

PROYECTO PILOTO *NATURE BUSINESS MODELS*

# PATRONES HACIA EL ÉXITO EMPRESARIAL EN EL MEDIO RURAL

Texto: Javier Rico / Fotografías: Andanatura

Una quesería en Picos de Europa, una licorería en Sierra Norte de Sevilla y una empresa de turismo activo en Sierras Subbéticas han sido, entre otros muchos negocios en siete espacios naturales protegidos, los receptores de un proyecto piloto que ha modelado las líneas básicas para determinar la viabilidad de estas apuestas empresariales. Con ello se pretende mejorar la competitividad de las pequeñas empresas enclavadas en espacios protegidos y la sostenibilidad de los medios rural y natural.

Los espacios naturales protegidos, además de su principal función de protección y conservación de la biodiversidad, suponen un foco de desarrollo local y atracción turística importantes. Habitantes y visitantes disfrutan y completan con servicios varios (restauración, agricultura, gastronomía, actividades organizadas, compras...) la estancia y paso por los enclaves más señeros de nuestra naturaleza. ¿Por qué algunas de las pequeñas empresas asociadas a estos servicios funcionan y otras no, incluso ofreciendo el mismo o parecido producto? Contestar a esta pregunta, y darle solución, es el principal objetivo del proyecto liderado por la fundación [Andanatura](#), que busca diversificar y reorientar la economía de estas zonas rurales hacia algo más dinámico, incentivando la cooperación empresarial y la generación de empleo.

“Nos hemos dado cuenta de que en los medios rurales existe la creencia errónea de que el éxito está sujeto a casualidades, y nosotros sabemos que eso no es cierto. El éxito tiene unas causas, y queremos diagnosticarlas, conocerlas y poder aplicarlas a todas las empresas. Queremos, en suma, cambiar la historia que nos cuentan”. Pilar Pérez, gerente de Andanatura, se expresaba así en la jornada *Innovación y competitividad en empresas del medio rural* celebrada el 26 abril 2013 en Sevilla, una cita que sirvió para chequear la evolución de un proyecto subvencionado por el MAGRAMA, con la cofinanciación de los fondos FEADER, por 653.000 euros.

Tras cuatro años de andadura (comenzó en 2011), 56 empresas de siete territorios vinculados a otros tantos espacios naturales

protegidos conocen ya qué camino seguir y de qué manera recorrerlo para impulsar y/o consolidar sus negocios. *Nature business models* ha enfocado el trabajo hacia cuatro sectores: primario, agroalimentario, turístico y artesanal. Los espacios incluidos son, en Andalucía los parques naturales de las Sierras Subbéticas, de Sierra de Baza y Sierra Norte de Sevilla; en Galicia los parques naturales Baixa Limia-Serra do Xurés y Fragas do Eume; en Asturias el Parque Nacional de los Picos de Europa; y en Cataluña el Parque Natural del Alto Pirineo.

Taller con pequeños empresarios del Alto Pirineo, en Lleida. Arriba, cueva de maduración de una quesería de cabrales en Picos de Europa (Asturias).



A la espera de la conclusión definitiva del proyecto, prevista para finales de 2014, Ana de Haro, técnica de Comunicación en Andanatura, adelanta que “la mayoría de las empresas, salvo algunas como los hoteles, cuentan con un número muy reducido de trabajadores, entre uno y doce, y presentan casos muy diversos: empresas rentables (las menos), con productos muy buenos pero que no son rentables y no saben por qué, que eran rentables hasta la pérdida de clientes que se produce con la crisis, etcétera”.

### MODELOS DE NEGOCIO PERSONALIZADOS

Tras realizar 205 encuestas a empresarios y empresarias de los espacios naturales y organizar siete talleres en cada uno de ellos se entregaron 56 planes de innovación personalizados con modelos de negocio a otras tantas empresas. De Haro explica que dichos planes “incluyen datos del territorio y de la empresa, un cuestionario planteado en base a las nueve cajas del método Canvas, un modelo de negocio inicial (el real, del que ellos parten), una cuenta de resultados y un modelo de negocio objetivo (al que consideramos que deben dirigirse), con un plan de actuaciones”.

Andanatura se ha basado en la metodología [Canvas](#), seguida en todo el mundo por 2.500 consultores. Se basa principalmente en la descripción de la empresa a través de nueve cajas o bloques y sus relaciones entre ellos: propuesta de valor u oferta; clientes a los que se dirige; relaciones que establece con los clientes; canales de distribución: ingresos; recursos clave que necesita para llevar a cabo el negocio; actividades clave que debe desarrollar; socios que debe tener para el buen funcionamiento; y costes que todo esto le supone.

Queserías, obradores, apicultores, despachos de embutidos, granjas, hoteles, apartamentos, refugios, restaurantes, casas rurales, servicios de guías, empresas de turismo activo y artesanos de cuero, cerámica y esparto, entre otros, han conocido los modelos de negocio real y objetivo, que es el que se pretende alcanzar con la formación y herramientas conseguidas a través del proyecto.

Son ejemplos para los que, en algunos casos, se ha trabajado con patrones de éxito con negocios similares en alguno de los siete

territorios, porque, aunque estos cambian e influyen en la dinámica empresarial, el modelo de algunos de ellos (pequeños alojamientos rurales, queserías...) suele ser muy similar. Eso sí, en Andanatura advierten de que “en ningún momento decimos que el patrón ha de ser copiado, decimos que ha de ser tenido en cuenta para desarrollar posteriormente un modelo de negocio individual más competitivo”. Ante todo, el modelo debe ser compatible con el territorio en el que se enclava.

Aunque no incluye la fase de seguimiento e implantación del plan de innovación, De Haro afirma que “lo que sí se ha producido a raíz de este proyecto es un salto cualitativo enorme para Andanatura a nivel conceptual. *Nature Business Models* nos permite diseñar las primeras fases de nuestro sistema de mejora de la competitividad rural, ya muy avanzado, que consiste en la clasificación por sectores y subsectores de los modelos de negocio, definiendo los patrones de los modelos de éxito”.

Para darle continuidad, está en fase de construcción una [página web](#) conteniendo esos patrones de modelos en espacios naturales, establecidos para cada uno de los principales subsectores productivos con los que se ha trabajado. **R**

Visita a una empresa de turismo rural del Alto Pirineo catalán.

