



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
UNIDAD ACADÉMICA COZUMEL
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

MAESTRÍA EN GESTIÓN SUSTENTABLE DEL TURISMO

Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en las empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso

TESIS

Para obtener el grado de

Maestra en Gestión Sustentable del Turismo

PRESENTA

Ivette Medina Mata

INTEGRANTES DEL COMITÉ DE ASESORÍA DE TESIS

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Alejandro Alvarado Herrera

ASESOR

Mtra. Iraís Cabrera Huitrón

ASESOR

Dr. Carlos Mario Amaya Molinar

ASESOR

Dr. Alfonso González Damián

ASESOR

Dr. Alejandro Palafox Muñoz



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
DIVISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Cozumel, Quintana Roo, a 12 de abril de 2018

Con fundamento en el artículo 13, fracción III y IV, artículo 45 fracción IV del Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad de Quintana Roo, los miembros del Comité de Asesores del trabajo de tesis denominado: "Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en las empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso", elaborado(a) por el (la) C. Ivette Medina Mata (Matrícula No. 14-17667) de la Maestría en Gestión Sustentable del Turismo, tenemos a bien informar que otorgamos nuestra anuencia y aprobación del tema de tesis presentado (artículo 48), como requisito parcial para obtener el grado de:

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
UNIDAD ACADÉMICA COZUMEL

Maestro en Gestión Sustentable del Turismo



Atentamente

Dr. Alejandro Alvarado Herrera
Director



Mtra. Irais Cabrera Huitrón

Dr. Carlos Mario Amaya Molinar

Dr. Alfonso González Damián

Dr. Alejandro Palafox Muñoz

AGRADECIMIENTOS

A Dr. Alejandro Alvarado Herrera por la dirección brindada para la realización de esta investigación.

A Dr. Amaya, Dr. Palafox, Dr. González Damián y Mtra. Cabrera por sus revisiones y valiosas aportaciones.

A la Universidad de Quintana Roo por brindarme los recursos necesarios para la obtención de información y ejecución de esta investigación, al igual que todo el apoyo recibido durante el transcurso de mis estudios en esta institución.

A los propietarios, directores y tomadores de decisiones de las empresas agroturísticas entrevistadas en esta investigación por todo el apoyo y facilidades brindadas para la realización de este estudio.

A mi madre por ser mi mayor ejemplo de constancia y esfuerzo para alcanzar un objetivo sin importar los resultados obtenidos del mismo ni los obstáculos encontrados en el camino. De igual forma a mi familiares, amigos y compañeros de maestría que mostraron su apoyo en todo momento.

Finalmente, a CONACYT por el apoyo que me otorga para poder capturar, crear y compartir nuevos conocimientos.

Contenido

1. Introducción.....	8
1.1 Justificación de la investigación.....	9
1.2 Objetivo general	11
1.3 Objetivos específicos.....	11
1.4 Contribuciones del estudio	11
1.5 Enfoque de la investigación.....	12
1.6 Estructura de la tesis	13
Capítulo I. Marco teórico conceptual	14
1.1 Diversificación de la granja como resultado a los desafíos del campo.....	15
1.2. El turismo como estrategia de diversificación	18
1.3 El desarrollo rural sostenible por medio del agroturismo.....	19
1.4 Modelo de Negocio como herramienta estratégica para una firma	23
1.4.1 Evolución en el estudio de los modelos de negocio.....	25
1.4.2 Funciones de un modelo de negocio.....	27
1.4.3 Identificación de los componentes del modelo de negocio.....	29
1.5 Modelo de Negocio Canvas y la identificación de sus componentes.....	30
1.5.1 Proposición de valor	32
1.5.2 Segmento de mercado.....	33
1.5.3 Canales	34
1.5.4 Relaciones con el cliente	35
1.5.5 Recursos clave.....	36
1.5.6 Actividades clave	37
1.5.7 Sociedades clave.....	38
1.5.8 Estructura de costos.....	39
1.5.9 Fuentes de ingreso	40
Capítulo II. Contexto agropecuario y turístico del estado de Querétaro	42
2.1 Ruta del Queso: producto agroturístico con identidad regional.....	46
2.1.1 Municipio del Marqués	48
2.1.2 Municipio Ezequiel Montes.....	50
2.1.3 Tequisquiapan.....	51
2.1.4 Municipio de Colón	52

2.1.4 Municipio Huimilpan	55
Capítulo III. Metodología.....	58
3.1 Estudio de caso	59
3.2 Selección de casos.....	62
3.3 Instrumentos	69
3.3.1 Lienzo Canvas.....	69
3.3.2 Entrevista	70
Capítulo IV. Análisis	72
4.1 Agentes Claves	72
4.2 Análisis en sitio.....	73
4.3 Transcripción de la información.....	73
4.4 Codificación.....	73
4.5 Análisis de la información	75
4.5.1 Rancho y Quesos Santa Marina.....	76
4.5.2 Rancho la Hondonada “Quesos Flor de Alfalfa”	81
4.5.3 Finca y Quesos Vai.....	87
4.5.4 Rancho el Paliacate “Quesos Pradales”	92
4.6 Triangulación	96
4.6.1 Oficina de Turismo, Tour operadoras y Asociaciones	96
Capítulo V. Resultados	103
Capítulo VI. Discusión de los Resultados.....	111
Capítulo VII. Conclusión	116
7.1 Limitantes del estudio.....	119
7.2 Futuras líneas de investigación	120
Referencias.....	122
Anexo 1. Instrumento 1	137

Listado de Tablas

Tabla 1. Fundamentos teóricos de los modelos de negocio.....	14
Tabla 2. Definiciones y conceptos diversificación de la granja	16
Tabla 3. Clasificación diversificación de la granja	17
Tabla 4. Definición y Concepto de agroturismo.....	20

Tabla 5. Definición o concepto modelo de negocio.....	26
Tabla 6. Modelos de negocio y su área de investigación.....	27
Tabla 7. Niveles de toma de decisiones de un modelo de negocio.....	28
Tabla 8. Componentes clave de modelos de negocios genéricos.....	29
Tabla 9. Componentes del Modelo de Negocio Canvas	32
Tabla 10. Terreno y unidades de producción según su actividad.....	43
Tabla 11. Clasificación de cabezas totales por tipo de ganado	44
Tabla 12. Unidades de producción con problemas para desarrollar la actividad agropecuaria.....	44
Tabla 13. Información turística estado de Querétaro.....	46
Tabla 14. Naturaleza de los datos en estudios sobre el modelo de negocio.....	58
Tabla 15. Cuadro comparativo estudio de caso y experimento	59
Tabla 16. Propuesta de investigación para estudio de caso paso a paso	60
Tabla 17. Ranchos pertenecientes a la Ruta del Queso.....	63
Tabla 18. Criterios para la selección de casos	63
Tabla 19. Criterio 1 "Empresas visitadas por el investigador".....	65
Tabla 20. Criterio 2 "Empresas con agroturismo directo y/o auténtico"	66
Tabla 21. Criterio 3 "Empresas con interés de participar".....	67
Tabla 22. Empresas visitadas pertenecientes a la Ruta el Queso con contacto agroturístico y/o auténtico e interés de participar en el estudio".....	68
Tabla 24. Datos de los entrevistados	72
Tabla 23. Códigos clasificados por familias	74
Tabla 25. Significado de términos.....	75
Tabla 26. Identificación de los componentes del MNC por parte del investigador.....	76
Tabla 27. Lienzo Canvas completado por el director de Rancho Santa Marina.....	79
Tabla 28. Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en el Rancho y Quesos Santa Marina	80
Tabla 29. Componentes del Modelo de Negocio Canvas.....	81
Tabla 30. Lienzo Canvas completado por el gerente de actividades de Rancho la Hondonada	85
Tabla 31. Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en el Rancho la Hondonada	86
Tabla 32. Lienzo Canvas completado por la directora de Finca y Quesos VAI.....	90
Tabla 33. Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en Finca y Quesos VAI.....	91
Tabla 34. Lienzo Canvas completado por la directora de Quesos Pradales	95
Tabla 35. Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en Quesos Pradales	96
Tabla 36. Tour operadores que ofertan la Ruta del Queso.....	97
Tabla 37. Comparativo de la primera etapa	106
Tabla 38. Reconocimiento del concepto modelo de negocio	108

Tabla 39. Reconocimiento de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en fase 2	108
Tabla 40. Reconocimiento de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en fase 3	109
Tabla 41. Componentes del Modelo de Negocio Canvas con dificultad de identificación	109
Tabla 27. Lienzo Canvas completado por el tomador de decisiones de Rancho Santa Marina.....	141

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1. Clasificación del agroturismo	21
Ilustración 2. Diagrama de afinidad de los componentes de un modelo de negocio.....	30
Ilustración 3. Lienzo del Modelo de Negocio Canvas.....	41
Ilustración 4. Queserías en el estado de Querétaro.....	47
Ilustración 5. Proceso para la selección de casos.....	64
Ilustración 6. Identificación de los componentes de Modelo de Negocio Canvas en el diagrama de afinidad.....	70
Ilustración 8. Producto ofertado por Enoturismo Tour	101

Listado de fotografías

Foto 1. Distribución del rancho	Foto 2. Alimentación del ganado.....	77
Foto 3. Agroturismo auténtico	Foto 4. Producción de quesos.....	78
Foto 5. Cava de quesos	Foto 6. Degustación de quesos.....	78
Foto 7. Punto de venta	Foto 8. Certificado orgánico.....	78
Foto 9. Información de servicios	Foto 10. Transporte turístico.....	83
Foto 11. Sala de ordeña con música	Foto 12. Alimentación de becerros.....	83
Foto 13. Elaboración de quesos	Foto 14. Planeación diaria de visitas.....	83
Foto 15. Cava de maduración	Foto 16. Degustación de queso y vino.....	84
Foto 17. Quesos Frescos	Foto 18. Quesos maduros.....	84
Foto 19. Entrada Finca VAI	Foto 20. Conocimiento de la granja.....	88
Foto 21. Sala de Ordeña	Foto 22. Taller de quesos	88
Foto 23. Simulación de producción	Foto 24. Cava de maduración.....	88
Foto 25. Degustación de quesos	Foto 26. Punto de venta.....	89
Foto 27. Alianza con productor local	Foto 28. Alianza con productor local.....	89
Foto 29. Alianza con Tierra de Alonso	Foto 30. Origen de visitantes	89
Foto 31. Señalamiento	Foto 32. Área de cata	93
Foto 33. Corderos recién nacidos	Foto 34. Área de destete.....	93
Foto 35. Área de ordeña	Foto 36. Quesería artesanal	94
Foto 37. Cava de maduración	Foto 38. Degustación de queso de oveja.....	94
Foto 39. Módulo de información turística.....		98
Foto 40. Oficinas Promo Tur		99

Foto 41. Módulo de venta.....	99
Foto 42. Publicidad de la excursión.....	100

Listado de Anexos

Anexo 1. Instrumento 1.....	137
Anexo 2. Transcripción de entrevista 1.....	140

1. Introducción

La crisis presentada en el campo, las dificultades y los constantes cambios sociales y políticos, la incertidumbre en el ambiente económico y la falta de competitividad en el mercado global han reducido y limitado las oportunidades en las colectividades rurales, forzando a las empresas agropecuarias a reformarse y a buscar nuevas formas de sustento (Wilson, Fesenmaier, Fesenmaier y Van Es, 2001; Che, Veek y Veeck, 2005; Koutsouris, Gidarakou y Michailidis, 2014); por consiguiente la diversificación y el trabajo fuera de la granja han sido opciones elegidas por parte de los propietarios como estrategia de desarrollo rural para buscar nuevas formas de ingreso sobre todo en las pequeñas granjas (Nickerson, Black y McCool, 2001; Khanal y Mishra, 2014).

En la última década se han desarrollado emprendimientos agroturísticos donde las granjas complementan su actividad primaria o secundaria con el turismo, tal es el caso de las empresas pertenecientes a la Ruta del Queso ubicada en el estado de Querétaro. Pero a pesar del potencial y los beneficios adjudicados al agroturismo (Tew y Barbieri, 2012), no hay que olvidar que las pequeñas y medianas empresas familiares son operadas por sus propietarios (Getz y Carlsen, 2000; Khanal y Mishra, 2014), a quienes se les considera tomadores de decisiones informales, carentes de experiencia turística, del conocimiento, habilidades y destrezas empresariales requeridas para complementar sus actividades principales (Busby y Rendle, 2000; Phelan y Sharpley, 2010).

Hung, Ding y Lin, (2015) hacen referencia a la necesidad de las empresa agroturísticas en implementar modelos de negocio, al igual que Walker (2009) quien menciona la importancia de identificar la cartera de productos y su modelo con el objetivo de cumplir sus metas y obtener beneficios económicos y socioculturales; pero a pesar de que el concepto modelo de negocio se escucha frecuentemente y se ha convertido en un término de moda, los tomadores de decisiones no comprenden todo su alcance e importancia (Shafer, Smith y Linder,

2005). Por ejemplo, Osterwalder (2004) hace mención que no existen herramientas que permitan visualizar, entender y comunicar la lógica de la empresa, por lo tanto con el objetivo de que las firmas sean capaces de identificar la forma en que crean y capturan valor propone el Modelo de Negocio genérico Canvas.

Por otra parte los estudios encontrados sobre el tema de agroturismo son limitados y han sido enfocados al análisis de las características de los propietarios (Barbieri y Mshenga, 2008), sus motivaciones (Nickerson, 2001), beneficios (Tew y Barbieri, 2012) percepciones de los agentes involucrados (Arroyo, Barbieri y Rich, 2013), algo semejante ocurre con las investigaciones enfocadas a los modelos de negocio, las cuales se han inclinado sobre los temas de comercio electrónico (Timmers, 1998; Amit y Zott, 2001; Dubosson-Torbay, Osterwalder y Pigneur, 2002; Chen, 2003; Pateli y Giaglis, 2003; Rajalar y Wasterlund 2007), innovación tecnológica (Chesbrough y Rosenbloom, 2002), dejando a un lado la aplicación en el campo empresarial (Morris, Shchindehutte y Allen, 2005). Por lo anterior se considera que la inclusión de estos dos temas contemporáneos en una investigación puede brindar aportaciones al conocimiento del agroturismo como estrategia de diversificación de la granja y del modelo de negocio como herramienta para el cumplimiento de las metas de la organización.

1.1 Justificación de la investigación

Debido al incremento de las empresas agroturísticas que buscan complementar su actividad primaria y también al interés por parte de la comunidad de conocer los procesos de elaboración de productos distintivos de la zona (Busby y Rendle, 2000), se considera el agroturismo como la estrategia indicada para la diversificación de las actividades de la granja (Tew y Barbieri, 2012) con el objetivo de aportar beneficios económicos, sociales y ambientales (Yang, Cai y Sliuzas, 2010). Pero con los constantes cambios, la complejidad y la incertidumbre del entorno empresarial (Osterwader, 2004) no solamente se requiere que los propietarios o directores tomen la decisión de diversificarse, además se convierte vital que comprendan el concepto de modelo de negocio, al igual que sean capaces de identificar sus componentes claves con el objetivo de implementarlo

como una herramienta estratégica para la toma de decisiones (Voelpel, Leibold y Tekie, 2004).

Atendiendo a estas consideraciones se observa que existe poca información acerca de la definición, taxonomía, evolución, aplicación y metodologías para evaluar la implementación de los modelos de negocio genéricos existentes (Morris et al., 2005); en este sentido se considera pertinente la realización de investigaciones que logren identificar cuales componentes de los modelos de negocio genéricos han sido considerados en modelos de negocio específicos en las empresas, convirtiendo a estos elementos en unidades de análisis para desarrollar conocimiento en el tema empresarial (Morris et al., 2005).

Un modelo de negocio genérico es un marco 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 y Pigneur, (2010) ya que se le considera el marco más utilizado en la limitada muestra existente y una representación sencilla de la lógica de la empresa para crear y capturar valor.

De acuerdo con la página de internet que promociona la Ruta Arte, Queso y Vino (s/f), las empresas pioneras en la diversificación de sus actividades primarias y secundarias en el Estado de Querétaro han sido las vitivinícolas y los ranchos productores de queso, si bien es cierto que cada vez son más las empresas que ofertan y complementan sus actividades con el turismo como es el caso de los productores de miel y las minas de ópalo; en este sentido se comprende la importancia de contribuir con nuevo conocimiento a este tema tan poco estudiado y se visualiza la necesidad de investigar la presencia e identificación de los componentes de modelos de negocio genéricos en modelos específicos en las empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Arte, Queso y Vino; sin embargo en base a los objetivos establecidos, el alcance de este estudio se limita a las empresas agroturísticas enfocadas a la producción de lácteos y sus

derivados, dando como resultado el nombramiento para fines de este estudio como la Ruta del Queso.

1.2 Objetivo general

Identificar los componentes del Modelo de Negocio genérico Canvas en los modelos específicos de las empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso en el estado de Querétaro.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar las empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso en el estado de Querétaro.
- Reconocer las motivaciones y beneficios de incorporar el agroturismo como estrategia de desarrollo rural sostenible.
- Establecer si los tomadores de decisiones de las empresas agroturísticas reconocen el concepto modelo de negocio e identifican la presencia de su modelo específico.
- Identificar los componentes del Modelo de Negocio genérico Canvas que han sido implementados por empresas agroturísticas de la Ruta del Queso.

1.4 Contribuciones del estudio

La literatura enfocada a los tópicos estudiados en esta investigación como es el caso del modelo de negocio y sus componentes es escasa e inexistente al enfocarlo a las empresas agroturísticas; por lo tanto no se cuenta con definiciones ni representaciones de modelos de negocio genéricos aceptados en consenso por parte de los investigadores ni estudios realizados en el contexto agroturístico. De manera que no es objeto de esta investigación empírica el solamente analizar nuevos conceptos sino además el realizar contribuciones en dos áreas importantes; ya que de acuerdo con Zott, Amit y Massa, (2011) no solamente se necesita la aportación de conocimiento sobre el concepto, las funciones y los componentes del modelo de negocio, igualmente se requiere la implementación por parte de los tomadores de decisiones en el campo empresarial.

- Campo de la investigación: la mayoría de los estudios basados en modelos de negocio están enfocados en temas de comunicación y tecnología (Timmers,

1998; Amit y Zott, 2001; Dubosson-Torbay et al., 2002; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Chen, 2003; Osterwalder, 2004; Pateli y Giaglis, 2003; Rajalar y Wasterlund 2007), siendo muy limitado los autores interesados en temas empresariales, organizacionales y agroturísticos, partiendo de los supuestos anteriores se considera que esta investigación será una contribución de nuevo conocimiento empírico sobre la existencia, reconocimiento e identificación de los modelos de negocio y sus componentes por parte de los tomadores de decisiones de las empresas agroturísticas.

- Campo empresarial: la presente investigación se considera una oportunidad de estudio desde la perspectiva de los propietarios y/o directores de las empresas agroturísticas, ya que funge como una herramienta básica para crear, entregar y capturar la proposición de valor por medio del reconocimiento de su modelo de negocio y representación de los componentes del mismo.

1.5 Enfoque de la investigación

Con motivo a que los constructos de interés de esta investigación son temas contemporáneos poco estudiados, donde el investigador es un observador que no cuenta con control sobre los sucesos ocurridos y la muestra limitada existente de empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso en el estado de Querétaro, se considera pertinente desarrollar una investigación cualitativa por medio del método de estudio de caso. Por lo tanto con la finalidad de crear un marco conceptual robusto y alcanzar la validez interna se utilizaron métodos correctos de elección y recolección de datos provenientes de la observación participante y de bases de datos confiables como Redalyc, Scopus, Elsevier y Google Académico. De igual manera la selección de fincas se caracterizó por el cumplimiento de criterios establecidos con el objetivo de aplicar entrevistas semiestructuradas y por lo tanto lograr identificar sucesos inobservables y documentar la opinión del entrevistado sobre el fenómeno estudiado; dando como resultado la aportación de nuevo conocimiento sobre el agroturismo y los modelos de negocio en el campo de la investigación y el sector empresarial.

1.6 Estructura de la tesis

La tesis se divide en el capítulo introductorio y los siguientes siete apartados: Marco teórico conceptual, Contexto agropecuario y turístico del estado de Querétaro, Metodología de la investigación, Análisis, Resultados, Discusión y Conclusiones.

En el capítulo introductorio se brinda información sobre el contexto, la justificación del estudio, los objetivos generales, específicos y las contribuciones esperadas de la investigación.

En el capítulo uno se centra la atención en el marco teórico y revisión literaria de los tres constructos principales de este estudio; en primer lugar la diversificación de la granja como resultado a los desafíos del campo, después el turismo como actividad complementaria para las actividades agropecuarias; y por último el modelo de negocio como una herramienta estratégica para las empresas.

En el capítulo dos se introduce al contexto del estado de Querétaro como entidad federativa con actividades agropecuarias y turísticas, haciendo énfasis en la Ruta del Queso como un producto que entrelaza diferentes empresas agroturísticas.

En el capítulo tres se describe la metodología cualitativa, se sustenta la elección del método de estudio de caso como marco para esta investigación, se establecen los criterios para la selección de casos, las familias y sus códigos, al igual que las fuentes de obtención de información como es el caso de la entrevista semiestructurada.

En el capítulo cuatro se ordena y realiza el análisis descriptivo de las diferentes etapas y fases establecidas a las cuatro empresas agroturísticas seleccionadas y tour operadoras visitadas en las diferentes etapas y fases establecidas.

En el capítulo cinco, seis y siete se comparten los resultados alcanzados y su discusión, además se presentan las conclusiones y limitaciones encontradas durante el seguimiento de esta investigación.

Capítulo I. Marco teórico conceptual

Amit y Zott (2001) concluyen en su estudio “Value Creation in e-Business” que no existe una única teoría que despliegue en su totalidad el potencial del valor creado por una firma, por lo tanto; Morris et al., (2005) desde la perspectiva mencionada anteriormente y sin dar evidencia al respecto establecen la falta de claridad y el alcance limitado de la teoría económica (Schumpeter, 1936), teoría de los recursos avanzados (Hunt, 2000), teoría basada en los recursos (Barney, 2001) y la teoría de la autoeficacia (Bandura, 1977) sobre los componentes de los modelos de negocio genéricos existentes en la literatura; las cuales son descritas en la Tabla 1.

Tabla 1. Fundamentos teóricos de los modelos de negocio

Autor	Teoría	Descripción
Schumpeter (1936)	Teoría económica	Plantea el desenvolvimiento de la economía en base al ciclo económico, a las ganancias, el capital, el crédito e interés, incorporando en el análisis a las empresas, empresarios y gubernamentales. Además ubica el origen del capitalismo en la creación de nuevos productos, nuevos mercados, métodos de producción, y distribución, considerando a los procesos económicos como el producto de las fuerzas creadas en el interior de la empresa y las cuales toman influencia en el desarrollo económico.
Hunt (2000)	Teoría de los recursos avanzados	Teoría interdisciplinaria que pretende explicar y predecir fenómenos económicos, donde por medio de los elementos innovadores, las ventajas comparativas de los recursos y las ventajas competitivas de la empresa se alcanza el crecimiento económico.
Barney (2001)	Teoría basada en los recursos	La empresa es un conjunto de recursos y capacidades, los cuales interfieren en el desempeño y potencial de la firma para crear las ventajas competitivas por medio de los atributos y su aprovechamiento.
Bandura (1977)	Teoría de la autoeficacia	Tiene su origen en el estudio de la psicología con el objetivo de conceptualizar las cogniciones y comportamiento humano. Se enfoca en los procesos psicológicos que modifican el nivel y la fuerza de la autoeficacia del individuo, determinando las capacidades

en base a las aspiraciones y dando como resultado el esfuerzo y el tiempo en que continuará la conducta ante los desafíos presentes.

Elaboración propia: basado en Morris et al. (2005)

Los modelos conceptuales intentan desarrollar un marco que pueda ser implementado en áreas carentes de teoría desarrollada (Palvia, Mao, Salam y Soliman, 2003) y explican los principales constructos del objeto de estudio y sus posibles relaciones (Miles y Huberman, 1994), es por ello que en este apartado se identifican y revisan los conceptos de interés como: la diversificación de la granja y sus diferentes modalidades; el agroturismo como herramienta de diversificación, la importancia de su clasificación para el entendimiento y uso correcto, al igual que la conceptualización, evolución y representación de los modelos de negocio.

1.1 Diversificación de la granja como resultado a los desafíos del campo

La comunidad agraria es el grupo de tierras, bosques o aguas en donde habita la población campesina y se establecen empresas agropecuarias que producen bienes agrícolas o pecuarios (INEGI, 2017). Entre los años de 1984 y 1989, el sector primario en México se enfrentaba a un periodo de paralización, concentrando 60% de la pobreza del país; el cual fue producto de los cambios sociales, políticos, económicos y naturales sufridos en el entorno, trayendo como consecuencia la incapacidad de competir en el mercado globalizado (Mckinley y Alarcón, 1995).

Bourke y Luloff (1995), exponen que el incremento de la pobreza ha dado como resultado el cambio de residencia y el abandono de las granjas, en atención a la problemática expuesta la migración ha sido utilizada como una alternativa para buscar mejores oportunidades en zonas turísticas e incluso en otros países (Carte McWatters, Daley y Torres, 2010). Se puede mencionar como ejemplo los sucesos ocurridos en la península de Yucatán en 1980; cuando la población rural de los estados de Quintana Roo, Campeche y Yucatán se movilizó hacia los nuevos destinos turísticos en búsqueda de trabajo dentro de la construcción o en actividades operativas dentro de la industria turística, reforzando estos

movimientos migratorios la idea de que las actividades agrícolas no pueden brindar los ingresos suficientes para la subsistencia familiar (Carte et al., 2010). Pero a pesar de la problemática expuesta, parte de la población de las comunidades agropecuarias expresa el deseo de no migrar y poder permanecer con su estilo de vida rural (Carte et al., 2010), por lo anterior las granjas sobre todo las pequeñas que son operadas por familias se encuentran buscando nuevos proyectos dentro y fuera del campo para enfrentar los desafíos antes mencionados y alcanzar las metas propuestas (Khanal et al., 2014; Barlas, Damianos, Dimara, Kasimis y Skuras, 2001).

La diversificación de la granja se define como cualquier actividad desarrollada en la granja o rancho activo, por cualquier miembro de la familia generándole un valor o ingreso adicional (Barbieri et al., 2008). Con respecto a lo anterior, Nickerson et al. (2001) plantean que las motivaciones para diversificar son variadas mencionando en primer lugar las intenciones económicas como las fluctuaciones existentes en los ingresos del campo, brindar empleo a los miembros de la familia, generación de ingresos adicionales, uso de incentivos brindados por el gobierno, y por último otro tipo de motivaciones como actividad recreativa por parte de los propietarios, la optimización de los recursos existentes en la granja, el éxito de otras empresas y el conocimiento de los procesos del campo con la población.

Cabe considerar que el término diversificación de la granja no cuenta con una definición aceptada (Daskalopoulou y Petrou, 2002), sin embargo en la Tabla 2 se mencionan algunos ejemplos estudiados en la literatura existente donde se pueden encontrar conceptos similares como la generación de ingresos y la reutilización de recursos ya existentes.

Tabla 2. Definiciones y conceptos diversificación de la granja

Autor	Definición y/o concepto
1 McNally (2001)	Estrategia utilizada por los granjeros para disminuir la dependencia de la actividad primaria como forma de obtención de ingresos
2 Damianos y Skura (1996)	La adopción de un proyecto complementario a la granja,

	usando los recursos ya existentes de una forma diferente con el objetivo de atraer nuevos ingresos
3 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: elaboración propia

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 fuera de la granja o bien conocidas como *off farm* (Damianos y Skura, 1996); por consiguiente esta investigación se basa en la clasificación propuesta por Barbieri, Mahoney y Butler (2008), la cual es mostrada en la Tabla 3.

Tabla 3. Clasificación diversificación de la granja

Actividad diversificada	Ejemplos
1 Introducción de nuevos cultivos o razas de ganado	Cultivos orgánicos por medio de prácticas agrícolas sustentables, creando una nueva cartera de productos dirigidos a los mercados enfocados al cuidado de la salud y del medio ambiente. Introducción de ganado apto a las condiciones del área, cruces de ganado para mejorar la genética y prácticas de libre pastoreo.
2 Nuevos canales de mercadeo	Medios de comercialización y distribución directa para los productos y servicios ofertados por medio de tiendas dentro de la granja, directorios especializados según la actividad e internet.
3 Turismo	Proyectos de turismo, recreación y ocio como excursiones a las granjas para conocer la cultura del campo, actividades al aire libre y la realización de eventos y festivales.
4 Preservación cultural e histórica	Adaptación y aprovechamiento del patrimonio como edificios culturales para uso de alojamiento, construcciones y graneros convertidos en salones de espectáculos o teatros y la reutilización del equipo de la granja como los tractores para brindar paseos.
5 Reestructuración de las granjas y sus recursos	Renta de la granja por un periodo de tiempo acordado para la realización de eventos como fiestas, bodas o

	actividades recreativas como la caza.
6 Contratos por servicios	Servicios veterinarios y de crianza hacia el ganado, entrenamiento de animales como los caballos, subcontratación de actividades de la granja como la cosecha o producción de bienes agrícolas para externos.
7 Educativa	Consultorías, seminarios y talleres a otras granjas, visitas guiadas a instituciones educativas interesadas en conocer las diferentes actividades y procesos de la granja.
8 Valor agregado a los productos	Uso de las materias primas obtenidas por medio de las actividades primarias para la elaboración de productos con valor agregado como alimentos, mermeladas, conservas, pan, artesanías, artículos de salud y cosméticos.

Fuente: Elaboración propia basado en Barbieri et al. (2008)

1.2. El turismo como estrategia de diversificación

Aunque existen varias formas de diversificación (Barbieri et al., 2008), algunos autores coinciden y consideran el turismo como una actividad complementaria viable para lograr el desarrollo de las regiones rurales y la generación de nuevas fuentes de ingreso (Damianos y Skura, 1996; Barlas et al., 2001; Mc Nally, 2001, Briedenhann y Wickens, 2004), lo anterior se le atribuye a las características distintivas del escenario, el paisaje y la comunidad rural (Edgell y Harabaugh, 1993; Fleisher y Tchetchik, 2005). Por lo tanto desde la perspectiva más general se establecen las siguientes modalidades de turismo realizado en espacios rurales: turismo rural, turismo ecológico, agroturismo, turismo de aventura, turismo cultural, turismo de negocios, turismo joven, turismo social, turismo de salud y turismo deportivo (Blanco y Riveros, 2004).

Llama la atención que a pesar de las investigaciones existentes, el término turismo rural no ha sido formalmente conceptualizado en México ya que cabe mencionar que ni en la página de la Secretaria de Turismo ni en el glosario de Datatur se encuentra una definición referente a la actividad turística que acontece en espacios rurales; por lo tanto para esta investigación se comparte la definición

propuesta por Cuesta (1996), donde establece que el turismo rural es aquel que ofrece posibilidades de empleo a la población que habita en comunidades rurales dando como resultado el desarrollo de actividades económicas tradicionales y valorización de su cultura. De acuerdo con Wilson et al. (2001) se establecen los beneficios del turismo rural al poder ser incorporado por pequeñas empresas familiares que cuenten con una infraestructura instalada, requiriendo una baja inversión en comparación con otras estrategias de desarrollo como la manufactura o el turismo tradicional en centros turísticos, donde su implementación solicita mayores inversiones y participación de grandes firmas.

En base a las ideas expuestas, el turismo rural sostenible busca el equilibrio entre la economía de la región, la protección de los escenarios rurales y naturales; buscando mejorar los ingresos, minimizar el daño cultural hacia la identidad de las comunidades, además de brindar la oportunidad de conocer los procesos de producción distintivos de la región y el cuidado del medio ambiente (Busby y Rendle, 2000; Che et al., 2005; Lane, 2005; Sharpley y Vass, 2006, Sharpley, 2007); partiendo de los supuestos anteriores se considera pertinente la participación de la comunidad en la planeación e implementación de las estrategias turísticas sustentables (Lane, 2005).

1.3 El desarrollo rural sostenible por medio del agroturismo.

El desarrollo rural sostenible es un concepto que ha sido utilizado tanto en discursos políticos y académicos, no obstante existe un vacío en el estudio empírico (Sonino, 2004). En este sentido y en base a la sinergia existente entre las actividades del campo y las recreacionales (Barbieri y Valdivia, 2010) y con la intención de encontrar el equilibrio entre el desarrollo social, económico y ambiental se considera razonable aprovechar los recursos ya existentes como la tierra y sus operaciones agropecuarias para complementarlas con actividades turísticas o en otras palabras por medio del agroturismo (Barbieri, 2010).

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 y Boonsaeng, 2008), dando como resultado la falta de un consenso en su definición y comprensión, al mismo tiempo el escenario versátil utilizado y el uso incontrolado de la expresión en la limitada literatura existente, ha traído como consecuencia que los conceptos turismo rural, agroturismo, turismo de granja y turismo basado en la granja sean utilizados como sinónimos, causando por lo tanto confusión en el término (Barbieri y Mshenga, 2008; Philip, Hunter y Blackstock, 2010; Tew y 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 4 se muestran las definiciones encontradas en la literatura analizada.

Tabla 4. Definición y Concepto de agroturismo

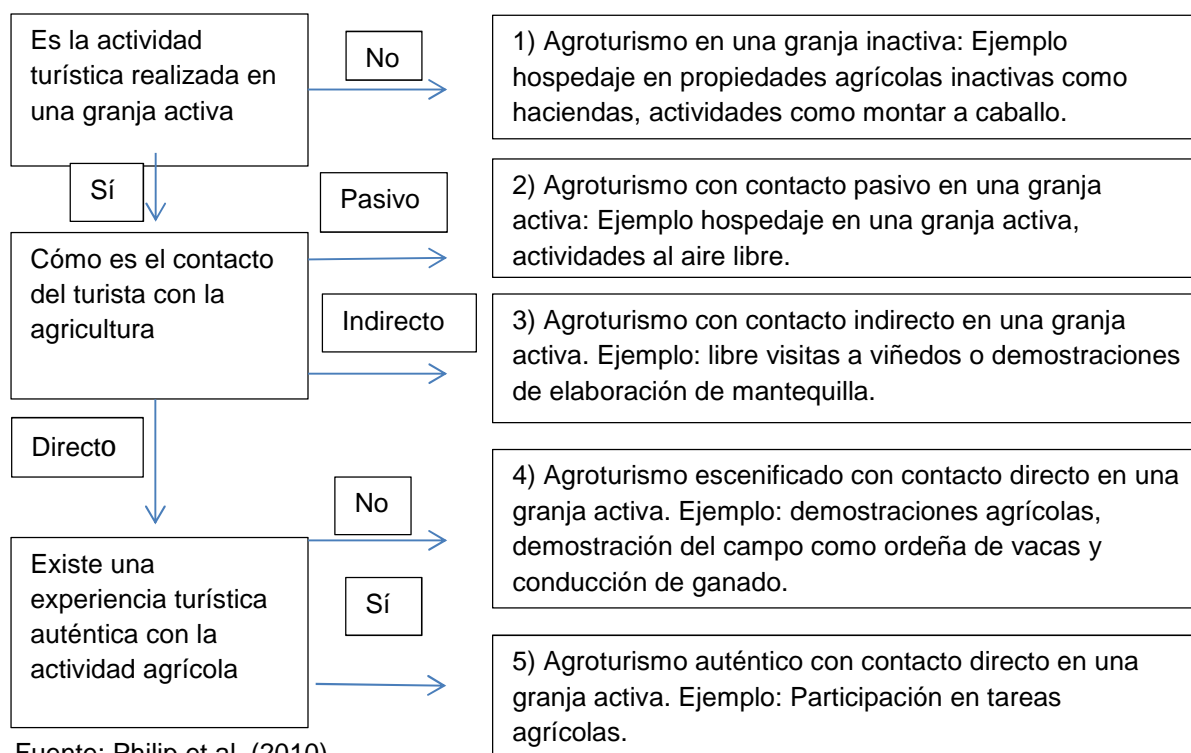
Autor	Definición/Concepto
Arroyo et al. (2013)	Actividades relacionadas con el campo llevadas a cabo en una granja activa u otros escenarios agrícolas con fines educativos y de entretenimiento
Barbieri y Valdivia (2010)	Visita recreacional realizada a ranchos activos
Barbieri y Mshenga (2008)	Práctica 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: Elaboración propia.

En atención a la problemática expuesta anteriormente se puede observar que no existen muchas definiciones de agroturismo, y si anexamos que este término ha

sido utilizado de diferentes maneras por los autores dependiendo de la inclinación del estudio, da como resultado más de un tipo de agroturismo. Por lo tanto Philip et al. (2010) consideran tres características fundamentales para lograr una clasificación del término: 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. Lo anterior da como resultado la Ilustración 1 donde se comparte las características principales y la clasificación del agroturismo.

Ilustración 1. Clasificación del agroturismo



Con base a los elementos antes mencionados se establecen los siguientes tipos de agroturismo:

- Agroturismo en una granja inactiva
- Agroturismo con contacto pasivo en una granja activa
- Agroturismo con contacto indirecto en una granja activa

- Agroturismo escenificado con contacto directo en una granja activa
- Agroturismo auténtico con contacto directo en una granja activa.

En base a la información analizada en este apartado y para los fines de este estudio se definirá al agroturismo como un producto turístico sustentable realizado en espacios agrarios activos donde se promuevan metas económicas y sociales que apoyan la preservación de las actividades del campo y paisajes rurales por medio del desarrollo económico (Blancos y Riveros, 2004, Sonino, 2004 y Barbieri y Mschenga, 2008).

Cabe mencionar que las metas son definidas como las representaciones mentales que establece el comportamiento de las personas (Austin y Vancouver, 1996), las cuales influyen en los resultados y desempeño de las empresas agroturísticas (Barbieri y Mahoney, 2009); por lo tanto Barbieri, (2010) propone tres tipos de metas que motivan a los tomadores de decisiones a complementar su actividad primaria con el turismo, las cuales son mencionadas a continuación.

- Metas económicas: buscan el incremento del ingreso y la utilidad (Busby y Rendle, 2002), las cuales pueden apoyar en mantener los recursos y las actividades clave de las granjas (Barbieri, 2010; Barbieri y Mahoney, 2009).
- Metas relacionadas al mercado: su objetivo consiste en incrementar la cuota del mercado, servir a los clientes existentes y potenciales (Barbieri, 2010; Barbieri y Mahoney, 2009), al igual que el reconocimiento de la marca de los productos de la granja (Tew y Barbieri, 2012).
- Internas: Aspiraciones personales y familiares como mantener el estilo de vida rural, la preservación de la cultura y compartir el conocimiento de su actividad (Barbieri y Mahoney, 2009).

A continuación se hace referencia a los beneficios del agroturismo encontrados en la literatura existente; entre los beneficios económicos del agroturismo hacia las granjas y comunidades receptoras se pueden mencionar en primer lugar la extensión de fuentes de ingresos por el pago brindado a cambio de visitas recreacionales, la promoción y la venta de los artículos producidos dentro de la

granja a los nuevos clientes captados (Sonino, 2004; Barbieri y Mschenga, 2008; Tew y Barbieri, 2012; Schilling, 2012); la reducción de las temporalidades que presenta el campo al estimular el empleo en las comunidades cercanas (Valdivia, Dunn y Jetté, 1996; Carpio et al., 2008); desde la perspectiva social se menciona la creación de nuevos empleos (Marqués, 2006) que permitan mejorar la calidad de vida de los propietarios y sus familiares, preservar la herencia cultural de la actividad agrícola (Che et al, 2003, Sonino, 2004;Tew y Babieri, 2012, Schilling, 2012) y el brindar la oportunidad a los visitantes de conocer la cultura del campo al igual que los procesos de elaboración de alimentos por medio de actividades recreativas en zonas rurales (Busby y Rendle, 2000). Por último en el enfoque medioambiental contribuye por medio de la preservación de la biodiversidad (Tew y Babieri, 2012), la conservación del medio ambiente y los paisajes del campo (Che et al., 2003, Sonino, 2004).

En la perspectiva adoptada para este estudio, el agroturismo es una estrategia de diversificación que tiene como objetivo el desarrollo rural sostenible en las dimensiones económicas, sociales y culturales (Hosseini y Dalir, 2014), aportando sus beneficios a los trabajadores de la granja, a los visitantes y a la comunidad receptora (Tew y Babieri, 2012); sin embargo a pesar de los beneficios obtenidos como la creación empleo y la conservación de la biodiversidad, se considera que la dimensión social es la de menor aportación al triángulo de la sustentabilidad (Lehtonen, 2004), por otra parte el estudio realizado por Sonino, (2004) aporta que la estructura económica de la empresa son un factor determinante en el desarrollo sustentable de las fincas pertenecientes a la toscana italiana, concluyendo que las pequeñas empresas son incapaces por sí solas de cubrir las necesidades económicas para diversificar su actividad.

1.4 Modelo de Negocio como herramienta estratégica para una firma

Los empresarios adjudican el éxito de su compañía a las decisiones internas y sus fracasos a los factores del entorno (Gatewood, Shaver y Gartner, 1995) y aunque los académicos no lo confirman si consideran que el desempeño de una firma aumenta con el rigor en que se analizan las estrategias a través del modelo de negocio (Shafer et al., 2005; Zott y Amit, 2007). Con referencia a lo anterior Morris

et al. (2005) argumentan en su estudio “The entrepreneurs’ business model: toward a unified perspective”; que aunque la compañía cuente con una idea, los recursos y líderes apropiados, si la empresa no es capaz de reconocer su modelo de negocio disminuye la posibilidad de alcanzar sus metas. Otro ejemplo expuesto en la literatura son las empresas de internet que han sido capaces de reconocer y comprender su modelo de negocio conduciéndolas al desarrollo de su potencial (Chen, 2003).

Sin embargo, a pesar de que el concepto modelo de negocio tiene más de 50 años apareciendo en investigaciones científicas (Wirtz, Pistoia, Ullrich y Gottel, 2016), la literatura sobre este tema sigue siendo limitada y dispersa, dando como resultado el uso del término en forma ambigua y sin fundamento teórico (Shafer et al., 2005); llama la atención que no haya sido hasta los finales de los años 90 con la fiebre del internet y el comercio electrónico que este término empezara a estudiarse (Shafer et al., 2005, Zott et al., 2011; Demil y Lecocq, 2010; Wirtz et al., 2016), para el año 2000 se empieza a encontrar en literatura enfocada a temas estratégicos (Wirtz et al., 2016) y para el 2004 aparece en publicaciones y artículos orientados a análisis de empresas siendo algunos ejemplos la captura de valor en la corporación Xerox (Chesbrough y Rosenbloom, 2002), la transformación del modelo de negocio de Nokia (Aspara, Lamberg, Laukia y Tikkanen 2011; Aspara, Lamberg, Laukia y Tikkanen, 2013) y la consistencia del modelo del club de fútbol Arsenal (Demil y Lecoq, 2010).

Al comparar la información antes mencionada se identifica la necesidad de reconocer el término modelo de negocio, como la lógica central de la organización (Osterwalder, 2004; Linder y Cantrell, 2000), ya que se le considera una herramienta que asiste a los tomadores de decisiones a plasmar las diferentes actividades que una empresa ejecuta para generar valor (Demil y Lecoq, 2010). Pero a pesar de que todas las firmas cuentan con un modelo y consideran sus componentes implícitamente o explícitamente (Teece, 2010), no todas las organizaciones son capaces de identificarlo (Magretta, 2002), lo anterior se le

atribuye a la variedad de características distintivas y propias que dan como resultado modelos de negocios únicos (Chesbroug, 2007); otro factor de influencia es que cada persona cuenta con diferentes estructuras mentales y por lo tanto procesa la información desde diferentes ángulos (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005); trayendo como consecuencia limitantes en la comprensión, descripción y la comunicación efectiva del modelo de negocio hacia la organización (Linder y Cantrell, 2000) y los grupos de interés (Osterwalder et al., 2005).

1.4.1 Evolución en el estudio de los modelos de negocio

Zott et al. (2011) proponen que un modelo de negocio es una nueva unidad de estudio para los investigadores, el cual ya ha sido analizado en la literatura existente como una declaración, descripción, representación, arquitectura, modelo, método, marco de referencia, patrón o un conjunto; y su campo de estudio se ha desarrollado en disciplinas de tecnología y comercio electrónico (Timmers, 1998; Amit y Zott, 2001; Dubosson et al., 2002; Chen, 2003; Rajalar y Wasterlund 2007; Wirtz, Schilke y Ullrich, 2010; Aspara et al., 2011; Aspara et al., 2013; DaSilva, Trkman, Desouza y Lindic, 2013), en temas de emprendimiento (Shafer et al., 2005; George y Bock, 2011; Bock, Opsahl, George y Gann, 2012), de innovación (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Chesbrough, 2003; Chesbrough, 2007; Chesbrough 2010; Teece, 2010; Bucherer, Eisert y Gassman, 2012; Scheneider y Spieth, 2013), administración de negocios (Magretta, 2002) y empresas agrícolas (Yan, et al. 2010; Kolacrova, Krejci y Ticha, 2017). Pero a pesar del tiempo transcurrido y el uso frecuente del concepto aún no existe una definición aceptada en consenso, ya que los investigadores utilizan el término modelo de negocio desde diferentes perspectivas teóricas y el marco en que será estudiado (Zott et al., 2011; Lambert y Davidson, 2013; Shaffer et al., 2005), lo anterior trae como consecuencia el problema de confundirlo con términos similares como estrategias, concepto de negocio, modelos de ingresos o económicos (Magretta, 2002, Morris et al., 2005, Da Silva y Trkman, 2014).

A continuación en la Tabla 5 se despliegan las diferentes definiciones de modelo de negocio encontradas en la literatura analizada.

Tabla 5. Definición o concepto modelo de negocio

	Autor	Definición/concepto
1	Timmers (1998)	Es la arquitectura de un producto o servicio que describe los recursos necesarios para la generación de ingresos, involucrando a los diferentes actores del negocio, sus actividades y beneficios potenciales
2	Venkatraman y Henderson (1998)	Una estrategia que demuestra la arquitectura de la organización a través de la interacción del cliente, la configuración de los activos y el apalancamiento del conocimiento
3	Hamel (2000)	Es el concepto del negocio puesto en práctica, descrito como la forma de hacer negocios
4	Amit y Zott (2001)	Un modelo de negocio representa el diseño de contenido de transacción, estructura y gobernanza para crear valor a través de la explotación de nuevas oportunidades de negocio
5	Dubosson- Torbay et al., 2002	Es la arquitectura de la organización y su red de asociados para la creación de oferta y entrega de valor para cada uno de los segmentos de clientes con el fin de generar ingresos y utilidades
6	Magretta, 2002	Un modelo de negocios explica cómo se generará dinero al entregar el valor identificado a los clientes establecidos
7	Morris et al. (2005)	Es una representación concisa de como un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia, arquitectura y económica de la empresa que dirigen a crear una ventaja competitiva sostenible en los mercados definidos
8	Shafer et al. (2005)	El modelo de negocio es un sistema explica cómo una empresa crea valor; y una herramienta que apoya a visualizar, analizar, implementar y comunicar las estrategias de la empresa
9	Ostewalder (2004).	Es la conceptualización de la forma en que una empresa crea valor en forma de cuadros entendibles de varios elementos y sus relaciones
10	Rajala y Westerlund (2007)	Un modelo de negocio es la forma en que la empresa crea valor y toma las oportunidades del mercado a través de actividades y actores para convertirlo en utilidades
11	Johnson, Christensen y Kagermann (2008)	La forma en que una empresa crea y captura valor a través de la proposición de valor, las ganancias, sus recursos y procesos claves,
12	Zott y Amit (2009)	Es un sistema de actividades interdependientes que trasciende a la empresa y sobrepasa sus límites, basándose en los elementos de

	diseño como el contenido, estructura y gobernanza; y en los temas de diseño como la innovación, complementos y eficiencia
14 Zott y Amit (2010)	Son las actividades interdependientes que van más allá de la firma y sus límites
15 Casadesus-Masanell y Ricart (2010)	La introspección de la firma convertida en estrategia
16 Demil y Lecocq (2010)	Articulación que ayuda a visualizar las actividades de diferentes áreas de una empresa, diseñada para crear una proposición de valor para los clientes
17 Zott et al. (2011)	Un modelo de negocio puede ser visto como una plantilla de como una firma conduce su negocio, a partir del valor entregado a todos los involucrados como la empresa, clientes y socios; y su enlace con el mercado

Fuente: elaboración propia basado en Zott et al. (2011)

Como se puede observar en la Tabla 6 el área de investigación sobre el constructo modelo de negocio se ha limitado al análisis del concepto, estructura y procesos de administración, sin embargo a pesar del camino recorrido estos avances se consideran solamente el inicio de un amplio campo de futuras investigaciones sobre este tema de estudio.

Tabla 6. Modelos de negocio y su área de investigación

Etapa	Área	Ejemplos
1	Concepto	Definición y alcance
2	Estructura	Componentes, sistemas de valor, innovación y actores e interacción
3	Procesos de administración	Diseño, implementación, operación, evolución, control y desempeño

Fuente: Elaboración propia basada en Wirtz et al. (2016)

1.4.2 Funciones de un modelo de negocio

Aún existen muchas dudas sobre el significado de un modelo de negocio y sus funciones principales (Shaffer et al., 2005), por lo tanto es importante enfatizar que el modelo de negocio no es una estrategia, sino una herramienta que ayuda a analizar, comprender, comunicar y reflejar el alcance de las decisiones implementadas (Magretta, 2002; Morris et al., 2005 y Shafer et al., 2005); debido a

su importancia se considera necesario entender primero el concepto para después poder ser implementada (Magretta, 2002; Chesbrough, 2007 y Shafer et al. 2005).

A continuación se mencionan las funciones encontradas en la literatura analizada; por ejemplo Chesbrough y Rosenbloom, (2000) comparten que las funciones del modelo de negocio son: establecer la proposición de valor, identificar los clientes, definir los elementos en la cadena de valor para posicionar a la empresa y establecer las estrategias competitivas para la generación de ingresos; por otra parte Shafer et al. (2005) establecen que las actividades principales son analizar y reconocer la lógica de las empresas por medio de la representación de las estrategias, mientras Osterwalder et al. (2005) considera que capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la forma de crear y capturar valor son las funciones principales de un modelo de negocio.

Otra contribución encontrada en la literatura existente es la realizada por Morris et al. (2005) quienes consideran que la principal función de un modelo de negocio es la toma de decisiones, por lo tanto crean una clasificación en base a tres niveles, los cuáles son planteados en la Tabla 7; esta clasificación establece que los propietarios toman decisiones genéricas; de propiedad las cuales son específicas de la empresa y por lo tanto son difícil de replicar, y por último las reglas a seguir para implementar las dos anteriores.

Tabla 7. Niveles de toma de decisiones de un modelo de negocio

	Nivel de decisión	Ejemplo
1	Cimentación	Los emprendedores realizan decisiones genéricas como la oferta, el mercado, las capacidades internas de la empresa, los factores económicos, y las estrategias competitivas.
2	Propiedad	Se toman decisiones resultantes de las ventajas del mercado, son el resultado de una combinación única e innovación de una empresa en el nivel de cimentación, siendo difícil de replicar por parte de la competencia.
3	Reglamentación	Es la guía de principios y reglamentaciones para lograr desarrollar los niveles de cimentación y propiedad al momento de ejecutarlo

Fuente: Morris et al. (2005)

1.4.3 Identificación de los componentes del modelo de negocio

El diseño de un modelo de negocio es fundamental para alcanzar el desempeño de la organización (Zott y Amit, 2007), por lo tanto se considera necesario entender el concepto y reconocer sus elementos claves, para que los tomadores de decisiones sean capaces de reestructurar su compañía (Voelpel et al., 2004). Sin embargo aún existe un vacío de información sobre el modelo de negocio como una herramienta de apoyo para los tomadores de decisiones, con el objetivo de que logren entender, representar y comunicar los elementos claves de un modelo de negocio y por otra parte la aceptación en consenso de la información ya existente (Osterwalder, 2004; Morris et al., 2005 y Voelpel et al., 2004), pero gracias a las últimas investigaciones donde se han conceptualizado y plasmado los componentes de modelos de negocio genéricos han permitido un avance en el tema (Lambert y Davidson, 2013).

Todos los componentes del modelo de negocio interactúan dentro de un sistema (Magretta, 2002) por lo tanto no deben ser considerados como bloques aislados (Linder y Cantrell, 2000); pero como se mencionó anteriormente el análisis del término desde diferentes enfoques ha dado como resultado distintas propuestas de conceptos y componentes (Voelpel et al., 2004) los cuáles son mostrados en la Tabla 8.

Tabla 8. Componentes clave de modelos de negocios genéricos

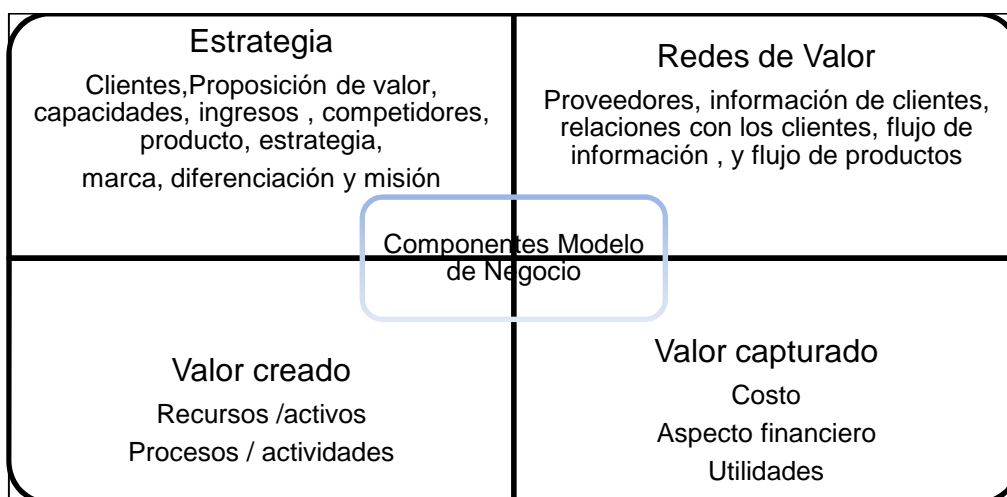
Autor	Componentes
1 Hammel (2000)	Estrategia central, los recursos estratégicos, el cliente y la red de valor.
2 Hedman y Kalling (2003)	Clientes, competidores, oferta, actividades, recursos y proveedores
3 Voelpel (2004)	Proposición de valor, red de valor y retorno sustentable
4 Osterwalder (2004)	Propuesta de valor, segmentos de mercado, canales de distribución, relaciones con el cliente, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves, estructura de costo y fuentes de ingreso.
5 Demil y Lecoq (2010)	Diagrama RCOV, donde argumenta que el crecimiento de una firma depende de la interacción entre sus componentes, recursos, organización y su proposición de valor

6	Morris et al. (2005)	Oferta de valor, mercados, modelo económico, relaciones con los clientes, redes de asociados, actividades e infraestructura interna.
7	Shafer et al. (2005)	Decisiones estratégicas, red de valor, creación de valor y captura de valor

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre los componentes del modelo de negocio Shafer et al. (2005) por medio del análisis de contenido de la literatura existente crea un diagrama de afinidad, donde categoriza los elementos más mencionados en cuatro categorías: estrategia, redes de valor, valor creado y valor capturado; los cuales pueden ser analizados en la Ilustración 2.

Ilustración 2. Diagrama de afinidad de los componentes de un modelo de negocio



Fuente: Shafer et al. (2005)

1.5 Modelo de Negocio Canvas y la identificación de sus componentes

La literatura analizada muestra que existe poco entendimiento acerca del origen y la potencialidad del concepto modelo de negocio (Osterwalder et al., 2005) y además una falta de conocimiento sobre la existencia de marcos genéricos (Morris et al., 2005). Un modelo de negocio genérico es aquel que puede ser implementado a un grupo de empresas de diferentes sectores brindando beneficios individuales (Morris et al. 2005); debido a lo anterior se considera que una estructura genérica puede ayudar a capturar, entender, compartir e incluso a medir el modelo de negocio (Dubosson-Torbay et al., 2002). Como se puede

observar autores como Morris et al. (2005) y Osterwalder, (2004) han utilizado los fundamentos teóricos y conceptuales antes mencionados para crear modelos de negocio genéricos que puedan ser utilizados por los interesados como guías para el reconocimiento de su propio patrón.

El Modelo de Negocio Canvas es una propuesta de modelo genérico utilizado como una herramienta conceptual que por medio de un conjunto de elementos expresa la lógica empresarial y sus relaciones, donde describe la forma en que la firma crea, mercadea y entrega el valor a sus segmentos de mercado y redes de asociados, al igual que su relación con el capital para generar ingresos (Osterwalder et al., 2005); pero a pesar de los escasos artículos académicos donde se aplica este modelo, se detectaron estudios donde se implementó el Modelo de Negocio Canvas en temas educativos (Jackson et al. 2015) y agrícolas (Dudin, Lyasnikov, Leonteva, Reshetov y Sidorenko, 2015; Pokorna, Pilar, Balcarová y Sergeeva, 2015; Polakova, Kólacková y Tichá, 2015; Arguello et al., 2017).

Morris et al. (2005) aportan que para que un modelo de negocio sea comprensible e implementado debe ser sencillo y lógico, por lo anterior Osterwalder en su disertación nombrada “The Business Model Ontology a proposition in a design science approach”, aporta una ontología que permite describir el modelo de una firma en una forma detallada (Anderson et al., 2006), logrando capturar los constructos básico: oferta, demanda, infraestructura y viabilidad económica y construir la relación entre los nueve componentes: la proposición de valor, el segmento de mercado, los canales, las relaciones con el cliente, los recursos clave, las actividades clave, las sociedades clave, la estructura de costos y las fuentes de ingreso (Osterwalder, 2004). Luego de algunas reflexiones, el autor establece que el primer paso para que las compañías logren identificar su modelo de negocio es el entendimiento de sus componentes, es por ello que a Tabla 9 introduce a la descripción básica de los nueve componentes que conforman el Modelo de Negocio Canvas, para proseguir con una explicación más detallada en los siguientes párrafos.

Tabla 9. Componentes del Modelo de Negocio Canvas

Pilar	Bloques del Modelo	Descripción
Producto	Proposición de valor	Productos y servicios de la firma
Interface del Cliente	Segmento de mercado	Clientes a quien se le ofrece la proposición de valor
	Canales	Como se contacta a los clientes
Infraestructura	Relaciones con el cliente	Vínculos entre la firma y el cliente.
	Recursos Clave	Activos para la creación y captura de valor
	Actividades clave	Procesos para creación y captura de valor
Aspectos Financieros	Sociedades clave	Acuerdos cooperativos con otras compañías
	Estructura de Costos	Costos incurridos para la creación y captura de valor
	Fuentes de ingresos	La forma en que la compañía genera ingresos

Fuente: Elaboración propia basado en Osterwalder et al. (2005)

1.5.1 Proposición de valor

La lógica de una empresa se centra en su proposición de valor, ya que por medio de ella una firma logra diferenciarse, atraer a los clientes y mantenerse en el mercado (Kaplan y Norton, 2000). El concepto proposición de valor desde la perspectiva del resultado de los recursos de una empresa empezó a utilizarse en los años 80, durante este trayecto la evolución del concepto ha pasado de un enfoque de intercambio o relación proveedor-cliente, a ser parte de un ecosistema donde participan diferentes actores como los empleados, proveedores, accionistas y la sociedad (Frow et al., 2014). Anderson et al. (2006) propone que las empresas adoptan uno de los siguientes enfoques al desarrollar su propuesta de valor: identificación de todos los beneficios otorgados a sus clientes, establecimiento de los beneficios diferenciadores de la competencia o la creación de beneficios para un mercado selecto.

Toda empresa cuenta con una proposición de valor (Morris et al., 2005) ya que es el contenido de las transacciones en forma de productos o servicios (Demil y Lecoq, 2010), el cual es creado para los usuarios por medio de atributos, ventajas (Chesbrough, 2003) y recursos que la empresa optimiza para generar su oferta a los clientes (Amit y Zott, 2001). La proposición aumenta su valor por medio de nuevos atributos a sus productos o servicios (Demil y Lecoq, 2009) por eso se

considera importante la innovación y diferenciación ante la propuesta de la competencia (Shafer et al., 2005) ya que cuando las compañías ofrecen productos semejantes a los mismos clientes a través de actividades parecidas, se crea una competencia desleal basada en la reducción de precios, por lo tanto las ventas no mejoran y por consecuencia disminuyen los márgenes de utilidad de toda la industria (Magretta, 2002).

En el Modelo de Negocio Canvas la proposición de valor es una herramienta de diseño de productos o servicios que la demanda solicita, basándose en la diferenciación por medio de atributos como la novedad, personalización, precio, estatus, accesibilidad, conveniencia, desempeño y el diseño (Osterwalder, 2010) y por medio de acciones de liderazgo en el producto, la relación con el cliente y la eficiencia en la operación del producto (Kaplan y Norton, 2000).

1.5.2 Segmento de mercado

Después de establecer la propuesta de valor las compañías deben establecer su mercado (Kaplan y Norton, 2000) ya que las firmas crean valor a diferentes grupos de personas u organizaciones, en otras palabras a sus segmentos de mercado (Osterwalder et al., 2005); sin embargo las empresas no tienden a considerar a sus clientes en las primeras etapas de creación del producto convirtiéndose en un riesgo para su aceptación y el desempeño de la firma (Trimi y Berbegal, 20012).

Con el objetivo de realizar una correcta segmentación se considera indispensable la identificación de las preferencias de los consumidores (Gao, Barbieri y Valdivia, 2014) y el reconocimiento del comportamiento demanda, tal es el caso de las actividades agroturísticas que se han incrementado gracias al interés de las familias por viajar, la intención de la población de conocer las actividades del campo y la necesidad de actividades recreativas en un entorno natural (Carpio et al., 2008).

Anderson et al. (2006) propone que la innovación al segmento de mercado y la dirección hacia nuevos clientes puede apoyar al desarrollo de la firma; por lo tanto se considera importante la selección correcta de la demanda (Morris et al. 2005);

una de las características distintivas del Modelo de Negocio Canvas es la capacidad de establecer diferentes escenarios donde permite al tomador de decisiones identificar la proposición de valor para los diferentes segmentos de mercado (Dudin et al., 2015), por ejemplo cuando la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se dirigen a un grupo de clientes con necesidades y problemas similares, la empresa se está enfocando a un mercado masivo; sin embargo cuando se basa en mercados específicos y especializados los requerimientos se diseñan para un nicho de mercado; otro ejemplo es cuando dos segmentos no cuentan con una relación los cuales son denominados segmentos diversificados y por último los mercados multilaterales que son aquellos segmentos completamente independientes (Osterwalder, 2010).

1.5.3 Canales

Los canales son los medios en que la firma comunica, aumenta la percepción, evalúa la proposición de valor entre los clientes y alcanza sus segmentos de mercado para la compra y entrega del producto (Osterwalder, 2010). El reconocimiento e implementación de un modelo de negocio genérico apoya a la empresa en la identificación de los canales de distribución y venta (Massa y Tucci, 2013); por lo anterior se considera que las organizaciones deben de establecer cuidadosamente sus canales, ya que las acciones tomadas recaerán en las decisiones implementadas en el plan de mercadotecnia y brindará la capacidad de entregar la proposición de valor en el momento, espacio y persona indicada (Pitt y Watson, 1999). Los beneficios de utilizar una gama de canales y su correcto balance dará la oportunidad a la firma de maximizar y optimizar sus ingresos (Hamel, 2000 y Che et al., 2005),

El Modelo de Negocio Canvas establece que los diferentes canales de una empresa pueden estar presentes en cualquiera de los siguientes cinco escenarios a los que se enfrenta el cliente dentro del ciclo de compra: fase de reconocimiento de la propuesta de valor por medio de diferentes estrategias de publicidad, fase de evaluación de la necesidad con el producto ofertado, fase de compra, adquisición

o de transacción, la fase de entrega de la propuesta y por último las actividades de seguimiento o post venta (Osterwalder, 2010).

Frazier (1999) establece que la fragmentación del mercado, la competencia abierta producto y la evolución en las nuevas tecnologías son factores que han forzado la reestructuración de los canales de distribución, por lo tanto las empresas dedicadas a las actividades del campo consideradas pequeñas fincas que no cuentan con los recursos necesarios ni el conocimiento requerido para implementar estrategias en todos los ciclos de compra presenciados por el cliente (Lane, 2005), han implementado nuevas estrategias de distribución con el objetivo de alcanzar a sus clientes por medio de negociaciones con intermediarios que ejercen gran poder sobre la oferta y demanda, al igual que la instalación de puntos de venta dentro de la infraestructura ya existente en la granja (Forstner, 2004).

1.5.4 Relaciones con el cliente

Las relaciones con el cliente son los enlaces que la compañía establece con el mercado para mantener una relación a largo plazo (Anderson, et al., 2006), las cuales son consideradas una estrategia primordial en el desempeño de la empresa (Parvatiyar y Sheth, 2001), por lo tanto se considera que sus estrategias deben ser dinámicas, positivas (Hamel, 2000), únicas, fuertes (Shaffer, 2005) y deben ser dirigidas a un segmento específico, con el objetivo de adquirir, retener consumidores e impulsar las ventas. La implementación de la tecnología y la evolución de los canales han transformado la forma de relacionarse con los agentes claves, evolucionando los vínculos entre los proveedores y los clientes (Parvatiyar y Sheth, 2001), sin embargo a pesar de su importancia este componente no ha sido considerado o brindado el valor requerido en los modelos de negocios de empresas dedicadas a la creación de productos (Dubosson-Torbay et al. 2002). Como se ha mencionado anteriormente este componente se ha logrado por medio de asistencia personal y la participación de medios tecnológicos (Osterwalder, 2010), por lo tanto Rinehart et al. (2004) proponen los siguientes atributos claves con el objetivo de mantener las relaciones a largo plazo con los clientes: la confianza, alto nivel de interacción y el compromiso entre los

involucrados. Una empresa debe establecer la relaciones entabladas con cada uno de sus segmentos de mercado, ya que dicha actividad influenciará la experiencia del cliente, por lo anterior Osterwalder, (2010) plantea algunos ejemplos de estrategias los cuales son explicados a continuación.

- Asistencia personal: se caracteriza por basarse en la interacción humana.
- Asistencia personal dedicada: relación a largo plazo y personalizada basada en la interacción humana.
- Autoservicio: La empresa brinda al cliente todas las herramientas para que se sirvan y ayuden ellos mismos.
- Servicios automatizados: se le considera como una simulación de la asistencia personal por medio de la tecnología.
- Comunidades: su objetivo es intercambiar conocimiento, solucionar problemas y brindar conexión entre clientes actuales y potenciales.
- Co-creación: sus principales beneficios son la participación de los clientes en la creación de valor de los productos.

1.5.5 Recursos clave

En la época industrial la proposición de valor era creada por medio de la transformación de materias primas en productos a través de los recursos tangibles, sin embargo en la época de la información las empresas se enfrentan al desafío de implementar y desarrollar recursos intangibles (Kaplan y Norton, 2000). Los recursos son los activos más importantes de las empresas ya que se requieren para la creación de valor (Wernefelt, 1984) y para el óptimo funcionamiento del modelo de negocio, al permitir a la firma ofrecer valor, alcanzar mercados, mantener relaciones de mercado y generar ingresos (Demil y Lecocq, 2010). Existen diferentes clasificaciones de este concepto por ejemplo algunos autores lo clasifican como activos y capacidades (Barney, 1991); físicos, humanos y financieros (Demil y Lecoq, 2010), humanos, físicos y organizacionales (Hedman y Kalling, 2003) o en tangibles e intangibles (Barney y Arkan, 2001).

Los recursos humanos son las personas requeridas para crear la proposición de valor por medio de los recursos tangibles e intangibles (Osterwalder y Pigneur, 2010). Algunos ejemplos de recursos tangibles son la tierra, la instalación, los inventarios, la maquinaria y el equipo de la empresa y por otra parte los recursos intangibles son las relaciones con los clientes, el conocimiento, las habilidades del recurso humano, los sistemas de información y la cultura corporativa (Kaplan y Norton, 2000). El conocimiento es un recurso intangible que puede ser obtenido por medio de entrenamiento, juicio, experiencia y conocimiento (Barney, 1999) el cuál se considera importante ya que a través de su implementación las compañías crean y entregan una proposición de valor competitiva (Rajalar y Wasterlund, 2007).

Kaplan y Norton (2000) plantean la necesidad de que las empresas identifiquen e inviertan en sus recursos, ya que por medio de su optimización se logrará innovar en la propuesta de valor que será entregada a los clientes, mejorando la estructura de costo y trayendo como resultado calidad percibida de la oferta sobre sus competidores y por lo tanto beneficios económicos (Hedman y Kalling, 2003). Los recursos de una firma pueden ser adquiridos por medio de socios estratégicos, alquilados o pertenecer a la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010), y la eficiencia en su uso puede crear capacidad extra para ser utilizada en la innovación de la proposición de valor, la diversificación e implementación de nuevos proyectos (Demil y Lecocq, 2010).

1.5.6 Actividades clave

Las relaciones operacionales entre la empresa, sus clientes y todos los agentes claves están vinculadas por medio de procesos y actividades (Doz y Kozonen, 2010), sin embargo son varias las actividades requeridas desde las primeras fases de creación del producto o servicio hasta la entrega y consumo del mismo (Kaplinski y Morris, 2002), por lo tanto debido a que el principal propósito de una empresa es crear valor para los clientes, se ha evolucionado en la estructura tradicional de hacer negocios por medio de la implementación de nuevas actividades (Dubosson-Torbay et al., 2002) y la integración de los clientes en los

procesos de la compañía (Osterwalder, 2004). Para la creación y captura de valor una empresa requiere identificar sus recursos y establecer las actividades claves, por lo tanto cuando deciden diversificar y ampliar su cartera de productos es indispensable la innovación en sus recursos y la reestructuración de las actividades pertenecientes a la cadena de valor, es por ello que los cambios realizados en la proposición de valor traerá como resultado modificaciones en los recursos y sus actividades claves (Hedman y Kalling, 2003).

Como mencionan Brink y Holme, (2009) las actividades de una empresa son establecidas por las capacidades de la misma, y pueden llegar a convertirse en su estrategia competitiva, catalogándolas en actividades de desarrollo y diseño del producto, producción o manufactura, logística y actividades de distribución o venta (Magretta, 2002),

1.5.7 Sociedades clave

Debido a la transformación del entorno y las exigencias de un mundo globalizado y competitivo se considera importante la creación de redes, alianzas o sociedades clave entre las empresas (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000); Osterwalder (2010) clasifica las sociedades de una empresa en alianzas estratégicas entre empresas que no compiten por el mismo mercado, alianzas de cooperación entre competidores, asociaciones de empresas con el objetivo de desarrollar nuevos productos y por último las relaciones con los proveedores. Por lo tanto debido a que una alianza es un acuerdo voluntario entre dos o más compañías con el fin de crear valor hacia el cliente (Anderson et al., 2006); por medio de redes entre proveedores, asociados y canales de distribución (Shafer et al., 2005), se establece que la red entre los involucrados, apoya a que un modelo de negocio funcione por medio de alianzas y competidores; y su beneficio principal reside en permitir a la empresa enfocarse en sus actividades clave y compartir o ceder las actividades no primordiales (Gulati et al, 2000).

Existen tres tipos de motivaciones por parte de las empresas para crear sociedades claves: reducir costos por medio de la subcontratación o compartir

infraestructura, la reducción de la incertidumbre y el soporte para la adquisición de recursos y actividades por parte de terceros. Estas redes pueden integrarse como alianzas, empresas de riesgo compartido o relaciones a largo plazo entre proveedores y compradores (Gulati et al, 2000).

Como menciona Voelpel et al. (2004) un negocio exitoso es aquel que crea redes de cooperación efectivas involucrando a todos los agentes de interés como proveedores, socios, clientes y organizaciones; por lo tanto debido a las limitantes presentadas por las empresas agroturísticas y la necesidad de dar a conocer, tanto sus actividades recreacionales como su producto, se considera importante la creación de acuerdos con otros agentes por medio de redes, y así alcanzar los beneficios otorgados como la publicidad y promociones compartidas, retroalimentación de experiencias e ideas de mejora sobre el producto, obtención de beneficios en precios por compras en volumen y el posicionamiento del producto agroturístico por la credibilidad del área (Che et al., 2002).

1.5.8 Estructura de costos

El desempeño de una empresa puede ser medido a través del crecimiento económico; una estrategia de productividad que apoya a la firma en mejorar sus utilidades es la estructura de costos, la cual es considerada como el valor del producto desde la perspectiva de la empresa (Dudin et al., 2015) y puede ser alcanzada por medio de la optimización de los recursos y la reducción de los costos. Sin embargo Kaplan y Norton, (2000) y Hedman y Kalling, (2003) consideran la necesidad de alinear la estructura de costo con la estrategia de la empresa para no poner en riesgo la propuesta de valor, la percepción del cliente sobre la calidad y por lo tanto lograr la aceptación en el mercado. El uso adecuado del Modelo de Negocio Canvas como una herramienta estratégica apoya en identificar los costos innecesarios para lograr la creación de valor y reducir las pérdidas económicas alcanzadas por las transformaciones ocurridas en otros componentes; por ejemplo en caso de caer la demanda en una empresa, le brinda la oportunidad de accionar e implementar estrategias sobre los componentes recursos y sociedades clave (Dudin et al, 2015).

La interacción entre los recursos, proveedores y actividades debe ser analizada dentro de la estructura financiera de la empresa con el objetivo de lograr establecer los costos operacionales, de inversión y financieros de la misma (Kaplan y Norton, 2000). Osterwalder y Pigneur (2010) define esta estructura como los costos a los que incurre la compañía para crear, mercadear y entregar la propuesta de valor; por medio de la implementación de los recursos, actividades clave y alianzas existentes, por lo tanto se establece la importancia de alinearse a los otros componentes pertenecientes al Modelo de Negocios Canvas (Fritscher y Pigneur, 2009) con el objetivo de establecer el enfoque idóneo para la firma. Osterwalder y Pigneur (2010) propone los dos siguientes orientaciones: basada en costo la cual se caracteriza por precios bajos, automatización al máximo y subcontratación externa y la segunda como estructura cimentada en el valor, la cual es impulsada por un alto grado de valor hacia el cliente y un servicio personalizado.

1.5.9 Fuentes de ingreso

El crecimiento de una empresa se encuentra relacionado con la efectiva administración de los flujos como es el caso de los ingresos, los costos y las ganancias (Dudin et al., 2015). Los ingresos de la firma dependen del mercado y los volúmenes de venta, de la capacidad interna para producir y entregar la propuesta de valor, los márgenes de utilidad alcanzados por medio de las estrategias del modelo de ingreso y la estructura de costo adoptada (Morris et al., 2005); por lo tanto con el objetivo de incrementar el valor hacia los accionistas (Kaplan y Norton, 2000) se requiere la generación de ingresos por medio de la penetración a nuevos mercados, la creación de nuevos productos e identificación de nuevos clientes (Kaplan y Norton, 2000).

Un modelo de negocio se encuentra fuertemente ligado a la parte económica y financiera de la empresa (Dudin et al., 2015), y debido a que las firmas cuentan con diferentes formas de generar entradas monetarias (Linder y Cantrell, 2000); se considera necesario plasmar, establecer y dirigir el aspecto financiero de una firma (Dudin et al., 2015), en un modelo que mida su habilidad de generación de

ingresos por medio de la entrega de la propuesta de valor a los segmentos de mercado (Dubosson-Torbay et al., 2002; Osterwalder y Pigneur, 2010). A pesar de la importancia mencionada anteriormente son pocos los estudios enfocados al modelo de negocio y su desempeño financiero (Aspara et al., 2010).

El Modelo de Negocio Canvas es considerada una herramienta que plasma las actividades económicas, financieras y la forma de realizar las transacciones producto de pagos realizados por el cliente al adquirir la proposición de valor, por la venta de activos, el pago por suscripción, el uso de primas, la renta del producto, el pago por licencias y por publicidad y patrocinio Osterwalder y Pigneur, (2010).

Hedman y Kalling, (2003) establecen que cualquier cambio o innovación en alguno de los componentes que conforma cualquier modelo de negocio genérico traerá modificaciones en los demás bloques, por lo anterior se considera la importancia de la representación de un modelo de negocio ya que es una herramienta que apoya a describir, visualizar o desarrollar la lógica de la empresa, trayendo como resultado beneficios para los empresarios y firmas consultoras (Fritscher y Pigneur, 2009). El marco del modelo Canvas y sus nueve componentes los cuales fueron descritos anteriormente y representados en la ilustración 3, tienen como objetivo primordial el facilitar la comprensión a los tomadores de decisiones sobre la lógica de la empresa, brindar una representación sencilla, lograr la comunicación efectiva hacia todos los agentes participantes, establecer las relaciones existentes entre ellos e identificar las transformaciones ocurridas entre los componentes (Dudin et al., 2015).

Ilustración 3. Lienzo del Modelo de Negocio Canvas



Fuente: Osterwalder (2005)

Capítulo II. Contexto agropecuario y turístico del estado de Querétaro

Las actividades económicas son procesos productivos que tienen el objetivo de crear bienes y servicios para los consumidores, clasificándose en actividades primarias o de extracción de recursos; actividades secundarias o de transformación de bienes y actividades terciarias o de servicios (INEGI, s/f). En base al enfoque de nuestro objeto de estudio en este capítulo se analizará las actividades agropecuarias pertenecientes al sector primario y la actividad terciaria denominada turismo.

. Actividad agropecuaria

La agricultura, ganadería, silvicultura y pesca son las cuatro actividades económicas que conforman el sector agropecuario, el cual se define como los procesos de aprovechamiento de los recursos naturales, vegetales y animales para la producción de productos primarios (El Marqués, 2017). La actividad agrícola se encuentra relacionada con el aprovechamiento de especies vegetales cultivadas para suministrar alimentos para consumo humano, animal y procesamiento industrial, mientras la ganadería se define como la explotación del ganado bovino, porcino, ovino, caprino, aves de corral, colmenas entre otros (INEGI, 2016).

México cuenta con un total de 9.3 millones de terrenos rurales, donde 9 de cada 10 son propiedad del productor o en otras palabras la persona que tiene la responsabilidad de la toma de decisiones sobre el terreno y las actividades a realizar, es importante hacer mención que 97.6 % de los productores son clasificados como medianos y pequeños, dedicándose 69% a las actividades agrícolas, 11 % a las ganaderas y el resto al aprovechamiento forestal u otras actividades económicas. Otro dato importante a mencionar es que 6.4 millones de terrenos agrícolas en el país se dedican al cultivo del maíz, frijol, sorgo, café, caña de azúcar y alfalfa; y un millón de predios realizan actividades ganaderas siendo las más importantes la bovina, porcina, caprina y colmenas (INEGI, 2016).

El estado de Querétaro se divide en 18 municipios y colinda con Guanajuato, San Luis Potosí, Hidalgo, Michoacán y el Estado de México. INEGI, (2016) nos informa que 29.35% de la superficie del estado se encuentra cubierta de vegetación y 70.65% son terrenos utilizados para agricultura, bosques y pastizales cultivados, zonas urbanas, cuerpos de agua y vegetación secundaria. Además cuenta con 2 038 372 habitantes, donde 34% de su población habita en comunidades rurales (INEGI, 2015), quienes se dedican a las actividades agrícolas, ganaderas y forestales en 137 178 terrenos y 47 957 unidades de producción (INEGI, 2016) dando como resultado una contribución del 2% del sector primario al Producto Interno Bruto (INEGI, 2016).

La unidad de producción es el conjunto de terrenos que realizan actividades agropecuarias y forestales conformando una unidad económica (Censo Agropecuario, 2017). En la Tabla 10 se puede observar que la actividad agrícola es la que destina más unidades de producción y terrenos en el estado de Querétaro.

Tabla 10. Terreno y unidades de producción según su actividad

Actividad Principal	Terrenos	Unidades
Agrícola	88 324	44 493
Ganadera	5 929	1 876
Forestal	406	106
Sin actividad /Otra actividad	42 519	1 482
Total	137 178	47 957

Fuente: Elaboración propia basado en INEGI (2016)

El Censo Agropecuario es un proyecto del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica enfocado a la producción agropecuaria, características de los productores, producción y sustentabilidad ambiental. En el año 2017 se realizó el último censo agropecuario, sin embargo en la consulta pública solamente se encuentra información sobre la metodología utilizada y algunos términos de interés, omitiendo el registro de los resultados y haciendo mención sobre la publicación de los datos definitivos en el año 2018 (Censo Agropecuario, 2017). Por lo tanto como resultado a la imposibilidad de acceso a los datos actuales, la

información relevante para esta investigación será adquirida por medio del Censo Agropecuario 2007.

Como se puede observar en la Tabla 11 el ganado bovino se encuentra en mayor volumen en el estado de Querétaro, sin embargo es el ganado ovino el que tiene una mayor participación de cabezas en la producción de leche, convirtiendo a Querétaro en un estado predominante en el ganado ovino.

Tabla 11. Clasificación de cabezas totales por tipo de ganado

Ganado	Cabezas		Producción
	Totales	Productoras leche	Media diaria
Bovino	202 065	45 181	626.26
Ovino	247 205	60 475	
Caprino	46 733	1 124	3.28

Fuente: Elaboración propia basado en INEGI (2007)

La contribución de las actividades agropecuarias ha disminuido como resultado al crecimiento demográfico, la incorporación de las actividades secundarias y de servicios y los desafíos a los que se está enfrentando el campo (INEGI, 2007). En la Tabla 11 se puede observar las principales problemáticas a las que se enfrentan las unidades de producción para poder realizar sus actividades agropecuarias como la pérdida de suelo por cuestiones climáticas, pérdida de la fertilidad de la tierra, el alto costo de insumos y servicios, insuficiencia de infraestructura para la producción y el difícil acceso al crédito.

Tabla 12. Unidades de producción con problemas para desarrollar la actividad agropecuaria

Problemática	Unidades
Difícil acceso al crédito	4 294
Pérdida de fertilidad del suelo	7 983
Pérdida por cuestiones climáticas	34 993
Problemas para la comercialización	2 455
Organización inapropiada para comercialización	1 419
Infraestructura insuficiente para producción	4 155
Alto costo de insumos y servicios	10 066

Falta de capacitación y asistencia técnica	2 807
Litigios por la tierra	158
Dificultad para comprobar posesión de tierra	449

Fuente: INEGI, (2007)

Phelan y Sharpley, (2010) establecen que la falta de habilidades empresariales es uno de los más grandes obstáculos enfrentados por los propietarios y como se puede observar en la tabla anterior aunque sea en menor participación se hace mención a las problemáticas en base a la falta de organización, comercialización y capacitación en las unidades de producción agropecuaria, las cuáles podrían ser resultado del bajo nivel educativo existente en las zonas rurales del estado, ya que 1 de cada 100 personas mayores de 15 años, 5.6 no tienen escolaridad, 52.1 cuentan con educación básica, 20.9 finalizaron la educación media superior y solamente el 21.2 concluyeron la educación superior (INEGI, 2016).

- Turismo

El turismo en el estado se ha visto fortalecido gracias a los nombramientos del Patrimonio Cultural de la Humanidad otorgados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), como el Centro Histórico de la ciudad en el año de 1996, las Misiones Franciscanas de la Sierra Gorda en al año 2003, y las capillas familiares del Desierto de Tolimán como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad en el año 2009. Otros atractivos con los que cuenta esta entidad federativa son los cinco municipios adscritos al programa Pueblos Mágicos como Bernal, Jalpan, Ezequiel Montes, Cadereyta y Tequisquiapan; y el conjunto de emprendimientos agroturísticos pertenecientes a la Ruta del Arte, Queso y Vino (Secretaria de Turismo del Estado de Querétaro, s/f). Debido a los atractivos antes mencionados, el estado de Querétaro ha desarrollado infraestructura turística contando con una variedad de prestadores de servicios turísticos clasificados en centros de hospedaje, establecimientos de alimentos, agencias de viajes, guías de turistas y prestadores de servicios turísticos complementarios como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13. Información turística estado de Querétaro

	Establecimiento/prestador de servicio turístico	Unidades
1	Establecimiento de hospedaje	451
2	Cuartos	14 372
3	Establecimiento de alimentos	3 435
4	Agencias de viajes	266
5	Parques acuáticos	10
6	Alquiler de automóviles	24
7	Campos de golf	8
8	Centros de convenciones	34
9	Centros de enseñanza turística	21
10	Guías de Turistas	124
11	Módulo de auxilio turístico	20

Fuente: elaboración propia basado en INEGI (2017)

2.1 Ruta del Queso: producto agroturístico con identidad regional

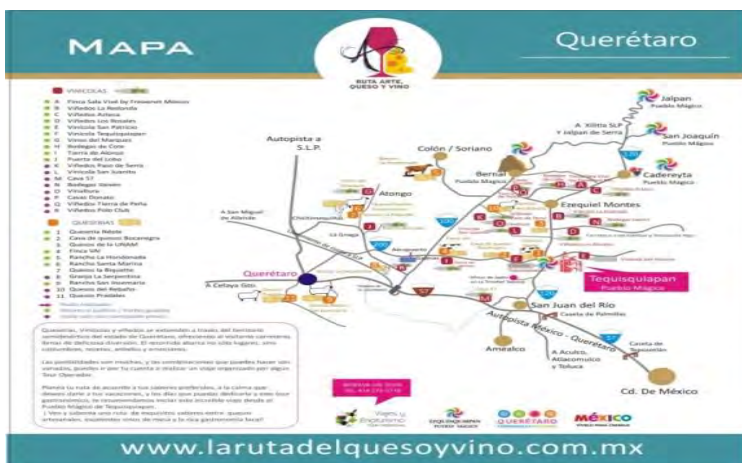
Crear nuevas proposiciones de valor por medio del doble uso de la infraestructura y recursos existentes es considerada una estrategia de diversificación que apoya a la generación de nuevos ingresos (Zott y Amit, 2009); un ejemplo de lo anterior es la valorización de los productos rurales, por medio del desarrollo de experiencias gastronómicas a través de una ruta alimentaria (Blanco y Riveros, 2004; Folgado, Ramiro, Campón y Hernández, 2017).

Debido a que el estado de Querétaro se localiza en un área geográfica privilegiada para el cultivo de la vid y la producción de vinos, de igual manera para el pastoreo de ganado y la elaboración de quesos (Ruta Arte, Queso y Vino, s/f); un grupo de vitivinícolas y queserías sumaron esfuerzos para ofertar visitas guiadas con la intención de que el turista pueda conocer el funcionamiento de la granja, los procesos de transformación del producto, degustar el producto y por último comprar el producto (Thomé, Vizcarra y Espinoza, 2015). Este producto turístico innovador comprende los municipios de San Juan del Río, Colón, El Marqués, Ezequiel Montes, Bernal y Tequisquiapan, agrupando un total de 18 empresas vitivinícolas y 11 fincas que se dedican a la producción de quesos artesanales (Ruta, Arte Queso y Vino, s/f). Por lo tanto debido al desarrollo turístico del estado,

a la ubicación estratégica de la ruta y al número existente de empresas agroturísticas en la región se consideró que la Ruta Arte, Queso y Vino es la zona idónea para la selección de las fincas que complementan su actividad primaria con el turismo, sin embargo se ha decidido delimitar el estudio solamente a las fincas productoras de quesos. El turismo del queso es un concepto poco estudiado y aceptado, donde su actividad principal es la visita recreacional para conocer la producción de leche y la elaboración de queso (Fusté, 2016); algunos lugares donde se puede tener contacto con este producto turístico son los Pirineos Catalanes (Molleví y Fusté, 2016), las fábricas de queso en Wisconsin, Francia, Nueva Zelanda (Fusté, 2016) y la Ruta del Queso en Querétaro (Thomé et al., 2015).

La Ilustración 3 despliega las 11 queseras pertenecientes a la Ruta del Queso sin embargo al no encontrarse información sobre Quesos UNAM en el internet ni en redes sociales se dispuso su eliminación para esta investigación, al igual que la decisión de fusionar como una sola empresa a la quesería Néole y la Cava Bocanegra; ya que a pesar de encontrarse en diferente ubicación, la primera es la encargada de mostrar las actividades de elaboración y la segunda el proceso de maduración de la marca de quesos Néole. Las medidas mencionadas anteriormente dan una muestra tentativa de nueve empresas agroturísticas, las cuales son clasificadas en base al municipio perteneciente.

Ilustración 4. Queserías en el estado de Querétaro



Fuente: Ruta del Queso y Vino en el Estado de Querétaro (s/f)

2.1.1 Municipio del Marqués

El municipio del Marqués forma parte del área metropolitana y se localiza en el sureste del estado de Querétaro, limitando con los siguientes municipios: al oeste con Querétaro, al sur con Pedro Escobedo y Huimilpan, al este con Colón y al norte con el estado de Guanajuato. El sector agropecuario es considerada la actividad principal en este municipio que cuenta con un total de 156 275 habitantes, los cuales predominan en las poblaciones rurales y entre sus principales usos de suelo se encuentran las actividades agropecuarias, conservación forestal, cuerpos de agua, extracción, desarrollo urbano, comercio, industria, turismo e infraestructura. Cabe mencionar que entre el año 2005 al 2010, la superficie agrícola disminuyó 4,227 hectáreas debido a la demanda de uso habitacional e industrial (El Marqués, 2017 y Gobierno del Estado de Querétaro, s/f). A continuación se mencionan y describen los ranchos localizados en este municipio: Rancho y Quesos Santa Marina, Racho la Serpentina y Quesos La Biquette.

- Rancho y Quesos Santa Marina

Contacto: Ing. Pérez Rocha.

Rancho de 40 hectáreas ubicado el noreste de Querétaro en el municipio el Marqués, el cual cuenta con ganado de raza base East Friesian cruzado con Pelibuey. Esta finca se dedica a la producción de quesos artesanales de oveja con calidad gourmet y certificación orgánica Latte Nobile, obtenida por la implementación de las siguientes acciones: contar con un ganado libre de hormonas, siendo sus trescientas borregas y crías tratadas por medio de homeopatía en caso de enfermedad y alimentadas en praderas de pasto libre de químicos, los cuáles son regados por sistema de goteo. Los objetivos de esta finca son el posicionamiento de su marca, la recuperación de procesos de producción orgánica y el cuidado del medio ambiente por medio del uso eficiente de los recursos naturales Su principal producto es la elaboración de quesos de leche de oveja orgánica: como el queso feta, ricota, crottin, chabichou, pirámide, criollo

añejo y curado con vino y las visitas guiadas donde se permite conocer, aprender y disfrutar el pastoreo, la alimentación y la ordeña de las ovejas, los distintos procesos de producción, maduración y degustación de quesos gourmet, sin embargo ofrecen otros servicios como cursos, asesorías y pláticas con fines educativos en temas de nutrición y crianza de ovejas lecheras, el manejo homeopático, la producción orgánica de la leche de oveja y quesos artesanales tipo gourmet (Rancho Santa Marina, 2017; Ruta Queso y Vino en el Estado de Querétaro, s/f).

- Granja y Quesos la Serpentina

Contacto: Mireya Guerrero y Don Carlos Peraza

Pequeño rancho ubicado en el municipio el Marqués, cuenta con un ganado de cien cabras alpinas francesas, las cuales son fuente para la producción y transformación en 500 kilos de queso artesanal por semana. Se dedican a la elaboración de quesos de leche de cabra: feta, manchego, fresco natural, Saint Maure con cenizas, boursin de sabores, francés tipo crottin, camembert y pirámide y a recorridos guiados por sus propietarios. Algunos de sus quesos cuentan con premios internacionales otorgados por La Cofradía de Quesos de Sainte Maure de Touraine, Francia y las olimpiadas de quesos de montaña en Alemania (Ruta Queso y Vino en el Estado de Querétaro, s/f).

- Quesos la Biquette

Contacto: Isabel Estévez.

Empresa ubicada en el municipio el Marqués dedicada a la elaboración de quesos artesanales de cabra utilizando técnicas francesas y productos naturales libres de colorantes, antibióticos y conservadores, convirtiéndose en un queso dirigido a conocedores y aficionados de la gastronomía. No ofrecen recorridos al interior de sus instalaciones siendo por el momento su único producto la elaboración y venta de los siguientes quesos de cabra: fresco, natural y de sabores como hierbas

finas, nuez, ceniza y aceituna (Quesos la Biquette, 2015; Ruta Arte, Queso y Vino en el Estado de Querétaro, s/f).

2.1.2 Municipio Ezequiel Montes

Ubicado en el centro del estado de Querétaro a 57 km de la capital, colinda al norte con Tolimán, al este y noreste con Cadereyta de Montes, al suroeste con Tequisquiapan y al sureste con el Estado de Hidalgo. Cuenta con 38, 123 habitantes, donde 32.1 % radica en zonas rurales. Sus principales actividades son la agricultura, ganadería, comercio y el turismo, considerado el mayor productor de carne del estado y el segundo valle vitivinícola del país. El sector pecuario es la actividad primaria más importante contando con 157,000 cabezas de ganado bovino para engorda y producción de leche, 25,000 porcinos, 10,000 ovinos, 3000 caprinos y 3,000 equinos. Sus tierras fértiles y el clima templado semi seco han beneficiado el cultivo de sorgo, maíz, frijol, trigo, alfalfa y cultivo de la vid. Entre sus principales atractivos de encuentra la Peña de Bernal considerado el tercer monolito más grande del mundo y las principales vitivinícolas del estado como Freixenet, Viñedos la Redonda, Viñedos Azteca y Bodegas de Coté quienes otorgan valor a la existente Ruta Arte, Queso y Vino en el estado de Querétaro (Ezequiel Montes, 2017 y Gobierno del Estado de Querétaro s/f).

- Quesos Del Rebaño

Contacto: Enrique Flores

Considerada la fábrica de quesos artesanales más grande de Latinoamérica con más de una década ofreciendo sus quesos de leche de oveja. Su ganado se pastorea en el rancho San Francisco el cuál se encuentra ubicado a 40 minutos de la ciudad de Querétaro, camino a Bernal. Sus principales quesos son el madurado, madurado en vino tinto, queso tipo feta, queso crottin, queso perail, queso chabichu y queso pirámide, los cuáles se puede adquirir en su propio punto de venta o en puntos intermediarios como La Europea, la Castellana y la Nacional 21. También ofrece las siguientes visitas guiadas con reservación: la visita sencilla con duración de 1 hora a un precio \$100 pesos persona donde se requiere un

mínimo de 25 personas; la visita completa con una duración de 2 horas y un mínimo de 15 participantes con un precio \$180 pesos y por último la experiencia campestre en donde además de la cata y conocer la quesería, se puede realizar un recorrido por el área de ovejas, teniendo una duración de dos horas y media, requiriendo un mínimo de 4 personas a un precio individual de \$280.00. Este rancho ha buscado el posicionamiento de su marca por medio de la participación en eventos como la Cata Orquestal en el Restaurante el Roble realizada en septiembre del 2017; La Expo Gastronómica 11va Edición, realizada en Valle de Guadalupe y el 2do Festival Gastronómico Sabores de Tequisquiapan en julio del 2016, la Feria Nacional del Queso y del Vino Tequisquiapan ejecutada en mayo del 2016, el 1er Festival de Manjares y Vino Extremo Querétaro en abril del 2016 y en la Vendimia de Viñedos Azteca y Vinos el Marqués en el año 2015 (Quesos del Rebaño, s/f)

2.1.3 Tequisquiapan

Localizado al sureste de del estado de Querétaro con una superficie de 343.6 km cuadrados, cuenta con una población de 54, 929 habitantes. El turismo es su actividad más importante siendo las aguas termales y balnearios uno de sus principales atractivos, no se considera una zona ganadera sin embargo si se hace presente el ganado porcino, ovino, avicultura, bovino, colmenas y la cría de toros, en el sector agrícola se pueden encontrar cultivos de maíz, frijol, sorgo, alfalfa, chile tomate y jitomate (Gobierno del Estado de Querétaro s/f).

- Quesos Néole y Cava Bocanegra

Quesería artesanal fundada en el año 2008 por empresarios mexicanos, la cual se ubica en el municipio de Tequisquiapan; esta empresa produce 18 tipos de quesos como el panela, tipo chihuahua con arándanos, botanero, quesos maduros de la casa y artesanales tipo europeo como el vechio y semidesierto, los cuales son fabricados por leche de vaca Holstein obtenida del rancho la Virgen. Además brinda un recorrido guiado por un precio de \$ 40.00 por persona donde se puede observar y conocer el proceso de producción y la degustación de cuatro quesos.

Cava Bocanegra lugar donde se maduran los quesos Neóle abrió sus puertas en el año 2016, siendo considerada como la primera cava artesanal de Querétaro y una parada imperdible en la Ruta del Queso ya que brinda un valor agregado al sencillo recorrido de la fábrica artesanal de Quesos Neóle. Sus visitas guiadas no requieren reservación.

Clásica: visita que incluye explicación del proceso de maduración de quesos y cata de quesos Néole. El precio por persona es de \$90.00 pesos sin bebida, con cerveza \$130.00 pesos y con vino \$160.00.

Experiencia de los sentidos: consiste en una visita guiada acompañada de un vino espumoso, explicación y degustación con maridaje en la cava (Ruta del Arte Queso y Vino en el Estado de Querétaro, s/f).

2.1.4 Municipio de Colón

Municipio con una población de 51,000 habitantes y ubicado al centro oeste del estado a 59 km de la capital, cuenta con 807, 152 kilómetros cuadrados y limita al norte con el municipio de El Marqués y Tolimán, al este con Tolimán, Ezequiel Montes y Tequisquiapan y al Oeste con el Marqués. Sus principales actividades económicas son la agricultura, ganadería, industria y turismo, en el caso del sector agrícola sobresale el cultivo de maíz, frijol, cebada, alfalfa sorgo, coco, mango sandía, pera, lechuguilla y variadas hortalizas; y por otro lado en las actividades ganaderas se enfoca a la producción de leche por medio del ganado bovino. Dentro de las actividades claves de la administración municipal se menciona la inclusión de las comunidades rurales por medio del aprovechamiento de las actividades agropecuarias (Gobierno de Colón, s/f y Gobierno del Estado de Querétaro s/f).

- Quesos y Finca VAI

Contacto: María Dolores Alonso

Esta finca inicia sus actividades en 1920 bajo el nombre Hacienda de la Soledad en la ciudad de México, sin embargo por cuestiones de seguridad se traslada al estado de Querétaro. Debido a la apertura de importación de lácteos al país, se enfrentan a la problemática de la venta y obtención del valor de la leche; por lo tanto como estrategia a los desafíos encontrados deciden cerrar el círculo de producción al transformar su materia prima en otros productos lácteos como es el caso del queso, es así como hace más de 20 años nace Lácteos VAI y en el 2008 Finca VAI.

Es importante mencionar que cuenta con una ubicación privilegiada creada y montada específicamente para el turista, ya que en esta amplia instalación solo cuentan con algunas muestras de ganado, una simulación de fábrica artesanal de quesos con los equipos más básicos y una cava creada para el visitante, además de un punto de venta para poder adquirir quesos y otros productos complementarios creados por productores de la localidad como miel, vinos, panes y conservas.

Sus quesos son elaborados por leche de vaca destacando los siguientes tipos: rancho, Oaxaca, panela botanero, Sainte-Maure, reblochón, chandlich y provolone; por otra parte sus recorridos guiados se dividen en cuatro etapas: visita a los establos donde se puede tener contacto y aprender sobre la alimentación y proceso de ordeña del ganado; la visita fábrica artesanal donde se explica de una forma sencilla, divertida y participativa los pasos para la elaboración de un queso como la pasteurización, el cuajado y desuerado; en esta etapa el visitante puede simular la producción de un queso; la tercera etapa consiste en la visita a la cava ficticia de maduración y por último la degustación de cuatro de sus quesos comerciales (Quesos Vai, 2018; Ruta del Queso y Vino en el Estado de Querétaro, s/f).

- Rancho la Hondonada y Quesos Flor de Alfalfa

Contacto: Joel Holguín

Grupo la Hondonada es un proyecto integral que abarca toda la cadena productiva, desde la obtención de leche, transformación de la materia prima hasta la comercialización de productos lácteos bajo la marca “Flor de Alfalfa”. Este grupo fue fundado en 1992 pero fue hasta 1994 que inicio operaciones el rancho lechero (La Hondonada S.P.R de R.L de IC) y la planta agroindustrial (Saber y Sabor S.A de C.V).

Rancho la Hondonada cuenta con 500 vacas de ordeña Jersey que se alimentan en libre pastoreo en las 250 hectáreas de praderas cultivadas sin fertilizantes químicos e insecticidas. En estas mismas instalaciones se realiza la producción orgánica libre de hormonas, antibióticos y conservadores artificiales de los productos lácteos Flor de Alfalfa, cabe mencionar que 20% de la producción de leche se comercializa a Lincott México y 80% es utilizado como materia prima para la elaboración de lácteos de la marca “Flor de Alfalfa” como quesos frescos de pasta blanda, de pasta hilada, semi-maduro, quesos de cava, crema, yogurt y el dulce de leche. Además cuenta con visitas guiadas bajo reservación, dividida en cuatro etapas:

- 1) La vista a la granja en donde se tiene la oportunidad de conocer el ganado de raza Jersey e interactuar con los animales en libre pastoreo.
- 2) Proceso de ordeña donde se puede conocer la novedosa sala de ordeña de vacas donde se utilizan técnicas amigables y de relajación por medio de música clásica.
- 3) Explicación de los procesos de la elaboración de queso en forma didáctica.
- 4) La cata de 5 tipos de quesos maduros o un maridaje de platillos elaborados con quesos de la casa.

Este rancho orgánico de ganado vacuno ha sido certificado por el Instituto para la Certificación Ética y Ambiental (ICEA Italia) y METROCERT México por realizar actividades sustentables como el reciclaje de agua, el uso de un biodigestor de estiércol para generar electricidad de autoconsumo y de biofertilizantes obtenidos

por el estiércol ya procesado; certificación por Latte Nobile, Italia adquirido por la actividad de libre pastoreo en su ganado y por último la certificación de hato libre de brucelosis y tuberculosis otorgado por SAGARPA (Flor de Alfalfa, s/f).

2.1.4 Municipio Huimilpan

Huimilpan es considerado un municipio agrícola por tradición, que significa lugar de la Grandes Milpas, el cual se encuentra localizado al sureste del estado y a 35 kilómetros de la capital, colinda con los municipios del Marqués, Querétaro, Pedro Escobedo, Amealco de Bonfil, Corregidora, el estado de Guanajuato y Michoacán de Ocampo. Cuenta con una población 32,728 habitantes y se conforma de 93 localidades, de las cuales 91 son consideradas rurales con una población de 30, 520 habitantes. Las actividades agropecuarias se consideran favorables gracias a su ubicación geográfica, clima, suelo y recursos naturales, siendo la ganadería la actividad principal sobre las agrícolas, turísticas e industriales. Este municipio cuenta con 11,225 cabezas ovinas, 10,819 porcinas, 5,127 bovinos que son criados para la producción de carne y 690 para la obtención de leche. Respecto al sector agrícola 202,240 km cuadrados de sus 388,402 km cuadrados son utilizados para el cultivo de maíz y en cantidades menores el cultivo de leguminosas, forrajeros, hortalizas y perennes. La generación de proyectos de diversificación de la oferta turística por medio del aprovechamiento de los recursos, es considerada como una de las estrategias para el fomento turístico por parte del gobierno municipal de la actual administración (Gobierno de Huimilpan, s/f y Gobierno del Estado de Querétaro s/f). A continuación se mencionan las dos empresas agroturísticas encontradas en este municipio.

- Quesos y Rancho San Josemaría

Contacto: Martín López

Proyecto familiar con 10 años de historia dedicado a la elaboración de quesos finos artesanales de oveja, en sus instalaciones se tiene la oportunidad de realizar una visita guiada bajo reservación para conocer el proceso de ordeña de la oveja, disfrutar de la naturaleza, degustar los quesos finos artesanales y además poder

tener una plática con los propietarios y dirigentes de las actividades del rancho. Es considerada la quesería artesanal más galardonada de América Latina con 6 medallas internacionales en el certamen más grande e importante de cata de quesos “The World Cheese Awards” y dos premios al mérito empresarial del estado de Querétaro en el año 2013 y en el 2017, además cuenta con el distintivo “Ven a Comer” emitido por la Secretaría de Turismo Federal. Otro galardón recibido por esta finca es el nombramiento a su propietaria y quesera la Sra. Rivera como juez internacional de quesos por Guilde of Fine Food de Londres en el 2015.

Sus visitas guiadas son bajo previa reservación en un horario de 9 a 14:30 horas y con una duración de 1 hora con 30 minutos, en donde se realiza recorrido por el rancho, su sala de ordeña, la quesería y cata de sus quesos. Sus precios dependen del tipo de recorrido elegido por el visitante, los cuales son mencionados a continuación: recorrido y degustación de un solo queso \$100.00 por persona, recorrido y degustación de los 4 quesos con premios internacionales \$180.00 pesos y recorrido y degustación de tabla de 8 quesos \$220.00 por persona (Rancho San Josemaría, s/f; Ruta del Queso y Vino en el Estado de Querétaro, s/f).

- Rancho Paliacate “Quesos Pradales”

Contacto: Mónica Alcocer

El Rancho Paliacate se ubica en la carretera Sta. Bárbara-Huimilpan y comprende bellas hectáreas en medio de campos de cultivo; es la última finca en incorporarse a la Ruta del Queso con la elaboración de quesos madurados y quesos de la casa. Su visita guiada es ofertada de lunes a domingo de 10:00 a 15:00 horas, con un precio de \$100.00 por persona y es desarrollada en cuatro etapas: conocimiento de la granja donde el turista tiene la oportunidad de aprender y observar el proceso de alimentación y de crianza; conocimiento de la elaboración de quesos, visita a la cava de maduración y la degustación de sus quesos. (Ruta Queso y Vino en el Estado de Querétaro, s/f).

Por medio de la información obtenida por diversas fuentes podemos observar la participación de las actividades agropecuarias y turísticas en la economía del estado de Querétaro, pero a pesar de no brindar una aportación considerable al PIB, es importante hacer mención que los habitantes de los municipios antes mencionados dependen de estas actividades. Además se puede identificar que en base al crecimiento de las actividades secundarias y terciarias se han ido rezagando actividades primarias, y aunque el agroturismo no es considerado la solución a la problemática enfrentada por las comunidades rurales si es una estrategia que ha permitido complementar la actividad primaria con el turismo en las queserías pertenecientes la Ruta del Queso.

Capítulo III. Metodología

La metodología es la lógica interna de la investigación donde por medio de diferentes métodos se busca producir evidencia para contribuir al conocimiento (Sautu et al., 2005). Los estudios fenomenológicos, etnográficos, históricos, biográficos, teoría fundamentada, estudios narrativos e interpretativos y el estudio de caso son ejemplos de tipos de investigación cualitativa (Palvia et al., 2003; Hancock y Algozzine, 2006) que por medio de técnicas de recolección de datos como análisis de documentos, grupos focales, entrevistas interpretativas, entrevistas etnográficas, observación participante y no participante, material visual y auditivo buscan entender el contexto social y cultural, al igual que el acercamiento con la realidad (Palvia et al., 2003 y Sautu et al., 2005). En la tabla 14 se muestran las investigaciones cualitativas encontradas sobre el constructo modelo de negocio, siendo en su mayoría abordadas por medio del método de estudio de caso.

Tabla 14. Naturaleza de los datos en estudios sobre el modelo de negocio

Autor	Comercio electrónico/General	Apoyo empírico	Naturaleza de los datos
Timmers (1998)	Comercio electrónico	Sí	Estudio de caso
Linder y Cantrell (2001)	General	Sí	Entrevistas
Dubosson-Torbay et al. (2002)	Comercio electrónico	Sí	Estudio de caso
Chesbrough y Rosenbaum (2000)	General	Sí	Estudio de caso
Amit y Zott (2001)	Comercio electrónico	Sí	Estudio de caso
Pateli y Giaglis (2005)	Comercio electrónico	Sí	Conceptual/Estudio de caso
Demil y Lecoq (2010)	General	Sí	Estudio de caso
Doz y Kosonen (2010)	General	Sí	Estudio de caso
Wirtz et al. (2010)	Comercio electrónico	Sí	Estudio de caso
Aspara et al. (2013)	General	Sí	Estudio de caso
Bucherer et al. (2012)	General	Sí	Estudio de caso

Fuente: elaboración propia basado en Morris et al. (2005); Schneider y Spieth (2013)

3.1 Estudio de caso

El estudio de caso es un proceso de investigación utilizado en las ciencias sociales, siendo uno de sus principales hallazgos la capacidad de registrar la conducta de los participantes y lograr el acercamiento entre el marco teórico y la realidad de un fenómeno (Yin, 1989; Yin, 2003, Yin 2011), por lo tanto se le considera una metodología útil y válida en estudios enfocados en la comunidad, educación, salud pública, administración pública (Yin, 211), negocios (Dul y Hak, 2008), mercadotecnia (Bonoma, 1985), administración de operaciones (Mc Cutheon y Meredith, 1993) y en investigaciones realizadas en pequeñas y medianas empresas (Chetty,1996).

Dul y Hak, (2008) definen que el método de estudio se basa en la investigación de un caso particular o una muestra limitada de casos que son elegidos en un contexto de la vida real para ser analizados de una forma cualitativa, y por lo tanto crea un cuadro comparativo donde se muestran las características principales a considerar para la selección del método correcto de investigación el cual se observa en la Tabla 15.

Tabla 15. Cuadro comparativo estudio de caso y experimento

	Estudio de Caso	Experimento
Casos	Contexto vida real	Manipulado
Muestra	Limitada	Amplia
Método de Análisis	Cualitativo	Cuantitativo

Fuente: Dul y Hak, (2008)

Por otra parte Yin, (1989) establece varios lineamientos para la elección adecuada de este método; como ser considerado un tema contemporáneo poco estudiado, que se enfoque a fenómenos de la vida real en su contexto natural, en donde el investigador tenga poco control sobre los hechos y exista una muestra limitada para justificar su uso estadístico; mientras Chetty (1996) propone que esta metodología es la adecuada cuando existe unan teoría inadecuada y se busca investigar de una forma profunda y desde diferentes perspectivas un tema determinado en una pequeña muestra. Por lo tanto fundamentado en la creciente aceptación por parte de los académicos en los últimos años sobre el uso de las

investigaciones cualitativas (Palvia et al. 2003), en el cuadro comparativo propuesto por Dul y Hak (2008) a los lineamientos establecidos por Yin (1989) y Chetty (1996), se considera que el estudio de caso es el método viable para realizar esta investigación, debido a que los conceptos de modelo de negocio y agroturismo son fenómenos de la vida real que no han sido ampliamente estudiados; formando ambos parte de temas organizacionales donde el investigador es un observador que no tiene control sobre los sucesos ocurridos, en una muestra limitada de empresas agroturísticas.

Hancock y Algozzine (2006) establecen la importancia de que el investigador realice las actividades de planificación del marco y la organización de directrices con el objetivo de lograr una correcta conducción del estudio antes de iniciar con las actividades relacionadas al estudio de campo; por lo tanto en la Tabla 16 con base al marco propuesto por Dul y Hak (2008) se establece de forma clara las acciones a realizar paso a paso con el objetivo de lograr una investigación confiable y robusta.

Tabla 16. Propuesta de investigación para estudio de caso paso a paso

Paso	Acción	
1	Definición del tema	Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en las empresas agroturísticas de la Ruta del Queso.
2	Elección de Estrategia de investigación general	Orientada a la teoría
3	Elección de estrategia de investigación	Estudio de Caso
4	Selección de casos	Cuatro empresas agroturísticas con actividades directa y/o auténticas pertenecientes a la Ruta del Queso en el estado de Querétaro
5	Tipo de medición y de análisis de datos	Cualitativa
6	Resultados y discusión	Implicaciones para la teoría
7	Reporte de investigación	Redacción de la tesis.

Fuente: Elaboración propia con base en Dul y Hak, (2008).

La objetividad de una investigación científica se mide a través de los criterios de validez y fiabilidad, los cuáles son obtenidos por medio de técnicas y coeficientes estadísticos; por lo tanto Yin, (1989) establece pruebas para evaluar la objetividad de los estudios de casos como la fiabilidad, validez de la construcción, validez interna y externa; por ejemplo el autor plantea que la validez y credibilidad de la información de un estudio de caso se logra a través de la implementación de un marco de planificación, por el establecimiento de una cadena de evidencia obtenida por medio de diferentes métodos correctos de elección y recolección, la revisión de los resultados obtenidos por parte de informantes claves y por el fortalecimiento de la información por medio de la triangulación de la evidencia (Yin, 1989; Dul y Hak, 2008; Simmons, 2011 y Yin, 2011). Por lo antes mencionado, después de la elección de estudio de caso como el método correcto para esta investigación cualitativa y la planificación del marco sobre las directrices a seguir, se eligen los siguientes métodos de elección y recolección de información.

- Análisis de archivos y documentos

Cimentada en una revisión bibliográfica en bases de datos digitales como Redalyc, Scopus y Google Académico con el fin de lograr un marco conceptual robusto sobre el agroturismo y los modelos de negocios; además de la recopilación de fuentes secundarias por medio de artículos que no cuentan con una evidencia sólida sin embargo brindan información importante para la investigación (Palvia et al., 2003) como es el caso de folletos, catálogos, publicidad, documentos en la red y páginas de internet sobre la empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso.

- Visitas de diagnóstico

Con el objetivo de conocer el producto turístico, tener un panorama amplio de las estrategias utilizadas para complementar la actividad primaria con el turismo y reconocer la existencia de los componentes del Modelo de negocio Canvas, se realizan visitas de diagnóstico por parte del investigador a las empresas queseras pertenecientes a la Ruta del Queso, dando como resultado

el registro de evidencias por medio de la observación participante, el registro de información e imágenes a través de notas de campo, fotografía y videos.

- Entrevistas

Con el objetivo de obtener datos para la investigación, documentar y registrar la opinión y experiencias del entrevistado sobre el fenómeno estudiado, aportar aprendizaje para ambas partes y lograr representar sucesos inobservables (Simmons, 2011); se realizan entrevistas semiestructuradas a propietarios, directores, gestores turísticos y agentes de viajes que ofertan la excursión.

- Aplicación del marco genérico canvas

A pesar de que este marco ha sido implementado por empresarios pertenecientes a diferentes sectores económicos, también es cierto que ha sido poco estudiado por académicos dando como resultado limitada información confiable proveniente de artículos de alto impacto. Por lo tanto debido a que este marco genérico es considerado una representación sencilla de la lógica de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010), se elige como fuente de información complementaria a la entrevista semiestructurada antes mencionada; ya que despliega claramente y de forma visual los nueve componentes del Modelo de Negocio Canvas: proposición de valor, segmentos de mercado, canales de distribución, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave, sociedades clave, estructura de costos y fuentes de ingreso.

3.2 Selección de casos

En base al paso cuatro de la propuesta de investigación para estudio de caso paso a paso, el cual plantea que la selección adecuada de los casos a estudiar es un escalón importante para alcanzar una investigación robusta (Dul y Hak, 2008); se realiza la primera etapa de selección de los escenarios reales por medio de la recaudación de información por medio de fuentes secundarias, dando como resultado nueve casos de interés y convirtiendo por lo tanto esta investigación en

un posible estudio de casos múltiples en donde se indagará y explorará la realidad de varios casos únicos (Yin, 2003).

En la Tabla 17 se pueden observar los nueve ranchos queseros seleccionados de la muestra existente, ya que como se mencionó anteriormente Quesos Neóle y Bocanegra se consideraron como una sola unidad de negocio ya que pertenecen a la misma empresa y se tomó la decisión de eliminar a Quesos UNAM debido a la falta de información.

Tabla 17. Ranchos pertenecientes a la Ruta del Queso

Rancho	Contacto Agro-turístico	Municipio	Ganado	Queso
Santa María	Auténtico	Márquez	Oveja	Orgánico, artesanal
Serpentina	Directo	Márquez	Cabra Alpina	Artesanal
La Biquette	N/A	Márquez	Cabra	Orgánico, artesanal
Hondonada	Directo	Colón	Vaca Jersey	Orgánico
Finca VAI	Auténtico	Colón	Vaca	Artesanal
El Rebaño	Directo	Ezequiel Montes	Oveja	Artesanal
Néole y Bocanegra	Indirecto	Tequisquiapan	Vaca	Artesanal
José María	Auténtico	Huimilpan	Oveja	Artesanal
Pradales	Directo	Huimilpan	Oveja	Artesanal

Fuente: elaboración propia.

Después de la etapa de recaudación y análisis de información, se establecieron filtros para la selección de las empresas pertenecientes a este estudio, los cuales son clasificados en tres criterios y mostrados en la Tabla 18.

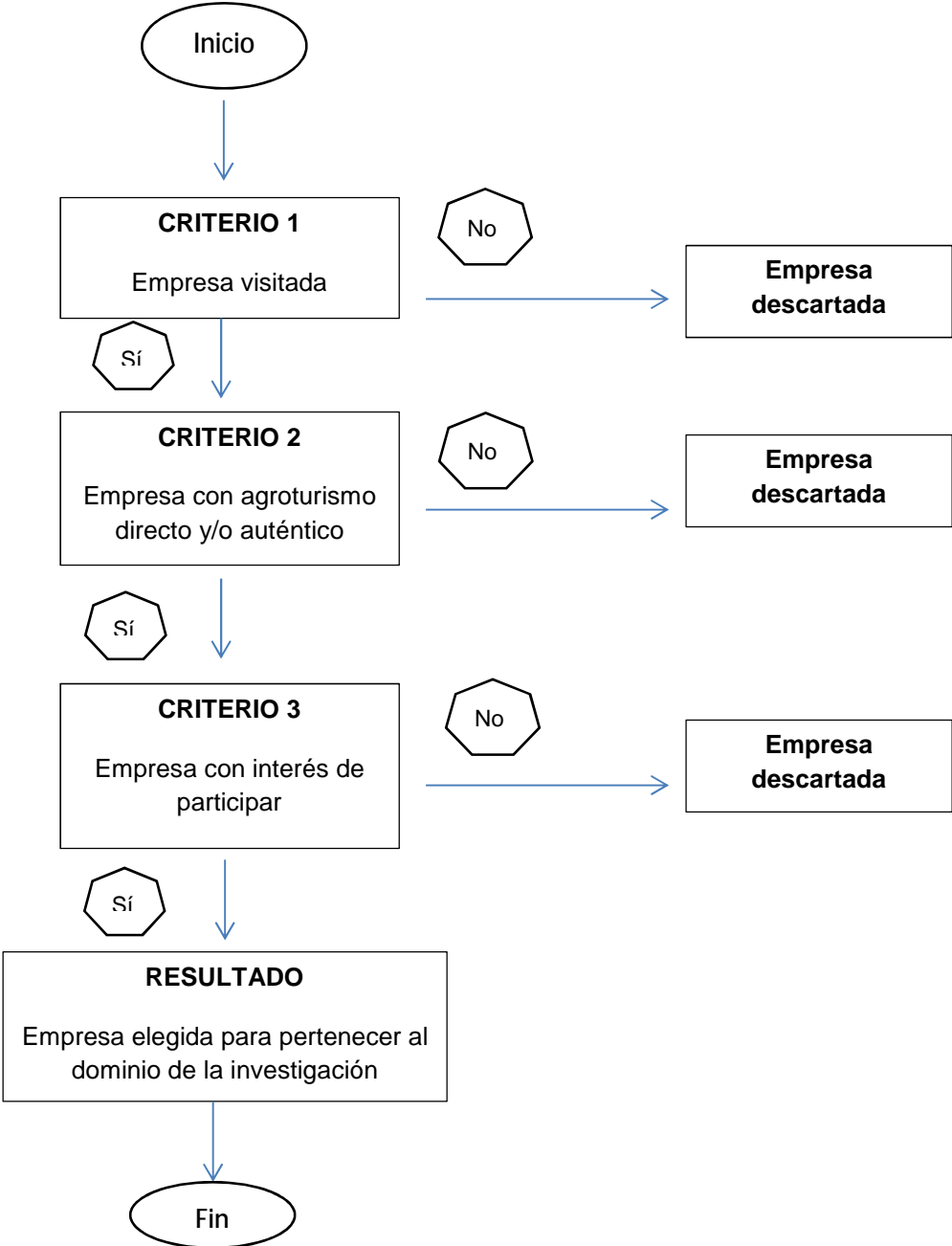
Tabla 18. Criterios para la selección de casos

Criterio	Código
1 Empresa visitada turísticamente por el investigador	Sí=Cumplimiento No=Incumplimiento
2 Empresa con agroturismo directo y/o auténtico	Sí=Cumplimiento No=Incumplimiento
3 Empresa con interés de participar en la investigación.	Sí=Cumplimiento No=Incumplimiento

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte la Ilustración 4 nos plasma los tres criterios previamente establecidos en forma de diagrama de flujo, al cual serán sometidas las 9 empresas agroturísticas antes mencionadas y pertenecientes a la Ruta del Queso como parte del proceso de selección de casos adecuados para el establecimiento correcto del dominio.

Ilustración 5. Proceso para la selección de casos



Fuente: Elaboración propia

- Criterio 1 “Empresa visitada turísticamente por parte del investigador”.

Considerado un filtro importante ya que por medio de la visita del investigador y la observación participante se logra obtener información valiosa, la cual es triangulada con otras fuentes de datos para la selección correcta de casos. A continuación se mencionan las razones por las cuáles algunas empresas agroturísticas no lograron cumplir el primer filtro dando como resultado su eliminación en el estudio; quedando expuesto los resultados del criterio 1 en la Tabla 19.

Tabla 19. Criterio 1 "Empresas visitadas por el investigador"

Caso	Rancho	Código
1	Santa Marina	Cumplimiento
2	Serpentina	Incumplimiento
3	La Biquette	Incumplimiento
4	La Hondonada	Cumplimiento
5	El Rebaño	Incumplimiento
6	Finca VAI	Cumplimiento
7	Néole y Bocanegra	Cumplimiento
8	José María	Cumplimiento
9	Pradales	Cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

1. Rancho la Serpentina

Finca que proporciona visitas guiadas solamente bajo reservación; por lo tanto al no lograr contactar a la empresa como consecuencia de los ineficientes medios de comunicación, como la falta de una página de internet donde se brinde el correo electrónico, la desactualización de sus redes sociales y el no ser contestadas las tres llamadas telefónicas realizadas, dio como resultado el no poder ejecutar la visita y por lo tanto la eliminación de esta empresa del estudio.

2. La Biquette

En la charla informal realizada en la fiesta de la vendimia de la empresa vitivinícola la Redonda, la propietaria de esta quesera nos informó que a pesar de formar parte de la Ruta del Queso y ser promocionada por el Gobierno del Estado; aún no ofrecen visitas guiadas, ya que se encuentran en la fase de planeación de la diversificación de su actividad. Por lo tanto al no ofrecer visitas guiadas y no cumplir el criterio establecido esta empresa no logra formar parte de este estudio.

3. Quesos El Rebaño

Empresa que ofrece solamente visitas guiadas a grupos, por lo tanto se le solicitó la inclusión del investigador en alguna excursión grupal ya programada; sin embargo por medio del correo electrónico se informaron las fechas esporádicas con recorridos reservados y al no ser compatible con los días contemplados para la realización del estudio de campo dio como resultado la exclusión de esta finca.

- Criterio 2 "Empresa con agroturismo directo y/o auténtico".

Basándonos en la clasificación del agroturismo propuesta por Philip et al (2010), se establece la importancia de que las actividades ofertadas sean realizadas en una granja activa con contacto directo y/o auténtico. En la Tabla 20 se analiza el desempeño del criterio 2 y en la parte posterior se hace mención de los casos eliminados por incumplimiento.

Tabla 20. Criterio 2 "Empresas con agroturismo directo y/o auténtico"

Caso	Rancho	Visitado	Contacto directo y/o auténtico
1	Santa Marina	Sí	Cumplimiento
2	La Hondonada	Sí	Cumplimiento
3	Finca VAI	Sí	Cumplimiento
4	Neóle y Bocanegra	Sí	Incumplimiento
5	José María	Sí	Cumplimiento
6	Pradales	Sí	Cumplimiento

Fuente: Elaboración propia

1. Quesos Néole y Cava Bocanegra

Las actividades de elaboración y maduración de quesos por parte de esta empresa no son realizadas en una granja, ya que la primera empresa solamente muestra el proceso de producción de queso a través de un ventanal en su pequeña fábrica y en la segunda se observa el proceso de maduración de los Quesos Néole en las instalaciones de una cava. Por lo tanto en base a la clasificación propuesta por Philip et al. (2010) las empresas antes mencionadas han sido eliminadas del estudio.

- Criterio 3 “Empresa con interés de participar en la investigación”.

Con el objetivo de obtener información fiable por medio de las entrevistas se considera importante la autorización de la empresa y el interés de participar por parte de los agentes claves como directores, propietarios o tomadores de decisiones. En la Tabla 21 se analiza este criterio y su eliminación por incumplimiento.

Tabla 21. Criterio 3 "Empresas con interés de participar"

Rancho	Rancho	Visitado	Contacto Agroturístico	Interés X Participar
1	Santa Marina	Sí	Directo y Auténtico	Cumplimiento
2	La Hondonada	Sí	Directo	Cumplimiento
3	Finca VAI	Sí	Directo y Auténtico	Cumplimiento
4	Josemaría	Sí	Directo	Incumplimiento
4	Pradales	Sí	Directo	Cumplimiento

Tabla: Elaboración propia.

1. Rancho y Quesos José María

A pesar de que esta empresa agroturística cumple con los dos primeros criterios, y es considerada la quesería más galardonada fruto de los premios obtenidos por la calidad de sus quesos y la obtención de dos premios al mérito empresarial. Este emprendimiento no es incluido en esta investigación debido a la falta de interés de su propietario en participar.

Como resultado al análisis documental, a las visitas de diagnóstico y la información obtenida por medio de la observación participante en los recorridos turísticos realizados a las queseras pertenecientes a la ruta y en base a los tres criterios establecidos para la elección del dominio, se obtuvo una muestra de cuatro fincas, las cuales son mostradas en la Tabla 22.

Tabla 22. Empresas visitadas pertenecientes a la Ruta el Queso con contacto agroturístico y/o auténtico e interés de participar en el estudio"

Rancho	Visita	Contacto Agro-turístico	Interés X Participar	Municipio	Ganado	Proceso
Santa Marina	Sí	Directo y Auténtico.	Sí	Marqués	Oveja	Orgánico Artesanal
Hondonada	Sí	Directa	Sí	Colón	Vaca Jersey	Orgánico Artesanal
Finca VAI	Sí	Directa y Auténtica	Sí	Colón	Vaca	Artesanal
Pradales	Sí	Directa	Sí	Huimilpan	Oveja	Artesanal

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que el análisis mencionado anteriormente aportó tres variables que a pesar de no ser contempladas desde las etapas iniciales se considera aportarán heterogeneidad a la investigación: municipio perteneciente, el tipo de leche y su proceso de elaboración.

- Municipio: las fincas seleccionadas en este estudio pertenecen a tres municipios diferentes: Marqués, Colón y Huimilpan.
- Ganado: dos fincas se dedican a la elaboración de queso de leche de vaca y el resto quesos de leche de oveja.
- Proceso de elaboración: todas las fincas utilizan el proceso artesanal para la elaboración de sus quesos, sin embargo dos ellas además realizan actividades que les otorga el nombramiento de quesos orgánicos.

Por lo tanto la mezcla de los casos elegidos en base a los criterios mencionados anteriormente y las tres variables anexadas dieron los siguientes resultados.

1.- Rancho Santa Marina: clasificado como una 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.- Rancho la Hondonada: clasificado como una empresa agroturística con contacto directo, con interés de participar en este proyecto de investigación, localizado en el municipio de Colón y dedicado a la producción de quesos orgánicos de leche de vaca.

3.- Rancho y Finca Vai: clasificado como una 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.- Quesos Pradales: Clasificado como una empresa agroturística con contacto directo y auténtico, con interés en participar en este proyecto de investigación, localizado en el municipio de Huimilpan y dedicado a la producción de quesos artesanales de oveja.

3.3 Instrumentos

El objetivo de este estudio consiste en capturar el conocimiento existente por parte de los tomadores de decisiones sobre el concepto modelo de negocio, los componentes del modelo de negocio específico y los componentes del Modelo de Negocio genérico Canvas en el modelo de negocio específico de la empresa agroturística, por lo tanto se consideró pertinente la obtención de información por medio diferentes fuentes como el lienzo Canvas y el guion de entrevista.

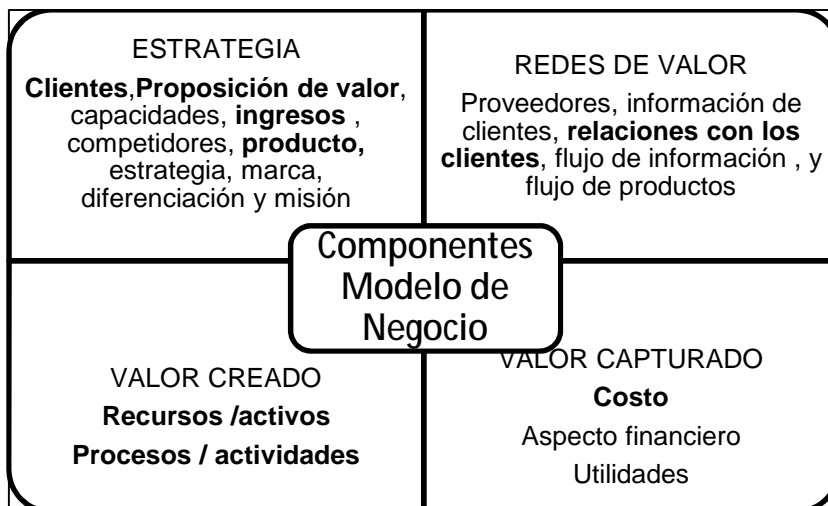
3.3.1 Lienzo Canvas

Como se mencionó anteriormente los modelos de negocio han sido clasificados en tres categorías: los genéricos, los aplicados a firmas con características similares y aplicados a una firma específica (Osterwalder et al., 2005). Una estructura genérica es una herramienta de gestión que logra capturar, entender y compartir la lógica de la empresa (Dubosson-Torbay et al., 2002), por lo tanto se decide aplicar un modelo de negocio genérico como instrumento en este estudio. Shafer et al. (2005) por medio del análisis de contenido de la literatura establece los

componentes de los modelos de negocio más mencionados y propone un diagrama de afinidad en donde contempla 8 de los 9 componentes del Modelo de Negocio Canvas propuesto por Osterwalder, (2004).

El lienzo Canvas es una representación que ha sido utilizado en escasas investigaciones científicas e implementado por pocos empresarios pertenecientes a diferentes sectores económicos, pero al mismo tiempo se le considera el marco más sencillo y utilizado en la limitada muestra existente (Osterwalder y Pigneur, 2010). Por lo tanto debido a los resultados del diagrama de afinidad mostrados en la Ilustración 6, la aplicación de este lienzo en la literatura existente y la representación clara de los componentes proposición de valor, segmentos de mercado, canales de distribución, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave, sociedades clave, estructura de costos y fuentes de ingreso; se decide elegir este lienzo como parte del instrumento para esta investigación.

Ilustración 6. Identificación de los componentes de Modelo de Negocio Canvas en el diagrama de afinidad



Fuente: Elaboración propia con base en el Diagrama de afinidad, Shafer et al. (2005)

3.3.2 Entrevista

Yin, (2011) establece que en las investigaciones cualitativas que utilizan la metodología de estudio de caso se pueden utilizar tres tipos de entrevistas: la profunda, semiestructurada y en forma de encuesta, por lo tanto en base a los

objetivos establecidos para esta investigación se consideró la entrevista semiestructurada como el instrumento idóneo. El guion de la entrevista se diseñó en base a los nueve bloques que integran el Modelo de Negocio Canvas: proposición de valor, segmentos de mercado, canales de distribución, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costo y fuentes de ingreso.

La decisión de complementar el Lienzo Canvas y el guion de entrevista dio como resultado la creación de un instrumento basado en tres fases (Anexo 1).

- Fase 1

Entrevista semiestructura dirigida a informantes claves con el objetivo de lograr un ambiente de confianza, obtener información sobre el contexto de la empresa, metas y beneficios de la diversificación de su actividad primaria e identificar el reconocimiento y manejo de un modelo de negocio en su empresa.

- Fase 2

Por medio de la aplicación del Lienzo Canvas al entrevistado, se busca reconocer los componentes del Modelo de Negocio genérico Canvas en su modelo de negocio específico.

- Fase 3

A través de una entrevista semiestructurada con un vocabulario empresarial básico se busca identificar, documentar y registrar los componentes del Modelo de Negocio Canvas que son reconocidos en su modelo de negocio específico.

Cabe mencionar que el nivel de dificultad para el cumplimiento de los objetivos de la entrevista se iba reduciendo conforme el consultado se trasladaba a la siguiente fase de la entrevista, lo cual se le puede observar en el Anexo 1.

Capítulo IV. Análisis

Con el objetivo de alcanzar la validez de la investigación se utilizaron diferentes métodos de recolección de información como el análisis de contenido, visitas de diagnóstico por medio de la observación participante, el guion de la entrevista y el lienzo Canvas, los cuales fueron descritos en el capítulo anterior. Dul y Hak, (2008) mencionan que la información obtenida por medio de un estudio de caso individual o de estudios comparativos de varios casos son analizados de forma cualitativa, por lo tanto con base a la propuesta establecida por Shaw (1999) se establecieron los siguientes pasos a seguir como proceso de análisis de la información: identificación de los agentes clave, análisis en el sitio, transcripción, codificación y análisis de la información.

4.1 Agentes Claves

En base a los criterios de selección se obtuvo una muestra de cuatro empresas agroturísticas que han complementado su actividad primaria con el turismo, por lo tanto con el objetivo de lograr los objetivos de esta investigación se identificaron los agentes de interés. Cabe mencionar que desde el primer contacto con los entrevistados mostraron total acuerdo de colaborar en todas las etapas y fases de esta investigación, de la misma forma brindaron el consentimiento de la exposición de sus datos personales y de la empresa a la que representan; información que es plasmada en la Tabla 24.

Tabla 23. Datos de los entrevistados

No	Nombre	Empresa	Puesto
1	Ing. Pérez Rocha	Rancho y Quesos Santa Marina	Propietario y director
2	Joel Holguín	Rancho la Hondonada	Gestor Turístico
3	María Dolores Alonso	Finca y Quesos VAI	Directora
5	Mónica Alcocer	Quesos Pradales	Directora
4	Ingeniero Alcocer	Quesos Pradales	Propietario
6	Mariana Álvarez Díaz	Asociación de guías de turismo	Presidenta

Fuente: elaboración propia.

4.2 Análisis en sitio

Este análisis se realizó en dos etapas, la visita de diagnóstico y la cita de aplicación de entrevista y Lienzo Canvas, siendo el objetivo principal obtener evidencia escrita, visual y verbal.

- Notas de campo obtenidas en la visita de diagnóstico
- Evidencias fotográficas en la visita de diagnóstico
- Videograbación de la visita de diagnóstico
- Videograbación de la entrevista semiestructurada
- Notas mentales obtenidas en la videograbación de entrevista
- Aplicación del Lienzo Canvas

4.3 Transcripción de la información

La transcripción de las videograbaciones fue realizada en un periodo de una semana a partir de su recopilación, un ejemplo es mostrado en el Anexo 2. Mientras el resto de las actividades fueron organizadas y clasificadas en un período no mayor de dos días, lo anterior con el objetivo de que detectar evidencia confiable y oportuna.

- Clasificación de notas de campo
- Organización de evidencias fotográficas
- Transcripción de videograbaciones
- Transcripción de comunicación no verbal detectada en videograbaciones
- Clasificación de notas mentales
- Lectura del Lienzo Canvas

4.4 Codificación

La categorización y codificación son herramientas conceptuales de síntesis útiles en el análisis de información cualitativa, por lo tanto después de la selección del Modelo de Negocio Canvas como el modelo genérico idóneo; el reconocimiento y comprensión de las categorías establecidas en el guion de entrevista y la clasificación, organización y transcripción de las diferentes fuentes de información se logró se detectar las categorías y los códigos de interés, dando como resultado los nueve bloques de interés que conforman el Modelo de Negocio Canvas:

proposición de valor, se segmento de mercado, canales, relaciones con el cliente, actividades clave, recursos clave, asociaciones clave, estructura de costos y fuentes de ingreso; los cuales son mostrados en la Tabla 23.

Tabla 24. Códigos clasificados por familias

1.Proposición de Valor	2. Segmento de Mercado	3.Canales
Productos	Perfil	Conciencia producto/servicio
Servicios	Personas/gente	Comparación producto/servicio
Experiencias	Organización/empresa	Entrega producto/ servicio
Oferta	Clientes/visitas	Compra producto/ servicio
Beneficio: valor	Público	Comunica producto/servicio
Beneficio: novedad	Turistas	Post venta
Beneficio: oferta	Estudiantes/escuelas	Fuerza de Venta
Beneficio: personalización	Demanda	Web/Internet/Redes Sociales
Beneficio: precio	Mercado Masivo	Tiendas asociadas
Beneficio: marca	Segmento	Mayoristas
Beneficio: accesibilidad	Diversificado	Agencias de viajes/tour operadoras
Beneficio: Conveniencia	Nicho de mercado	Publicidad
Desempeño	Grupos	Ferias/eventos
Diseño		Recomendaciones
4. Relaciones con clientes	5. Recursos Claves	6. Actividades Claves
Asistencia personal	Activos	Producción/elaboración
Interacción humana	Rancho/granja/finca	Servicios/actividades turísticas
Autoservicio	Físicos/ganado/vacas/ovejas	Solución de problemas
Servicio automatizado	Físicos/equipo/maquinaria	Entrenamiento
Comunidades en línea	Financieros/dinero	
Co Creación	Intelectuales/conocimiento	
	Humanos/trabajadores/empleados	
	Tecnología	
7. Sociedades Claves	8. Estructura Costos	9. Fuentes de ingreso
Red	Impulsado por costo	Dinero
Socios	Impulsado por valor	Transacciones
Alianza	Costos fijos	Pagos
Competencia	Costos variables	Precios
Sociedad	Economías a escala	Volumen
Asociación de Empresas		Negociación
Proveedores		Temporadas
Gobierno /Oficina Turismo		Financiamiento
Joint venture		

Fuente: Elaboración propia con base en (Osterwalder et al, 2005)

4.5 Análisis de la información

Después de los resultados obtenidos por medio del análisis de contenido y de la etapa exploratoria, se continúa con la reducción y transformación de datos por medio del análisis individual y comparativo de las entrevistas realizadas a directores, propietarios o gestores turísticos de los casos seleccionados. El análisis de los datos busca el entendimiento del fenómeno estudiado; por lo tanto los constructos fueron examinados por medio de la transcripción y codificación de la información en cada uno de las empresas seleccionadas.

A continuación se analiza la información de las 4 empresas agroturísticas pertenecientes a este estudio en sus diferentes etapas y fases.

Etapa 1. Visita de diagnóstico por parte del investigador, con la finalidad de obtención de información para la adecuada selección de datos y el reconocimiento de la presencia de los componentes del Modelo de Negocio genérico Cavas.

Etapa 2. Entrevista a propietarios, directores o gestores de las empresas agroturísticas seleccionadas.

- Fase 1. Primera etapa del guion de entrevista.
- Fase 2. Aplicación del Lienzo Canvas.
- Fase 3. Segunda etapa del guion de entrevista.

En la Tabla 25 se explica el significado de los términos utilizados en el análisis de la información donde se busca identificar los componentes del Modelo de Negocio Canvas en el modelo de negocio específico de cada una de las empresas agroturísticas entrevistadas.

Tabla 25. Significado de términos

Término	Significado
Sí	Presencia del componente del modelo de negocio genérico.
No	Ausencia de respuesta sobre el componente.
Error	Ha sido respondido sin embargo no corresponde al componente

Fuente: Elaboración propia

4.5.1 Rancho y Quesos Santa Marina

Etapa 1. Visita de diagnóstico por parte del investigador

Visita guiada con reservación realizada por el investigador, el día sábado 6 de enero de 2018.

Se realiza un recorrido guiado con un precio de \$ 350.00 por personas y una duración de una 1 hora 50 minutos, iniciando a las 12:20 junto con un grupo de 4 adultos de nacionalidad americana y una familia compuesta por un adulto mexicano, una mujer de nacionalidad alemana y sus dos hijos. Cabe mencionar que debido a la poca fluidez del idioma inglés por parte del guía, el recorrido fue dirigido en una mezcla de inglés y español, donde se requirió la cooperación de los siete visitantes para poder conocer los procesos de la finca, siendo una limitante para obtener información de calidad por medio del discurso estructurado del guía, por lo tanto la información analizada en la Tabla 26 se sustenta principalmente en el proceso de observación, la interacción con los excursionistas y la videograbación del recorrido.

Tabla 26. Identificación de los componentes del MNC por parte del investigador

Componente		
1	Proposición de valor	Visita guiada a una finca enfocada al bienestar animal, responsabilidad social y sustentabilidad, donde se conoce el cuidado del ganado, se participa en el proceso de la ordeña, se conoce teóricamente la elaboración de quesos artesanales de oveja, se conoce la cava de maduración y se deleita su calidad gourmet en compañía del vino de la casa. Atributo distintivo: participación en el proceso de la ordeña.
2	Clientes	Visitas individuales y familiares de fin de semana, visitas de grupos escolares bajo reservación entre semana.
3	Canales	Reportajes, Facebook y publicidad brindada por medio de las oficinas de turismo del estado de Querétaro.
4	Relaciones con clientes	Interacción humana y comunidades en línea.
5	Recursos Clave	Ganado ovino, maquinaria e instalaciones agropecuarias, maquinaria e instalaciones para la elaboración y maduración de queso, conocimiento sobre los procesos desde el cuidado del campo hasta la degustación del

		queso, la marca Rancho Santa Marina, el recurso humano en sus diferentes áreas, su punto de venta y su certificación internacional por prácticas sustentables.
6	Actividades Clave	Visita guiada, los procesos desde la alimentación del ganado ovino hasta la venta del queso de oveja artesanal con calidad gourmet Rancho Santa Marina y el servicio de post venta. La oportunidad de participar activamente en el proceso de la alimentación y ordeña de las ovejas se considera la propuesta de valor distintiva ante la competencia.
7	Sociedades Clave	La Ruta del Arte, Queso y Vino, alianza comercial con la cervecería artesanal el Tecolote.
8	Estructura de costo	Actividades de la granja están impulsadas por el bajo costo al subcontratar algunos servicios como el esquilado de las ovejas, sin embargo las actividades turísticas están basadas en el valor agregado del producto y su servicio personalizado.
9	Fuentes de ingreso	Venta esporádica de ganado, pago por los recorridos guiados, fabricados con lana, venta de productos lácteos, embutidos y alimentos preparados con ingredientes de la casa como ensaladas del huerto y pizzas a la leña.

Fuente elaboración propia: basado en la observación participante

En la visita de diagnóstico el investigador fue capaz de identificar todos los componentes del Modelo de Negocio Canvas, logrando capturar por medio de evidencia fotográfica las etapas de la proposición de valor y algunas de sus actividades claves como el cuidado del ganado (Foto 2), la ordeña de la oveja (Foto 3), la elaboración de quesos artesanales de oveja (Foto 4), la maduración de los (Foto 5) y degustación de los quesos (Foto 6); además en se puede observar el punto de venta dentro de la granja en donde se ofertan no solamente sus productos sino también productos de sus asociados claves (Foto 7).

Foto 1. Distribución del rancho



Fuente: fotografía propia

Foto 2. Alimentación del ganado.



Fuente: fotografía propia

Foto 3. Agroturismo auténtico



Fuente: fotografía propia

Foto 4. Producción de quesos



Fuente: fotografía propia

Foto 5. Cava de quesos



Fuente: fotografía propia

Foto 6. Degustación de quesos



Fuente: fotografía propia

Foto 7. Punto de venta



Fuente: fotografía propia

Foto 8. Certificado orgánico



Fuente: fotografía propia

Etapa 2.

Entrevistado 1. Ingeniero Pérez Rocha: director del Rancho Santa Marina

Fecha: sábado 13 de enero de 2018

- Fase 1. Guion de entrevista, duración 9 minutos con 42 segundos.

Durante esta fase se logra crear una atmósfera confortable y una comunicación abierta con el entrevistado, obteniendo además información relevante sobre los principales problemas enfrentados, historia de la empresa, el turismo como actividad complementaria y la capacidad del entrevistado para comprender el término modelo de negocio (Anexo 2).

- Fase 2: Aplicación del Lienzo Canvas

En la Tabla 27 se plasma la información obtenida por medio de la aplicación y llenado del Lienzo Canvas por medio del tomador de decisiones del Rancho Santa Marina.

Tabla 27. Lienzo Canvas completado por el director de Rancho Santa Marina

Componente	Identificación
1 Proposición de valor	No
2 Clientes	Mezcla
3 Canales	Propios, revista y reportajes
4 Relaciones con los clientes	Personalizada
5 Recursos Clave	Queso orgánico de leche de oveja
6 Actividades Claves	Degustación y recorrido
7 Asociaciones Claves	Haciendas, viñedos y Asociación de Queseros
8 Estructura de costo	Valor Agregado
9 Fuentes de ingreso	Venta de animales, degustación de quesos

Elaboración: propia basado en el Lienzo Canvas

- Fase 3. Guion de entrevista, duración 39 minutos.

En esta fase se logra la identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas por medio de una entrevista semiestructura basada en el uso de un lenguaje básico empresarial (Anexo 2).

En la Tabla 28 se muestra el análisis de información de las diferentes etapas y fases de recolección de datos realizado al Rancho Santa Marina, donde se observa que el investigador es capaz de identificar la existencia de todos los componentes del modelo de negocio genérico durante la visita de diagnóstico; sin embargo en la etapa 2, a pesar de que el entrevistado reconoce el concepto y la existencia de un modelo de negocio específico en la fase 1, en la fase 2 reconoce erróneamente el término propuesta de valor, confundiéndolo con el concepto recursos clave. Cabe mencionar que el componente propuesta de valor es reconocido en repetidas ocasiones durante el análisis de contenido de toda la entrevista y se confirma su identificación en la etapa 3 por medio de la pregunta directa con un lenguaje empresarial básico. En el caso de la pregunta enfocada a la estructura de costo no fue respondida en la fase 3, sin embargo es mencionada e identificada en la fase 1 y 2.

Tabla 28. Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en el Rancho y Quesos Santa Marina

Etapa		Etapa 1	Etapa 2	
			Fase 2	Fase 3
1	Propuesta de Valor	Sí	No	Sí
2	Segmentos Mercado	Sí	Sí	Sí
3	Canales	Sí	Sí	Sí
4	Relaciones con clientes	Sí	Sí	Sí
5	Recursos Claves	Sí	Error	Sí
6	Actividades Claves	Sí	Sí	Sí
7	Sociedades Claves	Sí	Sí	Sí
8	Estructura de Costos	Sí	Sí	No
9	Fuentes de Ingreso	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Rancho la Hondonada “Quesos Flor de Alfalfa”

Etapa 1. Visita de diagnóstico por parte del investigador

Visita guiada con reservación realizada por el investigador, el día domingo 7 de enero de 2018. Los precios y horarios de sus visitas guiadas son 10:00 a.m. dirigido a Tour operadores con precio convenio, 11:00 y 13:00 horas con precio de \$150.00 pesos y 15:00 horas con precio de \$ 250.00 por persona incluyendo maridaje.

Se realizó un recorrido guiado programado a las 11:00 a.m. con duración de una 1 hora 40 minutos con un precio de \$150.00; el recorrido fue dirigido por Miguel de León Martínez dando inicio a las 11:10 de la mañana junto con una familia de 3 adultos mexicanos, 1 adulto y niño de nacionalidad francesa. La información que se muestra en la Tabla 29 se obtuvo por medio de la observación participante, las notas de campo, la videograbación del recorrido, el diálogo estructurado del guía de turistas y las múltiples preguntas realizadas por los excursionistas.

Etapa 1. Visita turística por parte del investigador

Tabla 29. Componentes del Modelo de Negocio Canvas

Componente	
1	Proposición de valor
	Visita guiada: contacto directo con animales de la granja, aprendizaje de los procesos de la elaboración de quesos orgánicos de vaca desde la alimentación del ganado, la ordeña, producción, maduración en cava, y cata de sus quesos acompañada de dos copas de vino; servicio de degustación en tabla personal brindado un servicio personalizado. Certificado orgánico otorgado por las actividades sustentables que realiza dentro de su finca como el uso del biodigestor, el riego por goteo y el uso de música clásica para relajar al ganado; transportación jalado por un tractor. Próximo proyecto un viñedo.
2	Clientes
	Mercados provenientes de la Ciudad de México, de Querétaro y sus estados aledaños como Guanajuato, Hidalgo, Monterrey, Estado de México y San Luis Potosí; visitas periódicas de investigadores y estudiantes de universidades de facultades enfocadas al estudio de

	las ciencias, del campo, la gastronomía y el turismo; personas que gustan de los productos orgánicos.
3 Canales	Redes Sociales como Instagram, Facebook y twitter, al igual que tour operadoras ubicadas en la ciudad de Querétaro y Bernal.
4 Relaciones con los clientes	Relación directa en el recorrido guiado menos en la explicación del proceso de elaboración de queso realizada por medio de una grabación en un televisor.
5 Recursos Clave	Ganado vacuno, infraestructura agropecuaria siendo la sala de ordeña en forma de carrusel con música clásica un distintivo ante la competencia, infraestructura requerida para la transformación de los productos lácteos hasta su degustación, el vaca móvil o tractor que jala el transporte turístico, su recurso humano y el conocimiento en cada una de las actividades de la granja, la marca de lácteos “Flor de Alfalfa”, certificación internacional, los productos lácteos y sus puntos de venta.
6 Actividades Claves	Visitas guiadas, los procesos desde la alimentación del ganado vacuno hasta la venta del producto final, siendo la actividad distintiva ante la competencia el contacto con los becerros, la observación de la ordeña de vacas con música clásica y la cata de quesos dirigida por la quesera de la casa con una amplia explicación sobre sus quesos combinado con conocimientos sobre vinos realizándose con una vista espectacular de la cava de maduración de quesos.
7 Sociedades Claves	Tour operadoras y Ruta del Arte, Queso y Vino.
8 Estructura de costo	Actividades de la granja están impulsadas por el bajo costo al automatizar el proceso de ordeña, sin embargo las actividades turísticas se caracterizan por un alto grado de servicio personalizado por medio de la explicación y dirección profesional al realizar la cata y maridaje de sus quesos.
9 Fuentes de ingreso	Pago de entrada de sus tres recorridos guiados, venta de los productos lácteos “Flor de Alfalfa”, venta de alimentos preparados como baguettes y ensaladas, venta de productos realizados por gente de la comunidad y recuerdos como playeras, tazas y gorras

Elaboración propia: basado en la información obtenida por observación participante

A continuación se muestran evidencia fotográfica del Rancho y Quesos Santa Marina, donde se observa su oferta (Foto 9, 15 y 16), sus principales actividades (Foto 11, 12, 13, 15 y 16) y las reservaciones del día (Foto 16).

Foto 9. Información de servicios



Fuente: elaboración propia

Foto 10. Transporte turístico



Fuente: elaboración propia

Foto 11. Sala de ordeña con música



Fuente: elaboración propia

Foto 12. Alimentación de becerros.



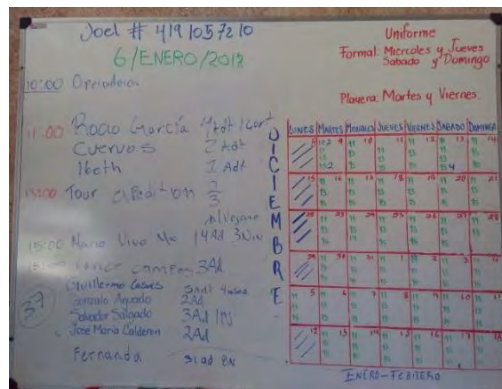
Fuente: elaboración propia.

Foto 13. Elaboración de quesos



Fuente: elaboración propia

Foto 14. Planeación diaria de visitas.



Fuente: elaboración propia.

Foto 15. Cava de maduración



Fuente: elaboración propia

Foto 16. Degustación de queso y vino



Fuente: elaboración propia.

Foto 17. Quesos Frescos



Fuente: elaboración propia.

Foto 18. Quesos maduros.



Fuente: elaboración propia.

Etapa 2:

Entrevistado 2. Joel Holguín, gerente de actividades turísticas

Fecha: domingo 14 de enero de 2018

- Fase 1. Guion de entrevista Duración 17:35 min

A pesar de que el entrevistado se encontraba capacitando al nuevo personal del punto de venta y a pesar de detener la entrevista un par de ocasiones por la

llegada de clientes, gracias a la disposición del entrevistado se logró crear una atmósfera confortable y obtener la información requerida para la investigación.

- Fase 2. Aplicación del Lienzo Canvas, datos analizados en la Tabla 30.

En esta etapa del entrevistado es capaz de reconocer los componentes proposición de valor, clientes, canales de distribución, relaciones con el cliente, asociaciones claves, estructura de costos y fuentes de ingreso, cometiendo confusión con los componentes recursos clave y actividades clave.

Tabla 30. Lienzo Canvas completado por el gerente de actividades de Rancho la Hondonada

Componente	Identificación
1 Proposición de valor	Calidad de producto y servicio, certificación orgánica
2 Clientes	Turismo nacional y extranjero, nivel socioeconómico medio y medio-alto
3 Canales	Sectur, gobierno municipal, agremiados del sector quesero y hoteles
4 Relaciones con los clientes	Tour operadora, hoteles, escuelas, familias, segunda o tercera visita y recomendación boca a boca
5 Recursos Clave	Promoción mediante folletos en hoteles, Facebook
6 Actividades Claves	Servicio de tour, relación dentro del sector turístico
7 Asociaciones Claves	Tour operadoras y agencias de viajes
8 Estructura de costo	Diésel remolque, material para la degustación y producto para la degustación
9 Fuentes de ingreso	Entradas de tour, venta posterior del producto

Fuente: elaboración propia basado en el lienzo Canvas

- Fase 3. Guion de entrevista Duración: 31 minutos

En esta fase se busca la identificación de los componentes proposición de valor, clientes, canales, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave, sociedades clave, estructura de costos y fuentes de ingreso, con un grado de dificultad menor a las etapas anteriores por medio de la aplicación de una entrevista utilizando un vocabulario básico empresarial.

En la Tabla 31 se puede apreciar el análisis del Rancho la Hondonada y Quesos Flor de Alfalfa en sus diferentes etapas y fases. Por ejemplo en la etapa 1 el

investigador logró identificar todos los componentes del modelo de negocio genérico en la visita guiada; mientras en la fase dos el entrevistado no es capaz de identificar sus recursos claves y estructura de costos pero cuando se le pregunta sobre esos mismos componentes con un vocabulario empresarial básico es capaz de identificarlos claramente.

Tabla 31. Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en el Rancho la Hondonada

Etapa	Etapa 1	Etapa 2	
		Fase 2	Fase 3
Propuesta de Valor	Sí	Sí	Sí
Segmentos Mercado	Sí	Sí	Sí
Canales	Sí	Sí	Sí
Relaciones con clientes	Sí	Sí	Sí
Recursos Claves	Sí	Error	Sí
Actividades Claves	Sí	Sí	Sí
Sociedades Claves	Sí	Sí	Sí
Estructura de Costos	Sí	Error	Sí
Fuentes de Ingreso	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Finca y Quesos Vai

Tipo de Agroturismo: Contacto Directo

Se realizó un recorrido guiado con duración de una 1 hora 15 minutos y un precio de \$70.00 por persona, en donde por medio de la herramienta de la observación y la videograbación del recorrido el investigador logra identificar los siguientes componentes del Modelo de Negocio Canvas.

Etapa 1. Visita de diagnóstico realizada por el investigador.

Componente		
1	Proposición de valor	Recorrido guiado basado en 5 etapas: conocimiento de la granja, ordeña de la vaca, proceso simulado de la elaboración de queso, visita a una cava montada para el turismo y la degustación de sus quesos. Característica diferenciadora: participación en la simulación del proceso de la elaboración de queso.
2	Clientes	Mercados provenientes de la Ciudad de México y Querétaro.
3	Canales	Directos y Tour operadoras "Acueducto"
4	Relaciones con los clientes	Información y comunicación obtenida de forma directa, después de la visita no se solicitó ninguna retroalimentación sobre el recorrido.
5	Recursos Clave	Infraestructura de la Finca, recursos humanos, el conocimiento de todas las etapas desde el proceso de pastoreo hasta la degustación de queso, puntos de venta y la marca Quesos VAI.
6	Actividades Claves	La actividad primaria y secundaria, el recorrido en todas sus fases y la venta de productos bajo la marca de Queso VAI.
7	Sociedades Claves	Alianzas estratégicas con el viñedo Tierra de Alonso para complementar la proposición de valor con la explicación de la elaboración del vino, tour operadoras, acuerdos comerciales con productores locales de miel, helados, de comida, vinos y licores. Cabe mencionar que el día 8 de Julio del 2017 se asistió a la Fiesta de San Uguzón donde se pudo presenciar la alianza existente con el viñedo Tierra de Alonso ya que en conjunto llevaron a cabo la primera vendimia, siendo un evento 100% familiar y recreativo.
8	Estructura de costo	Componente no identificado por el investigador.
9	Fuentes de ingreso	Recorridos guiados, venta de productos propios y de productores locales.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la evidencia fotográfica de Finca y Quesos VAI, donde podemos observar las cinco etapas del recorrido guiado, conocimiento de la granja (Foto 20), sala de ordeña (Foto 21), elaboración del queso (Foto, 23), cava de maduración (Foto 24) y la degustación de sus quesos (Foto 25). Además se anexa la evidencia de asociaciones realizadas por Quesos y Finca Vai con otros productores locales como es el caso de la alianza con el viñedo Tierra de Alonso (Foto 29), productores de miel (Foto 27) y proveedores de alimentos (Foto 28).

Foto 19. Entrada Finca VAI



Fuente: Elaboración propia

Foto 20. Conocimiento de la granja.



Fuente: Elaboración propia

Foto 21. Sala de Ordeña



Fuente: Elaboración propia

Foto 22. Taller de quesos



Fuente: Elaboración propia

Foto 23. Simulación de producción



Fuente: Elaboración propia

Foto 24. Cava de maduración



Fuente: Elaboración propia

Foto 25. Degustación de quesos



Fuente: Elaboración propia

Foto 26. Punto de venta



Fuente: Elaboración propia

Foto 27. Alianza con productor local



Fuente: Elaboración propia

Foto 28. Alianza con productor local



Fuente: Elaboración propia

Foto 29. Alianza con Tierra de Alonso



Fuente: Elaboración propia

Foto 30. Origen de visitantes



Fuente: Elaboración propia

Etapa 2.

Entrevistado 3. María Dolores Alonso, directora de Finca VAI

Fecha lunes 15 de enero de 2018

- Fase 1. Guion de entrevista Duración: 7 minutos con 54 segundos

Realizada en las instalaciones de Finca y Quesos VAI, en donde por medio de la aplicación de la primera fase del guion de entrevista se logró alcanzar un ambiente de confianza y la obtención de información correspondiente a la problemática presentada en el sector primario, la historia sobre la empresa, las decisiones para complementar su actividad y los beneficios obtenidos.

- Fase 2. Aplicación del Lienzo Canvas, analizado en la Tabla 32.

Tabla 32. Lienzo Canvas completado por la directora de Finca y Quesos VAI

Componente	Identificación
1 Proposición de valor	Recorrido turístico con atención personalizada para conocer qué hay detrás de un queso. Inspiración a nuevos productores, crear puentes entre generaciones y experiencia con la naturaleza
2 Clientes	Público, familias, escuelas de primaria y universidad, tour operadoras de ciudad de México, Querétaro, Tequisquiapan y Bernal
3 Canales	Página de internet, teléfono de ventas, Facebook e Instagram
4 Relaciones clientes	Directa
5 Recursos Clave	Recursos materiales, factor humano, conocimiento y ganas de servir.
6 Actividades Claves	Cuidado de instalaciones, servicio a tiempo y con gusto, capacitaciones, redes sociales e innovación.
7 Asociaciones Claves	Turismo del Estado, vitivinícolas, tour operadoras y Viñedo Tierra de Alonso.
8 Estructura de costo	La empresa no realiza reducciones en la estructura de costo de los recursos y las actividades que afectan experiencia del turista.
9 Fuentes de ingreso	Visita y compra de producto.

Fuente: elaboración propia basado en el lienzo Canvas

- Fase 3. Guion de entrevista Duración: 21 minutos

Por medio del guion de entrevista y sus preguntas con un vocabulario empresarial básico, el entrevistado fue capaz de reconocer todos los componentes del modelo de negocio Canvas dentro de su modelo de negocio específico.

En la Tabla 33 se puede apreciar el análisis de todas las etapas y fases del instrumento aplicado a Finca y Quesos VAI, por ejemplo en la etapa 1 el investigador no logró identificar en la visita guiada el componente estructura de costos, debido a que es un componente interno de la empresa. Sin embargo a pesar de que el entrevistado No. 3 confundió el concepto de modelo de negocio con términos de calidad, y que sus respuestas fueron muy breves y específicas en comparación con el entrevistado No. 1 y No.2, en la fase 1 y 2 de la entrevista se logró identificar todos los componentes del Modelo de Negocio genérico Canvas.

Tabla 33. Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en Finca y Quesos VAI

Etapa	Etapa 1	Etapa 2	
		Fase 2	Fase 3
Propuesta de Valor	Sí	Sí	Sí
Segmentos Mercado	Sí	Sí	Sí
Canales	Sí	Sí	Sí
Relaciones con clientes	Sí	Sí	Sí
Recursos Claves	Sí	Sí	Sí
Actividades Claves	Sí	Sí	Sí
Sociedades Claves	Sí	Sí	Sí
Estructura de Costos	No	Sí	Sí
Fuentes de Ingreso	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

4.5.4 Rancho el Paliacate “Quesos Pradales”

Tipo de Agroturismo: Contacto Directo

Visita guiada realizada por Ivette Medina Mata, el 4 de enero de 2018

Se realizó un recorrido guiado privado con duración de 33 minutos con un precio de \$150.00 pesos, en donde por medio de la observación y una entrevista no planeada realizada al Ing. Alcocer quien es propietario del Rancho Paliacate y casa de elaboración de Quesos Pradales.

Etapas 1. Visita de diagnóstico realizada por el investigador.

Componente		
1	Proposición de valor	Recorrido turístico donde se puede conocer el cuidado y alimentación del ganado ovino, la elaboración y maduración de queso, al igual que su degustación. Cabe mencionar que la experiencia campirana comienza en el auto al cruzar varios campos agrícolas antes de la visita guiada.
2	Clientes	Recorrido privado, por lo tanto no se pudo identificar este componente, sin embargo nuestra guía Olivia hace el comentario que aún es muy poca la cantidad de visitantes que tienen debido a que están incursionando en el agroturismo.
3	Canales	Se identifica esta nueva quesería en los folletos brindados por las oficinas de turismo del estado de Querétaro, y el contacto se hizo por medio de su página de Facebook.
4	Relaciones con los clientes	Reservación realizada por medio de Facebook y todas las etapas del recorrido se realizaron de forma personal.
5	Recursos Clave	Infraestructura en todos sus procesos, el ganado ovino, el personal que se dedica a la actividad primaria, secundaria y terciaria, el conocimiento y sin duda, su recurso de valor agregado son los recursos naturales, ya que la finca cuenta con un hermoso río y áreas naturales de recreación.
6	Actividades Claves	Las actividades del campo y las diferentes etapas requeridas para la elaboración de queso de cabra, ya que cuando se visita esta finca se tiene la oportunidad de ver la vida campirana en todo su esplendor.
7	Sociedades Claves	Ruta del Arte, Queso y Vino, ya que por medio de la publicidad nos enteramos de la existencia de esta nueva quesería.

8	Estructura de costo	Componente no identificado por el investigador.
9	Fuentes de ingreso	Solamente el pago por recorridos guiados, en ese momento no tenía inventarios de quesos para su venta.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra evidencia fotográfica de las etapas del recorrido brindado por Quesos Pradales: cuidado de la granja (Foto 33 y 34), área de ordeña (Foto 35), elaboración de quesos (Foto 36), cava de maduración (Foto 37) y la degustación de queso (Foto 38); además del camino para llegar a la locación (Foto 31) y el área de degustación para grupos (Foto 32), en donde se puede observar la naturaleza que rodea esta finca.

Foto 31. Señalamiento



Fuente: elaboración propia

Foto 32. Área de cata



Fuente: elaboración propia

Foto 33. Corderos recién nacidos



Fuente: elaboración propia

Foto 34. Área de destete



Fuente: elaboración propia.

Foto 35. Área de ordeña



Fuente: elaboración propia

Foto 36. Quesería artesanal



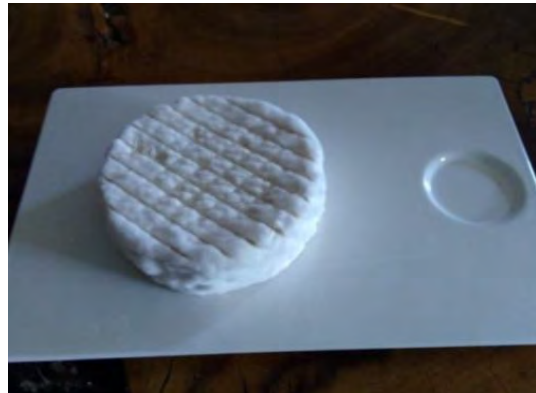
Fuente: elaboración propia.

Foto 37. Cava de maduración



Fuente: elaboración propia

Foto 38. Degustación de queso de oveja



Fuente: elaboración propia

Etapa 2

Entrevistado 4. Ing. Alcocer

Entrevistado 5. Directora Mónica Alcocer

Fecha: 11 de enero de 2018 Duración

- Fase 1. Guion de entrevista con duración de 15 minutos con 38 segundos

Realizada en las oficinas corporativas ubicadas en el centro de Querétaro, cabe mencionar que la entrevista fue dirigida al propietario de la finca el Ing. Alcocer quien solamente nos compartió la historia de su predio, canalizándonos después con su hija y directora. Se considera que gracias a esta fase se logró alcanzar un ambiente de confianza con el entrevistado, quién mostraba nervios al inicio de la videograbación.

- Fase 2. Aplicación del Lienzo Canvas desplegado en la Tabla 34.

Tabla 34. Lienzo Canvas completado por la directora de Quesos Pradales

Componente	Identificación
1 Proposición de valor	Quesos de oveja gourmet, experiencia de visita al lugar y capacitaciones para empleados
2 Clientes	Turismo local, de la Ciudad de México, Guanajuato y empresas
3 Canales	Facebook, publicidad y página web por medio de Turismo del Estado
4 Relaciones con clientes	Por Facebook a quien da like
5 Recursos Clave	Solicitó apoyo para su identificación
6 Actividades Claves	Solicitó apoyo para su identificación
7 Asociaciones Claves	Solicitó apoyo para su identificación
8 Estructura de costo	Compartimos costos fijos en conjunto y nos basamos en servicio
9 Fuentes de ingreso	Venta de quesos, visita del lugar y venta de carne ovina

Fuente: elaboración propia basado en el lienzo Canvas

- Fase 3. Guion de entrevista

Duración: 28 minutos con 11 segundos

Por medio de un vocabulario básico empresarial el entrevistado logró identificar los nueve componentes del Modelo de Negocio Canvas: proposición de valor, clientes, canales, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave, sociedades clave, estructura de costos y fuentes de ingreso.

En la tabla 35 se puede apreciar que en la etapa 1 el investigador no logró identificar en la visita guiada el componente segmentos de mercado ni estructura de costos, debido a que fue un recorrido privado. Cabe mencionar que la entrevistada No. 5 solicitó apoyo en la fase No. 2 para reconocer los componentes actividades clave, recursos clave y asociaciones clave, sin embargo en la fase No. 3 al realizarle una entrevista semiestructurada con un vocabulario empresarial

básico es capaz de reconocer todos los componentes del modelo negocio genérico en su modelo específico.

Tabla 35. Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en Quesos Pradales

Etapa	Etapa 1	Etapa 2	
		Fase 2	Fase 3
Propuesta de Valor	Sí	Sí	Sí
Segmentos Mercado	No	Sí	Sí
Canales	Sí	Sí	Sí
Relaciones con clientes	Sí	Sí	Sí
Recursos Claves	Sí	No	Sí
Actividades Claves	Sí	No	Sí
Sociedades Claves	Sí	No	Sí
Estructura de Costos	No	Sí	Sí
Fuentes de Ingreso	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

4.6 Triangulación

Una de las características distintivas del método estudio de caso es el acercamiento a la realidad del fenómeno estudiado desde cierto ángulo, por medio de la implementación de diferentes métodos e instrumentos de recolección de datos con el objetivo de alcanzar la rigidez y riqueza del estudio (Ambrosini et al., 2010).

Por lo tanto para esta investigación se utilizaron diferentes fuentes de recolección, las cuales ya fueron analizadas anteriormente como la obtención de evidencias de diferentes fuentes primarias y secundarias, la observación participante, el guion de entrevista dirigido a los tomadores de decisiones de diferentes empresas agroturísticas, la aplicación del Lienzo Canvas; quedando pendiente para este apartado las visitas y entrevistas a tour operadoras con el objetivo de investigar el fenómeno desde diferentes perspectivas.

4.6.1 Oficina de Turismo, Tour operadoras y Asociaciones

La cooperación y colaboración entre las empresas agroturísticas y las partes involucradas, es uno de los factores más importantes para alcanzar su potencial (Wilson et al., 2001), basado en el análisis de las entrevistas realizadas a las fincas y ranchos queseros se establece que los intermediarios son alianzas estratégicas y un canal importante de distribución. Por lo anterior se ha solicitado

información a la oficina de turismo, a diferentes puntos de venta y se ha entrevistado a la presidenta de la Asociación de guías turísticos con el objetivo de reconocer la importancia de los componentes de los modelos de negocios desde otro alcance.

- Oficina de Turismo del Estado de Querétaro.

En la oficina de Turismo de Querétaro se nos ha informado que los módulos de información turística localizados en varios puntos del centro histórico de Querétaro son proporcionados por parte del gobierno, sin embargo son operados por empresas privadas. Además se nos ha brindado la guía turística nombrada “Asomarte” que nos muestra las actividades a realizar en el estado, donde con el apoyo del departamento de servicio al turista se nos ha señalado las tour operadoras donde se oferta la Ruta del Arte, Queso y Vino, las cuáles son mostradas en la Tabla 36.

Tabla 36. Tour operadores que ofertan la Ruta del Queso

Empresa	Ubicación
Aventour	Querétaro
Descubre Alternativo	Querétaro
Palomas Tours Querétaro	Querétaro
Promo Tur	Querétaro
Querétaro Lindo	Querétaro
Turismo sin Límites	Querétaro
Vochotour	Querétaro
Ecoturismo los Cuervos	Bernal
La Peña Tours	Bernal
Destinos Turísticos Jaguares	Bernal
Tour Acueducto	Bernal
Turismo Alternativo	Tequisquiapan
Viajes y Enoturismo	Tequisquiapan
Vivetours	Tequisquiapan

Fuente: Elaboración propia basada en la Revista “Asomarte”.

Buhalis, (2000) establece que los intermediarios incrementan la eficiencia del proceso de distribución, siendo ejemplo de lo anterior los tour operadores y las agencias de viajes, además hace mención de sus funciones principales: identificar las necesidades, solicitudes y expectativas de los clientes, crear, publicitar y vender productos turísticos por medio de acuerdos comerciales con los proveedores, realizar los procesos de venta, reducción de precios por la compra

en volumen, asegurar la calidad de la proposición de valor, brindar información y recibir y dar retroalimentación sobre los servicios brindados. A continuación se hace mención de las tour operadoras a las que se les solicitó información sobre las excursiones ofertadas a la Ruta del Queso.

- Tour operadora Turismo sin límites.

Se visitó el módulo de información turística ubicado en una zona de gran afluencia en el Centro Histórico de Querétaro. El acercamiento fue como turista pensando que era un módulo perteneciente a la Secretaria de Turismo, sin embargo al aproximarnos para obtener información el Sr. Alberto Rubio ofreció la siguiente excursión operada por Turismo sin límites.

- Día mágico en Bernal: Con una duración de 10 horas, su costo de \$830 Adultos y \$730 niños y adultos mayores.

Servicios incluidos: transporte para visitar dos pueblos mágicos Peña de Bernal y Tequisquiapan, visitas guiadas a la vitivinícola de Freixenet y a la Finca de Quesos VAI ambas incluyendo degustación de su producto.

Cabe mencionar que se le hizo la petición al agente de visitar otra finca de quesos reemplazando la seleccionada por ellos, dando como respuesta que en este momento solamente tienen contemplado visitas a Finca y Quesos VAI, que en un par de días contarán con visitas guiadas al Rancho la Hondonada pero no en los días de mi estancia en Querétaro.

Foto 39. Módulo de información turística



Fuente: Elaboración propia

- 4.5.3 Promo Tur

Empresa con el Distintivo “M”, ubicada en el centro de la ciudad de Querétaro, quien ofrece la siguiente excursión entre su cartera de productos: Ruta de Arte, Queso y Vino con un precio de \$980.00 pesos por persona, con horario de salida a las 9:00 a.m. y regreso a las 6:00 p.m. con una duración aproximada de 8 horas visitando Quesos VAI, Cavas Freixenet y Viñedos la Redonda.

Foto 40. Oficinas Promo Tur



Fuente: elaboración propia

- Tour Acueducto

Su módulo de venta se encuentra en el corazón de Bernal a un costado de la iglesia, su representante de ventas la Srta. Alejandra nos ofreció una excursión para el día siguiente a la Vitivinícola Freixenet y a la Finca VAI por un precio de \$900.00 pesos persona, en el momento se solicitó un cambio de queso se nos informó que ellos solamente ofrecen recorridos a las empresas antes mencionadas.

Foto 41. Módulo de venta



Fuente: elaboración propia

- Ecoturismo los Cuervos

Tour operadora ubicada en la zona centro de Bernal, a la cual se le solicitó información para realizar una visita guiada a la Ruta del Arte, Queso y Vino, su agente de ventas la Srta. Blanca nos ofreció la siguiente opción: recorrido a Cavas Freixenet, Rancho la Hondonada, el museo el dulce y visita al invernadero de cactáceas, incluyendo dos copas de vino, una tabla de queso personal, entrada a todos los puntos de visita con recorridos guiados por un precio de \$900.00. Se hizo la solicitud de un cambio de queso debido a que esa ya se había visitado anteriormente, dando como respuesta que se requiere mínimo 5 personas para poder hacer un recorrido a la medida.

Foto 42. Publicidad de la excursión



Fuente: Elaboración propia

- Viajes y Enoturismo Tours

Se contaba con un interés especial para entrevistar a esta operadora ubicada en el pueblo mágico de Tequisquiapan ya que es la única empresa que oferta sus servicios con un enlace directo desde la página oficial de la Ruta Arte, Queso y Vino, sin embargo no se autorizó la realización de la entrevista, obteniendo solamente la información por medio de su página de internet. A continuación se resume la información obtenida.

Ellos se autodenominan los creadores de la Ruta del Queso y Vino, ofreciendo salidas desde Tequisquiapan, cuentan con una cartera amplia de productos interesante, ya que ofrecen excursiones con diferente tiempo de duración e incluso

hasta paquetes con hospedaje incluido. Sin embargo a pesar de la variedad existente, en todas sus opciones solamente ofrecen recorridos a Quesos Néole y Cava Bocanegra, ambas empresas pertenecientes al mismo propietario y ubicadas en el mismo municipio de la empresa tour operadora.

Ilustración 7. Producto ofertado por Enoturismo Tour

TOUR DE 6 HRS.
Salidas diarias: 10:00 a.m.
Mínimo 2 personas
Lugares a visitar:
• Fábrica de quesos Néole
• Cava de quesos Bocanegra
• Bodegas de Cote
• Finca Sala Vivé by Freixenet
• Tienda de Enoturismo
Incluye: Transporte, recorridos guiados, degustaciones de quesos, vinos, aderezos, mermeladas y pan artesanal, 2 copas de cristal de recuerdo y frasco de aderezo artesanal por adulto.
Adulto \$ 900 | Niño \$ 450
Andador Juárez 5, esquina con Guillermo Prieto, Centro Tequisquiapan Querétaro
Informes: 414 273-5718
viajesyenturismo.com.mx

TOUR QUESO, VINO Y BERNAL 5 HRS.
Salidas diarias: 10:30 y 12 hrs. Y 13:00 solo de L-V
Mínimo 2 personas
Lugares a visitar:
• Cava de quesos Bocanegra
• Viñedos La Redonda
• Bernal Pueblo Mágico
• Tienda de Enoturismo
Incluye: Transporte, recorridos guiados, degustaciones de quesos, vinos, aderezos, mermeladas y pan artesanal, 1 copa de cristal de recuerdo y frasco de aderezo artesanal por adulto.
Adulto \$ 660 | Niño \$ 400
Andador Juárez 5, esquina con Guillermo Prieto, Centro Tequisquiapan Querétaro
Informes: 414 273-5718
viajesyenturismo.com.mx

Paquete del amor 2018
Incluye:
• 1 Noche de hospedaje
• Habitación con cama king size
• Desayuno americano
• Tour a la Ruta del queso y vino a las 10:00 a.m., visitando:
1) Cava de quesos Bocanegra
2) Finca Sala Vivé con recorrido por el viñedo en tranvía
3) Bodegas de Cote; viñedo, cava y zona de vinificación.
4) Degustaciones de quesos, vinos, chocolates y 2 copas de cristal de recuerdo.
• A elegir: Comida a cena en pareja con menú especial en el Restaurante La Quercía en el centro de Tequisquiapan
• Bot. De vino espumoso por pareja
\$ 2,600 Por pers. + IVA
Noche adicional (hospedaje y desayuno)
Costo por persona \$ 900
HOTEL Rio, Hotel Posada del Virrey, Hotel Hampton Inn by Hilton Sdt

Tour del queso, vino y cerveza
Salidas: Jueves 1:00 p.m., Viernes a domingo 12:00 p.m., Duración: 6 hrs.
Lugares a visitar:
1) Cava de quesos Bocanegra, con degustación maridaje de 5 quesos y 2 vinos.
2) Viñedos la Redonda, con degustación de vino y copa de cristal de regalo
3) Cervecería Primus, recorrido por la fábrica y degustación de 3 tipos de cerveza.
Incluye transporte saliendo de Tequisquiapan, recorridos guiados, degustaciones de quesos, vinos, cerveza, 1 frasco chico de aderezo artesanal, copa y vaso de cristal de regalo.
Grupos a partir de 10 personas
Adulto \$800
Reserva en: viajesyenturismo.com.mx

PAQUETE VUELO EN GLOBO HOSPEDAJE & TOUR
1 Noche de hospedaje
1 Vuelo en globo aerostático a las 6 a.m.
1 Desayuno americano
1 Tour a la Ruta del queso y vino 6 hrs.
\$ 3,900 por adulto.
Precio por persona en base a ocupación doble en:
- Hotel Rio Tequisquiapan
- Hotel La Casona de Tequisquiapan
- Hotel Posada del Virrey
- Hotel Real de Tx
* TOUR es de 6 horas (inicia 10:30 am.) se visita: Fábrica de quesos Néole, Cava de quesos Bocanegra, Bodegas de Cote, y Finca Sala Vivé by Freixenet México con recorridos guiados y degustaciones de quesos y vinos.
Costo Niño de 5 a 9 años \$ 2,350
Viajes y Enoturismo
Juárez 16, Col. Centro Tequisquiapan Querétaro
Reserva: (414) 273-5718
www.viajesyenturismo.com.mx

Paquete Tour a la Ruta del queso y vino y hospedaje
Hotel Hampton Inn by Hilton San Juan del Rio
FEBRERO Y MARZO 2018
INCLUYE:
• Noche de hospedaje en Hotel Hampton Inn by Hilton San Juan del Rio.
• Desayuno americano tipo buffet por persona.
• Tour a la Ruta del queso y vino. Salida 9:30 y regreso 4:30 Transporte desde su hotel, se visitan los siguientes puntos:
1) Fábrica de quesos Néole.
2) Cava de quesos Bocanegra.
3) Finca Sala Vivé del Freixenet.
4) Bodegas de Cote.
5) Tienda de Enoturismo en Tequisquiapan, incluye degustaciones de quesos, vinos, aderezos artesanales, 2 copas de cristal de recuerdo y 1 souvenir de aderezo artesanal por adulto.
Adulto en ocupación doble: \$ 1,550
Niño (4 a 12 años) \$ 750
Precio más I.V.A.
Noche adicional (precio por persona) (Incluye hospedaje y desayuno)
Adulto en ocupación doble \$ 390
Niño (4 a 12 años) \$ 360
Precio más I.V.A.
* Semana Santa mínimo 2 noches.
RESERVA EN NUESTRO SITIO WEB
• Juárez 16, esquina Guillermo Prieto Col. Centro Tequisquiapan Querétaro Tel. 414 273 5718

Fuente: Portal de Enoturismo Tour.

- Asociación de Agentes de Viajes

Entrevistado No. 6 LAET Mariana Álvarez Díaz Barragán.

El día jueves 4 de enero se entrevistó a la Licenciada en Administración de Empresas Turísticas, Mariana Álvarez Díaz Barragán quien es directora de la agencia de turismo alternativo Descubre, la cual está ubicada en el centro de la ciudad de Querétaro contando con 18 años de experiencia en el ramo turístico; cabe mencionar que además cuenta con el nombramiento de presidenta de la

Asociación de Guías Turísticos de Querétaro. El interés de entrevistar a la licenciada Álvarez consiste en triangular la información adquirida por las cuatro empresas queseras entrevistadas y la información obtenida por medio de la entrevista semiestructurada.

*“A mí me ha tocado que algunos lugares, algunos **proveedores** no son tan abiertos a lograr convenios con operadores entonces ahí ya es una limitante para que las **tour operadoras** quieran trabajar con esa, simplemente desde el trato, la apertura que tienen para abrir un convenio, es lo que hace que escojas o no un lugar. Otra cosa muy importante que sean constantes, nos ha tocado lugares que hemos querido trabajar con ellos pero no tienen recorrido con horarios establecidos, no tiene nada de practicidad para nosotros y a veces hay turistas que te llegan en el momento y hay queserías que te dicen no avísame un día antes, ese factor es muy importante para que el **tour operador** decida trabajar con el **rancho**”¹.*

La presidenta de la asociación nos informa que sus servicios son personalizados y hechos a la medida, por lo tanto se le brindaron 3 perfiles de clientes con el objetivo de reconocer con cuales proveedores recurriría para crear su producto turístico.

1. Cliente conocedor con un poder adquisitivo alto que quiere conocer pueblo mágico, la quesería y un viñedo.

“Ofrecería un transporte de lujo con guía certificado para conocer D´Cote o Viñedos los Aztecas, Quesos San José María y Bernal”².

2. Cliente que quiere vivir la experiencia más directa.

“Sería Quesos VAI tienen el área donde participas como hacer el queso, del vino me iría por la cantidad que quieren pagar porque las experiencias en vinos son más caras”³.

3.- Cliente sin presupuesto que quiere conocer.

“Lo llevaría a VAI y definitivamente a Freixenet, y como te comenté nuestro destino ancla es Bernal”⁴.

¹ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 6

² Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 6

³ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 6

⁴ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 6

Capítulo V. Resultados

El bosquejo de esta investigación cualitativa ejecutada por medio del método de estudio de caso se cimentó en dos etapas, la primera radicó en la visita de diagnóstico y la subsecuente en la aplicación de una entrevista semiestructurada fragmentada en tres fases, la cual fue dirigida a sujetos claves. Cabe mencionar que en la segunda etapa del estudio se establecieron tres fases, reduciendo en cada una de ellas el grado de dificultad de reconocimiento de los componentes del modelo de negocio.

Etapas 1. Visita guiada por parte del investigador.

Etapas 2. Entrevista semiestructurada.

- Fase 1. Familiarización con la empresa, identificación del agroturismo como actividad complementaria y reconocimiento del concepto modelo de negocio por medio de una entrevista semiestructurada.
- Fase 2. Identificación de los componentes de modelo de negocio genérico en su modelo específico por medio del llenado del Lienzo Canvas.
- Fase 3. Identificación de los componentes del Modelo de Negocio genérico Canvas en su modelo específico por medio de una entrevista semiestructurada utilizando un lenguaje básico empresarial.

A continuación se comparten los principales hallazgos obtenidos de cada una de las fases que se establecieron en la entrevista.

Etapas 1. Visita guiada por parte del investigador.

Por medio de la observación participante y el diálogo informal con los guías de la excursión en cada una de las fincas pertenecientes a este estudio, el investigador fue capaz de identificar la generalidad de los componentes del modelo de negocio Canvas. Lo anterior con el objetivo de reconocer su existencia y poder desarrollar la siguiente etapa con sus respectivas fases.

Etapas 2. Entrevista semiestructurada.

- Fase 1

El análisis de las cuatro fincas estudiadas expuso la necesidad de la reestructuración de sus actividades debido a los cambios y desafíos enfrentados en las últimas décadas, tomando primero la decisión de convertirse en compradores de su propio producto, y por consecuente cerrar el ciclo de producción y minimizar la limitante del poco valor brindado a la leche.

“A partir del año 2000 inician con el proceso de quesos y de lácteos”⁵

“Ya para el 2003 empezamos a tener las primeras borregas lecheras, de ahí empezamos a hacer lo que son los quesos orgánicos de leche de oveja marca Rancho Santa Marina”⁶

Posterior a la incursión a la actividad productora de quesos y otros derivados lácteos se percatan que sus productos no han adquirido el reconocimiento ni el valor económico deseado; por lo tanto gracias a las visitas educativas y la curiosidad por parte de la sociedad de conocer las actividades y disfrutar la vida del campo se visualiza una oportunidad de diversificación por medio del turismo.

“La misma gente no lo fue pidiendo, el queso de oveja no es conocido en México, entonces mucha gente te empieza a buscar y empieza a preguntar cómo le haces porque se preguntan si de veras se ordeñan ovejas.”⁷

“En el 2004 y 2005 cuando comenzaron a visitar estas personas pero más con fines de negocio o fines educativos, ya para el 2007 y 2008 empezaban a venir los primeros grupos que no tenían que ver con actividades agronómicas y las actividades veterinarias”⁸

“Qué pasó nosotros a partir del año 2010, 2011 fue que empezamos a hacer tours ya más en forma no tan especializados a esa área de escuelas sino más bien tratar de enfocarnos a otros mercados”⁹

Las actividades agroturísticas han sido instituidas como acciones complementarias en las fincas pertenecientes a la Ruta del Queso en el estado de Querétaro, sin embargo en esta fase se expuso el uso incorrecto del término turismo rural, debido al desconocimiento del concepto agroturismo, ya que solamente fue aludido por un entrevistado. A continuación se mencionan los beneficios alcanzados por medio

⁵ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 2, 14 de enero de 2018

⁶ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

⁷ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 4, 11 de enero de 2018

⁸ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

⁹ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 2, 14 de enero de 2018

de la diversificación, siendo el posicionamiento de la marca el beneficio admitido por los entrevistados como el de mayor impacto.

“Tener una mejor posición del valor de tu producto, tener un ingreso extra que empieza cada vez a ser de los más importantes dentro del rancho”¹⁰

“Iniciaron una parte de turismo como un posicionamiento de marca, porque viene muchísima gente de todos lados, el turismo para nosotros es muy importante porque nos ayuda a pegar la imagen del producto en sus lugares de origen”.¹¹

“Te das a conocer más y das credibilidad a tu producto, la gente al conocerte al ver como haces el proceso se casa a tu producto, no es un producto ajeno que no sabes ni de dónde viene ni como se hace yo creo que eso le ayuda mucho a la misma marca”¹²

Otros beneficios mencionados por los entrevistados son los ingresos extras, la creación de nuevos empleos en la comunidad, al igual que la optimización de los recursos ya existentes.

- Creación de fuentes de empleo

“Se ha generado otro tipo de empleo que antes no existía. Toda la gente que trabaja con nosotros es de la localidad”.¹³

“Tenemos 20 empleados y es la parte que te hablaba de la responsabilidad social resulta que el grupo vulnerable que vimos eran las mamás”.¹⁴

- Optimización de los recursos existentes

“Y si decimos que en una explotación de quesos que tienes tú la producción del ganado, tienes los animales”¹⁵

Como se puede observar en la Tabla 37 los problemas enfrentados por las queseras, las razones y beneficios de complementar sus actividades con el turismo al igual que los beneficios son afines entre ellos y sustentan pero no generalizan las proposiciones expuestas en el marco teórico en base a lo propuesto por Tew y Barbieri, (2012); y Barbieri y Mschenga, (2008).

¹⁰ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

¹¹ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 2, 14 de enero de 2018

¹² Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 4, 11 de enero de 2018

¹³ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 4, 11 de enero de 2018

¹⁴ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

¹⁵ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

Tabla 37. Comparativo de la primera etapa

Quesos	Santa Marina	La Hondonada	VAI	Pradales
Problemas enfrentados	Falta de protección y apoyo del gobierno	Venta y valor de la leche	Venta y valor del producto	Llegar al cliente final
Razones complementarias	Solicitud de la gente	Solicitud de escuelas	Interés de la gente conocer el proceso	
Beneficios Agroturismo	Posicionamiento de marca, ingresos extras, aprovechamiento de infraestructura, fuentes de empleo y ventas del producto	Posicionamiento de marca, ingresos por entradas, empleo local y ventas del producto.	Económico, generación empleo, redes de productores locales, cliente obtenga queso de calidad, incremento de ventas y gran orgullo.	Posicionamiento de la marca, empleo local.
Beneficios Ruta del Queso		Promoción	Publicidad	Publicidad y promoción gratuita y alianzas

Fuente: Elaboración propia

Debido al constante cambio y a la evolución del entorno donde se desenvuelven las empresas agroturísticas, mana la importancia de que las mismas reconozcan su modelo de negocio específico al igual que sus componentes, con la finalidad de actualizar esta herramienta estratégica periódicamente. Morris et al. (2005) opina que existen empresarios que han desarrollado su modelo de negocio de la mano de la planeación del proyecto, sin embargo otros comienzan sus operaciones con modelos inconclusos o sin el conocimiento del mismo. Los resultados de esta investigación mostraron que existe confusión por parte de los tomadores de decisiones sobre el significado de un modelo de negocio, ya que solamente el entrevistado No. 1 logró en esta primera etapa de la entrevista reconocer el concepto y su importancia.

“Para nosotros el modelo de negocio es la estructura que tiene llevar la empresa y es la que nos ayuda ir tomando decisiones y ver que alcances debemos de tener, es el orden dentro de la empresa, digamos que como la columna vertebral; esto nos ha ayudado a llevar los crecimientos que hemos ido teniendo. Nos enseña a volver re direccionar el camino a donde lo habíamos

*planteado desde un principio. Si tenemos un modelo de negocio y lo hicimos por medio de Nafinsa en el 2008, y lo hemos ido tomando para volver a reestructurar como van las cosas”.*¹⁶

No obstante a la confusión o desconocimiento sobre el significado por parte del entrevistado 2, 3 y 4, se logra identificar la evolución en la comprensión del concepto conforme el avance de las diferentes fases que comprenden la entrevista.

Entrevistado No. 3

Pregunta primera fase de la entrevista: ¿Qué es un modelo de negocio? ¿Manejan un modelo de negocio?, favor de describirlo.

*“Nada más si refréscame un poquito, un modelo de negocio estás hablando a que si tenemos un modelo de gestión; manejamos un sistema de gestión de calidad”.*¹⁷

Pregunta al término de la entrevista: ¿Qué es un modelo de negocio?

*“Para mí un modelo de negocio es estar completamente consciente de que una empresa es como un ser humano que tiene muchas relaciones y que tienen que estar muy bien cuidadas y muy balanceadas y no puede haber una más o una menos. O estoy balanceando y cuidando cada uno de estos puntos o mi negocio dura dos años”.*¹⁸

Cabe mencionar que el siguiente entrevistado a pesar de mejorar su definición siguió confundiendo el término modelo de negocio con un plan de negocio.

Entrevistado No. 4

Pregunta primera fase de la entrevista: ¿Qué es un modelo de negocio? ¿Manejan un modelo de negocio?, favor de describirlo.

*“No todavía no, apenas este año se va a reestructurar para formalizar las visitas al negocio porque se ha ido retomando dos caminos primero era mucho distribución y ahorita estamos en el turismo, entonces se hará un nuevo plan de negocios”.*¹⁹

Pregunta al término de la entrevista: ¿Qué es un modelo de negocio?

*“Pues es tener organizado toda tu estructura de proceso, o sea u plan de negocio es un mapa mental para ir mejorando ciertas etapas e irte fijando en cual ponerle más atención o mejorar en ciertas cosas, muchas veces te pierdes en producción y no estás viendo ventas o te pierdes en otro lado, el plan de negocio siento que te ayuda a estructurarte más en el negocio para ver las debilidades o fortalezas que tienes”.*²⁰

¹⁶ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

¹⁷ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 3, 15 de enero de 2018

¹⁸ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 3, 15 de enero de 2018

¹⁹ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 5, 11 de enero de 2018

²⁰ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 5, 11 de enero de 2018

Tabla 38. Reconocimiento del concepto modelo de negocio

FASE	Entrevistado	1	2	3	4
1	Reconocimiento del concepto modelo de negocio al inicio de la entrevista.	Sí	No	No	No
1	La empresa reconoce contar con un modelo de negocio específico	Sí	Sí	No	No
3	Reconocimiento del concepto modelo de negocio al término de la entrevista.	N/A	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia

Fase 2.

- Identificar los componentes del Modelo genérico Canvas al contar solamente con el lienzo que muestra solamente los títulos de los componentes sin una descripción de cada uno de ellos.

Cabe mencionar que todos los entrevistados aceptaron el desconocer la existencia del Modelo de Negocio Canvas y el nunca haber tenido la oportunidad de llenar una plantilla que identificara los componentes de un modelo genérico. En esta fase el entrevistado No. 2 logró identificar y familiarizarse rápidamente con todos los componentes del modelo expuesto, mientras el entrevistado No. 3 solamente no reconoció el significado del componente “estructura de costos”, por el contrario el entrevistado No. 4 solicitó apoyo para el llenado del lienzo debido al desconocimiento de los términos utilizados.

Tabla 39. Reconocimiento de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en fase 2

FASE	Entrevistado	1	2	3	4
2	Reconocimiento de los componentes del Modelo de Negocio en el Lienzo Canvas	Sí	Sí	Sí	No

Fuente: Elaboración propia

Fase 3

- Identificación de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en su modelo de negocio específico por medio de una entrevista semiestructura utilizando un lenguaje empresarial básico.

El entrevistado 4 quien fue el representante de la empresa agroturística que no logró reconocer e identificar los bloques del modelo en las etapas anteriores, en la última fase donde se realiza una entrevista con un lenguaje básico empresarial es capaz de notar la presencia de todos los componentes.

Tabla 40. Reconocimiento de los componentes del Modelo de Negocio Canvas en fase 3

FASE	Entrevistado	1	2	3	4
3	Reconocimiento de los componentes de Modelo de Negocio en entrevista	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que al final de este proceso de la entrevista, todos los consultados lograron registrar los componentes del Modelo de Negocio Canvas, nos percatamos de la familiarizaron con algunos componentes frente a otros. En este caso los pilares producto e interface para el cliente fueron el menor desafío para los entrevistados, mientras los términos en los que mostraron más desconocimiento fueron los conceptos pertenecientes a los pilares infraestructura y aspectos financieros, los cuales pueden ser observados en la Tabla 42.

Tabla 41. Componentes del Modelo de Negocio Canvas con dificultad de identificación

Pillar	Bloques del Modelo de negocio	Descripción
Producto	Proposición de Valor	Productos y servicios de la firma
Interface del Cliente	Segmentos de Mercado	Clientes a quien se le ofrece la proposición de valor.
	Canal de distribución	Como se contacta a los clientes
	Relación con los clientes	Vínculos entre la firma y el cliente.
Infraestructura	Recursos clave	Activos para la creación y captura de valor.
	Actividades clave	Procesos para creación y captura de valor.
	Red de Asociados	Acuerdos cooperativos con otras compañías.
Aspectos Financieros	Estructura de Costo	Costos incurridos para la creación y captura de valor
	Modelo de ingreso	La forma en que la compañía genera utilidades

Fuente: Elaboración propia basado en Osterwalder et al, (2005)

Basado en la entrevista al presidente de la Asociación de Guías turísticas de Querétaro, constatamos la importancia brindada a los componentes proposición de valor, segmentos de mercado, canales, relaciones con el cliente, actividades claves y fuentes de ingreso para la aceptación de alianzas estratégicas con las queseras. Cabe mencionar además que las dos queseras con más volumen de visitantes son Quesos VAI y Rancho la Hondonada, las cuáles fueron las que reconocieron contar con acuerdos comerciales, lo cual fue constatado al solicitar itinerarios en algunas tour operadoras ubicadas en Querétaro y Bernal.

*“En la **asociación** por ejemplo, hay guías de turistas y **tour operadores**, y por ejemplo ellos trabajan con diferentes queserías, es mucho las **necesidades** del **cliente**, hay algunos ranchos que son mucho más **accesibles**, nosotros ofrecemos como opciones, y mucho se va a deber a lo que escoge el turista”.*²¹

*“A mí me ha tocado que algunos lugares, algunos **proveedores** no son tan abiertos a lograr convenios con operadores entonces ahí ya es una limitante para que las **tour operadoras** quieran trabajar con esa, simplemente desde el trato, la apertura que tienen para abrir un convenio, es lo que hace que escojas o no un lugar”.*²²

*“Siento que tiene más afluencia Vai que la Hondonada, por las instalaciones probablemente porque es muy bonita y tiene mucho que **producto** ofrecer como **venta**, la gente prefiere caminar en el campo ver las vacas es mucho más atractivo que es lo que ofrece VAI y la Hondonada. Una cosa es que ellos se dediquen a hacer quesos a que hagan una propuesta turística, esto es muy importante VAI hizo toda la propuesta turística”.*²³

*“Nosotros vivimos de los tours, entonces el que logra hacer un buen convenio, yo voy a hacer un folleto, yo voy a invertir, voy a promoverlo y yo estoy en la ciudad donde está la **gente** pidiendo los tours, hay una parte importante de movimiento que nosotros manejamos. Claro que todo va ser importante las **ferias**, la **publicidad** que tengan en **internet**, las **alianzas** que tienen con las vitivinícolas o sea pueden hacer un **paquete**”.*²⁴

²¹ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 6

²² Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 6

²³ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 6

²⁴ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 6

Capítulo VI. Discusión de los Resultados

El capítulo tres posiciona a Querétaro como un estado que cuenta con una tercera parte de su población habitando en comunidades rurales, las cuales participan en actividades agrícolas y ganaderas. Por lo tanto debido al fomento de desarrollo turístico implementado en los municipios del Marqués, Ezequiel Montes, Colón y Huimilpan y también a que estas áreas son consideradas idóneas para la agricultura y el pastoreo de ganado bovino, ovino y caprino se ha establecido una alianza cooperativa entre las queseras existentes en estos municipios, con el objetivo de diversificar las actividades primarias, crear el producto turístico denominado “La Ruta del Queso”, la cual forma parte de la Ruta Arte, Queso y Vino.

En este estudio se lograron identificar once empresas agroturísticas dedicadas a la producción de quesos en el estado de Querétaro, sin embargo a pesar del esfuerzo realizado solamente se logra la visita de diagnóstico a seis de ellas y como resultado a la aplicación de criterios de exclusión e inclusión se seleccionaron 4 fincas que han complementado su actividad primaria con el turismo. Por lo tanto, debido a la muestra limitada utilizada en esta investigación cualitativa no es posible generalizar los resultados, sin embargo a continuación se discuten los principales hallazgos.

Al comparar la literatura analizada con los resultados mostrados en el capítulo anterior se observa que la crisis del campo, los cambios políticos, sociales y económicos han traído desafíos a las empresas agroturísticas pertenecientes a este estudio, ya que los entrevistados plantean entre sus principales problemáticas la distribución y el poco valor obtenido por la leche; por lo tanto los propietarios deciden cerrar el ciclo de venta al convertirse en sus propios compradores por medio de la creación de otros productos lácteos como los quesos.

A pesar de la variedad de autores que enfocan al agroturismo como la actividad diversificadora adecuada para las empresas dedicadas a actividades primarias (Barbieri et al., 2008, Yang et al., 2010 Tew y Barbieri, 2012) y del doble uso brindado a la infraestructura instalada por parte de las granjas entrevistadas, se

considera que no todas las empresas son capaces de complementarse con la actividad turística ya que se requiere una inversión para acondicionar las instalaciones y brindar un servicio de calidad a los visitantes.

Gracias a la solicitud de escuelas y el interés de la población urbana en conocer los procesos de producción de estas fincas deciden abrir sus puertas, demostrando el interés de diversificar sus actividades por medio de proyectos educativos y después a través de la recreación y el turismo, sin embargo en los resultados de este estudio pudimos constatar la presencia de otras formas de diversificación propuestas por Barbieri et al. (2008) como es el caso de la introducción de las ovejas por parte de algunos ranchos, el desarrollo de procesos sustentables 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, servicios de consultoría para escuelas y propietarios de otras fincas y por último la creación de nuevos productos lácteos como dulce de leche y yogurt.

Los temas tratados consideran que el uso del concepto turismo rural, de granja, basado en la granja y el agroturismo han sido utilizados como sinónimos, por lo tanto han traído consecuencias en el entendimiento y uso del término por parte del investigador y los entrevistados, sin embargo gracias a la clasificación propuesta por Philip et al., (2010) no solamente se logra el esclarecimiento del concepto sino además permite delimitar nuestro estudio a aquellas empresas agroturísticas escenificadas y auténticas respaldando la necesidad de una definición en consenso del término agroturismo.

A pesar de que el análisis de contenido plantea aportaciones por parte de los investigadores sobre los beneficios del agroturismo en el desarrollo rural sostenible (Yang et al., 2010), los resultados de esta investigación muestran que a pesar de existir aportaciones al pilar económico, social y ambiental en las empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso no se encuentran equilibrados.

1. Pilar económico

El objetivo de este pilar es alcanzar la eficiencia económica, pero a pesar del reconocimiento por parte de los entrevistados sobre el incremento de los ingresos por el pago de visitas guiadas y la venta de productos a los nuevos clientes captados, coinciden en que el mayor beneficio obtenido es el posicionamiento de la marca.

2. Equidad social

Este pilar busca el beneficio de la sociedad local por medio de la generación de empleo, del desarrollo de la comunidad, la preservación de la identidad y la herencia cultural del campo, sin embargo los resultados obtenidos no demuestran una mejora en la calidad de vida de los participantes de la granja, ya que la finca mejor posicionada en el mercado solamente genera 10 empleos turísticos, sin embargo si ha logrado un mínimo impacto en el apoyo a grupos vulnerables de la sociedad y contribución de empleos directos de la actividad primaria.

3. Preservación del Medio ambiente

Entre sus principales objetivos se encuentra el uso racional de los recursos naturales, la preservación de la biodiversidad y de los paisajes del campo, sin embargo el alcance limitado de este estudio no permite generalizar los impactos obtenidos en esta área, lo que sí se puede mencionar es que todas las fincas pertenecientes a este estudio han implementado estrategias sostenibles con el medio ambiente como el uso de biodigestor de estiércol, biofertilizantes, sistemas de riego por goteo y paneles solares.

La literatura analizada establece la importancia del reconocimiento y aplicación de estrategias por medio de un modelo de negocio para el buen desempeño de las empresas (Shafer et al., 2004; Morris et al., 2005; Chen, 2003 y Walker, 2009), y a pesar que el término modelo de negocios es comúnmente utilizado en el ámbito empresarial, los tomadores de decisiones de las empresas pertenecientes a la Ruta del Queso lo confunden con un plan de negocios o modelo de calidad. Por lo

tanto los resultados de esta investigación contrastan que los tomadores de decisiones de las empresas agroturísticas no reconocen el concepto modelo de negocio ni sus componentes, por lo tanto se plantea la problemática de la visualización, entendimiento y comunicación de la captura y entrega de valor por parte de las empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso, respaldando las aportaciones de Yang et al. (2010) quienes aportan que las empresas agroturísticas establecen sus estrategias por medio de la imitación y analizan la eficiencia de sus resultados a través de la prueba y el error.

Sin embargo, otro hallazgo obtenido es la capacidad de los tomadores de decisiones para visualizar, entender y representar, el modelo de negocio y sus componentes con el apoyo de un marco genérico, respaldando las aportaciones de Teece, (2010) y Magretta, (2002), quienes establecen que todas las firmas cuentan con un modelo de negocio pero no todas son capaces de reconocerlo por sí solas.

Por lo tanto con el apoyo del Modelo de Negocio genérico Canvas todos los entrevistados lograron identificar los componentes del Modelo de Negocio Canvas en alguna de las fases del instrumento aplicado, y se logró detectar la familiarización con la que cuentan los tomadores de decisiones con los componentes proposición de valor, segmentos de mercado, canales de distribución, relaciones con los clientes, asociaciones clave, fuentes de ingreso y la dificultad presentada para identificar los componentes recursos clave, actividades clave y la estructura de costos. Lo anterior se asume como resultado a que los tomadores de decisiones se encuentran inmersos constantemente y le prestan mayor interés a los productos y servicios que ofrece la firma, los clientes que visitan la granja, los vínculos entre los antes mencionados, los acuerdos cooperativos con otras empresas y la forma de generar ingresos.

Cabe recordar las aportaciones de Linder y Cantrell, (2000) y Magretta (2002), quienes establecen que los componentes de un modelo no deben ser considerados de forma aislada, ya que existe interacción entre ellos dentro de un sistema; los capítulos anteriores nos demuestran que las empresas entrevistadas

cuentan con una propuesta semejante, la cual ha sido obtenida por la imitación del producto, sin embargo en los últimos años han comenzado a diferenciarse por medio de atributos como la novedad y personalización del producto (Rancho la Hondonada), el precio y accesibilidad (Quesos VAI), la novedad y estatus (Rancho Santa Marina); además de la implementación de actividades distintivas en alguna de las etapas del recorrido guiado, por ejemplo Quesos Santa Marina es el único rancho que permite participar en el proceso de la ordeña, La Hondonada brinda una degustación y maridaje de alta calidad con una explicación profesional, Fincas VAI te permite sentirte un quesero al poder simular el proceso de elaboración del queso y por último el conocer una cava real desde su interior gracias a Quesos Pradales.

Capítulo VII. Conclusión

Se considera que los objetivos establecidos en la etapa introductoria de esta investigación fueron alcanzados, sin embargo en base a la muestra limitada de cuatro casos particulares que formaron parte de este estudio cualitativo no se logra generalizar los resultados obtenidos, ni proponer una conclusión teórica; sin embargo se considera que los hallazgos encontrados aportan argumentos que pueden ser pilar para futuras líneas de investigación y la contribución de nuevo conocimiento en temas de agroturismo y modelos de negocio; al igual que brindar un herramienta operativa para los tomadores de decisiones.

Precisemos antes que nada que los resultados de esta investigación no consideran al agroturismo como la solución a los problemas y desafíos a los que se ha estado enfrentando el campo, sin embargo su implementación ha brindado beneficios a las empresas agroturísticas pertenecientes al objeto de estudio. Por ejemplo, los ranchos y fincas pertenecientes a la Ruta del Queso se han apoyado por medio de la introducción de actividades de transformación o secundarias, las cuales se han complementado en la última década con servicios turísticos; siendo más específicos los cuatro ranchos productores de leche analizados en este estudio se han enfrentado a la problemática de la comercialización y la obtención del valor de la leche; por lo anterior deciden reestructurar su infraestructura para lograr diversificar su actividad al transformar la materia prima en productos lácteos, principalmente quesos. Pero gracias a la solicitud de la gente en querer conocer lo que hay detrás de los productos lácteos, además de la cercanía de la Ruta del Queso con la ciudad de Querétaro y otros ciudades importantes emisoras de turistas como la ciudad de México han aportado una demanda a la oferta agroturística, por lo tanto las queserías deciden abrir las puertas de sus ranchos primero con fines didácticos y después con fines de recreación; sin embargo llama la atención que al complementar la actividad primaria con el turismo las empresas presentan otras formas de diversificación propuestas por Barbieri et al. (2008) como la introducción de nuevo ganado, la aplicación de procesos sustentables para la elaboración de productos lácteos, preservación de la infraestructura con valor histórico y cultural, servicios educativos y consultoría, al igual que el valor

agregado a la materia prima dando como resultado ampliación en la cartera de productos lácteos ofertados.

Como se mencionó anteriormente no se considera que la diversificación por medio del agroturismo sea la solución a los problemas inherentes de las comunidades rurales, sin embargo los entrevistados coinciden en que complementar sus actividades les ha traído múltiples beneficios siendo el más enfatizado el posicionamiento de la marca sobre los ingresos extras, la creación de empleo para la comunidad y la optimización de las infraestructura existente.

Las fincas entrevistadas trabajan bajo el esquema y la copia de otros proyectos agroturísticos, haciendo innovaciones a su proposición de valor por medio de la incorporación de nuevos servicios que han sido implementados por otras empresas, por lo tanto se detecta la necesidad del reconocimiento del término agroturismo y modelo de negocio con la finalidad de que dichas empresas sean capaces de obtener toda su potencialidad.

A pesar de que el término modelo de negocio es usado frecuentemente, los tomadores de decisiones, propietarios y directores no se identifican con el término causando confusión en su definición, reconocimiento, descripción y por lo tanto en la comunicación al resto de la empresa; sin embargo con el apoyo de modelos de negocios genéricos los tomadores de decisiones lograron reconocer su modelo de negocio específico; además se observa la inconsistencia en las relaciones entre los componentes, al enfocar sus recursos claves y estrategias a la creación de valor y dejando a un lado la captura trayendo como consecuencia la reducción de la rentabilidad de la empresa; o por el contrario mayor enfoque en la captura de valor sobre la entrega trayendo como resultado la insatisfacción del cliente.

Gracias al Modelo de Negocios Canvas el cual fue utilizado como modelo genérico para reconocer los componentes de los modelos específicos de las empresas agroturísticas nos percatamos de que no existe un conjunto de elementos que se ajuste a todas las empresas, es por ello que se concluye que es compromiso de cada unidad de negocio la implementación de su forma de creación y captura de

valor. Otro hallazgo encontrado es que los directores y/o propietarios no son capaces de relacionar todos los componentes del Modelo de Negocio genérico Canvas en la toma de decisiones estratégicas con la misma facilidad, por lo tanto no solamente se considera necesaria la identificación de los mismos, sino además se debe de prestar atención a todas las interacciones existentes entre los componentes para lograr representarlo como un sistema, ya que el modelo de negocio es más fuerte que cada uno de sus componentes.

Sobre la base de las ideas expuestas, se considera que la Ruta del Queso es una red de proyectos agroturísticos que busca el fomento del turismo en el estado de Querétaro, por lo tanto es importante la comprensión e identificación de los componentes del modelo de negocio en las empresas agroturísticas pertenecientes a la ruta, ya que los resultados de este estudio de caso demostraron que algunas de las empresas no tienen conocimiento claro de su modelo o simplemente nunca lo han desarrollado, sin embargo al utilizar como guía una representación genérica son capaces de reconocer los componentes de su modelo específico. Basado en la información obtenida durante esta investigación, pudimos observar que cada vez son más las fincas dedicadas a las actividades primarias y secundarias que deciden complementar su actividad por medio del turismo; y a pesar que los tomadores de decisiones de las empresas agroturísticas entrevistadas resaltan como beneficio principal el posicionamiento de su marca sobre los ingresos adquiridos por las entradas a sus recorridos guiados, se observa que los propietarios y directores entrevistados no cuentan con una idea clara sobre el significado de un modelo de negocio, ni reconocen la existencia de representaciones de modelos genéricos que les puede apoyar en la identificación de los componentes de sus modelos específicos. Y a pesar de ser capaces de reconocer sus componentes en medida que se les brinda la información con un vocabulario básico empresarial, no todos logran ver la relación existente entre todos los componentes como directriz para la formulación de sus estrategias.

Por lo anterior se espera que esta investigación empírica haya logrado crear nuevo interés en el desarrollo de nuevas investigaciones enfocadas en los modelos de negocios para que puedan ser utilizados como herramientas de desarrollo y competitividad en las fincas que piensan incursionar en el agroturismo, en las que ya complementan su actividad primaria o secundaria con el turismo y las requieren una reestructuración debido las innovaciones que implementadas

7.1 Limitantes del estudio

Las limitaciones encontradas en esta investigación de naturaleza descriptiva no permiten generalizar los resultados obtenidos, sin embargo si se considera una aportación de conocimiento para futuras líneas de investigación. A continuación se mencionan los principales desafíos enfrentados para la realización de este estudio.

- Inexistencia de una base de datos que brinde el listado de empresas agroturísticas en México.
- Vacío de información pública sobre estadísticas de crecimiento en las empresas agroturísticas en México.
- Acceso denegado a fuentes secundarias de las fincas pertenecientes al estudio como reportes financieros y contables.
- Alcance limitado del estudio al no lograr obtener información durante la entrevista sobre fuentes de ingreso y márgenes de utilidad, con el objetivo de establecer relaciones con el desempeño de la empresa.
- Muestra reducida de empresas agroturísticas para el análisis estadístico y falta de teorías que se ajusten al objetivo del estudio.
- Investigaciones limitadas a la demanda, beneficios, metas y perfiles de los dirigentes de empresas agroturísticas, trayendo como consecuencia la falta de madurez del concepto y confusión en la clasificación del agroturismo.
- Literatura limitada en temas de desarrollo de empresas agroturísticas y modelos de negocios en temas de organización.

- Poca existencia de estudios de modelos de negocio en actividades agropecuarias e inexistentes en empresas agroturísticas.
- Escases de investigaciones enfocadas a la creación de nuevas representaciones que establezcan los componentes de nuevos modelos de negocios genéricos.

7.2 Futuras líneas de investigación

A consecuencia de los desafíos encontrados en esta investigación, el alcance del estudio se restringió solamente a la implementación del turismo como actividad complementaria a la granja, el reconocimiento de los modelos de negocio en empresas agroturísticas pertenecientes a la Ruta del Queso y a la identificación de los componentes del Modelo genérico Canvas en los modelos específicos. Por lo tanto debido a que los constructos analizados son limitados en la literatura existente, se considera pertinente la creación de nuevo conocimiento de los siguientes temas en el ámbito académico y empresarial.

Modelos de negocio

1. Investigaciones que brinden aportaciones conceptuales para la creación de teoría que permita desarrollar nuevos modelos de negocio genéricos, que analicen la interdependencia y relaciones causales entre la aplicación de un modelo, sus componentes y el alcance de los objetivos de la empresa; estudios que establezcan las metodologías que apoyen a evaluar y medir la calidad de los modelos existentes y su rigidez, al igual que réplicas de estudios ya existentes que fortalezcan el conocimiento académico. Dando como resultado material que pueda ser utilizado como referencia en estudios organizacionales y herramientas de apoyo en la toma de decisión empresarial.

2. Modelos de negocio en empresas agroturísticas

Cada vez son más las empresas productoras de leche, queso y vino que han decidido complementar sus actividades con el turismo y darle un doble uso a su infraestructura, además nuevos productos turísticos están incursionando en el mercado como la extracción de tu propio panal, pesca de langosta o vivir la

experiencia de la minería. Por lo tanto se considera necesario estudios sobre los modelos de negocios sustentables existentes en empresas agroturísticas, su innovación y la interdependencia existente entre ambos constructos desde un ángulo económico, social y ambiental.

Referencias

- Ambrosini, V., Bowman, C., y Collier, N. (2010). Using teaching case studies for management research. *Strategic Organization*, 8(3), 206-229. doi: 10.1177/1476127010374254
- Arguello, C., Espinoza, A., Sánchez, M., Cevallos, W., Mejía, C., Piray, M. y Buestan, C. (2017). Agroturismo como modelo de negocio para dinamizar la economía familiar de los pequeños agricultores de Alausí y Cumanda de la provincia de Chimborazo. *European Scientific Journal*, 13(32), 187-204. Doi:10.19044/esj.2017.v13n32p187
- Amit, R. y Zott, C. (2001). Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, (22)6, 493-520. doi: 10.1002/smj.187
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, I., Johannesson, P., Grégoire, B., Schmitt, M., Dubois, E., Abels, S., Hahn, A., Gordjin, J., Weigand, H. y Wangler, B. (2006). Towards a Reference Ontology for Business Models, Conferencia llevada a cabo en *International Conference on Conceptual Modeling*, Tucson, Arizona.
- 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.
- Aspara, J., Hietanen, J. y Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs. replication: Financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing* 18(1), 39–56.
- Aspara, J., Lamberg, J., Laukia, A. y Tikkanen, H. (2011). Strategic management of business model transformation: Lessons from Nokia. *Management Decision*, 49(4), 622–647.
- Aspara, J., Lamberg, J.A., Laukia, A., Tikkanen, H., 2013. Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459-474.
- Austin, J. y Vancouver, J. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process and content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338-375.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward an unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Barbieri, C. (2010). An Important-Performance Analysis of the Motivation behind Agritourism and Other Farm Enterprise Developments in Canada. *Journal of Rural and Community Development*, 5(1/2), 1-20.
- Barbieri, C. y Mshenga, P. (2008). The role of the firm and owner characteristics on the performance of agritourism farms. *Sociologia ruralis*, 48(2), 166-183.
- Barbieri, C., Mahoney, E. y Butler, L. (2008). Understanding the nature and extent of farm and ranch diversification in North America. *Rural Sociology*, 73(2), 205-229.
- Barbieri, C. y Valdivia, C. (2010). Recreation and agroforestry: examining new dimensions of multifunctionality in family farms. *Journal of Rural Studies*, 26(4), 465-473.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J. (1999). How firm capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40(3): 137-146.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J. y Arikan, A. (2001). *The resource-based view: Origins and implications*. Handbook of Strategic Management: 124-188. Oxford: Blackwell.
- Barlas, Y., Damianos, D., Dimara, E., Kasimis, C. y Skuras, D. (2001). Factors Influencing the Integration of Alternative Farm Enterprises Into the Agro-Food System. *Rural Sociology*, 66(3), 342-358.
- Blanco, M. y 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).
- Bock, A., Opsahl, T., George, G. y Gann D. (2012). The effects of culture and Structure on Strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279–305.
- Bonoma, T. (1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 22(2): 199–208. doi: 10.2307/3151365
- Bourke, L. y Luloff, A. (1995). Leaders' perspectives on rural tourism: Case studies in Pennsylvania. *Community Development*, 26(2), 224-239.
- Briedenhann, J. y 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.
- Brink, J. y Holme´n, M. (2009). Capabilities and radical changes of the business models of new bioscience firms. *Creativity and Innovation Management*, 18(2), 109–120. doi: 10.1111/j.1467-8691.2009.00519
- Bucherer, E., Eisert, U. y Gassmann, O. (2012). Towards systematic business model in-novation: Lessons from product innovation management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183–198. doi:10.1111/j.1467-8691.2012.00637.x
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
- Busby, G. y Rendle, S. (2000). The transition from tourism in farms to farm tourism. *Tourism Management*, 21(6) 635-642.
- Carte, L., McWatters, M., Daley, E. y Torres, R. (2010). Experiencing agricultural failure: Internal migration, tourism and local perceptions of regional change in the Yucatan. *Geoforum*, 41(5), 700-710.

- Carpio, C., Wohlgenant, M. y Boonsaeng, T. (2008). The demand for agritourism in the United States. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 33(2), 254-269.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 43:195-215.
- Che, D., Veek, A. y Veeck, G. (2005). Sustaining production and strengthening the agritourism product: Linkages among Michigan agritourism destinations. *Agriculture and Human Values*, 22(2), 225-234. doi: 10.1007/s10460-004-8282-0
- Chen, S. (2003). The real value of e-business models. *Business Horizons*, 46(6), 27-33.
- Chesbrough, H., y Rosenbaum, R. (2000). The role of the business model in capturing value from innovation (working paper). *Boston: Harvard Business School*.
- Chesbrough, H. y Rosenblom (2002). The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business School Press*. Boston Massachusetts.
- Chesbrough, H. (2007). Business Model Innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17. doi 10.1108/10878570710833714.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43: 354-363. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010

- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and médium sized firms. *International small business Journal*, 5(1), 73-85. doi 10.1177/0266242696151005.
- Cuesta, J. (1996). El turismo rural como factor diversificador de rentas en la tradicional economía agraria. *Estudios Turísticos*, 1(32): 47-61.
- Damianos, D. y 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.
- DaSilva, C. y Trkman P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning* 47(6): 379–389.
- DaSilva, C., Trkman, P., Desouza, K. y Lindic J. (2013). Disruptive technologies: a business model perspective on cloud computing. *Technology Analysis & Strategic Management* 25 (10): 1161–1173.
- Daskalopoulou, I. y 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
- Demil, B. y Lecoq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review* 23: 86-107.
- Demil, B. y Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long range planning*, 43(2), 227-246.
- Doz, Y. y Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda forNaccelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2/3), 370–382.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1): 5-23.

- Dudin, M., Kucuri, G., Fedorova, I., Dzusova, S. y Namitulina, A. (2015), The innovative business model canvas in the system of effective budgeting. *Asian Social Science*, 11(7), 290-296.
- Dudin, M., Lyasnikov, N., Leonteva, L., Reshetov, K. y Sidorenko, V. (2015). Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12(1), 887-894.
- Dul, J. y Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Edgell, D. y Harbaugh, L. (1993). Tourism development: An economic stimulus in the heart of America. *Business America*, 114(2), 17-18.
- Ezequiel Montes (2017). Segundo Informe de Gobierno. Recuperado el 7 de Marzo de 2018. <http://www.ezequielmontes.gob.mx/2do.%20INFORME%20DE%20GOBIERNO.pdf>
- El Marqués (2017). Programa de Ordenamiento Ecológico Local del Municipio de el Marqués, Qro. Recuperado el 7 de Marzo de 2018. http://elmarques.gob.mx/inicio/wpcontent/uploads/2018/03/POELMEM_2018-2.pdf
- Fleischer, A. y Tchetchik, A. (2005). Does rural tourism benefit from agriculture? *Tourism Management*, 26: 493–501.
- Flor de Alfalfa (s/f). Recuperado el 8 de Diciembre de 2018. <http://flordealfalfa.com/>
- Folgado-Fernández, J.A., Ramiro, P., Campón-Cerro, A.M. y Hernández-Mogollón, J.M. (2017). Productos gastronómicos con identidad y desarrollo del destino turístico: Un estudio sobre rutas del queso en España. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(1), 93-109

- Forstner, K. (2004). Community Ventures and Access to Markets: The Role of Intermediaries in Marketing Rural Tourism Products. *Development Policy Review*, 22:497–514.
- Frazier, G. (1999). Organizing and managing channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27(2) 226–241.
- Fritscher, B. y Pigneur, Y. (2010). Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. *Springer-Verlag*: 28-43
- Frow, Pennie, Janet R. McColl-Kennedy, Toni Hilton, Anthony Davidson, Adrian Payne, and Danilo Brozovic (2014), Value Propositions: A Service Ecosystem Perspective, *Marketing Theory*, 14 (3), 327–351.
- Fusté, F. (2016). El queso como recurso turístico para el desarrollo regional: la Vall de Boí como caso de estudio. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(1), 243-251.
- Gao, J., Barbieri, C. y Valdivia, C. (2014). Agricultural landscape preferences: Implications for agritourism development. *Journal of Travel Research*, 53(3), 366-379. doi: 10.1177/0047287513496471
- Gatewood, E., Shaver, K. y Gartner, W. (1995). A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. *Journal of business venturing*, 10(5), 371-391. doi: 10.1016/0883-9026(95)00035-7
- George, G y Bock, A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(1), 83–111.
- Getz, D. y Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism management*, 21(6), 547-560. doi: 10.1016/S0261-5177(00)00004-2.

Gobierno de Colón (s/f). Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018. Recuperado de <http://www.colon.gob.mx/include/pdf/PLANMUNICIPALCOLON%202015-2018.pdf>

Gobierno de Huimilpan (s/f). Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018. Recuperado de <http://huimilpan.gob.mx/Atr67/plan%20municipal.pdf>

Gobierno Estado de Querétaro (s/f). Recuperado de <http://www.queretaro.gob.mx/municipios.aspx?q=RrRbGx+QAUghzGEqZQ5xtQ==>

Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(3): 203–215

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.

Hancock, D. y Algozzine, B. (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.

Hedman, J. y Kalling, T. 2003. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 12:49-59.

Hossein, G., Alipour, H. y Dalir, S. (2014). An entrepreneurial tourism project through agro-tourism farm in Iran. *Journal of Sustainable Development Studies*, 6(1), 48–63.

Hung, W., Ding, H. y Lin, S. (2015). Determinants of performance for agritourism farms: an alternative approach. *Current Issues in Tourism*, 1-7.
doi:10.1080/13683500.2015.1037254

Hunt, S. (2000). A general theory of competition: too eclectic or not eclectic enough? Too incremental or not incremental enough? Too neoclassical or not neoclassical enough?. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 77-81.

- INEGI (s/f). *Clasificador para la codificación de actividad económica*. Recuperado de <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/clasificadores/clasificador%20de%20actividad%20economica.pdf>
- INEGI (2007). *Censo Agropecuario 2007. Principales cultivos anuales y perennes en Querétaro*. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/agropecuario/2007/anua_y_perennes/qro/CulttanpeQro1.pdf
- INEGI (2007): *Censo agropecuario 2007, VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=22>
- INEGI (2016). *Actualización del Marco Censal Agropecuario*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/agro/amca/>
- INEGI (2016). *Conociendo a Querétaro*. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825215200.pdf
- INEGI (2017). *Anuario Estadístico y Geográfico de Querétaro*. Recuperado de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/anuarios_2017/702825092108.pdf
- Jackson, W., Scott, D. y Schwagler, N. (2015). Using the business model canvas as a methods approach to teaching entrepreneurial finance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 18(2), 99-111
- Johnson, M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86:50-59.
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2002). *A handbook for value chain research*. Ottawa: International Development Research Center (IDRC).
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It." *Harvard Business Review* 78(5): 167-276.

- Khanal A. y Mishra A, (2014). Agritourism and off-farm work: survival strategies for small farms. *Agricultural economics*, 45: 65-76. doi:10.1111/agec.12130
- Kolacrova, G., Krejci, I. y Ticha (2017). Dynamics of the small farmer's behavior – scenario simulations. *Agricultural economics*, 63:103-120. doi: 10.17221/278/2015-AGRICECON.
- Koutsouris, A., Gidarakou, I., Grava, F. y Michailidis, A. (2014). The Phantom of (Agri) Tourism and Agriculture Symbiosis? A Greek Case Study. *Tourism Management Perspectives*, 12:94-103. doi: 10.1016/j.tmp.2014.09.001
- La Biquette (2015). Recuperado el 8 de Diciembre de 2017.
<http://www.labiquette.com.mx/>
- Lambert, S. y Davidson, R. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31: 668-681.
- Lane, B. (2005). Sustainable rural tourism strategies: A tool for development and conservation. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*. 1(1), 12–18.
- Lehtonen, M. (2004). The environmental social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions. *Ecological economics*, 49(2), 199-214.
- Linder, J. y Cantrell, S. (2001). Changing business models: surveying the landscape. *Accenture Institute for Strategic Change*.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Marques, H. (2006). Searching for complementarities between agriculture and tourism – the demarcated wine-producing regions of northern Portugal. *Tourism Economics*, 12:147–155.
- Massa, L. y Tucci, C. (2013). Business Model Innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 420-441.
- McCutcheon, D. y Meredith, J. (1993). Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, 11: 239–256. doi: 10.1016/0272-6963(93)90002-7

- McKiney, T. y Alarcón, D. (1995). The prevalence of Rural poverty in Mexico. *World Development*, (23)91, 575-1585. doi: 10.1016/0305-750X(95)00066-L
- 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
- Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis (2ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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
- Molleví, G. y Fusté, F. (2016). El Turismo gastronómico, rutas turísticas y productos locales: el caso del vino y queso en Cataluña. *Geographicalia*, 68: 25-27.
- Nickerson, N., Black, R. y McCool, S. (2001). Agritourism: Motivations behind farm/ranch business diversification. *Journal of Travel research*, 40(1), 19-26. doi: 10.1177/004728750104000104.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Disertation, University of Lausanne. Switzerland.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 15(1), 1.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Palvia, P., Mao, E., Salam, A. y Soliman, K. (2003). Management Information Systems Research: What's There in a Methodology?, *Communications of the Association for Information Systems*, 11(16):289-309.
- Parvatiyar, A. y Jagdish S. (2001), Customer Relation-ship Management: Emerging Practice, Process and Discipline, *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34.
- Pateli, A. y Giaglis, G. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *Euro-pean Journal of Information Systems*, 13 (4), 302-314.

- Phelan, C. y Sharpley, R. (2010). *Agritourism and the farmer as rural entrepreneur: A UK analysis*. Paper presented at the Next Tourism Entrepreneurship Conference, WLU: Waterloo, On April 26-27, 2010.
- Phillip, S., Hunter, C. y Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism Management*, 31(6), 754-758. doi:10.1016/j.tourman.2009.08.001
- Pitt, L., Berthon, P. y Watson, R. (1999) Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy. *Business Horizons*, 42 (2), 19-28
- Pokorná J., Pilař L., Balcarová T. y Sergeeva I. (2015). Value Proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs at Farmers Markets, *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 7(4), 123-130.
- Polakova, J., Kólacková, G. y Tichá, I. (2015). Business Model for Czech Agribusiness. *Scientia Agriculturae Bohemica*, 46(3), 128-136. doi: 10.1515/sab-2015-0027
- Rajalar, R. y Westerlund, M. (2007). Business models – a new perspective on firms' assets and capabilities: observations from the Finnish software industry. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 8(2), 115–126.
- Quesos del Rebaño (s/f). Recuperado el 8 de diciembre de 2017.
<https://www.facebook.com/quesosdelrebano/>
- Quesos VAI (2018). Recuperado el 6 de enero de 2018.
<http://www.quesosvai.com/>
- Rancho San Josemaría (s/f). Recuperado el 13 de diciembre de 2017.
<http://www.quesosdeoveja.com/>
- Rancho Santa Marina (2017). Recuperado el 13 de diciembre de 2017.
<http://www.ranchosantamarina.com/>

- Rinehart, L., Eckert, J., Handfield, R., Page, T. y Atkin, T. (2004), An assessment of supplier-customer relationships, *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 1, pp. 25-62.
- Ruta del Arte, Queso y del Vino en el Estado de Querétaro (s/f). Recuperado el 22 de Junio de 2017. <https://www.larutadelquesoyvino.com.mx/queserias/>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. y Elbert, R. (2005). *Manual de Metodología: Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO
- Shafer, S. M., Smith, H. J. y Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207. doi:10.1016/j.bushor.2004.10.014
- Sharpley, R. y Vass, A. (2006). Tourism, farming and diversification: An attitudinal study. *Tourism management*, 27(5), 1040-1052. doi: 10.1016/j.tourman.2005.10.025
- Sharpley, R. (2007). Flagship attractions and sustainable rural tourism development: the case of the Alnwick Garden, England. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 125-143.
- Schneider, S. y Spieth, P. (2013) Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, (17)1,1-34. doi: 10.1142/S136391961340001X.
- Schilling, B., Sullivan, K. y Komar, S. (2012). Examining the Economic Benefits of Agritourism: The Case of New Jersey. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development* 3 (1), 199–214
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction publishers.
- Secretaría de Turismo del Estado de Querétaro (s/f). Recuperado el 13 Noviembre de 2017. <http://www.queretaro.travel/es/>
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2): 59-70.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica*. Ediciones Morata.

- Sonnino, R. (2004). For a 'piece of bread'? Interpreting sustainable development through agritourism in Southern Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 44(3), 285-300.
- Teece, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194
- Tew, C. y Barbieri, C. (2012). The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective. *Tourism Management*, 33(1), 215-224.
doi:10.1016/j.tourman.2011.02.005
- Thomé, Humberto, Ivonne Vizcarra y Angélica Espinoza (2015). Performancia y fractalización como herramientas de metabolización de los espacios rurales. El caso de la ruta del queso y el vino de Querétaro. *Spanish Journal of Rural Development* (6)1: 29-44.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8: 3–8.
- Trimi, S. y Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465.
- Valdivia, C., Dunn, E. G. y Jetté, C. (1996). Diversification as a risk management strategy in an Andean agropastoral community. *American Journal of Agricultural Economics*, 78(5), 1329-1334.
- Venkatraman, N. y Henderson, J. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review* 40: 33–48. doi:10.1002/smj.4250110102
- Voelpel†, S., Leibold, M. y 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
- Walker, A. (2009). *Agritourism: Ideas and Resources*, Virginia Cooperative Extension, Virginia Polytechnic Institute and State University: USA
- Wernefelt, (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic management Journal*, 5: 171-181. doi: 10.1002/smj.4250050207

- Wilson, S., Fesenmaier, D. R., Fesenmaier, J., y Van Es, J. C. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of Travel research*, 40(2), 132-138.
- Wirtz, B., Schilke, O. y Ullrich, S. (2010). Strategic development of business models: Implications of the Web 2.0 for creating value on the internet. *Long Range Planning*, 43(2/3), 272–290.
- Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S. y Götzel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research. *Long Range Planning*, 49: 36-54
- Yang, Z., Cai J. y 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
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods* (3rd, revised edn). Thousand Oaks (CA): Sage.
- Yin, R. (2011). *Applications of Case Study Research* 3er edition. London: Sage Publications.
- Zott, C. y Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199. doi: 10.1287/orsc.1060.0232
- Zott, C. y Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempo de cambio. *Universia Business Review* 2(3), 7-12.
- Zott, C. y Amit, R. (2010). Designing your future business model: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43: 216-226. doi: 10.1016/j.lrp.2009.07.004
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management* 37 (4), 1019-1042. doi: 10.1177/0149206311406265

Anexo 1. Instrumento 1

Empresa Agroturística: Fecha de Entrevista

Nombre del entrevistado: Puesto del Entrevistado

- Fase 1: Entrevista

1.- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan las granjas que se dedican a las actividades primarias como agricultura y ganadería?

2.- ¿Platíqueme acerca de su empresa?

3.- ¿Por qué deciden complementar su actividad primaria con el turismo?

4.- ¿Platíqueme acerca de la actividad turística desarrollada en su granja?

5.- ¿Cuáles son los beneficios que han obtenido al complementar su actividad primaria con el turismo?

6.- Manejan un modelo de negocio. Favor de describirlo

- Fase 2: Lienzo Canvas

1. Elementos claves propuestos por Osterwalder.

MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTES		VÍAS DE INGRESOS		

- Fase 3: Segunda parte de la entrevista

Nota: Se espera que con la pregunta 1 de cada elemento, se obtenga la mayor información posible, de no ser así se realizarán las preguntas consecutivas.

1. Proposición de Valor

1.1 ¿Qué es lo que ofrecen a sus clientes?

1.2 ¿Cuáles son los productos, servicio o experiencias que ofrecen a sus clientes?

1.3 ¿Cuáles son los beneficios que ofrece su servicio o producto?

1.4 ¿Cómo se benefician de la competencia?

2. Segmento de mercado

2.1 ¿Cuáles son sus segmentos de mercado? ¿A quién va dirigido su producto o servicio? ¿Quiénes son sus clientes?

2.2 ¿Cuáles son las necesidades de sus clientes?

2.3 ¿Cuál es la ubicación del cliente en su cadena de valor?

3. Canales de distribución

3.1 ¿Cómo comunican sus productos para que sean alcanzados por sus clientes?

3.2 ¿Cuáles canales trabajan mejor?

3.3 ¿Cuáles son los más eficientes en costos?

3.4 ¿A través de que otros canales tienen contemplado alcanzar sus clientes?

3.5 ¿Qué estrategias postventa realizan? ¿Cómo mantienen la lealtad de sus clientes?

4. Relaciones con los clientes

4.1 ¿Qué tipo de relaciones se establecen con los clientes?

5. Fuentes de ingreso

5.1 ¿Cómo genera la empresa ingresos?

5.2 ¿Cómo contribuye cada fuente al total de los ingresos?

5.3 ¿Por qué valor entregado están nuestros clientes dispuestos a pagar?

5.4 ¿Cómo se fija el precio, volúmenes y márgenes de utilidad?

5.5 ¿Por qué medio prefieren los clientes pagar?

5.6 ¿Cuáles son las ambiciones de crecimiento?

5.7 ¿Cuáles son sus medios de inversión?

6. Recursos clave

6.1 ¿Cuáles son los recursos claves y capacidades distintivas que requiere la compañía para el producto, su distribución, relaciones con y fuentes de ingreso?

7. Actividades clave

7.1. ¿Cómo ligaron la actividad turística a la actividad primaria?

7.2 ¿Cuáles actividades claves requiere en el producto, canales de distribución, relaciones con el cliente y fuentes de ingreso para obtener un nivel de competitividad en la empresa?

8. Sociedades clave

8.1 ¿Quiénes son sus proveedores claves?

8.2 ¿Forma parte de una alianza o asociación de empresas y cuáles son las motivaciones para pertenecer?

8.3 ¿Cuál es su relación con otras compañías pertenecientes a la ruta del queso y vino?

9. Estructura de costos

9.1 ¿Cuál es su estructura de costos?

9.2 ¿Cuáles recursos y actividades claves son los más importantes y cuáles son los costosos?

9.3 ¿Cómo apoya la diversificación de la actividad primaria en su estructura de costos?

10. Otras preguntas

10.1 ¿Qué beneficios han obtenido por pertenecer a la ruta del queso y vino?

10.2 ¿Para usted qué significa un modelo de negocio?

Anexo 2. Transcripción de entrevista 1

- Fase 1. Guion de entrevista

Entrevistado 1. Ingeniero Pérez Rocha: director del Rancho Santa Marina

Fecha: sábado 13 de enero de 2018 Duración: 9 minutos con 42 segundos.

1.- Problemática de las granjas que se dedican a actividades primarias.

*“Yo creo que son varias desde la falta de organización por parte del **gobierno** para proteger aquellos que ya están trabajando en una **actividad** primaria, la falta de **tecnología** y los apoyos más fáciles de obtener y que vayan totalmente acompañados de una dirección y un desarrollo de ese mismo apoyo, no solamente darle el apoyo y a ver cómo le hacen, sino estructurarlo un poquito más”²⁵*

2.- Historia de la empresa

*“Rancho Santa Marina es un rancho familiar que en los años 80 se dedicaba a la **producción** de espárrago para exportación, de ahí por circunstancia del agua nos empezamos a dedicar a las verduras. Ya para el 2003 empezamos a tener las primeras borregas lecheras, y formamos una **sociedad de producción** rural basada básicamente principalmente en tres pilares: la parte del bienestar animal, la parte de la responsabilidad social y de la **sustentabilidad**; y el **modelo de negocio** tiene que ir siempre apoyado en esos tres pilares y alrededor de esos pilares sin faltar a algunos de ellos. De ahí empezamos a hacer lo que son los quesos orgánicos de leche de oveja **marca** Rancho Santa Marina y empezamos a trabajar los primeros 4 y 5 años en lo que tenía que ver con el puro desarrollo de la **venta** de la **marca** o sea de los quesos y **posicionar la marca** en distintas **ferias** nacionales e internacionales así como en distintas cadenas de **venta de productos** desde **tiendas** orgánicas principalmente hasta pequeñas **tiendas** de autoservicio”.*

*“De ahí pasamos a lo que fue, empezaron a venir las **visitas** no eran tan estructuradas eran **visitas** principalmente de campo, que querían ver como **producíamos** principalmente productores de bajos **ingresos**, productores de altos **ingreso** que estaban viendo y buscando una nueva forma distinta de trabajar y de ahí empezaron a venir **escuelas** de tanto veterinaria como de agronomía”.²⁶*

3- Decisión de complementar la actividad primaria con el turismo.

*Se fue dando resulta que cuando empezamos a ordeñar las borregas, no había nadie en Querétaro que ordeñara borregas, en Guanajuato había dos **personas** y una en Coahuila y era todo lo que había de leche de oveja. Cuando empezamos con lo de la leche de oveja en cada **feria** que íbamos era podemos ir a visitar tu **granja**, para ver cómo se ordeñan borregas yo nunca he visto que se ordeñe una borrega ni en video; esa fue la razón en que el **público** pidió venir acá. En el 2004 y 2005 cuando comenzaron a visitar estas **personas** pero más con fines de negocio o fines*

²⁵ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

²⁶ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

educativos, ya para el 2007 y 2008 empezaban a venir los primeros **grupos** que no tenían que ver con **actividades** agronómicas y las **actividades** veterinarias”.²⁷

4.- Beneficios obtenidos al complementar su actividad primaria.

“Recibimos entre 1,900 a 2,000 **turistas** al año, siendo las **temporadas** más fuertes semana santa, septiembre, octubre y noviembre, tener una mejor posición del **valor** de tu **producto**, tener un **ingreso** extra que empieza cada vez a ser de los más importantes dentro del **rancho**. Y si decimos que en una explotación de quesos que tienes tú la **producción** del ganado, tienes los animales, entonces tendrías que tu principal **ingreso** sería los quesos o sus **productos** lácteos, el segundo normalmente hubiera sido la **venta** de animales, hoy en día con estas empresas agro turísticas o de turismo rural que tienes, que primero sean la **ventas** de quesos y pegado o casi igual y con el mismo potencial todo lo que tiene que ver con **ingresos** por cuestión turística que son la **entrada**, el recorrido y lo que genera más. A parte que te mejora muchísimo la **venta** de tus quesos, en vez de tener un **intermediario** con un **precio** que tengas que vender y mandarlo más lejos lo vendes de una forma más local y entonces también agregas esa parte de **sustentabilidad** y de la **venta** local y el comercio más justo. Tenemos 20 **empleados** y es la parte que te hablaba de la responsabilidad social resulta que el grupo vulnerable que vimos eran las mamás, encontramos que no tenían donde trabajar en esta zonas; por lo mismo que tenían los hijos no tenían disponibilidad de horario; lo que decidimos fue adaptar todo nuestro **modelo de negocio** del **rancho** a las **actividades** de las mamás, en vez de estar haciendo un horario corrido, entonces trabajar por objetivos en vez de un horario corrido. Por eso hemos logrado que **la gente** no se rote tanto y este mucho más tiempo trabajando aquí mucho más contento”.²⁸

5.- Concepto de Modelo de Negocio.

“Para nosotros el **modelo de negocio** es la estructura que tiene que llevar la **empresa** y es la que nos ayuda a ir tomando decisiones y ver que alcance debemos de tener, es el orden dentro de la **empresa**, digamos que como la columna vertebral; esto nos ha ayudado a llevar los **crecimientos** que hemos ido teniendo. Nosotros desde el primer día empezamos a medir todo, porque sabemos que si no medimos no podemos evaluar y si no podemos evaluar no podemos mejorar; y eso es una herramienta fundamental para hacer eso, y nos enseña a volver re direccionar el camino a donde lo habíamos planteado desde un principio. Si tenemos un **modelo de negocio** y lo hicimos por medio de Nafinsa en el 2008, y lo hemos ido tomando para volver a reestructurar como van las cosas”.²⁹

- Fase 2: Información obtenida del Lienzo Canvas y plasmada en la Tabla 27

Ingeniero Pérez Rocha: director del Rancho Santa Marina

Tabla 42. Lienzo Canvas completado por el tomador de decisiones de Rancho Santa Marina

Componente	Identificación
1 Proposición de valor	No
2 Clientes	Mezcla

²⁷ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

²⁸ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

²⁹ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

3	Canales	Propios, revista y reportajes
4	Relaciones con los clientes	Personalizada
5	Recursos Clave	Queso orgánico de leche de oveja
6	Actividades Claves	Degustación y recorrido
7	Asociaciones Claves	Haciendas, viñedos y Asociación de Queseros
8	Estructura de costo	Valor Agregado
9	Fuentes de ingreso	Venta de animales, degustación de quesos

Elaboración: propia basado en el Lienzo Canvas

Fase 3. Entrevista semiestructurada

Ingeniero Pérez Rocha: Propietario y administrador del Rancho Santa Marina

Fecha: sábado 13 de enero de 2018 Duración: 39 minutos

1. Proposición de Valor

*“Queso orgánico de oveja, y **atención personalizada**, se realiza un solo **producto**, son el recorrido con degustación que son los que tenemos abiertos al **público**, todo bajo un esquema de fin de semana y entre semana es a base de cita y después de eso tenemos algo que solamente conociendo un poco el **rancho**, nos abrimos a que pueden venir a comer, en este caso de las cosas más sencillas serían pizzas elaboradas en el horno de leña y ensaladas de lo que son del huerto, realmente las pizzas traen quesos de nosotros, más de lo que sacamos del huerto, más los embutidos que también tenemos aquí en el **rancho**. Ya poquito más elaborado comida 7 tiempos ya con un chef el cual es con cita”.*³⁰

*“Sembrar nuestro propio viñedo para darle esa **autenticación** a las cosas, tener nuestro propios quesos, tener nuestro pan, tener nuestro propios embutidos, tener nuestras propias ensaladas del huertito y así hacer integración de todas las cosas. Como voy a justificar que una Ivette venga de donde venga a algo aquí, si yo vendo mis quesos en la esquina por todos lados, estuvimos un tiempo metido en esas **tiendas**, nosotros empezamos de lo macro a lo micro”*³¹

2. Clientes

*“Pero no es algo que se le haga a todo el mundo o se le ofrezca a todo el mundo tiene mucho que ver como veas a las **personas** si me explico, y eso es mucho lo que está agarrando Heizel, yo veo de repente **personas** que tienen cara que no les gusta mucho lo de la ordeña a veces si no le llegamos a nombrar y se los nombramos y **automáticamente** te dicen que no. Entre semana universidades públicas que necesitan **financiamiento** y nos acomodamos a eso, a los **estudiantes** les damos un **precio** mucho más bajo, pero el fin de semana si lo intentamos manejar premium lo más alto posible son los \$ 350.00 que te estaba diciendo, pero entre semana ya es para **grupos**. Yo no me quiero **masificar** como ahorita que vas a ir a los otros dos **ranchos**, VAI y a Flor de Alfalfa, yo no me quiero **masificar** yo soy al revés, a mí que me digas a ver dame **precios** para poderte enviar autobuses completos de \$50.00 a \$100.00 no tiene caso porque el **precio** del queso*

³⁰ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

³¹ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

es muy alto, estás hablando que es un queso que alrededor cuesta entre \$1,100 a \$1,400 pesos el kilo, que **segmento de mercado** te deja exactamente eso , yo tendría que dejar de hacer muchas cosas para poder agarrar y para que todo el mundo que viene a hacer una degustación pudiera probar el queso y a un **precio** razonable y bajo, cuesta un poco de trabajo. Y lo vemos reflejado cuando vienen la universidades ponemos degustaciones más chicas bastante diferentes a las que son aquí. Lo manejamos un tiempo y vimos como reaccionaba la **gente** y todo va tener de acuerdo al perfil de la **persona** como la ves”³²

3. Canales

“En los **canales** es por medio de mi hermana, el canal con los **clientes** es **propio**; si metemos en revista y reportajes. Ahorita estamos empezando a ver si nos metemos con una **tour operadora**, mira trabajamos con una **tour operadora** que se llama whisper, se creó para generar **experiencias**. La única forma en que hoy en día sé que comen nuestros quesos, es aquí o en tres restaurantes Dulce patria, Quintoniles en el Ritz Carlton, y la Grand Table en un hotel en Reforma, y no es un ningún queso que está en la carta es una sugerencia que brinda el chef”.³³

4. Relaciones con los clientes

“Queremos hacer muy **personalizada la relación** con el **cliente**, nos gusta que los **grupos** no se mezclen tanto. Margarita está tratando de meter unos letters con las **personas** que estuvieron con nosotros, y muchas veces la gente hace referencia porque se pasa una referencia bastante buena”.³⁴

5. Recursos Claves

“Nuestro **recurso** clave tiene que ver con ser un **producto único**, si tú te pones a googlear queso orgánico de leche de oveja, no en todo México, entonces el queso orgánico. Nuestro asesor hace el comentario necesitamos a alguien profesional que se quede los fines de semana, está muy bien toda tu actitud, tus ganas y todo lo que sabes pero necesitamos a alguien que tenga la escuela de la atención del **cliente**, entonces Heizel contratado”.³⁵

6. Actividades Claves

“Las degustaciones y recorridos, aunque estamos viendo si ponemos un restaurante aquí o lo ponemos en la entrada, estamos definiendo”³⁶

7. Asociaciones claves

“Todo lo que estamos haciendo con los **joint venture** con las haciendas y viñedos de la zona, mira acabamos de hacer un circuito que se llama Circuito Haciendas y Viñedos ya es una **sociedad** anónima, entonces estamos haciendo paquetes turísticos con ellos, estamos agarrando la **fuerza**; vamos presentar como se llama. La vinícola del Marqués esta que está aquí junto, si te sigues más derechito está la Hacienda de Atongo tiene un restaurante bajo reserva que esta padrísimo que tiene 8 habitaciones va a tener 15 en total, va a tener recorrido a caballo va a tener una serie de

³² Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

³³ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

³⁴ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

³⁵ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

³⁶ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

cosas, después está la Hacienda del Lobo que es un hotel que va a tener 120 habitaciones, todos tienen viñedo por eso se llama Circuito de Haciendas y Viñedos del Marqués, el único que soy quesero soy yo, y somos la opción más y estamos todos viéndonos a la parte alta premium todos, ninguno es **masivo** todos son **grupos** chicos, todo va muy enfocado a ser el desarrollo vinícola turístico más cercano de Querétaro que hoy en día pues si se lo vamos arrebatarse bastante fácil a la parte de allá porque estamos más cerquita, tu sales de Querétaro y haces 25 a 30 minutos a 40 minutos cuando hay un tráfico terrible. Y de Querétaro a Tequisquiapan te puede tocar hacer 45 minutos a 1 hora a hora y media, si me explico. También una **asociación** clave es la **Asociación de Queseros**, esa es por **fuerza**, está muy insípida Mónica de Pradales es la segunda presidenta, por primera vez tenemos una cuota **fija**, por primera vez empezamos a ir a **eventos** como **organización**, pero empezamos a entender para donde queremos jalar, ya los queseros estamos funcionando que es lo padre ya estamos empezando un poquito más de **fuerza**”³⁷

8. Estructura de Costos

“Esa información va ser muy difícil de brindar, necesitaría verificar mis documentos”³⁸

9. Fuentes de Ingreso.

“Degustaciones y venta de quesos, los **precios** se fijan por el tipo de **cliente**, el día de semana que se realice, entonces si lo pones en días el lunes en la mañana es el horario que más barato te lo puedo dar, martes en la mañana porque nadie te pide vino en la mañana; las degustaciones con vino serían las que tendría un **costo** más alto; entonces llega un punto donde puedes ofrecer entre \$100 y \$150.00 pesos la degustación para entre semana de acuerdo al **volumen**, con que tanto tiempo anterior me lo **pagues**, si es en la mañana si es con vino si es sin vino, así te lo vamos referenciando. El más barato que es sin vino a \$100.00 pesos para un lunes, un martes hasta un miércoles en la mañana, hasta con vino \$150 lunes, \$150 martes, \$150.00 miércoles y ya el jueves empezamos en \$200.00, ya para el viernes estamos en \$350.00, sábado y domingo \$350.00. Tenemos otros **ingresos** los animales y de **productos** como embutidos. Hoy en día lo que tenemos nosotros, es que está muy parejos yo creo que estamos 50 y 50, en tiempos normales haces casi lo mismo de las **entradas** que de la **venta** de queso que compra la **gente** ese día, eso es los fines de semana en los recorridos premium, entre semana de los **grupos** ni el 10% de la **gente** te compra queso por eso mismo no nos enfocamos ya en **grupos**, te lo da clarísimo los números ahí son las puras **entradas**. Donde vendemos mejor el queso es aquí, entonces nuestro **distribuidor** de los quesos no es que tenga los días contados porque vamos a quedarnos con ese tamaño, ya nosotros estuvimos reduciendo de estar en el Palacio de Hierro, Liverpool, en la Castellana, nos fuimos retrayendo y quedando en tiendas orgánicas porque fuimos poniendo parámetros más altos, el que no **pague** a \$180.00 pesos el queso pirámide se va para afuera, entonces que creen este año vamos subir el **precio** y no podemos dar más de 15 días para el **pago**, oye que Liverpool no lo aceptó, adiós Liverpool que te vaya muy bien, y esos quesos son para acá y aumentado las **venta** en el rancho y **posicionando** la **visitas** en el rancho entonces en la página de **internet**, las campañas publicitarias dentro del Facebook, el de boca a boca que es lo más importante que hemos logrado hacer.”³⁹

³⁷ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

³⁸ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018

³⁹ Entrevista de I. Medina a Entrevistado no. 1, 13 de enero de 2018