



**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

# Metodología Canvas de modelos de negocio aplicada a los centros de información y documentación ambiental

José Pino Díaz

XVII Seminario RECIDA

Centro de Documentación del Agua y del Medio Ambiente

17-19 Octubre 2018, Zaragoza



**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

## ¿Qué es un modelo de negocio?

Podemos definir **modelo de negocio** como la **planificación** que realiza la empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para **atraer clientes**, **definir ofertas de producto** e **implementar estrategias publicitarias**, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía<sup>1</sup>.

**Un modelo de negocio es dinámico, cambiante y se adapta al mercado<sup>2</sup>.**

1 – Candil Castro, C. (2013). Puesta en valor de Teatro Oscense y Museo del Cómic de la ciudad de Huéscar. Consultado el 14/10/2018 en <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/30195/fichero/capitulo5.pdf>

2 – Innobaki. Plan de empresa basado en el Modelo Canvas. Tutorial paso a paso. Consultado el 14/10/2018 <https://innokabi.com/plan-de-empresa-basado-en-modelo-canvas-tutorial/>



**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

## ¿Aplicar modelos de negocio en las AA.PP.?

Esto de modelo de negocio puede chirriarnos a los empleados públicos, pero cada vez más herramientas y metodologías propias de la Empresa se aplican en las Administraciones Públicas.

Cambiamos el concepto “modelo de negocio” por “modelo de servicio público” y esta presentación comenzará a tener sentido.

¿Cuál es nuestro modelo de servicio público en el centro de información y documentación ambiental?



**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

## Modelo de Servicio Público

El término **modelo de servicio público** refiere a la forma en la que la **organización planifica** llevar a cabo su **servicio público**, es decir, es el mecanismo por el cual busca generar ingresos\* y beneficios\* y de cómo una **organización planea servir** a sus **usuarios**. El modelo de servicio público de una organización pública debe comprender el conjunto de las siguientes cuestiones:

- Cómo **selecciona** a sus **usuarios**.
- Cómo **define y diferencia** su oferta.
- Cómo **crea utilidad** para sus **usuarios**.
- Cómo **consigue y conserva** a los **usuarios**.
- Cómo **sale a la sociedad** (estrategia de publicidad y distribución).
- Cómo **define las tareas** que deben llevarse a cabo.
- Cómo **configura sus recursos**.
- Cómo **consigue el beneficio**.



**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

# ¿Cuál es nuestro “modelo de servicio público”?

¿Cuál es nuestro “modelo de servicio público” en el centro de información y documentación? ¿Cómo planificar nuestro modelo de servicio?

No somos empresa pero debemos **gestionar** nuestros centros de manera **eficiente** y **eficaz**. Igualmente nos debemos ser innovadores.

Hav metodologías desarrolladas en el mundo de la empresa **para diseñar modelos de negocio** que **podemos emplear en el diseño de modelos de servicio público**.



**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

## Modelo Canvas

La metodología que vamos a emplear en este taller para crear un modelo de servicio público es la “Canvas” (Osterwalder y Pigneur, 2010)<sup>3</sup> inicialmente creada para modelos de negocio.

“Canvas” significa lienzo: esta metodología presenta gráficamente el modelo de negocio en un rectángulo dividido en nueve partes.

La ventaja de esta metodología es que se tiene una visión global; en una sola hoja es posible describir y analizar todo el modelo de negocio.

3 - Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, 29 jun 2010, de Alexander Osterwalder and Yves Pigneur.

## Socios clave



¿quiénes son nuestros socios clave?  
¿quiénes son nuestros proveedores clave?  
¿qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?  
¿qué actividades clave realizan los socios?

**motivaciones para socios**  
*optimización y economía*  
*reducción de riesgo e incertidumbre*  
*adquisición de recursos y actividades particulares*

## Actividades clave



¿qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?  
¿nuestros canales de distribución?  
¿nuestras relaciones con clientes?  
¿nuestras fuentes de ingresos?

**categorías**  
*producción*  
*resolución de problemas*  
*plataforma/red*

## Recursos clave



¿qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?  
¿nuestros canales de distribución?  
¿nuestras relaciones con clientes?  
¿nuestras fuentes de ingresos?

**categorías**  
*físico*  
*intelectual (patentes, marca, copyright, datos,...)*  
*humanos*  
*financieros*

## Propuesta de Valor



¿qué valor entregamos al cliente?  
¿cuál de los problemas de nuestro cliente vamos a ayudar a resolver?  
¿qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de cliente?  
¿qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

**características**  
*novedad*  
*rendimiento*  
*personalización*  
*"hacer el trabajo"*  
*diseño*  
*marca/status*  
*precio*  
*reducción de coste*  
*reducción de riesgo*  
*accesibilidad*  
*conveniencia*  
*usabilidad*

## Relaciones con clientes



¿qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente?  
¿cuáles hemos establecido?  
¿cómo están integrados con nuestro modelo de negocio?  
¿cuánto cuestan?  
**ejemplos**  
*asistencia personal, asistencia personal dedicada, autoservicio, servicios automatizados, comunidades y co-creación*

## Canales



¿a través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de cliente?  
¿cómo les contactamos ahora?  
¿cómo están integrados nuestros canales?  
¿cuáles funcionan mejor? ¿cuáles son más eficientes en costes? ¿cómo los integramos con las rutinas del cliente?  
**fases del canal**  
1. *Conciencia: ¿cómo conseguimos conciencia sobre los productos y servicios de nuestra empresa?*  
2. *Evaluación: ¿cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la propuesta de valor de nuestra empresa?*  
3. *Compra: ¿cómo permitimos a nuestros clientes comprar productos y servicios específicos?*  
4. *Entrega: ¿cómo llevamos la propuesta de valor a nuestros clientes?*  
5. *Post-venta: ¿cómo proporcionamos soporte postventa?*

## Segmentos de cliente



¿para quién estamos creando valor?  
¿quiénes son nuestros clientes más importantes?  
  
*mercado de masas*  
*mercado de nicho*  
*segmentado*  
*diversificado*  
*plataforma multilateral*

## Estructura de costes

¿cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?  
¿qué recursos clave son los más caros?  
¿qué actividades clave son las más caras?

**tu negocio está basado en:**  
*coste (estructura de coste más escueta, propuesta de valor de precio bajo, max automatización, outsourcing extensivo...)*  
*valor (centrado en creación de valor, propuesta de valor premium...)*

**características de ejemplo:**  
*costes fijos (salarios, rentas, estructuras...) bajo, max automatización, ou*  
*costes variables, economía de escala, economía de alcance...*



## Fuentes de ingresos

¿para qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?  
¿por qué pagan actualmente? ¿cómo están pagando ahora? ¿cómo preferirían pagar?  
¿cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?

**tipos:**  
*Venta de activos, pago por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, licencias, tasas intermediación, publicidad*  
**precio fijo:**  
*listas de precios, dependiente de la funcionalidad del producto, dependiente del segmento del cliente, dependiente del volumen*  
**precio dinámico:**  
*negociación, gestión de rendimientos, mercado en tiempo real.*





**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

# Modelo Canvas

**Los 9 bloques del Canvas de modelo de negocio son:**

- **Clientes:** A quién diriges tu negocio. Quién te va a comprar.
- **Propuesta de Valor:** Por qué te van a comprar y qué te diferencia de la competencia.
- **Ingresos:** Cómo generas ingresos ofreciendo la propuesta de valor a tus clientes.
- **Relación con tus clientes:** A través de qué medios hablas, recibes consultas, las contestas, ofreces servicio técnico, etc.
- **Canales:** Cómo haces llegar tu producto o servicio a tus clientes.
- **Asociaciones Clave:** Agentes con los que necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores...)
- **Actividades Clave:** Qué actividades son clave en tu día a día para poder ofrecer la propuesta de valor a tus clientes.
- **Recursos Clave:** Aquellos recursos sin los cuales, no podrías ofrecer tus productos o servicios. Personales, materiales, maquinaria, instalaciones, etc.
- **Costes:** Por dónde se te va el dinero en la empresa. Gastos de personal, alquileres, marketing, I+D, impuestos, etc.



**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

# Business Model Canvas for Arts and Cultural Organisations

La metodología Canvas de modelos de negocio presenta desajustes de aplicación a organizaciones sin ánimo de lucro u organizaciones públicas<sup>2</sup> (Moller, 2017)<sup>4</sup>.

El manual *To sell or not to sell? An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations*<sup>5</sup> presenta una hoja basada en el modelo Canvas ajustada a organizaciones sin ánimo de lucro u organizaciones públicas.

4 – Moller, S. (2017). A Business Model Canvas for Arts and Cultural Organisations, *Biblogtecarios*. Consultada el 14/10/2018 en <https://www.biblogtecarios.es/sofiamoller/business-model-canvas-for-arts-and-cultural-organisations/>

5 - J. Rodriguez, “To Sell or Not To Sell? An Introduction to Business Models (Innovation) for Arts and Culture Organisations”, IETM, Brussels, March 2016. Consultada el 14/10/218 en <https://www.ietm.org/en/publications>

## WHY? OUR PURPOSE

### Purpose / Mission

Why do we exist?  
What do we do?

### Desired Impact and Legacy

¿Por qué? Nuestro propósito  
¿Por qué existimos? ¿Qué es lo que hacemos? Nuestro propósito y misión. El impacto que queremos tener y sus métricas para evaluar.

### Success Metrics

How do we measure our impact and success?  
What are the targets for our goals?

## WITH WHOM? OUR PEOPLE

### Staff and Volunteers

Who is working for us, and how?  
Who are our volunteers, why do they support us, and what do we offer them in return?

### Artists

Who are they, how do we engage with them, and how do we ensure possible conditions for their work?

### Audiences

Which are the main target groups for our core activities?

### Funders and Donors

Who is funding our activities through grants, sponsorship, or other form of public or private support?

### Other Stakeholders

What other stakeholders are key to our mission: community, customers of non-mission related service, public institutions not directly supporting the arts, policy makers, suppliers...?

¿Con quién? Nuestra gente  
Cuáles son las partes interesadas de la organización y cómo intervienen: Usuarios, Empleados, Patrocinadores, Otros stakeholders.

## WHAT? OUR WORK

### Needs / Wants

What exactly do our stakeholders need or want?  
Why is it important for them?  
How often do they expect our services to be delivered?  
What quality are our stakeholders expecting from us?  
What will happen if our stakeholders don't have our services?

### Value Proposition

What exactly do we offer to our stakeholders?  
How does it meet our stakeholders' needs or wants?  
What value do we create?  
What is so unique about our offer?

¿Qué? Nuestro trabajo  
Servicios y productos que se ofrecen: ¿qué necesitamos y qué queremos? Valor. Canales que utilizamos. Actividades clave. Nuestros costes.

### Channels

How do we communicate with our stakeholders?  
How will our stakeholders hear from us?  
How do we deliver our services and products?  
How will they purchase them?

### Key Activities and Value Chain

What are the key activities we have to perform in order to deliver our services? How are these activities sequenced?

Research & Ideation

Production

Distribution  
B2B Marketing

Programming

Exhibition

Promotion  
B2C Marketing

Education

### Key Resources and Cost Structure

What resources (tangible and intangible) are needed or involved in performing our key activities?  
Which key activities represent a significant expense to our organisation?  
What are the key fixed costs derived from our activities?  
What are the key variable costs derived from our activities?

## HOW? OUR REVENUE MODEL

### Income Streams | Earned Income

#### Mission-Related

What is our income derived from services rendered and products sold which are related to our core mission (tickets sold, registration fees, memberships, government contracts, etc.)?

#### Mission Non-Related

What is our income derived from services rendered and products sold which are not related to our core mission (catering, merchandising, etc.)?

¿Cómo? Nuestro modelo de ingresos  
Las fuentes utilizadas por la organización para capturar valor y atraer recursos: Ingresos obtenidos (relacionados con la misión). Ingresos contribuidos (aportaciones monetarias y no monetarias).

### Income Streams | Contributed Income

form of

#### Non-monetary contributions

What contributions are given to the organisation without involving any monetary exchange (volunteering, bartering, etc.)?



**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

## Ejemplo de aplicación

Puesta en valor de Teatro Oscense y Museo del Cómic de la ciudad de Huéscar.

Candil Castro, C. (2013).

Consultado el 14/10/2018 en

<http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/30195/>

# Business Model Canvas

Diseñado por:

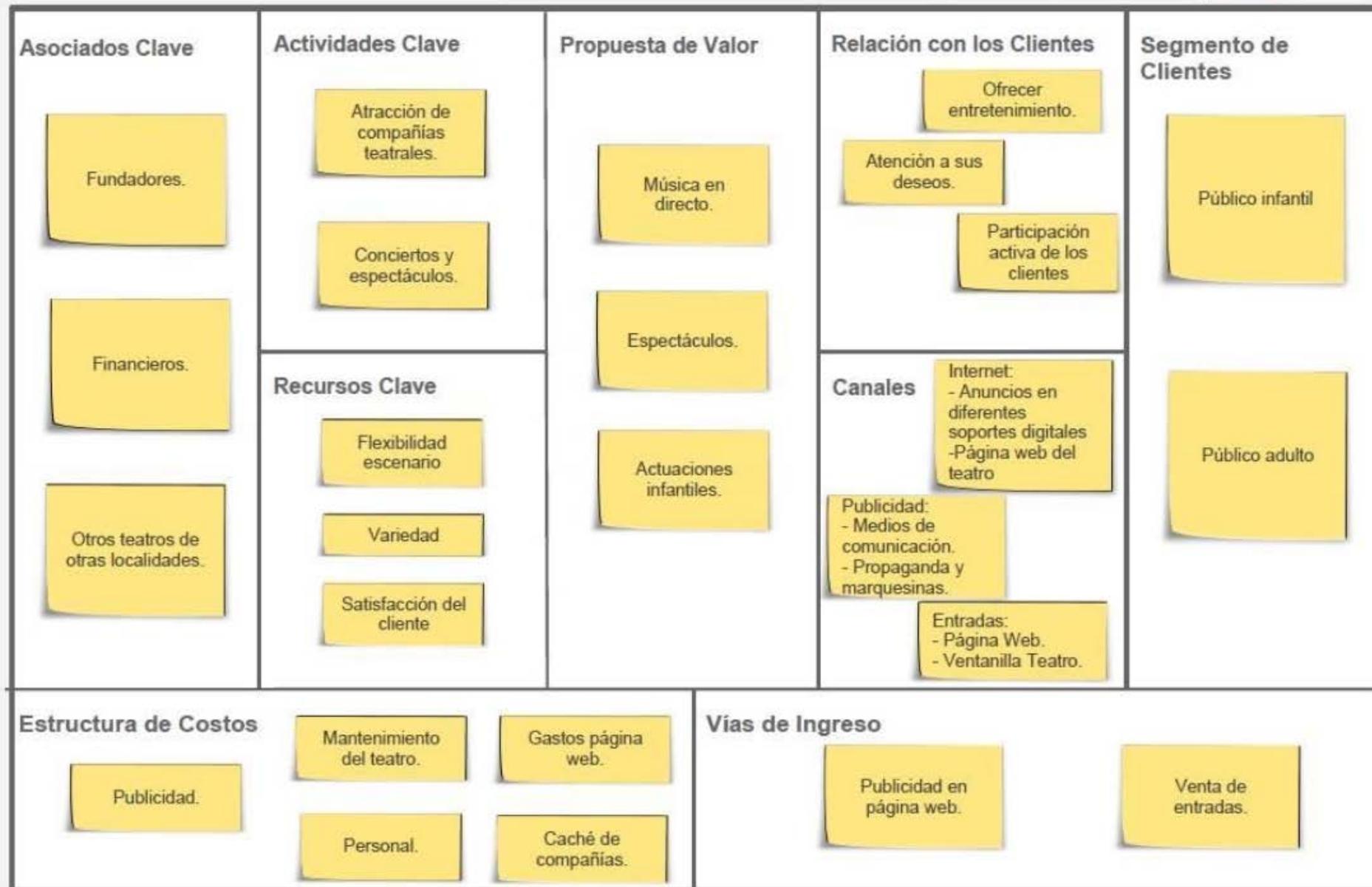
Claudia Candil Castro

Diseñado para:

Teatro Oscense  
Huescar, Granada

En: 03/06/2013

Iteración #



# Business Model Canvas

Diseñado por:

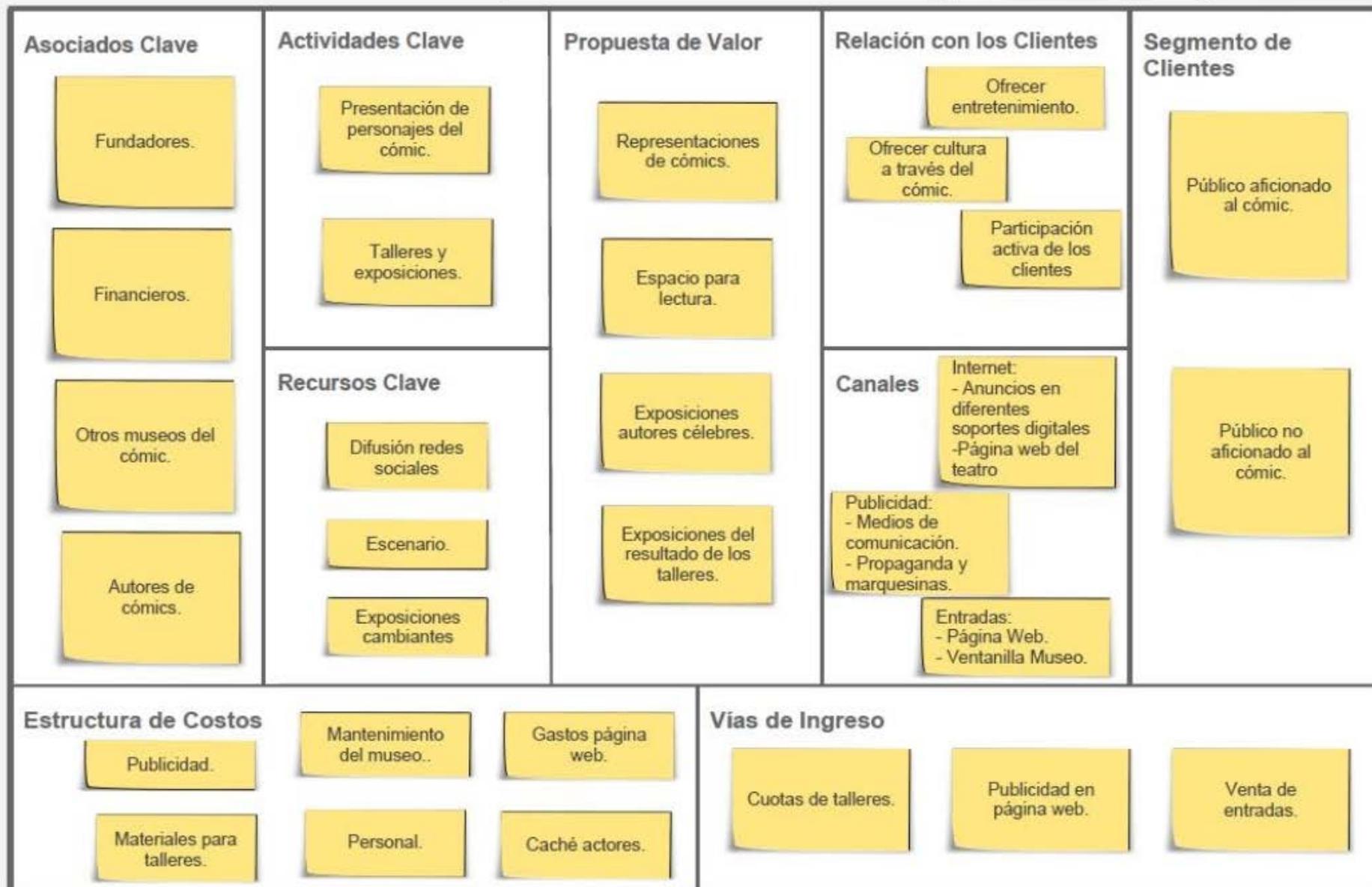
Claudia Candil Castro

Diseñado para:

Museo José de Huercar  
Huescar, Granada

En: 03/06/2013

Iteración #





**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

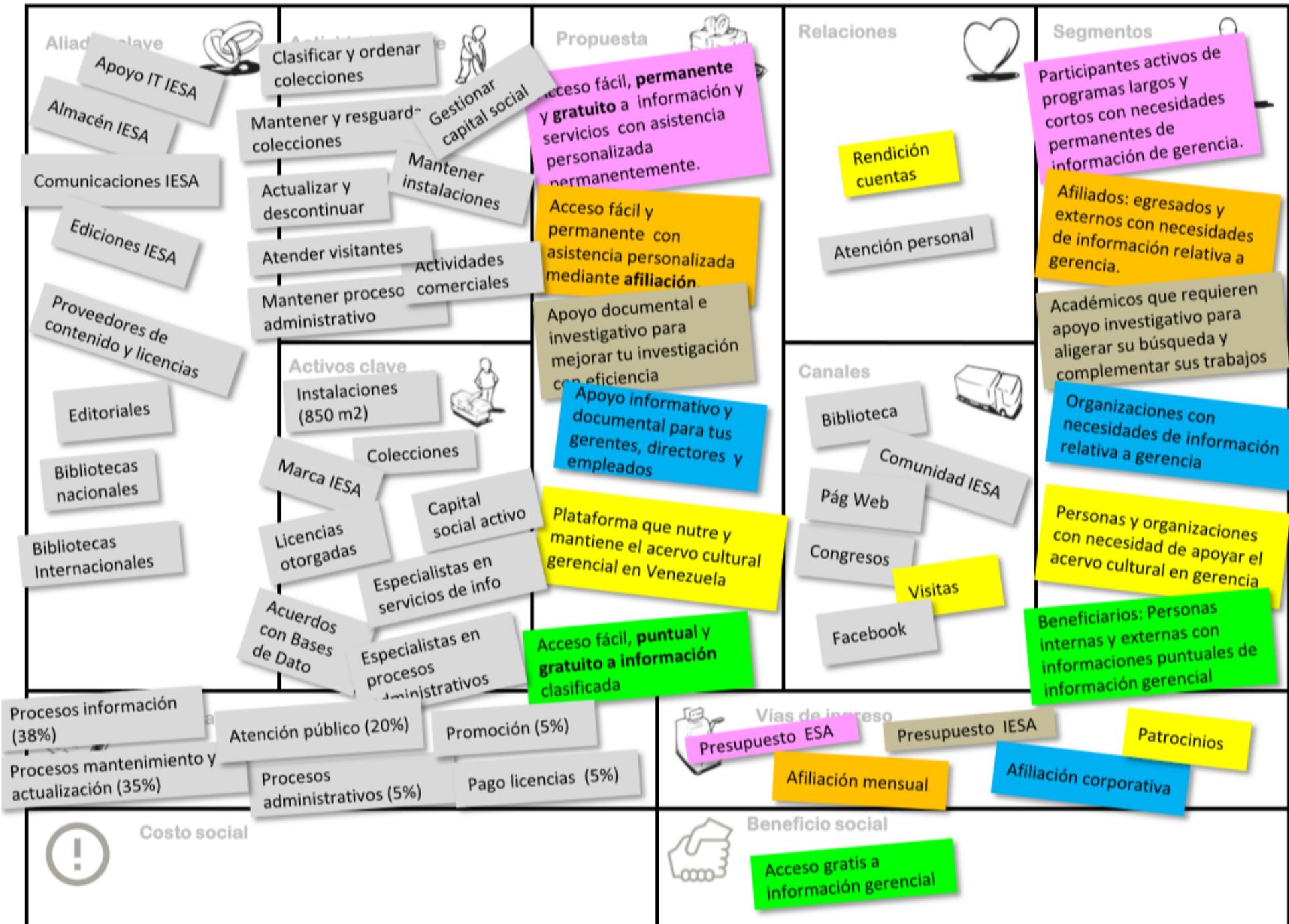
## Ejemplo de aplicación

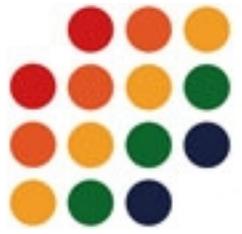
Modelo de negocios aplicando el método CANVAS en la Biblioteca Lorenzo Mendoza.

Rodríguez, A. & Pirela M. (2016).

Consultado el 14/10/2018 en

<https://www.researchgate.net/publication/321882915> Modelo de negocios aplicando el metodo CANVAS en la Biblioteca Lorenzo Mendoza





**RECIDA**

**Red de Centros de Información y Documentación Ambiental**

## Ahora vamos a trabajar en nuestro Canvas

Os propongo realizar un Canvas sobre la Asociación RECIDA.

Podemos hacer nueve grupos y que cada grupo trabaje uno de los bloques del Canvas.

Para finalizar completaremos conjuntamente el Canvas y haremos una puesta en común del modelo.