

# Emprenedoria en activitats turístiques

## Tema 1 - L'emprenedor

Dr. Óscar Llopis Córcoles

2022-Universitat de València

VNIVERSITAT [0%]  
ED VALÈNCIA  
**F**acultat d' **E**conomia

- 1 Emprenedoria: definicions
  - Motivacions per a emprendre
  - Emprenedoria sostenible
  - Determinants de l'emprenedoria
- 2 Competències i habilitats de les persones empedores
- 3 Creativitat i viabilitat de noves idees
- 4 Emprenedoria social

# EMPREDORIA



- 1 Què significa emprendre?
- 2 A qui anomenem 'emprenedor'?
- 3 Per què és important fomentar l'emprenedoria?
- 4 Quins tipus d'emprenedoria hi ha? Són tots iguals?
- 5 Quins són els determinants socials i individuals de l'emprenedoria?



# Emprenedoria

- A què et sona la paraula 'emprenedoria'?
- Escriu paraules clau en 'Mentimeter' ([www.menti.com](http://www.menti.com)).

# Emprenedoria

- A què et sona la paraula 'emprenedoria'?
- Escriu paraules clau en 'Mentimeter' ([www.menti.com](http://www.menti.com)).
- L'origen de la paraula 'emprenedor' deriva de la paraula francesa 'entrepreneur', que significa **pioner**, i de la paraula 'entreprendre', que fa referència a' **atrapar**' alguna cosa. La paraula s'utilitzava originalment per a descriure a les persones que "**assumeixen el risc**" entre compradors i venedors o que "emprenen" una tasca com la de començar una nova empresa.

- A què et sona la paraula 'emprenedoria' ?
- Escriu paraules clau en 'Mentimeter' ([www.menti.com](http://www.menti.com)).
- L'origen de la paraula 'emprenedor' deriva de la paraula francesa 'entrepreneur', que significa **pioner**, i de la paraula 'entreprendre', que fa referència a' **atrapar**' alguna cosa. La paraula s'utilitzava originalment per a descriure a les persones que "**assumeixen el risc**" entre compradors i venedors o que "emprenen" una tasca com la de començar una nova empresa.
- Els inventors i els emprenedors no són el mateix.
  - Un inventor crega una cosa nova.
  - Un emprenedor **reuneix i integra tots els recursos necessaris** (els diners, les persones, el model de negoci, l'estratègia i la capacitat d'assumir riscos) per a transformar la invenció en un negoci viable.

- A què et sona la paraula 'emprenedoria' ?
- Escriu paraules clau en 'Mentimeter' ([www.menti.com](http://www.menti.com)).
- L'origen de la paraula 'emprenedor' deriva de la paraula francesa 'entrepreneur', que significa **pioner**, i de la paraula 'entreprendre', que fa referència a' **atrapar**' alguna cosa. La paraula s'utilitzava originalment per a descriure a les persones que " **assumeixen el risc**" entre compradors i venedors o que "emprenen" una tasca com la de començar una nova empresa.
- Els inventors i els emprenedors no són el mateix.
  - Un inventor crega una cosa nova.
  - Un emprenedor **reuneix i integra tots els recursos necessaris** (els diners, les persones, el model de negoci, l'estratègia i la capacitat d'assumir riscos) per a transformar la invenció en un negoci viable.
- L'emprenedoria es pot presentar com una disciplina acadèmica, però també es pot practicar.

# Emprenedoria: algunes definicions

- *Definició acadèmica*: Procés pel qual els individus persegueixen oportunitats sense tenir en compte els recursos que controlen actualment.

# Emprenedoria: algunes definicions

- *Definició acadèmica*: Procés pel qual els individus persegueixen oportunitats sense tenir en compte els recursos que controlen actualment.
- *Definició general*. Procés de **crear una cosa nova amb valor** dedicant el temps i l'esforç necessaris, assumint els riscos financers, psíquics i socials, i rebent les recompenses en termes monetaris, satisfacció personal i independència.

# Emprenedoria: algunes definicions

- *Definició acadèmica*: Procés pel qual els individus persegueixen oportunitats sense tenir en compte els recursos que controlen actualment.
- *Definició general*. Procés de **crear una cosa nova amb valor** dedicant el temps i l'esforç necessaris, assumint els riscos financers, psíquics i socials, i rebent les recompenses en termes monetaris, satisfacció personal i independència.
- L'habilitat per a detectar oportunitats i crear noves maneres d'aprofitar-les.

- Richard Cantillon (s. XVIII)
  - Emprendre significa assumir el risc de **comprar a preus certs i vendre a preus incerts**.
  - Distingeix entre l'home que treballa per una renda fixa i l'home "aventurer en els seus riscos econòmics".
  - L'empresari com algú que modifica la competència en el mercat.



# Emprenedoria: evolució del concepte

- Richard Cantillon (s. XVIII)
  - Emprendre significa assumir el risc de **comprar a preus certs i vendre a preus incerts**.
  - Distingeix entre l'home que treballa per una renda fixa i l'home "aventurer en els seus riscos econòmics".
  - L'empresari com algú que modifica la competència en el mercat.
- Jean Baptiste Say
  - L'empresari desplaça els recursos econòmics d'una àrea de menor productivitat a una altra de major productivitat.

# Emprenedoria: evolució del concepte

- Richard Cantillon (s. XVIII)
  - Emprendre significa assumir el risc de **comprar a preus certs i vendre a preus incerts**.
  - Distingeix entre l'home que treballa per una renda fixa i l'home "aventurer en els seus riscos econòmics".
  - L'empresari com algú que modifica la competència en el mercat.
- Jean Baptiste Say
  - L'empresari desplaça els recursos econòmics d'una àrea de menor productivitat a una altra de major productivitat.
- Joseph Schumpeter (1900)
  - L'esperit empresarial com a activitat caracteritzada pels objectius de rendibilitat, creixement i pràctiques innovadores.
  - Va introduir la idea de **destrucció creativa** com a desencadenant del creixement econòmic, i va relacionar l'"esperit empresarial" amb la "innovació".

- **Financer:** l'emprenedor es juga una porció important d'estalvis o altres recursos.
- **Ocupació** pèrdua de seguretat laboral.
- **Família i societat:** dificultat per a conciliar vida laboral i personal.
- **Risc psicològic:** impacte psicològic negatiu del fracàs.

# Motivacions de l'emprenedoria

Per què la gent decideix emprendre?

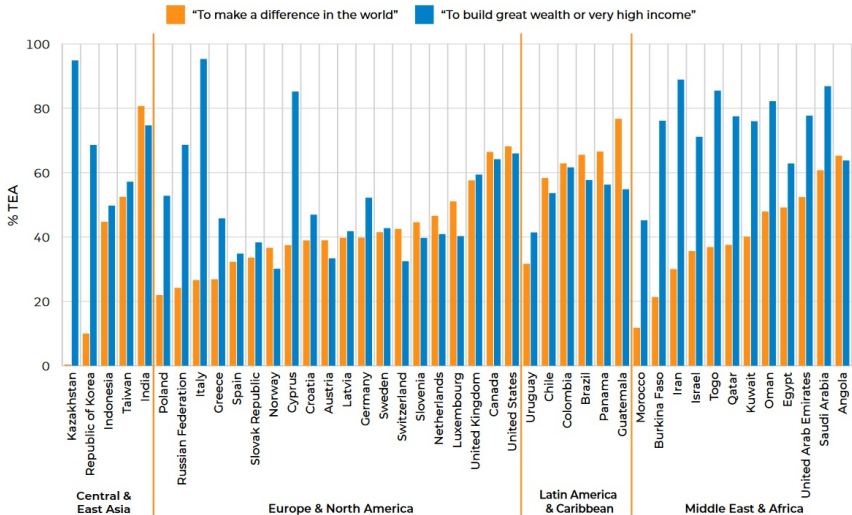
- Malgrat els riscos, què motiva la gent a emprendre?

# Motivacions de l'emprenedoria

Per què la gent decideix emprendre?

- Malgrat els riscos, què motiva la gent a emprendre?
- **Lucre**: afany d'incrementar els ingressos.
- **Satisfacció** personal: dedicar-se al que li agrada.
- **Independència**: poder per a prendre decisions pròpies.
- **Contribució** a la societat: impacte social o mediambiental.
- **Llibertat**: ser 'el teu propi cap'.
- ...

# Motivacions per a l'emprenedoria



Font: GEM Monitor (2020-21)

# Motivacions per a l'emprenedoria

## *Tipos de motivaciones del emprendimiento*

| Motivaciones               | Motivación interna  | Motivación externa  |
|----------------------------|---|---|
| <b>Motivación positiva</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Desarrollo profesional.</li><li>— Deseo de independencia.</li><li>— Afán de lucro.</li><li>— Ser tu propio jefe.</li></ul>              | <ul style="list-style-type: none"><li>— Incentivos de las AA. PP.</li><li>— Situación económica favorable.</li></ul>  |
| <b>Motivación negativa</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Estar en el desempleo.</li><li>— Falsas expectativas laborales.</li><li>— Conservar el empleo.</li><li>— Sueldo insuficiente.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Situación económica desfavorable.</li><li>— Elevadas tasas de paro.</li></ul> |

Font: Sanchis et al. (2020)

# Tipus d'emprenedoria

## Segons els fins

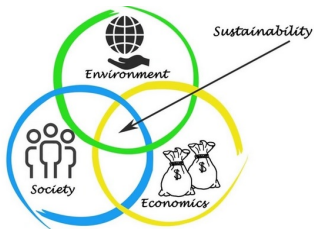
- **Substitutiü de salari.** Petits negocis que ofereixen un nivell d'ingressos similar a una ocupació convencional. Ex.: bars, perruqueries, tallers, etc.
- **Estil de vida.** Ofereixen als propietaris la possibilitat de guanyar-se la vida amb el que els apassiona. Ex.: guies de viatges, entrenadors de tenis, etc.
- **Innovadors.** Empreses que aporten nous productes i serveis al mercat. Ex.: empreses tecnològiques, molt innovadores, etc.
- **Basat en valors** (sostenible o mediambiental). Necessitat de 'fer alguna cosa' per a millorar el món amb l'emprenedoria.



# Emprenedoria sostenible

## Factors socials i culturals

- Una emprenedoria és sostenible quan és viable econòmicament, i alhora genera un impacte positiu per a la societat o el medi ambient .



- **Comercial:** viable econòmicament, ànim de lucre.
  - **Social:** persegueix un impacte positiu en la societat.
  - **Mediambiental:** impacte positiu en el medi ambient.
- Requereix indicadors nous més enllà dels financers (ex. valor social).
  - Més arriscat: els clients han de valorar criteris de compra **més enllà del preu**.

# Emprenedoria social i mediambiental

## Exemples

### Emprenedoria social: Prevencan



### Emprenedoria ambiental: Neteja a granel



# Emprendedoría social i mediambiental

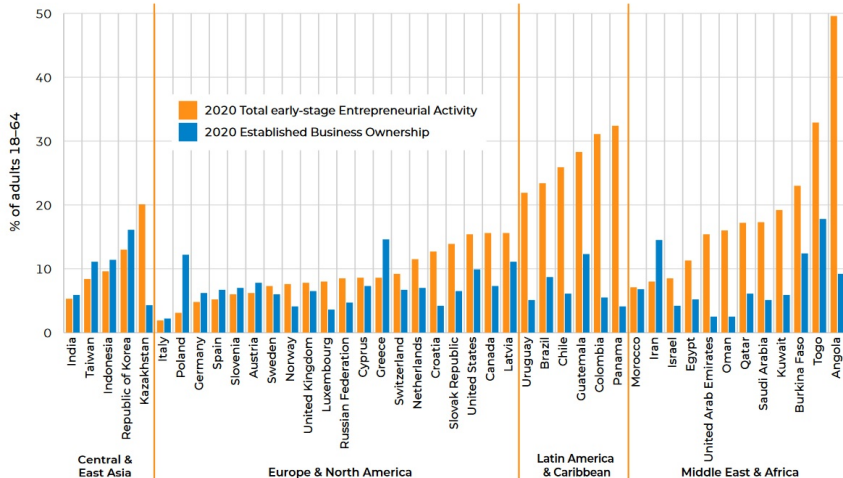
Els ODS com a marc de referència

## **OBJETIVOS** **DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



# S'emprèn a Espanya?

Poc freqüent



Font: GEM Monitor (2020-21)

# Emprenedoria a Espanya

Por al fracàs

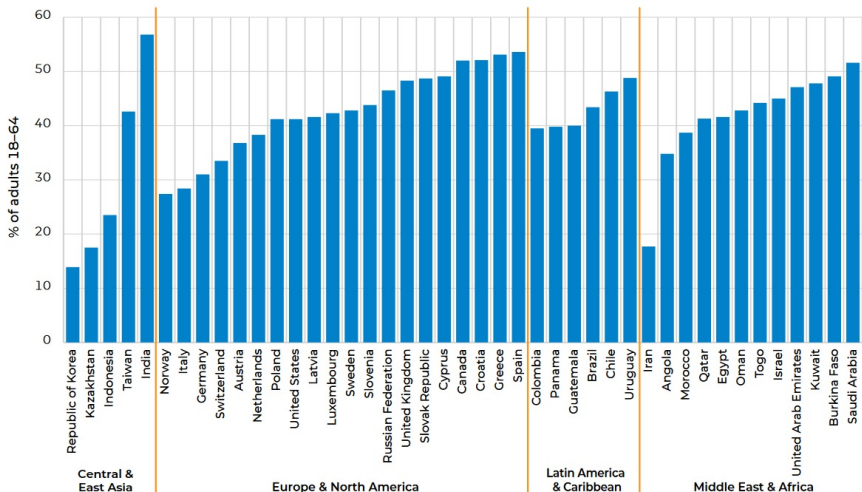


FIGURE 2.9 "You see good opportunities, but would not start a business for fear it might fail" (% of those seeing good opportunities)

Font: GEM Monitor (2020-21)

# Emprenedoria: Determinants

Per què hi ha aquestes diferències en els nivells d'emprenedoria entre països? Dos enfocaments o 'nivells' per a comprendre els factors que afecten l'emprenedoria:

- Perspectiva '**macro**': Analitza factors que estan fora del control de l'emprenedor. Ex.: institucions, cultura, etc.
- Perspectiva '**micro**': Analitza factors que sota el control de l'emprenedor. Ex.: motivacions, actitud, habilitats, etc.

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

- La "visió macro" es relaciona amb la perspectiva del 'locus de control extern', centrada en els factors que estan fora del control de l'individu i que impulsen l'activitat empresarial.
  - **Canvis en el mercat.** Les Pimes estan més ben equipades per a fer front als ràpids canvis econòmics i tecnològics: més flexibilitat i rapidesa per a respondre a les circumstàncies canviants del mercat.

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

- La "visió macro" es relaciona amb la perspectiva del 'locus de control extern', centrada en els factors que estan fora del control de l'individu i que impulsen l'activitat empresarial.
  - **Canvis en el mercat.** Les Pimes estan més ben equipades per a fer front als ràpids canvis econòmics i tecnològics: més flexibilitat i rapidesa per a respondre a les circumstàncies canviants del mercat.
  - Creixent tendència a **externalitzar activitats** → més espai per a la creació d'empreses petites.



# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

- La "visió macro" es relaciona amb la perspectiva del 'locus de control extern', centrada en els factors que estan fora del control de l'individu i que impulsen l'activitat empresarial.
  - **Canvis en el mercat.** Les Pimes estan més ben equipades per a fer front als ràpids canvis econòmics i tecnològics: més flexibilitat i rapidesa per a respondre a les circumstàncies canviants del mercat.
  - Creixent tendència a **externalitzar activitats** → més espai per a la creació d'empreses petites.
  - Economia de producció → **economia de serveis**: un entorn ideal per a la creació d'empreses petites.
  - Disminució de **barreres d'entrada**: molt més fàcil emprendre 'en línia'.

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

- Institucions, valors i normes socials que afavoreixen (o dificulten) l'emprenedoria.
- Exemple: religió.
  - Les creences religioses protestants ('l'ètica de treball protestant') afavoreix els comportaments emprenedors.
  - Altres religions limiten o emfatitzen menys l'emprenedoria (ex. islamisme, catolicisme).

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Diferències culturals

- **Individualisme.** Mesura en què les persones se senten independents, en lloc de ser interdependents com a membres d'un tot més gran.
- **Distància de poder.** Mesura en què els membres menys poderosos de la societat accepten i esperen que el poder es distribuïska de manera desigual.
- **Masculinitat.** Feminitat. Mesura en què l'ús de la força es confirma socialment. Competitivitat, autoritat.

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

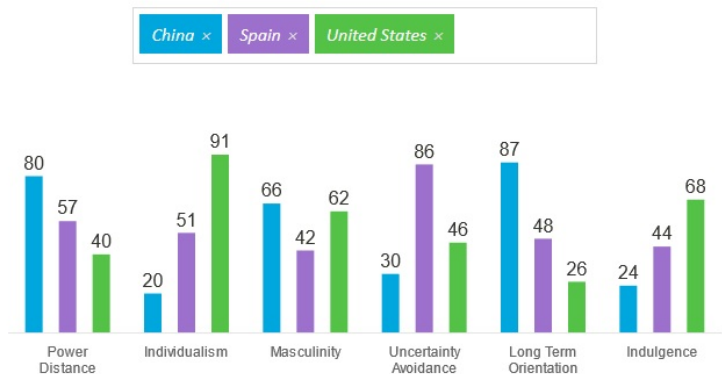
## Diferències culturals

- **Individualisme.** Mesura en què les persones se senten independents, en lloc de ser interdependents com a membres d'un tot més gran.
- **Distància de poder.** Mesura en què els membres menys poderosos de la societat accepten i esperen que el poder es distribuïska de manera desigual.
- **Masculinitat.** Feminitat. Mesura en què l'ús de la força es confirma socialment. Competitivitat, autoritat.
- **Por de la incertesa.** Tolerància de la societat a la incertesa i l'ambigüitat. Flexibilitat vs. planificació.
- **Orientació a llarg termini.** Importància que es dona en una cultura a la planificació de la vida a llarg termini en contrast a les preocupacions immediates.
- **Indulgència:** Fer el que els teus impulsos volen que faces és bo. Foment de l'hedonisme.

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

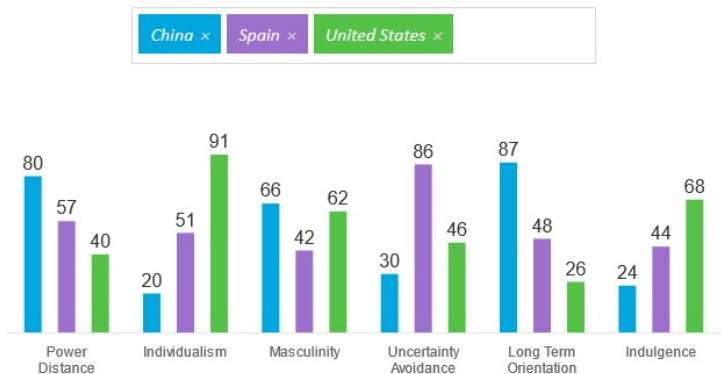
- **Diferències culturals** (Model de Hofstede)



# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

- **Diferències culturals** (Model de Hofstede)



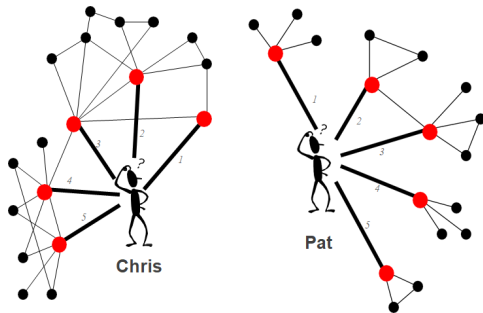
- De quina manera es relaciona cada dimensió amb l'emprenedoria?

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

- **El capital social**

- Qui és més probable que trobe una bona oportunitat de negoci: Chris o Pat?

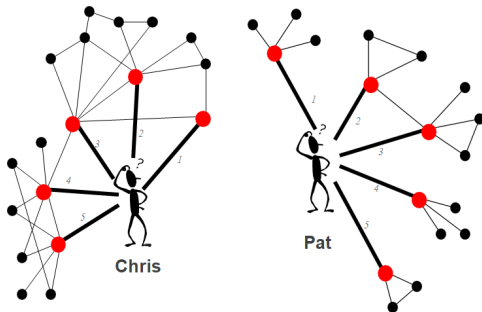


# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

### ● El capital social

- Qui és més probable que trobe una bona oportunitat de negoci: Chris o Pat?



- Pat: accés a fonts de coneixement molt diverses.

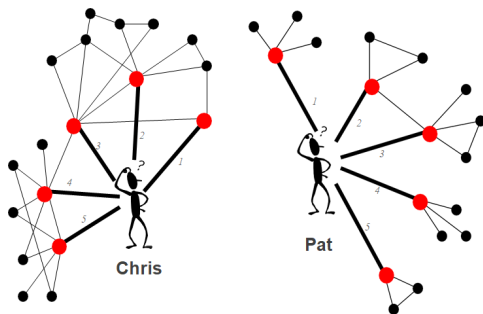


# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

### ● El capital social

- Qui és més probable que trobe una bona oportunitat de negoci: Chris o Pat?



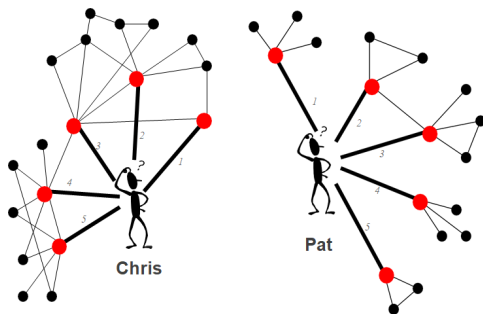
- Pat: accés a **fonts de coneixement molt diverses**.
- Les xarxes 'no redundants' ofereixen més accés a fonts de coneixement diverses. Això implica **més oportunitats** per a trobar noves idees, oportunitats, etc.

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

### ● El capital social

- Qui és més probable que trobe una bona oportunitat de negoci: Chris o Pat?



- Pat: accés a **fonts de coneixement molt diverses**.
- Les xarxes 'no redundants' ofereixen més accés a fonts de coneixement diverses. Això implica **més oportunitats** per a trobar noves idees, oportunitats, etc.
- Individus amb xarxes disperses estan més acostumats a identificar i acceptar noves idees.

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

### ● El capital social

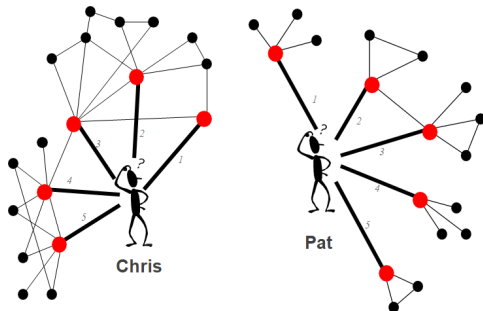
- El capital social és una qualitat que es deriva de l'**estructura de relacions** que manté un individu.
- Tots disposem de capital social: relacions amb amics, familiars, col·legues de treball, etc. No hi ha dos individus amb el mateix capital social.
- És **fonamental per als emprenedors**. A qui conec? Per a què?
- Múltiples objectius: obtenir finançament, noves idees, recursos valuosos, personal per a l'empresa, solucionar problemes, etc.

# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

### ● El capital social

- Ja hem identificat una bona idea de negoci. Quina xarxa serà més adequada per a transformar la idea en un negoci rendible: la de Chris o la de Pat?

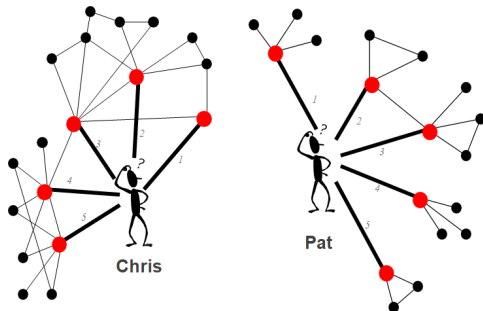


# Emprenedoria: una perspectiva 'macro'

## Factors socials i culturals

### ● El capital social

- Ja hem identificat una bona idea de negoci. Quina xarxa serà més adequada per a transformar la idea en un negoci rendible: la de Chris o la de Pat?



- Chris: xarxa cohesiva: afavoreix la confiança, el treball en equip
- Les xarxes cohesives funcionen millor per a **implementar**. Menys creativitat, però més compromís.

- La perspectiva "micro" se centra en els aspectes relacionats amb el "**locus de control intern**". Assumeix que uns individus tenen més 'habilitats' que uns altres per a emprendre.

# Competències i habilitats de les persones emprenedores

- La perspectiva "micro" se centra en els aspectes relacionats amb el "**locus de control intern**". Assumeix que uns individus tenen més 'habilitats' que uns altres per a emprendre.
- Quins trets o característiques creieu que defineixen les persones emprenedores?
- Escriviu la vostra resposta en 'Mentimeter' ([www.menti.com](http://www.menti.com)).

# Competències i habilitats de les persones emprenedores

- La perspectiva "micro" se centra en els aspectes relacionats amb el "**locus de control intern**". Assumeix que uns individus tenen més 'habilitats' que uns altres per a emprendre.
- Quins trets o característiques creieu que defineixen les persones emprenedores?
- Escriviu la vostra resposta en 'Mentimeter' ([www.menti.com](http://www.menti.com)).
- Principals trets psicològics dels emprenedors:
  - Capacitat d'assumir **riscos**.
  - Habilitat per a veure i identificar oportunitats de negoci.
  - **Iniciativa** i pensament creatiu.
  - **Visió i lideratge** demostrat.



# Competències i habilitats de les persones emprenedores

## Oportunitats de negoci

- La perspectiva "oportunitat de negoci" assumeix que hi ha oportunitats de negoci no cobertes en el mercat.

# Competències i habilitats de les persones emprenedores

## Oportunitats de negoci

- La perspectiva "oportunitat de negoci" assumeix que hi ha oportunitats de negoci no cobertes en el mercat.
- **Oportunitat de negoci:** situació en la qual nous productes, serveis, matèries primeres o mètodes de gestió poden ser introduïts en el mercat i venuts a un preu més alt que el seu cost de producció.
- Unes certes persones tenen més **competències i habilitats** per a aprofitar aquestes oportunitats.

# Competències i habilitats de les persones emprenedores

## Oportunitats de negoci

- La perspectiva "oportunitat de negoci" assumeix que hi ha oportunitats de negoci no cobertes en el mercat.
- **Oportunitat de negoci:** situació en la qual nous productes, serveis, matèries primeres o mètodes de gestió poden ser introduïts en el mercat i venuts a un preu més alt que el seu cost de producció.
- Unes certes persones tenen més **competències i habilitats** per a aprofitar aquestes oportunitats.
- Tipus d'oportunitats de negoci:
  - Creació de **nova informació** (ex. invenció d'una nova tecnologia)
  - Explotació d'**ineficiències en el mercat** resultants d'asimetries en el mercat (ex. introduir un producte en una nova àrea geogràfica).
  - Reacció a **canvis en l'entorn**: Ex. noves regulacions mediambientals.

# Competències i habilitats de les persones emprenedores

## Escala d' "alerta emprenedora"

- Hi ha escales desenvolupades per a capturar l' "alerta emprenedora" .

# Competències i habilitats de les persones emprenedores

## Escala d' "alerta emprenedora"

- Hi ha escales desenvolupades per a capturar l' "alerta emprenedora" .
- Tres elements:
- **Capacitat d'escaneig i cerca:** escanejar constantment l'entorn, buscant nova informació i identificant canvis que altres persones passen per alt.
- **Habilitat per a l'associació i connexió:** connectar peces disperses d'informació i convertir-les en alternatives coherents.
- **Avaluació i bon judici:** ser capaç d'identificar si els canvis identificats reflecteixen una oportunitat de negoci amb potencial de benefici.

# Competències i habilitats de les persones emprenedores

## *Competencias básicas para el emprendimiento*

| Competencias técnicas  | Competencias personales   | Competencias en la capacidad de respuesta   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>— Experiencia.</li><li>— Conocimientos teóricos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Creatividad.</li><li>— Iniciativa.</li><li>— Realismo.</li><li>— Capacidad de negociar.</li><li>— Motivación.</li><li>— Trabajo en equipo.</li><li>— Liderazgo.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Encontrar y aprovechar oportunidades.</li><li>— Solucionar problemas.</li><li>— Tomar decisiones.</li></ul> |

Font: Sanchis et al. (2020)

# Competències i habilitats de les persones emprenedores

## *Competencias básicas para el emprendimiento*

| Competencias técnicas  | Competencias personales   | Competencias en la capacidad de respuesta   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>— Experiencia.</li><li>— Conocimientos teóricos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Creatividad.</li><li>— Iniciativa.</li><li>— Realismo.</li><li>— Capacidad de negociar.</li><li>— Motivación.</li><li>— Trabajo en equipo.</li><li>— Liderazgo.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Encontrar y aprovechar oportunidades.</li><li>— Solucionar problemas.</li><li>— Tomar decisiones.</li></ul> |

Font: Sanchis et al. (2020)

- **Tècniques:** aprenentatge + formació. Totes es poden adquirir.
- **Personals:** motivació, personalitat, etc. Fort component innat.
- **Personals:** alerta emprenedora, flexibilitat. Innat + aprenentatge.

# Creativitat

## Algunes definicions

- Com definiries la creativitat?



# Creativitat

## Algunes definicions

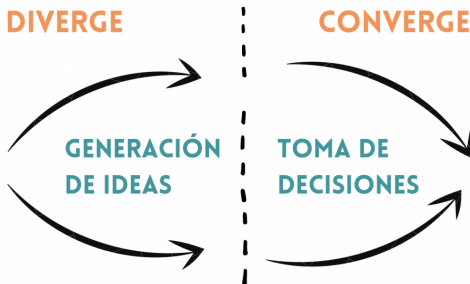
- Com definiries la creativitat?
- Diccionari Oxford: *'l'ús de la imaginació o d'idees originals per a crear alguna cosa'*.
- És el punt de partida cap a l'emprenedoria .
- Procés de **generació d'una nova idea** que finalment pot ser plasmada en un projecte empresarial.
- La creativitat és important però **no suficient** per a emprendre: cal que la nova idea siga **viable**.

- El procés per a aconseguir un resultat creatiu requereix **experimentació aleatòria**.
- Implica processos aleatoris i incerts de **prova i error**.
- Associacions entre aspectes -a priori- no relacionats entre ells.
- La **novetat** és part de la creativitat, però no és suficient. Creativitat implica novetat + valor (artístic, de mercat, intel·lectual, etc.).



# Creativitat: elements clau

Pensament divergent i convergent

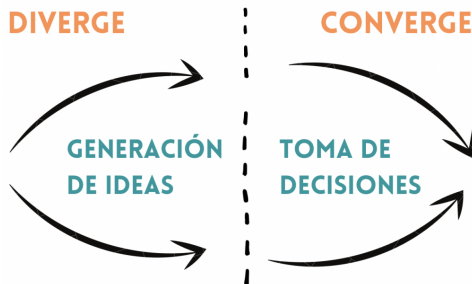


## ● Pensament **divergent**

- Generació de múltiples idees mitjançant l'exploració de moltes solucions potencials.
- Generalment, ocorre de manera espontània i no linear (ex. pluja d'idees).
- Funciona bé en problemes/questions que són oberts i permeten múltiples solucions.
- Ex. escriure una novel·la, contar una història.

# Creativitat: Elements clau

## Pensament divergent i convergent



### ● Pensament **convergent**

- Seguiment de **passos lògics** per a determinar com és la solució òptima.
- Es fonamenta en la **lògica**.
- Segueix un procés sistemàtic i formal, i acaba en la presa d'una decisió.
- Generalment porta a una única solució òptima.
- Ex. Triar l'opció correcta en una pregunta tipus test.

# Creativitat: elements clau

## Pensament divergent i convergent: exemple

El senyor X viu a 10 km de la seua feina. Va amb cotxe a treballar, i està cansat de gastar-se cada vegada més en gasolina i de contaminar el medi ambient. Què pot fer per a solucionar-ho?

Pensament **divergent**: Múltiples solucions (potencials), no estructurades.

- Agafar el bus, anar amb bici, treballar des de casa, comprar-se un patinet, canviar de feina, fingir que està malalt per a no anar a treballar, etc.

Pensament **convergent**: Anàlisi racional cost/benefici de diferents alternatives.

- Quins criteris de decisió use? Cost, temps, contaminació.
- Com avalue alternatives viables sobre la base d'aquests criteris?





# El procés creatiu

## Fase 1: Preparació

- S'investiga el problema en totes direccions.
- *Brainstorming*, lectures, observació de l'entorn, etc.
- Ex.: un emprenedor acudeix a esdeveniments per a buscar 'oportunitats de negoci', un músic improvisa per a trobar melodies, un artista dibuixa un esbós...
- Com potenciar-ho? Relacionant-se amb gent de diferents disciplines, llegint de fonts diferents, viatjant a llocs nous, etc.





# El procés creatiu

## Fase 2: incubació

- Període de **processament involuntari**, sense necessitat de fer esforços.
- Temps per a **digerir el material** obtingut en la fase anterior, i fer connexions mentals inconscients.
- Al final del procés es té una **idea més definida** que en la fase anterior.
- Com potenciar-ho? Fer activitats 'rutinàries' no relacionades amb el problema: esport, jocs mentals, relaxació, etc.



# El procés creatiu

## Fase 3: il·luminació

- La idea apareix de sobte amb una forma més concreta.
- Moment 'eureka', en què apareix la inspiració.
- Com potenciar-ho? Tractant d'imaginar o visualitzar les diferents idees obtingudes en fases anteriors. Treballant en entorns diferents a l'habitual. Prenent notes de les idees que sorgeixen al llarg del dia...



# El procés creatiu

## Fase 4: Avaluació de viabilitat

- Procés conscient i deliberat per a comprovar la viabilitat de la idea.
- La idea s'ha de concretar en activitats/recursos específics.
- Quins recursos i habilitats necessite per a començar? Segur que no hi ha res de semblant? És viable?...
- Com potenciar-ho? Aplicar eines de planificació: business model canvas, etc. Compartir la idea amb altres persones, preguntar opinió a potencials clients, etc.



# El procés creatiu

## Fase 4: Avaluació de viabilitat

| <b>Tipus de viabilitat</b> | <b>Aspectes clau</b>  |
|----------------------------|---|
| Del producte/servei        | Recursos necessaris i suficients<br>Producte/servei de qualitat i diferenciat                         |
| De mercat                  | Clients potencials<br>Segment de mercat rendible  |
| Organitzativa              | Estructura organitzativa<br>Recursos humans   |
| Financera                  | Recursos materials i tecnològics<br>Fonts de finançament suficients<br>Ingressos superiors als costos |

# El procés creatiu

## Fase 4: Avaluació de viabilitat d'una idea sostenible

| <b>Tipus de viabilitat</b> | <b>Aspectes clau</b>   |
|----------------------------|--|
| Del producte/servei        | Sostenibilitat del producte/servei<br>Sostenibilitat de la cadena de subministrament |
| De mercat                  | Evitar concentració i abusos de poder<br>Relació de cooperació amb clients           |
| Organitzativa              | Estructura organitzativa plana<br>Treball en equip i cooperació de RH                |
| Financera                  | Cooperació amb finançadors ètics<br>Inversions socialment responsables.              |

# El procés creatiu

La creativitat és un procés, però...

- No és mai un procés lineal.
- Requereix múltiples iteracions i bucles.
- És frustrant i requereix variacions a la idea original:
- Pots reemplaçar alguna cosa? Eliminar? Reorganitzar? Usar-ho per a una cosa diferent? Combinar-ho amb altres components?

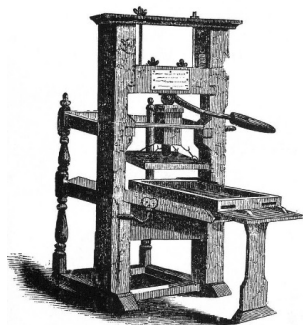
## THE CREATIVE PROCESS



# Creativitat combinatòria

## La premsa de Gutenberg

- Gutenberg va inventar la premsa en 1440. Invent crucial per a iniciar canvis socials perquè va permetre la circulació d'idees.
- Clau: combinació d'elements i tecnologies ja existents en altres àrees.
- Recursos: tinta, metall adequat i resistent. Organització: divisió del treball (gran equip de treballadors per a fabricar les impremtes). Qualitat: pioner a emprar mecanismes per a assegurar la qualitat de les còpies.
- La **combinació de tecnologies i recursos existents** és la clau de la creativitat.



# Creativitat combinatòria

La premsa de Gutenberg

- Si la creativitat és desitjable, per què és tan complicat ser original/creatiu? Per què no tots som igualment creatius?



# Creativitat combinatòria

La premsa de Gutenberg

- Si la creativitat és desitjable, per què és tan complicat ser original/creatiu? Per què no tots som igualment creatius?
- **Pressió**
- ... **cap a la conformitat**. Tendència al 'pensament grupal' (groupthink).
- ...de **col·legues/companys**: por al ridícul, a sobreixir massa, etc.
- ...de **recursos**: falta de temps, diners, coneixements, habilitats, etc.
- ...**jeràrquica**: està fora de les meues competències, no m'encarregue d'això ...
- ...**interna**: ansietat, incertesa sobre l'impacte en la meua feina, por sobre falta de competències, etc.

- Obstacles mentals que limiten la manera en què definim un problema, i limiten el nombre de solucions alternatives i restringeixen la capacitat de trobar la solució òptima.
- **Constància.**: Intentem reutilitzar solucions prèvies quan ens trobem amb problemes similars. Quan la solució és ineficaç, obsessionar-nos-hi interfereix en la resolució de problemes.
- Hem definit bé el problema? Creiem que aquesta solució hauria de funcionar **solament** perquè ha funcionat anteriorment?

# Bloquejos conceptuals

- Obstacles mentals que limiten la manera en què definim un problema, i limiten el nombre de solucions alternatives i restringeixen la capacitat de trobar la solució òptima.

# Bloquejos conceptuals

- Obstacles mentals que limiten la manera en què definim un problema, i limiten el nombre de solucions alternatives i restringeixen la capacitat de trobar la solució òptima.
- Tendim a reutilitzar solucions prèvies quan ens trobem amb problemes similars (**Constància**).
- Simplifiquem les coses i assumim per defecte (ex. "els clients sempre demanden X") (**Compromís**)
- Usem una porció molt limitada d'informació disponible per a resoldre els problemes (**Compressió**).
- Ens quedem amb la solució més senzilla (i no l'òptima) (**Complaença**).

- Observeu el vídeo i compteu les vegades que les jugadores amb samarreta blanca es passen la pilota entre elles. [▶ Enllaç al vídeo](#).

- Observeu el vídeo i compteu les vegades que les jugadores amb samarreta blanca es passen la pilota entre elles. [▶ Enllaç al vídeo](#).
- **Atenció selectiva:** capacitat per a seleccionar i filtrar un tipus d'informació particular, i simultàniament ignorar informació irrellevant o no relacionada amb un objectiu concret.

# Bloquejos conceptuals

- Observeu el vídeo i compteu les vegades que les jugadores amb samarreta blanca es passen la pilota entre elles. [▶ Enllaç al vídeo](#).

- Observeu el vídeo i compteu les vegades que les jugadores amb samarreta blanca es passen la pilota entre elles. [▶ Enllaç al vídeo](#).
- **Atenció selectiva:** capacitat per a seleccionar i filtrar un tipus d'informació particular, i simultàniament ignorar informació irrellevant o no relacionada amb un objectiu concret.



# Bloquejos conceptuals

- És possible minimitzar els bloquejos conceptuals a través de l'aplicació d'eines i tècniques durant el procés creatiu.

# Bloquejos conceptuals

- És possible minimitzar els bloquejos conceptuals a través de l'aplicació d'eines i tècniques durant el procés creatiu.
- **Brainstorming (pluja d'idees)**: fomenta el pensament divergent, ajuda a trencar patrons de pensament. Tècnica molt usada en contextos organitzatius/creatius.
- **Focus group**. Estudi d'opinions i actituds de grups de consumidors o potencials clients. Grups de 3 a 12 persones, amb un moderador. Es busquen opinions sinceres dels participants (1-2 hores).
- **Bases de dades i cercadors en línia**: fòrums, trending topics, cercadors, bases de dades, etc. Permeten ampliar la informació disponible i buscar potencials solucions.

# Brainstorming

- En equips de 4-5 persones.
- Cada equip tria a un 'facilitador': controla els temps, pren notes, etc.
- Es comença amb la identificació d'un problema/objectiu (ex. augmentar quota de mercat en el sector moda infantil).
- Un a un, cada persona exposa una idea. Múltiples rondes.
- Totes les idees són vàlides: es busca quantitat, no viabilitat.
- El facilitador pren notes.
- S'exposa a debat cada una: punts forts i febles.
- Es genera una llista ordenada d'idees.

# Brainstorming

- Treballeu en el departament d'innovació d'una empresa que fabrica i comercialitza **banyeres**.
- Heu de crear la 'banyera perfecta'.
- Què proposeu? Com milloraríeu les banyeres que existeixen en el mercat actualment?
- Brainstorming per a generar moltes idees. No us preocupeu per la viabilitat.
- Anoteu-les totes. En equip, 10 minuts.



# Connexions forçades

- Es poden tractar de 'forçar connexions' entre elements desconnectats.
- Penseu en un ram de plàtans.
- Què us suggereix la connexió entre la idea de 'banyera' i la idea de 'ram de plàtans'.
- Pensa en els atributs associats a cada concepte: groc, naturalesa, fruita, etc.
- Més idees de millora de banyeres a partir de la connexió.



# L'emprenedoria social

- Comprèn les activitats i processos duts a terme per a descobrir, definir i explotar oportunitats **amb la finalitat de millorar el benestar social** creant noves empreses o gestionant organitzacions existents d'una manera innovadora.
- Les empreses 'socials' han de complir amb cinc criteris:

- Comprèn les activitats i processos duts a terme per a descobrir, definir i explotar oportunitats **amb la finalitat de millorar el benestar social** creant noves empreses o gestionant organitzacions existents d'una manera innovadora.
- Les empreses 'socials' han de complir amb cinc criteris:
  - ① Resultat d'iniciatives que parteixen de la 'societat civil'.
  - ② El poder de decisió no està basat en el capital aportat, sinó en principis de gestió democràtica (ex. un soci, un vot).
  - ③ Dinàmica participativa que implica tots els agents (empleats, col·laboradors, clients...).
  - ④ Limitació de la distribució de beneficis.
  - ⑤ Objectiu explícit en favor d'una comunitat o col·lectiu concret.

# L'emprenedoria social

## Aclariments

- **No és filantropia.** L'emprenedoria social busca beneficis socials + beneficis econòmics.
- **No és RSC.** La RSC és l'estratègia principal, no solament accions puntuals.



# L'emprenedoria social

## Aclariments

- **No és filantropia.** L'emprenedoria social busca beneficis socials + beneficis econòmics.
- **No és RSC.** La RSC és l'estratègia principal, no solament accions puntuals.
- **No és activisme.** L'activisme és 'pressió social', però no emprenedoria.
- En emprenedoria social, el **benefici social està per damunt** de l'econòmic. En emprenedoria comercial, viceversa.
- Gestió de recursos humans en emprenedoria social **més participativa** que en emprenedoria convencional (coparticipació, estructures horitzontals, etc.).
- L'emprenedoria social pot prendre moltes formes jurídiques: empresa comercial, cooperativa, fundació, etc. L'important és que es prioritza el benefici social.

## ● Preponderància

- Importància relativa que té cada un dels problemes socials.
- Justícia climàtica, accés a sanitat universal, crisi de refugiats, injustícia racial, masclisme, desigualtat social i econòmica, violència, etc.

## ● Preponderància

- Importància relativa que té cada un dels problemes socials.
- Justícia climàtica, accés a sanitat universal, crisi de refugiats, injustícia racial, masclisme, desigualtat social i econòmica, violència, etc.
- La 'gravetat' que s'atorga a cada problema és en part **subjectiva**.
- Depèn de variables geogràfiques i socials (lloc d'origen de l'emprenedor, sensibilitat cultural a uns certs temes, distància física del problema, etc.).

## ● **Rellevància**

- Connexió entre el problema i les habilitats, talents o recursos de l'emprenedor.
- Percepció que l'emprenedor pot fer alguna cosa (o no) per a resoldre el problema.

# Identificació d'“oportunitats socials”

- **Rellevància**

- Connexió entre el problema i les habilitats, talents o recursos de l'emprenedor.
- Percepció que l'emprenedor pot fer alguna cosa (o no) per a resoldre el problema.

- **Urgència**

- Rapidesa de resposta que requereix cada un dels problemes identificats.
- Problemes **urgents** tenen una 'finestra d'oportunitat' més curta.
- Ex. respostes a catàstrofes naturals impredecibles.

## ● **Accessibilitat**

- Dificultat percebuda en els esforços per atendre una necessitat social a través de mecanismes tradicionals per part de l'administració pública.
- La baixa accessibilitat augmenta les probabilitats que actuen els emprenedors socials.
- Ex. és molt costós que l'administració pública atenga pacients afectats per una malaltia molt rara. L'emprenedoria social pot ser l'única solució.

# Identificació d'“oportunitats socials”

## ● **Accessibilitat**

- Dificultat percebuda en els esforços per atendre una necessitat social a través de mecanismes tradicionals per part de l'administració pública.
- La baixa accessibilitat augmenta les probabilitats que actuen els emprenedors socials.
- Ex. és molt costós que l'administració pública atenga pacients afectats per una malaltia molt rara. L'emprenedoria social pot ser l'única solució.

## ● **Radicalitat**

- Grau en què una innovació és necessària per a tractar un determinat problema social.
- Cal introduir una innovació radical per a resoldre el problema identificat.





# Emprenedoria en activitats turístiques

## Tema 2 - El pla de negoci

Dr. Óscar Llopis Córcoles

2022-Universitat de València

VNIVERSITAT [0%]  
ID VALÈNCIA  
**F**acultat d' **E**conomia

- 1 La proposta de valor
- 2 El model de negoci
- 3 El pla de negoci
  - Presentació i justificació
  - Proposta de valor i definició d'activitat
  - Anàlisi del mercat
  - Pla operatiu o de producció
  - Pla organitzatiu i de recursos humans
  - Pla econòmic-financer
  - Balanç del bé comú
  - Conclusions
  - Consideracions finals

# La proposta de valor

- Tota organització (públic o privada) ofereix alguna **proposta de valor**.
- És una declaració que identifica de manera clara **els avantatges que el client/consumidor obtindrà** amb la compra d'un producte o servei particular.

- Tota organització (públic o privada) ofereix alguna **proposta de valor**.
- És una declaració que identifica de manera clara **els avantatges que el client/consumidor obtindrà** amb la compra d'un producte o servei particular.
- En mercats comercials, la PV és allò per què **els clients estan disposats a pagar**.
- En altres contextos (ex. sector públic, educació, sanitat, etc.), la PV descriu **la manera en què la institució genera valor** per al públic/els ciutadans.

# La proposta de valor

## El concepte 'valor'

- Valor (financer) d'una empresa: **Valor de mercat** en un moment determinat del temps. Calculat mitjançant documents comptables (PiG, balanç).
- Valor (general): **utilitat** que l'empresa proporciona als seus propietaris i directius; així com a la resta de grups d'interès (societat, ciutadans, clients, proveïdors...).

# La proposta de valor

## El concepte 'valor'

- Valor (financer) d'una empresa: **Valor de mercat** en un moment determinat del temps. Calculat mitjançant documents comptables (PiG, balanç).
- Valor (general): **utilitat** que l'empresa proporciona als seus propietaris i directius; així com a la resta de grups d'interès (societat, ciutadans, clients, proveïdors...).
- Valor =  $f(\text{utilitat, cost, escassetat})$
- Creació de valor = avantatge competitiu.
- Creació de valor al llarg del temps = avantatge competitiu sostenible.
- Valor  $\neq$  valors.







# La propuesta de valor

Valor econòmic/pràctic: atributs



# La proposta de valor

## Proposta de valor: exemples

- EcoAlf: "Busquem una nova generació de consumidors conscients que no renunciïn als seus principis estètics. Creem objectes que fan més agradable la teua vida sense pervertir la nostra relació amb la naturalesa. I ho fem esborrant part de la petjada ecològica que taca el món."



# El model de negoci



# El model de negoci

- Tota **proposta de valor** necessita un model de negoci per a generar aquest valor.
- El **model de negoci** és una descripció simplificada de com l'empresa genera valor (econòmic, social, ambiental).
- Proporciona una clara representació d'**on i com l'empresa genera valor per al client/usuari/stakeholder**, i com l'empresa captura aquest valor.
  - *Fabricant d'automòbils*: Mobilitzar una àmplia xarxa de proveïdors per a ajuntar components i serveis, i muntar-ho tot en un cotxe amb valor per al client.
  - *Companyia d'assegurances*: Proporcionar una garantia de pagament per a cobrir situacions inesperades. El client valora la tranquil·litat associada, i paga per això.

- Cinc qüestions clau per a decidir el nostre model de negoci:
  - La **proposta** de valor: de valor: què oferisc?, benefici social?, benefici ambiental?
  - El **mercat** objectiu: a qui?
  - Els **proveïdors**: què necessite?
  - Les **activitats**: com ho faig?
  - La **representació** del valor: com mesurem rendiments? Econòmic? Social? Ambiental?

# El model de negoci

Exemples: Sistema Nacional de Salut



- **Proposta** de valor: sanitat universal, 'gratis' per al ciutadà.
- **Mercat** objectiu: tots els ciutadans d'un determinat territori.
- **Proveïdors**: Sistema mèdic d'atenció primària i secundària.
- **Activitats**: Serveis de salut: atenció mèdica, prevenció, operacions, vacunació, etc.
- **Representació** del valor: Esperança de vida, temps mitjà d'espera, cost sanitari, etc.

# El model de negoci

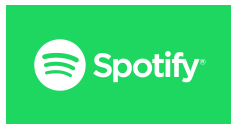
Exemples: Banca en línia

- **Proposta** de valor: servei bancari 24/7, sense necessitat d'acudir físicament a sucursal.
- **Mercat** objectiu: clients que no poden/no desitgen usar la banca 'tradicional'. A vegades, per a tots els clients.
- **Proveïdors**: Call center, plataforma IT, enginyers, etc.
- **Activitats**: Servei d'atenció al client, gestió de plataforma en línia, web, app...
- **Representació** del valor: Satisfacció del client, nous clients, preu, etc.



# El model de negoci

Exemples: Serveis de música en streaming



- **Proposta** de valor: Ampli catàleg de música disponible, en múltiples dispositius i alta qualitat. Llistes de reproducció, pòdcasts, etc.
- **Mercat** objectiu: clients que desitgen accedir a una àmplia varietat de música des de múltiples dispositius.
- **Proveïdors**: Enginyers i informàtics que dissenyen i mantinguen les plataformes. Gestors que coordinen acords de PI amb discogràfiques.
- **Activitats**: Servei de streaming, emmagatzematge de música en servidors, disseny de plataformes, gestió PI, gestió de pagaments, etc.
- **Representació** del valor: Subscripcions, nombre de reproduccions, ingressos, etc.



# El model de negoci

## Exemples de models de negoci (I)

| <b>Tipus</b> | <b>Descripció</b>  | <b>Exemples</b> |
|--------------|--|-----------------|
| Publicitat   | Ofereix als anunciants accés a nínxols de clients molt específics                        | Google          |
| Subhasta     | Ofereix una plataforma per a vendre productes en format subhasta                         | eBay            |
| Franquícia   | L'empresa registra el seu model de negoci i el llicencia a altres negocis (franquiciats) | McDonald's      |
| Freemium     | Versió bàsica gratuïta, ingressos per venda de versió 'prèmium'                          | Dropbox         |
| Baix cost    | Minimització de costos, normalment servint a un mercat ampli                             | Ryanair         |

# El model de negoci

## Exemples de models de negoci (II)

| Tipus                   |   | Descripció  | Exemples    |
|-------------------------|---|---|-------------|
| Economia col·laborativa |   | Intermediari connecta individus per a facilitar interaccions  | Airbnb      |
| Maquineta fulles        | + | Venda de productes relacionats a preus diferents: un amb descompte (maquineta), i un altre amb ampli marge (fulles) | Impressores |
| Subscripció             |   | Pagament de quantitat fixa mensual/anyal per a obtenir accés  | Netflix     |
| Venda tradicional       |   | Venda de productes a preu superior del de compra  | Papereria   |

# El pla de negoci



- El **pla de negoci** és un document que demostra la viabilitat del projecte (de producte, de mercat, organitzativa, financera, social, ambiental).
- És necessari perquè...
  - Actua com a **guia**, seguiment i control del negoci (passos a seguir).
  - **Targeta de visita** per a captar socis, capital, etc.
  - Es requereix per a obtenir **finançament** bancari.
  - Ajuda a identificar problemes en el negoci.

# 1. Presentació i justificació del projecte

## El pla de negoci

- Característiques generals del projecte.
  - **Problema.** Per què és important? Quina és l'escala del problema?
  - **Solució.** Pot solucionar-se? Com? Per què el món seria un lloc millor si se solucionara?
  - Origen de la idea.
- Equip.
  - Membres, formació i experiència, habilitats, etc.
  - Aportació concreta de cada membre a l'objectiu del projecte.
  - Justificació i encaix equip-projecte.

## 2. Proposta de valor i definició d'activitat

### El pla de negoci

- Proposta de valor.
  - **Econòmic/pràctic.** De quina manera l'organització ajuda a resoldre un problema (pràctic) als clients/usuaris? Ex. estalvi, durabilitat, estil, facilitat d'ús...
  - **Social o ambiental.** De quina manera la meua organització genera valor social/ambiental a cada un dels stakeholders?
- Definició de l' **activitat**.
  - Breu descripció de l'**empresa**: nom, eslògan.
  - Breu descripció del producte/servei oferit. Producte o servei? O tots dos? Hi ha un prototip? Disseny? Cal adquirir alguna llicència?
  - **Socis** clau. Amb qui m'associaré? Quins són els meus proveïdors clau?

# 3. El mercat (I)

## El pla de negoci

- Anàlisi del mercat (Dades secundàries).
  - En quin mercat o mercats pretén competir l'empresa?
  - Grau de fragmentació. Taxes de creixement. PESTEL.
  - 'Factors clau' d'èxit .
  - Identificació de tendències emergents: econòmiques, socials, tecnològiques, legals.
  - Principals barreres d'entrada.
  - Principals competidors: nom de l'empresa, localització, fortaleses i febleses.

# 3. El mercat (II)

## El pla de negoci

- Anàlisi del client (Dades primàries).
  - **Segmentació.** En quin segment o segments del mercat em centre?  
Quins criteris use per a triar els meus segments? (geogràfics, demogràfics, psicològics...)
  - Perfil de client 'ideal' (buyer persona).
  - **Encaix mapa de valor/perfil del client.** Frustracions, guanys, tasques.
  - Presentar la informació obtinguda amb estudis primaris: qüestionari, entrevistes, focus group, etc.
- Política comercial.
  - **Producte/servei:** característiques tècniques i comercials del producte/servei (grandària, composició, envasos, versions, etc.)
  - **Preu:** criteris (fix, segmentat, negociat), estratègia (per davall del mercat, per damunt...).
  - **Distribució:** com entregue el meu producte/servei al client (canals de distribució).
  - **Comunicació:** publicitat, promocions, màrqueting directe, pàgina web, xarxes socials...?



## 4. Pla operatiu o de producció

### El pla de negoci

- Localització geogràfica de l'empresa . Negocis físics: lloc on es localitzen les botigues/la fàbrica. Negocis virtuals: àmbit geogràfic d'actuació de l'empresa .
- **Activitats clau.** Backstage/Frontstage. Centrar-se en aquelles activitats **clau** per a poder oferir la proposta de valor.
- **Recursos clau.** Tangibles i intangibles.
- Sistema de pagaments i termes del pagament.

# 5. Pla organitzatiu i de recursos humans

## El pla de negoci

- Forma jurídica de l'empresa.
- Estructura organitzativa de l'empresa: explicació + organigrama.
- Per a cada membre: posició ocupada, responsabilitats, experiència prèvia, habilitats, etc.
- Justificació de l'ajust entre equip i idea.

# 6. Pla econòmic i financer

## El pla de negoci

- Pla d'inversió.
- Pla de finançament.
  - [▶ Guia d'elaboració del pla d'inversió-finançament](#)

# 7. Balanç del bé comú

## El pla de negoci

- Indicadors que detallen el valor social/ambiental de la idea.
- Balanç del bé comú, capa ambiental i/o capa social.
- ▶ Manual Balanç del bé comú
- ▶ Matriu del bé comú

## 8. Conclusions

### El pla de negoci

- Valoració integral i coherent del projecte.
- Annex: informació financera addicional, 'business model canvas', prototip del producte, etc.

# Consideracions finals

## El pla de negoci

- Document formal.
- Han de cobrir-se totes les seccions indicades.
- Extensió aprox.: 30-40 pàgines (+/-).
- Millor qualitat que quantitat.
- Les figures, taules, esquemes, etc., ajuden.
- Compte amb el format i l'ortografia.
- L'estructura presentada ací no és tancada: les seccions poden adaptar-se a cada cas.
- Citar/referenciar correctament. El plagi està penalitzat.
- Tot ha d'estar justificat.

# Emprenedoria en activitats turístiques

## Tema 3 - Definició i validació del model de negoci

Dr. Óscar Llopis Córcoles

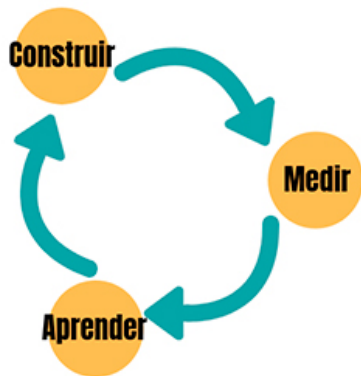
2022-Universitat de València

VNIVERSITAT [0%]  
ED VALÈNCIA  
**F**acultat d' **E**conomia

# Estructura del tema

- 1 Lean Startup
- 2 Canvas de la proposta de valor
  - Perfil del client
  - Mapa de valor
- 3 Canvas del model de negoci
  - Components
    - Segments de mercat
    - Proposta de valor
    - Canals
    - Relacions amb clients
    - Fonts d'ingressos
    - Recursos clau
    - Activitats clau
    - Associacions clau
    - Estructura de costos
  - Exemples
- 4 Canvas del model de negoci: Extensions





- Una startup és una organització temporal en cerca d'un model de negoci escalable i reproduïble.
- Institució humana dissenyada per a crear un nou producte o servei sota **condicions d'extrema incertesa**.
- **Experiment** que busca un model de negoci escalable.
- Van ser startups: Dropbox, Uber, Airbnb, Pinterest...

- Una startup és una organització temporal en cerca d'un model de negoci escalable i reproduïble.
- Institució humana dissenyada per a crear un nou producte o servei sota **condicions d'extrema incertesa**.
- **Experiment** que busca un model de negoci escalable.
- Van ser startups: Dropbox, Uber, Airbnb, Pinterest...
- 9/10 startups desapareixen.
- Més del 60% **modifiquen el seu model de negoci inicial** per a sobreviure.

# Metodologia lean: Principis

- Lean Startup és un enfocament per a abordar el llançament de productes i serveis que es basa en l'**aprenentatge validat**, l'**experimentació científica** i la **iteració amb el client**.
- Per què? L'elaboració de plans de negoci de manera 'tradicional' (esperar fins a l'últim moment per a llançar al mercat) porta a **altes taxes de fracàs**.

# Metodologia lean: Principis

- Lean Startup és un enfocament per a abordar el llançament de productes i serveis que es basa en l'**aprenentatge validat**, l'**experimentació científica** i la **iteració amb el client**.
- Per què? L'elaboració de plans de negoci de manera 'tradicional' (esperar fins a l'últim moment per a llançar al mercat) porta a **altes taxes de fracàs**.
- Tres pilars fonamentals:
  - 1 Dissenyar el **model de negoci** → **llenç de la proposta de valor i llenç del model de negoci**.
  - 2 **Validació** de les hipòtesis → Transformar el model de negoci en hipòtesis que puguin ser testades empíricament. Encaix problema-solució, producte-client.
  - 3 Dissenyar el **MVP** (producte mínim viable) → per a interactuar amb clients/usuaris.

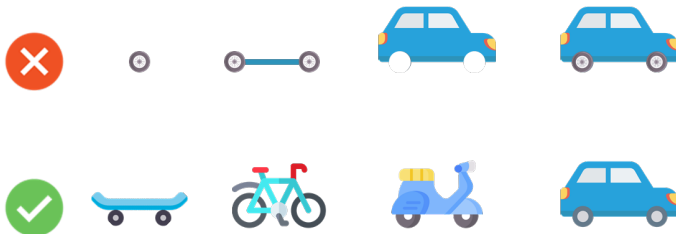
# Metodología lean

## Conceptes fonamentals



# Metodologia lean: producte mínim viable

- **Producte mínim viable** (PMV) és la versió d'un nou producte que permet **recollir amb el mínim esforç la màxima quantitat de coneixement** validat sobre els consumidors.
- Un PMV ha de representar la idea, aportar algun valor, costar poc de dissenyar/crear, ser llançat ràpidament.
- Més **econòmic** i **ràpid** de dissenyar que la versió final. Útil per a testar si hi ha interès i perseverar en la idea (o pivotar).



# Producte mínim viable: exemples

- **Landing page.** Crear una web bàsica, mostrant les característiques del producte. Opció d'incloure una adreça electrònica per a rebre informació.
- **Proves A/B.** Llançar dues versions 'bàsiques' del producte (A/B). Mostrar/entregar aleatòriament versions al client. Testar quina és més efectiva.
- **Prova de fum.** 'Fer tangible' el producte o servei per a avaluar potencial de venda: vídeo, fullet informatiu, etc.
- **Entrevistes** a clients. Obtenir informació primària per a valorar la solució proposada.
- **Maqueta.** Preparar versió simplificada/en miniatura de producte/servei.



- Pivotar: **correcció estructurada** dissenyada per a provar una nova hipòtesi bàsica sobre el model de negoci. Implica canviar un o diversos aspectes del model de negoci.
- Es produeix després de **mesurar** la resposta dels clients.
- Pivots: segments de clients, proposta de valor, necessitats, canals utilitzats, relació amb el client, etc.
- Pivotar vs. perseverar → Cal decidir després de cada iteració.

- Pivotar: canviar un o diversos aspectes del model de negoci.
- Es produeix després de **mesurar** la resposta dels clients.
- Pivots: segments de clients, proposta de valor, necessitats, canals utilitzats, relació amb el client, etc.
- Pivotar vs. perseverar → Cal decidir després de cada iteració.

# Metodologia lean

## Validation board



lean**startup**machine

# Validation Board

Project Name:

Team Leader Name:

| Track Pivots        | Start   | 1st Pivot  | 2nd Pivot | 3rd Pivot | 4th Pivot |
|---------------------|---|--|-----------|-----------|-----------|
| Customer Hypothesis | <small>Tip: For two-sided markets, always outline the market side first</small> |  |           |           |           |
| Problem Hypothesis  |   | <small>Remember!<br/>Limit one sticky-note per box<br/>Write in ALL CAPS<br/>Do not write more than 5 words on any sticky-note</small> |           |           |           |
| Solution Hypothesis | <small>Tip: Do NOT define a solution until you've validated the problem</small> |  |           |           |           |

### Design Experiment

Tip: Clear all post-its from this area after each experiment is completed

### Core Assumptions

Any assumption that, if invalidated, will break the business

### Riskiest Assumption

Which Core Assumption has the highest level of uncertainty?

### Method

What is the lowest cost way to test the Riskiest Assumption?

Choose: Experiment, Pitch, or Demo/age

### Minimum Success Criterion

What is the smallest outcome we will accept as validation?

### Results

## GET OUT OF THE BLDG



### Invalidated

If invalidated, proof of need and Core Hypothesis

|   |   |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

Only put the Riskiest Assumption from an experiment in these boxes  
Record date & learnings separately

### Validated

If validated, brainstorm and test the next Riskiest Assumption

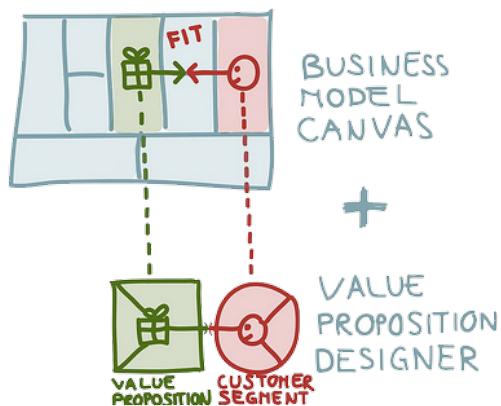
|   |   |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

# Metodologia lean



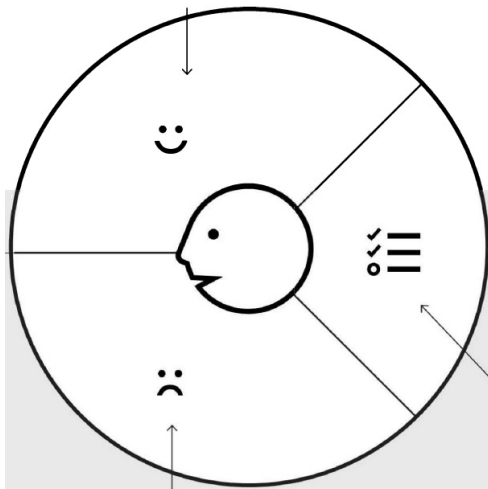
¿Por qué lean startup lo va a cambiar todo? Néstor Guerra en TEDxSevilla

# Canvas de la propuesta de valor



# Canvas de la propuesta de valor: El perfil del client

Las **alegrías** describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.



Las **frustraciones** describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

## Perfil del cliente

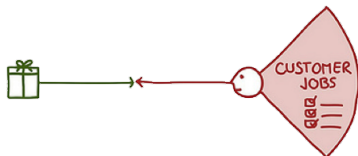
El perfil del (segmento del) cliente describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico de tu modelo de negocio. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías.

Los **trabajos del cliente** describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral tal como lo expresan con sus propias palabras.



# Canvas de la proposta de valor

Defineix els 'treballs' del client

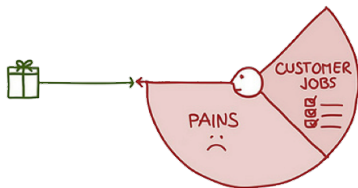


- Descriuen les activitats que els clients tracten de resoldre en la seua vida laboral o personal.
- Tasques, problemes, necessitats...
- Distingir entre tipus de 'treballs'
  - **Funcionals**: tasques específiques. Ex.: tallar la gespa, menjar sa, reciclar, etc.
  - **Socials**: guanyar poder, estatus. Ex.: anar a la moda, ser considerat competent, etc.
  - **Personals/emocionals**: cerca d'estats mentals específics. Ex.: trobar la pau, sentir-se bé, sentir-se segur...



# Canvas de la proposta de valor

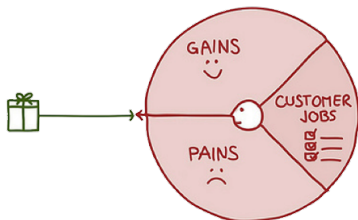
Defineix les frustracions del client



- El que 'molesta' els clients abans, durant i després de resoldre un treball.
- També el que els impedeix resoldre'l.
- Diversos tipus de frustracions:
  - **Funcionals:** el que existeix no funciona bé. Socials: ("tranquil mal" fent això). Males sensacions: ("és un avorriment fer-lo").
  - **Obstacles:** "Em falta temps per a fer-ho bé", "No m'ho puc permetre", etc.
  - **Riscos:** Resultats no desitjats de fer la tasca: ("podria fer-me mal", "em puc cansar", etc.).

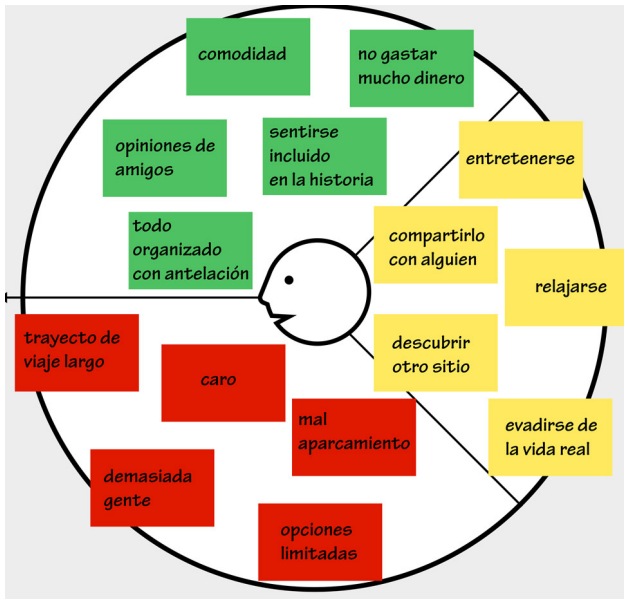
# Canvas de la proposta de valor

Defineix les alegries del client



- Els resultats i beneficis que obtenen els clients.
- Diversos tipus d'alegries:
  - **Necessàries:** sense aquestes, la solució no funcionaria. L'expectativa més bàsica. Ex. cotxe → transport. Mòbil → telefonar.
  - **Esperades:** relativament bàsiques, encara que no necessàries. Ex. bon disseny, facilitat d'ús.
  - **Desitjades:** van més enllà del que esperem. Ex. àmplia garantia, bona connectivitat, etc.
  - **Inesperades:** Sorprenents. El client no era conscient que les desitjava. Ex. pagament automàtic, regal inesperat, etc.

# Ex.: Perfil del client d'un restaurant



## Ex.: Anar al cinema (mare fadrina amb dos fills)





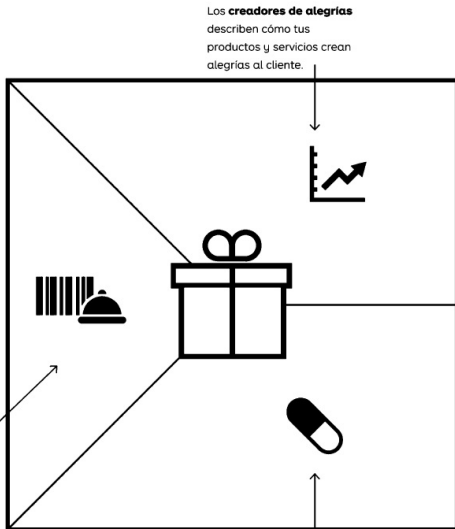


# Canvas de la propuesta de valor: El mapa de valor

## Mapa de valor

El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Esta es una lista de todos los **productos y servicios** alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

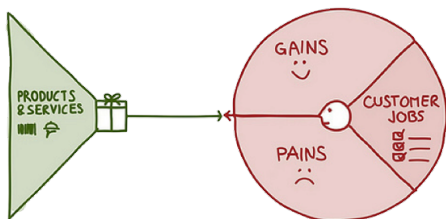


Los **creadores de alegrías** describen cómo tus productos y servicios crean alegrías al cliente.

Los **aliviadores de frustraciones** describen cómo tus productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

# Canvas de la proposta de valor: productes i serveis

Defineix els teus productes i serveis

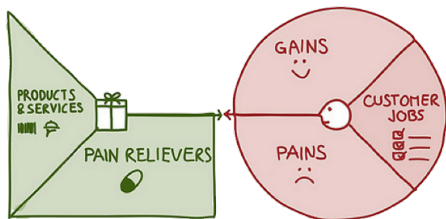


- Llista de tot allò que ofereixes.
- Enumeració de productes/serveis sobre els quals es construeix la proposta de valor.
- Diversos tipus de productes/serveis
  - **Físics/tangibles:** béns (ex. productes manufacturats).
  - **Intangibles:** ex.: servei postvenda, drets d'autor, garanties.
  - **Digitals:** descàrregues musicals, servei personalitzat de recomanacions, etc.
  - **Financers:** assegurances, fons d'inversió, etc.



# Canvas de la proposta de valor

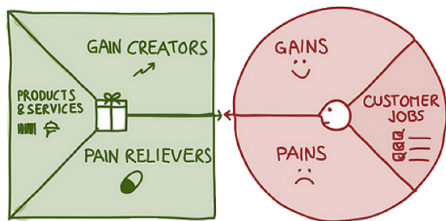
Defineix els teus alleujadors de frustracions



- **Descripció** concreta de com els teus productes/serveis alleugen les frustracions dels clients.
- Eliminació o **reducció de molèsties** (abans, durant o després) i/o d'obstacles per a fer un treball.
- Exemples.
  - Genere estalvis? En temps, diners, esforç?
  - Alleujament problemes emocionals del client? Per què?
  - Elimine conseqüències socials negatives d'una tasca?
  - Minimitze riscos d'una tasca? Aporte tranquil·litat?...

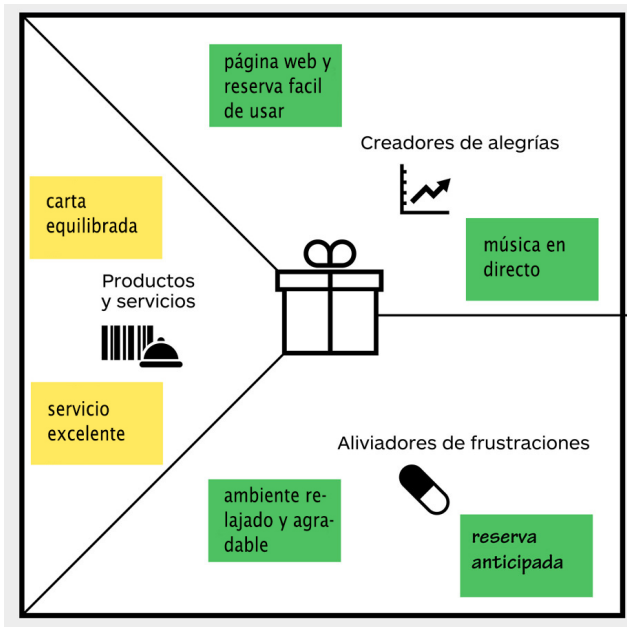
# Canvas de la proposta de valor

Defineix els teus creadors d'alegries

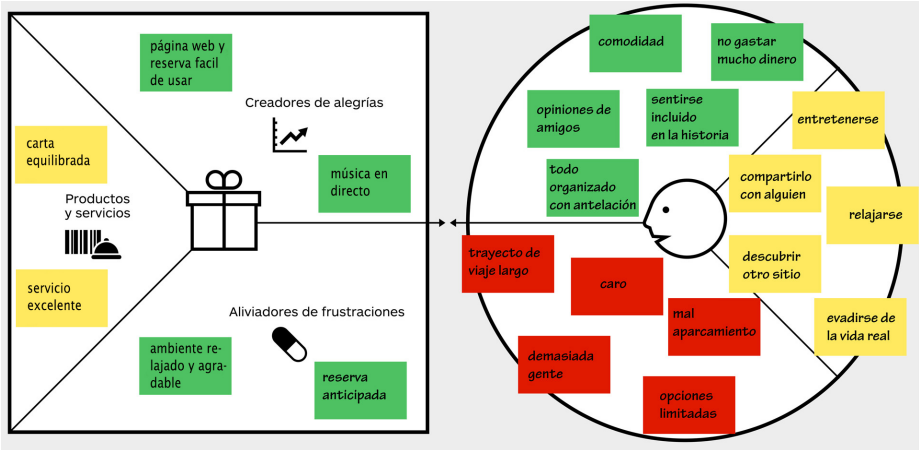


- Descripció concreta de com els teus productes/serveis generen alegries als clients.
- Indicació explícita de com es pretén produir resultats o beneficis per al client (els que espera, i els que no).
- Exemples.
  - Genere **emocions positives** no esperades?
  - Els ajude a complir un **desig**?
  - Els ajude a augmentar el seu **estatus**? Benestar? Poder? Com?...

# Ex. Mapa de valor d'un restaurant



# Ex. encaix del perfil de client/ mapa de valor



# El canvas del model de negoci

- El canvas de model de negoci és una **representació visual del model de negoci** actual o futur d'una empresa, normalment usat per emprenedors i directius estratègics.
- Fonamental per a transformar la idea en un negoci més robust.
- Divideix el model de negoci en **nou mòduls bàsics** que reflecteixen la lògica que segueix una empresa per a aconseguir ingressos. Cobreixen les quatre àrees principals d'un negoci: clients, oferta, infraestructures i viabilitat econòmica.
- Proposat i dissenyat per A. Osterwalder (2008).

▶ Vídeo: Explicació del model Canvas

# Segments de mercat



- **Grups de persones o entitats** als quals es dirigeix una empresa.
- Un model de negoci pot definir **un o diversos segments** de mercat, ja siguin grans o petits.
- Per a qui creem valor? Quins són els nostres clients més importants?

- **Grups de persones o entitats** als quals es dirigeix una empresa.
- Un model de negoci pot definir **un o diversos segments** de mercat, ja siguin grans o petits.
- Per a qui creem valor? Quins són els nostres clients més importants?
- Els grups de clients pertanyen a segments diferents si:
  - Les seues necessitats requereixen i justifiquen una **oferta diferent**;
  - Són necessaris **diferents canals** de distribució per a arribar-hi;
  - Requereixen un **tipus de relació diferent**;
  - El seu **índex de rendibilitat** és molt diferent;
  - Estan **disposats a pagar** per diferents aspectes de l'oferta.



# Segmentació

## Mercat de masses

- Empresa que tracta d'aportar valor a **una àmplia majoria** de la població.
- L'empresa no **discrimina entre clients**: mateix producte/servei (o molt similar) per a tots.
- L'empresa se centra en aquelles necessitats/desitjos que **tots els clients tenen en comú**, obviant les seues diferències.
- Útil quan els clients **no perceben diferències significatives** entre productes/serveis de diferents empreses.
- Exemples: gasolina, telefonia mòbil, televisions generalistes...



# Segmentació

## Nínxol de mercat

- Un **nínxol** fa referència a un segment del mercat amb característiques molt concretes i definides.
- Els nínxols requereixen un producte/servei **extremadament personalitzat** per a cobrir les seues necessitats/desitjos.
- Els mercats 'nínxol' solen ser rendibles, però costosos. El client paga un 'prèmium' pel producte o servei altament personalitzat.
- El negoci és molt dependent del nínxol al qual es dirigeix.



# Segmentació

Nínxol de mercat: Exemples



## Bacon vodka

- Vodka amb gust de béicon
- Mercat de nínxol: Persones que desitgen 'el millor de tots dos mons'.

# Segmentació

Nínxol de mercat: exemples

A vegades, un mercat de nínxol és la porta d'entrada a segments més amplis:



# Segmentació

Nínxol de mercat: exemples



## Vampire Freaks

- Xarxa social per a gent gòtica
- Mercat de nínxol: amants de la cultura gòtica amb necessitats socials.

# Segmentació

Nínxol de mercat: més exemples

- Guarderia d'animals de companyia exòtics.
- Club d'esport d'aventura per a fadrins que busquen parella.
- Campament d'esport aquàtic per a adults amb mobilitat reduïda.
- Comparador de preus per a cases prefabricades.
- ...

# Segmentació

## Mercat segmentat

- En alguns negocis, es distingeixen diversos segments de mercat amb necessitats i problemes **lleugerament diferents**.
- Permet oferir producte/servei **adaptat a cada segment** (petites variacions):
- Diferents propostes de valor, canals de distribució, tipus de relació, etc., per a cada segment.
- Múltiples **criteris de segmentació**:



# Exemple: segmentació de mercat

La presentació y el "packaging" se adaptan a las características de cada segmento:

Productos destinados a los segmentos infantil y juvenil (+/- 3 a 15 años)

GALLETAS



DIVERSIÓN

CEREALES



ENERGÍA

PESCADO



COMER PESCADO DE FORMA ATRACTIVA

Productos destinados a los segmentos de adultos (+/- 20 a 45 años)



CUIDAR LA LÍNEA



DE FORMA SABROSA



EN POCO TIEMPO

Productos destinados a los segmentos maduros (+ 50 años)



CUIDAR LA SALUD



EL TRÁNSITO INTESTINAL



COMER SANO



# Exemple: segmentació de mercat (II)

|                       | Grupo   | Tarifa                         | Características  |
|-----------------------|---|--------------------------------|---|
| <b>TARIFAS PLANAS</b> | <b>León</b><br>Tarifas planas de día<br>         | <b>León 25</b>                 | 400 minutos para las mañanas  |
|                       |   | <b>León 30</b>                 | 600 minutos al mes, 24 horas  |
|                       |   | <b>León 49</b>                 | 1000 minutos al mes, 24 horas   |
|                       | <b>Panda</b><br>Tarifas planas de tarde<br>      | <b>Panda 15</b>                | 300 minutos por las tardes  |
|                       |   | <b>Panda 20</b>                | <b>Panda 15</b> con 300 SMS al mes  |
|                       |   | <b>Panda 22</b>                | 700 minutos por las tardes  |
|                       |   | <b>Panda 26</b>                | 1200 minutos por las tardes y fines de semana   |
|                       | <b>Delfín</b><br>Tarifas planas con internet<br> | <b>Delfín 20</b>               | <b>Panda 15</b> + 100 Mb al mes   |
|                       |   | <b>Delfín 32</b>               | <b>Panda 22</b> + 300 Mb al mes   |
| <b>Delfín 42</b>      |   | <b>León 30</b> + 500 Mb al mes |   |
| <b>Delfín 59</b>      |   | <b>León 49</b> + 500 Mb al mes |   |
| <b>CÉNT POR MIN</b>   | <b>Ardilla</b><br>Precio por minuto<br>          | <b>Ardilla 6</b>               | Llamadas a 6 cént/min por las tardes  |
|                       |   | <b>Ardilla 9</b>               | Llamadas a 9 cént/min en el horario que elijamos  |
|                       |   | <b>Ardilla 12</b>              | Llamadas a 17 cént/min todo el día  |

## SEGMENTO AL QUE SE DIRIGE

“para los que hablan todo el día”

“para los que hablan sobre todo en su tiempo libre”

“para los que quieren disfrutar de su Smartphone”

“para los que prefieren la flexibilidad de un precio por minuto”

## INDITEX

ZARA

stradivarius

ZARA HOME

*Massimo Dutti*

lefties

UTERQÜE

Bershka

OYSHO

PULL&BEAR

- Diferents grups de clients amb **necessitats i problemes molt diferents**.
- Exemple:
  - Amazon va començar el negoci venent llibres en línia.
  - Posteriorment, va decidir usar la seua infraestructura tecnològica a altres empreses per a oferir serveis d'informàtica en el núvol.
  - Tots dos grups són **totalment diferents** entre si (client particular vs. client corporatiu). Tots dos mercats també ho són.
- Diferents tipus de diversificació: relacionada (horitzontal, vertical), no relacionada.

# Exemple: diversificació



- L'empresa serveix a més d'un segment de mercat (o mercats), però **totes dues parts són dependents** entre si.
- El valor de l'empresa radica a **servir a tots dos segments** simultàniament.
- Cal oferir una **proposta de valor diferent** a cada segment.
- Exemples:
  - LinkedIn: reclutadors + candidats
  - eBay: venedors + compradors
  - Uber: conductors + passatgers

# Proposta de valor

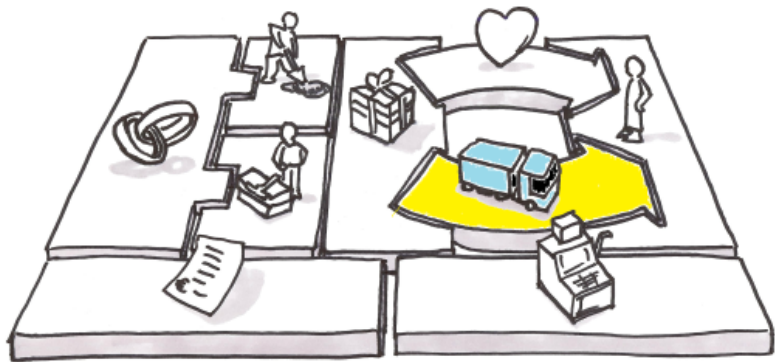


- Declaració que identifica de manera clara **els avantatges que el client/consumidor obtindrà** amb la compra d'un producte o servei particular.
- Cal definir una **proposta de valor diferent** per a cada segment/mercat.
- Inspirat en els **guanys/beneficis** que el producte/servei ofereix al client/usuari.
- **Fonamentat en atributs**: nou, millor, més fàcil, més ràpid, més ecològic, més sostenible, més efectiu, etc.
- També pot reflectir **beneficis emocionals i socials** per al client.





# Canals



- Descriu **la manera en què una empresa es comunica amb els segments de client**, i com **lliura la proposta de valor**.

| Tipos de canal |           | Fases de canal   |  |   |   |  |   |
|----------------|-----------|--|--|---|---|--|---|
| Propio         | Directo   | <i>Equipo comercial</i><br><i>Ventas en internet</i>                   | <b>1. Información</b><br>¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? | <b>2. Evaluación</b><br>¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor? | <b>3. Compra</b><br>¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios? | <b>4. Entrega</b><br>¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? | <b>5. Posventa</b><br>¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos? |
|                | Indirecto | <i>Tiendas propias</i><br><i>Tiendas de socios</i><br><i>Mayorista</i> |  |   |   |  |   |

- **Directes** (canals propis) vs. **indirectes** (socis comercials).
- **Múltiples funcions** dels canals.
- Podem usar un **canal diferent per a cada segment**.

# Relacions amb clients



- Descriu el **tipus de relació** que una empresa estableix amb cada un dels seus segments de clients.

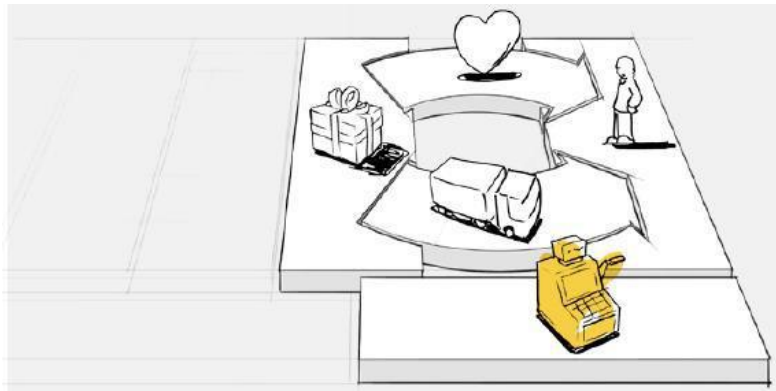
- Descriu el **tipus de relació** que una empresa estableix amb cada un dels seus segments de clients.
- Preguntes / decisions a prendre:
  - Quin tipus de relació volem mantenir amb els nostres clients?
  - Personal  $\longleftrightarrow$  Automatitzada
  - Com s'integren aquestes relacions amb la resta del model de negoci?
  - En general: Com interactuaràs amb els clients, més enllà de la venda?

# Relacions amb clients

## Tipus de relacions amb el client

- **Assistència personal:** interacció humana (físicament, correu electrònic, telèfon, etc.).
- **Assistència personal exclusiva:** una persona per a cada client (ex.: banca privada).
- **Autoservei:** Sense interacció directa.
- **Serveis automàtics:** recomanacions automatitzades.
- **Comunitats:** fòrums d'usuaris, xarxes socials, etc.
- **Creació col·lectiva:** usuaris creen contingut (YouTube), o contribueixen amb ressenyes, etc.

# Fonts d'ingressos



- **Flux de caixa** que genera una empresa en els seus diferents segments de mercat.



- **Flux de caixa** que genera una empresa en els seus diferents segments de mercat.
- Per quin valor està disposat a pagar cada segment de mercat?
- Com paguen? Com preferirien pagar?
- Quant reporten les diferents fonts d'ingressos al total d'ingressos?
- Dos tipus principals de fonts d'ingressos:
  - Ingressos **per transaccions** derivats de pagaments puntuals.
  - Ingressos **recurrents** derivats de pagaments periòdics.

# Fonts d'ingressos

## Maneres de generar fonts d'ingressos

- **Venda d'actius:** Venda de dret de propietat sobre un producte. Ex. Amazon, Ford...
- **Quota per ús:** Cobrament per ús de servei. Més ús, més es paga. Ex. hotel, telefonia mòbil, serveis de missatgeria...
- **Quota de subscripció:** Accés ininterromput a un servei per quota. Ex. Netflix, gimnasos...

# Fonts d'ingressos

## Maneres de generar fonts d'ingressos

- **Venda d'actius:** Venda de dret de propietat sobre un producte. Ex. Amazon, Ford...
- **Quota per ús:** Cobrament per ús de servei. Més ús, més es paga. Ex. hotel, telefonia mòbil, serveis de missatgeria...
- **Quota de subscripció:** Accés ininterromput a un servei per quota. Ex. Netflix, gimnasos...
- **Préstec/lloguer/lísing:** Concessió temporal de dret exclusiu per a usar un actiu determinat. Ex. Cooltra, cotxes de lloguer...
- **Llicències:** permís per a usar una propietat intel·lectual a canvi de pagament de llicència. Ex. patents, explotació comercial de marques, etc.
- **Intermediació:** Ingressos per mitjançar entre dues o més parts. Ex. corredors de borsa, Airbnb...

# Fonts d'ingressos

Mecanismes de fixació de preus: preus fixos

## Fijo

Los precios predefinidos se basan en variables estáticas

*Lista de precios fija* Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales

*Según características del producto* El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor

*Según segmento de mercado* El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado

*Según volumen* El precio depende de la cantidad adquirida

# Fonts d'ingressos

## Mecanismes de fixació de preus: preus dinàmics

### Dinámico

Los precios cambian en función del mercado

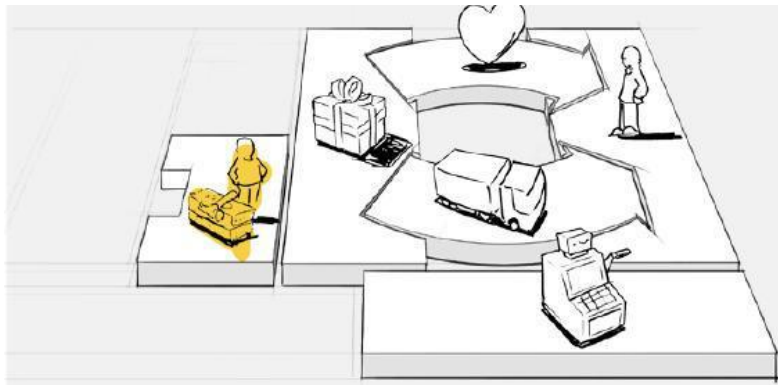
*Negociación* El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación

*Gestión de la rentabilidad* El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)

*Mercado en tiempo real* El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda

*Subastas* El precio se determina en una licitación

# Recursos clau



- Actius que permeten crear i oferir una proposta de valor, arribar als mercats, establir relacions amb els segments i percebre els ingressos.
- Cada model de negoci requereix recursos clau diferents.
- Poden ser en propietat, llogats o obtinguts dels socis clau.

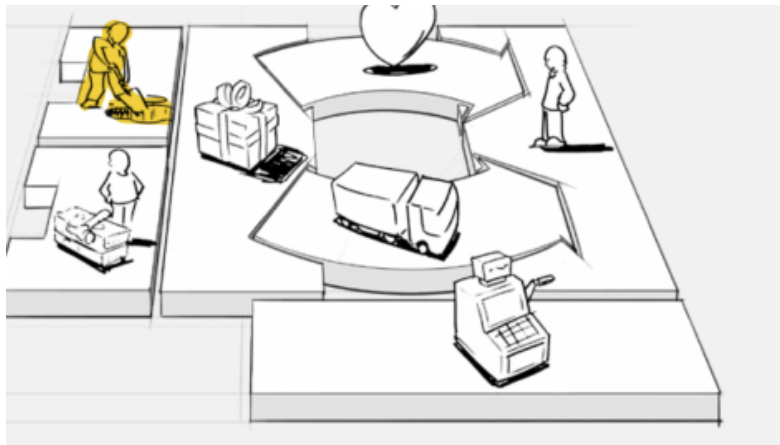
# Recursos clau

## Categories dels recursos clau

- **Físics:** Instal·lacions, edificis, vehicles, maquinària, ordinadors...
- **Intel·lectuals:** Marques, patents, bases de dades, propietat intel·lectual...
- **Humans:** Personal. Fonamental en indústries creatives i/o intensives en coneixement (ex. consultores, agències de publicitat...).
- **Econòmics:** Efectiu, servei preferent a préstecs, etc. Important per a empreses que requereixen grans inversions.



# Activitats clau



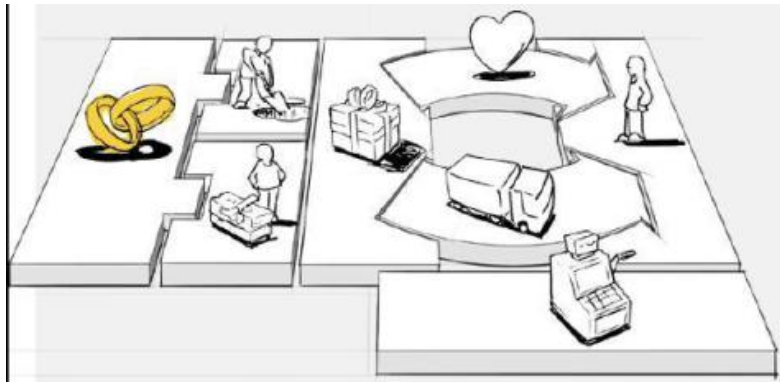
- **Accions més importants** que ha d'emprendre una empresa perquè el seu model de negoci funcione.
- Necessàries per a crear i oferir una proposta de valor, arribar als mercats, establir relacions amb clients i percebre ingressos.
- Les activitats també **varien en funció del model de negoci**.
- Externalitzar?
  - Redueix costos fixos (+).
  - Permet centrar-se en activitats clau (+).
  - Dificultat per a controlar la qualitat (-).
  - Poden donar-se retards en el lliurament (-).

# Activitats clau

## Categories de les activitats clau

- **Producció.** Disseny, fabricació i lliurament d'un producte en grans quantitats o amb una qualitat superior. Predominant en els models de negoci de les empreses de fabricació.
- **Resolució de problemes.** Cerca de solucions noves als problemes individuals de cada client. Ex. consultores, hospitals, etc.
- **Plataforma/xarxa.** Crear, mantenir i promocionar una plataforma sobre la qual opera el model de negoci. Ex. pàgines web, economia col·laborativa, etc.

# Associacions clau



- Xarxa de **proveïdors i socis** que són fonamentals per al funcionament d'un model de negoci.
- **Aliances estratègiques** entre empreses no competidores. Ex. per a oferir productes complementaris.
- **Coopetició**. Associacions estratègiques entre empreses competidores. Ex. per a desenvolupar conjuntament una tecnologia.
- **Joint ventures**. Empreses conjuntes per a crear nous negocis. Ex. per a entrar en un nou mercat.
- Relacions **client-proveïdor** per a garantir subministraments.
  - Qui són els nostres socis clau? Els nostres proveïdors clau?
  - Quins recursos adquirim d'ells? Quines activitats fem?

# Associacions clau

Exemple: Apple



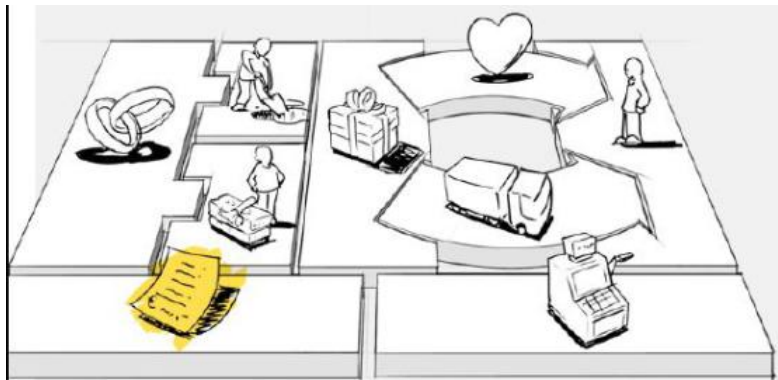
- **Empreses de manufactura:** inclou aquelles que s'encarreguen de la fabricació de maquinari.
- **Creadors de contingut:** són els que participen enriquint aquells serveis de subscripció d'Apple, com són els pòdcasts, o els que participen en Apple TV, entre altres.
- **Publicistes:** duen a terme les campanyes d'èxit per al llançament de nous productes de la companyia.
- **Desenvolupadors d'Apple Store:** investiguen i creen les millors aplicacions per a usuaris de la marca, els qui poden traure-li major partit als seus productes.

# Associacions clau

## Motivacions per a establir associacions

- **Optimització i economies d'escala.** Solen establir-se per a reduir costos i aprofitar els avantatges de l'especialització. No és eficient que una empresa siga propietària de tots els recursos o faça totes les activitats.
- **Reducció de riscos i incertesa.** Motius estratègics (ex. desenvolupar conjuntament una tecnologia, entrar en un mercat nou, reduir riscos, etc.)
- **Compra de determinats recursos i activitats.** Externalització d'activitats no essencials. Ex. contractació d'agents comercials independents per a vendre productes, externalització de servei informàtic, etc.

# Estructura de costos





- **Principals costos** en els quals s'incorre en treballar amb un model de negoci determinat.
- Es calculen **després** d'haver definit els recursos clau, les activitats clau i les associacions clau.
- Quins són els costos més importants inherents al nostre model de negoci?
- Quins són els **recursos clau** més cars?
- Quines són les **activitats clau** més cares?
- Puc prescindir d'algun d'aquests sense danyar el model de negoci?

# Estructura de costos

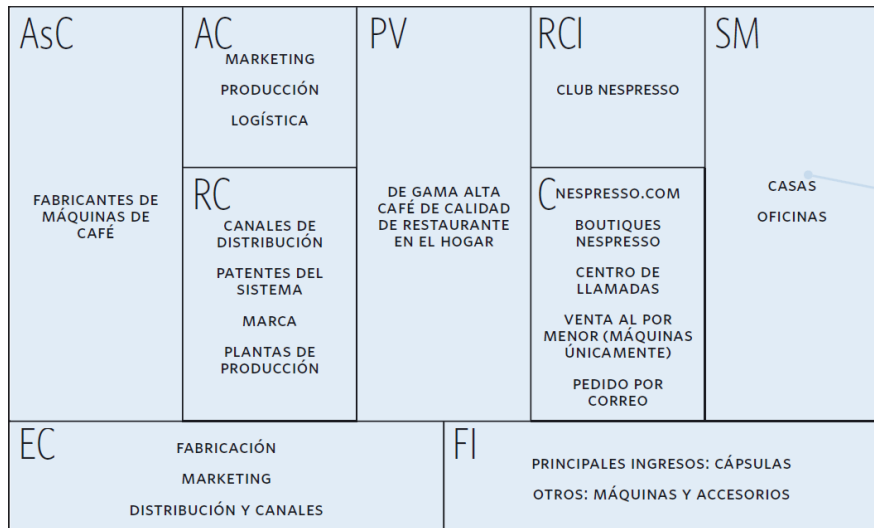
## Característiques d'estructures de costos

- **Costos fixos.** No varia en funció del volum de béns o serveis produïts. Ex.: salaris, lloguers, instal·lacions de fabricació. Empreses que 'fabriquen' solen tenir costos fixos més alts.
- **Costos variables.** Varia en proporció directa al volum de béns o serveis produïts. Ex. consum elèctric, contractes temporals, etc. Empreses de serveis solen tenir costos variables més alts. Ex. festivals de música.
- **Economies d'escala.** Avantatges de costos que obté una empresa a mesura que creix la producció.
- **Economies d'abast.** Avantatges de costos que obté una empresa a mesura que amplia l'àmbit d'actuació.

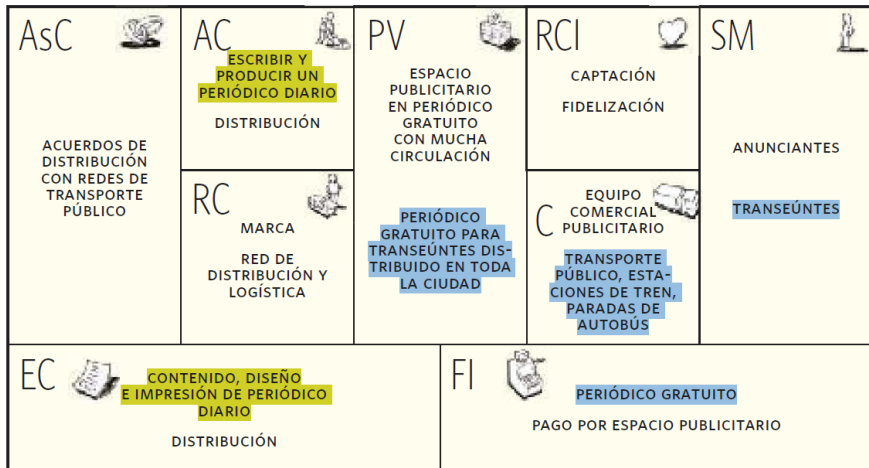
# Exemple 1: Nespresso



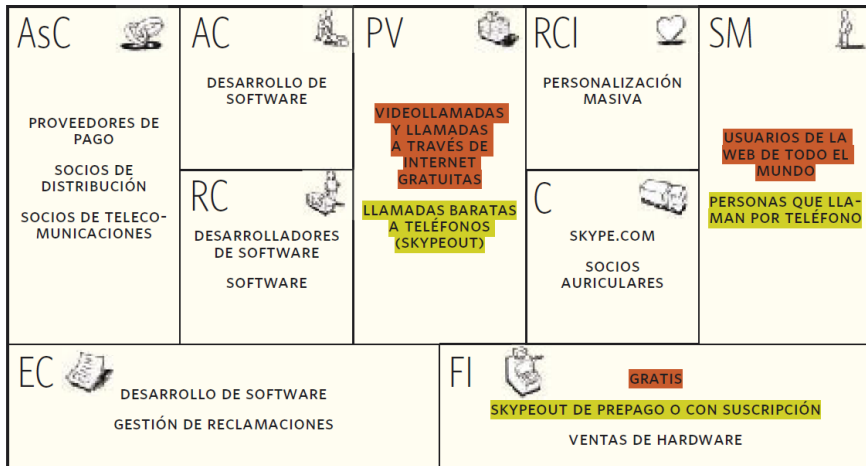
# Exemple 1: Nespresso



## Exemple 2: Periòdic gratuït



# Exemple 3: Skype



# Canvas del model de negoci: Extensions

L'economia del bé comú

"La economía del bien común"

TEDx



0:07 / 15:37



# Canvas del model de negoci: Extensions

## La matriu del bé comú

| VALOR                                     | DIGNIDAD HUMANA  | SOLIDARIDAD Y JUSTICIA                                     | SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL   | TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA                               |
|---|--|--|---|---|
| GRUPO DE INTERÉS                          |  |  |   |   |
| A: PROVEEDORES                            | A1 Dignidad humana en la cadena de suministro                | A2 Justicia y solidaridad en la cadena de suministro       | A3 Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro                           | A4 Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro |
| B: PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS | B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros       | B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros | B3 Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros              | B4 Propiedad y participación democrática                                |
| C: TRABAJADORES                           | C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo                   | C2 Formalidad de los contratos de trabajo                  | C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores                 | C4 Transparencia y participación democrática interna                    |
| D: CLIENTES Y OTRAS EMPRESAS              | D1 Actitud ética con los clientes                            | D2 Cooperación y solidaridad con otras empresas            | D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios | D4 Participación de los clientes y transparencia de producto            |
| E: ENTORNO SOCIAL                         | E1 Propósito e impacto positivo de los productos y servicios | E2 Contribución a la comunidad                             | E3 Reducción del impacto medioambiental   | E4 Transparencia y participación democrática del entorno social         |

- **Matriu del bé comú:** quantifica el valor social que genera l'empresa en els seus stakeholders.
- **Font:** [► Federació Espanyola de l'Economia del Bé Comú](#)



# Canvas del model de negoci: Extensions

## La triple proposta de valor

- L'**emprenedoria sostenible** cerca generar un triple impacte: econòmic, social i ambiental.
- *Triple proposta de valor*: estén el llenç econòmic, afegint llenç social i ambiental.
- Capa ambiental: Anàlisi de l'impacte ambiental directe i indirecte d'un producte durant el seu **cicle de vida**: abocaments, residus, emissions a l'atmosfera, consums de matèries primeres i d'energia.
- Capa social: Captura impactes socials clau de l'organització derivats de les seues **relacions amb stakeholders**. Es consideren tots els grups d'interès, individuals o organitzacions que influeixen en les accions de l'empresa o són impactats per aquestes.

# Emprenedoria en activitats turístiques

## Tema 4 - Finançament de nous negocis

Dr. Óscar Llopis Córcoles

2022-Universitat de València

VNIVERSITAT [0%]  
ID VALÈNCIA  
**F**acultat d' **E**conomia

## 1 Requisits de capital

## 2 Fonts de finançament

- Finançament propi
- Finançament aliè
  - Deute
  - Capital
  - Altres modalitats

## 3 Elecció tipus finançament

# Determinació dels requisits de capital

Quant necessite per a començar?

El volum de capital necessari per a arrancar un negoci depèn principalment de la naturalesa del mercat i la indústria.

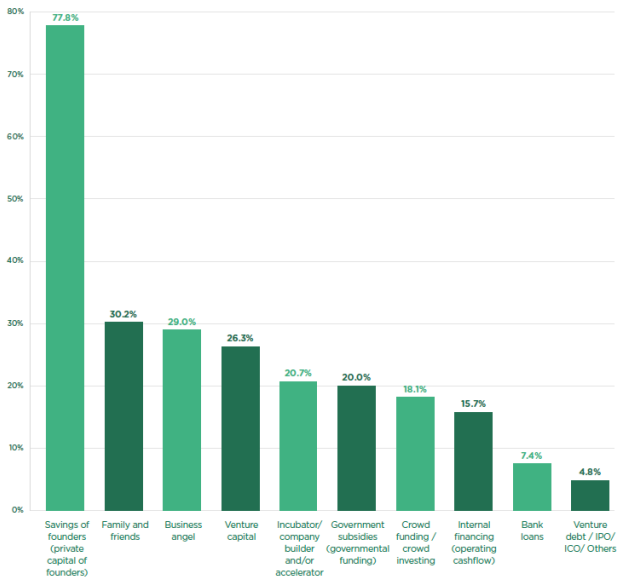
# Determinació dels requisits de capital

Quant necessite per a començar?

El volum de capital necessari per a arrancar un negoci depèn principalment de la naturalesa del mercat i la indústria.

- **Intensitat de capital** en la indústria.
  - Ex. Els costos inicials per a llançar una consultora seran menors que els requerits per a llançar una empresa de biotecnologia.
- **Grandària i creixement** del mercat.
  - Models de negoci que es dirigeixen a un 'mercat de masses' normalment necessiten més capital que negocis dirigits a 'nínxols'.
- **Novetat tecnològica**
  - **Com més nou siga el negoci** proposat per l'emprenedor, **més difícil serà per a les institucions bancàries** avaluar el projecte i proporcionar finançament.

# Fonts de finançament inicial de start-ups



Font: <http://startupmonitor.eu>

- **Fons propis.**
  - Font de finançament més habitual.
  - El temps i esforç del fundador també pot ser considerat com una font pròpia de finançament ('sweat equity').
- **Amics i família (FFF).**
  - Segon tipus de finançament més habitual.
  - Préstecs / donacions / inversió.
  - Necessitat de formalitzar el procés.
- **Bootstrapping (FFF).**
  - Minimització de despeses inicials per a evitar dependre de fons aliens.
  - Ex. utilitzant programari open source, retallant despeses supèrflues, adquirint materials de segona mà, etc.

# Fonts de finançament alienes

- 1 Quan les necessitats de capital **excedeixen les fonts pròpies**, cal incorporar finançament extern.
- 2 Calcular **exactament** les necessitats de capital necessàries.
  - Quedar-se curt o excedir-se implica problemes addicionals: pagament d'interessos innecessaris, o obtenció de finançament insuficient.
  - No conèixer l'import necessari causa **pobra impressió** en potencials inversors externs.
- 3 Determinar el **tipus més apropiat** de finançament.
  - Deute vs. capital.
- 4 **Desenvolupar estratègia** per a atraure inversors o prestadors.
  - Elevator speech, pla de negoci, xarxa de contactes...



- Implica obtenir un préstec. Dos tipus principals:
  - **Préstec:** transferència temporal del poder de disposició sobre un capital a canvi de la promesa per part del deutor (prestatar) de pagar-li a l'entitat creditícia (prestadora) uns interessos i retornar el principal en una data o dins d'un termini establert.
  - **Línia de crèdit:** es posa a la disposició del client una quantitat de diners fins a un límit determinat, durant un període de temps establert, de la qual pot fer ús si ho estima convenient, pagant interessos solament en funció del capital disposat.

# Finançament en deute

## Bancs comercials

- **Els bancs comercials tenen alta aversió al risc.**
- Tenen **forts controls interns i regulacions estrictes** que no els permeten fer préstecs altament arriscats.

# Finançament en deute

## Bancs comercials

- **Els bancs comercials tenen alta aversió al risc.**
- Tenen **forts controls interns i regulacions estrictes** que no els permeten fer préstecs altament arriscats.
- Prioritzen préstecs a **grans empreses** sobre petites empreses.
- Alguns bancs tenen **programes de finançament especialitzats** per a start-ups.

# Finançament en deute

Banca ètica

|                      | Banca convencional                         | Banca ètica                            |
|----------------------|--|--|
| <b>Objectiu</b>      | Maximització del benefici dels accionistes | Econòmic, social i ambiental           |
| <b>Inversions</b>    | Cerca de retorn econòmic                   | Projectes socials i ambientals         |
| <b>Préstecs</b>      | Garantia de pagament                       | Garantia + comitè ètic                 |
| <b>Transparència</b> | Falta de transparència                     | Informació sobre activitats finançades |



# Finançament en deute

## Altres fonts de finançament en deute

- Institut Valencià de Finances (**IVF**): Préstecs bonificats al 20%.
- Institut de Crèdit Oficial (**ICO**) disposa de diverses línies de finançament per a impulsar inversions productives de les empreses espanyoles i promoure projectes d'emprenedors.
- Empresa Nacional d'Innovació, S.A. (**ENISA**): finança projectes altament innovadors. Préstecs participatius lligats a evolució d'activitat.
- Banc Europeu d'Inversions (**BEI**), Fons Europeu d'Inversions (**FEI**).
- ...

# Finançament en capital

## Business Angels: característiques

- **Empresaris o directius** amb recursos financers per a invertir. Solen tenir àmplia experiència de gestió.
- És un capital intel·ligent perquè proporciona valor afegit en matèria de **gestió** (experiència, know-how, contactes, clients, etc.), i accés a **xarxa de contactes**.
- Es tracta de persones que volen participar en projectes innovadors amb **alt potencial de creixement**
- Orígens: mecenatges del Renaixement.
- Inversions d'entre 25.000 i 250.000 EUR. Horitzó d'inversió a mitjà termini.
- Prioritzen sectors que coneixen, i prop del seu lloc de residència.
- Inversió de diners propis.

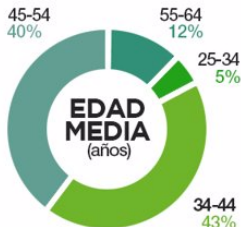
# Finançament en capital

## Business Angels: tipus

- **Financer.** Soci capitalista. Implicació exclusivament financera. Sol planificar la desinversió per a recollir beneficis.
- **Treballador.** Cerca un treball i una font d'ingressos regulars. Es dedica de manera exclusiva al projecte a més de ser soci.
- **Empresari.** Antic propietari d'empresa que vol invertir part del seu capital. Aporta experiència, contactes, clients, etc., a la nova empresa. Les seues habilitats i competències han de complementar les de l'emprenedor.
- **Assessor.** El capital que aporta no és dinerari, és know-how. Cobra els serveis a l'emprenedor mitjançant participacions empresarials. Bona opció en etapes inicials.

## ASÍ SON LOS BUSINESS ANGELS ESPAÑOLES

europapress.es



**SEXO** El 91% son **hombres**



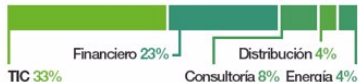
**ALCANCE DE LA INVERSIÓN**



**INVERSIÓN ANUAL**



**PRINCIPALES SECTORES DE EXPERIENCIA**



**PRINCIPALES SECTORES DE INVERSIÓN**



Fuente: AEBAN

@europapress

Font: Europa Press



# Finançament en capital

## Societats de capital de risc: definició

- "Entitats d'inversió col·lectiva de tipus tancat que obtenen capital d'una sèrie d'inversors l'objecte principal dels quals consisteix en la presa de participacions temporals en el capital d'empreses de naturalesa no immobiliària ni financera que...
- ...en el moment de la presa de participació, **no cotitzen** en el primer mercat de borses de valors o en qualsevol altre mercat regulat...
- ...tot això amb la finalitat de generar **guanys o rendiments** per als inversors."

# Finançament en capital

## Societats de capital de risc: Característiques principals

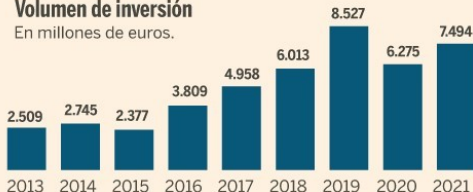
- Destinat a les PIME: principalment aquelles que posseïsquen un bon producte i tinguen possibilitats de desinversió.
- Caràcter temporal: Entre 3 i 10 anys normalment. L'objectiu és la plusvàlua.
- Participació minoritària: Oscil·la entre el 20 i el 30 %. L'objectiu no és la presa de control encara que és habitual que forme part del Consell d'Administració.
- No hi ha garanties personals: L'empresari no té obligació de retornar el capital.
- A Espanya: [▶ Llistat de societats de capital de risc](#)

# Societats de capital de risc a Espanya

## ACTIVIDAD DEL CAPITAL RIESGO EN ESPAÑA EN 2021

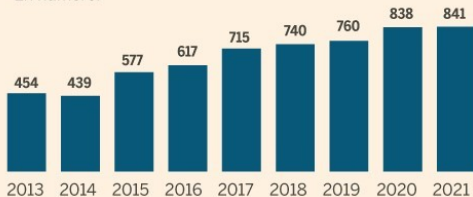
### Volumen de inversión

En millones de euros.



### Operaciones

En número.



### Operaciones destacadas

**Urbaser**  
adquirida por  
**Platinum  
Equity**

**Restaurant  
Brands Iberia**  
adquirida por  
**Cinven**

**Suanfarma**  
adquirida por  
**Archimed**

Expansión

Fuente: Ascri

# Fonts de finançament aliè

Deute vs. capital

## Avantatges

| <b>Finançament en capital</b>        | <b>Finançament en deute</b>                 |
|--------------------------------------|---|
| Sense obligació de retornar l'import | No es perd control                          |
| Accés a coneixement de l'inversor    | La relació acaba amb la devolució del deute |
| Sense pagament d'interessos          | Estructurat, fàcil de planificar            |
| Augmenta credibilitat empresa        | Múltiples opcions                           |

## Inconvenients

| <b>Finançament en capital</b>  | <b>Finançament en deute</b>       |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Pressió dels inversors         | Impacte negatiu en el 'cash flow' |
| Pèrdua de control              | Pagament d'interessos             |
| Presca de decisions compartida | Necessitat d'aval                 |

# Noves modalitats de finançament

## Micromecenatge

- **Finançament en massa**, finançament col·lectiu, microfinançament col·lectiu o micromecenatge.
- Iniciativa de **cooperació col·lectiva** duta a terme per persones que formen una xarxa per a aconseguir diners o altres recursos.
- Es pot usar per a: artistes que busquen suport dels seus fans, campanyes polítiques o el finançament del naixement de companyies o petits negocis.
- **Evolució de les donacions**. Ampli abast gràcies a xarxes socials, comunitats en línia i plataformes de gestió de micropagaments.

# Noves modalitats de finançament

Micromecenatge: tipus

## DONACIONES

Los aportantes **donan** dinero para apoyar una causa que les apasiona



## EQUITY

Los aportantes **invierten** dinero a cambio de participaciones en la sociedad



## RECOMPENSAS

Los aportantes **precompran** una recompensa basada en la cantidad que aportan



## PRÉSTAMOS

Los aportantes **prestan** dinero a cambio de una cuota de fija



Font: <https://www.universocrowdfunding.com>

# Noves modalitats de finançament

## Micromecenatge: plataformes a Espanya



Font: <https://elreferente.es/>

# Noves modalitats de finançament

Micromecenatge: casos d'èxit

## WATS: Esport sense violència



## TropicFeel: Sabatilles





# Elecció del tipus de finançament

Quant necessite per a començar?

|                             |      |   |   |
|-----------------------------|------|---|---|
| <b>Requisits de Capital</b> | Alt  | <b>(1) Intensiu en capital,<br/>Tecnologies existents</b><br><i>(Bancs comercials;<br/>Inversors estratègics)</i> | <b>(4) Intensiu en capital,<br/>Noves tecnologies,</b><br><i>(Difícil de finançar –<br/>"barre de la mort")</i> |
|                             | Baix | <b>(2) Petits<br/>Negocis</b><br><i>(Crèdit personal;<br/>Préstec bancari)</i>                                    | <b>(3) Noves<br/>Tecnologies</b><br><i>('Business angels';<br/>Capital de risc)</i>                             |
|                             |      | Baix  | Alt   |
|                             |      | <b>Novetat/risc del negoci</b>  |   |

# Elecció del tipus de finançament

Quant necessite per a començar?

|                      |      |   |   |
|----------------------|------|---|---|
| Requisits de Capital | Alt  | <b>(1) Intensiu en capital,<br/>Tecnologies existents</b><br><i>(Bancs comercials;<br/>Inversors estratègics)</i> | <b>(4) Intensiu en capital,<br/>Noves tecnologies,</b><br><i>(Difícil de finançar –<br/>"barre de la mort")</i> |
|                      | Baix | <b>(2) Petits<br/>Negocis</b><br><i>(Crèdit personal;<br/>Préstec bancari)</i>                                    | <b>(3) Noves<br/>Tecnologies</b><br><i>('Business angels';<br/>Capital de risc)</i>                             |
|                      |      | Baix  | Alt   |
|                      |      | Novetat/risc del negoci   |   |

## (1) Intensiu en capital, sota risc.

- Requereix gran inversió en capital, però és un negoci poc arriscat perquè la tecnologia ja està desenvolupada.
- Exemples: inversió en infraestructures d'un negoci existent.

# Elecció del tipus de finançament

Quant necessite per a començar?

|                      |      |   |   |
|----------------------|------|---|---|
| Requisits de Capital | Alt  | <b>(1) Intensiu en capital,<br/>Tecnologies existents</b><br><i>(Bancs comercials;<br/>Inversors estratègics)</i> | <b>(4) Intensiu en capital,<br/>Noves tecnologies,</b><br><i>(Difícil de finançar –<br/>"barre de la mort")</i> |
|                      | Baix | <b>(2) Petits<br/>Negocis</b><br><i>(Crèdit personal;<br/>Préstec bancari)</i>                                    | <b>(3) Noves<br/>Tecnologies</b><br><i>('Business angels';<br/>Capital de risc)</i>                             |
|                      |      | Baix  | Alt   |
|                      |      | Novetat/risc del negoci   |   |

## (2) Petits negocis, sota risc

- Poca inversió, sota risc.
- Inversions en capital modestes, i models de negoci que funcionen.
- Exemple: restaurants.

# Elecció del tipus de finançament

Quant necessite per a començar?

|                      |      |   |   |
|----------------------|------|---|---|
| Requisits de Capital | Alt  | <b>(1) Intensiu en capital,<br/>Tecnologies existents</b><br><i>(Bancs comercials;<br/>Inversors estratègics)</i> | <b>(4) Intensiu en capital,<br/>Noves tecnologies,</b><br><i>(Difícil de finançar –<br/>"barre de la mort")</i> |
|                      | Baix | <b>(2) Petits<br/>Negocis</b><br><i>(Crèdit personal;<br/>Préstec bancari)</i>                                    | <b>(3) Noves<br/>Tecnologies</b><br><i>('Business angels';<br/>Capital de risc)</i>                             |
|                      |      | Baix  | Alt   |
|                      |      | Novetat/risc del negoci   |   |

## (3) Noves tecnologies, alt risc

- Combina inversions modestes de capital amb alt risc / incertesa.
- Pot atraure a empreses de capital de risc o 'business angels'.

# Elecció del tipus de finançament

Quant necessite per a començar?

|                      |      |   |   |
|----------------------|------|---|---|
| Requisits de Capital | Alt  | <b>(1) Intensiu en capital,<br/>Tecnologies existents</b><br><i>(Bancs comercials;<br/>Inversors estratègics)</i> | <b>(4) Intensiu en capital,<br/>Noves tecnologies,</b><br><i>(Difícil de finançar –<br/>"barre de la mort")</i> |
|                      | Baix | <b>(2) Petits<br/>Negocis</b><br><i>(Crèdit personal;<br/>Préstec bancari)</i>                                    | <b>(3) Noves<br/>Tecnologies</b><br><i>('Business angels';<br/>Capital de risc)</i>                             |
|                      |      | Baix  | Alt   |
|                      |      | Novetat/risc del negoci   |   |

## (4) Intensiu en capital, alt risc

- Cal invertir molt de capital en tecnologies no desenvolupades o models de negoci no validats.
- Molta dificultat per a atraure capital.
- Exemple: start-up que proposa un nou mètode de produir energia renovable.

# Tipus de finançament segons el cicle de vida de la start-up

| STAGE                | PRE-SEED   | SEED   | EARLY  |  | GROWTH   |
|----------------------|--|--|--|--|--|
| RONDA                | PRE-SEED   | SEED   | SERIE A  | SERIE B  | SERIES C, D, E, ...                                    |
| VOLUMEN RONDA €      | <200K  | 200K - 500K  | 1M - 5M  | 6M - 20M   | >20M   |
| TIPO INVERSOR        | FFF<br>BUSINESS ANGELS<br>ACELERADORAS<br>F. PÚBLICA | BUSINESS ANGELS<br>FAMILY OFFICES<br>ACELERADORAS<br>F. PÚBLICA<br>CROWDFUNDING<br>VENTURE CAPITAL                     | VENTURE CAPITAL  | VENTURE CAPITAL  | GRANDES FONDOS   |
| PROPÓSITO FINANCIERO | ·Desarrollar MVP.<br>·Crear modelo de negocio.       | ·Mejorar MVP.<br>·Validar modelo.<br>·Cubrir principales roles del equipo.<br>·Métricas: clientes, ventas, ingresos... | ·Escalar métricas.<br>·Mostrar rentabilidad atractiva.<br>·Ampliar equipo. | ·Aumentar margen de ganancias.<br>·Generar flujo de caja positivo. | ·Consolidar estrategia de crecimiento sólida y rápida. |

Font: <https://blastoffpartners.com>

# Emprenedoria en activitats turístiques

## Tema 5 - Innovació

Dr. Óscar Llopis Córcoles

2022-Universitat de València

VNIVERSITAT  
E VALÈNCIA   
**F**acultat d' **E**conomia

# Estructura del tema

1 Innovació: introducció

2 Innovació: tipologia

3 Innovació social

4 Innovació oberta



# Què és la innovació?

- La paraula 'innovació' prové de l'arrel llatina *novo*: 'Alterar, canviar, renovar'.
- Múltiples definicions:
  - "...noves maneres de pensar que creen valor"
  - "...la introducció d'una cosa nova o diferent"
  - "...la transformació d'idees en números"
  - "...la traducció pràctica d'idees en productes, serveis o processos nous o millorats"
  - "...la creació d'alguna cosa que millora les nostres vides"

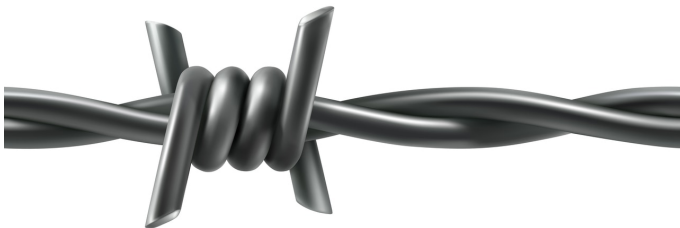


# Una història d'innovació: el filferro espinós

- "El descobriment més important de l'era moderna" - JF Glidden, inventor del filferro espinós, 1875.
- "Més lleuger que l'aire, més fort que el whisky, més barat que l'arena" - JW Gates, Cowboy mexicà, 1875.

# Una història d'innovació: el filferro espinós

- "El descobriment més important de l'era moderna" - JF Glidden, inventor del filferro espinós, 1875.
- "Més lleuger que l'aire, més fort que el whisky, més barat que l'arena" - JW Gates, Cowboy mexicà, 1875.



# Una història d'innovació: el filferro espinós

- Probablement, no va ser el descobriment més important de l'era moderna, però va tenir un impacte econòmic i social enorme.
- Per què? Va aparèixer en el **moment adequat**.

# Una història d'innovació: el filferro espinós

- Probablement, no va ser el descobriment més important de l'era moderna, però va tenir un impacte econòmic i social enorme.
- Per què? Va aparèixer en el **moment adequat**.
  - En 1862, Abraham Lincoln va signar la Llei d'assentaments rurals (en anglès, Homestead Act): qualsevol ciutadà *honest* dels EUA podia adquirir la titularitat d'una propietat de 65 hectàrees, dins dels territoris controlats pels EUA.
  - Requisit: treballar la terra durant almenys cinc anys seguits.
  - Els nous propietaris necessitaven un sistema per a protegir les collites dels animals.
  - La fusta era costosa de transportar, escassa en alguns territoris, cara de transformar en tanques, etc.
  - Es van provar diferents materials, però cap no va donar resultat.

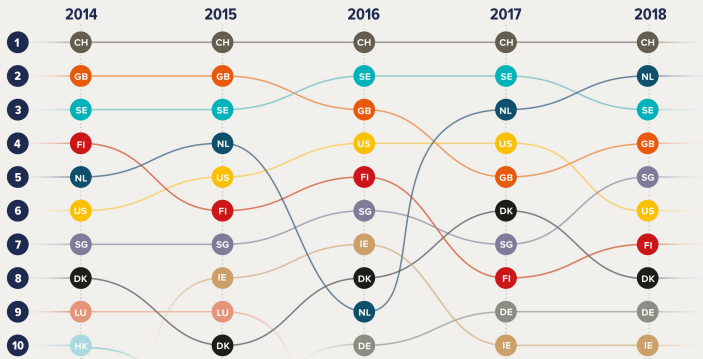
# Una història d'innovació: el filferro espinós

- En 1870, el govern dels EUA va paraitzar la Llei d'assentaments rurals fins a trobar una solució adequada.
- En 1875, es va inventar el filferro espinós, que es va expandir ràpidament per tot el territori americà. Guanyadors i perdedors de la invenció:
  - Els **nadius americans** en van dir 'la corda del diable': els van robar les terres i les van donar en propietat a agricultors colons.
  - Els **cowboys**: menys terra per a pastura d'animals, molts quedaven atrapats i morien, etc.





# Qui innova?



## KEY

**DK** Denmark    **HK** Hong Kong (China)    **NL** Netherlands    **CH** Switzerland  
**FI** Finland    **IE** Ireland    **SG** Singapore    **GB** United Kingdom  
**DE** Germany    **LU** Luxembourg    **SE** Sweden    **US** United States of America

Source: Global Innovation Index Database, Cornell, INSEAD, and WIPO.

# Dimensions de la innovació

## Naturalesa del canvi

Table: Dimensions de la innovació

| Dimensió  | Tipus de canvi  |
|-----------|---|
| Producte  | Canvis en els productes/serveis que ofereix una organització            |
| Procés    | Canvis en la manera en què els productes/serveis es creen i/o entreguen |
| Mercat    | Canvis en el context d'ús del producte/servei                           |
| Paradigma | Canvis en els models mentals que defineixen el que fa l'organització    |

# Dimensions de la innovació

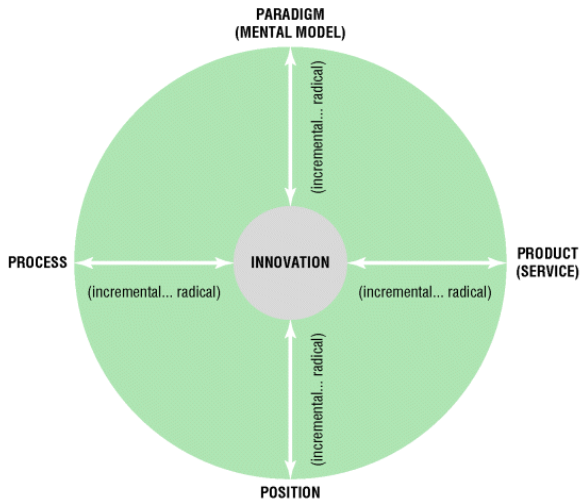
Intensitat del canvi

Table: Grau de novetat

| <b>Incremental</b>                             | <b>Radical</b>                       |
|--|--------------------------------------|
| Es basa en coneixement i recursos ja existents | Requereix nou coneixement i recursos |
| Canvis relativament menors                     | Canvis significatius                 |
| Relativament comú                              | Relativament rar                     |

# L'espai d'innovació

Combinació entre naturalesa del canvi i grau de novetat



## Innovació incremental de producte

- Windows 10 (reemplaça a Windows 8)
- Noves versions de models de cotxe ja existents

## Innovació radical de producte

- iPad (primera versió).
- Cotxes híbrids (ex. Toyota Prius)

## Innovació incremental de procés

- Petites millores en algorismes de cerca (Google).
- Disminució de despesa energètica en la cadena de producció.

## Innovació radical de procés

- Models 6-sigma (control de qualitat)
- McDonald's (producció d'hamburgueses)

## Innovació incremental de mercat

- Canvi en el mercat objectiu dels gelats (Häagen-Dazs), o xocolata (Valor).
- Universitats tradicionals oferint cursos 'en línia'.

## Innovació radical de mercat

- Abastar mercats que prèviament no hi tenien accés (ex. Tata Nano).
- Plataformes educatives en línia (ex. Coursera).

## Innovació incremental de paradigma

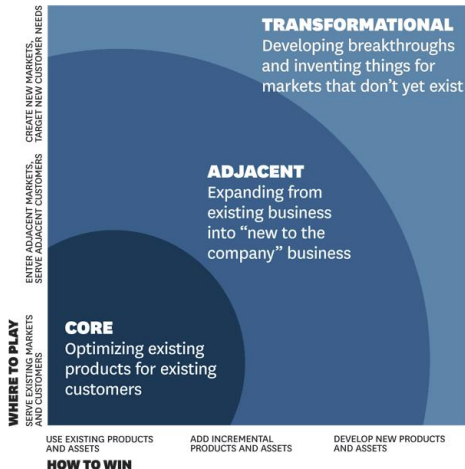
- Starbucks (de venda de cafè a experiència).
- IBM (de venda d'ordinadors a consultora).

## Innovació radical de paradigma

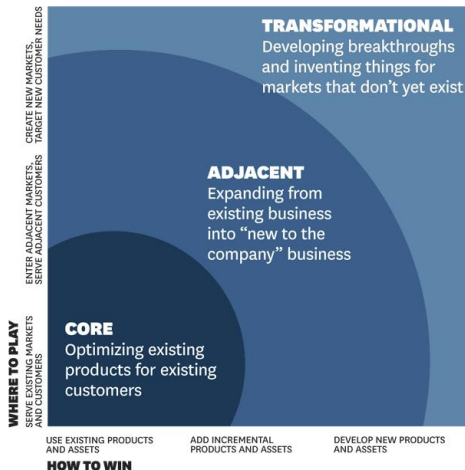
- Cirque du Soleil (va redefinir l'experiència d'anar al circ).
- Netflix (va redefinir la indústria cinematogràfica).



# La matriu d'ambició de la innovació



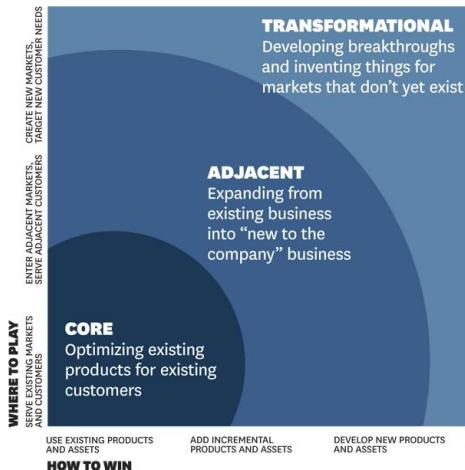
# La matriu d'ambició de la innovació



## (1) Innovació nuclear o central (core)

- Optimitzar productes actuals per a mercats actuals
- Ex.: Nous envasos, noves prestacions...

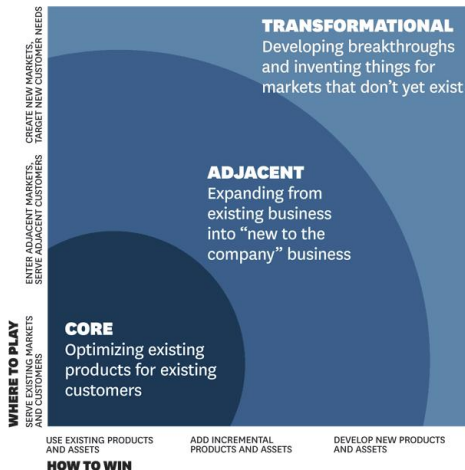
# La matriu d'ambició de la innovació



## (2) Innovació adjacent

- Aprofitar productes actuals amb unes certes millores per a entrar en nous mercats pròxims o satisfer noves necessitats de clients actuals.

# La matriu d'ambició de la innovació



## (3) Innovació radical o transformacional

- Desenvolupament de nous productes per a entrar en nous mercats o buscar nous clients.

- " Procés de desenvolupament de solucions eficaces a problemes socials i mediambientals **complexos** i sovint **sistèmics** en suport del progrés social. Les solucions solen requerir la col·laboració activa dels integrants del govern, les empreses i el món sense ànim de lucre."
- Innovació social  $\neq$  Emprenedoria social  $\rightarrow$  Innovació social també pot ser desenvolupada per l'administració pública.
- Innovació social  $\neq$  Economia social  $\rightarrow$  Economia social són organitzacions (ONG, cooperatives, etc.), que poden usar innovació social per als seus fins.

# Innovació social

Necessitat d'un enfocament sistèmic

- Els reptes socials i ambientals als quals ens enfrontem com a espècie són **altament complexos**.



## Problemas simples

- Clara relació causa-efecte entre los factores.
- Se resuelve de forma autónoma utilizando habilidades básicas.



## Problemas complicados

- Requiere experiencia, coordinación y comunicación.
- Certidumbre con respecto a los resultados esperados cuando se replican los mismos pasos.



## Problemas complejos

- No existen reglas que garanticen el éxito.
- Imposible monitorizar las relaciones causa-efecto.
- Requieren participación simultánea de muchos actores

# Innovació social

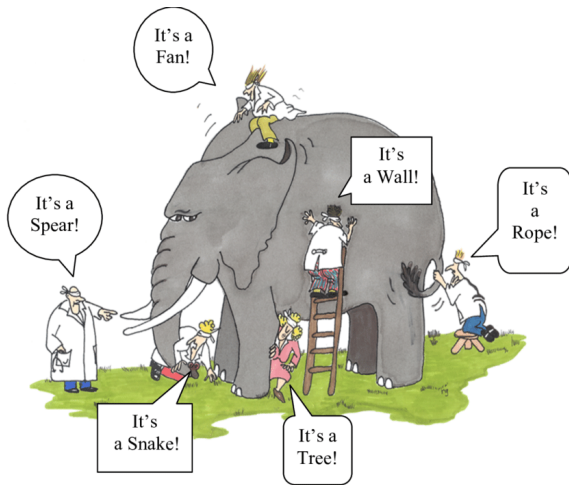
## Naturalesa dels problemes complexos

- Formats per una xarxa complexa causa-efecte d'elements independents.
- Múltiples camins per a aconseguir solució.
- Múltiples actors (institucions, individus), involucrats en el problema i la solució.
- Cada actor té la seua pròpia experiència, motivacions, coneixements, etc., per a resoldre el problema.
- Cada actor sol treballar de manera aïllada.



# Innovació social

Problemes complexos requereixen un enfocament sistèmic

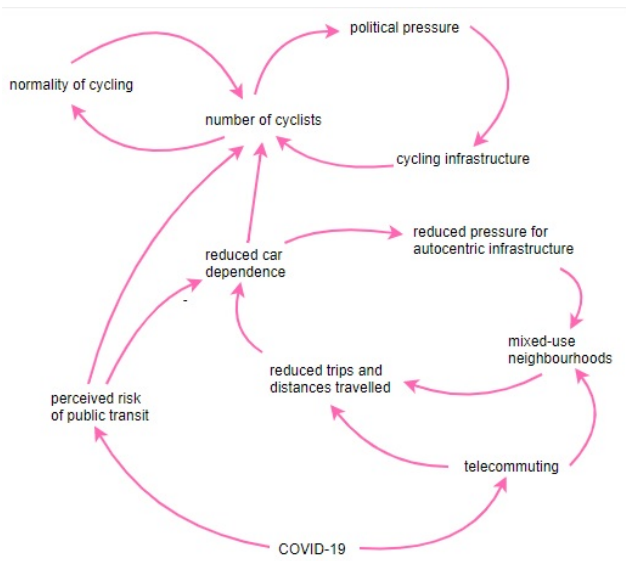


**Cal un enfocament sistèmic** per a esbrinar que es tracta d'un elefant.



# Innovació social

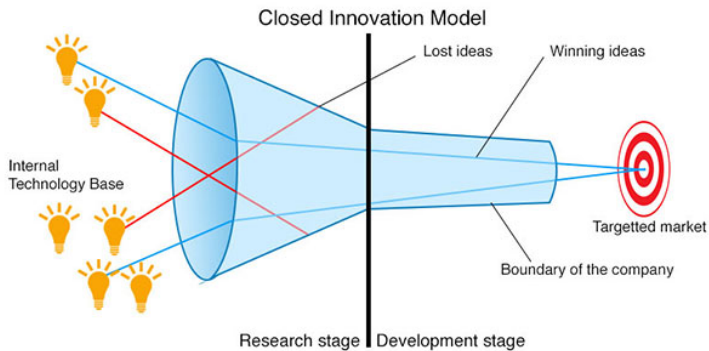
Enfocament sistèmic: Augmentar el nombre de ciclistes en entorns urbans



# Model d'innovació tancada

- El procés d'R+D depèn de **recursos interns**, en què es desenvolupen noves tecnologies.
- Totes les noves idees es produeixen **dins de l'empresa**.
- Algunes passen a la fase de desenvolupament.
- Les que arriben a la **fase final** es presenten al mercat en forma de nou producte/servei.

# Model d'innovació tancada



# Model d'innovació tancada

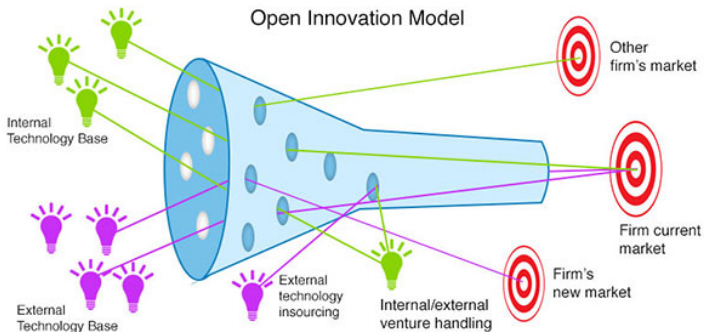
## Problemes

- Ha sigut el **model d'innovació prevalent en el segle 20**, però cada vegada en menor mesura.
  - **Augment de la mobilitat** dels empleats.
  - Cada vegada més empreses de **venture capital** en el mercat.
  - Ràpid desenvolupament d'**universitats i centres de recerca**.
  - Coneixement i recursos **cada vegada més distribuïts** fora de l'organització.

# Model d'innovació oberta

- Assumeix que les organitzacions poden (i deuen) usar **idees i coneixements externs per a innovar**, així com **rutes internes i externes per a traslladar** aquest coneixement al mercat.
- Característiques principals
  - **Cerca de coneixement** (no solament tecnològic) fora de l'organització.
  - Ex.: Compra de llicències de patents, adquisició d'altres empreses, desenvolupament conjunt de projectes d'R+D per a compartir riscos, etc.
  - Disposició a **vendre / compartir** les bones idees fora de l'empresa.
  - **Llicenciar invencions pròpies a altres empreses**, venda de patents, etc.

# El model d'innovació oberta



# El model d'innovació oberta

## Avantatges

- Reducció de costos d'R+D
- Sinergies entre activitats internes i externes
- Incorporació d'informació sobre clients, mercat, etc.

## Inconvenients

- Revelació d'informació de l'empresa.
- Competidors poden accedir a informació de l'empresa.
- Exposició d'estratègia de l'empresa a competidors.

# Emprenedoria en activitats turístiques

## Tema 6 - Acompliment en les noves empreses

Dr. Óscar Llopis Córcoles

2022-Universitat de València

VNIVERSITAT [0%]  
ED VALÈNCIA  
**F**acultat d' **E**conomia



# Estructura del tema

- 1 Una visió realista de l'emprenedoria
- 2 Factors de l'èxit i el fracàs en l'emprenedoria
- 3 Creació de valor compartit
- 4 Institucions i mesures de suport a l'emprenedoria
- 5 Incubadores i acceleradores d'empreses
  - Incubadores
  - Acceleradores

# Una visió realista de l'emprenedoria

- Una bona idea + una aplicació correcta de les eines **no garanteix l'èxit**, però sí que **maximitza les possibilitats** d'obtenir-lo.

# Una visió realista de l'emprenedoria

Compte amb els 'vendedors de fum'



DAVID RANDULFE  
**ACADEMY MASTER 3.0**  
TE PERMITIRÁ VENDER TUS CURSOS ONLINE Y CLASES EN DIRECTO DESDE TU PÁGINA WEB...  
DESCUENTO **95%**

ACADEMY MASTER 3.0  
CURSO COMPLETO DE CARRERAS ONLINE Y CLASES EN DIRECTO DESDE TU PÁGINA WEB...  
ARABIZ - FINALIZAR - DESCARGAR



**TEKDI**  
The Empowering of Knowledge  
Digital Institute

**Máster Aprende a Montar tu Negocio en Internet desde cero**

9.9 ★★★★★ Valoración sobre 10 | 58 Opiniones de alumnos

Duración: 3 meses. Tendrás acceso a todos los contenidos desde el primer momento.  
Modalidad: 100% online.  
Profesor: Juan Merodio

Precio: 497€+iva (ACCESO INMEDIATO)



Font: <https://quedateconelcambio.com/ranking-vendehumos/>

# Una visió realista de l'emprenedoria

Biaix de supervivència

## CASE 1: SVEN SVENSSON



Font: Taleb, N. N. (2005). Fooled by randomness.

# Una visió realista de l'emprenedoria

Baix de supervivència

## CASE 1: SVEN SVENSSON



Font: Taleb, N. N. (2005). Fooled by randomness.

- En el 42% de les ocasions, Sven hauria mort!

# Una visió realista de l'emprenedoria

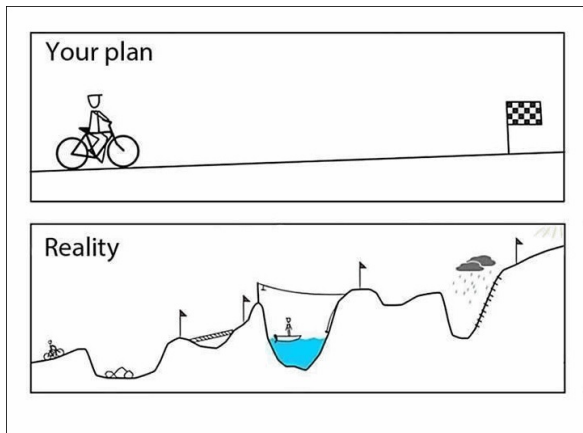
## Baix de supervivència

- Aprox. el 40% de les noves empreses desapareixen al cap de dos anys, i el 50% al cap de 3 anys.
- La majoria són desaparicions 'forçoses' (fallida), encara que algunes són reeixides (tancament voluntari, absorció, etc.)
- La majoria d'informació disponible prové d'empreses que sobreviuen, creant una imatge **excessivament optimista** de l'emprenedoria. Falta informació d'empreses petites no reeixides.

# Una visió realista de l'emprenedoria

Biaix en les estadístiques disponibles

- La majoria de noves empreses (que sobreviuen) obtenen **rendiments modestos**, i una minoria obtenen rendiments molt alts.



# Una visió realista de l'emprenedoria

No considera la importància de l'atzar

- Tendim a assumir **causalitat** quan només és **casualitat**.
- 'Regressió a la mitjana' o 'tornada a la mediocritat': els esdeveniments rars o extrems són rars precisament perquè **és molt difícil que ocorreguen**.
- Si una petita empresa creix ràpidament, serà classificada com un 'unicorn' (spin-off de ràpid creixement).
- No obstant això, si aquesta mateixa empresa decreix i torna a la seua grandària anterior, serà classificada com 'una gran empresa que decreix'.
- Implicació: El creixement s'atribueix a les petites empreses, i el declivi a les grans empreses.



# Una visió realista de l'emprenedoria

- *"L'emprenedor típic no és Bill Gates ... L'emprenedor típic és més aviat algú que parteix d'una **posició desfavorida** (les persones amb bones ocupacions tenen menys probabilitats de crear empreses), usa els seus estalvis per a crear una **empresa de baixa productivitat** (per exemple, una pescateria), en un mercat establert i molt competitiu (per exemple, una ciutat amb dues pescateries, però un mercat que només en pot suportar una). Per tant, si continua existint després de dos anys, cosa que és poc probable, és només perquè han desplaçat a una empresa marginal similar. Aquest tipus d'empreses creen molts llocs de treball, però també en destrueixen uns altres, i encara que els seus propietaris estan més contents, tenen un impacte prou marginal en l'economia."* (Nightingale and Coad, 2014, p131)

# Factors darrere de l'èxit i el fracàs en l'emprenedoria

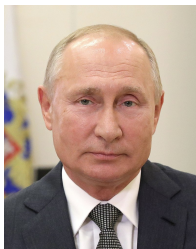
- L'èxit o fracàs de l'emprenedoria pot ser mesurat des de diferents perspectives.
- Necessitat de considerar indicadors financers + socials + ambientals.

# Riscos associats a l'emprenedoria

- **Financer:** falta de recursos financers, inviabilitat econòmica, finançament massa costós, etc.
- **Comercial:** no hi ha mercat, no és rendible, està en declivi.
- **Tecnològic:** no es pot fabricar, producció massa costosa, tecnologia inexistent, etc.
- **Relacional:** impacte negatiu en relacions personals (socis, familiars, etc.).
- **Legal:** Incompliment de la legislació existent, problemes de propietat intel·lectual, etc.
- **Social / ambiental:** contaminació, abús laboral, etc.

# I a més, els cignes negres!

- Esdeveniments amb repercussions molt fortes.
- Impossibles de predir.
- Probabilitat molt baixa que ocorreguen.
- Poden ser positius o negatius.



# Fracàs en l'emprenedoria

- Múltiples maneres de fracassar! I generalment, van unides.

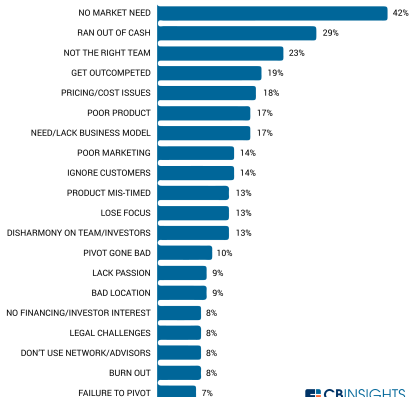
|              | Objetivo   | Subjetivo   |
|--------------|--|---|
| Organización | (1)<br>Bancarrota /<br>Insolvencia                               | (2)<br>Insuficiente<br>rendimiento<br>de la<br>organización |
| Individuo    | (3)<br>Insuficiente<br>retorno / alto<br>coste de<br>oportunidad | (4)<br>Fracaso<br>personal                                  |

Fuente: Jenkins, A., & McKelvie, A. (2016).

# Per què es fracassa quan s'empren?

## THE TOP 20 REASONS STARTUPS FAIL

Based on an Analysis of 101 Startup Post-Mortems



CBINSIGHTS

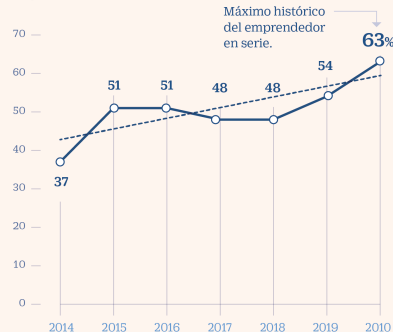
- Desconeixement del mercat.
- Producte o servei inadequat.
- Desconeixement en gestió d'empreses.
- Falta de planificació
- Falta d'equip adequat
- Falta de finançament...

# El fracàs genera aprenentatge

## El emprendimiento se profesionaliza

Emprendedores que han fundado más de una 'startup'

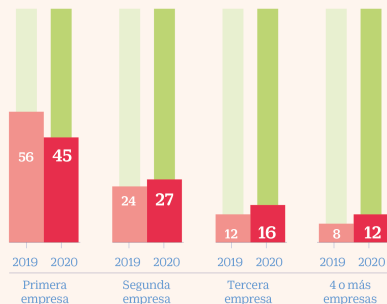
En %



Fuente: Mapa del Emprendimiento South Summit 2020

Índice de fracaso dependiendo de si es la primera empresa que se monta o si se ha emprendido previamente

■ Probabilidad de fracaso, en %



BELÉN TRINCADO / CINCO DÍAS





# Creació de valor compartit

Com es crea valor compartit

- **Redissenyant** productes i serveis per a enfocar-los a cobrir necessitats socials i ambientals.
  - Les empreses també es veuen afectades pels problemes socials de l'entorn.
  - Ex.: oferir programes de cura als empleats augmenta el valor social dels empleats, i disminueix l'absentisme laboral (valor econòmic).
  - Ex.: oferir productes més saludables ofereix valor social, i pot ser una font de valor econòmic.

# Creació de valor compartit

## Redefinint la cadena de valor

- **Redefinint la cadena de valor.** Reajustar operacions internes per a generar valor econòmic i social. Ex.: usar més plàstic del necessari és negatiu per al medi ambient i per a l'empresa.
- Producció, màrqueting, distribució, tecnologies, RH, seguretat laboral, etc.
  - Ús d'**energia**. Redissenyar sistemes logístics per a reduir costos i impacte ambiental.
  - Ús de **recursos** amb criteri ambiental: reutilització, reciclatge, etc.
  - Relació amb **proveïdors**. No sols explotar el poder de negociació, també cuidar.
  - **Distribució** més sostenible.
  - Cura dels **empleats**.
  - ...

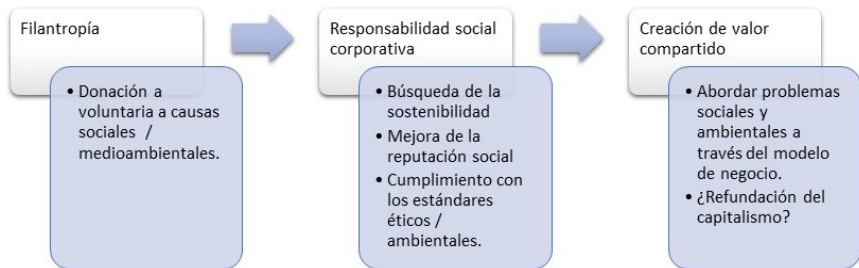
# Creació de valor compartit

## Suport al desenvolupament de clústers locals

- Clúster: concentració geogràfica d'empreses, proveïdors, serveis, infraestructura, institucions, etc. que envolta a una empresa.
  - Les deficiències estructurals d'un clúster tenen conseqüències negatives per a l'empresa.
  - Ex.: falta d'educació pública de qualitat incrementa els costos de capacitat per a l'empresa.
  - Ex.: pobresa econòmica limita la demanda local de productes.

# Les empreses híbrides

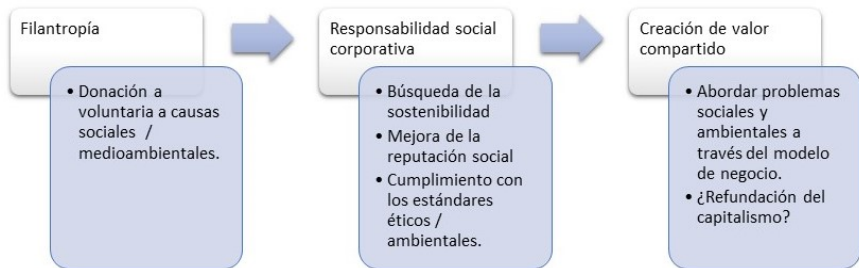
- L'enfocament de valor compartit difumina la línia entre les organitzacions amb fins de lucre i sense.
- Les empreses privades **necessiten** perseguir fins socials i les organitzacions no lucratives necessiten obtenir viabilitat financera.



Font: Porter i Kramer (2011).

# Empreses híbrides: redefinint el propòsit

- L'enfocament de valor compartit difumina la línia entre les organitzacions amb fins de lucre i sense.
- Les empreses privades **necessiten** perseguir fins socials i les organitzacions no lucratives necessiten obtenir viabilitat financera.



Font: Porter i Kramer (2011).

# El balanç del bé comú

- Captura la contribució de les empreses al 'bé comú'. Permet quantificar l'aportació de l'empresa a la societat.

| VALOR                                     | DIGNIDAD HUMANA  | SOLIDARIDAD Y JUSTICIA                                     | SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL   | TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA                               |
|---|--|--|---|---|
| GRUPO DE INTERÉS                          |  |  |   |   |
| A: PROVEEDORES                            | A1 Dignidad humana en la cadena de suministro                | A2 Justicia y solidaridad en la cadena de suministro       | A3 Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro                           | A4 Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro |
| B: PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS | B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros       | B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros | B3 Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros              | B4 Propiedad y participación democrática                                |
| C: TRABAJADORES                           | C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo                   | C2 Formalidad de los contratos de trabajo                  | C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores                 | C4 Transparencia y participación democrática interna                    |
| D: CLIENTES Y OTRAS EMPRESAS              | D1 Actitud ética con los clientes                            | D2 Cooperación y solidaridad con otras empresas            | D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios | D4 Participación de los clientes y transparencia de producto            |
| E: ENTORNO SOCIAL                         | E1 Propósito e impacto positivo de los productos y servicios | E2 Contribución a la comunidad                             | E3 Reducción del impacto medioambiental   | E4 Transparencia y participación democrática del entorno social         |

● Font: ▶ Federació Espanyola de l'Economia del Bé Comú

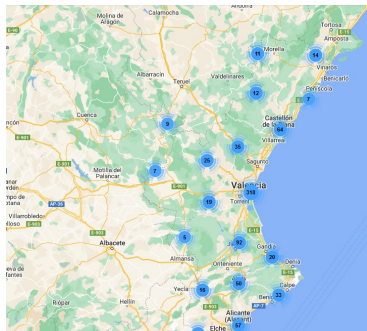
● ▶ Manual Balanç del bé comú

● ▶ Matriu del bé comú

# L'èxit i el fracàs en l'emprenedoria



# Ajudes i incentius per a la creació d'empreses



- A Espanya, existeixen aproximadament 1000 institucions públiques i privades que ofereixen algun tipus d'ajuda a tots aquells que volen emprendre.
- Formació, assessorament, mentoria, finançament, incubació, acceleració, etc.
- Mapa Ecosistema Emprendedor a la Comunitat Valenciana



# Incubadores d'empreses

## Definició

- Les incubadores d'empreses són **entitats dissenyades per a accelerar el creixement** i l'èxit de les companyies emprenedores a través d'una varietat de recursos.
- Les primeres incubadores, de caràcter universitari, naixen als EUA en els anys 40. En la dècada dels 80 naixen les primeres incubadores amb ànim de lucre.
- El seu objectiu principal consisteix a crear les condicions perquè la pime siga financerament viable i autònoma.
- La National Business Incubator Association declara que existeixen 4000 incubadores en el món, 1100 als EUA

# Incubadores d'empreses

## Característiques

- La incubació d'idees es duu a terme mitjançant l'aprofitament de recursos com ara espais de treball, desenvolupament tecnològic, disseny, màrqueting, recursos humans, assessorament financer i legal, comptabilitat i suport de negoci, vendes, etc.
- Algunes incubadores també acceleren projectes mitjançant finançament, contactes i assessorament a través de mentors amb experiència i èxit.
- Solen estar secundades per entitats governamentals, universitats o altres companyies privades, i solen estar localitzades en parcs tecnològics.

# Incubadores d'empreses

## Fases de la incubació

- **Preincubació.** Fase inicial. S'orienta a l'emprenedor a desenvolupar la idea de negoci. Duració aproximada de 6 mesos.
- **Incubació.** Fase intermèdia. Es desenvolupa el pla estratègic del negoci. Es busca assentar el negoci. Duració aproximada de 12 a 18 mesos.
- **Postincubació.** Fase final. Seguiment del projecte, anàlisi de perspectives de creixement i consolidació, eixida fora de la incubadora. Duració aproximada de 6 a 12 mesos.

# Acceleradores d'empreses

## Definició

- **Programes intensius** (màxim de 3 mesos), als quals assisteixen les noves empreses **ja establides** (aquelles que tenen un equip fix, producte mínim viable i perfils de clients específics) per a accelerar el creixement del seu negoci.
- Generalment, finançades per entitats privades, que esperen obtenir un retorn econòmic a conseqüència de l'acceleració de l'empresa.
- Les acceleradores estan orientades a empreses amb un model de negoci ja validat, mentre que les incubadores ofereixen suport des de la fase inicial.

# Incubadores/acceleradores d'empreses

Algunes incubadores/acceleradores

- CEEI - Centre Europeu d'Empreses Innovadores
- Parc Científic de la Universitat de València
- Cambra de València
- Las Naves (Ajuntament de València)
- Lanzadera
- Valencia-Lab
- BIO-HUB VLC
- Plug and Play