



Vol 13, Nº 28, (junio/junho 2020)

MODELO DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS AGROTURÍSTICAS DE LA RUTA DEL QUESO, QUERÉTARO

Ivette Medina Mata

UQROO¹

Romano Gino Segrado Pavón

UQROO²

romano@uqroo.edu.mx

María de Jesús Moo Canul³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ivette Medina Mata, Romano Gino Segrado Pavón y María de Jesús Moo Canul (2020): "Modelo de negocio en las empresas agroturísticas de la Ruta del Queso, Querétaro", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 28 (junio/junho 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/turydes/28/ruta-queso-queretaro.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/turydes28ruta-queso-queretaro>

Resumen

Los desafíos a los que se ha enfrentado el campo están inclinándolo a las granjas a buscar nuevas actividades económicas para diversificar su actividad primaria y generar mayores ingresos, el agroturismo es un ejemplo de actividad a utilizar para lograr los objetivos antes mencionados. A través de un estudio cualitativo, implementando el estudio de caso con observación de campo y entrevistas a profundidad se evaluó la aplicación del modelo de negocio genérico por parte de los administradores de empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso en Querétaro; logrando reconocer las causas y beneficios de suplementar las actividades primarias y secundarias con el turismo como estrategia de desarrollo rural, también se logró identificar la falta de comprensión del modelo de negocio por parte de los administradores. Los resultados podrán ser utilizados para capacitar a los líderes de empresas de agroturismo y aumentar las probabilidades de éxito en proyectos rurales.

Palabras clave: Agroturismo en Querétaro, ruta del queso, modelo Canvas, Q26.

¹ Maestra en Gestión Sustentable del Turismo, UQROO Cozumel.

² Dr. en Ciencias Ambientales, profesor de tiempo completo, UQROO Cozumel. Email de contacto.

³ Mtra. en Comunicación Corporativa, profesora de tiempo completo, UQROO Cozumel.

Abstract

The challenges faced by the countryside are inclining farms to seek new economic activities to diversify their primary activity and generate more income, agrotourism is an example of an activity to be used to achieve the above objectives. Through a qualitative study, implementing the case study with field observation and in-depth interviews, we evaluated the application of the generic business model by the administrators of agro-tourism businesses belonging to the Cheese Route in Querétaro; managing to recognize the motivations and benefits of complementing primary and secondary activities with tourism as a rural development strategy, we also managed to identify the lack of understanding of the business model by managers. The results can be used to train leaders of agrotourism businesses and increase the probability of success in rural projects.

Keywords: *Agrotourism in Querétaro, cheese route, Canvas model, Q26.*

INTRODUCCIÓN

El agroturismo es considerado como una estrategia de diversificación de las actividades primarias realizadas en las granjas (Tew & Barbieri, 2012), ya que permite complementar sus actividades con el turismo buscando mejoras económicas, sociales y ecológicas (Yang, Cai & Sliuzas, 2010), y al mismo tiempo satisfacer el deseo de la población de observar la elaboración de productos que consumimos habitualmente y que son característicos de regiones específicas (Busby & Rendle, 2000). Sin embargo, no es suficiente el deseo por parte de los propietarios de diversificarse, ya que la complejidad del mundo empresarial demanda de habilidades y conocimientos enfocados al entendimiento del modelo de negocio (Voelpel, Leibold & Tekie, 2004).

La diversificación de la granja debe entenderse como cualquier actividad implementada en la misma, de forma activa, creando o generando un valor o ingreso adicional a la misma (Barbieri et al., 2008), que puede verse plasmada según la siguiente clasificación: introducción de nuevos cultivos o razas de ganado, nuevos canales de mercadeo, turismo, preservación cultural e histórica, reestructuración de las granjas y sus recursos, contratos por servicios, educativa y valor agregado de los productos.

Cabe considerar que el término diversificación de la granja no cuenta con una definición aceptada (Daskalopoulou & Petrou, 2002). En la siguiente Tabla se presentan algunos ejemplos de la literatura existente donde se observan nociones similares como el incremento de ingresos y la reutilización de recursos ya existentes. Es importante hacer mención que cuando se hace alusión al tema de la diversificación de la granja en este estudio, no se incluyen las actividades foráneas a la granja (*off farm*) (Damianos & Skura, 1996).

Tabla 1 Conceptos acerca de la diversificación de la granja

Autor	Definición o concepto
McNally (2001)	Estrategia utilizada por los granjeros para disminuir la dependencia de la actividad primaria como forma de obtención de ingresos
Damianos y Skura (1996)	La adopción de un proyecto complementario a la granja, usando los recursos y capacidades existentes de una forma diferente con el propósito de atraer nuevos ingresos
Barlas et al. (2001)	Reutilización de los recursos clave de la granja para crear un nuevo portafolio de productos y servicios que complementen los ingresos recaudados por la actividad agrícola

Fuente: autores citados, distintos años.

Dentro de las actividades, productos y servicios antes mencionados, diversos autores concuerdan que complementar la actividad primaria con el turismo puede beneficiar a las regiones rurales diversificando las causas de ingreso (Damianos & Skura, 1996; Barlas et al., 2001; Mc Nally, 2001; Briedenhann & Wickens, 2004). Por lo antes mencionado, el agroturismo es considerado una actividad económica que diversifica los ingresos, una estrategia para preservar el campo y una actividad que alcanza que la comunidad valore las actividades primarias (Joyner, Kline, Oliver & Kariko, 2018). Sin embargo, distintos estudios han manifestado que los principales beneficios del agroturismo son: reconocimiento y consolidación de la marca rural y no por el incremento de ingresos (Kim, Lee, Lee, Jeong & Moon, 2019); incremento del ingreso, promoción de los productos agrícolas, sinergia con otras empresas (Tew & Barbieri, 2012), así como la atracción de nuevos clientes, educación ambiental para los visitantes y la valoración de las actividades rurales para la comunidad en general. Philip et al. (2010) con el propósito de clasificar el agroturismo establecen cinco categorías, con base en tres características fundamentales: 1) lugar donde se realiza la actividad turística, 2) tipo de contacto entre el turista y la actividad primaria y 3) grado de autenticidad de la experiencia en base a la participación del visitante.

Los modelos genéricos de negocios son una forma práctica, efectiva y sencilla de establecer el valor agregado organizarlo de forma lógica, con visión comercial, y permiten apoyar la gestión empresarial, por lo cual es especialmente aplicable a los emprendedores y pequeñas empresas como fincas, granjas o ranchos que pretendan implementar proyectos de agroturismo, como el caso de las fincas rurales que están presentes en la "Ruta del Queso" del estado de Querétaro, que presentan algunos problemas comunes a las pequeñas y medianas empresas emprendedoras: administración deficiente, mala organización interna, carencia de estrategias, ausencia de planeación formal (Mendoza, 2008; Guerrero & General, 2004).

Por lo anterior, el objetivo general de este estudio es evaluar la aplicación del modelo genérico de negocios por parte de gestores de las empresas agroturísticas que operan como fincas, granjas o ranchos. Se considera que el análisis de los modelos de negocio de estas empresas es de utilidad práctica y teórica, ya que brinda aportaciones al entendimiento del agroturismo como estrategia de diversificación del sector rural y de los modelos de negocio como herramienta para el cumplimiento de las metas de la organización.

AGROTURISMO Y NEGOCIOS

El agroturismo tuvo sus orígenes en Francia y Austria a inicios del siglo XX, expandiéndose a otros países de Europa Occidental, a Japón, Estados Unidos y Europa Oriental (Arroyo et al., 2013); pero es importante resaltar que a pesar de la larga existencia de esta actividad, el estudio del agroturismo ha sido limitado (Carpio, Wohlgenant & Boonsaeng, 2008), mientras que el escenario versátil utilizado y el uso libre del término, tiene como consecuencia que los conceptos turismo rural, agroturismo, turismo de granja y turismo basado en la granja, sean utilizados como sinónimos, lo que ha causado confusión en el término (Barbieri & Mshenga, 2008; Philip, Hunter & Blackstock, 2010; Tew & Barbieri, 2012; Arroyo et al., 2013). Por las razones antes mencionadas se considera que un acuerdo colectivo del término agroturismo, al igual que su uso correcto, apoyaría en el desarrollo homogéneo dando como resultado contribuciones en este campo de estudio (Arroyo et al., 2013). En la Tabla 1 se muestran las definiciones encontradas en la literatura analizada.

Tabla 1 Definición y concepto de agroturismo

Autor	Definición/Concepto
Arroyo et al. (2013).	Actividades relacionadas con el campo llevadas a cabo en una granja activa u otros escenarios agrícolas con fines educativos y de entretenimiento.
Barbieri & Valdivia (2010).	Visita recreacional realizada a ranchos activos.
Barbieri & Mshenga (2008).	Práctica desarrollada en una granja activa con el propósito de atraer visitantes.
Sonino (2004).	Actividades de hospitalidad realizadas en emprendimientos agrícolas, en donde los integrantes de la familia siguen desarrollando las actividades del campo.
Marques (2006).	Tipo de turismo rural en donde los propietarios permiten a los turistas formar parte de las actividades agrícolas.
Yang et al. (2010).	Combinación de las actividades agrícolas y turísticas con el objetivo de involucrarse, aprender y participar en la vida del campo.

Fuente: autores referidos, distintos años.

Philip et al. (2010) consideran tres características fundamentales para establecer una clasificación: si la actividad turística se realiza en una granja activa o en donde es practicada las actividades agropecuarias, el tipo de contacto entre el turista y la actividad primaria y por último el grado de la autenticidad de la experiencia turística en base a la participación del visitante. Para los fines de este estudio se define al agroturismo como un producto turístico realizado en espacios agrarios activos donde se promuevan metas económicas y sociales (Blancos & Riveros, 2004; Sonino, 2004; Barbieri & Mschenga, 2008).

Las metas son representaciones mentales que establecen el comportamiento de las personas (Austin & Vancouver, 1996), las cuales influyen en los resultados y desempeño de las empresas agroturísticas (Barbieri & Mahoney, 2009). Al respecto, Barbieri, (2010) propone tres tipos de metas que motivan a los administradores a complementar su giro principal con actividades turísticas: 1) Metas económicas: buscan el incremento del ingreso y la utilidad (Busby & Rendle, 2002), las cuales pueden apoyar en mantener los recursos y las actividades clave de las granjas (Barbieri, 2010; Barbieri & Mahoney, 2009); 2) Metas de mercado: pretenden incrementar la cuota del mercado, servir a los clientes existentes y potenciales (Barbieri, 2010; Barbieri & Mahoney, 2009), al igual que el reconocimiento de la marca de los productos de la granja (Tew & Barbieri, 2012); 3) Metas internas: aspiraciones personales y familiares, como mantener el estilo de vida rural, la conservación de la cultura y compartir el conocimiento de su actividad (Barbieri & Mahoney, 2009).

Para lograr las metas relacionadas a las granjas, fincas o ranchos, se requiere un proceso de planificación estratégica, para alinear recursos y capacidades con productos y demandas, así como otros aspectos del proceso productivo y comercial, manteniendo la capacidad de innovación y reconociendo las limitaciones de este tipo de empresa agrícola: pequeña, familiar, tradicional (Dussel Peters, 2004; Díaz-Bautista, 2003; Macías, 2013; Morales, 2011) y con talento humano de prácticas empíricas y escasa capacitación técnica. De esta forma, el modelo de negocios genérico, permite apoyar la gestión de estas empresas rurales.

En las últimas décadas el concepto modelo de negocio es utilizado constantemente, sin embargo, existen pocos estudios que hagan referencia a las estrategias adecuadas de implementación (Morris et al., 2005). Por otra parte, los estudios enfocados a negocios que realicen actividades agroturísticas son escasos y los existentes hacen énfasis a las características de los propietarios (Barbieri & Mshenga, 2008), sus motivaciones (Nickerson, 2001), beneficios (Tew & Barbieri, 2012) y percepciones de los agentes involucrados (Arroyo, Barbieri & Rich, 2013). Destaca el estudio acerca de las características del agroturismo y su contribución en el desarrollo en Italia, como caso de estudio (Lupi et al., 2017), así como el análisis del agroturismo desde el comportamiento gerencial (Doh, Park & Kim, 2017; Barbieri & Mahoney, 2009; Barbieri et al., 2018).

Respecto al concepto de modelo de negocio no existen definiciones y construcciones conceptuales aceptadas a nivel internacional (Lambert, 2008), pero "especificar los elementos de composición de un modelo de negocio, puede hacer que el concepto de modelo de negocio sea más específico y operacional y puede ofrecer la flexibilidad para atender diferentes propósitos y contextos" (Fielt, 2013, p. 100), es decir, es útil como un marco lógico que puede ser utilizado por empresas con diferentes características o pertenecientes a diferentes sectores económicos. Por consiguiente, en este estudio se decidió utilizar el modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010) ya que diversos autores consideran que cuenta con una representación sencilla para generar y capturar el valor de la compañía, mientras otros autores lo consideran como una herramienta de negocios apta para medir el modelo empresarial debido a sus componentes genéricos (Dubosson-Torbay et al., 2002), y su enfoque centrado en el uso del pensamiento visual que estimula el relato y enfoque integral del contexto (Fielt, 2013). Adicionalmente, se considera que este modelo puede ser usado como una herramienta que aporte una visión holística de la sostenibilidad corporativa, si se logra integrar explícitamente el valor económico, ambiental y social (Joyce & Paquin, 2016) como partes del contexto del estudio, y que para este caso es requerido para abordar el agroturismo.

Los componentes del modelo de negocio, según Osterwalder & Pigneur (2010) son nueve: 1) Proposición de valor, 2) Segmentos de mercado, 3) Canales de distribución, 4) Relaciones con el cliente, 5) Actividades clave, 6) Recursos clave, 7) Asociados clave, 8) Estructura de costo, 9) Causas de ingreso, los cuales deben combinarse para lograr la lógica central de la empresa (Osterwalder, 2004; Linder & Cantrell, 2000), generando valor (Demil y Lecoq, 2010) en los productos o servicios solicitados por los clientes, los cuales deben contar con características diferenciadoras como ser atractivos, creados para segmentos de mercados específicos, fácil acceso, precio, que cumpla con las funciones esperadas, precio y diseño Osterwalder & Pigneur (2010), además de su vinculación con los procesos establecidos y el cliente.

En las empresas rurales de pequeña escala, tales como granjas, fincas, ranchos, la diversificación a través del agroturismo ha sido la alternativa elegida por parte de los propietarios como estrategia para buscar nuevas formas de ingreso (Nickerson, Black y McCool, 2001; Khanal y Mishra, 2014; Blanco & Riveros, 2010). En síntesis, se considera que el análisis del modelo de negocio es una herramienta útil para el cumplimiento de las metas de las empresas referidas, así como también brinda aportaciones empíricas y teóricas al entendimiento del agroturismo como estrategia de diversificación rural.

MÉTODO

Debido a que los investigadores no tienen control sobre el objeto de estudio de interés y la existencia de una población muy limitada de empresas agroturísticas, se aplicó el método de estudio de caso, con el cual se buscó "conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en

el marco teórico y la realidad objeto de estudio” (Martínez, 2006, p. 171). Los estudios de caso, como método de investigación cualitativa, tienen el atributo de “acercarse a situaciones de la vida real y comprobar ideas en relación directa con el fenómeno a medida que se desarrolla en la práctica. En este sentido la triangulación cobra gran importancia para minimizar estos problemas” (Durán, 2012, p. 132).

Por lo anterior, esta investigación se conformó por varias etapas y, como criterio, se consideró en la investigación a aquellos ranchos o granjas pertenecientes a la “Ruta del Queso” en el estado de Querétaro, que se ha convertido en un circuito turístico que vincula los municipios de San Juan del Río, Colón, El Marqués, Ezequiel Montes, Bernal y Tequisquiapan, con presencia de fincas que se dedican a la producción de quesos artesanales.

Para la recolección de datos se implementó la triangulación por medio de la observación participante, entrevistas semiestructuradas a los tomadores de decisiones de las empresas agroturísticas y la aplicación del lienzo del modelo de negocio Canvas. Para este efecto, en la primera fase se realizó un listado de casos potenciales (Yin, 2003), por medio de páginas virtuales de promoción turística del estado de Querétaro, así como folletos impresos. Posteriormente se seleccionaron y visitaron once queserías en la “Ruta del Queso”, de las cuales se consideró que nueve reunían los requisitos de considerarse granja, finca o rancho de pequeña o media escala.

En la segunda fase se realizó la observación participante por medio de visitas de diagnóstico a cada una de las empresas pre-seleccionadas, como participante en los recorridos turísticos o de educación ambiental que se ofrecían. Se realizaron notas de campo, fotografía, video y preguntas generales sobre la actividad turística para mantener un registro visual de los atributos más destacables de los casos de estudio. También se realizó participación en las actividades de degustación e interpretativas que algunas de las empresas ofrecían como parte de su paquete turístico con el fin de vivenciar la experiencia turística y valorar, desde el punto de vista del visitante, la oferta de valor que se brinda. Durante la realización de esta etapa se detectó que dos de los estudios de casos potenciales presentaban escenificación parcial de las actividades primarias.

La tercera fase consistió en la comunicación formal con los estudios de casos seleccionados, con el fin de lograr una investigación robusta (Dul y Hak, 2008), así como establecer un estudio de casos múltiples acerca de un fenómeno común. Se consideraron los siguientes criterios de inclusión: 1) Empresas visitadas por los investigadores, 2) Empresas con agroturismo directo o auténtico (según Philip et al., 2010), 3) Empresas con interés de colaborar. El resultado fue la selección de cuatro granjas, fincas o ranchos de pequeña o media escala empresarial, de los cuales se omiten los nombres y características que pudieran identificarlos, ya que se garantizó el anonimato y la confidencialidad durante las entrevistas realizadas.

Los casos seleccionados fueron los siguientes: 1) Caso A: empresa agroturística con contacto directo y auténtico, con interés de participar en este proyecto de investigación, localizado en el municipio el Marqués y dedicado a la producción de queso orgánico artesanal de leche de oveja;

2) Caso B: empresa agroturística con contacto directo y auténtico, con interés de participar en este proyecto de investigación, localizado en el municipio de Colón y dedicado a la producción de quesos artesanales de vaca; 3) Caso C: empresa agroturística con contacto directo y auténtico, con interés de participar en este proyecto de investigación, localizado en el municipio de Colón y dedicado a la producción de quesos artesanales de vaca; 4) Caso D: empresa agroturística con contacto directo y auténtico, con interés de participar en este proyecto de investigación, localizado en el municipio de Huimilpan y dedicado a la producción de quesos artesanales de oveja.

En la cuarta fase, se aplicó un guión de entrevista semiestructurada a los cuatro casos de estudio -en dos o más oportunidades-, así como también se realizaron entrevistas con guías turísticas de la "Ruta del Queso". Durante las entrevistas, se registró la opinión y experiencias de los propietarios, directores y gestores turísticos sobre el fenómeno estudiado, aportando aprendizaje para ambas partes y buscando representar sucesos inobservables (Simmons, 2011). La entrevista semiestructurada se estableció en tres categorías; la primera con el propósito de conocer la empresa, identificar del tipo de agroturismo como actividad complementaria y el reconocimiento del concepto modelo de negocio. La segunda categoría consistió en la identificación de los componentes de modelo de negocio genérico en su modelo específico por medio del llenado del Lienzo Canvas y por último la identificación de los componentes del modelo de negocio genérico Canvas.

Todas las entrevistas fueron grabadas con autorización y posteriormente se transcribieron a procesador de texto, con el registro íntegro de las respuestas y comentarios recibidos. El texto fue codificado de acuerdo a las categorías de interés, lo cual implicó aclaraciones, temas emergentes o profundización de las respuestas, que conllevó solicitudes de nuevas entrevistas, siempre evitando cualquier referencia vinculada a información confidencial o sensible. Las categorías intrínsecas y extrínsecas fueron verificadas por pares académicos con el proceso de re-etiquetado de las categorías. Los resultados se presentan a continuación.

RESULTADOS

El análisis de los cuatro casos expuso la necesidad inicial de la complementación de sus actividades primarias debido a los cambios y desafíos a los que se han estado enfrentando las fincas, granjas y ranchos en las últimas décadas, los entrevistados plantean que debido a los problemas en la distribución y el poco valor agregado obtenido por la leche; los ranchos

deciden ampliar las oportunidades de venta al convertirse en sus propios transformadores de valor, por medio de la creación de productos lácteos.

Posterior a la incursión a la actividad productora de quesos y otros derivados lácteos, se percatan que sus productos aún no han adquirido el reconocimiento ni el valor económico deseado; pero debido a la novedad del proceso productivo para los niños y jóvenes de escuelas estatales, y el interés de la población urbana en conocer los procesos de producción lácteos, estas empresas deciden abrir sus puertas, creando un segmento de mercado por medio de proyectos educativos y posteriormente con actividades recreativas. Este proceso de cambio o innovación también estuvo relacionado con la introducción de un nuevo tipo de ganado (ovejas), la implementación de procesos ecológicos para la elaboración de productos orgánicos, el posicionamiento de la marca al establecer nuevos puntos de venta, la preservación de una actividad con valor cultural y por último la creación de otros productos lácteos como dulce de leche y yogurt.

Las actividades agroturísticas han sido instituidas como acciones complementarias en las empresas pertenecientes a la Ruta del Queso, pero a pesar de ello los entrevistados reconocieron que la complementación con el turismo les ha traído beneficios mayores a sus expectativas iniciales, siendo el posicionamiento de la marca el más importante, obtener ingresos extras, optimizar los recursos existentes, compartir técnicas agrícolas o de procesamiento y crear redes de colaboración.

Como actividad complementaria, el agroturismo ha surgido por imitación, ya que una empresa inició con la idea en la zona y en el transcurso de unos años el concepto se volvió común en la zona. Sin embargo, el aumento de la competencia impulsó a realizar diferenciaciones, por medio de la novedad y personalización del producto, precio y accesibilidad, estatus, así como la implementación de técnicas de educación ambiental durante el recorrido turístico de algunas granjas. Por ejemplo, al poder realizar agroturismo directo y auténtico al participar en actividades como la ordeña de vacas, simular el proceso de elaboración del queso, alimentar al ganado, conocer las áreas de fabricación del queso, y finalmente degustar los distintos tipos de productos elaborados.

Otro resultado obtenido fue la falta de reconocimiento del concepto modelo de negocio, ya que solamente un entrevistado logró explicar el concepto y su importancia, aunque los demás pudieron integrar las partes del modelo conforme el avance de la entrevista. Sin embargo, no pudieron explicarlo como un sistema interconectado, sino por medio de cada componente. Al respecto, el llenado del Lienzo Canvas, donde se mostraba cada uno de los bloques sin descripción individual, permitió a los entrevistados reflexionar acerca de la gestión de sus empresas. Cabe mencionar que todos los entrevistados aceptaron que nunca habían tenido la oportunidad de llenar una plantilla que analiza los componentes de un modelo genérico.

Los aspectos en los cuales los entrevistados demostraron menor comprensión del modelo de negocios genérico fueron en “infraestructura y aspectos financieros” mientras que el “producto e interface para el cliente” fue donde presentaron amplia claridad en la explicación. Este resultado confirma la necesidad de capacitación y asesoramiento para apoyar a estas empresas. Otro aspecto interesante fue el hecho de que confundieron al modelo con un plan de negocios o un modelo de calidad.

Como impacto económico, el complemento generado por el agroturismo es mínimo, debido a las características propias de las empresas evaluadas, aunque generan empleos para las comunidades circundantes en dos vertientes: sector primario y de servicios, ya que se requiere más personal para atender y participar en los procesos agrícolas, así como en los de producción y transformación del queso. De igual forma, cuando hay grupos de visitantes, se requiere la colaboración de guías y personal de soporte para atender la demanda de los viajeros. Otro aspecto a destacar es que la región ya se identifica como un atractivo turístico y esto ha hecho que el flujo de tránsito incremente de manera sustancial, especialmente los fines de semanas, estimulando la participación de negocios de alimentos y bebidas y hoteles de cercanías, como beneficiarios adicionales.

DISCUSIÓN

Los temas tratados consideran que el uso del concepto turismo rural, de granja, basado en la granja y agroturismo han sido utilizados como sinónimos, generando confusión en el uso de los entrevistados. Sin embargo, con la clasificación propuesta por Philip et al. (2010) se logra el esclarecimiento del concepto y se delimita el estudio a aquellas empresas agroturísticas escenificadas y auténticas.

Las razones y beneficios de complementar sus actividades con el turismo son afines con las proposiciones expuestas por Tew & Barbieri (2012) y Barbieri & Mschenga, (2008), que señalan que el agroturismo se percibe como relevante no solo como negocios producto de la actividad agrícola, sino el beneficio de agregar valor a dichos productos derivados, en especial cuando se realiza como comercialización cruzada entre la actividad de recreación y la adquisición de productos agrícolas, ofreciendo una mejor apreciación de dicho sector, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales, manteniendo las características rurales naturales del entorno y su conservación como recurso natural. Aunque el agroturismo no puede ser considerado como actividad que solucionará la problemática existente en el campo, su ejecución ha mostrado brindar beneficios a la muestra limitada de las cuatro empresas agroturísticas pertenecientes a este estudio.

La literatura analizada establece que para alcanzar los objetivos de las empresas se requiere el reconocimiento del modelo de negocio y su aplicación como una forma de mejorar la competitividad de esta (Shafer et al., 2004; Morris et al., 2005; Chen, 2003 & Walker, 2009). Al respecto, los entrevistados acordaron que tener mayor claridad y comprensión en el modelo del negocio les ayudaría con las decisiones empresariales y también a atender las áreas débiles que no han considerado, ya que su enfoque particular ha sido el mejoramiento de la producción agrícola y no propiamente un enfoque empresarial de gestión de la actividad recreativa que se desarrolla a partir de la agricultura.

Los resultados de esta investigación contrastan que los tomadores de decisiones de las empresas agroturísticas no reconocen su modelo de negocio ni los componentes, en ese sentido, es respaldado por las aportaciones de Teece (2010) y Magretta (2002), quienes establecen que las empresas podrían mantener un modelo de negocio, pero no son capaces de reconocerlo por sí solas. Por otra parte, la argumentación de Yang et al. (2010) sugiere que las empresas agroturísticas implementan sus estrategias sin tomar en cuenta algún modelo de negocio, basándose en la imitación de otras empresas y analizando su productividad por medio de la prueba y el error.

Con el apoyo del modelo de negocio genérico Canvas, los entrevistados lograron identificar los componentes en alguna de las fases del instrumento aplicado, demostrando la familiarización con la que cuentan los administradores con ciertos componentes, pero no con el conjunto de factores del modelo en su totalidad, situación importante para la gestión de las empresas como un sistema, lo que limita la efectividad de estrategias de sostenibilidad corporativa que puedan aplicarse y que son relevantes para el desarrollo sostenible, pero también para gestionar con éxito un negocio en relación a los requisitos sociales, legales, políticos y económicos que están presente en un entorno de competencia en el mercado (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2011).

Lo anterior se asume como resultado a que los administradores se encuentran inmersos en los productos y servicios ofrecidos, los clientes que visitan la granja y las formas de generar ingresos, omitiendo otras áreas de importancia, apoyando los argumentos de Linder & Cantrell (2000) y Magretta (2002), referente a la problemática de analizar los componentes de un modelo de negocio de forma independiente sin importar la interacción dentro de un sistema.

Por otra parte, los principales desafíos enfrentados para la realización de este estudio fueron la poca existencia de estudios que representen el modelo de negocio Canvas y sus componentes en empresas turísticas e limitada en empresas agroturísticas, la muestra reducida de empresas agroturísticas, lo cual no permite generalizar los resultados obtenidos y la falta de información sobre reportes financieros o contables. También es necesaria una base de datos que brinde el

listado de empresas agroturísticas en México e información pública sobre estadísticas de este tipo de empresas.

Con base en la muestra limitada de cuatro casos particulares que forman parte de este estudio, no es posible proponer una conclusión teórica ni sistematizar los resultados, sin embargo, se considera que se logran aportaciones y argumentos para futuras investigaciones enfocadas a modelos de negocios de empresas agroturísticas, siendo de gran prioridad e importancia ya que cada vez son más las fincas que deciden darle un doble uso a la capacidad instalada al complementar sus actividades por medio del agroturismo, lo que representa una excelente oportunidad para mantener las características de ruralidad en el campo aplicando una visión de negocios complementarias al producto y campo agrícola.

CONCLUSIÓN

Se realizó una investigación a cuatro empresas agroturísticas del estado de Querétaro, en la “Ruta del Queso” con el objetivo de evaluar la aplicación del modelo genérico de negocios por parte de los tomadores de decisiones, que resultó en el conocimiento parcial o incompleto del concepto, con las consecuentes implicaciones operativas y estratégicas en el desempeño empresarial. Desde el punto de vista de las empresas estudiadas, como sistema empresarial, el modelo no se encuentra vinculado en sus partes, afectando la operación general o impidiendo la sinergia, aunque de forma consciente o inconsciente existe una idea de cómo debe operar la empresa.

El agroturismo inicialmente se ha producido por imitación en la región de estudio, pero conforme ha transcurrido el tiempo, las empresas han comenzado a otorgar valor agregado diferencial en sus productos y servicios agroturísticos, aunque la rentabilidad, por el momento, es baja. Sin embargo, los ingresos han aumentado en relación a la situación anterior y se ha dinamizado el empleo local, brindando una perspectiva a futuro que puede ser favorecedora.

Con respecto al modelo de negocios utilizado, demostró ser una herramienta útil para analizar distintos aspectos internos y externos de las empresas con agroturismo y la relación entre los mismos, lo cual contribuyó para analizar el contexto desde una visión holística. De acuerdo a los elementos de análisis del modelo de negocios Canvas, el factor más considerado para los administradores es el “producto e interface para el cliente” mientras que el menos considerado es la “infraestructura y aspectos financieros”. Elementos que pueden servir para analizar en líneas futuras de investigación, así como para su aplicación en planes de negocios o estudios de caso como atributos destacables para mejorar las propuestas de negocios de este giro y brindar mayor valor agregado para la industria.

REFERENCIAS

1. Arroyo, C., Barbieri, C. y Rich, S. (2013). Defining Agritourism: A Comparative Study of Stakeholder's Perceptions in Missouri and North Carolina. *Tourism Management*, 37:39-47.
2. Austin, J. & Vancouver, J. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process and content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338-375.
3. Barbieri, C. & Mshenga, P. (2008). The role of the firm and owner characteristics on the performance of agritourism farms. *Sociologia ruralis*, 48(2), 166-183.
4. Barbieri, C., Mahoney, E., & Butler, L. (2008). Understanding the nature and extent of farm and ranch diversification in North America. *Rural Sociology*, 73(2), 205-229.
5. Barbieri, C., & Mahoney, E. (2009). Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers. *Journal of rural studies*, 25(1), 58-66.
6. Barbieri, C. & Valdivia, C. (2010). Recreation and agroforestry: examining new dimensions of multifunctionality in family farms. *Journal of Rural Studies*, 26(4), 465-473.
7. Barlas, Y., Damianos, D., Dimara, E., Kasimis, C., & Skuras, D. (2001). Factors Influencing the Integration of Alternative Farm Enterprises Into the Agro-Food System. *Rural Sociology*, 66(3), 342-358.
8. Blanco, M. & Riveros, H. (2004). Las rutas alimentarias una herramienta para valorizar productos de las agroindustrias rurales. El caso de la Ruta del Queso Turrialba (Costa Rica). Congreso Agroindustria Rural y Territorio – ARTE–, Toluca (México).
9. Blanco, M., & Riveros, H. (2010). El agroturismo como diversificación de la actividad agropecuaria y agroindustrial. IICAM Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y El Caribe: Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. San José, Costa Rica.
10. Briedenhann, J. & Wickens, E. (2004). Tourism routes as a tool for the economic Development of rural áreas- vibrant hope or impossible dream? *Tourism management*, 25(1), 71-79.
11. Busby, G. & Rendle, S. (2000). The transition from tourism on farms to farm tourism. *Tourism Management* (21) 635-642.
12. Carpio, C., Wohlgenant, M. & Boonsaeng, T. (2008). The demand for agritourism in the United States. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 33(2), 254-269.
13. Chen, S. (2003). The real value of e-business models. *Business Horizons*, 46(6), 27-33.
14. Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.
15. Damianos, D. & Skuras, D. (1996). Farm business and the development of alternative farm enterprises: an empirical analysis in Greece. *Journal of Rural Studies*, 12(3), 273-84. doi: 10.1016/0743-0167(96)00017-4.
16. Daskalopoulou, I. & Petrou, A. (2002). Utilising a farm typology to identify potential adopters of alternative farming activities in Greek agriculture. *Journal of Rural Studies* 18(1), 95–103. doi:10.1016/S0743-0167(01)00027-4

17. Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2), 227-246
18. Díaz-Bautista, A. (2003). Efectos de la globalización en la competitividad y en los sistemas productivos locales de México. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/index.htm>
19. Doh, K., Park, S. & Kim, D. (2017). Antecedents and consequences of managerial behavior in agritourism. *Tourims Management* (61) 511-522.
20. Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1): 5-23
21. Dul, J. & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann
22. Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 121-134.
23. Dussel Peters, E. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Economía UNAM*, 1(2), 64-84.
24. Fageda, X., Suau-Sanchez, P. & Mason, K. J. (2015). The evolving low cost business model: Network implications of fare bundling and connecting flights in Europe. *Journal of Air Transport Management* (42) 289-296.
25. Fiel, E. (2014). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, 1(1), 85-105.
26. Guerrero, E. E. Z., & General, D. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. *Análisis de casos. Investigación en Administración en América Latina*, 296.
27. Joyce, A. & Paquin, R. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067.
28. Joyner, L., Kline, C., Oliver, J. & Kariko, D. (2018). Exploring emotional response to images used in agritourism destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management* (9) 44-55.
29. Khanal A. & Mishra, A. (2014). Agritourism and off-farm work: survival strategies for small farms. *Agricultural economics*, 45: 65-76. doi:10.1111/agec.12130
30. Lambert, S. (2008). A conceptual framework for business model research. *BLED 2008 proceedings*, 24.
31. Linder, J. & Cantrell, S. (2001). *Changing business models: surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
32. Lupi, C., Giaccio V., Mastronardi L., Gianelli Agostino & Scardera A. (2017). Exploring the features of agritourism and its contribution to rural development in Italy. (64) 383-390.
33. Macías, A. M. (2013). Introducción. Los pequeños productores agrícolas en México. *Carta económica regional*, (111-112).
34. Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

35. Marques, H. (2006). Searching for complementarities between agriculture and tourism – the demarcated wine-producing regions of northern Portugal. *Tourism Economics*, 12:147–155
36. Martínez, P. (2006). El método del estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión* (20), 165-193.
37. McNally, S. (2001). Farm diversification in England and Wales-What can we learn from the farm business survey? *Journal of Rural Studies*, 17(2), 247–257. doi: 10.1016/S0743-0167(00)00050-4
38. Mendoza, S. (2008). Supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME)". *Revista de CESUN Universidad*, 1(1), 36-48.
39. Morales, I. (2011). Las pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía informa*, 366, 39-48.
40. Morris, Shchindehutte y Allen (2005). The entrepreneur's business model: toward unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(1), 726-735. doi:10.1016/j.jbusres.2003.11.001
41. Nickerson, N., Black, R. & McCool, S. (2001). Agritourism: Motivations behind farm/ranch business diversification. *Journal of Travel research*, 40(1), 19-26. doi: 10.1177/004728750104000104.
42. Osterwalder, A. (2004). The business model ontology: A proposition in a design science approach. Dissertation, University of Lausanne. Switzerland.
43. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
44. Phillip, S., Hunter, C. & Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism Management*, 31(6), 754-758. doi:10.1016/j.tourman.2009.08.001
45. Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. (2011). *Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation: Developing a Conceptual Framework*. Alemania: Centre for Sustainability Management (CSM) de Leuphana Universität Lüneburg.
46. Shafer, S. M., Smith, H. J. & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
47. Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones Morata.
48. Sonnino, R. (2004). For a 'piece of bread'? Interpreting sustainable development through agritourism in Southern Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 44(3), 285-300.
49. Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194
50. Tew, C., & Barbieri, C. (2012). The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective. *Tourism Management*, 33(1), 215-224.
51. Voelpel, S., Leibold, M. & Tekie, E. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of change management*, 4(3), 259-276. doi: 10.1080/1469701042000212669
52. Walker, A. (2009). *Agritourism: Ideas and Resources*, Virginia Cooperative Extension, Virginia Polytechnic Institute and State University: USA

53. Yang, Z., Cai, J. & Sliuzas, R. (2010). Agro-tourism enterprises as a form of multifunctional urban agriculture for periurban development in China. *Habitat International*, 34: 374-385. doi:10.1016/j.habitatint.2009.11.002
54. Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd. revised edn.). Thousand Oaks (CA): Sage.