

# MODELO DE NEGOCIO EN SERVICIOS FORESTALES



# ➤ introducción

Para empezar a cubrir el modelo Canvas, lo más normal es comenzar por el segmento de mercado y la propuesta de valor, ya que lo primero que se debe conocer es el entorno en el que va a operar la empresa, identificando quién es la clientela y qué se le va a ofrecer.

Dado que el Canvas tiene que guardar coherencia entre todos los apartados y la clientela y la propuesta de valor condicionan al resto, en caso de que tengamos distintos segmentos o grupos de clientela, tendríamos dos opciones:

- 1. Utilizar un código de colores para diferenciar cada segmento** y relacionar cada color con la información recogida en el resto de apartados.
- 2. Hacer distintos CANVAS, uno para cada segmento de mercado.**

En este caso, seleccionaremos un segmento de mercado para profundizar en sus características y analizar con coherencia el resto de los apartados del CANVAS. Las reflexiones que se realicen con este segmento de mercado servirán de referencia para el resto de segmentos.

El presente apartado abarca las características del grupo de personas o entidades a los que se puede dirigir una empresa de **Servicios Forestales**. Cabe destacar que los servicios pueden ser muy variados y dependen del tipo de modelo de negocio del que se trate.

En este caso, el modelo de negocio se centrará en la gestión sostenible de montes, la prevención de incendios forestales, el aprovechamiento de la biomasa, la obtención de certificaciones de sostenibilidad y soluciones técnicas y sostenibles (de ingeniería y asesoría forestal) para la gestión de los recursos forestales mediterráneos, generando empleo rural y contribuyendo a la mitigación del cambio climático.

Se debe intentar dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ▶ *¿Para qué estamos generando valor?*
- ▶ *¿A qué tipo de mercado se dirige la empresa?*
- ▶ *¿Quién es nuestra clientela? ¿Se puede agrupar por tipos?*
- ▶ *¿Tienen algún tipo de relación entre sí?*
- ▶ *¿Cuáles son sus necesidades?*

Para definir la actividad de una empresa de Servicios Forestales, es preciso agrupar a la clientela por grupo (personas o entidades), en función de sus necesidades, comportamientos, intereses o atributos comunes, lo que da lugar al concepto de **Segmento de Mercado**.

En este caso, encontramos tres segmentos de mercado que podemos diferenciar de la siguiente forma:

**1. Administraciones Públicas:** con competencias o responsabilidades en la gestión del territorio, medioambiente o prevención de incendios forestales a nivel local, provincial o autonómico, así como mancomunidades y consorcios comarcales, entidades públicas de gestión o conservación, etc.

**2. Empresas y entidades:** empresas de distintas características y sectores que requieren servicios forestales o medioambientales para la gestión de sus terrenos, cumplimiento de normativa o mejora de la sostenibilidad, entre ellas: empresas energéticas o de energías renovables, consultoras ambientales, ingenierías y fondos de inversión forestal, empresas agrícolas o ganaderas, empresas constructoras o de obra civil, alojamientos turísticos de carácter rural. En este caso, también se pueden incluir otras entidades como ONG de carácter ambiental o entidades de custodia del territorio.

**3. Particulares:** personas propietarias particulares de terrenos agrícolas, forestales o rústicos, comunidades de montes y cooperativas agrarias con zonas de monte o lindes abandonadas y que requieren apoyo técnico y operativo para mantener, mejorar o aprovechar de forma sostenible dichos espacios.



## PÚBLICO OBJETIVO

El segmento de mercado que analizaremos con el modelo Canvas es **Particulares** y, dentro de este segmento, la empresa estará **especializada en gestión de Servicios Forestales integrales**.

En todo caso, cabe destacar que una misma empresa podría prestar servicios a empresas y complementar la actividad con servicios prestados a otro tipo de entidades, como administraciones públicas y empresas forestales.

El segmento de mercado para nuestro modelo de negocio se realizará en función de distintas variables o criterios objetivos y subjetivos.

### CRITERIOS OBJETIVOS

Aquellos que son fácilmente medibles de manera que no dan lugar a interpretaciones. Como en este caso estamos hablando de particulares, a continuación, encontramos los distintos perfiles de público objetivo al que se dirigirá la actividad.

**A. Demográficos:** mujeres y hombres con edades comprendidas entre los 35 y los 70 años.

**B. Sexo:** predominio masculino, aunque existe un creciente interés femenino en gestión de terrenos familiares o rurales.

**C. Propiedad del terreno:** propietarios de terrenos forestales, agrícolas o fincas rústicas con zonas arboladas, herederos de fincas familiares con necesidades de mantenimiento, de tamaño medio o grande (> 5 ha).

**D. Pueden pertenecer a comunidades de montes vecinales en mano común o mancomunidades.**

**E. Ocupación:** las ocupaciones pueden ser muy variadas, ya que puede incluir desde personas trabajadoras en cualquier actividad profesional, nuevos emprendedores rurales o profesionales urbanos con segunda residencia rural hasta personas jubiladas.

**F. Procedencia:** puede ser provincial o autonómica.

**G. Socioeconómicos:** nivel de renta media – alta.

**H. Frecuencia de contratación:**

H1. Anualmente o de forma estacional, sobre todo en el caso de las tareas de gestión.

H2. Carácter puntual, sobre todo en tareas de reforestación, poda excepcional, etc.

H3. Recurrente, para hacer mantenimientos permanentes.

**I. Comportamiento de compra:** en general, son personas en contacto con el medio natural, suelen planificar con antelación (1 – 3 meses) y buscan información a través de distintos medios especializados, webs, revistas o publicaciones.

# ▶ clientes (ii)

## J. Consumidor exigente:

- J1. Consumidores a los que, aunque la variable precio les preocupa, no es la de mayor peso a la hora de elegir este tipo de servicios, sino que prima la calidad del servicio, la atención personalizada y la confianza.
- J2. Consumidores con una sensibilidad al precio media, ya que buscan un presupuesto mínimo con el fin de cumplir con los requerimientos legales.

## CRITERIOS SUBJETIVOS

Aquellos criterios que pueden dar lugar a diferencias en las interpretaciones. En este caso, definiremos la predisposición y afinidad de las personas hacia la gestión del monte, por lo que los criterios de segmentación subjetivos que se corresponderían con nuestro público objetivo serían los siguientes:

- 1. Estilo de vida:** se trata de personas que viven en contacto con la naturaleza y la vida rural, ya sea como residencia principal o con propiedades forestales.
- 2. Personalidad:** personas con una alta conciencia ecológica, social y ambiental, responsables del cuidado del patrimonio familiar, buscan mantener el orden, gestión y seguridad de los terrenos, así como mejorar su aprovechamiento.
- 3. Motivaciones principales de la contratación del servicio:**
  - 3.1. Seguridad y prevención: quieren evitar incendios, por eso invierten en la prevención y gestión del terreno.
  - 3.2. Cumplimiento de normativa y evitar sanciones administrativas.
  - 3.3. Aprovechamiento de recursos naturales (biomasa, leña, madera o residuos vegetales).
  - 3.4. Sostenibilidad y conservación: personas concienciadas con el cuidado y la conservación del medio, interesados en solicitar certificaciones sostenibles.

Es fundamental tener presente que la decisión de atender a uno u otro segmento debe ser una decisión razonada, fundamentada y valorada con precisión, ya que el comportamiento del mismo será lo que determine la relación con ellos.

En todo caso, debes conocer tu segmento en profundidad ya que tu propuesta de valor, los canales de distribución y la forma de relacionarte con él, deberá adaptarse a sus necesidades. Por lo tanto, una vez seleccionado el segmento de mercado al que dirigir la actividad, será más fácil definir cómo vender, comunicar y distribuir la oferta a cada grupo.

Es importante también dar un paso más allá de la propia segmentación de la clientela y pensar en términos de la satisfacción de sus necesidades generales y específicas, ya que, si eres capaz de identificar estas necesidades, será más fácil asociarlas a la propuesta de valor que va a ofrecer tu modelo de negocio.

# ➤ oferta (i)

El término propuesta de valor hace referencia a aquellas ventajas que una actividad empresarial ofrece a su clientela (a través de sus productos o servicios), siendo el factor que determina que se decante por una u otra empresa.

La finalidad principal de la propuesta de valor es, fundamentalmente, dar solución a los problemas de la clientela o satisfacer sus necesidades. En definitiva, la propuesta de valor deberá definir o establecer cuáles son los beneficios de nuestros productos o servicios para la clientela, por lo que deberás dar respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es el valor que proporcionamos a nuestro segmento de mercado?*
- *¿Cuáles son los problemas que ayudamos a resolver y cómo?*
- *¿Cuál es la necesidad o necesidades que estamos satisfaciendo?*
- *¿Qué conjunto de productos y servicios le ofrecemos a la clientela?*



## PROPUESTA DE VALOR

Una propuesta crea valor para un segmento de clientela a través de distintos elementos que satisfacen sus necesidades.

A continuación, se recogen algunos de los elementos que podrían contribuir a generar valor:

- **Gestión forestal sostenible e innovadora:** adaptada al ecosistema mediterráneo y respetuosos con la biodiversidad.
- **Conocimiento de las características de la superficie autonómica.**
- **Aplicación de tecnologías:** GIS, drones, etc.
- **Mantenimiento integral del entorno forestal y rural:** desbroces, podas, gestión de parcelas, prevención de incendios.
- **Forestación y reforestación ambiental con especies autóctonas** adaptadas al clima mediterráneo y restauración de suelos degradados.
- **Fertilización y tratamientos fitosanitarios** respetuosos con el medio ambiente.
- **Asistencia técnica e ingeniería forestal personalizada.**

## ➤ oferta (ii)

- **Aprovechamiento forestal responsable:** gestión para el aprovechamiento de biomasa (venta o uso propio) o madera comercializable.
- **Asistencia y asesoramiento para la obtención de certificaciones de sostenibilidad** (PEFC, FSC, huella de carbono).
- **Servicios complementarios:** gestión de subvenciones forestales, valorización de madera, etc.
- **Orientación al cliente, seriedad, profesionalidad, confianza.**
- **Cumplimiento de plazos.**
- **Compromiso medioambiental:** huella de carbono compensada, trazabilidad completa de residuos y biomasa.

Las propuestas de valor pueden ser: o bien innovadoras, novedosas o rompedoras; o bien, por el contrario, parecidas a ofertas existentes, por lo que debes reflexionar cuáles son las que puede aportar tu empresa.

No debes olvidar la relación entre **Segmento de clientela – Satisfacción de necesidades – Propuesta de valor**, porque será la que determine tu modelo de negocio.

# ➤ relación con clientes (I)

Una vez establecido el perfil de personas al que te vas a dirigir y el valor que le vas a ofrecer, a través del presente apartado, debes definir el **tipo de relación** que deseas establecer con ese segmento o segmentos de clientela. Esto no es otra cosa que el tipo de comunicación que deseas establecer con ellos, ya que los tipos de relación que se pueden establecer entre las actividades empresariales y la clientela pueden ser muy diferentes y diversas.

Es importante destacar que no todos los canales serán adecuados para todos los perfiles, por lo que debes definir el tipo de relación acorde al tipo de empresa e, incluso, dentro del mismo segmento, puede cambiar el tipo de comunicación en función del tipo de cliente (si es personal funcionario, técnico o representantes públicos).

El canal utilizado determinará no solo los recursos necesarios (económicos o de tiempo de dedicación), la forma de atenderlos (vía telefónica, por mail, a través de la página web) y los medios técnicos y humanos precisos para poder desarrollarla; sino que, también, determinará la experiencia global de la clientela con los servicios de gestión cultural ofrecidos.

El tipo de relación a establecer debe ser coherente con los objetivos establecidos previamente, como la captación de nueva clientela en un período inicial, de fidelización de la clientela existente en el período de mantenimiento y de incrementar las ventas con nuevos mercados en caso de que interese la expansión.

En este caso, al tratarse de una empresa de **Servicios Forestales** que presta sus servicios de forma personalizada, se establecen los siguientes tipos de relaciones que se podrían establecer con la clientela en función del objetivo y del momento:

## **Período inicial, captación de nueva clientela:**

➤ El objetivo es darse a conocer, generar confianza y conseguir los primeros proyectos, por lo que el tipo de relación a establecer sería personal, en la que las claves son mostrar confianza, cercanía y profesionalización. Este tipo de relación puede ofrecerse a través de:

- Asesoramiento técnico individualizado (a través de distintos medios): propuestas a medida en lugar de ofertas estándar.
- Confianza como base: la primera relación se centra en demostrar fiabilidad, solvencia técnica y calidad de servicio.
- Alta personalización del servicio, ya que cada terreno tiene unas necesidades únicas.



# ➤ relación con clientes (II)

## **Período de mantenimiento, de fidelización de la clientela existente:**

➤ El objetivo es mantener relaciones duraderas con las empresas clientes, consolidar la reputación y garantizar contratos recurrentes. Para ello las claves son la confianza, la continuidad y la percepción de que la empresa es un socio estratégico, no un proveedor más. Este tipo de relación puede ofrecerse a través de:

- Comunicación continua y fluida a través de distintos medios con entrega e informes de seguimiento e impacto ambiental, así como con resultados visibles y sostenibles.
- Programas de fidelización: con descuentos en las tarifas si se realizan contratos de planes de mantenimiento anuales o plurianuales.

## **Período de expansión, para incrementar ventas a través de la creación de comunidad:**

➤ El objetivo es crecer y diversificar, llegando a otro tipo de clientela (administraciones, empresa o entidades, etc). Las claves son la diferenciación, innovación y escalabilidad. Este tipo de relación puede ofrecerse a través de:

- Diversificación de la oferta: propuesta de nuevos servicios alineadas con la evolución de las necesidades de la clientela y la aparición de nuevos colaboradores.
- Networking empresarial: ferias o congresos forestales, jornadas técnicas organizadas por colegios profesionales, entidades educativas y de formación profesional o asociaciones de propietarios, cooperativas agrarias, redes locales de sostenibilidad o asociaciones empresariales y clúster del sector. Actividades formativas relacionadas con el sector forestal, como son las organizadas por la Asociación de Municipios Forestales de la Comunitat Valenciana (AMUFOR).

La relación personalizada es una de las claves de la actividad y está basada en transmitir confianza, atención personal, profesionalidad y seguridad. En este sentido, es importante ofrecer un servicio de atención o disponibilidad permanente, para la resolución de dudas y proporcionar apoyo en cualquier momento, especialmente antes y durante el desarrollo del servicio. También es importante establecer una relación basada en la proactividad, con el fin de establecer una relación sólida y duradera a través de la presentación de nuevos servicios o propuestas para mejorar la experiencia de la clientela y ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada territorio y de cada terreno.

El cuidado de la relación con la clientela es un aspecto clave que debe cuidarse, ya que sirve a su vez como herramienta promocional. Se debe tener siempre presente que un cliente fidelizado es fundamental para la atracción de nueva clientela y, en este tipo de negocios, el boca a boca es una de las herramientas promocionales que mejor funcionan para la atracción de clientela nueva.



## TIPOS DE CANALES

Los canales de **distribución, comunicación o venta** son los elementos a través de los que se establece el contacto entre la empresa y la clientela para hacerles llegar la propuesta de valor de la mejor manera y, por lo tanto, generar ingresos para la actividad.

Algunas funciones de los canales podrían ser:

- Dar a conocer los servicios al público objetivo.
- Facilitarles que contraten tus servicios.
- Proporcionarles la propuesta de valor.
- Adecuar la oferta a la demanda, teniendo en cuenta las necesidades, casuísticas, etc.
- Realizar actividades de mercadotecnia coherentes con los apartados anteriores.

Además de estas funciones, es importante saber que existen distintos tipos de canales que se pueden clasificar en función de su longitud o del número de personas o empresas intermediarias que intervienen en el proceso.

En este caso, los canales a través de los que se mantendrá contacto con la clientela serán principalmente los siguientes:

- **Contacto directo:** el cuadro societario de la empresa debe contar con una persona que conozca los servicios a ofrecer y posea habilidades comerciales para indagar sobre las necesidades y problemas a resolver para cada tipología de cliente, y poder adaptarse.
- **Página web corporativa:** catálogo digital con la presentación de proyectos, formularios de contacto, testimonios de clientes y fotografías del «antes y después», así como simulador de presupuestos online.
- **Redes sociales profesionales:** contar con perfiles activos en LinkedIn, Instagram o Facebook es importante para llegar al público objetivo que se ha identificado, teniendo en cuenta las características objetivas y subjetivas de segmentación identificadas en el apartado segmentación de mercado. A través de estas, se pueden mostrar experiencias reales, recursos naturales del territorio, compartir noticias, eventos del sector, artículos, etc.
- **Colaboración con ingenierías, viveros y empresas de biomasa, así como con universidades y asociaciones forestales.**
- **Ferias y congresos:** otro canal de comunicación con la clientela puede ser la participación en ferias agroforestales y ambientales, charlas o conferencias, grupos o foros especializa-

dos organizados por otras entidades públicas, asociaciones rurales o comunidades de montes, ya que son foros para interactuar y hacer networking con empresas o entidades que desarrollen este tipo de actividades.

- **Participación en campañas de concienciación para la prevención de incendios y gestión sostenible del territorio.**

# ► infraestructura (i)



## ALIANZAS CLAVE

Este apartado puede ser otro de los más importantes, ya que, en la actualidad, las colaboraciones son de vital importancia para poder llevar a cabo muchas ideas o modelos de negocio y, más en concreto, en las empresas de gestión cultural. Debes tener en cuenta que, probablemente, necesitarás contar con la colaboración de determinados agentes clave para poder aportar valor a los servicios que puedes prestar.

Cada vez es más habitual establecer alianzas con el objetivo de optimizar procesos, reducir riesgos, diseñar nuevas actividades o reducir costes o adquirir recursos. Pero la elección de estos **«agentes o personas socias clave»** debe ser algo meditado y reflexionado, ya que pueden no tener los mismos objetivos, ni dinámicas de trabajo o la predisposición para establecer esa alianza, aspectos que pueden repercutir en tu modelo de negocio.

Estas alianzas o asociaciones pueden establecerse con personas, profesionales, empresas o entidades que pueden operar o no en el mismo sector, pero que la colaboración con ellas es el resultado de un interés mutuo. En este caso, contemplamos los siguientes:

- Centros educativos de formación profesional, universidad, etc.
- Centros de investigación.
- Colegios profesionales.
- Asociaciones de productores de madera o biomasa.
- Administraciones públicas (Generalitat Valenciana - Conselleria de Medioambiente, entidades locales, diputaciones, mancomunidades, etc).
- Cooperativas forestales y viveros locales.
- Consultoras medioambientales e ingenierías.
- Entidades de gestión del territorio y ONG ambientales.
- Empresas de tecnología aplicada al sector forestal.
- Empresas proveedoras de equipamiento, maquinaria y mantenimiento técnico.
- Agencias de marketing y comunicación digital.
- Aseguradoras.



## ACTIVIDADES CLAVE

Son las actividades más importantes que debe desarrollar una iniciativa empresarial para generar la propuesta de valor, para establecer las relaciones con la clientela, para comunicarse con ella, etc.

Es el momento en el que debes dar respuesta a: ***¿Cuáles son las actividades clave que requieren tu propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con la clientela y las fuentes de ingresos?***

# ► infraestructura (ii)

En este caso, contemplamos los siguientes:

- Planificación y ejecución de trabajos forestales y agrícolas, como clareo, poda, desbroce, plantación, y mantenimiento de las zonas tratadas.
- Estudios técnicos, asesorías forestales y evaluaciones técnicas de terrenos.
- Gestión de residuos forestales para biomasa.
- Elaboración de presupuestos, búsqueda de subvenciones y ayudas.
- Tramitación de ayudas, licencias y certificaciones ambientales.
- Gestión de permisos, licencias y seguros para garantizar la seguridad y legalidad las actuaciones forestales.
- Servicio de asesoramiento, trato personalizado y de atención permanente a la clientela tal que genere una relación de confianza y profesionalidad.
- Comunicación y educación ambiental para clientes.
- Administración: gestión de personal, empresas proveedoras, entidades bancarias, etc.
- Planificación y gestión de promoción y publicidad y mantenimiento de soportes (página web, blog, redes sociales, etc).
- Mantenimiento de la página web y gestión y seguimiento de la reputación en Internet y análisis de datos.
- Networking y relaciones institucionales con asociaciones empresariales sectoriales, clústeres y administraciones.
- Evaluación de resultados y sostenibilidad.
- Evaluación y selección de proveedores.
- Formación interna y actualización técnica del personal.

Debes ser realista a la hora de establecer las actividades clave y definirlas con concreción, ya que estas condicionarán los recursos clave que vas a precisar y los costes en los que vas a incurrir para poder desarrollarlas.



## RECURSOS CLAVE

Se trata de describir los recursos más importantes para que la actividad funcione, ya sean propios, ajenos u obtenidos a través del establecimiento de alianzas clave. Estos recursos permiten desarrollar las actividades clave y, por lo tanto, crear y generar la propuesta de valor, establecer relaciones con la clientela, etc. En este caso, contemplamos los siguientes recursos clave:

- Equipo humano especializado y multidisciplinar: ingeniero forestal o agrónomo, técnico medioambiental, operarios forestales y tractoristas.
- Conocimiento del territorio y especialización técnica.
- Recursos logísticos: vehículos y equipamiento logístico.
- Maquinaria y herramientas de trabajo: desbrozadoras, motosierras, remolques, miniexcavadora, etc.

# ➤ modelo económico (i)

- Equipos de protección individual (EPI) y señalización.
- Recursos técnicos (web, app de gestión forestal, CRM).
- Software y tecnología: GIS, drones, etc.
- Relaciones con viveros, ingenierías, empresas de biomasa y administraciones públicas.
- Instalaciones y seguros (responsabilidad civil, etc).
- Equipos informáticos y servidores
- Mobiliario, decoración y equipamiento de oficina.
- Económicos, capital aportado por las personas socias e inversores.
- Certificaciones profesionales.
- Know how en sostenibilidad y gestión forestal.



## FUENTES DE INGRESOS

Deberás identificar cuáles van a ser los ingresos, y también la forma y la frecuencia en la que se van a producir. Se debe tener en cuenta que, en este caso, el cálculo de los ingresos puede ser diferente a otro tipo de modelos de negocio, ya que se trabaja en base a presupuestos según el tipo servicio, superficie y tipología de terreno, alcance de los trabajos, personal y materiales necesarios para desarrollar el servicio, maquinaria necesaria, etc. Así, como principales fuentes de ingresos se identifican los siguientes:

- **Servicios operativos de mantenimiento y gestión forestal:** entre otros, desbroce y mantenimiento de parcelas, poda, claras, clareos, reforestación y plantación, reposición de marras.
- **Asistencia técnica y consultoría:** como tramitación de subvenciones, planes técnicos forestales, medición de terrenos, inventarios forestales, asesoramiento de explotaciones forestales, obtención de certificaciones.
- **Aprovechamiento de productos:** aprovechamiento de restos de claras, clareos y poda, así como de productos forestales no maderables, compost y residuos vegetales.
- **Planes de mantenimiento y otros ingresos complementarios** como formación o colaboraciones.

Respecto a la distribución de la facturación por tipo de servicio, este es un ejemplo por fuentes de ingresos que suele ser lo habitual en este tipo de empresas:

- Servicios operativos de mantenimiento y gestión forestal: 60 %.
- Asistencia técnica y consultoría: 18 %.
- Aprovechamiento de productos: 9 %.
- Planes de mantenimiento y otros ingresos complementarios: 13 %.

# ➤ modelo económico (it)

Respecto a la frecuencia de ingresos, este tipo de servicios suelen tener una frecuencia de facturación en función del tipo de servicio contratado o por tipo de contrato.

En el caso de una empresa de Servicios Forestales en la Comunitat Valenciana, la facturación media puede variar considerablemente en función de diversos factores, tales como: el tamaño y estructura de la empresa, el tipo de actividades y proyectos desarrollados, la especialización, la desestacionalización, la diversificación (el número y tipo de clientela) y las alianzas y redes de colaboración.

En este caso, tendremos en cuenta la franja de precios estimada por tipo de contrato:

## 1. Servicios operativos de mantenimiento y gestión forestal:

- 1.1. Servicios de **claras, clareos y podas**: entre 2.000 – 2.500 €/ha, dependiendo del tipo de arbolado, densidad de este, altura a la que se realicen las podas, orografía, etc.
- 1.2. Trabajos de **rozas y podas**: alrededor de los 3.000 €/ha (como media).
- 1.3. Trabajos de **prevención de incendios**: como es la apertura de cortafuegos mecanizada, que ronda los 950 €/ha, o la limpieza de cortafuegos ya existentes, que puede oscilar entre los 300 - 350 €/ha.
- 1.4. **Reforestación y plantación**: a partir de 3.500 €/ha, incluyendo la apertura de los hoyos, la plantación y la colocación de protectores

## 2. Asistencia técnica y consultoría:

- 2.1. Elaboración de **planes técnicos**: a partir de 2.500 €.
- 2.2. Gestión de **ayudas**, preparación de **certificaciones**, elaboración de **memorias**, tramitación de **expedientes**, etc.: entre 200 € y 600 €.

## 3. Aprovechamiento de productos: tarifas entre los 70 €/ m<sup>3</sup> y los 100 €/t.

## 4. Planes de mantenimiento y otros ingresos: entre los 600 € y los 1.500 €/finca/año.

Cabe señalar que, en función del tipo de servicio prestado, para el cálculo del precio, se tienen en cuenta distintas unidades: unidad de tiempo, unidad de trabajo o por extensión (ha, Km, m<sup>2</sup>, etc).

Así, se estima una facturación en torno a los 295.000 euros para una pequeña empresa de entre 1 y 4 personas empleadas (un ingeniero y 4 personas operarias).

# ➤ modelo económico (iii)



## ESTRUCTURA DE COSTES

Este apartado describe los costes que implicará la puesta en marcha de la idea de negocio y, en definitiva, lo que determinará si es o no viable de la manera en que se está formulando en ese momento, siendo el objetivo fundamental **que los costes sean inferiores a los ingresos previstos**.

A través de este apartado, deberás identificar:

*¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?*

*¿Cuáles son los recursos clave que tienen el coste más elevado?*

*¿Cuáles son las actividades clave que requieren mayores costes?*

En este caso, contemplamos los siguientes:

**Inversión.** Costes del inmovilizado necesario para el inicio de la actividad.

- Acondicionamiento de local.
- Mobiliario, equipamiento y material, maquinaria (motosierras, desbrozadoras, trituradora, GPS, aparato topográfico, etc).
- Herramientas y utillaje.
- Elementos de transporte (tractor, vehículo).
- Equipos y aplicaciones informáticas.
- Página web.
- Gastos de constitución.

**Costes fijos.** No varían en función del volumen de instalaciones realizadas.

- Alquiler (si el local es alquilado).
- Suministros (electricidad, agua, teléfono e Internet, etc).
- Salarios del personal (ingeniero, técnico medioambiental, operarios forestales y tractoristas).
- Amortización de maquinaria y repuestos.
- Material de oficina y bibliográfico.
- Servicios de profesionales independientes (gestoría, empresa de riesgos laborales, limpieza, asesoramiento legal, seguridad en internet, etc).
- Colegios profesionales o asociaciones forestales.
- Promoción y publicidad. Campañas de marketing.
- Servicios bancarios y gastos financieros.



# ➤ modelo económico (iv)

- Seguros de responsabilidad civil y maquinaria.
- Licencias y certificaciones ambientales.
- Participación en ferias.

**Costes variables.** Costes que varían en función del volumen de los bienes o servicios producidos:

- Costes de prestación de servicios: costes de personal temporal (jornaleros, operadores de maquinaria, etc.), tasas, licencias o permisos especiales por actuación, etc.
- Material vegetal, productos fitosanitarios.
- Subcontrataciones (viveros, transporte y gestión de residuos, maquinaria específica, tecnología o servicios de transporte específicos, etc).
- Costes logísticos: combustible, transporte, mantenimiento de vehículos y maquinaria, etc.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Equipos de protección, seguridad y uniformes.

Una vez cubiertos todos los apartados e identificados los costes y los ingresos previstos, es recomendable crear varios escenarios: **optimista, pesimista y ajustado** de la idea de negocio, con el objetivo de tener contempladas todas las posibilidades con las que te puedes encontrar.

Con la preparación de la información de los apartados que conforman el modelo Canvas, ya podrías comenzar a validar tu idea de negocio y pasar a definir con detalle tu plan de empresa.

A continuación, presentamos el modelo Canvas con la información recogida en los apartados anteriores:

Alianzas clave



- ✓ Centros educativos de FP, universidades, etc.
- ✓ Centros de investigación.
- ✓ Colegios profesionales.
- ✓ Asociaciones de productores de madera o biomasa.
- ✓ Administraciones públicas (Generalitat Valenciana, entidades locales, diputaciones, mancomunidades, etc).
- ✓ Cooperativas forestales y viveros locales.
- ✓ Consultoras medioambientales e ingenierías.
- ✓ Entidades de gestión del territorio y ONG ambientales.
- ✓ Empresas de tecnología aplicada al sector forestal.
- ✓ Empresas proveedoras de equipamiento, maquinaria y mantenimiento técnico.
- ✓ Agencias de marketing y comunicación digital.
- ✓ Aseguradoras.

Actividades clave



- ✓ Planificación y ejecución de trabajos forestales y agrícolas.
- ✓ Estudios técnicos, asesorías forestales, evaluación de terrenos.
- ✓ Gestión de residuos forestales para biomasa.
- ✓ Tramitación de ayudas, permisos, licencias, seguros y certificaciones ambientales.
- ✓ Asesoramiento, comunicación y educación ambiental a clientes.
- ✓ Networking y relaciones institucionales con asociaciones sectoriales y clústeres.
- ✓ Formación interna y actualización técnica del personal.

Recursos clave



- ✓ Equipo especializado y multidisciplinar, con conocimiento del territorio.
- ✓ Vehículos, equipamiento logístico, maquinaria, equipos de protección individual (EPI) y señalización, equipos informáticos, software y tecnología: GIS, drones.
- ✓ Relación con viveros, ingenierías, empresas biomasa y AAPP.
- ✓ Certificaciones y know how.

Propuesta de valor



- ✓ **Gestión forestal** adaptada al ecosistema mediterráneo y respetuosos con la biodiversidad.
- ✓ **Conocimiento de las características** de la superficie autonómica.
- ✓ Aplicación de **tecnologías GIS, drones, etc.**
- ✓ **Mantenimiento integral del entorno forestal y rural** (desbroces, podas, gestión de parcelas, prevención de incendios).
- ✓ **Forestación y reforestación** ambiental con especies autóctonas adaptadas al clima mediterráneo y restauración de suelos degradados.
- ✓ **Fertilización y tratamientos fitosanitarios** respetuosos con el medio ambiente.
- ✓ **Asistencia técnica e ingeniería forestal** personalizada.
- ✓ **Aprovechamiento forestal responsable:** para el aprovechamiento de biomasa (venta o uso propio) o madera comercializable.
- ✓ **Asistencia y asesoramiento** para obtener certificaciones de sostenibilidad.
- ✓ **Servicios complementarios:** gestión de subvenciones forestales, formación, valorización de madera, etc.

Relación con la clientela



- ✓ **Captación:**
  - Confianza como base.
  - Asesoramiento técnico personalizado.
  - Alta personalización del servicio.
- ✓ **Mantenimiento:**
  - Relación a largo plazo.
  - Comunicación continua y fluida.
  - Programas de fidelización o planes de mantenimiento.
- ✓ **Expansión:**
  - Diversificación de la oferta.
  - Networking empresarial.

Canales



- ✓ Contacto directo.
- ✓ Página web corporativa
- ✓ Redes sociales profesionales
- ✓ Colaboración con ingenierías, viveros y empresas de biomasa, así como con universidades y asociaciones forestales.
- ✓ Ferias y congresos.
- ✓ Participación en campañas de concienciación para la prevención de incendios y gestión sostenible del territorio.

Segmento de mercado



- ✓ **Clientela:**
  - Mujeres y hombres de entre 35 y 70 años.
  - Propietarios de terrenos forestales, agrícolas o fincas rústicas con zonas arboladas, herederos de fincas familiares con necesidades de mantenimiento.
  - Pertenecen a comunidades de montes vecinales en mano común o mancomunidades.
  - De procedencia provincial o autonómica y nivel de renta media – alta.
  - Personas que viven en contacto con la naturaleza y la vida rural, ya sea como residencia principal o con propiedades forestales.
  - Consumidor exigente de 2 tipos:
    - a) Aunque la variable precio les preocupa, no es la de mayor peso, sino que prima la calidad de servicio, la atención personalizada y la confianza.
    - b) Sensibilidad al precio media, ya que buscan un presupuesto mínimo con el que cumplir los requerimientos legales.

Estructura de costes



- ✓ Alquiler y acondicionamiento de local, mobiliario, equipamiento, etc.
- ✓ Maquinaria (motosierras, desbrozadoras, trituradora, GPS, aparato topográfico), herramientas y utillaje.
- ✓ Equipos y aplicaciones informáticas, página web, publicidad y promoción, ferias.
- ✓ Elementos de transporte (tractor, vehículo), mantenimiento y reparaciones.
- ✓ Gastos de constitución, suministros (electricidad, agua, teléfono e Internet, etc.)
- ✓ Salarios y costes de personal laboral temporal.
- ✓ Amortización de maquinaria y repuestos
- ✓ Servicios de profesionales independientes (gestoría, limpieza, seguridad, etc).
- ✓ Colegios profesionales o asociaciones forestales.
- ✓ Servicios bancarios, gastos financieros, seguros y licencias.
- ✓ Material vegetal productos fitosanitarios.
- ✓ Costes logísticos, equipos de protección, seguridad y uniformes.

Fuentes de ingresos



- Servicios operativos de mantenimiento y prevención forestal: 60 %
- Asistencia técnica y consultoría: 18 %
- Aprovechamiento de productos: 9 %
- Planes de mantenimiento y otros ingresos complementarios: 13 %

Facturación anual: 295.000 €.