DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS

La herramienta de los Modelos de Negocio que se propone como punto de partida, es el modelo CANVAS desarrollado por Yves Pigneur y Alexander Osterwalder, con otras incorporaciones.

Las razones de esta elección es que se trata de una herramienta general, aplicada y aplicable para todos los sectores y en todos los países. Además, es una metodología abierta, disponible en Internet (www.businessmodelsgeneration.com) que se enseña en escuelas de negocio y universidades y, en la actualidad, hay más de ochocientos aplicadores de la misma, en más de cincuenta países, habiendo sido aplicada con éxito en un gran número de empresas de diverso tamaño (desde emprendedores hasta grandes corporaciones financieras) y que además nos permite introducir nuevas variables a tener en cuenta en la construcción del nuevo Modelo de Negocio de una empresa, como es el caso de los equipamientos de uso público en espacios naturales.

Mediante los Modelos de Negocio en general, y el modelo CANVAS, en particular, se describen los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor. Por ello, la comprensión, el análisis, la conceptualización y la formalización de esta especie de ADN de la competitividad o de la creación de valor de una empresa es, por sí mismo, un auténtico motor de mejora e innovación:

- El/la empresario/a durante el periodo de construcción de su Modelo de Negocio comprende su posición, visualiza cómo se despliegan sus políticas (o a veces la inexistencia de ellas) de marketing, producto, operaciones, etc., identifica necesidades propias, valora sus fortalezas y entiende sus debilidades.
- También gracias a los conocimientos generados en este proyecto podrá ver como otras empresas tienen éxito compitiendo de otras formas y podrá integrar mejor su negocio en la realidad del área natural protegida en la que se encuentra.

Además, los Modelos de Negocio tienen una característica más que los hacen especialmente interesantes para su utilización por las pequeñas empresas de los espacios rurales:

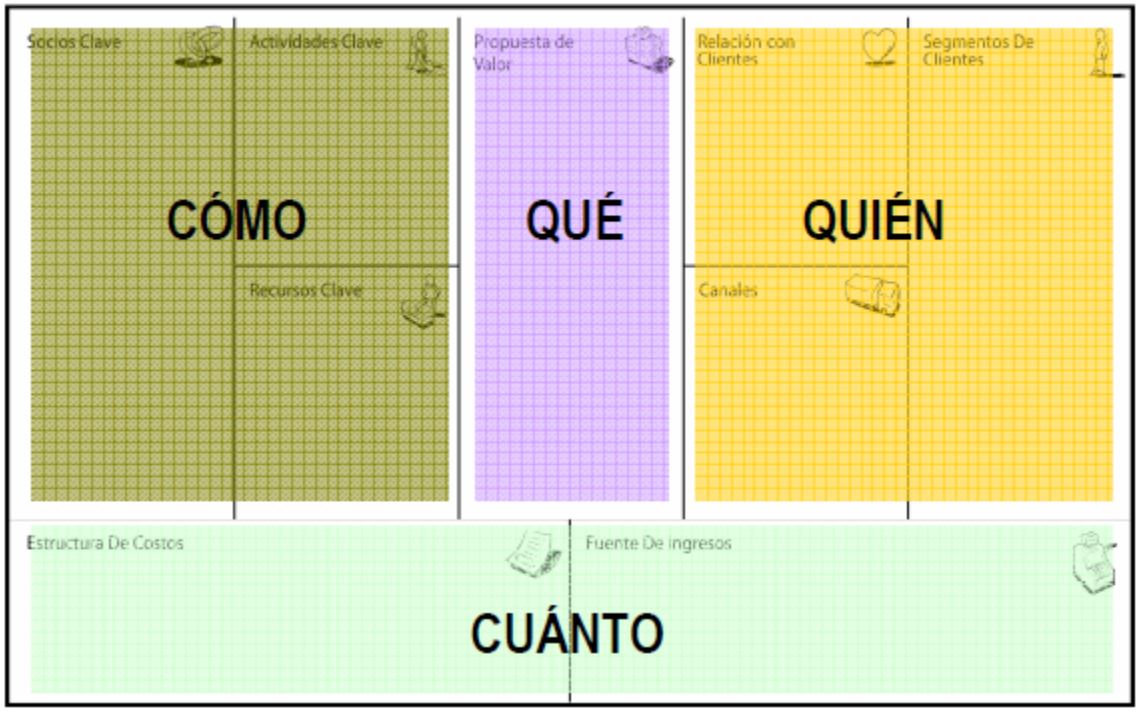
- Son eficaces con empresas o empresarios/as con bajos niveles académicos.
- Al utilizar técnicas visuales son atractivos y fáciles de incorporar en la gestión de las empresas.
- Requieren de poco tiempo para su formulación.

Descripción del marco conceptual de MODELO DE NEGOCIO (Según la propuesta de A. Osterwalder e Y. Pigneur en 2009)

Un modelo de negocio (MdN) determina cómo va a hacer la empresa lo que pretende y cómo va a ganar dinero con ello. Es una forma de explicar cómo funciona la empresa y podría considerarse que está formado por dos partes:
a) ¿Qué hace la empresa? La prueba de la narración. La coherencia de la historia que “cuenta” el modelo de negocio.
b) ¿Cómo gana dinero la empresa haciendo lo que hace? La prueba de los números. La coherencia de la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

El MdN describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor, y para ello debe dar respuesta a las siguientes preguntas:
- ¿A quién vamos a servir? (clientes)
- ¿Qué vamos a ofrecer? (proposición de valor)
- ¿Cómo lo vamos a hacer? (cadena de valor)
- ¿Cómo vamos a ganar dinero? (generación de beneficios)
- ¿Cómo lo haremos distinto? (diferenciación)
- ¿Cuáles son los factores clave de éxito del modelo?

El siguiente gráfico muestra el marco conceptual:



Este marco está constituido por cuatro bloques y un total de nueve elementos. Un primer bloque, la oferta, lo constituye la proposición de valor que la empresa va a generar y distribuir; el siguiente, los clientes, estará constituido por el conjunto de actividades que se realizarán para vender algo, la proposición de valor, a alguien. A continuación, está la infraestructura, o conjunto de actividades que realiza la empresa para producir y entregar la antes mencionada propuesta de valor y, por último, el bloque de las finanzas que, a partir de las fuentes de ingresos y de la estructura de costes del modelo, ayuda a entender la lógica económico-financiera o motor de rentabilidad de dicho modelo.

Entre los distintos elementos que constituyen el modelo de negocio, la proposición de valor constituye el elemento central. Una proposición de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una mezcla específica de elementos adaptados a las necesidades del mismo. Las variables que pueden contribuir a la creación de valor son:
- Novedad. Satisfaciendo una nuevo conjunto de necesidades.
- Rendimiento. Mejorando el rendimiento de los productos o servicios.
- Personalización. Ajustando los productos y servicios a las necesidades específicas de clientes individuales o segmentos d clientes concretos.
- Contribución. Contribuyendo a que se realice el trabajo.
- Diseño. Es un factor importante pero de difícil medida.
- Marca / estatus.
- Precio. Ofreciendo un valor similar a un precio inferior.
- Reducción de costes. Ayudando a que los clientes reduzcan sus costes.
- Reducción del riesgo. Tanto en la compra como en el uso.
- Facilidad de uso o acceso. Haciendo más fácil el uso o el acceso a los productos o servicios.

En el bloque de clientes, con la identificación del segmento de clientes e pretende definir el conjunto de grupos de personas u organizaciones a las que la empresa se dirige y pretende servir. La empresa deberá dedicar todos los esfuerzos que sean necesarios para identificarlo y conocerlo. El cliente es el que en última instancia juzgará, comprando o no, si se ha acertado con a proposición de valor adecuada y, por tanto, con la que va a determinar el éxito del nuevo negocio.

A efectos del MdN, se considerarán como grupos de cliente distintos cuando la necesidad que se satisface requiere ofertas distintas, cuando sean distintos los canales de distribución o la forma de relacionarse con ellos, cuando su rentabilidad para la empresa sea distinta o cuando el aspecto por el cual están dispuestos a pagar por la proposición de valor sea distinto.

A continuación deberán concretarse los canales de distribución (venta directa, tiendas mayoristas, minoristas o ventas a través de internet) y las formas de relación que utilizará la empresa para comunicar y entregar la propuesta de valor al cliente. Con estos elementos deberán cubrirse de forma adecuada las etapas de:
- Alerta. Cómo conseguir despertar el interés por la oferta de la compañía.
- Evaluación. Cómo ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Compra. Cómo se realizará la compra de los productos y servicios.
- Distribución. Cómo se hará la entrega de la proposición de valor al cliente.
- Posventa. Cómo y qué soporte posventa se proporcionará a los clientes.

Las formas genéricas de relacionarse con los clientes son mediante:
- Asistencia personal. Basada en la interacción entre personas.
- Autoservicio (self-service). Sin interacción directa con los clientes.
- Servicio automatizado. Por ejemplo, cajeros automáticos.
- Comunidades. Por ejemplo LinkedIn.
- Cocreación. Por ejemplo, YouTube.

En el bloque de infraestructura, los elementos a configurar y concretar son:
- Los recursos clave, conformados por los distintos tipos de activos tangibles, intangibles (conocimientos que posee la organización, marcas, patentes, derechos, asociaciones y bases de datos de clientes y proveedores), humanos y financieros.
- Las actividades clave, relacionadas con la producción (diseño, fabricación y la distribución del producto o servicio), la resolución de problemas de los clientes y la gestión de plataformas o redes.
- Las alianzas estratégicas, sean con competidores (Coopetition) o con no-competidores, o bien alianzas coyunturales (Joint ventures) para el desarrollo de nuevos negocios, o relaciones clientes-proveedor para conseguir unos suministros fiables.

Todo lo dicho en referencia a los elementos de los bloques anteriores se traduce y desemboca, por su parte, en una estructura de costes, y por otra en unas fuentes de ingresos, lo que conforma el bloque de finanzas. Los conceptos relacionados con la estructura de costes son sobradamente conocidos y no se van a tratar. Por el contrario, sí que es importante tratar las fuentes y los orígenes de los ingresos.

Las fuentes por las que las empresas reciben sus ingresos pueden ser las siguientes:
- Venta de activos (volumen o unidades). El cliente paga una cantidad por cada unidad y recibe un producto a cambio.
- Pago por uso. El cliente paga por utilizar un servicio determinado y cuanto más lo utiliza más paga (por ejemplo, servicios de telefonía, de hostelería, etc.).
- Préstamo. El cliente paga por el derecho de uso en exclusiva de un activo determinado durante un período de tiempo prefijado.
- Suscripción. El cliente paga una cuota fija a intervalos regulares de tiempo (al año, mes, etc.) a cambio del acceso continuado a un servicio.
- Publicidad. El usuario final no paga o sólo paga una fracción del valor real del producto o servicio.
- Licencia. El cliente paga por el derecho de uso de un activo protegido por propiedad intelectual.
- Intermediación. El cliente paga una cuota fija o un porcentaje del total de la transacción por los servicios de intermediación realizados.

Las empresas pueden tener una sola línea de ingresos, fuente simple, o varias fuentes de ingresos, fuente múltiple. En este caso, puede que algunas de las líneas sean interdependientes, es decir, que las ventas de algunos de los productos o servicios generen ventas de otros. Un caso especial de líneas interdependientes son las conocidas como Leader. En éstas, no todas las líneas de actividad son rentables de forma individual y se utilizan para generar tráfico que estimule otras compras, de forma que el balance global de todos los ingresos permita obtener beneficios, por ejemplo la venta de impresoras y de cartuchos de tinta.