hogar de las actividades agropecuarias y no agropecuarias es generalmente bajo (en torno al 20%). Por su parte, se ha identificado que, como fuente de ingresos, la transformación resulta irrelevante, pues la misma se lleva a cabo fuera de la finca, en las cooperativas con las que las explotaciones colaboran.

En lo referente a los recursos humanos, se ha determinado que, pese a la experiencia, la formación educativa de los propietarios y sus cónyuges es muy básica, pues solo cuentan con la educación primaria. Sólo una de las personas que viven en el hogar trabaja en la explotación, y lo hace en régimen fijo no retribuido. El resto de los

² “Las paridades de poder adquisitivo (PPA) son las tasas de conversión de moneda que intentan igualar el poder adquisitivo de diferentes monedas, eliminando las diferencias en los niveles de precios entre países” (OCDE, 2023)

trabajadores empleados, cuyo número oscila entre 0 y 9, y que no pertenecen al grupo familiar, se encuentran generalmente en régimen ocasional. Respecto a los recursos físicos, las explotaciones son, salvo una, de tamaño pequeño (alrededor de 2 ha) y, a excepción de otra de ellas, están divididas entre 3-5 parcelas. Hay determinados productos, destinados a consumo, que no se venden, así como una serie de productos no adquiridos y disponibles en la explotación. Tanto en un caso como en otro, estos productos varían dependiendo de la explotación de que se trate, pero, entre todos los que se citan, generalmente se encuentra el aceite. Igualmente, hay bienes intermedios que son utilizados con fines productivos, pero representan un porcentaje inferior al 30%. Para terminar con los recursos clave, es necesario mencionar los recursos financieros. Todos los entrevistados afirman que, en caso de imprevisto, existe la posibilidad de acceso al crédito facilitado, por ejemplo, por entidades bancarias, y, salvo una, las explotaciones de olivar reciben subsidios, concretamente, las ayudas básica y ecológica de la PAC. Ahora bien, de nuevo debido al distinto tamaño de las explotaciones, mientras en una de ellas el subsidio asciende a los 20.000 €, representando esta cifra un 30% de la facturación de la hacienda, tanto dicha cantidad como este porcentaje se sitúan en torno a los 425 € y el 5%, respectivamente, en las otras dos explotaciones.

Además de las cooperativas mencionadas con anterioridad, las explotaciones mantienen colaboraciones clave con otras entidades, tales como la Asociación Oleo Frigiliana o la Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores (ASAJA). Por último, en lo relativo a la estructura de costes, se deben considerar aspectos ya comentados como que las explotaciones de olivar transforman sus productos fuera de la finca o que destinan al consumo doméstico y al proceso productivo parte de sus productos. Los inputs que más importancia tienen en términos de incidencia en los costes de producción son la mano de obra (en torno al 50% de promedio), el agua (aunque el porcentaje varía mucho de una explotación a otra), y los fertilizantes (16,5% de media).

La Figura 4 muestra el modelo Canvas de las explotaciones de olivar y reúne toda la información que se acaba de ofrecer.

Figura 4. Modelo Canvas de las explotaciones de olivar



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Pasando al análisis de las explotaciones subtropicales, salvo una de ellas, cuyo único cliente es un mayorista, el resto venden a la cooperativa TROPS. Estas explotaciones llevan una media de más de 38 años de actividad y sus titulares cuentan con una amplia experiencia (entre 25 y 42 años) como encargados de las mismas, salvo uno de ellos que ostenta el cargo desde hace 8 años. Tan sólo una explotación está certificada como orgánica, pero otras dos disponen de distintos tipos de certificaciones, como la certificación ISO 14001, de sistemas de gestión ambiental; la Global GAP, que es la certificación de productos agrícolas en todas partes del mundo; o la certificación Tesco Nurture, sobre el cultivo medioambientalmente responsable. Es conveniente mencionar que las explotaciones son próximas a núcleos poblacionales (la distancia más larga son 3 km).

Teniendo en cuenta que el tamaño de las explotaciones varía notablemente de una a otra, los importes tanto de la facturación anual como la renta neta anual total también lo harán. Los valores de la facturación anual se mueven en una horquilla que va desde 27.000 € a los 344.200 €, mientras que las cifras de renta neta anual total oscilan entre los 14.540 € y los 215.293 €, incrementándose la cuantía expresada en euros en paridad de poder adquisitivo. Al igual que en el caso de las explotaciones de olivar, el 100% del ingreso proviene de la actividad agrícola, mientras que el aporte al ingreso del hogar de las actividades agropecuarias y no agropecuarias, salvo en una de las explotaciones, es bastante elevado (en torno al 78%). Mientras tanto, para dos de las explotaciones la transformación de sus productos, llevada a cabo en la cooperativa, es relevante como fuente de ingresos.

En cuanto a los recursos clave con los que cuentan las explotaciones subtropicales, existe variedad en lo referente al nivel educativo de los propietarios y sus cónyuges, pues la formación va desde la educación primaria hasta la tenencia de un título de máster. En tres de las explotaciones sólo una de las personas que viven en el hogar trabaja en la explotación como personal fijo retribuido. Además, en dos de ellas, se encuentran cuatro personas empleadas en este mismo régimen, y entre 3 y 4 trabajadores contratados de manera ocasional. En la restante, ninguna persona del hogar se dedica a tiempo completo a la explotación, pero cuentan con personal empleado en régimen ocasional. Por lo que se refiere a los recursos físicos, las explotaciones se dividen entre 2-10 parcelas, no existiendo una relación directa entre el tamaño de las mismas y las separaciones de terreno. Salvo en una de las explotaciones en la que se venden todos los productos, en el resto hay una serie de productos no vendidos que se destinan al autoconsumo. Del mismo modo, en estas tres explotaciones se dispone de productos que no han sido adquiridos, pudiendo citar, por ser común a todas ellas, los huevos. En cuanto a los bienes intermedios que se utilizan con fines productivos, en dos de las explotaciones éstos representan un porcentaje inferior al 30%, y en las otras dos entre el 30%-60%. Por último, los entrevistados reconocen tener fácil acceso al crédito en caso de necesitarlo, y no son beneficiarios de subsidios.

Las explotaciones subtropicales colaboran con organizaciones como la Asociación de productores subtropicales o la Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos (UPA). En lo referente a los costes en los que incurrir, además de otros factores ya comentados, resulta preciso mencionar que los consumos intermedios más relevantes en relación con la repercusión en los costes de producción son, en conjunto, la mano de obra (52,5%) y el agua (16,5%). Llama la atención el coste que suponen los fertilizantes (70%) en la explotación más pequeña.

La Figura 5 muestra el modelo Canvas de las explotaciones subtropicales y reúne toda la información que se acaba de ofrecer.

Figura 5. Modelo Canvas de las explotaciones subtropicales



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Por último, se procede a la descripción de las explotaciones hortícolas. A diferencia de las otras tipologías, el principal cliente de estas explotaciones son los corredores. La media de tiempo que lleva realizándose la actividad es, salvo en una de las fincas, cuyos inicios son más recientes, de 40 años, y sus titulares cuentan con un promedio de 21 años a cargo de las mismas. Tan sólo una de las explotaciones cuenta con la certificación de producción ecológica, y no se tiene constancia de que dispongan de cualquier otro tipo de certificación. En lo relativo a los canales y a la relación con los clientes, se cuenta con el dato de que estas explotaciones son las más cercanas a núcleos poblacionales de todas las tipologías (una se ubica a escasos 5 minutos de distancia; el resto entre 1-3 km).

Al igual que ocurre en los supuestos previos, tanto la facturación anual como la renta neta anual total difiere notablemente en las distintas explotaciones por su distinto tamaño. Los valores oscilan entre los 22.400 € y los 135.000 €, en el caso de la facturación anual, y entre los 16.149 € y los 72.744 €, en cuanto a la renta neta anual total, cifras que se incrementan al expresar el valor en euros en paridad de poder adquisitivo. El 100% del ingreso proviene de la actividad agrícola, mientras que el aporte al ingreso del hogar de las actividades agropecuarias y no agropecuarias es, en dos de las explotaciones, el 100%, en una el 10%, y en la última, por parte de una de las personas que trabajan en la explotación del 100%, y de la otra, el 30%. Además, se ha identificado que, como fuente de ingresos, la transformación resulta irrelevante, pues la misma se lleva a cabo fuera de la finca.

En lo referente a los recursos humanos, los propietarios y sus cónyuges cuentan con un nivel educativo de educación primaria en uno de los casos, de bachillerato, en otro, y de grado superior, en los dos restantes. Sólo una de las personas que viven en el hogar trabaja en la explotación, salvo en una de las explotaciones, que son dos, y lo hacen en régimen fijo no retribuido. Tan sólo en la explotación de 0,6 ha cuentan con la ayuda de 4 empleados ocasionales. Respecto a los recursos físicos, las explotaciones son consideradas de tamaño pequeño (menos de 10 ha) y están divididas entre 1-3 parcelas. En dos de ellas, hay determinados productos (que varían de una a otra) destinados a consumo, que no se venden, y el 100% de ellos se trata de productos no adquiridos y disponibles en la explotación. Del mismo modo, hay bienes intermedios que son utilizados con fines productivos, pero representan un porcentaje inferior al 30%. Por último, en lo relativo a los recursos financieros, todos los entrevistados afirman que tienen la opción de acceso al crédito, y ninguna explotación recibe subsidios.

Las explotaciones mantienen colaboraciones clave con otras entidades, destacando especialmente las establecidas con el equipo técnico de la empresa Agrotropiche. Finalmente, en lo relativo a la estructura de costes, además de aspectos ya mencionados, los inputs más relevantes en cuanto a incidencia en los costes de producción son los fertilizantes (en torno al 46% de promedio) y la mano de obra (32% de media). El resto varían de una explotación a otra.

La Figura 6 muestra el modelo Canvas de las explotaciones hortícolas y reúne toda la información que se acaba de ofrecer.

Figura 6. Modelo Canvas de las explotaciones hortícolas



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

5.2. Análisis global

Una vez analizado cada cultivo de forma independiente, procede realizar un análisis global que aúne los aspectos más relevantes para el conjunto de las tres tipologías de explotaciones, buscando elementos comunes.

Comenzando con los segmentos de clientes, a *grosso modo*, se podría afirmar que el principal cliente son las cooperativas, pero es importante no perder de vista en el caso de las explotaciones hortícolas dichas cooperativas no están presentes, siendo primordiales los corredores. Como propuesta de valor se ha identificado que la trayectoria es amplia, ya que se obtienen 47 años de promedio de actividad, y una considerable experiencia, al llevar los titulares de las explotaciones más de tres décadas de media a cargo de las mismas. En general, las explotaciones no están certificadas como orgánicas, y, salvo en el caso de las subtropicales, no se tiene constancia de que dispongan de cualquier otro tipo de certificación. En relación con los canales, las poblaciones más cercanas se ubican a menos de 3 km de distancia media.

Con respecto a las fuentes de ingresos, los valores tanto de la facturación anual como la renta neta anual total son muy dispares de una tipología a otra. Esto se debe a que los precios de los productos difieren y estos, a su vez, dependen distintos factores, como la cantidad de producto disponible, que provocan su variabilidad. Las aceitunas se venden a 0,5-0,7 €/kg, el mango a 1-1,1 €/kg, el aguacate a 1,3-2,7 €/kg, y el tomate a 0,8-1 €/kg. Dado que ni la media ni una horquilla general resultarían representativas, nos remitimos a los márgenes determinados en los análisis por cultivo. Por su parte, en todos los supuestos el 100% del ingreso proviene de la actividad agrícola, mientras que el aporte al ingreso del hogar varía considerablemente en los distintos tipos de explotaciones, siendo bajo en las de olivar, medio-alto en las hortícolas y elevado en las subtropicales. En cuanto a la transformación, dado que, en la mayoría de casos, la misma se lleva a cabo fuera de la finca, no resulta relevante como fuente de ingresos.

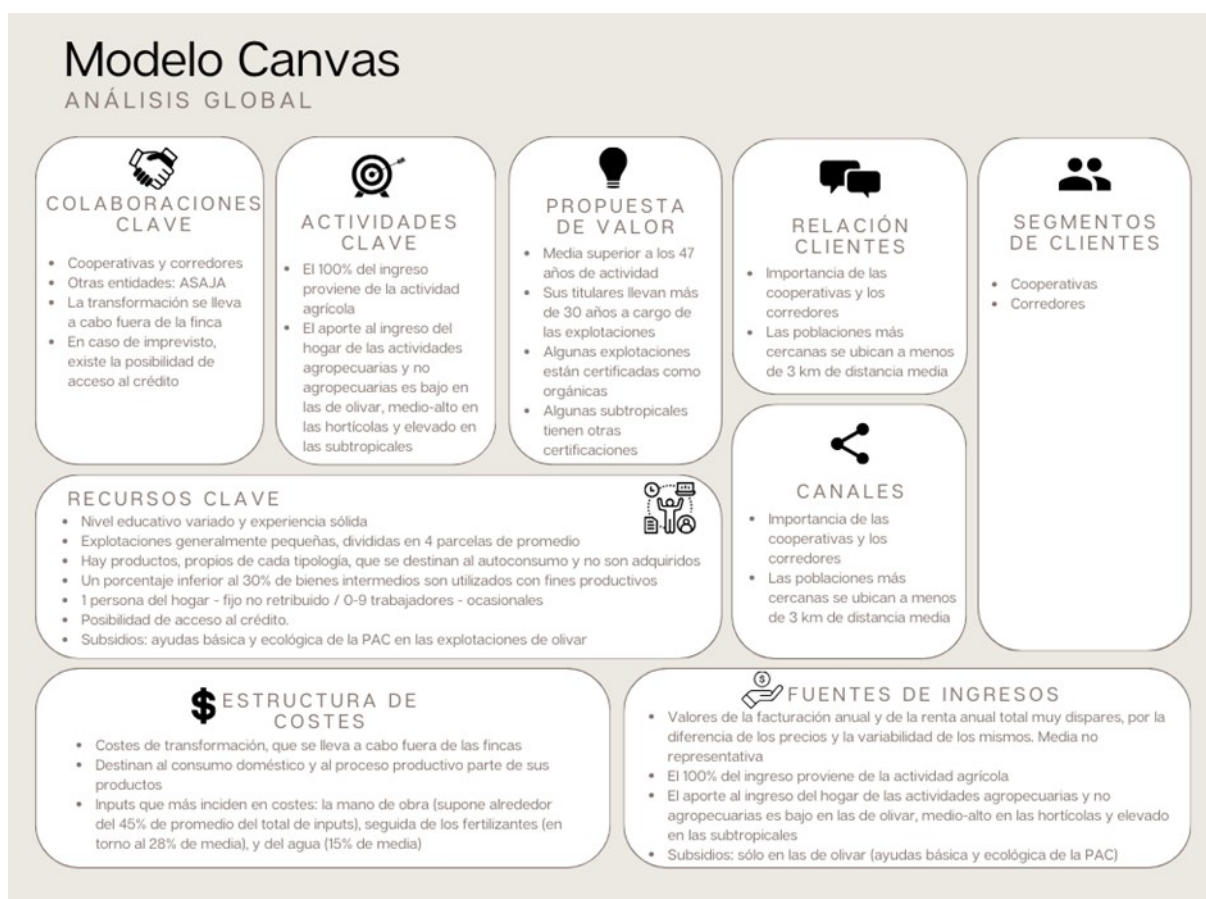
Pasando al análisis de los recursos clave, en primer lugar, se centra la atención en los recursos humanos. No es posible generalizar en lo referente al nivel educativo de los propietarios y sus cónyuges, pues se ha obtenido como respuestas todas las posibles alternativas: primaria/secundaria, bachillerato/ciclo formativo de grado superior, grado universitario, y máster. En la práctica totalidad de las explotaciones sólo una de las personas que viven en el hogar trabajan en éstas, como personal fijo no retribuido. En cuanto al personal contratado, el número de personas es bastante dispar entre las explotaciones, pero se obtiene una horquilla que va de 0-9 trabajadores,

en régimen ocasional. Respecto a los recursos físicos, predomina el tamaño pequeño (en torno a las 3 ha) de las explotaciones, divididas en unas 4 parcelas de promedio. En la mayoría de ellas, se dispone de una amplia diversidad de productos, propios de cada tipología, no vendidos y destinados al autoconsumo, y que no han sido adquiridos. También existen bienes intermedios que se utilizan con fines productivos que, en general, representan un porcentaje inferior al 30%. Por otra parte, todos los entrevistados afirman que, en caso de imprevisto, tienen fácil acceso al crédito. No obstante, salvo en el caso de las explotaciones de olivar, ninguna otra explotación recibe subsidios.

En todos los supuestos las explotaciones mantienen colaboraciones clave con diferentes asociaciones. Por hacer mención de alguna de ellas, ASAJA está presente en las tres clases de explotación. Por último, se plantean preguntas correspondientes a la estructura de costes, de cuyas respuestas se obtiene, además de cuestiones ya mencionadas, la importancia de cada bien intermedio en términos de incidencia en los costes de producción, entre los que destaca la mano de obra (supone alrededor del 45% de promedio del total de inputs), seguida de los fertilizantes (en torno al 28% de media), y del agua (15% de media). El porcentaje restante se reparte entre maquinaria, diésel, herbicidas, semillas, y energía, según cada caso.

La Figura 7 muestra el modelo Canvas del análisis global y reúne toda la información que se acaba de ofrecer.

Figura 7. Modelo Canvas del análisis global



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

6 Conclusiones

Recapitulando todo lo analizado en el presente estudio, en primer lugar, se ha revisado el análisis acerca de la innovación del modelo de negocio en el sector agroalimentario, llegando a la conclusión de que se trata de una investigación escasa y que se encuentra en una fase incipiente. La falta de investigación en este ámbito limita la formación de los gestores de las empresas agroalimentarias y, por ende, la aplicación e implementación del modelo Canvas en la industria, y es que identificar estudios que apliquen la herramienta de Osterwalder y Pigneur (2010) en el sector no es tarea fácil. Teniendo en cuenta la trascendencia de éste, tanto a nivel nacional

como europeo, sería conveniente concentrar esfuerzos en analizar cómo pueden las empresas agroalimentarias desarrollar y mejorar modelos de negocio para ser más competitivas.

Por otra parte, a partir de unas encuestas, cuyas preguntas pueden enmarcarse en los distintos bloques del modelo Canvas, se han analizado diversas explotaciones con cultivos de olivar, subtropicales y hortícolas. Una vez recabada la información, se ha integrado en las categorías predefinidas y se ha estudiado su contenido, obteniéndose un modelo Canvas para cada cultivo, y otro conjunto, de manera que resulta una descripción de las explotaciones conforme a los módulos del modelo propuesto.

Con base en dicha descripción, se han identificado una serie de debilidades y fortalezas de cada sistema de producción:

Comenzando con las explotaciones de olivar, se observa como principales deficiencias un nivel educativo muy básico, la falta de certificaciones de calidad o de otra índole, y tener como único cliente las cooperativas. Con respecto al primer factor, dado que la formación constituye un aspecto fundamental para establecer modelos de negocio competitivos, la escasez de la misma limita la capacidad de innovación en los cultivos, tanto a nivel técnico-productivo, como en términos de gestión empresarial y comercial (Ramos e Izquierdo, 2018). Asimismo, las propuestas de valor de estas explotaciones se verían reforzadas si estuviesen adheridas a algún sistema de certificación de calidad para su producción, reconocimiento que además facilitaría la obtención de determinadas subvenciones y el acceso a otros mercados. Por último, la dependencia de las cooperativas, aunque puede otorgar estabilidad, supone cierto riesgo, por lo que quizás fuera apropiado diversificar la cartera de clientes y buscar canales de venta alternativos. En cuanto a los puntos fuertes de estos cultivos, se identifican la amplia experiencia en el sector; la variedad de asociaciones con las que colaboran, que pueden proporcionar nuevas oportunidades; y la familiaridad, que puede garantizar el relevo generacional. No obstante, para que esto último suceda, es crucial que los sucesores se formen en el ámbito tanto agrícola como empresarial.

Pasando al análisis de las explotaciones subtropicales, al igual que en el caso anterior, la dependencia de la cooperativa TROPS podría causar vulnerabilidad, por ejemplo, frente a cambios en acuerdos comerciales. Además, en estos cultivos la mano de obra representa un porcentaje elevado en relación con la repercusión en los costes de producción (en torno al 52,5%), por lo que será necesario prestar especial atención a posibles cambios en la normativa laboral que puedan afectar a la mano de obra y repercutir en los ingresos. Dos de las cuatro explotaciones no colaboran con otras asociaciones, por lo que deberían considerar hacerlo. Por último, los administradores de estas explotaciones reconocen no recibir subsidios. No obstante, dado el reducido uso de fertilizantes y herbicidas, se entiende que estas explotaciones pueden pasar a ser certificadas como ecológicas, y ser beneficiarias de ayudas como las de la PAC. Al contrario que en las explotaciones de olivar, varias explotaciones subtropicales cuentan con certificaciones que muestran su compromiso medioambiental, con la calidad de los productos, y con las prácticas de cultivo responsables, lo que puede acarrear determinados beneficios. Asimismo, los propietarios y sus cónyuges están formados profesionalmente, lo cual les permite obtener una visión más empresarial de sus explotaciones.

Por último, en cuanto a las explotaciones hortícolas, se ha observado distintas debilidades. De nuevo, encontramos un solo cliente y canal de distribución: los corredores. Las propuestas de valor son las menos potentes, pues los titulares de estas explotaciones son los que cuentan con menos años de experiencia, y, además, la mayoría de éstas no están adheridas a sistemas de certificación de calidad. Del mismo modo, quizás sería mejorable la formación de los propietarios para poder implementar prácticas más modernas y eficientes. Como fortalezas, destaca la cercanía de las explotaciones a núcleos poblacionales, lo que favorece una mejor distribución. Además, se podría aprovechar esta circunstancia para acceder a los mercados locales y diversificar los canales de venta. La ausencia de empleados puede suponer tanto una ventaja como un inconveniente, ya que, por una parte, supone menos costes laborales y mayor flexibilidad en la toma de decisiones, mientras que, por otra, puede suponer una mayor carga de trabajo. Finalmente, buscar apoyo en el equipo técnico de Agrotrapiche es un punto a favor, ya que en las explotaciones se cuenta con la ayuda de personal especialmente cualificado en la materia.

Además de los aspectos comentados para cada tipología, en la mayor parte de explotaciones se identifican una serie de problemas comunes. En primer lugar, el pequeño tamaño de la mayoría de las mismas, lo que tiene varias consecuencias. La primera y la más evidente es el escaso poder de negociación, lo que puede resultar en condiciones desfavorables, especialmente, en relación con los precios, pues, como estamos viendo en la actualidad, los primeros perjudicados son los productores. El tamaño también comporta que la transformación de los productos deba llevarse a cabo fuera de las fincas, limitándose así el valor agregado del proceso productivo y la supervisión continua de los productos, pudiendo verse afectados los márgenes de beneficio. Asimismo, los propietarios de las explotaciones reclaman que los cultivos pequeños no reciben ayudas, las cuales se destinan a las grandes explotaciones. Esto puede verse reflejado en las ayudas que perciben las explotaciones de olivar,

puesto que en la que cuenta con 31 ha, los subsidios recibidos representan un 30% de la facturación de la hacienda. Por otra parte, los pequeños cultivos tienen que competir con grandes compañías que han alcanzado economías de escala, así como con productos importados más económicos. Para más inri, mientras en muchas ocasiones los alimentos procedentes de otros países son producidos de manera más artificial y sin consideración medioambiental, al producto local se le exige más requisitos a este respecto. Por último, la amplia trayectoria de los propietarios como gestores de las explotaciones y la baja formación profesional, considerando que este es un sector envejecido, pueden ser indicativos de que se trate de personas reticentes a la innovación, que dan más valor a la experiencia práctica y al legado familiar (Ramos e Izquierdo, 2018), lo cual pone freno a la introducción de mejoras.

En definitiva, con el objetivo último de asegurar un futuro sostenible del sector agroalimentario, se identifican tres desafíos principales: en primer lugar, dado que la gran mayoría de empresas agroalimentarias son pymes y microempresas, la necesidad de incrementar la inversión y proporcionarles ayudas para incentivar la innovación, la digitalización y los sistemas de transferencia de conocimiento, y, por ende, la productividad (MAPA, 2022). En segundo lugar, puesto que la escasa formación de los agricultores es un problema en este sector (Ramos e Izquierdo, 2018), fomentar la capacitación integral, profesional y no reglada, de los encargados de las explotaciones a través de diversas iniciativas, que aúnen tanto el interés por la viabilidad económica de los proyectos como la preocupación por la sostenibilidad medioambiental y social. Por último, recuperando la idea inicial de las conclusiones, promover la investigación, la aplicación y la implementación del modelo Canvas en esta industria, al haberse demostrado su idoneidad como herramienta para comprender y mejorar los modelos de negocio.

Referencias

ARTÍCULOS

CHESBROUGH, H. y ROSENBLOOM, R.S., (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 533-534

NOGUER, M. (2012). Empresa y productividad: una cuestión de tamaño. [Caixabankresearch.com](https://www.caixabankresearch.com) (última consulta realizada el 19/10/2023)

BOCKEN, N., et al., (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 42-56

SÁNCHEZ GALÁN, J. (2015). *Plan de negocio*. [Economipedia.com](https://www.economipedia.com) (última consulta realizada el 19/10/2023)

FERREIRA HERRERA, D.C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), pp. 118-142.

TELL, J. et al. (2016). Business model innovation in the agri-food sector: a literature review. *British Food Journal*, 118(6), pp. 1462-1476.

MARBAISE, M. (2017). El Modelo Canvas: analice su modelo de negocio de forma eficaz. [50Minutos.es](https://www.50minutos.es) (última consulta realizada el 19/10/2023)

PEIRÓ, R. (2017). Modelo de negocio. [Economipedia.com](https://www.economipedia.com) (última consulta realizada el 19/10/2023)

QUIJANO, G. (2018). Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo. [Bbvaopenmind.com](https://www.bbvaopenmind.com) (última consulta realizada el 19/10/2023)

RAMOS, G. e IZQUIERDO, B. (2018). La formación en el sector Agroalimentario. Un elemento clave para la sostenibilidad rural. [UPA](https://www.upa.es) (última consulta realizada el 21/11/2023)

MONTORIOL GARRIGA, J. (2019). La industria agroalimentaria española: estructura empresarial y productividad. [Caixabankresearch.com](https://www.caixabankresearch.com) (última consulta realizada el 19/10/2023)

ULVENBLAD, P., et al., (2019). An overview of sustainable business models for innovation in Swedish agri-food production. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 16(1), pp. 1-22

ANDRÉS BLANCO, T., (2020). ¿Qué es la producción ecológica? [Bbva.com](https://www.bbva.com) (última consulta realizada el 21/10/2023)

SALAS, M. (2021). La agricultura española afronta oportunidades y amenazas por el Pacto Verde europeo. [Efeagro.com](https://www.efegagro.com) (última consulta realizada el 27/10/2023)

ALBISU, L.M., y GRACIA, A. (2022). La industria agroalimentaria española ante la ampliación de la UE. *Economía industrial* (344), pp. 99-110

CARRASCO-PÉREZ, S., et al., (2022). Pequeñas empresas productoras de leche: un estudio desde la perspectiva del modelo de negocio. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 32(84), pp. 111-122

PROSPERI, P., et al., (2022). Disentangling the diversity of small farm business models in Euro-Mediterranean contexts: A resilience perspective. *Sociologia Ruralis*, 63(1), pp. 89-116

CLAVIJO, C., (2022). ¿Qué es un modelo de negocios? Definición, tipos y cómo crearlo. [Hubspot](https://www.hubspot.com) (última consulta realizada el 20/11/2023)

INFORMES

OCDE (2018). Innovación, productividad agrícola y sostenibilidad en Suecia. Accesible en <https://www.oecd.org/sweden/innovation-agricultural-productivity-and-sustainability-in-sweden-9789264085268-en.htm> (última consulta realizada el 20/11/2023)

INE (2020). Censo Agrario año 2020. Accesible en https://www.ine.es/prensa/cea_2020.pdf (última consulta realizada el 20/11/2023)

OCA Vélez-Málaga (2020). Informe de caracterización 2020. Accesible en https://ws229.juntadeandalucia.es/system/files/informes-caracterizacion/2906_Velez-M%C3%A1laga.pdf (última consulta realizada el 20/11/2023)

MAPA, [Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación](https://www.mapa.gob.es) (2022). Contribución del Sistema Agroalimentario a la Economía española – 2020. Accesible en https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/aypagrinfo_n34vab_saa_2020_tcm30-639529.pdf (última consulta realizada el 22/11/2023)

MAPA (2022). La innovación en el sector agroalimentario. Accesible en https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/analisis-y-prospectiva/ayp_innovacion_agrinfo32_tcm30-608441.pdf (última consulta realizada el 22/11/2023)

RECAN (2022). Resultados de la Red Contable Agraria Nacional 2021. Accesible en <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/economia/red-contable-recan/> (última consulta realizada el 20/11/2023)

[MAPA](https://www.mapa.gob.es) (2023). Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2022 – 2023. Accesible en https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20230728informeanualindustria2022-20232t23ok_tcm30-659567.pdf (última consulta realizada el 20/11/2023)

Cámara de Comercio de España y Consejo General de Economistas (2023). +45 años de evolución de los principales sectores de la economía española (1975-2022). Accesible en <https://www.camara.es/evolucion-sectorial-economia-espanola--ultimos-47-anos> (última consulta realizada el 22/11/2023)

PÁGINAS WEB

Consejo de la UE y Consejo Europeo (2023). Pacto Verde Europeo. Accesible en <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/#:~:text=El%20Pacto%20Verde%20Europeo%20es%20un%20paquete%20de%20iniciativas%20pol%C3%ADticas,clim%C3%A1tica%20de%20aqu%C3%AD%20a%202050> (última consulta realizada el 27/11/2023)

Comisión Europea (2023). La agricultura y el Pacto Verde. Accesible en https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/agriculture-and-green-deal_es (última consulta realizada el 27/11/2023)

OCDE (2023). Paridades de poder adquisitivo. Accesible en <https://www.oecd.org/espanol/estadisticas/ppa.htm#:~:text=Las%20paridades%20de%20poder%20adquisitivo,ni veles%20de%20precios%20entre%20pa%C3%ADses> (última consulta realizada el 27/11/2023)

MANUALES

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

HOLSTI, O.R., (1970). Content analysis for the Social Sciences and Humanities. Reading, MA: Addison-Wesley.

KRIPPENDORF, K., (1980). Content Analysis: An Introduction to its Methodology. Beverly Hills, CA: Sage Publications.