

Emprenedoria i creació d'empreses

Laura Lamolla Kristiansen

25 hores

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Motius per a crear una empresa	7
1.1. Avantatges i inconvenients	7
1.2. Factors d'emprenedorabilitat	8
2. Les competències emprenedores	10
3. El model de negoci	13
3.1. Segments de consumidors	16
3.2. Proposició de valor	17
3.3. Canals	19
3.4. Relacions amb els clients	20
3.5. Fonts d'ingressos	21
3.6. Recursos clau	23
3.7. Activitats clau	24
3.8. Acords clau	25
3.9. Estructura de costos	26
Bibliografia	28

Introducció

En l'actual economia del coneixement, apareixen noves oportunitats de negoci per a donar resposta a les necessitats fins ara inexistents o insatisfetes o per a millorar l'oferta de béns i serveis. En aquest entorn, la figura de la persona emprenedora es converteix en un element central.

Així, doncs, el curs d'*Emprenedoria i creació d'empreses* pretén atansar els participants al fenomen de la creació d'empreses i tenir els instruments necessaris que els ajudin a decidir si aposten per la creació d'una empresa com una alternativa professional viable. En acabar el curs, el participant tindrà els elements necessaris per a saber si està motivat per a crear una empresa, si reuneix les competències per a poder-la posar en marxa i finalment si té definides les principals característiques de l'empresa (model de negoci).

Amb aquests objectius, en el curs tractarem més específicament els temes següents. En primer lloc, conèixer els avantatges i inconvenients d'establir-se per compte propi davant altres alternatives professionals. En segon lloc, també amb referència a la persona emprenedora, valorar quines són les competències emprenedores més adequades per al tipus de negoci que es vol crear. En aquest sentit, es fa necessari reflexionar prèviament sobre l'empresa i en concret sobre el model de negoci que es vol posar en marxa i que veurem en l'apartat 3. Per a aquesta part, utilitzarem el Business Model Canvas, model desenvolupat per Osterwalder i Pigneur.

Objectius d'aprenentatge

1. Conèixer els avantatges i inconvenients d'establir-se per compte propi.
2. Valorar la disponibilitat, la motivació personal i els coneixements necessaris per a l'emprenedoria a partir del perfil de competències.
3. Explicar el concepte de *negoci* i els elements que en formen part.

1. Motius per a crear una empresa

Sovint, quan una persona es queda sense feina o acaba els estudis es pregunta “I ara què?”. Més enllà de buscar feina en una empresa segons l'experiència prèvia o els estudis acabats i treballar per compte d'altri hi ha alternatives com les següents: **a)** estudiar unes oposicions per a accedir al cos de funcionaris de l'Administració pública i **b)** crear la pròpia empresa.

Quina és la millor alternativa?

1.1. Avantatges i inconvenients

Les tres alternatives tenen avantatges i inconvenients tant des del punt de vista individual com social i, per tant, no n'hi ha una que sigui totalment positiva o totalment negativa. Ara bé, a l'hora de crear la pròpia empresa s'ha de valorar quins són els avantatges que pesen més i quins són els inconvenients que són més fàcils de superar tenint en compte la situació i el perfil de cadascú.

Sense resultar exhaustiva, a continuació mostrem una taula amb els principals avantatges i inconvenients de cada alternativa des del punt de vista social i individual.

	Socials		Individuals	
	Avantatges	Inconvenients	Avantatges	Inconvenients
Estudiar unes oposicions	Millora de la competitivitat de les persones que integren l'Administració pública Suport a polítiques públiques de qualitat	Falta d'innovació Estancament del progrés de la societat Bloqueig dels recursos de l'Administració	Sou fix i feina estable Drets adquirits	Dependre de la generació d'oferta pública Incertesa del resultat de l'oposició Carrera professional rígida S'objectiva l'antiguitat i no la capacitat. Petrificació de les retribucions
Treballar per compte d'altri	Emprenedoria corporativa i intraemprenedoria Augment de la dimensió empresarial del teixit Retorn a l'estat en format d'impostos	No es creen noves empreses Alentiment del procés emprenedor Estancament del mercat laboral	Carrera professional Xarxa de contactes més àgil Formació del treballador	Reducció en el mercat empresarial a què pot optar la titulació Mercat laboral en depressió, cap garantia a llarg termini Preparació exigent Precarietat laboral

	Socials		Individuals	
	Avantatges	Inconvenients	Avantatges	Inconvenients
Crear una empresa	<p>Generació d'ocupació</p> <p>Millora de la innovació i la competitivitat, i consegüent reducció de preus o increment de la qualitat</p> <p>Desenvolupament de les persones i de l'aspecte de pobles i ciutats i, en general, de l'economia i del benestar de la societat</p> <p>Integració dels col·lectius desfavorits i promoció de la igualtat social</p> <p>Retorn a l'estat en format d'impostos</p> <p>Foment de la democràcia</p>	<p>Més tancament d'empreses, si no hi ha diferenciació</p> <p>– Generació de microempreses</p> <p>– Falta d'ocupació pública qualificada</p>	<p>Satisfacció personal i realització de les “necessitats superiors”</p> <p>Independència econòmica i personal</p> <p>Flexibilitat d'horaris</p> <p>Capacitat de desenvolupar la creativitat, la innovació i les tècniques del <i>management</i></p> <p>Possibilitat de subvencions</p> <p>Integració al grup de “joves empresaris”</p>	<p>Dedicació i implicació</p> <p>Necessitat de cercar recursos</p> <p>Excés de responsabilitat</p> <p>Ingressos irregulars</p> <p>Necessitat de saber els passos que s'han de seguir en la posada en marxa de l'empresa</p> <p>“Incertesa” del resultat</p> <p>Traves administratives</p>

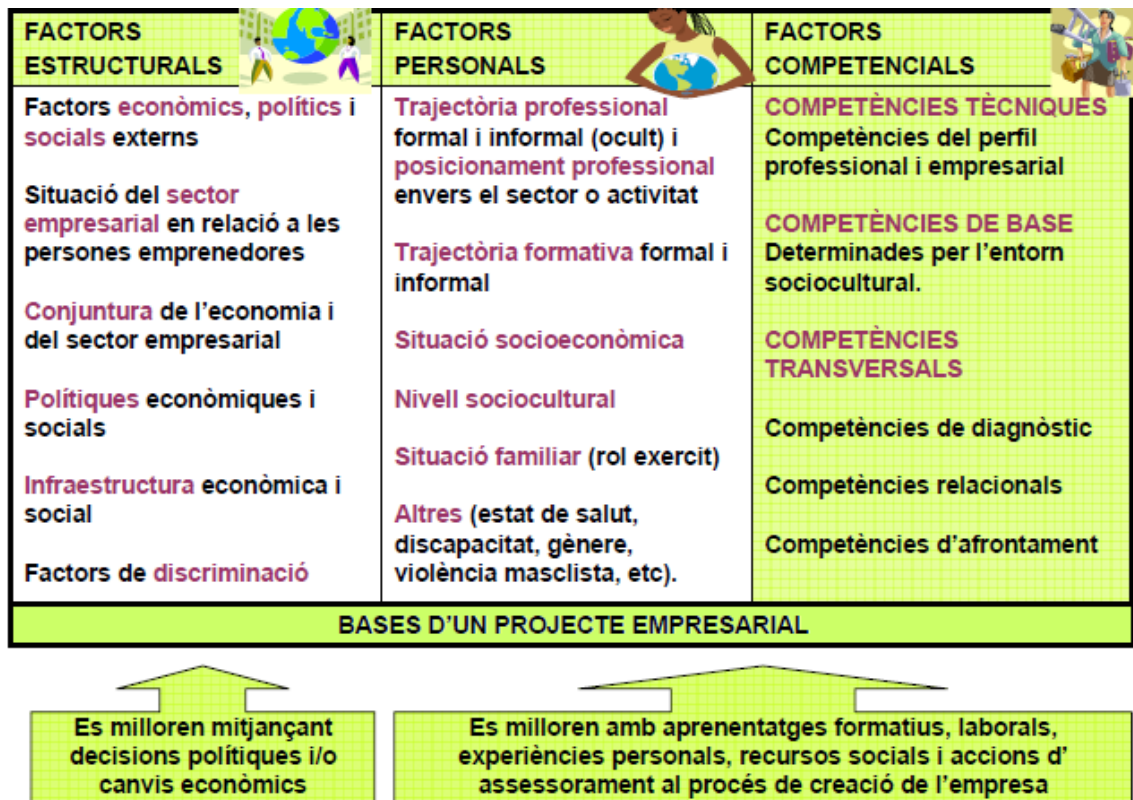
1.2. Factors d'emprenedorabilitat

D'altra banda, a més d'identificar els avantatges i inconvenients en la creació d'una empresa hi ha un conjunt de factors que influeixen en la propensió a l'emprenedoria d'una persona (que anomenarem *emprenedorabilitat*) i que resumim en la taula següent.

Segons els autors, l'emprenedorabilitat d'una persona és determinada per tres tipus de factors:

- **Factors estructurals**, que fan referència a l'entorn polític, econòmic i cultural de la persona. Aquests factors són molt difícils de modificar per part de la persona i, per tant, molt sovint s'han de considerar com a elements del context.
- **Factors personals**, que influeixen també en la decisió de voler emprendre un negoci o no, com és la trajectòria formativa i professional o la situació familiar. Aquests factors es poden modificar amb vista al futur però no el que pertany a l'experiència passada.
- **Factors competencials**, que fan referència a les competències relacionades amb la creació i gestió d'una empresa. Aquests factors són més susceptibles de ser modificats o millorats, i els veurem en el següent apartat.

Taula 2. Factors que intervenen en l'emprenedorabilitat



Fons: Fundació SURT i CRESÀLIDA, Creixement i Consolidació Empresarial

2. Les competències emprenedores

Sóc una persona emprenedora? Tinc les competències necessàries per a desenvolupar un projecte emprenedor? Sóc competent?

En l'apartat anterior hem vist els principals avantatges i inconvenients per a crear una empresa. També hem vist que l'emprenedorabilitat d'un individu no solament depèn d'objectivar els avantatges i inconvenients de cada alternativa professional sinó també d'un conjunt de factors més o menys propers a la persona. A continuació ens centrarem en les competències emprenedores, que en la taula anterior estaven agrupades com a factors competencials.

A l'hora de definir les competències emprenedores és necessari definir prèviament què vol dir ser competent.

Ser competent significa disposar dels coneixements, les habilitats, les aptituds i les actituds necessàries per a allò que es vol fer, en aquest cas, la creació i gestió d'una empresa.

Així, doncs, per a arribar a ser competent en matèria emprenedora el primer pas és reconèixer què són les competències emprenedores. El segon pas és valorar en quina mesura es tenen aquestes competències i en quin nivell. Per a fer aquest pas, hi ha diferents tècniques d'anàlisi, des de tècniques del tipus tests psicològics fins a històries de vida. El tercer pas és determinar quines són les competències concretes que s'han de tenir prenent en compte un perfil de referència, que depèn principalment del tipus de negoci que es vol posar en marxa. L'últim pas és establir un pla de millora, si escau. Aquest pla de millora pot significar haver de fer activitats de formació específiques, practicar algun tipus de competència, millorar certes habilitats, etc.

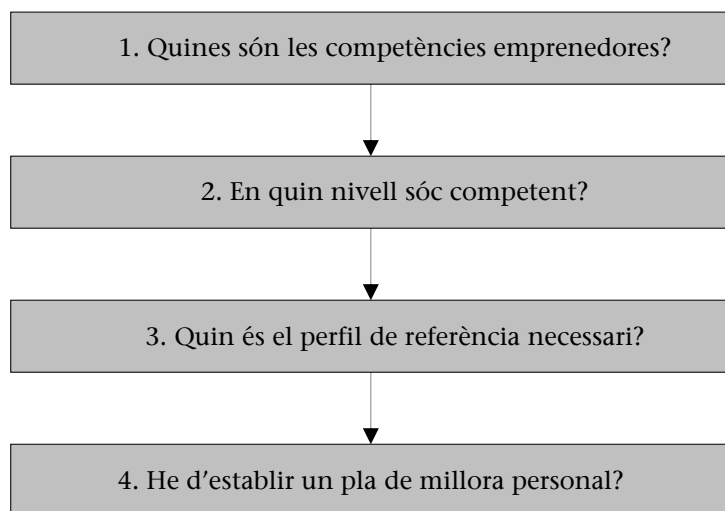
Les competències emprenedores (pas 1 de la figura següent) es poden classificar segons tres tipus (Fundació SURT i Cresàlida):

1) **Competències professionals o empresarials**, que són el conjunt de coneixement i tècniques necessàries per a desenvolupar una activitat determinada, i en aquest cas concret, la creació i gestió d'una empresa.

En aquest curs...

només tractarem el primer pas: quines són les competències emprenedores.

Figura 1. Procés per a identificar i millorar les pròpies competències emprenedores



2) Competències de base, que estan relacionades amb els coneixements bàsics reconeguts com a requisits necessaris per a accedir a un sector o mercat (per exemple, hi ha moltes professions que impliquen tenir unes determinades titulacions reconegudes).

3) Competències transversals, que són un conjunt de capacitats, habilitats, actituds i aptituds que es desenvolupen en diferents àmbits.

Les competències professionals o empresarials depenen del tipus d'empresa que es vol posar en marxa i de les competències de base. A l'hora de pensar en una idea de negoci hem de tenir molt en compte quines són les competències de base que es necessiten ja que si no es tenen pot ser un impediment per a crear-la. Per exemple, per a obrir una farmàcia, la competència de base clau és disposar de la titulació de farmacèutic. Si no es té la titulació, és difícil pensar a obrir una farmàcia, almenys a curt termini. Per tant, en aquest cas, no solament cal tenir coneixements de farmàcia (competència professional) sinó tenir la titulació pertinent (competència de base).

En canvi, les competències transversals són més genèriques i, com hem comentat més amunt, es posen en joc en diferents situacions. Les competències següents són transversals:

- **Identificar i valorar les capacitats pròpies** en relació amb l'àmbit professional empresarial que permet saber quins són els punts forts i els punts febles i construir una imatge positiva i realista d'un mateix.

- **Tenir disposició a l'aprenentatge.** Significa, per una banda, identificar quines són les mancances formatives i, per l'altra, establir la formació que es necessita en relació amb l'objectiu empresarial.
- **Situar-se en el context,** tant pel que implica al sector d'activitat com pel fet de crear una empresa. En aquest sentit, aquesta competència implica també identificar les regles de funcionament del sector, les funcions i competències que es requereixen per a exercir aquesta activitat i saber les responsabilitats relacionades amb la creació i gestió del projecte empenedor.
- **Tenir capacitat de comunicació.** Implica saber-se expressar però també saber escoltar i entendre.
- **Tenir bona relació interpersonal.** S'expressa amb la capacitat de relacionar-se satisfactòriament amb les persones de l'entorn, d'expressar les opinions pròpies amb respecte encara que siguin contràries a les dels altres, etc. En definitiva es tracta de totes les capacitats que tenen a veure amb la capacitat de relació amb les persones.
- **Saber treballar en equip.** En una societat i una economia cada vegada més interconnectada i global, aquesta capacitat esdevé cabdal. No solament amb les persones de la mateixa organització sinó molt sovint amb persones de l'entorn.
- **Saber-se adaptar.** Relacionada amb la competència anterior, l'actual entorn també demana la capacitat de preveure els canvis que requereixen noves situacions i contextos i adaptar-s'hi.
- **Tenir capacitat d'organització.** Representa tot el conjunt de capacitats relacionades amb saber organitzar les activitats i també saber reorganitzar-se si s'esdevenen situacions no esperades.
- **Saber negociar.** Crear i gestionar una nova organització implica tenir grans dots negociadors per a portar a terme acords beneficiosos.
- **Gestionar situacions estressants.** És la capacitat per a generar respostes positives davant de situacions difícils. Aquestes respostes positives passen per la capacitat de mantenir el control, buscar solucions, comunicar, etc.

Fins aquí hem identificat les competències empenedores, i ens situem en la primera fase. A partir d'aquí s'han de seguir els passos esmentats en la pàgina 10 (figura 1). De totes maneres, per a seguir els passos descrits de manera satisfactòria s'ha de tenir una idea clara i concreta del tipus d'empresa que es vol crear ja que, com hem comentat, hi ha algunes competències que depenen del tipus d'empresa que es vol crear. Per tant, analitzar les competències necessàries per a desenvolupar el projecte empenedor i formular aquest projecte són dos processos que van en paral·lel i que fan retroacció l'un amb l'altre.

3. El model de negoci

Suposeu que ja us heu decidit a crear la vostra pròpia empresa i considereu que teniu les competències necessàries però us agradaria tenir l'opinió d'una persona experta que us digués si la idea que teniu és un “bon” negoci o no. Suposeu que heu aconseguit tenir una reunió breu per a demà passat amb una persona empresària molt reconeguda l'empresa de la qual és líder en el sector. No obstant això, la reunió és només de trenta minuts i, per tant, heu d'aprofitar molt bé el temps per a treure'n profit.

Com li explicareu la idea?

La idea es pot explicar mitjançant el **model de negoci**. Un model de negoci descriu com una **organització crea, lliura i capta valor**. Ara bé, la descripció del model de negoci ha de ser senzilla, rellevant i que s'entengui de manera intuïtiva i alhora que no simplifiqui en excés la complexitat del funcionament de la futura organització o empresa.

De fet, una primera aproximació molt simplificada al model de negoci és respondre a les preguntes següents:

- Què s'ofereix?
- Com s'ofereix?
- A qui s'ofereix?

Amb la resposta d'aquestes tres preguntes abordem tres qüestions clau en qualsevol empresa. El producte o servei que s'oferirà, els clients als quals va adreçat el producte o servei i finalment el canal que s'utilitzarà per a oferir aquest servei.

Exercici: Quin és el concepte de negoci de Zara? Quin és el concepte de negoci de l'empresa que voleu crear?

Exemple: La Fageda

Què:

iogurts i altres postres làctics de qualitat elaborats amb llet de vaca de la granja mateixa.

A qui:

a persones de totes les edats que valoren iogurts de qualitat i no industrialitzats.

Com:

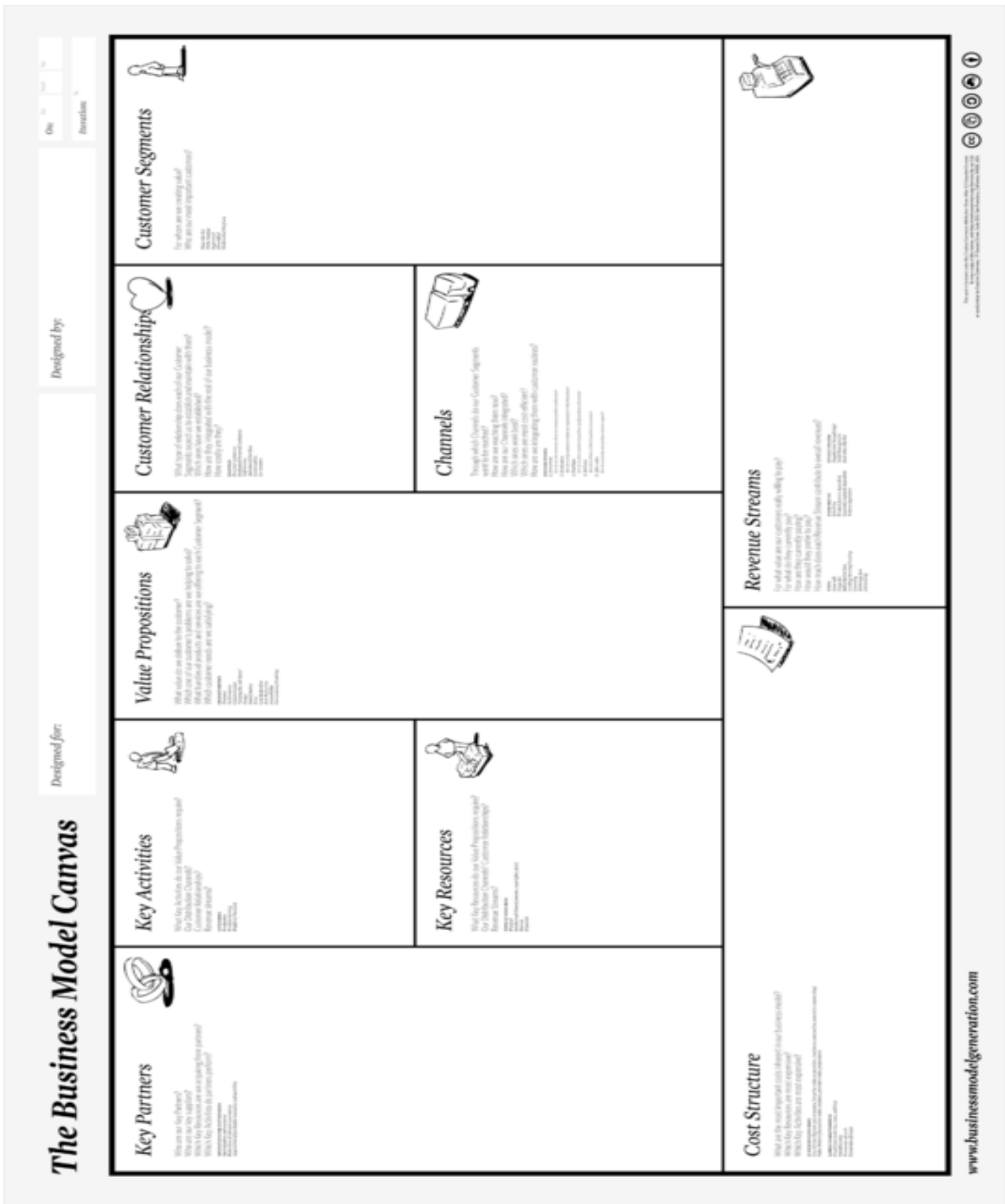
mitjançant supermercats i altres comerços independents.

Encara que responem a aquestes tres preguntes es pot tenir una aproximació a la idea de negoci, no hi ha prou informació per a valorar-ne la idoneïtat ja que, entre altres qüestions, no dóna informació sobre la proposta de valor, les fonts d'ingressos o els costos.

Un model alternatiu és el Business Model Canvas. Aquest model desenvolupat per Osterwalder i Pigneur el 2010 descriu el model de negoci mitjançant nou blocs interrelacionats que permeten descriure el model de negoci d'una empresa i reflexionar-hi.

En aquest curs aplicarem aquest model en el context d'una nova empresa, però aquest model o eina també es pot utilitzar per a repensar el model de negoci en què es basa una empresa que ja funciona.

Figura 2. Esquema del Business Model Canvas



Font: www.businessmodelgeneration.com

A continuació comentarem cadascun d'aquests nou blocs.

3.1. Segments de consumidors

En aquest bloc partim de la pregunta següent: quins són els principals clients de la nova empresa que es vol crear?

Per a donar resposta a aquesta qüestió definirem el concepte de mercat i el de segment de mercat.

El **mercat** està format pel conjunt de persones i organitzacions que tenen una necessitat que es pot satisfer per mitjà d'un producte determinat, que tenen o podrien tenir el desig de comprar-lo, i que disposen de la capacitat adquisitiva per a fer-ho (Rodríguez, 2003a, pàg. 21).

Ara bé, moltes vegades, el mercat no es pot considerar en la totalitat ja que no totes les persones o organitzacions responen de la mateixa manera a la proposta de valor que ofereix l'empresa i, per tant, en aquests casos es recomana dirigir-se a un segment o diversos segments de mercat.

Un **segment de mercat** és un grup relativament homogeni de consumidors d'un mercat. El procés pel qual es divideix un mercat en segments es coneix com a **segmentació**. El procés de segmentació permet identificar grups de consumidors amb característiques i preferències homogènies, diferents de les de la resta de grups (Rodríguez, 2003b, pàg. 7).

Les empreses de "gran consum", com les del sector alimentari en general, segmenten poc i es dirigeixen a pràcticament tot el mercat. Aquest és el cas, per exemple, de les empreses d'aigua mineral, que no es dirigeixen a un segment concret de consumidors d'aigua de mercat sinó a pràcticament tot el mercat de consumidors d'aigua. Igualment, en l'exemple anterior de La Fageda, la segmentació que fa la cooperativa és molt poca.

En canvi, en la posició oposada s'hi troben les empreses que es dirigeixen a una veta de mercat. En aquest cas, l'empresa es dirigeix a un conjunt específic i especialitzat d'un segment de mercat i, per tant, petit en nombre. Aquest és el cas de molts negocis B2B (d'empresa a empresa) en què els productes o serveis que s'ofereixen al client estan absolutament adaptats a les seves necessitats. Per exemple, moltes empreses de maquinària industrial. No obstant això, hi ha altres empreses dirigides més a consumidors en general, com són les de l'automòbil, i també n'hi ha algunes que es dirigeixen a vetes de mercat, com són les d'automòbils de superluxe, com per exemple la marca catalana Tramontana.

Hi ha altres models de negoci, però, que distingeixen diferents segments de mercat quan tenen problemes i necessitats similars però no iguals. Aquest és

el cas de moltes empreses de rënting d'automòbils, en què distingeixen el segment de particulars i el segment corporatiu. Tots dos segments tenen una necessitat molt similar, això és, disposar d'un vehicle propi en règim de lloguer, però, en canvi, la proposta de valor i la manera de comunicar en els dos segments és força diferent.

Finalment hi ha altres models de negoci que tenen en compte diversos segments de mercat i que es poden considerar independents. La proposta de valor per a cada segment és absolutament diferent una de l'altra. Es tracta d'empreses anomenades *diversificades*. La justificació estratègica d'aquesta decisió es basa en el fet que l'empresa aprofita recursos o capacitats clau en els diferents segments. Per exemple, una empresa de serveis com Applus+ (www.applus.com/es) ofereix diversos serveis a diversos segments de mercat. No obstant això, si aprofundim en els serveis que ofereix, tots estan relacionats amb la inspecció. En el seu model de negoci una capacitat clau és precisament el coneixement dels requisits d'inspecció i la seva relació amb l'Administració pública.

Així, doncs, un dels blocs del model de negoci és el segment o els segments de mercat a què es dirigeix la nova empresa i que respon a una necessitat detectada d'aquests segments i que es vol satisfer. El fet de distingir els diferents segments té efectes en altres blocs del Business Model Canvas.

3.2. Proposició de valor

La proposició de valor és el conjunt de béns i serveis que aporta valor per a un segment específic del mercat.

L'aportació de valor pot ser de tipus quantitatiu, com per exemple oferir un producte més barat que l'oferta actual, o bé qualitatiu, com és un producte amb un disseny específic.

Hi ha diferents elements que poden contribuir a crear valor per al consumidor. A continuació en descrivim algun, però no són els únics. En cada cas concret, s'ha d'analitzar quina és l'opció més adequada per a cada segment. Tornant a l'exemple anterior, si un conjunt de consumidors són molt sensibles al preu, no servirà de gaire millorar el disseny del producte si no es redueix el preu de venda.

- **Novetat**

Hi ha algunes proposicions de valor que satisfan un nou conjunt de necessitats fins ara no percebudes pels clients. Aquest és el cas de molts models de negoci relacionats amb les noves tecnologies, i un exemple força conegut és el telèfon mòbil, que des que va aparèixer va crear una nova indústria relacionada amb la comunicació mòbil.

- **Performance (rendiment)**

Els models de negoci relacionats amb millorar un servei o producte que ja és al mercat ha estat una manera força utilitzada per a crear valor. Hi ha molts models de negoci relacionats amb productes tecnològics com per exemple els televisors que han seguit aquesta via de millorar el producte d'acord amb els avenços tecnològics.

No obstant això, la creació de valor mitjançant millores en les “prestacions” del producte té límits ja que, a partir d'un cert nivell de prestacions que el consumidor considera òptim, aquest consumidor ja no està disposat a pagar més per més prestacions.

- **Personalització**

Aquesta via de creació de valor es basa en l'adaptació total a les necessitats del client i està molt relacionada amb una segmentació de veta de mercat. La personalització ha estat també molt relacionada amb una estratègia de diferenciació en què les economies d'escala són més aviat escasses (per exemple, en la roba, el calçat, el mobiliari, etc., hi trobem la possibilitat de “fer-ho a mida”) i hi són presents conceptes com el “luxe”. No obstant això, en els últims anys s'han desenvolupat models de negoci que combinen la personalització amb les economies d'escala, com són alguns models relacionats amb la personalització (*tuning*) d'automòbils.

- **Disseny**

Com diu el títol, s'aporta valor mitjançant un disseny superior a l'oferta existent. No obstant això, el disseny és de vegades difícil de mesurar o consensuar. Fins a quant és més superior al que ja hi ha? Quin producte té més bon disseny? Per exemple, en la indústria del moble, el disseny superior pot esdevenir un element diferenciador i aportar valor. La qüestió és valorar fins a quin punt, el consumidor, aprecia aquest disseny i paga per tenir-lo.

- **Marca o estatus**

Per a molts consumidors, el simple fet que el producte que compren és de marca, ja té valor en si mateix. Aquest és el cas de molts productes relacionats amb la moda, com la roba i el calçat. No obstant això, per a una empresa nova, de vegades és difícil començar a aportar valor mitjançant la marca o estatus ja que precisament un dels reptes és construir la marca, i necessita un cert temps per a crear-la. És a dir, és molt difícil iniciar una empresa nova amb la marca creada.

- **Preu**

Aquesta via també és molt utilitzada. Oferir un producte o servei similar als que ja hi ha però a un preu inferior. A pràcticament totes les indústries hi ha un model de proposició de valor basat en un preu més baix. Per exemple, en el sector aeronàutic hi ha tot un grup d'empreses anomenades *de baix cost* que ofereixen trajectes aeris a preus més econòmics que les companyies tradicionals de bandera. També és el cas de la indústria d'ordinadors, electrodomèstics, etc.

- **Accessibilitat**

En aquest cas, la creació de valor es basa a fer accessible un bé o servei que fins llavors no ho era. Això es pot fer amb noves tecnologies que ho permeten o innovacions en models de negoci. Un exemple ben proper el trobem a les universitats d'educació a distància. Mitjançant la tecnologia (Internet) han fet possible que persones que per la seva situació geogràfica, professional o personal no tenien accés a la universitat, sorgit aquest model, sí que n'hi tinguin.

Aquests són alguns dels exemples en què ens podem inspirar a l'hora de crear valor per al consumidor, però no són els únics. N'hi ha d'altres que poden estar relacionats amb la conveniència, la usabilitat, la reducció de costos, la reducció del risc, etc.

3.3. Canals

Els canals descriuen com es comunica l'empresa i arriba als seus segments de mercat per lliurar la proposició de valor. Els canals de comunicació, distribució i vendes són la interfície que té l'empresa per a contactar amb els clients.

En aquest bloc, l'emprenedor s'ha de plantejar preguntes com les següents: amb quins canals vol arribar als seus segments de mercat?, com s'integren els canals?, quins canals funcionen millor?, quins són més eficients en termes de costos?, com s'integren en les rutines dels consumidors?

Els canals es poden classificar segons les tipologies següents: propis, externs o mixtos. Els canals propis són directes, com per exemple un web o una força de vendes pròpia, o indirectes, com per exemple un establiment propi. En canvi, la utilització d'un soci implica fer servir els establiments d'aquest soci (els establiments multimarca com El Corte Inglés en són un exemple) o bé mitjançant un venedor a l'engròs o distribuïdor que s'ocupa de vendre els béns i serveis (per exemple, a Espanya Coca-Cola es comercialitza mitjançant l'empresa Cobega). Lògicament l'empresa té més control sobre els canals propis que sobre els que són mitjançant un tercer, però utilitzar un canal extern pot facilitar apropar-se millor al client.

Taula 3. Classificació del tipus de canal

Canal	Relació amb el client final	Eina
Propi	Directa	– Força de vendes – Venda en línia
	Indirecta	– Punts de venda propis
Extern	Indirecta	– Punts de venda externs – Distribuïdors

Font: Elaboració pròpia

3.4. Relacions amb els clients

Quan es pensa en la nova empresa també s'ha de pensar quines relacions es vol establir amb el client i concretament amb els segments específics als quals s'adreça. En general, aquestes relacions s'estableixen per a fer clients i fidelitzar-los o per a augmentar les vendes per client amb altres béns o serveis de l'empresa. Per exemple, la indústria de la telefonia mòbil és un exemple d'indústria en què s'expressen molt bé aquestes motivacions. Per una banda, s'estableixen contactes amb clients potencials perquè canviïn d'operador i es facin clients; per l'altra, es fan programes de punts que es bescanvien per productes i serveis relacionats amb la telefonia, i finalment també es fan accions per a augmentar els serveis que té contractat el client, com per exemple oferir serveis de telefonia fixa o Internet. Tot plegat per a intentar que el client amplii el ventall de productes i serveis que compra a la mateixa empresa.

Aquestes relacions poden ser des de ser totalment personalitzades fins a ser absolutament automatitzades. A continuació detallem algunes categories de relacions amb els clients i que poden coexistir en un mateix model de negoci.

- **Assistència personal**

Aquesta relació client-empresa està basada en la interacció humana i s'esdevé quan un client contacta amb un representant de l'empresa per demanar ajuda durant el procés de venda o després. Encara que *a priori* es pot pensar en l'ajuda d'un venedor en el punt de venda també es pot esdevenir quan el client envia un missatge de correu electrònic, fa una trucada telefònica, etc.

- **Assistència personalitzada**

Aquest tipus de relació és similar a l'anterior però la persona de contacte de l'empresa amb el client té una relació duradora amb aquest client. Per exem-

ple, moltes entitats bancàries en què els tècnics comercials tenen repartida la cartera de clients vip i cadascun s'ocupa de la seva, o, per exemple, els negocis B2B, en què també hi ha una relació duradora i estable entre el client i el representant de l'empresa pel que fa al contacte amb el client.

- **Autoservei**

En aquest cas, l'empresa no estableix cap mena de contacte amb el client. Per això proveeix el client de tot allò necessari perquè no hagin de tenir contacte. Les benzineres automàtiques són un exemple d'autoservei.

- **Serveis automatitzats**

En aquest tipus de relació, hi ha un mix entre un autoservei i processos automatitzats que donen lloc a serveis personalitzats. Aquest tipus de relació és sovint possible gràcies a les noves tecnologies. Per exemple, hi ha molts serveis en línia que, a partir d'introduir les dades del client, deriven a un tipus de serveis o béns adaptats a les necessitats d'aquest client. Les llibreries en línia són un exemple de servei automatitzat. A partir d'introduir unes preferències el sistema recomana una sèrie de productes que el client pot comprar a la manera d'un autoservei.

- **Comunitats**

Aquest tipus de relació es basa a utilitzar comunitats d'usuaris per a conèixer millor el tipus de client i les seves necessitats; a més, els usuaris mateixos comparteixen informació sobre el producte i s'ajuden a resoldre problemes relacionats amb el producte. Aquestes comunitats poden ser impulsades per l'empresa mateixa o pels clients mateixos.

- **Cocreació**

En aquest tipus de relació, el client adopta un rol actiu en la mateixa definició del producte. Per exemple, alguns models de negoci relacionats amb les guies de viatge, la mediació hotelera, etc., utilitzen la informació que aporten els clients per a complementar la informació que faciliten ells. Per a d'altres, fins i tot, l'aportació dels clients és la principal proveïdora de continguts, com per exemple YouTube.

3.5. Fonts d'ingressos

En aquest bloc descriurem les fonts d'ingressos per a cada segment de mercat. Se'n diu *fonts* perquè hi pot haver més d'un tipus d'ingrés per a cada segment, encara que podem classificar les fonts d'ingressos en dos grans tipus:

- a) Ingressos provinents d'una transacció puntual. Per exemple, els ingressos provinents de la venda de calçat.
- b) Ingressos recurrents per pagaments també recurrents. Per exemple, el servei de provisió de gas: com que es tracta d'un ús i consum continuat, el pagament també és continuat.

Una empresa nova té diverses possibilitats al seu abast per a generar ingressos. Les detallem a continuació:

- **Venda de béns**

Aquesta possibilitat és la més coneguda i més òbvia. Els ingressos provenen de la venda d'un bé –físic– que passa a ser propietat de la persona que ha comprat. Per exemple, la venda de pisos, de roba, d'aliments.

- **Pagament per ús**

En aquest tipus de font, els ingressos provenen de l'ús que fa aquest client del servei, que com més l'utilitza més paga. Per exemple, els hotels, normalment, utilitzen aquesta font: es paga més per passar-hi cinc nits que no una. Passa el mateix amb el servei de cinema o teatre.

- **Pagament per subscripció**

A diferència del pagament per ús, els ingressos provenen de facilitar al client un accés continuat a un servei. Per exemple, els diaris electrònics en què, a partir d'una subscripció mensual, el client els pot llegir digitalment cada dia. Un altre exemple similar són les tarifes planes de les companyies proveïdores del servei d'Internet: a canvi d'una subscripció, el client té un accés continuat a aquest tipus de servei. Dintre d'aquesta font d'ingressos hi pot haver variants respecte al servei ofert (limitat o il·limitat), però la qüestió que el caracteritza és que el client en fa un ús continuat, i no significa que com més s'utilitza més s'ha de pagar.

- **Lloguer, rènting i lísing**

Aquestes fonts es basen a ingressar uns diners per a llogar de manera exclusiva i per un ús determinat de temps un bé. Per exemple, el lloguer de pisos i de cotxes. El lísing de maquinària industrial també té la mateixa font d'ingressos.

- **Llicència**

Es dona dret al consumidor d'utilitzar una propietat intel·lectual a canvi d'una llicència d'ús. En la indústria cultural aquest tipus de fonts d'ingressos

és molt comú, però també ho és en el programari o en els mitjans de comunicació.

- **Publicitat**

Com en coneguts models de negoci a Internet, els ingressos provenen de la publicitat que es fa d'altres productes i serveis d'altres empreses. Per exemple, GoogleAds és un clar exemple d'aquest tipus de font d'ingrés.

- **Comissions**

En aquest cas, la font d'ingressos és la comissió que es cobra com a intermediari entre comprador i venedor. Per exemple, VISA treballa principalment amb aquest tipus d'ingrés, però també és típic de representants comercials. La raó de poder cobrar una comissió sobre la venda feta és que l'empresa comissionista sap apropar amb èxit venedor i comprador.

3.6. Recursos clau

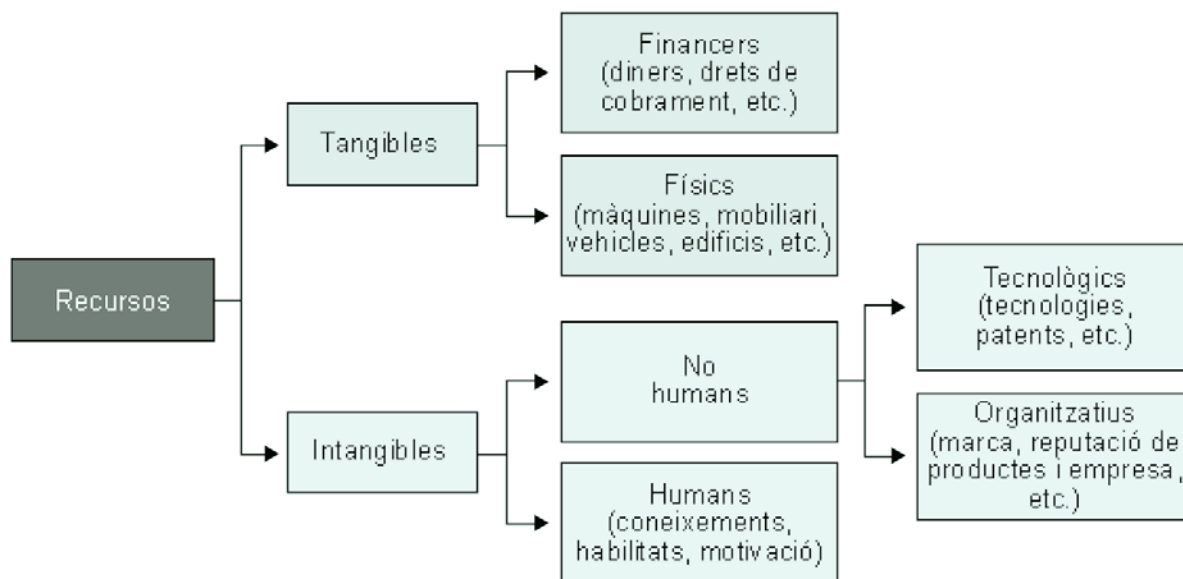
Pel que fa al bloc dels recursos clau, descriurem els recursos que són necessaris per a crear i oferir la proposta de valor, arribar al mercat objectiu, mantenir relacions amb els clients i obtenir beneficis. És clar que cada model de negoci necessita uns recursos determinats i diferents d'altres models de negoci, encara que estiguin en el mateix sector d'activitat. Per exemple, és molt diferent el tipus de recursos que es necessiten en una universitat virtual que en una de presencial. En la presencial, un recurs clau és l'espai; en la virtual, les tecnologies de la informació i la comunicació.

Els recursos es poden classificar en tangibles i intangibles. Els **recursos tangibles** són els més fàcils d'identificar i se'n pot distingir els següents:

- a) Actius físics: edificis, maquinària, mobiliari, eines, etc.
- b) Actius financers: disponibilitats d'efectiu, capacitat d'endeutament, drets de cobrament, etc.

Els **recursos intangibles**, en canvi, són els que no tenen existència física i, per tant, solen quedar invisibles en la informació comptable de la nova empresa. Aquestes dificultats de valoració i identificació estan en el fet que els recursos intangibles estan basats en la informació i el coneixement, però val a dir que cada vegada hi ha més eines que ajuden precisament a identificar i valorar aquests actius que per a moltes noves empreses són el principal recurs que tenen. D'altra banda, s'ha de convenir a dir que els recursos intangibles són una base sòlida per a assolir l'èxit de la nova empresa.

Figura 3. Classificació dels recursos



Font: Guerras i altres (2009)

Al seu torn, els recursos intangibles són de dos tipus:

a) Intangibles humans: són els recursos que aporten les persones pel que fa a coneixement, experiències, habilitats, compromís, etc.

b) Intangibles no humans o independents de les persones: poden ser tecnològics o organitzatius:

1) Tecnològics: aquests recursos, com bé indica el nom, es basen en la tecnologia i poden donar lloc a productes que es poden patentar o bé a prestar els serveis de l'empresa mitjançant programari, bases de dades, etc.

2) Organitzatius: en aquest cas, el recurs prové principalment de la gestió de l'organització i es concreta en la marca comercial: el logotip, el prestigi, la reputació, la cartera de clients, etc.

3.7. Activitats clau

Cada model de negoci té un conjunt d'activitats clau que són necessàries perquè es desenvolupi amb èxit. Depenent del model de negoci establert, hi ha unes activitats que esdevenen més clau que d'altres. Per exemple, en una companyia de desenvolupament i comercialització de videojocs, l'activitat de desenvolupament de programari és una activitat clau. Sense aquesta activitat, l'empresa no pot comercialitzar els videojocs. En canvi, per a una empresa de producció de components per a l'automòbil, l'ús del programari és

una activitat de suport. En aquest cas hi ha altres activitats que es poden considerar clau, com per exemple el disseny de components, sense el qual l'empresa no els pot fabricar.

Per a identificar quines són les activitats clau del model de negoci es pot utilitzar el concepte de **cadena de valor** que Porter va conceptualitzar en el seu llibre *Ventaja competitiva* el 1987.

La cadena de valor desagrega totes les activitats d'una empresa que cal dur a terme per a vendre un producte o servei. Al seu torn, la construcció de la cadena de valor es du a terme mitjançant la desagregació de les activitats de l'empresa, depenent de si estan relacionades directament amb el procés productiu. S'hi pot distingir entre activitats primàries i activitats de suport.

Les activitats primàries són les que estan relacionades directament amb el procés productiu de l'empresa des del punt de vista físic i el servei de post-venda al client. Les activitats primàries típiques d'una empresa industrial són la logística interna, la producció, la logística externa, les activitats comercials i de màrqueting i el servei de postvenda.

En canvi, les activitats de suport hi estan relacionades de manera indirecta i serveixen de suport per a les activitats primàries. Continuant l'exemple anterior, les activitats de suport són l'aprovisionament de matèries primeres, maquinària, edificis, etc., el desenvolupament de tecnologia, l'administració de recursos humans i l'administració en general de l'empresa (comptabilitat, planificació, etc.).

3.8. Acords clau

Les empreses estableixen aliances amb altres empreses per diverses raons, com són obtenir recursos (per exemple, aliances amb proveïdors) o optimitzar el model de negoci (per exemple, subcontractant la producció), o bé per a reduir la incertesa o el risc.

- **Optimització i economies d'escala**

L'empresa estableix un acord amb el proveïdor o els proveïdors per a optimitzar la distribució de recursos i activitats. La raó és que per a una empresa pot ser poc eficient tenir tots els recursos o fer totes les activitats implicades en el model de negoci i, per tant, l'interessa establir aquest tipus d'aliances per a reduir costos. Molt sovint aquests motius impliquen subcontractació o compartir infraestructures.

Aquesta és la raó que explica, per exemple, que moltes empreses subcontractin el servei de neteja de les instal·lacions, el manteniment dels equips informàtics o la producció de determinats béns.

Lectures complementàries

No aprofundim en els criteris d'externalització o outsourcing d'unes determinades activitats, però per a tenir-ne més informació consulteu qualsevol manual o llibre que tracti de la subcontractació, com per exemple J. Heizer, 2007, *Dirección de la producción y de operaciones: decisiones estratégicas*, Madrid, Prentice Hall, o B. J. Heywood, 2001, *The outsourcing dilemma: the search for competitiveness*, Londres, Financial Times i Prentice Hall, disponibles a la biblioteca de la Universitat Oberta de Catalunya.

- **Adquisició de determinats recursos i activitats**

En aquest cas les raons no tenen un origen de reducció de costos sinó d'obtenció de determinats recursos i activitats de què l'empresa no disposa i que d'altres sí que tenen, com per exemple coneixement, llicències i accés a clients. Per exemple, moltes empreses que s'internacionalitzen busquen un representant comercial no per reduir costos (pot ser una opció davant de personal propi) sinó principalment per tenir més accés al mercat que l'empresa mateixa.

- **Reducció del risc i la incertesa**

Els acords també poden ajudar a reduir el risc i la incertesa d'alguns entorns. En aquest sentit, es pot arribar a establir aliances entre competidors en determinades àrees i competir en d'altres. Per exemple, les universitats han establert aliances per a defensar interessos comuns davant del govern i, en canvi, competeixen per tenir estudiants.

Pel que fa a l'empresa nova, ha de reflexionar si ha d'establir acords i relacions amb altres actors i de quin tipus.

3.9. Estructura de costos

Tot model de negoci implica incórrer en uns costos. Aquests costos provenen especialment de fer determinades activitats, tenir determinats recursos i establir determinades aliances.

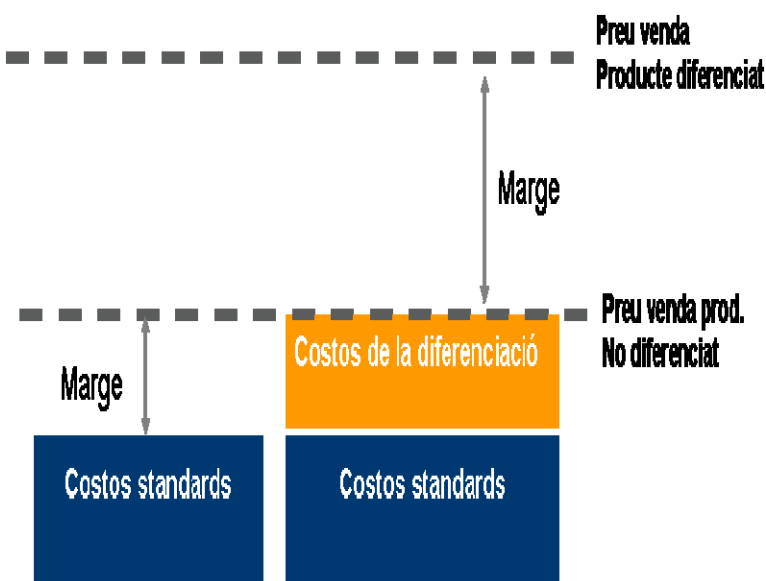
A l'hora de definir el model de negoci, no es pot arribar al detall de tots els costos però sí que es pot identificar quins són els costos més importants i d'on provenen.

Per a maximitzar els beneficis és clar que els ingressos han de ser màxims i els costos, mínims, però també és cert que la minimització de l'estructura de costos és més important en uns models de negoci que en d'altres.

En aquest sentit, pel que fa a l'estructura de costos, els models de negoci es poden diferenciar entre els que estan orientats a reduir els costos i els que estan orientats a maximitzar el valor, però llavors aquests últims tenen estructures de costos més elevades. Aquests dos models són els extrems, però n'hi ha molts que es troben al mig. Un exemple de model de negoci orientat a la reducció de costos és el model de baix cost o *low cost* de molts serveis: hotels de baix cost, viatges de baix cost, roba de baix cost són models basats en la reducció de costos (que implica poder oferir preus més baixos que la competència).

En canvi, hi ha altres models com els restaurants de luxe o els automòbils de luxe que aposten per augmentar el valor del bé o servei ofert. En aquest sentit, molts elements que augmenten el valor del servei signifiquen un augment considerable del cost i també del preu. No obstant això, el marge en totes dues situacions pot ser pràcticament el mateix, tal com es veu a continuació, en què els costos d'operar en un sector, els estàndards, són els mateixos en tots dos models, però, en canvi, per al que augmenta el valor del bé, té uns costos afegits pel fet de diferenciar el producte i de permetre-li fixar el preu més alt d'aquell que intenta minimitzar costos per abaixar el preu però mantenint el marge (preu unitari per cost unitari).

Figura 4: Creació i captura de valor



A partir de la descripció d'aquests nou blocs que formen part del model de negoci, estem en posició per a descriure amb un detall força avançat el concepte de negoci. També a partir d'aquest punt, el futur emprenedor podrà valorar amb més coneixements quines competències necessitarà tenir amb vista a desenvolupar el seu propi projecte emprenedor. Finalment, tenir clar el model de negoci facilita també l'elaboració del pla d'empresa.

Bibliografia

Fundació SURT; Cresàlida (2009).

[http:// www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra_emp/mz.pdf](http://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra_emp/mz.pdf)

Guerras, L. A. i altres (2008). *Direcció estratègica i política d'empresa I*. E. Genescà (coord.). Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Nova York: John Wiley & Sons.

Rodríguez, I. (coord.) (2003a). *Fundamentos de marketing*. Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya.

Rodríguez, I. (coord.) (2003b). *Segmentación y posicionamiento*. Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya.