

Junio 2019



# Guía de Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza



El Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza y su Guía, de Siobhan McQuaid, Trinity College Dublin y Horizon Nua está disponible bajo una licencia Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

El Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza está basado en los trabajos del Modelo de Negocios Canvas de Alex Osterwalder diseñado por: Business Model Foundry AG. Para consultar el Modelo de Negocios Canvas original véase: <http://strategyzer.com>.





# Guía de Contenidos

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<i>¿Qué es el Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza?</i>	<b>1</b>
<i>¿Por qué necesita un Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza?</i>	<b>1</b>
<i>¿Cuándo usar el Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza?</i>	<b>2</b>
<b>Diseño del Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza</b>	<b>3</b>
<i>Adaptación del Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza</i>	<b>5</b>
<b>Los retos de la financiación y los modelos de negocios para Soluciones basadas en la Naturaleza</b>	<b>6</b>
<i>Fases de Financiación de las Soluciones basadas en la Naturaleza</i>	<b>6</b>
<i>¿Cuánto cuesta una Solución basada en la Naturaleza?</i>	<b>7</b>
<i>¿Cómo se financian las Soluciones basadas en la Naturaleza?</i>	<b>8</b>
<i>Modelos de Gobernanza para las Soluciones basadas en la Naturaleza</i>	<b>9</b>
<i>Retos de la Financiación y Gobernanza para las Soluciones basadas en la Naturaleza</i>	<b>10</b>
<i>¿Cómo aborda el Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza estos retos?</i>	<b>11</b>
<b>Parte I: La Propuesta de Valor de una Solución basada en la Naturaleza</b>	<b>12</b>
<i>¿Qué es la Propuesta de Valor de una Solución basada en la Naturaleza?</i>	<b>13</b>
<i>Considere las desventajas entre las Propuestas de Valor</i>	<b>13</b>

<b>Parte II: Creación de Valor y entrega del mismo</b>	<b>15</b>
<i>Actividades Clave: ¿Cuáles son las actividades clave requeridas para la entrega de una Propuesta de Valor?</i>	<b>15</b>
<i>Recursos Clave: ¿Cuáles son los recursos clave necesarios para la entrega de una Propuesta de Valor?</i>	<b>16</b>
<i>Socios Clave: ¿Quiénes son los socios clave para la entrega de una Propuesta de Valor?</i>	<b>17</b>
<i>Beneficiarios Clave: ¿Quiénes son los beneficiarios clave de la Propuesta de Valor?</i>	<b>18</b>
<i>Gobernanza: ¿Cómo se gestionará la Solución basada en la Naturaleza de forma continuada?</i>	<b>19</b>
<b>Parte III: Captura de Valor</b>	<b>20</b>
<i>Estructura de Costes: ¿Cuáles son los gastos corrientes relativos a la entrega y mantenimiento de las SbN?</i>	<b>21</b>
<i>Reducción de Costes: ¿Cómo pueden reducirse los costes de las SbN?</i>	<b>21</b>
<i>Captura de Valor: ¿Cómo se puede capturar el valor de las SbN?</i>	<b>22</b>
<b>Desde el modelo de negocios hasta la financiación de la inversión para las SbN</b>	<b>25</b>
<b>Próximos pasos</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>28</b>

**Agradecimientos:** Gracias a los equipos de Connecting Nature de las ciudades de Genk, Glasgow y Poznan, cuya labor ha sido crucial a la hora de analizar y poner a prueba el Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza a través de demostraciones prácticas in-situ y la entrega de recomendaciones y comentarios para futuros planes de actuación.

# Introducción

## ¿Qué es el Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza?

El Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza es una herramienta simple y fácil de utilizar que le ayudará a captar en un formato visual el modelo de negocio apropiado para su Solución basada en la Naturaleza (SbN).

**¿Qué es un modelo de negocio?** Un modelo de negocio es sencillamente la historia de su propuesta o proyecto de SbN. “Modelo de negocio” es un término común empleado por empresas de todo el mundo para explicar cómo los diferentes elementos de una empresa funcionan de forma conjunta para generar beneficios para sus consumidores y cómo las empresas ganan dinero a partir de esta propuesta de valor<sup>1</sup>.

El Modelo de Negocios Canvas para SbN se usa como una herramienta de apoyo en las fases iniciales de planificación de Soluciones basadas en la Naturaleza para las ciudades. Ha sido utilizado a modo de experiencia piloto con ciudades que participan en el proyecto europeo *Connecting Nature*<sup>2</sup>.

Esta guía sirve de apoyo a las ciudades que quieran emplear el Modelo de Negocios Canvas para SbN. A este apoyo para ciudades que estén planificando una SbN, se suman otras herramientas como un seminario introductorio online (webinar) sobre “Financiación, Modelos de Negocio y Gestión de Soluciones basadas en la Naturaleza” y un taller presencial para facilitar su uso.

## ¿Por qué necesita un Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza?

**Para comunicar:** las SbN son un concepto relativamente nuevo, a menudo difícil de explicar a las personas que no están familiarizadas con el mismo. El Modelo de Negocios Canvas para SbN ofrece una herramienta sencilla para contarle a los demás

<sup>1</sup> Magretta, J. (2002). “Why business models matter.” Harvard Business Review 80(5): 86-92.

<sup>2</sup> Connecting Nature es un proyecto con una duración de cinco años, financiado por el Programa Marco de Investigación e Innovación de la UE conocido como Horizonte 2020, que apoya la implementación de Soluciones basadas en la Naturaleza a gran escala en ciudades de todo el mundo con el fin de solucionar diversos retos sociales. Para más información: <https://connectingnature.eu/>

qué quiere hacer y por qué, quién debe involucrarse en el proyecto y cómo va a llevarlo a cabo. El Modelo de Negocios Canvas usa un lenguaje al alcance de todo tipo de personas.

**Para planificar:** El Modelo de Negocios Canvas para SbN representa un primer paso práctico para individuos o grupos de personas que quieran planificar e implementar un proyecto con Soluciones basadas en la Naturaleza. Ayuda a todos los implicados a considerar los elementos básicos que se requieren para realizar con éxito un proyecto sostenible y a largo plazo.

**Para identificar nuevos socios:** Al considerar los valores que las SbN pueden ofrecer a diferentes grupos de personas, el Modelo de Negocios Canvas ayuda a identificar nuevos socios potenciales o nuevos beneficiarios del proyecto que puedan interesarirse e involucrarse en la planificación, implementación y ejecución del mismo.

**Para explorar nuevas fuentes de financiación:** Combinar reflexiones y consideraciones sobre el valor de las Soluciones basadas en la Naturaleza con la identificación de nuevos socios ayuda a identificar fuentes de financiación potenciales en las fases iniciales del proyecto. Asimismo, se puede conseguir la participación de nuevos socios que puedan cubrir parte de los costes de ejecución o que contribuyan a la reducción de dichos costes.

## ¿Cuándo usar el Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza?

- Como herramienta de planificación, es mejor utilizarlo una vez se ha identificado una SbN potencial, pero siempre antes de su implementación.
- Es ideal para ser utilizado entre diferentes departamentos de grandes organizaciones para llegar a comprender cómo una SbN puede crear valor para los distintos grupos de usuarios.
- Puede también ser usado de manera externa con otros grupos y socios de interés, pero siempre funcionará mejor cuando la SbN haya sido claramente identificada.

# Diseño del Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza

El Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza está adaptado a partir del Modelo de Negocios Canvas original, desarrollado por Osterwalder y Pigneur<sup>3</sup>, el cual se compone de tres elementos principales:

**Propuesta de Valor:** ¿Qué quiere el cliente y/o el usuario final?

**Creación y entrega de Valor:** ¿Quién es necesario para crear y entregar la Propuesta de Valor?

**Captura de Valor:** ¿Cuánto costará entregar la Propuesta de Valor y cómo debe pagarse el producto y/o el servicio entregado?

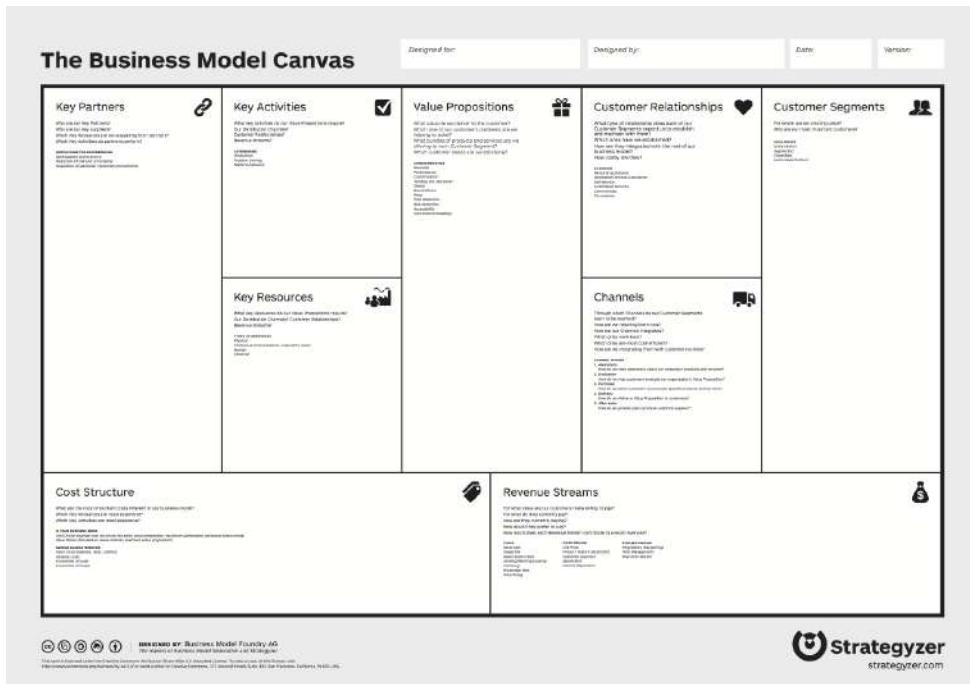


Figura 1. El Modelo de Negocios Canvas original

<sup>3</sup> Osterwalder, A., Y. Pigneur and C. Tucci (2005). "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept." Communications of the Association for Information Systems 16(1).

El Modelo de Negocios Canvas para SbN está basado en tres bloques clave, pero comienza con una expansión de la Propuesta de Valor. La Propuesta de Valor para Soluciones basadas en la Naturaleza no solo considera los beneficios para los usuarios finales del proyecto sino también otras propuestas de valor más amplias que incluyan aspectos medioambientales, económicos y sociales. Este planteamiento está alineado con la definición de SbN que utiliza la Comisión Europea (CE).

*La CE define a las Soluciones basadas en la Naturaleza como “un modo de afrontar los desafíos de la sociedad con soluciones inspiradas y respaldadas por la naturaleza; que son rentables y a la vez proporcionan beneficios medioambientales, sociales y económicos, ayudando a incrementar la resiliencia. Dichas soluciones aportan más y más naturaleza, así como herramientas y procesos naturales diversos, a las ciudades y a los paisajes terrestres y marinos, a través de intervenciones sistémicas, eficientes en el uso de recursos y adaptadas al entorno local”<sup>4</sup>*

Actividades Clave	Recursos Clave	Propuesta de Valor	Socios Clave	Beneficiarios Clave
Gobernanza				
Estructura de Costes	Reducción de Costes	Captura de Valor		

Figura 2. Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza

<sup>4</sup> Faivre, N., M. Fritz, T. Freitas, B. de Boisseson and S. Vandewoestijne (2017). "Nature-Based Solutions in the EU: Innovating with nature to address social, economic and environmental challenges." Environmental Research 159: pp. 509-518.

## Adaptación del Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza

- La Propuesta de Valor permanece en el centro del Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza, pero se ha ampliado para considerar propuestas de valor medioambientales, sociales y económicas.
- El término **Beneficiarios Clave** ha sido empleado en lugar de Segmentos de Mercado para incluir la consideración de posibles "Clientes". A menudo, cuando la gente piensa en Soluciones basadas en la Naturaleza tales como parques o zonas verdes, solo toman en consideración a los usuarios más inmediatos; es decir, los ciudadanos. No tienen en cuenta otros beneficiarios, como por ejemplo los negocios a los que favorece la proximidad con un parque; las escuelas y asociaciones deportivas que se benefician de sus instalaciones; o la propia ciudad, que aprovecha los beneficios medioambientales que proporcionan estas SbN.
- **Socios Clave y Beneficiarios Clave** han sido colocados uno al lado del otro en el Modelo de Negocios Canvas para SbN. Esto permite reflejar el solapamiento y las coincidencias que a veces existen entre los socios y los beneficiarios involucrados en las Soluciones basadas en la Naturaleza. Por ejemplo, la comunidad es a menudo un beneficiario clave, pero a la vez puede ser un socio importante. Los negocios locales también pueden ser beneficiarios y socios clave.
- **La Gobernanza** es una incorporación nueva al Modelo de Negocios Canvas para SbN. Aquí se refleja la importancia de identificar de manera temprana como será gestionada la Solución basada en la Naturaleza desde un punto de vista operativo. A menudo, dichas soluciones son muy complejas e implican la participación de muchos socios y beneficiarios muy diferentes entre sí. De hecho, es muy importante tener en cuenta desde el inicio del proceso de planificación del proyecto cuál será el grado de participación de todos los implicados durante la gestión y funcionamiento del mismo; así como saber qué estructuras de gestión serán necesarias para facilitar su ejecución.
- **La Reducción de Costes** es otro elemento adicional al Modelo de Negocios Canvas para SbN. Refleja aquellas características específicas de las Soluciones basadas en la Naturaleza que a veces permiten reducir costes directos; por ejemplo, la participación de voluntarios, el uso de los principios de la permacultura para reducir costes así como la cantidad de desechos, etc.

# Los retos de la financiación y los modelos de negocios para Soluciones basadas en la Naturaleza

## Fases de Financiación de las Soluciones basadas en la Naturaleza

Se han identificado tres fases principales a la hora de financiar un proyecto de Solución basada en la Naturaleza<sup>5</sup>. Estas fases pueden darse varias veces durante la vida útil de una SbN y son las siguientes:

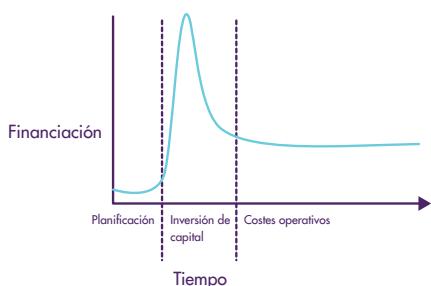


Figura 3. Fases de la financiación de un proyecto de SbN

- Financiación de la fase de planificación de una Solución basada en la Naturaleza: La planificación de un proyecto de SbN, en particular aquellos proyectos con infraestructuras a gran escala, puede llevar mucho tiempo y suponer la participación de muchas organizaciones, y además puede ser muy costosa. Por ello, los costes de planificación son a menudo sufragados directamente por el sector público.
- Financiación de la inversión de capital en una Solución basada en la Naturaleza: Normalmente los costes más altos asociados a este tipo de proyectos son los gastos de capital relacionados con la implementación de los mismos. Dichos gastos se producen generalmente en un periodo de tiempo muy corto.
- Financiación de los costes de operación: Los costes derivados del funcionamiento y mantenimiento de un proyecto SbN son, a menudo, considerables y han de asumirse durante largos períodos de tiempo. En ocasiones, estos gastos corrientes pueden ser financiados a través de la generación de ingresos; sin embargo, en muchos casos las SbN son consideradas como un bien público y las oportunidades de generar ingresos para financiar los gastos corrientes de operación son limitadas. Por ello, los gastos corrientes de un proyecto de SbN y las oportunidades de generar ingresos a partir del mismo son elementos básicos, que deben tenerse en cuenta de manera prioritaria a la hora de planificar un modelo de negocios para Soluciones basadas en la Naturaleza. Estudios recientes recomiendan que los costes de inversión de capital y el modelo de negocios para Soluciones basadas en la Naturaleza deberían ser contemplados y planificados simultáneamente, aunque esto raramente ocurre<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Basado en los estudios llevados a cabo a partir de diez ejemplos de Solución basada en la naturaleza realizadas en las primeras ciudades adscritas al programa Connecting Nature y validadas en seminarios internacionales celebrados en otras ciudades europeas, como A Coruña (España), en mayo de 2018, y loánina (Grecia), en junio de 2018.

<sup>6</sup> Toxopeus, H. and P. Friedemann (2017). Characterizing nature-based solutions from a business model and financing perspective. Naturvation: Deliverable 1.3 Part V.

## ¿Cuánto cuesta una Solución basada en la Naturaleza?

Las Soluciones basadas en la Naturaleza son un concepto relativamente nuevo. En el año 2018, a partir de varios proyectos de investigación europeos, se dio a conocer información detallada sobre el estado actual de la financiación de las SbN<sup>7</sup>. La mayor parte de estos estudios no han establecido diferencias entre las distintas fases de la financiación, por lo que se asume que la mayoría de los costes se deben a los gastos de inversión de capital.

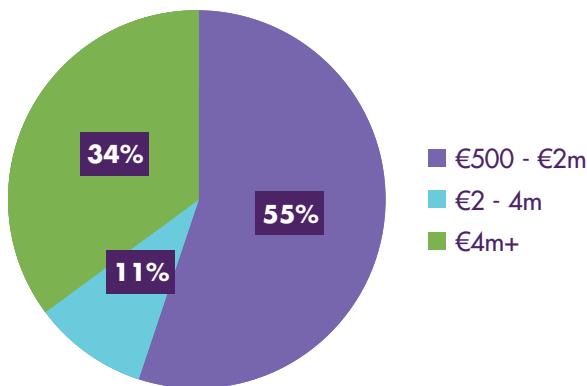


Figura 4. Niveles de financiación de proyectos de SbN (Naturvation Atlas 2018)

Un estudio realizado en el proyecto *Connecting Nature*<sup>8</sup> utilizando una base de datos con más de 300 casos de Soluciones basadas en la Naturaleza, ha categorizado la financiación de los proyectos de SbN en cinco niveles de inversión: i) por debajo de los 2 millones de euros, ii) los que se sitúan entre 2 y 4 millones; iii) aquellos que están entre 6 y 8 millones, iv) los situados entre 10 y 12 millones y, finalmente, v) aquellos cuyo presupuesto supera los 16 millones de euros. Los datos consultados muestran que más del 50% de las Soluciones basadas en la Naturaleza pueden considerarse como proyectos a pequeña escala (por debajo de los 2 millones de euros). Curiosamente, el nivel que le sigue es el que se asocia a proyectos a gran escala (por encima de los 16 millones de euros). Estos resultados están respaldados por otros estudios derivados de una base de datos con más de 1000 proyectos SbN recopilados en el marco del proyecto Naturvation<sup>9</sup>. Dichos estudios indican que el 55% de las SbN requieren menos de 2 millones de euros de financiación, seguidos de la categoría que comprende proyectos mayores, con una financiación que supera los 4 millones de euros.

<sup>7</sup> Naturvation Atlas accessed in December 2018, Connecting Nature Database (Dushkova & Haase 2018), Nature4Cities Deliverable 1.2

<sup>8</sup> Haase, D. and D. Dushkova (2018). Report on synthesis, evaluation and lessons learnt in and about nature-based solutions experiments. C. Nature, Universidad Humboldt de Berlín.

<sup>9</sup> Extraído de la base de datos online de Naturvation <https://naturvation.eu/atlas>

## ¿Cómo se financian las Soluciones basadas en la Naturaleza?

Las fuentes de financiación varían dependiendo del dominio ecológico y del nivel de financiación que se requiera<sup>10</sup>. Por ejemplo, los proyectos a pequeña escala de agricultura urbana, como los huertos comunitarios, pueden tener una mayor mezcla de financiación comunitaria garantizada a través de instrumentos como el crowd-funding<sup>11</sup> mientras que la financiación de proyectos a gran escala, como la construcción de Sistemas Urbanos de Drenaje Sostenible (SUDS), se asemeja más a la de proyectos de inversión en infraestructuras por parte del sector público<sup>12</sup>. Los estudios llevados a cabo por el proyecto *Nature4Cities*<sup>13</sup> descubrieron que la financiación pública constituía la mayor parte de la financiación de las SbN, mientras que las instituciones financieras sólo habían aportado un 9%. Dichas conclusiones se han visto apoyadas por las investigaciones de Naturvation, que muestran un 74% de la financiación procedente del sector público, solo un 1% se logró a través de préstamos o participaciones de capital; y sorprendentemente un 8% se obtuvo del sector del voluntariado, gracias a donaciones, programas de financiación comunitaria, etc. Las conclusiones del estudio llevado a cabo por el proyecto *Connecting Nature* respecto a la financiación de 10 ejemplos de Soluciones basadas en la Naturaleza en tres ciudades piloto corresponden también con los resultados cuantitativos obtenidos en los estudios de *Nature4Cities* y *Naturvation*.

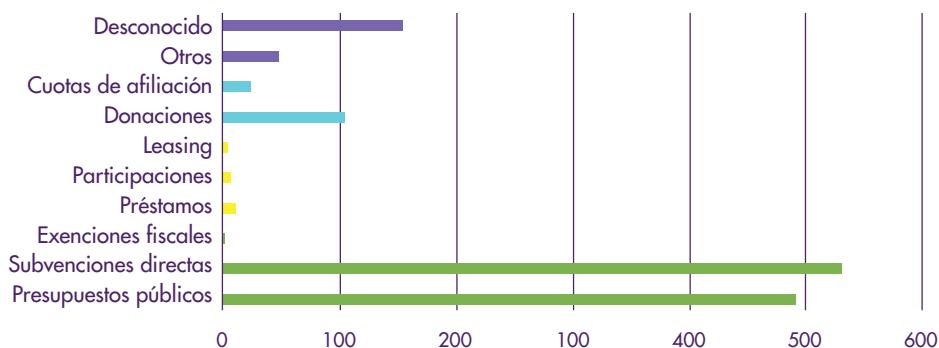


Figura 5. Fuentes de financiación para SbN (Naturvation Atlas 2018)

<sup>10</sup> Toxopeus, H. and P. Friedemann (2017). Characterizing nature-based solutions from a business model and financing perspective. Naturvation: Deliverable 1.3 Part V.

<sup>11</sup> Calic, G. and E. Mosakowski (2016). "Kicking Off Social Entrepreneurship: How A Sustainability Orientation Influences Crowdfunding Success. Journal of Management Studies." Journal of Management Studies 53(5): pp. 738–767.

<sup>12</sup> Bryson J, P. A., Walsh C, Foxon TJ, Bouch C, Dawson R, (2014). Infrastructure Business Models (IBM) Documento de Trabajo.

<sup>13</sup> Nature4Cities Conclusiones 1.2 – NBS Implementation Models Typology (2018) Autor principal: Aitziber Egusquiza, Tecnalia <https://www.nature4cities.eu/n4c-publications-and-results>.

Los datos específicos sobre la financiación de la segunda fase de los proyectos de SbN; es decir, relativo a los costes de la operación de los trabajos en curso, es más difícil de encontrar. La bibliografía en el campo de la financiación y los modelos de negocio para Soluciones basadas en la Naturaleza es aún incipiente<sup>14</sup>, por lo que son necesarios estudios adicionales en estas áreas. La información que podemos encontrar sobre el terreno es además difícil de recopilar, ya que los costes operativos a menudo se encuentran repartidos entre distintas agencias e instituciones de la administración pública; por ejemplo, los costes de construcción y/o reforma quedan cubiertos por los servicios de patrimonio histórico, las conducciones de aguas son asumidas por las administraciones hidrológicas, el mantenimiento general de las zonas verdes es llevado a cabo por los Departamentos de Parques y Jardines, etc.

## Modelos de Gobernanza para las Soluciones basadas en la Naturaleza

La gobernanza es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta un proyecto de SbN si quiere tener éxito. En este contexto, la gobernanza ha sido definida por *Nature4Cities*<sup>15</sup> como los “*mecanismos y acuerdos de acción colectiva diseñados para lograr la implementación de SbN*”. *Nature4Cities* identifica cinco modelos de gobernanza a partir de su estudio con 56 casos de SbN en toda Europa. Estos cinco modelos son:

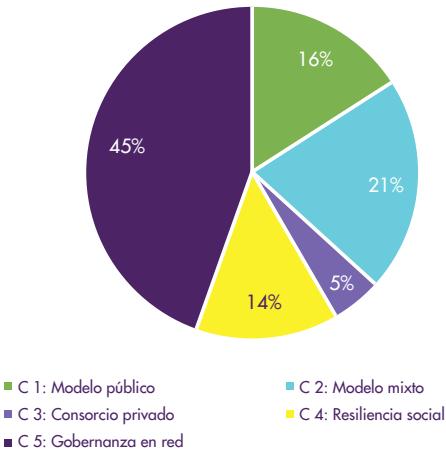


Figura 6. Modelos de gobernanza para SbN (*Nature4Cities*)

**Modelo 1 'Administración Pública Tradicional':** En su forma más tradicional incluiría estructuras de gestión jerarquizadas y un control centralizado de las SbN, pero también podrían incluirse medidas que impliquen una planificación y unos presupuestos participativos.

<sup>14</sup> Sousa-Zomer, T.T. and P.A. Cauchick Miguel (2018). "Sustainable business models as an innovation strategy in the water sector: An empirical investigation of a sustainable product-service system." Journal of Cleaner Production (Suplemento 171).

<sup>15</sup> Nature4Cities Deliverable 1.2 – NBS Implementation Models Typology (2018) Principal author: Aitziber Egusquiza, Tecnalia <https://www.nature4cities.eu/n4c-publications-and-results>.

<sup>16</sup> Hood, C. (1991). "A public management for all seasons?" Public Administration 69: pp. 3-19.

**Modelo 2 'Modelo mixto: Gestión Pública/Privada':** Las SbN abordadas con este modelo están caracterizadas por su énfasis en la "asociación de los sectores público y privado" y la correspondiente disminución o "salida" del papel de los servicios públicos<sup>16</sup>.

**Modelo 3 'Consorcio privado'** es un nuevo modelo de gestión identificado por Nature4Cities y caracterizado por la ausencia de participación de las administraciones públicas. Esto incluiría la gestión en solitario del proyecto por parte del sector privado u organizaciones de desarrollo comunitario, acuerdos para la gestión conjunta del sector privado con organizaciones comunitarias, Redes de Empresas Locales Sostenibles (conocidas por su acrónimo in inglés: SLEN), etc.

**Modelo 4 'Resiliencia social'** es otro modelo de gobernanza caracterizado por el liderazgo de las organizaciones comunitarias locales que cuentan con el respaldo de una administración pública receptiva a sus demandas, y que juega un papel secundario.

**Modelo 5 'Gobernanza en red'** reconoce la necesidad de integrar a muchos actores distintos para la prestación de servicios así como la complejidad que conlleva dirigir tales redes de manera eficaz. Los enfoques colaborativos y adaptativos necesarios para la gestión y gobernanza conjunta del proyecto SbN son rasgos clave en este modelo.

## **Retos de la Financiación y Gobernanza para las SbN**

Estudios del proyecto Connecting Nature han identificado cinco retos a la hora de innovar en los campos de la financiación, los modelos de negocio y la gobernanza de las SbN.

- 1. Situar como prioridad exclusiva la obtención de capital de inversión para las SbN** sin atender a la sostenibilidad del modelo de negocio. Esto lleva a una carencia de planificación en lo relativo a la financiación de costes de operación y/o la consideración del modelo de gobernanza óptimo para la SbN.
- 2. La dependencia** en las mismas fuentes de financiación para la SbN. Hoy en día, muchos proyectos de SbN están sufragadas por fondos públicos (ya sean locales, regionales, nacionales o europeos). La presión para cumplir con los requerimientos tan diversos de la financiación pública ha traído consigo la aparición de proyectos "Frankenstein" que tratan de satisfacer los criterios de la administración a costa de comprometer los objetivos originales de las Soluciones basadas en la Naturaleza planteadas.
- 3. Problemas de comunicación interna:** A menudo se produce una falta de comunicación y confluencia estratégica entre los diferentes departamentos de la administración pública relacionados con la SbN. Las prioridades de los Departamentos de Medio Ambiente y Urbanismo de las administraciones locales responsables de la implementación de SbN no siempre están en sintonía con los departamentos responsables de la financiación o el mantenimiento de las mismas. No existe, por tanto, un lenguaje común que relacione el valor de las SbN con todas las áreas de la administración.

**4. Brechas de conocimiento:** A menudo hay falta de experiencia y conocimiento interno en los Departamentos de Urbanismo y Medio Ambiente de entidades locales en relación a la financiación, gobernanza y creación de modelos de negocio para las SbN. Esto puede contribuir a desarrollar una dependencia hacia fuentes de financiación convencionales y los consiguientes problemas de comunicación interna entre departamentos.

**5. Complejidad en la gobernanza como obstáculo para la innovación en los modelos de negocio:** Las Soluciones basadas en la Naturaleza suelen implicar a múltiples agencias de la administración pública, a organizaciones no gubernamentales (ONGs) o a simples ciudadanos en la planificación e implementación de las mismas. Poner de acuerdo a las partes interesadas para que compartan una visión común y se comprometan con una gestión continuada, de acuerdo con los criterios de un modelo de negocio concreto, puede ser una tarea complicada.

## ¿Cómo aborda el Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza estos retos?

El Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza aborda estos desafíos de la siguiente manera:

**1. Centrándose en la configuración del modelo de negocios** – el Modelo de Negocios Canvas para SbN desplaza el enfoque que hasta ahora se centraba en conseguir el capital necesario para financiar el proyecto, y comienza ahora planificando un modelo de negocios que sea sostenible.

**2. Ampliando la propuesta de valor** – el Modelo de Negocios Canvas para SbN considera valores medioambientales, sociales y económicos que llevan a la identificación de nuevos actores económicos y modos alternativos de capturar valor. Esto también puede llevar a identificar nuevas fuentes de financiación.

**3. Solucionar los problemas de comunicación internas** – el Modelo de Negocios Canvas para SbN proporciona una herramienta de comunicación visual, que emplea un lenguaje común, y que ayuda a solucionar los problemas de comunicación interna, en particular entre los responsables que se ocupan de la planificación medioambiental y aquellos que pertenecen a los Departamentos de Finanzas, Gestión e Inversión.

**4. Identificando las brechas de conocimientos** – el Modelo de Negocios Canvas para SbN permite reconocer vacíos de conocimiento durante el proceso de configuración del modelo de negocios y facilita la adopción de medidas de seguimiento relacionadas con el desarrollo de capacidades y el aprendizaje reflexivo.

**5. Modelos de gobernanza** – el Modelo de Negocios Canvas para SbN permite una identificación clara de los actores clave que deben participar en las operaciones en curso y en la gestión del proyecto. De este modo, cuestiona la estructura óptima de gestión necesaria para atraer a dichos actores.

# Parte I: La Propuesta de Valor de una SbN

<p>Propuesta de Valor</p> 	<p><b>Consejos prácticos para utilizar el Modelo de Negocios Canvas para SbN</b></p> <p>Se recomienda utilizar notas adhesivas de cuatro colores diferentes para captar las propuestas medioambientales, económicas y sociales, así como aquellas que puedan plantear usuarios directos del proyecto SbN, para que sean consideradas en todos los segmentos del modelo Canvas. Coloque en línea las notas del mismo color a través de todos los segmentos del canvas para así destacar las conexiones que se establezcan.</p> <p><b>Ejemplo práctico:</b> A lo largo de esta guía se ha utilizado un ejemplo de Solución basada en la Naturaleza para ilustrar los distintos bloques del Modelo de Negocios Canvas para SbN. El ejemplo empleado es el de un proyecto SbN para incrementar la cobertura arbórea en un enclave urbano.</p>
---	---

Actividades Clave	Recursos Clave	Propuesta de Valor	Socios Clave	Beneficiarios Clave	
Gobernanza					
Estructura de Costes		Reducción de Costes		Captura de Valor	

Figura 7. Parte I. La Propuesta de Valor

## ¿Qué es la Propuesta de Valor de una SbN?

La primera parte del Modelo de Negocios Canvas para SbN que debe completarse es la Propuesta de Valor. La pregunta básica que debe hacerse es, ¿qué valor ofrece esta Solución basada en la Naturaleza a los distintos grupos de beneficiarios?

En el caso de las SbN, es importante ir más allá de lo obvio y considerar:

- ¿Cuál es la Propuesta de Valor medioambiental? ¿Cómo abordará dicha SbN los desafíos medioambientales más importantes que se plantean a nivel comunitario, local o regional? Tomemos el ejemplo práctico que proponíamos en el apartado anterior: el incremento de cobertura vegetal llevará a una disminución de la contaminación atmosférica, reducirá el riesgo de inundaciones, atenuará el efecto “isla de calor urbana” e incrementará la biodiversidad.
- ¿Cuál es la Propuesta de Valor social? ¿Cómo abordará dicha SbN los problemas sociales más importantes que se plantean a nivel comunitario, local o regional? En este caso, sabemos que el incremento de la cobertura vegetal mejorará la salud de los ciudadanos reduciendo la contaminación atmosférica, lo que traerá consigo la disminución de afecciones como el asma.
- ¿Cuál es la Propuesta de Valor económica? ¿Cómo abordará dicha SbN los retos económicos prioritarios que se plantean a nivel comunitario, local o regional? El incremento de la cobertura vegetal hará más atractiva el área para establecer negocios y traerá consigo un incremento del precio de las propiedades y de los impuestos correspondientes. Se originarán oportunidades para la creación de nuevos empleos y de empresas relacionadas con el suministro y mantenimiento de árboles.
- Finalmente, debe tenerse en cuenta si hay otras propuestas de valor, directas o indirectas, que tengan su origen en la SbN o cualquier otro beneficio directo para el usuario final que no haya sido considerado. Por ejemplo, si se plantan árboles frutales, esto puede llevar a crear un valor añadido para la agricultura urbana o un valor directo para los ciudadanos que recojan la fruta para consumo propio.

## Considere las desventajas entre las Propuestas de Valor

La última parte de este ejercicio considera las desventajas potenciales generadas por las distintas Propuestas de Valor. Considere lo siguiente:

- ¿Genera la Propuesta de Valor medioambiental algún impacto negativo en las Propuestas de Valor económicas o sociales? Siguiendo con nuestro ejemplo, el incremento de la cobertura arbórea puede causar problemas para la seguridad de los ciudadanos (valor social negativo) o reducir el número de plazas de aparcamiento en áreas comerciales (valor económico negativo).
- ¿Genera la Propuesta de Valor social algún impacto negativo en las Propuestas de valor económicas o medioambientales? Más gente utilizando los espacios verdes generados por el incremento de cobertura vegetal puede producir un aumento de la contaminación acústica (valor medioambiental negativo).
- ¿Genera la Propuesta de Valor económica algún impacto negativo en las Propuestas de Valor sociales o medioambientales? La subida de los precios de la propiedad puede traer consigo la gentrificación y, por lo tanto, la falta de viviendas asequibles para grupos socioeconómicos más desfavorecidos (valor social negativo).
- Otras desventajas – en nuestro ejemplo, el uso de terreno para la agricultura urbana reduce su disponibilidad para otros usos económicos.

Dependiendo del tiempo disponible, este ejercicio puede ampliarse para reconocer prioridades, niveles de impacto aceptables para las desventajas identificadas y medidas de mitigación que permitan afrontar estos inconvenientes.



Figura 8. El equipo de Poznan trabajando en su Propuesta de Valor

## Parte II: Creación de Valor y entrega del mismo

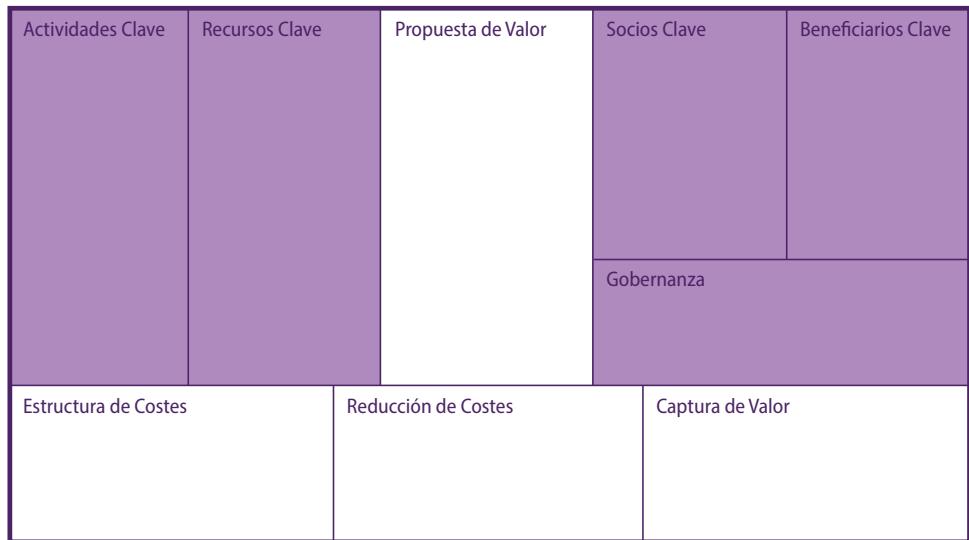


Figura 9. Parte II. Creación de Valor y entrega del mismo

La segunda parte a completar dentro del Modelo de Negocios Canvas para SbN tiene que ver con la creación de valores y la entrega de estos. Situado a la izquierda del bloque con la Propuesta de Valor, tenga en cuenta lo siguiente:

### Actividades Clave: ¿Cuáles son las actividades clave requeridas para la entrega de una Propuesta de Valor?

- ¿Qué acciones o servicios clave se requieren para entregar la Propuesta de Valor medioambiental? Siguiendo nuestro ejemplo, la plantación de árboles y un programa de mantenimiento son actividades clave. Monitorear el impacto de esta Solución basada en la Naturaleza en los niveles de contaminación atmosférica es otra actividad clave.

- ¿Qué acciones o servicios clave se requieren para entregar la Propuesta de Valor social? El Departamento de Sanidad tomará acciones para evaluar el impacto del incremento de cubierta vegetal en la salud de los ciudadanos.
- ¿Qué acciones o servicios clave se requieren para entregar la Propuesta de Valor económica? Aquí pueden incluirse los programas que incentiven el desarrollo y capacitación de empresas ya existentes dedicadas a suministrar y mantener el arbolado, así como iniciativas similares para favorecer el emprendimiento y crear empleo.
- ¿Qué acciones o servicios clave se requieren para entregar otras propuestas de valor, ya sean directas o indirectas, identificadas a partir de esta SbN? En nuestro caso, un programa de agricultura urbana relacionado con los árboles frutales que se hayan plantado podría ser una actividad adicional.

## **Recursos Clave: ¿Cuáles son los recursos clave necesarios para la entrega de una Propuesta de Valor?**

Considere estas preguntas desde las distintas perspectivas de la Propuesta de Valor:

- ¿Qué recursos se necesitan para realizar las actividades descritas en apartados anteriores relativas a la Propuesta de Valor medioambiental? El espacio para plantar árboles, el asesoramiento especializado sobre los tipos de árboles que deben plantarse, los recursos necesarios para proveer y mantener el arbolado en buenas condiciones, el presupuesto para la plantación y el mantenimiento de los árboles, lograr la aceptación del proyecto por parte de la comunidad, etc.
- ¿Qué recursos se necesitan para realizar las actividades descritas en apartados anteriores relativas a la Propuesta de Valor social? La evaluación del impacto de un programa de plantación de arbolado que lo relacione con la salud requerirá un presupuesto y asesoramiento especializado.
- ¿Qué recursos se necesitan para realizar las actividades descritas en apartados anteriores relativas a la Propuesta de Valor económica? Se necesitarán presupuestos y expertos para desarrollar programas de apoyo y así capacitar a las empresas existentes para al suministro y mantenimiento de árboles, así como para establecer incentivos para la creación de empleo y de nuevas empresas.



Figura 10. Equipo de Genk trabajando en su Modelo de Negocios Canvas para SbN

- Finalmente, ¿qué recursos se necesitan para realizar las actividades descritas en apartados anteriores relativas a las otras propuestas de valor? En este caso, se necesitarán asesores y presupuesto para planificar y efectuar el programa de agricultura urbana con relación a la plantación de árboles frutales.

## Socios Clave: ¿Quiénes son los socios clave para la entrega de una Propuesta de Valor?

A la derecha del bloque de la Propuesta de Valor deben tenerse en cuenta los socios clave para efectuar las Actividades y proveer los Recursos descritos en el lado izquierdo de la Propuesta de Valor. Observe quiénes son los Beneficiarios de la Propuesta de Valor de la SbN. En ocasiones, los Socios clave también serán los principales Beneficiarios del proyecto SbN. Siguiendo con el ejemplo propuesto en los apartados anteriores, la comunidad será el principal beneficiario de las mejoras en la salud derivadas de un programa de plantación de árboles, y la comunidad puede ser también un socio clave a la hora de mantener el arbolado, reduciendo así el costo de los trabajos que haya que efectuar a lo largo del tiempo..

Si volvemos a mirar la sección de Actividades y Recursos, considere en cada caso quiénes son los socios necesarios para realizar las actividades y proporcionar los recursos que se requieren para el proyecto. Intente ser tan específico como sea posible durante esta fase, ya que esto le servirá de guía para futuras acciones necesarias para conectar con socios potenciales.

- A nivel medioambiental: considerando nuestro ejemplo, los socios clave incluyen los Departamentos de Medio Ambiente, las Agencias Forestales y asociaciones locales. Las Agencias Forestales tienen programas, presupuesto y técnicos que pueden realizar la plantación y mantenimiento del arbolado. Los Departamentos de Medio Ambiente pueden proporcionar asesoramiento para evaluar la calidad del aire, y las asociaciones locales pueden facilitar la aceptación del proyecto por parte de la comunidad.
- A nivel social: en este caso, los socios clave necesarios serían el Departamento de Sanidad y las asociaciones locales. El Departamento de Sanidad puede tener programas, presupuesto y asesores que evalúen el impacto de la plantación de árboles en la mejora de la salud de los ciudadanos. Por otra parte, las asociaciones locales son esenciales para concienciar a la comunidad y comprometer su apoyo al proyecto.
- A nivel económico: los socios clave necesarios serían las Agencias de Innovación y Desarrollo de la ciudad. Estas pueden realizar programas que fomenten el desarrollo y capacitación de las empresas ya establecidas y

proporcionar incentivos para la creación de nuevas empresas y empleos relacionados con la Solución basada en la Naturaleza propuesta.

- Otras: siguiendo con el ejemplo propuesto, otros socios clave necesarios serían las cooperativas existentes que respalden la agricultura urbana, ya que pueden proporcionarnos asesoramiento y orientación.

## Beneficiarios Clave: ¿Quiénes son los beneficiarios clave de la Propuesta de Valor?

Considerando las diferentes Propuestas de Valor y la variedad de Actividades identificadas, ¿quiénes son los posibles beneficiarios? Deberá tener en cuenta tanto a los beneficiarios directos (usuarios finales), como son por ejemplo los residentes de la comunidad en donde se implemente la SbN, así como los co-beneficiarios, que podrían ser las empresas locales.

- A nivel medioambiental: usando nuestro ejemplo, los beneficiarios clave serán los residentes en la comunidad, que se beneficiarán de la mejora de la calidad del aire. La ciudad en su conjunto se beneficiará de la disminución de la contaminación atmosférica, verá reducido el riesgo de inundaciones; se atenuará el efecto "isla de calor urbana" y se incrementará la biodiversidad. Por otra parte, el Departamento de Medio Ambiente y las Agencias Forestales se beneficiarán indirectamente, ya que este proyecto SbN les ayudará a lograr sus objetivos.
- A nivel social: los beneficiarios clave incluirían a los residentes en la comunidad local, que verán como mejora su salud una vez mejorado el entorno en el que viven. El Departamento de Sanidad se beneficiará indirectamente al adquirir un mayor conocimiento sobre el impacto de la cobertura vegetal en la salud de los ciudadanos y la reducción de costes que supone al disminuir las afecciones relacionadas con una calidad del aire deficiente.
- A nivel económico: los principales beneficiarios incluyen los residentes y los negocios locales en donde se ejecute el proyecto, ya que verán como sube el valor de sus propiedades como resultado de la SbN.
- Otros: en nuestro ejemplo, los beneficiarios clave incluyen las asociaciones locales y los residentes que participan en cooperativas.



Figura 11. El equipo de Glasgow trabajando en su Modelo de Negocios Canvas para SbN

## **Gobernanza: ¿Cómo se gestionará la Solución basada en la Naturaleza de forma continuada?**

Considere qué modelo de gestión es el más apropiado para la SbN dadas las diferentes actividades a realizar así como los socios y beneficiarios que han sido identificados:

- ¿Un modelo de 'Administración Pública Tradicional' sería el más indicado? Esto quiere decir que el sector público es, ante todo, el responsable de la planificación, ejecución y dirección de las actividades comprendidas en este proyecto. Sin embargo, puede involucrar a los ciudadanos a través de acciones como la apertura de procesos de planificación participativa o la elaboración de presupuestos de manera conjunta.
- ¿Un modelo 'mixto de gestión pública/privada' sería el más apropiado? Esto significa que los sectores público y privado han de trabajar de forma conjunta en la implementación del proyecto. Tenga en cuenta si existen las estructuras legales apropiadas para facilitar la implantación de este modelo de gestión en su ciudad.
- ¿Un 'consorcio privado' sería la mejor opción? En este caso, el sector público daría un paso atrás y dejaría la gestión del proyecto en manos del sector privado o de las asociaciones locales. Considere qué tipo de normas legales harían posible este modelo en su ciudad.
- ¿Un modelo de 'resiliencia social' podría funcionar aquí? En este modelo los principales agentes son las asociaciones locales; ya que la Administración juega un papel secundario, respaldando el proyecto y asesorando en algunas de las actividades. Al igual que en apartados anteriores, habría que ver primero qué tipo de estructuras legales podrían hacer factible un modelo como este en su ciudad.
- ¿Un modelo de 'gobernanza en red' sería el más indicado? Este modelo involucra de distintas maneras a una gran variedad de agentes con el objetivo de implementar el proyecto. Al igual que en otros casos, debe tenerse en cuenta cuál es la estructura legal más adecuada para poder ejecutar el proyecto siguiendo los criterios de este modelo.

La sección de gobernanza en el Modelo de Negocios Canvas para SbN se debería considerar como un punto de partida para estimular aún más las discusiones sobre qué cambios se necesitan (si es el caso) para involucrar a los diferentes actores en la gestión de una SbN.

# Parte III: Captura de Valor



Figura 12. Captura de Valor

En la tercera parte del Modelo de Negocios Canvas para Soluciones basadas en la Naturaleza, los costes asociados con las actividades y entrega del proyecto SbN son considerados con especial atención.

**Consejo:** En esta sección del Modelo de Negocios Canvas para SbN se debe aprovechar la información de las secciones anteriores a fin de identificar Socios y/o Beneficiarios distintos que sean capaces de contribuir a reducir los costes del proyecto (Estructura de Costes) o de generar ingresos a partir del mismo.

## Estructura de Costes: ¿Cuáles son los gastos corrientes relativos a la entrega y mantenimiento de las SbN?

Teniendo en cuenta las distintas Actividades y Recursos necesarios para entregar las Propuestas de Valor, identifique las Categorías de Costes más importantes. Siguiendo nuestro ejemplo, los gastos corrientes están principalmente relacionados con los costes de personal (costes de personal para mantener los árboles; coste de los expertos que realizan programas continuos para monitoreo medioambiental o de la salud de los ciudadanos, o aquellos relacionados con el compromiso y la concienciación de la comunidad) y los costes de producción (por ejemplo, relativos a la compra de materiales para mantenimiento). Un estudio de Connecting Nature ha mostrado que la importancia de las actividades de animación y compromiso comunitario hacia un proyecto de estas características es a menudo subestimada, al igual que los costes asociados con estas actividades. Si hay suficiente tiempo para un análisis más exhaustivo, considere lo siguiente:

- ¿Cuáles son los costes fijos asociados a la SbN? Según nuestro ejemplo, los costes fijos están relacionados con los costes de personal, integrado por un equipo de jardineros llevando a cabo tareas anuales de mantenimiento (los costes no varían, independientemente de cuál sea el nivel de actividad).
- ¿Cuáles son los costes variables? En nuestro ejemplo, los costes variables se relacionan con el número de árboles que deben ser plantados cada año (lo que puede variar) o la cantidad de fruta que se debe recoger de los árboles.
- ¿Hay margen para una economía de escala y así reducir costes? Siguiendo nuestro ejemplo, la reducción de costes a gran escala podría darse si los árboles y los materiales se comprasen al por mayor y, por lo tanto, se aplicase un descuento.



Figura 13. El equipo de Poznan trabajando en su Modelo de Negocios Canvas para SbN

## Reducción de Costes: ¿Cómo pueden reducirse los costes de las SbN?

Estudios de la Fundación Nesta<sup>17</sup> han mostrado que una manera de incrementar la viabilidad de las Soluciones basadas en la Naturaleza, tales como parques, es considerar cómo pueden reducirse los gastos corrientes. Así, considere por ejemplo:

---

<sup>17</sup> Ragoonanan, L. (2016). Learning to rethink parks, Nesta.

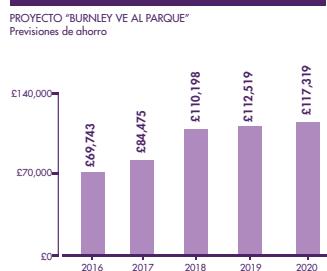
- ¿Hay posibilidades de colaborar con otros proveedores de servicios sociales para realizar servicios que puedan ayudar a reducir los costes de mantenimiento del parque?

**Caso A:** Bristol ParkWork<sup>18</sup> llevó a cabo una serie de programas de aprendizaje de ocho semanas para personas con capacidades limitadas o sin experiencia laboral previa. Las tareas fueron cuidadosamente seleccionadas para mejorar la cualificación de los participantes y, a la vez, mejorar los parques.



- ¿Cómo pueden los voluntarios reducir los costes de mantenimiento?
- ¿Cómo pueden reducirse los costes de mantenimiento a partir de nuevas técnicas de plantación?

**Caso B:** El proyecto del Consejo Municipal de Burnley conocido como 'Ve al Parque'<sup>19</sup> incorporó técnicas de plantación y mantenimiento más económicas, junto con un nuevo programa de voluntariado. Introducir cambios como la plantación de especies de hoja perenne o prados de flores silvestres supuso un ahorro en el mantenimiento del parque e incrementó la biodiversidad.



## Captura de Valor: ¿Cómo se puede capturar el valor de las SbN?

En el Modelo de Negocios Canvas original, la Captura de Valor describe cómo las empresas ganan dinero con sus propuestas de valor. Generar ingresos directos a partir de Soluciones basadas en la Naturaleza puede ser una opción viable en algunos casos; por ejemplo, la celebración de un concierto anual en un parque irlandés genera 500.000 euros al año. Infraestructuras verdes relacionadas con la agricultura urbana, como los tejados verdes o los jardines verticales también pueden generar ingresos directos; por ejemplo, a través del pago por parte de residentes, contratistas o negocios locales. De hecho, la agricultura urbana es capaz de generar ganancias a través de la venta de sus excedentes de producto.

<sup>18</sup> Fuente: Nesta (2016). "Learning to rethink parks."

<sup>19</sup> Fuente: ibidem..

Para otros tipos de SbN, generar ingresos directos es más complicado. Este es el caso cuando el resultado o el producto es considerado un ‘bien público’ compartido, como por ejemplo los beneficios medioambientales que se derivan de la existencia de zonas verdes, árboles o parques. Normalmente, la financiación para tales proyectos SbN procede de la administración pública, ya sea con fondos europeos, nacionales o locales, relacionados con el logro de beneficios medioambientales o sociales. Para acceder a estas fuentes de financiación es importante ser capaz de capturar el valor que se haya creado empleando indicadores que sean relevantes: indicadores que midan la contaminación atmosférica, indicadores que evalúen el impacto en la salud o el bienestar de los ciudadanos. Algunos de los indicadores económicos más importantes se incluyen en el siguiente recuadro:

#### **Indicadores económicos:**

- Incremento del valor del suelo (comercial/residencial) en zonas cercanas a parques;
- Incremento del precio de las viviendas (y por extensión de los impuestos sobre la propiedad);
- Incremento del valor de las propiedades comerciales (y a su vez de la recaudación de impuestos de sociedades, las tasas y los impuestos sobre el consumo);

#### **Contribución a la economía local:**

- Beneficio para negocios locales por la creciente afluencia de personas a causa de la presencia de la SbN;
- Transferencia tecnológica (SbN/nuevas tecnologías/generación de energía), mejora y capacitación de empresas existentes en la zona;
- Creación de nuevas empresas y empleos (ecoturismo), de nuevos clústeres; de nuevos mercados (a través de incentivos y subvenciones);
- Mayor atractivo de la zona para nuevos negocios (fomentando así la entrada de inversiones y la implantación de nuevas empresas);

#### **Precios del mercado:**

- ¿Cuántas ganancias generan los ciudadanos en términos de ingresos? ¿Cuánto ahorran al producir su propia comida (agricultura urbana)? ¿Cuánto reducen sus costes energéticos (azoteas ajardinadas)?;
- Uso de parques como sumideros de dióxido de carbono.

En esta sección, revise la Propuesta de Valor, las Actividades, los Socios clave y los Beneficiarios y tenga en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las posibilidades de generar ingresos directos a partir de las Actividades planificadas?
- ¿Qué indicadores se pueden emplear para capturar el valor 'no monetario'? Por ejemplo, indicadores medioambientales, sociales (incluyendo aquellos en los que la salud y el bienestar de los ciudadanos sea relevante) o económicos.
- Considere qué intereses de los Socios implicados están en sintonía con alcanzar estos indicadores 'no monetarios'. ¿Hay posibilidad de crear programas de manera conjunta con estos socios para reducir o compartir los costes operativos? ¿Hay oportunidades para conseguir financiación?
- Considere fuentes alternativas de financiación como la filantropía, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el crowd-funding, etc.

# Desde el modelo de negocios hasta la financiación de la inversión para las SbN

El Modelo de Negocios Canvas para SbN se centra en tres elementos fundamentales: la Propuesta de Valor, la Creación y Entrega de Valor y, por último, la Captura de Valor. Atender a estos tres elementos ayuda a captar la narrativa de la Solución basada en la Naturaleza propuesta y a poder comunicársela a otros. El Modelo de Negocios Canvas para SbN también aborda la planificación necesaria para afrontar los **gastos corrientes del mantenimiento de una SbN**.

El Modelo de Negocios Canvas para SbN también se puede usar como primer paso para identificar fuentes de financiación de los **costes de inversión de capital** que se requieren en las fases iniciales del desarrollo de una SbN (ver Figura 3 y Figura 14). El proyecto Connecting Nature ha expuesto cómo las ciudades pueden llegar a ser dependientes de las mismas fuentes de financiación a través de los años. Si estos fondos se reducen o si la estructura de la financiación cambiase, las Soluciones basadas en la Naturaleza podrían verse pospuestas o incluso canceladas. Asimismo, ciertos proyectos SbN pueden llegarse a ver alterados para poder cumplir con los requisitos de la nueva financiación obtenida, lo que supone la aparición de los llamados proyectos “Frankenstein”.

El Modelo de Negocios Canvas para SbN ayuda a estimular la innovación e identifica medios alternativos de financiación como la filantropía o las donaciones corporativas. Un ejemplo en la ciudad de Genk nos muestra cómo una fundación artística ha invertido más de 8 millones de euros en un proyecto de Soluciones basadas en la Naturaleza relacionado con la biodiversidad. En otros casos hemos visto como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha asumido la financiación de Soluciones basadas en la Naturaleza. En la ciudad de Genk, un equipo de fútbol local se ha comprometido a invertir 7,4 millones de euros en el desarrollo de un parque lineal. En Glasgow, asociaciones locales han utilizado con éxito el sistema de crowd-funding para conseguir financiación para proyectos SbN. Este tipo de financiación alternativa puede ayudarnos a conseguir otras fuentes de financiación pública o privada. De hecho, la financiación mixta de este tipo está aumentando progresivamente, combinando múltiples fuentes de financiación a través de contribuciones públicas, privadas y/o filantrópicas.

Tenga en cuenta la Propuesta de Valor en toda su extensión y cómo está conectada con los Socios Clave y Beneficiarios:

- ¿Existe la posibilidad, entre los Socios Clave y los Beneficiarios, de invertir de forma conjunta en los costes de capital para poner un proyecto de SbN en marcha?
- ¿Hay algún elemento de la Propuesta de Valor más amplia que vaya en línea con las diferentes fuentes de inversión de capital y oportunidades de financiación a nivel regional, nacional o europeo?
- Si los costes de inversión de capital son bajos (por debajo de 2 millones de euros), ¿podría optarse por fuentes de financiación alternativas, como por ejemplo el crowd-funding, las subvenciones de RSC, o los programas de financiación del sector terciario?
- Si los costes de inversión de capital son significativos (por encima de los 10 millones de euros), ¿hay algún interés en explorar fuentes de financiación externa, como son los Mecanismos de Financiación del Capital Natural (MFCN), los bonos verdes u otras opciones de financiación mixtas?

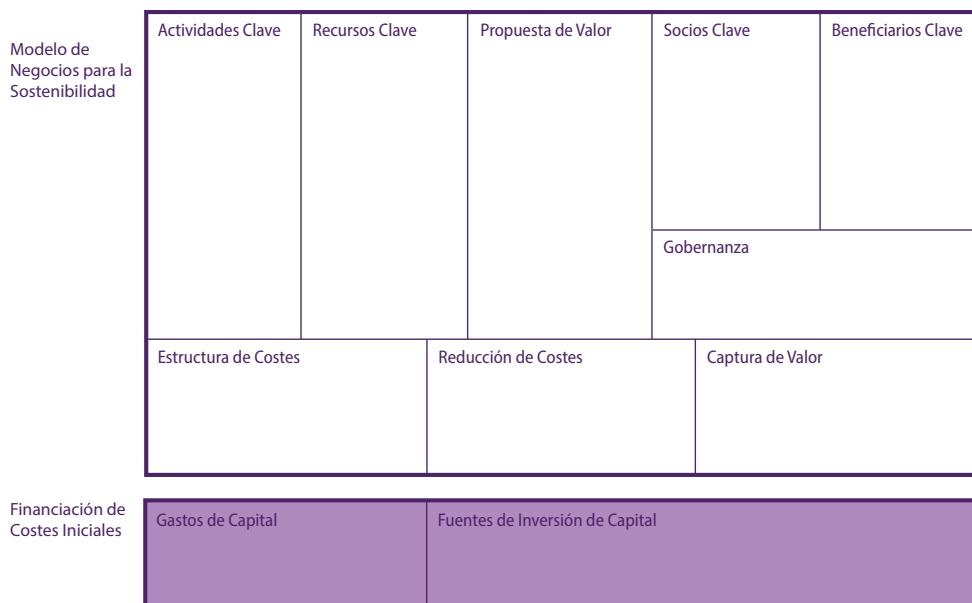


Figura 14. Financiación de la inversión inicial en SbN

# Próximos pasos

El Modelo de Negocios Canvas para SbN se está empleando como herramienta para apoyar las fases iniciales en la planificación de actividades que permitan la implementación de Soluciones basadas en la Naturaleza en las ciudades que forman parte del proyecto *Connecting Nature*.

Tanto las instituciones académicas como las ciudades participantes en este programa están empleando metodologías de seguimiento reflexivo que permiten evaluar la experiencia de las ciudades en la traducción del Modelo de Negocios Canvas para SbN a procesos de aprendizaje, actuaciones de seguimiento de las actividades en curso y, naturalmente, en resultados.

Las ciudades que no estén integradas en el proyecto *Connecting Nature* pueden descargarse el Manual y la Guía del Modelo de Negocios Canvas para SbN de la página web del proyecto. Asimismo, se pueden impartir - a petición de los interesados - seminarios online adaptados, así como talleres presenciales para la planificación de negocios.

Le agradecemos su opinión acerca del uso de la Guía del Modelo de Negocios Canvas para SbN así como cualquier sugerencia que tenga para su mejora.

Para más información contacte: [info@connectingnature.eu](mailto:info@connectingnature.eu)

# Bibliografía

Bryson J, P. A., Walsh C, Foxon TJ, Bouch C, Dawson R, (2014). Infrastructure Business Models (IBM) Documento de Trabajo.

Calic, G. and E. Mosakowski (2016). "Kicking Off Social Entrepreneurship: How A Sustainability Orientation Influences Crowdfunding Success. Journal of Management Studies." Journal of Management Studies 53(5): pp. 738–767.

Faivre, N., M. Fritz, T. Freitas, B. de Boissezon and S. Vandewoestijne (2017). "Nature-Based Solutions in the EU: Innovating with nature to address social, economic and environmental challenges." Environmental Research 159: pp. 509-518.

Haase, D. and D. Dushkova (2018). Report on synthesis, evaluation and lessons learnt in and about nature-based solutions experiments. C. Nature. Berlin, Humboldt University Berlin.

Hood, C. (1991). "A public management for all seasons?" Public Administration 69: pp. 3-19.

Magretta, J. (2002). "Why business models matter." Harvard Business Review 80(5): pp. 86-92.

Nesta (2016). "Learning to rethink parks."

Osterwalder, A., Y. Pigneur and C. Tucci (2005). "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept." Communications of the Association for Information Systems 16(1).

Ragoonanan, L. (2016). Learning to rethink parks, Nesta.

Sousa-Zomer, T. T. and P. A. Cauchick Miguel (2018). "Sustainable business models as an innovation strategy in the water sector: An empirical investigation of a sustainable product-service system." Journal of Cleaner Production(171 Supplement).

Toxopeus, H. and P. Friedemann (2017). Characterizing nature-based solutions from a business model and financing perspective. Naturvation: Deliverable 1.3 Part V.







Trinity College Dublin  
Coláiste na Tríonóide, Baile Átha Cliath  
The University of Dublin



Texto original traducido por BIOAZUL SL  **BIOAZUL**

*Connecting Nature está financiado por el Programa  
Marco Horizonte 2020 bajo el Acuerdo de Subvención de  
la Unión Europea  
nº 730222*

**ISBN Number**  
**978-1-7397420-2-7**



© 2019 Connecting Nature,  
todos los Derechos Reservados