

10-004

**AGRI-FOOD COMPANIES AND PRODUCT DIFFERENTIATION STRATEGIES. WEIGHT OF THE  
MODEL OF RELATIONSHIP WITH THE REGION**

Menoyo González, Alfonso <sup>(1)</sup>; Sánchez Bote, David <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Universidad de Mondragon

Agroindustry is presented as an indicator of the level of civilization and development of a society. Because of the impact, it has on the territory, it appears as a sector linked to the specificities of the region, creating the first internationally recognized brands, as well as the first versions of what we understand as driving sector. Globalization, together with the standardization of quality levels, have allowed society to have access to safe and quality products. However, it has also generated a progressive commoditization, displacing the producer towards a position of invisible provider for the consumer. This loss of differentiation will shift the focus of competitive advantage to costs, driving offshoring. Some of this industry reacts, trying to shift competitive pressure towards other elements linked to differentiation. Our work will analyze how the business model, in its relationship with the region, can be presented as a key to managing the differentiation of the value proposition. In this paper, we will present the main findings of the Udapa case, and the lessons learned and conclusions obtained from it.

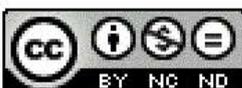
*Keywords:* business model; technology; industrialization

**EMPRESAS AGROALIMENTARIAS Y ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO. PESO  
DEL MODELO DE RELACIÓN CON LA REGIÓN**

La agroindustria se presenta como un indicador del nivel de civilización y desarrollo de una sociedad. Consecuencia del impacto que tiene en el territorio, aparece como un sector vinculado a las especificidades de comarca, creando las primeras marcas reconocidas a nivel internacional, así como las primeras versiones de lo que entendemos como sector tractor. La globalización junto con la estandarización de los niveles de calidad, han permitido a la sociedad contar con el acceso a productos seguros y de calidad. Sin embargo, también ha generado una progresiva comoditización, desplazando al productor hacia una posición de proveedor invisible para el consumidor. Esta pérdida de diferenciación trasladará el centro de la ventaja competitiva hacia los costes, impulsando la deslocalización. Frente a este escenario, una parte de la industria reacciona, tratando de desplazar la presión competitiva hacia otros elementos vinculados con la diferenciación. Nuestro trabajo, analizará en qué medida, el modelo de negocio, en su relación con la región se puede presentar como clave de gestión de la diferenciación de la propuesta de valor. En la presente ponencia, presentaremos los principales hallazgos del caso Udapa y los aprendizajes y conclusiones obtenidos a partir del mismo.

*Palabras clave:* modelo de negocio; tecnología; industrialización

Agradecimientos: David Sánchez Bote, Udapa y Saioa Arando Lasagabaster



© 2023 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## 1. Introducción

Nuestro trabajo tomará como base de estudio el sector agroalimentario conformado por el sector primario (dedicado a la silvicultura, ganadería, agricultura y pesca), la agroindustria (que engloba a las empresas dedicadas a la transformación de materias primas en productos semielaborados o elaborados), y la distribución (Martinez, 2012).

A los efectos de nuestro trabajo, tomaremos como referencia la actividad agroindustrial.

La actividad agroalimentaria se un sector estratégico habida cuenta el peso que tiene en el PIB, tanto a nivel europeo (4%) como estatal (7%). España ocupa el quinto lugar en cuanto a importancia de la industria agroalimentaria dentro del entorno de la Unión Europea (Díez-Giménez et al., 2012; Eustat, 2013; FAO, 2003; MAGRAMA & FIAB, 2014; MAPAMA, 2016, 2018; Servicio de Estudios y Estadísticas de la CAPyMA y Departamento de Prospectiva de AGAPA, 2012).

Europa se posiciona como el principal importador mundial de alimentos, con casi 300.000 empresas en el sector y con una media de 4,5 millones de personas empleadas.

El tejido empresarial en la Comunidad Autónoma Vasca (en adelante CAV), del sector está conformado fundamentalmente por PYMES (9 de cada 10 empresas).

La creciente globalización junto con la estandarización de los niveles de calidad, han permitido a la sociedad contar con un mayor acceso a productos seguros, variados y de calidad. Sin embargo, también ha generado una progresiva comoditización de los productos alimentarios, trasladando al productor a una posición de mero proveedor, casi invisible para el consumidor final.

Esta pérdida de diferenciación desplaza el centro de la ventaja competitiva hacia los costes, pudiendo impulsar la deslocalización de las organizaciones hacia alternativas de menor coste, más rentables.

Frente a este escenario, una parte de la industria reacciona, repensando su propuesta de valor, tratando de desplazar la presión competitiva del precio a otros elementos vinculados con la diferenciación. Nuestro trabajo, tratará de analizar en qué medida y cómo el modelo de negocio se puede presentar como la herramienta clave para gestionar la sostenibilidad de la propuesta de valor, y en qué medida y cómo la relación con la innovación y el vínculo con la región permiten apuntalar la perseguida sostenibilidad de las propuestas de valor en torno a valores más allá del mero precio.

Con el objetivo de poder identificar fórmulas de respuesta basadas en los modelos de negocio presentes en el sector, tomaremos como elemento teórico de referencia o modelo el del campeón oculto (Simon, 2009). Esta figura representa una de las posibles respuestas, contemplando, tanto la necesidad de innovación como al vínculo con la región /ecosistema (Angulo Garzaro & Angulo Garzaro, 2019; Kamp & Murciego, 2020; Rant & Cerne, 2017).

El desarrollo de nuestra investigación tomará como referencia la conceptualización del triángulo conformado por el modelo de negocio, las tendencias y la tecnología (Lindgardt et al., 2015; Osterwalder & Pigneur, 2013). Este triángulo podrá tener un desarrollo determinado en función del vínculo con el ecosistema, entendiéndolo como clave la evolución de las cadenas de valor lineales hacia las cadenas de valor en red (Gereffi, 2014). Este evolución nos permitirá analizar la importancia del vínculo ecosistema / región y organización (Baregheh et al., 2014; Brinkmann et al., 2014; Green & Rocha Dos Santos, 1992).

Nuestro trabajo tratará de identificar vectores de éxito-proposiciones relacionadas con el modelo de negocio que puedan ayudar a la reflexión del gestor de empresa como elemento

de inspiración. El trabajo de campo, caso Udapa, tendrá por objetivo la validación de los vectores de éxito identificados en la aproximación teórica (Johnson & Stake, 1996; Yin, 2003)

El presente trabajo es una parte de un estudio más extenso realizado en el ámbito de la CAV.

## 2. Objetivos

Nuestro trabajo persigue, los siguientes objetivos desde el punto de vista científico:

- 1.- Identificación de tendencias tractoras en el sector de la agroalimentación.
- 2.- Identificación de los vectores de éxito de los modelos de negocio en el sector.
- 3.- Establecimiento de una correspondencia entre la gestión activa del modelo de negocio y los indicadores de éxito de la empresa.
- 4.- Explicitación de los modelos de relación de los modelos de negocio analizados con los ecosistemas de referencia.

## 3. Metodología

El trabajo de investigación sobre el que se basa este documento ha sido estructurado en las siguientes fases:

Fase 0.- Marco teórico General: estudio de la literatura científica y datos del sector con el fin de identificar las tendencias tractoras y los posibles vectores de éxito de los modelos de negocio. Dentro de esta fase y, en el contexto de una investigación más amplia, se identifican las siguientes proposiciones:

- J) Proposición 1: Las tendencias como elementos claves inspiradores de modelos de negocio innovadores capaces de dar respuesta a los nuevos entornos.
- J) Proposición 2: El modelo de negocio se presenta como principal herramienta para la construcción y gestión de propuestas de valor sostenibles en el tiempo y basadas en estrategias de diferenciación.
- J) Proposición 3: Los vectores de éxito del modelo de negocio se articulan en torno a dos vectores: 1.- La relación con el cliente deberá ser más experiencial con un sólido apoyo en la innovación orientada a cliente integrada de manera coherente con el modelo de negocio; 2.- Las estrategias de actuación deberán tener un mayor enraizamiento con los ecosistemas a fin de conseguir las cadenas de valor de red necesarias para la construcción de propuestas de valor sostenibles.

Fase 1.- Estudio de identificación: selección de los casos de éxito por medio de entrevistas con expertos del sector, y utilizando la entrevista semi estructurada.

Fase 2.- Estudio del caso: estudio en profundidad por medio de método del caso de los casos seleccionados en la Fase 1, con el fin de verificar si están presentes los vectores de éxito identificados en el marco conceptual.

Dentro de la fase de trabajo de campo, trataremos en enfocarnos claramente en cómo han abordado este proceso de cambio las organizaciones seleccionadas.

El método de investigación propuesto seguirá un enfoque de tipo cualitativo en tanto en cuanto nos permitirá entrar en el conocimiento en detalle, descripción e interpretación de los

fenómenos objeto de estudio, a partir de las percepciones e interpretaciones generados por los propios participantes (Taylor & Bogdan, 1987).

#### 4. Caso de estudio

##### 4.1- Descripción del caso.

El caso de Udapa se encuadra en los argumentos ofrecidos para la selección de los casos dentro del estudio, Fase 1, en la medida en la que:

- ) La organización nace liderada por la gestión con un objetivo claro de atender a un tipo de cliente.
- ) Es una organización cooperativa no vinculada a ningún grupo empresarial. La gestión y dirección efectiva está en la propia organización.
- ) Udapa está presente en las actividades de suministro de materia prima, transformación, comercialización e investigación.
- ) Es una organización que cuenta con múltiples premios y reconocimientos.

Este caso es uno de los analizados dentro del ámbito de una investigación más extensa.

**TABLA 1: Introducción de la empresa Udapa: Fuente: elaboración propia.**

<b>Nombre</b>	UDAPA
<b>Año de creación</b>	1993
<b>Tipo de empresa</b>	Sociedad Cooperativa
<b>Productos/servicios</b>	Procesos de producción y comercialización de la patata
<b>Web</b>	<a href="https://www.udapa.com">https://www.udapa.com</a>
<b>Localización/dirección</b>	Paduleta 1/Pol Industrial de Júndiz/01015 Vitoria-Gazteiz
<b>Nº de personas trabajadoras</b>	140
<b>Facturación</b>	Más de 36.000.000 € (incremento para 2022 superiores al 20% en facturación).

##### 4.2.- Ficha de investigación del caso.

Adicionalmente a los trabajos estrictamente relacionados con la recopilación de información escrita, hemos invertido una parte importante de nuestro trabajo de investigación en conversaciones con el equipo de dirección. El tiempo de entrevistas ha superado las 10 horas de conversación, a las que tenemos que añadir las casi 15 horas de trabajo compartido con el equipo a lo largo de 5 dinámicas.

**TABLA 2: Descripción del caso. Fuente: elaboración propia.**

<b>Criterio utilizado elección del caso</b>		Integración cadena de valor: actividad primaria, transformación, desarrollo genético semillas, servicios complementarios//Actividad investigación dentro de organización//Desarrollo productos innovadores para mercado// Integración vinculación territorio - elemento inspiración.
<b>Modelos de recolección de evidencias.</b>	<b>Evidencia documental</b>	Página Web/Artículos de prensa/Informes económico-financieros externos/Notas de prensa y artículos en medios de comunicación/Informes de sector/DAFO y análisis/Newsletter de la organización/Documentación comercial.
	<b>Cuestionarios</b>	Cuestionarios: 5
	<b>Entrevistas (presencial semi-estructurada)</b>	Alfonso Saez de Cámara: 25/10/2021//Koldo: 25/10/2021//Montse: 25/10/2021//Ana Carrasco: 25/10/2021/19/11/2021
	<b>Reuniones de contraste</b>	Ana Carrasco: 25/02/2020/03/01/2022//Equipos de trabajo: 12/03/2021/16/12/2020/28/05/2021/22/10/2021/27/05/2022
	<b>Observación</b>	Grabación completa de todas las entrevistas//Archivos con esquemas conceptuales, resultados análisis,matrices comparación.
<b>Técnicas analíticas utilizadas</b>		Búsqueda de patrón de comportamiento común (pattern mathing).//Creación y explicación (explanation buiding)//Elementos para el análisis: Time análisis / Matrices de comparación //Tablas de frecuencias para análisis cualitativo.

#### 4.3.- Análisis DAFO de la organización.

Siguiendo con la aproximación a la empresa, hemos trabajado, junto con el equipo de dirección, en una dinámica orientada a la construcción del DAFO en su enfoque dinámico (Namugenyi et al., 2017).

El enfoque propuesto de DAFO, nos permite señalar las siguientes ideas generales para la estrategia de Udapa:

**TABLA 3. DAFO dinámico Udapa (Potencialidad/Advertencias). Fuente: elaboración propia.**

<b>Potencialidades</b>	
]	Apuesta decidida por la integración vertical.
]	Enfoque claro hacia el incremento del valor añadido percibido por el productor.
]	Maximización del enfoque cooperativo en toda su estrategia.
]	Compromiso colaboración con ecosistema en sentido amplio.
]	Especialización clara en el mundo de la patata.
]	Base tecnológica y financiera sólida.
]	Marca bien posicionado en el eslabón de B2B.
]	Innovación en el ADN de la organización.
<b>Advertencias</b>	
]	Enfoque excesivamente acomodado.
]	Posible falta de apuesta a nivel UE por el sector.
]	Entorno turbulento y cambiante poco favorecedor.

**TABLA 4. DAFO dinámico Udapa (Estrategias, Éxitos, Errores). Fuente: elaboración propia.**

<b>Estrategias actuación frente a riesgos identificados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Acciones impulso integración de la producción y generación nuevas propuestas de valor.</li> <li>) Colaboración, enfocada superar poco atractivo, atracción talento, nuevos competidores.</li> </ul>
<b>Estrategias actuación frente a desafíos identificados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Estrategia de especialización.</li> <li>) Desarrollo de nuevas propuestas de valor,</li> <li>) Impulso a la integración y colaboración.</li> </ul>
<b>Éxitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>) Aprender sufriendo- valientes para ir contracorriente.</li> <li>) Cooperativa con integración de socios de trabajo y productores.</li> <li>) Paturpat.</li> <li>) Éxito económico.</li> <li>) Tecnificación de los procesos.</li> <li>) Contar con los principales clientes.</li> <li>) Euskolabel. Ha puesto Udapa en el mapa,</li> <li>) Hacer marca, prestigiando la patata de Álava.</li> </ul>
<b>Errores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>) No poder ser consecuentes con el modelo cooperativo desde el punto de vista laboral.</li> <li>) Históricamente no se ha conseguido un reconocimiento de productores.</li> <li>) No conexión necesidad cliente importante momento concreto puso en riesgo el proyecto.</li> <li>) Accidente laboral en un momento de la historia que implicó un cambio en la gestión.</li> </ul>

#### **4.4.- Análisis de las proposiciones en el caso.**

##### **4.4.1.- Primera proposición: Las tendencias como elementos claves inspiradores de modelos de negocio innovadores capaces de dar respuesta a los nuevos entornos**

Para el caso de Udapa, nuestras observaciones nos permite plantear las siguientes consideraciones:

- ) Udapa se tiene que enfrentar claramente con la tendencia de la *comoditización* al tratarse de un sector no marquista.  
  
La organización ha actuado tradicionalmente tratando de posicionar su propuesta por medio del uso de marcas paraguas (patata alavesa) y marcas conjuntas con la distribución (Kalitatea). Estas decisiones ayudan a colocar en el mercado un producto con unas determinadas características y la creación de un nicho (elemento tan caracterizador del campeón oculto).
- ) Trabajan en un enfoque de integración en la cadena dirigido, hasta la fecha, hacia la prestación de un servicio de calidad y ajustado para un tipo de cliente (distribución minorista-retail).
- ) Se trata de una organización en la que, la gestión ha sido y es la que lidera el proyecto. En este sentido, la estrategia de la empresa, integra un enfoque sistémico de modelo (Osterwalder & Pigneur, 2013). Se trata de un mercado con un cliente muy profesional,

con altos niveles de exigencia. Esto requiere de una dirección o capacidad de gestión elevada.

- ) Nos encontramos con una cultura de organización caracterizada por la humildad y con una clara vocación de colaboración.

#### **4.4.2.- Segunda proposición: Modelo de negocio como herramienta para la construcción y gestión de propuestas de valor sostenibles basadas en la diferenciación (talento, tecnología, cultura).**

A continuación, trataremos de presentar los principales hallazgos relativos a esta segunda proposición. A efectos expositivos, estas observaciones las organizaremos en torno a tres puntos de vista o aproximaciones:

- ) Estrategia y propuesta de valor,
- ) Cultura y gestión y,
- ) Gestión de la innovación, en cuanto base de la diferenciación y clave de su sostenibilidad.

Estrategia y construcción de la propuesta de valor:

- ) Udapa nace con vocación de mercado y dinamizada por un enfoque claro de gestión. Son estos dos elementos los que configuran y traccionan del proyecto desde un inicio.
- ) Los buenos resultados conseguidos hasta la fecha obligan a ser especialmente exigentes en evitar un acomodamiento que impida a la organización seguir con su evolución hacia mercado.
- ) Entre los referentes de su estrategia identificamos, elementos como: la importancia estratégica del entorno/ecosistema para el desarrollo de una actividad de innovación intensiva, la integración de los ODS como elementos caracterizadores de la ventaja competitiva y el interés por hacer llegar “la historia de Udapa al consumidor”,
- ) En cuanto a la estrategia de integración en la cadena de valor, observamos dos planteamientos dentro de la organización:
  - ) Integración aguas arriba. El desarrollo de una actividad intensa en el área de nuevas variedades nos puede empujar a evidenciar un impulso claro y decidido hacia la conversión de la patata en materia prima estratégica de la actividad. La conceptualización como “estratégica” hace que la materia prima pase a convertirse en un elemento cuyas especificidades pueden ser repercutidas en el precio final y en la percepción del mercado (Kraljic, 1983).
  - ) Integración aguas abajo. Desde el punto de vista de la aproximación al mercado, la estrategia de la organización, no se conforma con la atención y servicio de cliente, sino que toma posiciones orientadas a hacia otros tipos de cliente más cercanos al consumidor final.

Desde la perspectiva de la cultura y gestión, nos encontramos con una entidad madura y responsable.

- ) Su posición de líder en el mercado es asumida con responsabilidad e integrada en los valores de la organización.
- ) La cultura de Udapa hace tangible este compromiso responsable por medio de elementos caracterizadores como: la generosidad, la colaboración con el ecosistema (integración honesta de los ODS) y el respeto al cuidado del entorno y a las personas (y *la dignificación de la patata*).

En tercer y último lugar, en lo que se refiere al estudio desde la óptica de la gestión de la innovación, nos encontramos con los siguientes elementos caracterizadores:

- ) Innovación como elemento estratégico al que se le dota de recursos.
- ) Claro enfoque hacia el resultado y la operación.
- ) Organización abierta en cuanto a su modelo de innovación. Comprometida con la colaboración.
- ) La innovación se enfoca globalmente, abordando el conjunto de la cadena de valor.

#### **4.4.3.- Articulación de los vectores de éxito del modelo de negocio en torno a la relación experiencial de cliente y el enraizamiento con el ecosistema.**

##### **Vector A- La relación con el cliente será más experiencial con un sólido apoyo de la innovación.**

El enfoque a cliente y mercado en el caso de Udapa siempre se guía por el claim originario del proyecto **“es posible vivir de manera digna de la patata”**. A la vista de la información estudiada, podríamos extraer las siguientes conclusiones que vienen a mostrarnos cómo, la organización, ha hecho tangible la convivencia entre esta aspiración y el enfoque a mercado:

- ) La fase de mejora posicionamiento con consumidor es una de las que más potencial de mejora puede presentar para el caso estudiado. La cooperativa la identifica y trabaja en mejorar la llegada del mensaje.
- ) Udapa trata de establecer relaciones sólidas y duraderas con el cliente apoyadas en unos valores con los que el proyecto quiere ser coherente.
- ) El enfoque de largo plazo hace al cliente participe en el desarrollo y evolución del modelo de negocio.
- ) Es una empresa que aspira a ser líder, construyendo una estrategia sobre valores y calidad.
- ) El modelo de relación, con el cliente se construye en una evolución de tres fases observadas: **1ª Fase – Establecimiento de bases y consolidación, 2ª Fase – Estrategia de profesionalización y sostenibilidad y 3ª Fase- Replanteamiento del modelo.**
- ) La propuesta de valor con un mayor nivel de transformación y destinado a canales más atomizados y cercanos al mercado final, permite mejorar el control del mensaje al consumidor final.

##### **Vector.B.- Relación con el ecosistema.**

A continuación, expondremos las observaciones más relevantes a nuestro juicio para la tercera proposición en relación con el vínculo empresa-ecosistema.

- ) **Enfoque acceso al recurso:** el modelo de negocio de Udapa tiene una de sus bases en resolver el reto de la salida digna comercial de la patata alavesa. Este enfoque, ya nos está marcando una necesidad de contar con una cierta garantía de acceso al recurso para que la propuesta pueda tener sentido. En este sentido, Udapa, desde un inicio, participará de manera activa, en la defensa y promoción de la producción de la patata.

- ) **Enfoque relacional:** se trata de una organización asentada, referente y con relaciones consolidadas en la red vasca económica/empresarial. Aparece como proyecto de referencia en el ámbito agroalimentario.
- ) **Enfoque responsable-cooperativo:** no es una organización sólo formalmente cooperativa, sino que lo es también de una manera vocacional. La cooperativa se compromete con el desarrollo de la comunidad en la que actúa, trabajando tanto, en el ámbito ambiental como en el social. Asume, además, su importancia como agente generador de empleo y de sostenibilidad de comunidades rurales.

En el caso Udapa, entendemos que la relación con el entorno tiene un peso importante en el éxito del proyecto. Tanto su relación con el sector primario, como con la red-ecosistema económico empresarial, en el que actúa Udapa, pueden ser considerados vectores de éxito del proyecto. El tener una consideración de tractor, entendemos que le permite contar con un nivel de relación con las instituciones y otros agentes, de carácter preferente.

## 5. Resultados y Conclusiones

### 5.1.- Consideraciones iniciales.

El marco teórico confirma la utilidad del modelo de negocio como herramienta para dotar a nuestra organización de coherencia: ***modelo de negocio como herramienta de alineación entre la propuesta de valor y el modelo de organización que es necesaria para que dicha propuesta sea sostenible en el tiempo.***

Pero además de ofrecernos esta perspectiva interna de coherencia, el modelo de negocio aparece como una clave de relación con el entorno. ***La integración del modelo de negocio en la cadena de valor, alineada con la estrategia, actuará como elemento potenciador de la sostenibilidad de nuestra ventaja*** (Gereffi, 1999; Gereffi et al., 2005).

El modelo de negocio, integrado en la cadena de valor, contará con más elementos para la defensa del valor de la propuesta, si presenta un modelo de relación abierto y colaborativo con su ecosistema. Las teorías de campeón oculto y valor compartido subrayarán la importancia del elemento territorial que, por medio del desarrollo regional, atracción de talento a zonas que se presentan como alternativas de residencia y el apoyo institucional, entran con fuerza dentro de la sostenibilidad de propuestas de valor no basadas sólo en el coste.

Otros tres elementos que la aproximación teórica nos presenta como necesarios son la capacidad de gestión, relación gestión-propiedad y la cultura de la organización, claves de ***la capacidad de enfoque de actitudes colaborativas abiertas, de corresponsabilidad, generosidad y con visión de largo plazo/permanencia.***

### 5.2.- Revisión de las proposiciones.

Tomando en consideración las observaciones y aprendizajes, trataremos de recoger cada una de las proposiciones, con el enunciado inicialmente planteado, y las principales conclusiones relativas a cada de una de ellas

**PRIMERA PROPOSICIÓN. Las tendencias como elementos claves inspiradores de modelos de negocio innovadores capaces de dar respuesta a los nuevos entornos.**

La información observada nos invita a presentar las siguientes matizaciones a la redacción inicial de la primera proposición:

- ) Aunque el operador tenga un mercado local, su espectro de competidores y reglas de mercado son globales.

- ) La maximización en el potencial del modelo de negocio como herramienta de respuesta y adaptación a las tendencias, requiere de organizaciones inquietas.
- ) La gestión sistémica del modelo de negocio aparece como una de las claves del éxito.
- ) La actuación por medio de fases presenta una correlación con un desarrollo coherente entre cultura y gestión.
- ) La innovación aparece como un elemento base para el sostenimiento de la diferenciación, pero necesita de otras componentes, como la cultura/valores, en orden a apalancar (hacer sostenible en el tiempo) una estrategia de diferenciación.
- ) Un elemento caracterizador de las organizaciones inquietas estudiadas es su enfoque abierto, honesto, con una cultura de organización caracterizada por la humildad y colaborativa.
- ) Integración/visión global de la cadena de valor apoyada en una dirección o capacidad de gestión elevada.
- ) La innovación, desde una perspectiva global de la cadena de valor, se reafirma como herramienta para el incremento del valor del producto.

**SEGUNDA PROPOSICIÓN. - El modelo de negocio se presenta como principal herramienta para la construcción y gestión de propuestas de valor sostenibles en el tiempo y basadas en estrategias de diferenciación.**

Recordemos que el estudio de la segunda proposición lo planteábamos desde un triple punto de vista: estrategia y propuesta de valor, cultura y gestión y, por último, gestión de la innovación. A partir de esta triple aproximación, entendemos que la segunda proposición podría ser enriquecida con los siguientes apuntes:

- ) Los valores actuarán como referente y fuente de inspiración a fin de asegurar la asunción de la estrategia en los diferentes niveles de la organización.
- ) La cultura es el elemento facilitador necesario que permite la consolidación y el desarrollo del modelo y, consecuentemente de la gestión/forma de hacer.
- ) La capacidad de gestión será una de las claves del éxito de los proyectos.
- ) El liderazgo de referencia impulsará un enfoque dinámico a mercado. Pero siempre, dentro de un marco de referencia acotado por los valores de la organización.
- ) La cercanía entre propiedad y gestión hará posible la existencia de unos valores claros y compartidos, haciendo posible que la gestión pueda construir en el tiempo.
- ) La defensa y compromiso con la construcción de la marca paraguas que actúa como elemento identificador del nicho, presentándose como herramienta clave para ajustar la organización a las tendencias.

**TERCERA PROPOSICIÓN. – Los vectores de éxito del modelo de negocio se articulan en torno a dos vectores: Vector A: La relación con el cliente deberá ser más experiencial con un sólido apoyo en la innovación orientada a cliente integrada de manera coherente con el modelo de negocio.**

El caso objeto de estudio trabaja con mercados profesionales. Este tipo de modelo de relación comercial nos ha permitido identificar una serie de elementos conforme a los cuales, podríamos revisar el primer vector de la tercera proposición incluyendo las siguientes observaciones:

- ) La experiencia en la relación con cliente, si bien requiere de innovación en cuanto a las fórmulas de transmisión, no ha de olvidar la importancia de los valores/identidad.

- ) El enfoque de largo plazo con un cliente profesional configura relaciones en las que este último participa activamente en el desarrollo y evolución del modelo de negocio.
- ) La elaboración y presentación del relato, que permita trasladar al mercado directamente los valores de la organización se presenta como palanca en la construcción de la experiencia y con ello, de la estrategia de diferenciación.
- ) La integración del modelo de negocio en la cadena de valor como elemento facilitador de la estrategia de comunicación.

**Vector B.- Las estrategias de actuación deberán tener un mayor enraizamiento con los ecosistemas a fin de conseguir las cadenas de valor necesarias para la construcción de propuestas de valor sostenibles.**

La proposición inicialmente enunciada en lo que se refiere al peso del vínculo con el ecosistema en el éxito del modelo, podría ser enriquecida tomando en consideración las siguientes anotaciones:

- ) El ecosistema confirma su valor estratégico en el desarrollo del proyecto, pero va más allá del concepto meramente territorial.
- ) La construcción de las cadenas de valor en red se presenta como posible indicador del sano funcionamiento de dicho entorno.
- ) Los ODS pueden considerarse como indicador del nivel de compromiso con el desarrollo de una determinada comunidad.
- ) La solidez de la red de relaciones en las que actúa la organización le permite una mejor defensa de su propuesta al contar con alianzas de confianza, honestas y alineadas.
- ) La asunción consciente del papel tractor en un ecosistema potencia el desarrollo de estrategias de valor compartido.
- ) La cultura de la organización actúa como facilitadora de la necesaria consolidación de unas relaciones estables en el tiempo con el entorno.
- ) El enfoque participativo o próximo al territorio, en el modelo de propiedad contribuye a reforzar el peso del vínculo con el ecosistema en el éxito del proyecto.

### **5.3.- Valoración final.**

La *comoditización* es una de las realidades posibles, pero no la única. Otros modelos son posibles, y así lo atestigua el caso estudiado.

En esta posible aventura, no estaremos solos. Además de lo observado en nuestro trabajo de campo, recordemos que comenzábamos nuestro estudio, con una identificación de posibles patrones o modelos que nos pudieran ser de utilidad a la hora de estudiar nuestros casos de éxito. En esta búsqueda, nos topábamos con el modelo del Campeón Oculto, profundamente estudiado para nuestro sector industrial Vasco (Kamp, 2017, 2018; Kamp & Murciego, 2020). Siguiendo este mismo modelo, los autores Meyer-Stammer y Wältring (Meyer-Stammer & Wältring, 1999), nos presentaban un empresario de talento, innovador, en búsqueda continua, inspirado por un modelo de relación responsable con el mercado y con el entorno, en el que la sostenibilidad forma parte integral de sus estrategias.

Toda esta construcción no maximizará su valor si no somos capaces de hacerle llegar nuestra épica al cliente. Las formas y canales de relación con el cliente deberán tomar en consideración su idoneidad/adecuación para el mensaje. El mensaje, no sólo ha de llegar el cliente, sino también a todo aquel que pueda actuar como prescriptor.

## 6.- Bibliografía.

- Angulo Garzaro, N., & Angulo Garzaro, A. (2019). The Spanish decentralized competition enforcement system: When David met Goliath. *Ekonomiaz*, 255–273.
- Baregheh, A., Hemsworth, D., & Rowley, J. (2014). Towards an integrative view of innovation in food sector SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 147–158. <https://doi.org/10.5367/ijei.2014.0152>
- Brinkmann, P., Håkansson, A., Butiene, I., Kjærsgard, H., Mortensen, B. K., Martens, J., Müller-Hansen, B., & Petrenko, A. (2014). The use of networks as a strategic approach of micro-enterprises in the agri-food sector. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. <https://doi.org/10.5367/ijei.2014.0156>
- Díez-Giménez, J., Campos, R., & Gómez Bengoechea, G. (2012). La Cadena Agroalimentaria en España. *IESE Business School*, 51–101.
- Eustat. (2013). *La cadena de valor de alimentación y su impacto en otros sectores de la economía: un Sector Estratégico de Euskadi*. 6.
- FAO. (2003). *El sector agroalimentario como sistema*. 9–78.
- Gereffi, G. (1999). A commodity chains framework for analyzing global industries. In *Working Paper for IDS*. <https://doi.org/http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/gereffi.pdf>
- Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*, 9–37. <https://doi.org/10.1080/09692290.2012.756414>
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 78–104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Green, R. H., & Rocha Dos Santos, R. (1992). Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario. *Desarrollo Económico: Revista de Ciencias Sociales*, 199–225. <https://doi.org/10.2307/3467328>
- Johnson, K. E., & Stake, R. E. (1996). The Art of Case Study Research. *The Modern Language Journal*, 556–557. <https://doi.org/10.2307/329758>
- Kamp, B. (2017). *Euskadi: ¿Tierra natal de campeones ocultos? | Ekonomiaren plaza*. <https://blogs.diariovasco.com>. <https://blogs.diariovasco.com/ekonomiaren-plaza/2017/03/28/euskadi-tierra-natal-de-campeones-ocultos/>
- Kamp, B. (2018). *(8) España y sus campeones ocultos: ignorancia inconsciente | LinkedIn*. [www.linkedin.com](https://www.linkedin.com/pulse/españa-y-sus-campeones-ocultos-ignorancia-bart-kamp/). <https://www.linkedin.com/pulse/españa-y-sus-campeones-ocultos-ignorancia-bart-kamp/>
- Kamp, B., & Murciego, A. (2020). Líderes en Nichos de Mercado Internacionales: Presencia y Prevalencia en España. *Cuadernos Orkestra*, 66, 1–24.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management a strategy for supply. *Harvard Business Review*, Sept-Oct.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk Jr., G., & Deimler, M. (2015). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. In *Own the Future*. <https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch40>
- MAGRAMA, & FIAB. (2014). *Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas Contenido*. 137.
- MAPAMA. (2016). *Informe Total Industria Agroalimentaria*. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria->

agroalimentaria/0f\_totalindustriaalimentariaabril-18\_tcm30-87470.pdf

- MAPAMA. (2018). *Marco Estratégico para la Industria de Alimentación y Bebidas*. <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/default.aspx>
- Martinez, E. (2012). *Sector Alimentario y Agroalimentario. Tendencias y oportunidades - by marketing4food*. Marketing4food.Com. <https://www.marketing4food.com/el-sector-alimentario-y-agroalimentario-tendencias-y-oportunidades/>
- Meyer-Stamer, J., & Wältring, F. (1999). *Behind the Myth of the Mittelstand Economy. The Institutional Environment Supporting Small and Medium-Sized Enterprises in Germany*.
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/JISR.2017.1832>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio (Google eBook)*. <http://books.google.com/books?id=NBSaoWaxeRsC&pgis=1>
- Rant, M. B., & Cerne, S. K. (2017). Becoming a Hidden Champion: From Selective use of Customer Intimacy and Product Leadership to Business Attractiveness. *South East European Journal of Economics and Business*, 12(1), 89–103. <https://doi.org/10.1515/jeb-2017-0008>
- Servicio de Estudios y Estadísticas de la CAPyMA y Departamento de Prospectiva de AGAPA. (2012). *La Cadena de Valor de los Productos Agroalimentarios*. [http://www.juntadeandalucia.es/defensacompetencia/sites/all/themes/competencia/files/Estudio\\_Metodologico\\_Cadena\\_de\\_Valor.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/defensacompetencia/sites/all/themes/competencia/files/Estudio_Metodologico_Cadena_de_Valor.pdf)
- Simon, H. (2009). Hidden Champions of the Twenty-First Century. In *Hidden Champions of the Twenty-First Century*. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-98147-5>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. 1–11.
- Yin, R. K. (2003). Applications of case study research. In *Case Study Research: Design and Methods*. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>

**Comunicación alineada con los  
Objetivos de Desarrollo Sostenible**

