



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Generació d'un model de negoci i disseny de la proposta de valor per a un hotel innovador.

MEMÒRIA PRESENTADA PER:

Jessica Sandiego Lorente

GRAU EN ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES.

Convocatòria de defensa: [Setembre de 2018]



Contenido

Capítol 1. Objectiu, motivació i justificació.....	9
Capítol 2. Marc Teòric.....	11
2.1. Aspectes generals creació d'empreses.....	11
2.2. Business Model Canvas (BMC).....	13
2.3. Proposta de Valor.....	36
Capítol 3. Situació inicial i diagnòstic de l'empresa.....	57
3.1. L'idea de negoci.....	57
3.2. Diagnòstic de l'empresa.....	57
3.2.1. Anàlisi del Macroentorn.....	59
3.2.2. Anàlisi del Microentorn.....	95
Capítol 4. Proposta del Model de Negoci (Business Model Canvas).....	110
4.1. El llenç.....	110
4.1.1. Definició de model de negoci.....	110
4.1.2. Els mòduls del llenç.....	111
4.1.3. El llenç de l'empresa.....	119
4.1.4. Simulació Financera.....	121
4.2. Els Patrons.....	132
4.2.1. Desagregació de models de negoci.....	132
4.2.2. La llarga cua (long tail).....	133
4.2.3. Plataformes multilaterals.....	133
4.2.4. GRATIS com a model de negoci.....	133
4.2.5. Models de negoci oberts.....	133
4.2.6. Aplicació del patró a l'empresa.....	133
4.3. El disseny.....	135
4.3.1. Aportacions de clients.....	136
4.3.2. Ideació.....	137
4.3.3. Pensament visual.....	137
4.3.4. Creació de prototips.....	138
4.3.5. Narració d'històries.....	138
4.3.6. Escenaris.....	138
4.3.7. El disseny a l'empresa.....	138



4.4. L'estratègia	140
4.4.1. Entorn del model de negoci: context, factors de disseny i restriccions.....	140
4.4.2. Avaluació de models de negoci.....	141
4.4.3. Perspectiva dels models de negoci sobre l'estratègia de l'oceà blau.....	143
4.4.4. Gestió de diversos models de negoci.....	144
4.4.5. L'estratègia en l'empresa.	145
Capítol 5. Descripció del negoci.....	157
5.1. Descripció de l'empresa.....	157
5.1.1. Descripció de les zones de l'hotel.....	160
5.1.2. Missió i Visió de l'hotel.....	162
Capítol 6. La proposta de valor.....	165
6.1. El Llenç.....	165
6.1.1. Perfil del Client.....	165
6.1.2. Mapa de valor.....	166
6.1.3. Randa (encaix).....	167
6.1.4. El llenç de la proposta de valor en l'empresa.....	167
6.2. Dissenyar.....	170
6.2.1. Possibilitats de prototips.....	170
6.2.2. Punts de Partida.....	170
6.2.3. Comprendre els clients.....	171
6.2.4. Prendre decisions.....	171
6.2.5. Trobar el model de negoci adequat.....	171
6.2.6. Dissenyar en empreses establides.....	172
6.2.7. El disseny a l'empresa.....	172
6.3. Prova i ajust de la proposta de valor.....	175
Capítol 7. Conclusions.....	177
Capítol 8. Bibliografia.....	179

ÍNDEX D'IMATGES.

Imatge 1. Segment de mercat. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	13
Imatge 2. Proposta de valor. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	14
Imatge 3. Canals de distribució. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	14
Imatge 4. Relació amb els clients. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	15
Imatge 5. Font d’ingressos. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	15
Imatge 6. Recursos clau. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	15
Imatge 7. Activitats clau. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	16
Imatge 8. Associacions clau. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	16
Imatge 9. Estructura de costos. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	16
Imatge 10. Desagraciació del model. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	17
Imatge 11. La llarga cua. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	18
Imatge 12. Models de negoci oberts. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	19
Imatge 13. Aportacions de clients. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	20
Imatge 14. Epicentres del model de negoci. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	21
Imatge 15. Visualització amb dibuixos. Font: Internet.	23
Imatge 16. Prototips a diferents escales. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	26
Imatge 17. Models de negoci amb escenaris. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	27
Imatge 18. Avaluació del model de negoci. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	28
Imatge 19. Oceà blau. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	30
Imatge 20. Oceà blau amb el llenç. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	31

Imatge 21. Actitud de disseny. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	34
Imatge 22. Densitat turística. Font: INE.....	78
Imatge 23. Lanuza a l'estiu. Font: Rafa Gallegos.....	158
Imatge 24. Lanuza al hivern. Font: Vicente Villamón.	158
Imatge 25. Logotip de l'empresa. Font: Elaboració pròpia.	159
Imatge 26. Ubicació de l'hotel. Font: Internet.	160
Imatge 27. Habitació ontspan. Font: Internet.....	160
Imatge 28. Suite die luukse. Font: Internet.....	160
Imatge 29. Habitació kilp ouderdom. Font: Internet.....	160
Imatge 30. Habitació I like it. Font: Internet.	160
Imatge 31. Recepció del hotel. Font: Internet.....	161
Imatge 32. Restaurant del hotel. Font: Internet.	161
Imatge 33. Activitats al hotel. Font: Elaboració pròpia.....	161

ÍNDEX DE LLENÇOS.

Llenç 1. Business Model Canvas. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	17
Llenç 2. Llenç de la proposta de valor. Font: Llibre “ <i>Diseñando la propuesta de valor</i> ” d’Alexander Osterwalder.	36
Llenç 3. Perfil del client. Font: Llibre “ <i>Diseñando la propuesta de valor</i> ” d’Alexander Osterwalder.	47
Llenç 4. Mapa de la proposta de valor. Font: Llibre “ <i>Diseñando la propuesta de valor</i> ” d’Alexander Osterwalder.	47
Llenç 5. Business Model Canvas. Font: Llibre “ <i>Diseñando la propuesta de valor</i> ” d’Alexander Osterwalder.	47
Llenç 6. Perfil del client.. Font: Llibre “ <i>Diseñando la propuesta de valor</i> ” d’Alexander Osterwalder.	165
Llenç 7. Proposta de valor. Font: Llibre “ <i>Diseñando la propuesta de valor</i> ” d’Alexander Osterwalder.	166
Llenç 8. Randa. Font: Llibre “ <i>Diseñando la propuesta de valor</i> ” d’Alexander Osterwalder.	167
Llenç 9. Mapa de la proposta de valor. Font: Elaboració pròpia.....	168
Llenç 10. Perfil del client. Font: Elaboració pròpia.....	169

ÍNDEX DE TAULES.

Taula 1. Entorn del model de negoci. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	28
Taula 2. Anàlisi DAFO per al model de negoci. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	29
Taula 3. Anàlisi amb les quatre accions. Font: Llibre “ <i>Generación de modelos de negocio</i> ” d’Alexander Osterwalder.	32
Taula 4. Procés de disseny del model de negoci. Font: Elaboració pròpia.	35
Taula 5. Trampes a l’hora de provar les idees. Font: Llibre “ <i>Diseñando la propuesta de valor</i> ” d’Alexander Osterwalder.	49
Taula 6. Variació del Sector hotelier. Font: INE.	68
Taula 7. Perocctacions. Font: Hosteltur.	71
Taula 8. Desocupació a Espanya al 2017. Font: Datosmacro.	73
Taula 9. Desocupació a Espanya al 2018. Font: Datosmacro.	73
Taula 10. Enquesta de turisme de residents. Font: INE.	76
Taula 11. Estadística de moviments turístics en frontera. Font: INE.	76
Taula 12. Turisme rural. Font: INE.	77
Taula 13. Indicadors de les TIC a les empreses. Font: INE.	86
Taula 14. Equipament i us de les TIC a les llars. Font: INE.	87
Taula 15. Despesa en innovació tecnològica i empreses innovadores. Font: INE.	88
Taula 16. Perfil Estratègic. Font: Elaboració pròpia.	94
Taula 17. Taula resum del Macroentorn. Font: Elaboració pròpia.	95
Taula 18. Serveis i preus dels competidors actuals. Font: Elaboració pròpia.	101
Taula 19. Serveis dels productes substitutius. Font: Elaboració pròpia.	104
Taula 20. Taula resum del microentorn. Font: Elaboració pròpia.	108
Taula 21. Estratègia de producte. Font: Elaboració pròpia.	122
Taula 22. Estratègia de capital. Font: Elaboració pròpia.	122
Taula 23. Política de finançament. Font: Elaboració pròpia.	122
Taula 24. Estratègia financera. Font: Elaboració pròpia.	123
Taula 25. Estratègia a curt termini. Font: Elaboració pròpia.	123
Taula 26. Resultats provisionals de pèrdues i guanys. Font: Elaboració pròpia.	123
Taula 27. NNCC. Font: Elaboració pròpia.	124
Taula 28. Pressupost de capital. Font: Elaboració pròpia.	124
Taula 29. Pressupost de tesoreria. Font: Elaboració pròpia.	124
Taula 30. Balanç de situació. Font: Elaboració pròpia.	125
Taula 31. Estratègia de producte. Font: Elaboració pròpia.	125
Taula 32. Estratègia de capital. Font: Elaboració pròpia.	126
Taula 33. Política de finançament. Font: Elaboració pròpia.	126



Taula 34. Estratègia financera. Font: Elaboració pròpia.....	126
Taula 35. Estratègia a curt termini. Font: Elaboració pròpia.....	126
Taula 36. Resultat de perdues i guanys. Font: Elaboració pròpia.	126
Taula 37. NNCC. Font: Elaboració pròpia.	127
Taula 38. Presupost de capital. Font: Elaboració pròpia.	127
Taula 39. Presupost de tresoreria. Font: Elaboració pròpia.	128
Taula 40. Balanç provisional. Font: Elaboració pròpia.	128
Taula 41. Estratègia de producte. Font: Elaboració pròpia.	129
Taula 42. Estratègia de capital. Font: Elaboració pròpia.	129
Taula 43. Política de finançament. Font: Elaboració pròpia.	129
Taula 44. Estratègia financera. Font: Elaboració pròpia.....	129
Taula 45. Estratègia a curt termini. Font: Elaboració pròpia.....	129
Taula 46. Resultat provisional de perdues i guanys. Font: Elaboració pròpia.	130
Taula 47. NNCC. Font: Elaboració pròpia.	130
Taula 48. Presupost de capital. Font: Elaboració pròpia.	131
Taula 49. Presupost de tresoreria. Font: Elaboració pròpia.	131
Taula 50. Balanç de situació. Font: Elaboració pròpia.	132
Taula 51. Desagregació del model de negoci. Font: Elaboració pròpia.	135
Taula 52. Dafo en el Canvas. Font: Llibre " <i>Generación de modelos de negocio</i> " d'Alexander Osterwalder.	142
Taula 53. Estratègia de l'oceà blau. Font: Llibre " <i>Generación de modelos de negocio</i> " d'Alexander Osterwalder.	143
Taula 54. Gestió de diversos models de negoci. Font: Llibre " <i>Generación de modelos de negocio</i> " d'Alexander Osterwalder.	144
Taula 55. Entorn del negoci. Font: Llibre " <i>Generación de modelos de negocio</i> " d'Alexander Osterwalder.	145

ÍNDEX DE GRÀFICS.

Gràfic 1. Anàlisi estratègic. Font: Elaboració pròpia.....	58
Gràfic 2. Macro i Mircro entorn. Font: Elaboració pròpia.	59
Gràfic 3. Deute per persona. Font: El Mundo.	61
Gràfic 4. Situació política i econòmica de Espanya al 2018. Font: El español.	64
Gràfic 5. Variació de pernoctacions. Font: Hosteltur.	72
Gràfic 6. Ocupació per places en el turisme rural. Font: Hosteltur.	73
Gràfic 7. Utilització de les xarxes socials pels millennials. Font. AGPD.	91
Gràfic 8. Segmentació estratègica. Font: Elaboració pròpia.	97
Gràfic 9. Cinc forces de Porter. Font: Elaboració pròpia.	99



Capítol 1.

Objectiu, motivació i justificació.

Capítol 1. Objectiu, motivació i justificació.

L'objectiu d'aquest treball és realitzar un model de negoci i dissenyar una proposta de valor per a la creació d'una empresa, en aquest cas per a un hotel adaptat a la tecnologia per a gent millennial. Aquest el situarem a Osca, Aragó.

Començarem analitzant l'entorn de l'empresa en el qual analitzarem el Macroentorn, que es tot allò que està al voltant de l'empresa, i el Microentorn, on s'analitzarà l'entorn més pròxim a l'empresa. Per a realitzar aquests anàlisis utilitzarem, per al macroentorn l'anàlisi PEST, on s'estudiaran els sectors Polític/Legal, Econòmic, Sociocultural i Tecnològic, amb la finalitat de detectar amenaces i oportunitats per a l'empresa. Mitjançant la segmentació estratègica i el Model de les 5 forces de Portes, on s'estudiaran els proveïdors, els competidors potencials, els clients, els productes substitutius i els competidors actuals del sector, realitzarem l'anàlisi del Microentorn.

Una vegada ja em optés les amenaces i oportunitats, passarem a descriure el negoci.

Després començarem a implantar el model Canvas, el qual consta de 9 mòduls: el segments de mercat, la proposta de valor, els canals de distribució, la relació amb els clients, els recursos clau, les activitats clau, les associacions clau, la font d'ingressos i l'estructura de costos. En aquest últim mòdul realitzarem uns escenaris per a comprovar la viabilitat que tindrà l'empresa.

A continuació, amb les tècniques que ens aporta el llibre com el mapa d'empatia, el perfil del client, el mapa de valor, etc, passarem a analitzar el perfil que tindrà el nostre client.

La motivació que ens ha portat a realitzar aquest estudi, es el conèixer ferramentes noves, i el de combinar la tecnologia del hui en dia amb les vacances.



Capítol 2.

Marc Teòric.

Capítol 2. Marc Teòric.

En aquest capítol explicarem tota la teoria que necessitem per a la realització de la creació de l'empresa, la proposta de model de negoci i la proposta de valor.

2.1. Aspectes generals creació d'empreses.

Què és un pla de negocis?

Consisteix bàsicament en un document ordenat i detallat que es pot associar amb el concepte d'un mapa, on es descriu la trajectòria operacional i financera d'una empresa o negoci amb tres perspectives: el passat com una introducció, el present com el context i la situació actual de l'organització, i finalment, el futur com una projecció d'objectius i metes.

La finalitat dels plans de negocis és facilitar i tractar de fer viable l'èxit dels objectius més importants d'una empresa pel que és necessari que s'incloga una estructura que permeta organitzar la informació i facilitar la seua anàlisi per a complir objectius específics.

Un pla de negocis ben elaborat i presentat és un excel·lent mig d'informació i comunicació per a buscar suport i motivar a l'equip humà que ho farà possible, transmetent-los entusiasme i optimisme, inclús als que vagen a facilitar internament o externament el finançament. El pla ha de considerar les accions necessàries per a aconseguir resultats desitjats, i estos s'obtidran en la mesura que generen confiança per a incentivar la inversió. Es podria dir que el producte més important de la planificació no és del tot el pla formal, sinó la nova configuració mental dels planificadors i executors que es pot aconseguir al plantejar-se preguntes, al donar-se compte, o al posar-se d'acord.

Missió, Visió i Objectius.

El canvi de gir que va tindre l'empresa cap al sector de servicis crega la necessitat de conèixer i comprendre la missió, visió, objectius i metes com una funció operativa que gènere un ambient en el qual els empleats milloren contínuament la seua habilitat per a proporcionar els servicis que els clients perceben amb un valor particular.

La missió és la raó de ser de l'empresa, ha de transmetre els valors essencials de l'organització en conjunt, expressant-los com a manera d'actuar per a poder formar la visió que consisteix en la projecció de tendències de l'empresa i del mercat cap al futur.

La visió resumeix els valors i aspiracions de l'empresa en termes per a la seua realització. Així mateix proporciona un vincle d'unió per als diversos interessos, tant interns com externs de l'organització.

Els objectius són el blanc cap a on s'orienta els esforços que du a terme l'organització i es poden classificar en estratègics, que serveixen per a definir el futur del negoci, i organitzacionals que es refereixen a la manera de fer productiu al negoci en el curt termini.

La característica principal dels objectius és que han de ser possibles i mesurables en temps i quantitat, per a així poder desenrotllar les estratègies.

Descripció del Negoci.

Les empreses sorgeixen a partir de la creació o innovació d'un bé, d'un producte o d'un servei. El concepte es basa en els serveis que ofereix i pot arribar a oferir el lloc per a generar valor i atraure als clients. Esta idea consisteix a crear una sèrie d'activitats, atraccions i processos que facin el lloc un negoci rendible i atractiu.

La Planificació Estratègica en un Negoci.

La planificació estratègica proporciona la direcció que guiarà la missió, els objectius i les estratègies de l'empresa al facilitar el desenrotllament dels plans per a les seues àrees funcionals. L'estratègia indica els aspectes de la firma que són estables, és a dir, que no canvien al llarg del temps però que són sensibles als canvis en el mercat com els gustos i necessitats dels consumidors, noves pràctiques o el desenrotllament de nous productes, també inclou les circumstàncies de l'ambient econòmic com la inflació, taxa d'interès, tipus de canvi entre altres.

L'administrador té la responsabilitat de preveure una sèrie de circumstàncies i escenaris que guien a l'empresa des de l'inici de la producció fins a la venda, entrega o execució del producte o servei, buscant oportunitats que maximitzen el rendiment i eviten els riscos prevenint inesperats que pogueren presentar-se. De la mateixa manera, és necessari determinar les persones i accions clau que contribuïsquen a aconseguir les metes. Una vegada que es realitze este procés, és probable que la planificació sigui reeixida.

El resultat d'un procés de planificació és l'oportunitat d'accedir a nous productes o serveis i satisfer necessitats dels clients, podent decidir els recursos necessaris i opcions per a aconseguir-los. És convenient que l'enfocament de la planificació estiga dirigit no sols als números sinó a les persones, basant-se en un horitzó de temps a curt, mitjà i llarg termini, recolzat en projeccions quantitatives i en accions que expliquen l'estratègia i les conseqüències positives o negatives de la seua implementació.

Sense importar l'horitzó de la planificació, és convenient fer prediccions, en particular amb les variables econòmiques que poden ser rellevants per a l'empresa, la qual pot usar escenaris distints i plans per a cada alternativa. Generalment l'exercici del projecte com un tot, s'haurà de comparar al llarg de cinc anys. Abans de portar a terme un pla, és recomanable fer proves a menor escala o pronòstics que puguen determinar en gran manera la suma i les etapes d'inversió. Estos escenaris es poden desenrotllar per a fixar objectius o compromisos, així com previndre desastres o anticipar l'èxit.

2.2. Business Model Canvas (BMC).

Amb l'ajuda del llibre “Generació de models de Negocio” d'Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, anem a endinsar-nos amb esta ferramenta.

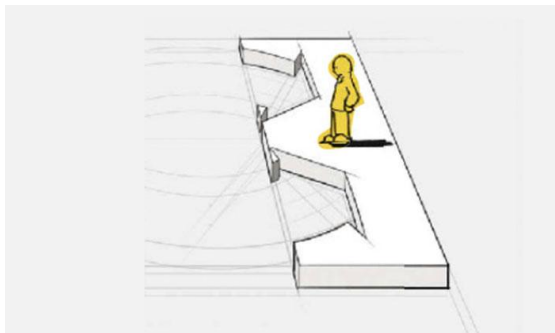
Este llibre està dividit en 5 apartats, els quals passarem a explicar.

El Llenç. En este apartat anem veure la definició d'un model de negoci, els 9 mòduls del llenç i la plantilla.

Definició de model de Negoci: Un model de negoci descriu les bases sobre les quals una empresa crega, proporciona i capta valor.

Els nou mòduls del llenç són:

Segments de mercat. En este mòdul es defineixen els diferents grups de persones o entitats a què es dirigeix una empresa. Els clients són el centre de qualsevol model de negoci, ja que cap empresa pot sobreviure durant molt de



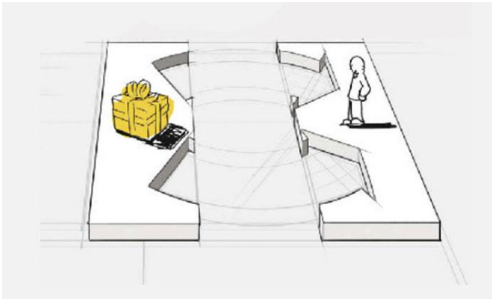
Imatge 1. Segment de mercat. Font: Llibre “Generación de modelos de negocio” d'Alexander Osterwalder.

temps si no té clients (rendibles) , i és possible augmentar la satisfacció dels mateixos agrupant-los en diversos segments amb necessitats, comportaments i atributs comuns. Un model de negoci pot definir un o més segments de mercat, ja siguin grans o xicotets. Les empreses han de seleccionar, amb una decisió fonamentada, els segments a què es van a dirigir i, al mateix temps, els que no tindran en compte. Una vegada que s'ha pres esta decisió, ja es pot dissenyar un model de negoci basat en un coneixement exhaustiu de les necessitats del client objectiu. Els grups de clients pertanyen a segments diferents sí:

- Les seues necessitats requereixen i justifiquen una oferta diferent.
- Són necessaris diferents canals de distribució per a arribar a ells.

- Requereixen un tipus de relació diferent.
- El seu índex de rendibilitat és molt diferent.
- Estan disposats a pagar per diferents aspectes de l'oferta.

Propostes de valor: En este mòdul es descriu el conjunt de productes i servicis que creguen valor per a un segment de mercat específic. La proposta de valor és el factor que fa que un client es decante per una o altra empresa; la seua finalitat és solucionar un problema o satisfer una necessitat del client. Les propostes de valor són un conjunt de productes o servicis que satisfan els requisits d'un segment de mercat determinat. En este sentit, la proposta de valor constituïx

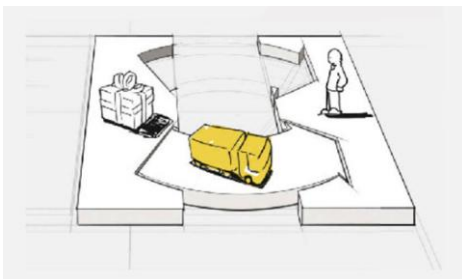


Imatge 2. Proposta de valor. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

una sèrie d'avantatges que una empresa ofereix als clients. Algunes propostes de valor poden ser innovadores i presentar una oferta nova o

destrossadora, mentre que altres poden ser paregudes a ofertes ja existents i incloure alguna característica o atribut addicional.

Canals: En el següent mòdul s'explica el mode en què una empresa es comunica amb els diferents segments de mercat per a arribar a ells i

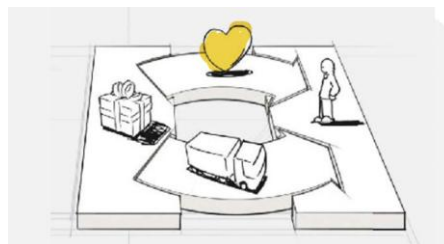


Imatge 3. Canals de distribució. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

proporcionar-los una proposta de valor. Els canals de comunicació, distribució i venda estableixen el contacte entre l'empresa i els clients. Són punts de contacte amb el client que exerceixen un paper primordial en la seua experiència. Els canals tenen, entre altres, les funcions següents:

- Donar a conèixer els clients els productes i servicis d'una empresa.
- Ajudar els clients a avaluar la proposta de valor d'una empresa.
- Permetre que els clients compren productes i servicis específics.
- Proporcionar als clients una proposta de valor.
- Oferir als clients un servici d'atenció postvenda.

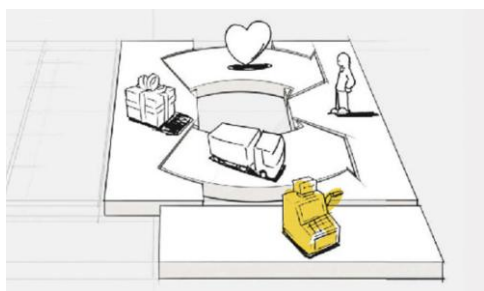
Relacions amb clients: En este mòdul es descriuen els diferents tipus de relacions que estableix una empresa amb determinats segments de marcat. Les empreses han de definir el tipus de relació que desitgen establir amb cada segment de mercat. La relació pot ser personal o automatitzada. Les relacions amb els clients poden estar basades en els fonaments següents:



Imatge 4. Relació amb els clients. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

- Captació de clients.
- Fidelització de clients.
- Estimulació de les vendes (venda suggestiva).

Fons d'ingressos: El present mòdul es referix al flux de caixa que genera una empresa en els diferents segments de mercat (per a calcular beneficis, és necessari restar les despeses als ingressos) . Si els clients constitueixen el centre d'un model de negoci, les fonts d'ingressos són les seues artèries. Les empreses han de preguntar-se el següent:



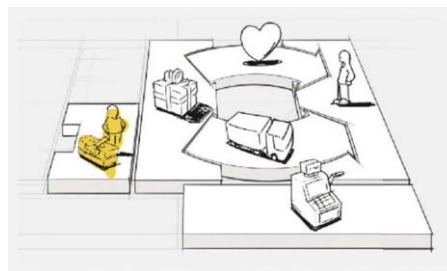
Imatge 5. Font d'ingressos. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

per quin valor està disposat a pagar cada segment de mercat? Si respon correctament a esta pregunta, l'empresa podrà crear una o unes quantes fonts d'ingressos en cada segment de mercat. Cada font d'ingressos pot tindre un mecanisme de fixació de preus diferent: llista de preus fixos, negociacions, subhastes, segons mercat, segons volum o gestió de la rendibilitat. Un model de negoci

pot implicar dos tipus diferents de fonts d'ingressos:

- Ingressos per transaccions derivades de pagaments puntuals de clients.
- Ingressos recurrents derivats de pagaments periòdics realitzats a canvi del subministrament d'una proposta de valor o del servici postvenda d'atenció al client.

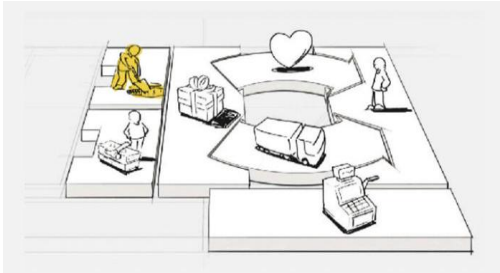
Recursos clau: En este mòdul es descriuen els actius més importants perquè un model de negoci funcioni. Tots els models de negoci requereixen recursos clau que permeten a les empreses crear i oferir una proposta de valor, arribar als mercats, establir relacions amb segments de mercat i



Imatge 6. Recursos clau. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

percebre ingressos. Cada model de negoci requereix recursos clau diferents. Els recursos clau poden ser físics, econòmics, intel·lectuals o humans. A més l'empresa pot tindre en propietat, llogar-los i obtindre dels seus socis clau.

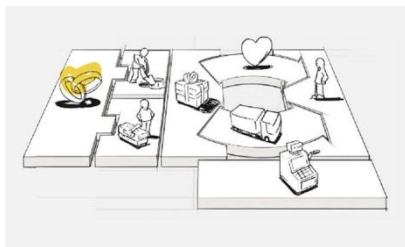
Activitats clau: En el present mòdul es descriuen les accions més importants que ha d'emprendre una empresa perquè el seu model de negoci funcioni. Tots



Imatge 7. Activitats clau. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

els models de negoci requereixen una sèrie d'activitats clau. Estes activitats són les accions més importants que ha d'emprendre una empresa per a tindre èxit, i igual que els recursos clau, són necessàries per a crear i oferir una proposta de valor, arribar als mercats, establir relacions amb clients i percebre ingressos. A més, les activitats també varien en funció del model de negoci.

Associacions clau: En este mòdul es descriu la xarxa de proveïdors i socis que contribueixen al funcionament d'un model de negoci. Les empreses

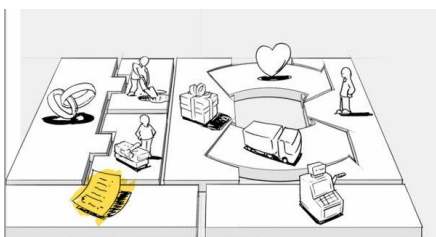


Imatge 8. Associacions clau. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

s'associen per múltiples motius i estes associacions són cada vegada més importants per a molts models de negoci. Les empreses creguen aliances per a optimitzar els seus models de negoci, reduir riscos o adquirir recursos. Podem parlar de quatre tipus d'associacions:

- Aliances estratègiques entre empreses no competidores.
- Coopetició: associacions estratègiques entre empreses competidores.
- Joint ventures (empreses conjuntes) per a crear nous negocis.
- Relacions client- proveïdor per a garantir la fiabilitat dels subministraments.

Estructura de costos: En esta últim mòdul es descriuen tots els costos que implica la posada en marxa d'un model de negoci. En este mòdul es descriuen

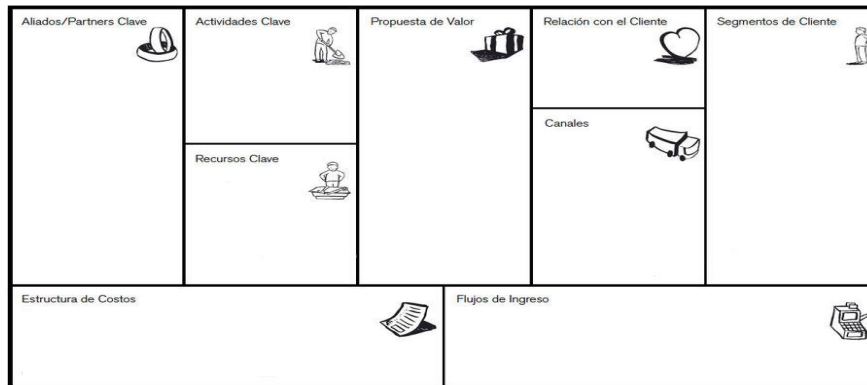


Imatge 9. Estructura de costos. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

els principals costos en què s'incorre al treballar amb un model de negoci determinat. Tant la creació i l'entrega de valor com el manteniment de les relacions amb els clients o la generació d'ingressos tenen un cost. Estos costos són

relativament fàcils de calcular una vegada que s'han definit els recursos clau, les activitats clau i les associacions clau. No obstant això, alguns models de negoci impliquen més costos que altres.

El llenç complet quedaria així:

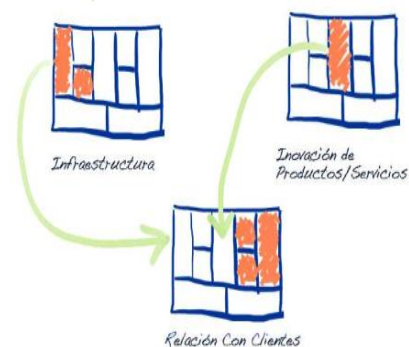


Llenç 1. Business Model Canvas. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

Els patrons. En este apartat es descriuen models de negoci que tenen característiques semblants, organitzacions semblants dels diferents mòduls del model de negoci o comportaments semblants. Estes similituds es coneixen com a patrons de model de negoci. Els patrons que es descriuen haurien d'ajudar a comprendre la dinàmica dels models de negoci i servir com a font d'inspiració per al desenrotllament dels teus propis models. Han perfilat cinc patrons a partir de conceptes importants de la literatura empresarial i els han a l' idioma del llenç de model de negoci per a permetre la comparació de conceptes, facilitar la seua comprensió i simplificar la seua aplicació. Un mateix model de negoci pot incorporar diversos patrons.

Els patrons següents es basen en els conceptes de desagregació, llarga cua (long tail) , plataforma multilateral, GRATIS i model de negoci obert. Sens dubte, amb el temps sorgiran nous patrons basats en altres conceptes empresarials. L'objectiu d'este treball de definició i descripció dels patrons de model de negoci és reformular conceptes empresarials coneguts amb un format estandarditzat (el llenç de model de negoci) perquè pugues utilitzar-los immediatament en el treball de disseny o invenció de models de negoci.

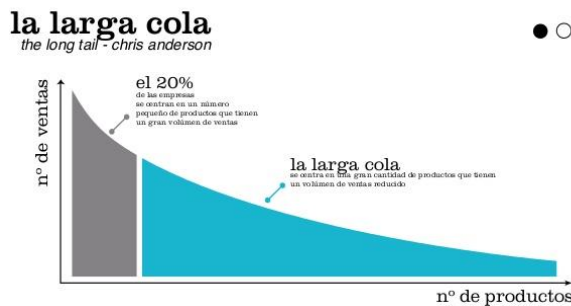
Desagregació de models de negoci. El concepte d'empresa sosté que existeixen fonamentalment tres tipus d'activitats empresarials diferents: relacions amb clients, innovació de productes i infraestructures. Cada un d'estos tipus té diferents imperatius econòmics, competitiu i culturals. Els tres



Imatge 10. Desagregació del model. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

poden coexistir en una mateixa empresa, encara que l'ideal és que es desagreguen en entitats independents a fi d'evitar conflictes o renúncies no desitjades.

La llarga cua. El principi dels models de negoci de llarga cua (long tail) és



● ○ ○ ○

vendre menys de més, oferir una àmplia gamma de productes especialitzats que, per separat, tenen un volum de vendes relativament davall. El total de les vendes de productes especialitzats pot ser tan lucratiu com el

Imatge 11. La llarga cua. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

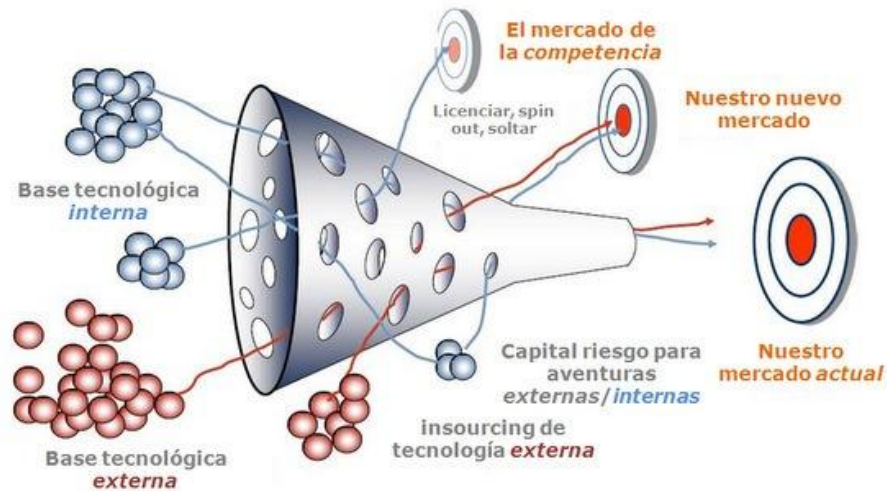
model tradicional, on un número reduït d'èxits de vendes generen la major part

dels ingressos. Els models de negoci de llarga cua requereixen costos d'inventari baixos i plataformes potents perquè els compradors interessats puguin accedir fàcilment als productes especialitzats.

Plataformes multilaterals. Les plataformes multilaterals reuneixen a dos o més grups de clients distints però interdependents. Este tipus de plataformes només són valuoses per a un grup de clients si els altres grups de clients també estan presents. La plataforma crega valor al permetre la interacció entre els diferents grups. El valor de les plataformes multilaterals augmenta a mesura que augmenta el nombre d'usuaris, fenomen que es coneix com <<efecte xarxa>>.

GRATIS com a model de negoci. El model de negoci GRATIS, almenys un segment de mercat es beneficia constantment d'una oferta gratuïta. Hi ha diversos patrons que fan possible esta oferta gratuïta. Una part del model de negoci o un segment del mercat finança els productes o servicis que s'ofereixen gratuïtament a una altra part o segment.

Models de negoci oberts. Els models de negoci oberts es poden utilitzar per a crear i captar valor per mitjà de la col·laboració sistemàtica amb socis externs. Estos pot fer-se <<de fora cap a dins>>, aprofitant les idees externes de l'empresa, o <<de dins cap a fora>>, proporcionant a tercers idees o actius que no s'estiguin utilitzant en l'empresa.



Imatge 12. Models de negoci oberts. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

El disseny. En este apartat es descriuen diverses tècniques i ferramentes procedents del món del disseny que poden ajudar a millorar els dissenys i crear models de negoci més innovadors. El treball dels dissenyadors implica una busca constant del mètode ideal per a crear la novetat, descobrir l'inexplorat o trobar el funcional. Els dissenyadors han de creuar les barreres del pensament per a generar noves opcions i, en última instància, crear valor per als usuaris. Han de ser capaços d'imaginar allò que no existeix. Les ferramentes i l'actitud dels dissenyadors professionals són requisits imprescindibles per a triomfar en la generació de model de negoci. Sense saber-ho, els empresaris realitzen tots els dies activitats pròpies del disseny: dissenyen empreses, estratègies, models de negoci, processos i projectes. Estes activitats estan supeditades a una complexa trama de factors, que van des de la competència o la tecnologia fins a l'entorn legal, i es realitzen cada vegada amb més freqüència en terrenys inexplorats i desconeguts. En això consisteix el disseny. I el que necessiten els empresaris són ferramentes de disseny que completen els seus coneixements empresarials.

A continuació veurem sis tècniques de disseny de models de negoci: aportacions de clients, ideació, pensament visual, creació de prototips, narració d'històries i escenaris.

Creació de models de negoci a partir d'aportacions de clients. Les empreses inverteixen molts diners en estudis de mercat, encara que no solen tindre en compte la perspectiva del client a l'hora de dissenyar productes, servicis i models de negoci. No obstant això, un bon disseny de model de negoci no cauria en este error i veuria el model amb els ulls del client, la qual cosa li permetria descobrir oportunitats totalment noves. El concepte no implica prendre la visió del client com a únic punt de partida per a una iniciativa d'innovació, sinó tindre en compte la seua perspectiva a l'hora d'avaluar el model de negoci. L'èxit de la innovació es basa en una profunda comprensió dels



Imatge 13. Aportacions de clients. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

clients, el seu entorn, les seues rutines diàries, les seues preocupacions i les seues aspiracions.

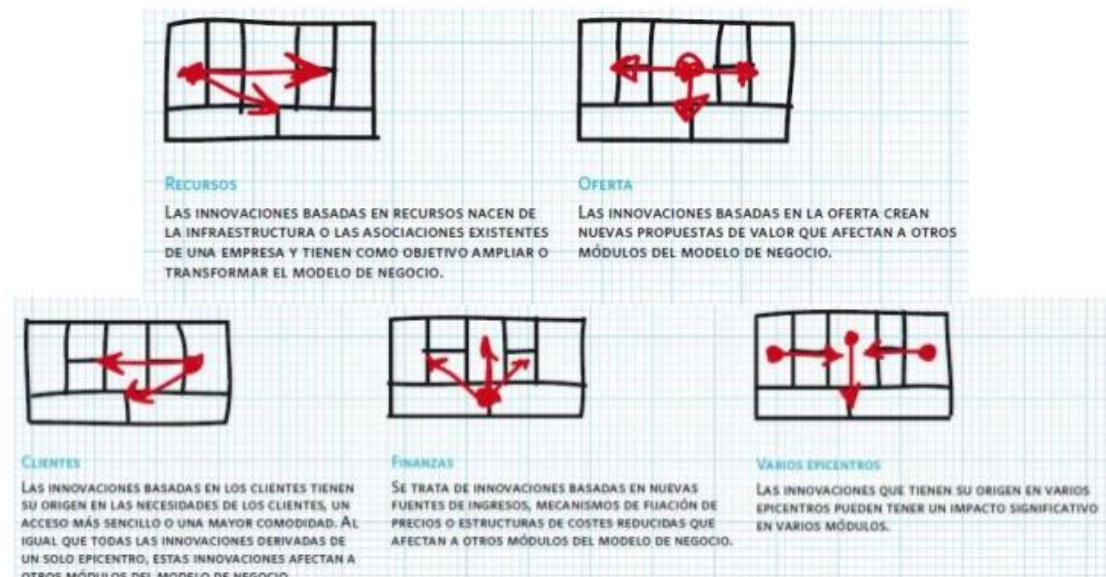
Generació de noves idees de model de negoci (ideació). Una cosa és esquematitzar un model de negoci actual i una altra molt distinta és dissenyar un model de negoci nou i innovador. Fa falta un procés creatiu per a generar un nombre elevat d'idees de model de negoci i identificar les millors. Este procés es coneix com . El disseny de nous models de negoci viables exigeix el domini de l'art de la ideació. Un dels desafiaments a què ens enfronta la creació de noves opcions de model de negoci és ignorar el statu quo i dissipar els dubtes sobre les qüestions operatives per a així poder generar idees realment noves.

La innovació en models de negoci no mira al passat, perquè este diu poc sobre el ventall de possibilitats a disposició dels nous models de negoci. La innovació en models de negoci no consisteix a observar a la competència per a copiar-la o prendre-la com a punt de referència, sinó a crear mecanismes nous que permeten crear valor i percebre ingressos. La innovació en models de negoci consisteix a desafiar les normes per a dissenyar models originals que satisfacin les necessitats desateses, noves o ocultes dels clients.

Per a trobar opcions noves o millors, és necessari engendrar un grapat d'idees per a després triar les més apropiades. D'aquest es dedueix que ideació té dos fases principals: la generació d'idees, doni l'important és la quantitat, i la síntesi, en la que les idees es comenten i combinen per a finalment triar un número reduït d'opcions viables. Estes opcions no sempre seran models de negoci

disruptiu, també poden ser innovacions que amplien l'abast d'un model de negoci existent a fi de millorar la competitivitat. Les idees per a models de negoci innovadors poden sorgir de diversos punts de partida. Veurem dos: epicentres de la innovació en models de negoci amb el llenç de model de negoci i preguntes tipus << y si...>>.

- Epicentres de la innovació en models de negoci. La llavor de la innovació en models de negoci pot germinar en qualsevol lloc i cada un dels nou mòduls del model de negoci pot ser un punt de partida. Les innovacions transformadores en models de negoci afecten uns quants mòduls. Distingim quatre epicentres d'innovació en models de negoci: recursos, oferta, clients i finances. Estos quatre epicentres poden servir com a punt de partida per a un canvi radical de model de negoci i tots poden tindre un impacte considerable en els altres huit mòduls del model.



Imatge 14. Epicentres del model de negoci. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

- El poder de les preguntes << y si...>>. Sovint sorgeixen dificultats per a concebre models de negoci innovadors perquè el nostre pensament es veu reprimat pel statu quo. El statu quo nuvolosa la imaginació. Les preguntes de tipus <<y si...>>, que desafien les premisses convencionals, són un dels mètodes disponibles per a solucionar este problema. Si disposen dels ingredients adequats per al model de negoci, la qual cosa creiem impossible podria ser factible. Les preguntes <<y si...>> ens ajuden a alliberar-nos dels lligams imposades pels models actuals. Ens provoquen i desafien les nostres idees. Ens repton amb propostes inquietants i difícils d'executar.

Estes preguntes hipotètiques no són més que un començament, ens repton a descobrir models de negoci que podrien funcionar per als diferents supòsits. És possible que algunes preguntes << y si...>> no tinguin una resposta per ser massa provocadores i que altres simplement necessiten el model de negoci adequat per a fer-se realitat.

El valor del pensament visual. El pensament visual és indispensable per a treballar amb models de negoci. Entenem per pensament visual l'ús de ferramentes visuals com a fotografies, esquemes, diagrames i notes autoadhesives per a crear significat i establir un debat respecte d'això. Els models de negoci són conceptes complexos formats per uns quants mòduls i les seues interrelacions, per la qual cosa resulta complicat comprendre ben un model sense abans dibuixar-ho. En realitat, un model de negoci és un sistema on un element repercuteix sobre els altres i només té sentit com un conjunt. És difícil captar la idea global si no es visualitza. De fet, la representació gràfica d'un model de negoci converteix les premisses tàcites en informació explícita. Esta representació crea un model tangible, obert a un debat més clar i a possibles canvis. Les tècniques visuals donen vida a un model de negoci i faciliten la creació col·laborativa.

La representació gràfica transforma els models en un objecte permanent i un àncora conceptual que serveix com a punt de referència per als debats. Es tracta d'un aspecte essencial, i que materialitza els discursos abstractes i millora considerablement la qualitat del debat. Generalment, si l'objectiu és millorar un model de negoci, la seua representació gràfica revelarà les llacunes lògiques i facilitarà el debat. De la mateixa manera, si es vol dissenyar un model de negoci des de zero, la possibilitat d'afegir, eliminar o canviar de lloc les imatges ajuda a valorar les diferents opcions.

Les empreses ja utilitzen ben sovint tècniques visuals com els diagrames o els gràfics, sobretot per a aclarir dades relatives a informes i planificacions. L'ús d'estes tècniques visuals no és tan freqüent en el debat, l'estudi i la definició de qüestions empresarials. No obstant això, és precisament en el procés estratègic on el pensament visual pot afegir gran valor. El pensament visual millora l'anàlisi estratègica perquè converteix l'abstracte en concret, aclareix les relacions entre els diversos elements i simplifica el complex. En este apartat s'explica com pot ajudar-te el pensament visual en el procés de definició, debat i modificació de models de negoci. En este llibre es fa referència a dos tècniques: l'ús de notes autoadhesives i la combinació de dibuixos amb el llenç de model de negoci. Ací també es comenten quatre processos que el pensament visual ajuda a millorar: comprensió, diàleg, exploració i comunicació.

- Visualització amb notes autoadhesives. Un bloc de notes autoadhesives, com a Post-it TM, és una ferramenta indispensable que tots aquells que estudien un model de negoci haurien de tindre a mà. Estes notes són com a contenidors d'idees que es poden apegar, llevar i canviar d'un mòdul a un altre amb facilitat. Esta versatilitat és important perquè, durant la creació d'un model de negoci, les persones no estan d'acord immediatament sobre els elements que haurien d'aparèixer en el llenç o on haurien de col·locar-se. En els debats preliminars és possible que alguns elements es lleven i canvien de lloc diverses vegades per a remenar altres idees. També haver de recordar que el debat que sorgisca la imatge final del model de negoci creat per totes les notes autoadhesives és tan important com el resultat. La discussió sobre les notes que s'han de col·locar o llevar del llenç i sobre com un element afecta els altres proporciona als participants un coneixement exhaustiu del model de negoci i la seua dinàmica. Així, una nota no és un simple tros de paper on es representa un mòdul del model negoci, sinó que és un vector del debat estratègic.

- Visualització amb dibuixos. Els dibuixos poden tindre una força inclús major que les notes autoadhesives, ja que les persones reaccionen més enèrgicament davant d'una imatge que davant d'una paraula. Les imatges envien un missatge instantani. Un senzill dibuix pot expressar idees l'explicació del qual requeriria moltes paraules. Els esquemes i els dibuixos poden marcar la diferència en diversos sentits. El més obvi és l'explicació i la comunicació del model de negoci per mitjà de dibuixos senzills. Un altre seria l'esbós d'un client típic i el seu entorn per a reflectir un dels segments de mercat. Este procés activarà un debat més sofisticat i intens que un perfil escrit amb les característiques d'una persona. Finalment, l'esbós de les necessitats d'un segment de mercat resulta un mètode eficaç per a explorar diferents tècniques visuals. Probablement estos dibuixos desencadenaran un debat constructiu del que sorgiran noves idees de model de negoci.



Imatge 15.
Visualització amb
dibuixos. Font:
Internet.

A continuació veurem quatre processos que el pensament visual ajuda a millorar:

- Captació de l'essència.
 - Gramàtica visual. El llenç de model de negoci és un mapa conceptual que funciona com un idioma visual amb la seua respectiva gramàtica. En ell s'indica la informació que s'ha d'incloure en el model i on es proporciona una guia visual i textual amb tota la informació necessària per a esbossar un model de negoci.

- Visió Global. Al dibuixar tots els elements del llenç s'ofereix una visió global i immediata d'un model de negoci. Els dibuixos proporcionen just la informació necessària per a captar la idea, sense detalls que puguen distraure de l'essència. El llenç de model de negoci simplifica visualment la realitat d'una empresa amb tots els seus processos, estructures i sistemes.
 - Coneixement de les relacions. Per a comprendre un model de negoci no n'hi ha prou amb conèixer els elements que ho componen, sinó que és necessari captar les interdependències entre els elements. Estes interdependències s'expressen millor amb imatges que amb paraules, especialment quan hi ha diversos elements i relacions involucrats.
- Millora del diàleg.
 - Punt de referència comuna. Tots tenim idees preconcebudes, per la qual cosa mostrar una imatge on eixes premisses tàcites es convertisquen en informació explícita contribueix a un diàleg més eficaç. En la imatge, el model de negoci és un objecte tangible i permanent, un punt de referència per als participants. El nombre d'idees que podem retindre en la memòria a curt termini és limitat, per la qual cosa és fonamental representar gràficament els models de negoci per a promoure un debat eficaç. Inclús els models més senzills comptes amb uns quants mòduls i interrelacions.
 - Idioma comú. El llenç de model de negoci és un idioma visual comú que, a més de servir com a punt de referència, proporciona un vocabulari i una gramàtica perquè les persones s'entenen millor.
 - Consens. La visualització dels models de negoci com un grup és la forma més eficaç per a arribar a un consens.
 - Exploració d'idees.
 - Desencadenants d'idees. La construcció d'un model de negoci es regeix pel mateix principi. Les idees anotades en el llenç donen lloc a idees noves. El llenç passa a ser una ferramenta que posa el diàleg d'idees a disposició de persones que treballen en les seues idees o de grups que col·laboren en la generació d'idees.
 - Joc. Un model de negoci visual també dóna peu al joc. Amb els elements del model visibles en una paret, en forma de notes autoadhesives, pots comprovar que succeeix al llevar determinats elements o inserir uns altres de nous. Un model visual t'ajuda a reflexionar sobre l'impacte global de modificar l'un o l'altre element.

- Millora de la comunicació.
 - Divulgació d'informació en tota l'empresa. Quan es tracta d'explicar un model de negoci i els seus elements més importants, una imatge val més que mil paraules. Totes les persones que formen part d'una empresa han d'entendre el seu model de negoci, ja que totes tenen el potencial de contribuir a la seua millora.
 - Venda interna. En les empreses, és freqüent que les idees i els plans tinguin que << vendre's >> a diferents unitats internes per a aconseguir el seu suport o fons. Una bona història visual que reforci el discurs pot augmentar les teues possibilitats d'èxit.
 - Venda externa. De la mateixa manera que els empleats han de << vendre >> les idees internament, els empresaris que té plans basats en els nous models de negoci han de << vendre'ls >> a altres empreses o persones, com inversors o possibles col·laboradors. Una imatge que tinga força augmenta substancialment les possibilitats d'èxit.

El valor dels prototips (creació de prototips). Els prototips són una potent ferramenta per al desenvolupament de model de negoci i innovadors. Igual que el pensament visual, este mètode converteix els conceptes abstractes en tangibles i facilita l'exploració d'idees noves. La creació de prototips procedeix dels àmbits del disseny i l'enginyeria, on s'utilitza profusament en el disseny de productes, l'arquitectura i el disseny d'interacció. En la gestió empresarial no és tan habitual, donada la naturalesa més intangible del comportament i l'estratègia empresarials. Els prototips s'utilitzen des de fa temps en el punt de convergència de l'empresa i el disseny. A continuació s'explica com els prototips poden fer una contribució important al disseny de models de negoci.

Dissenyadors de productes, arquitectes i enginyers utilitzen un mateix terme, << creació de prototips >>, però tots ho entenen d'una manera diferent. Els prototips de models de negoci potencials són ferramentes que tenen com a objectiu el debat, l'anàlisi i la correcció d'un concepte. Un prototip de model de negoci pot cobrar la forma d'un simple esbós, un concepte molt estudiat descrit en un llenç de model de negoci o un full de càlcul que simula la mecànica financera d'una nova empresa. És important comprendre que un prototip de model de negoci no és necessàriament un esborrany del model de negoci real, sinó una ferramenta per a reflexionar sobre les direccions que podrien prendre el model de negoci.

La creació i manipulació d'un prototip de model de negoci ens obliga a abordar qüestions com l'estructura, les relacions i la lògica de formes que la reflexió i el

debat no permeten. Per a entendre bé els pros i contra de les diferents possibilitats i avançar en la nostra anàlisi, necessitem diversos prototips del nostre model de negoci amb diferents nivells de detall.

- Actitud de disseny. Al crear un prototip d'un model de negoci podem explorar determinats aspectes d'una idea com, per exemple, fonts d'ingressos noves. Els participants estudien els diversos elements d'un prototip a mesura que ho construeixen i comenten. Els prototips de models de negoci varien en escala i nivell de detall. És important reflexionar sobre diversos models de negoci possibles abans de desenrotllar un pla de negoci per a un model específic.
- Prototips a diferents escales. En l'àmbit de l'arquitectura o el disseny de productes, és fàcil entendre a què es referix la creació de prototips amb diferents escales, ja que es parla d'elements físics. Esta mateixa escala i variació de grandària es pot aplicar a la creació de prototips de models de negoci, encara que de forma més conceptual. Un prototip de model de negoci pot ser qualsevol cosa, des d'un ràpid esbós d'una idea en un tovalló fins a un llenç de model de negoci detallat o un model de negoci llest per a la seua comprovació.

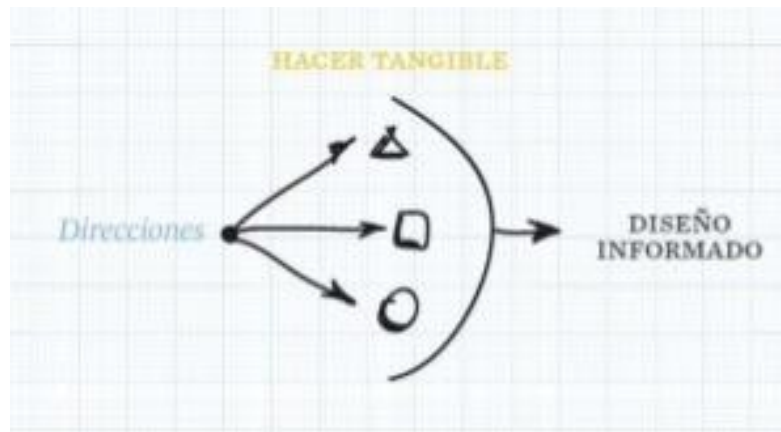


Imatge 16. Prototips a diferents escales. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

El valor de la narració d'històries. La narració d'històries és un art infravalorat i poc utilitzat en el món dels negocis. Vegem per què pot ser una ferramenta potent per a materialitzar un model de negoci nou. La descripció i la comprensió dels models de negocis nous o innovadors poden resultar complicades a causa de la seua naturalesa. Estos models desafien el statu quo amb organitzacions inusuals dels elements i obliguen als receptors a obrir la seua ment a noves possibilitats. La reticència és una de les possibles reaccions a un model desconegut, per la qual cosa és fonamental descriure-ho de forma adequada.

Disseny de models de negoci basat en escenaris. Els escenaris poden ser guies útils per a orientar el disseny de nous models de negoci o la innovació a partir de models existents. Igual que el pensament visual, la creació de prototips i la narració d'històries, els escenaris converteixen l'abstracte en tangible. La seua funció principal és aportar al procés de desenrotllament del model de negoci un context de disseny específic i detallat.

Ací comentarem dos tipus d'escenaris. En el primer es descriuen diversos aspectes relacionats amb el client: com s'utilitzen els productes o servicis, quins tipus de clients els utilitzen o quines són les preocupacions, els desitjos i els objectius dels clients. Estos escenaris es basen en aportacions de clients, però van un pas més enllà a l'incorporar informació sobre els clients en una sèrie d'imatges concretes i definides. Al descriure una situació específica, l'escenari fa tangible l'aportació del client. En un segon tipus d'escenari es descriu l'entorn en què un model de negoci competirà en el futur. L'objectiu no és predir el futur, sinó imaginar diversos futurs amb detalls concrets. Este exercici ajuda als innovadors a reflexionar sobre el model de negoci més adequat per als diferents futurs.

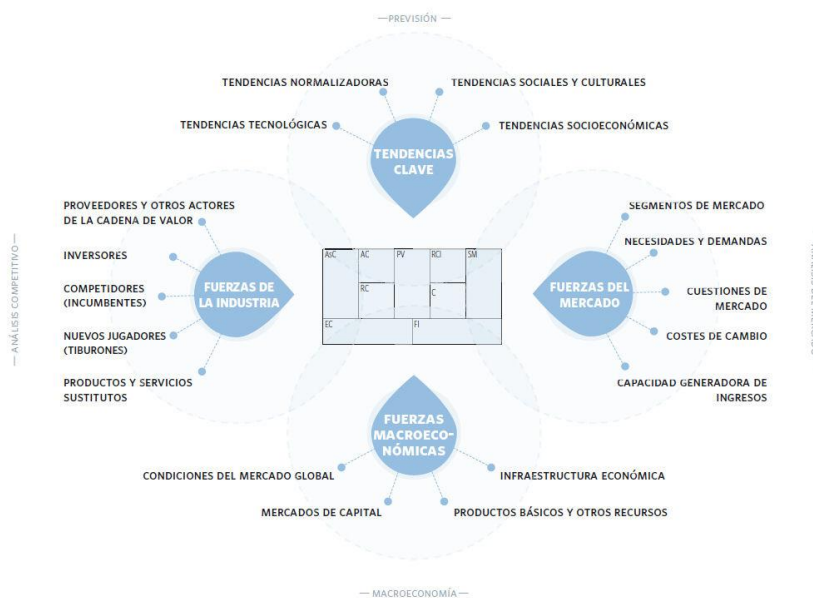


Imatge 17. Models de negoci amb escenaris. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

L'estratègia. En este apartat veurem com reinterpretar l'estratègia a través de la lent del llenç de model de negoci. La reinterpretació et farà qüestionar constructivament els models de negoci establits i analitzar de forma estratègica l'entorn d'actuació del teu model. A continuació estudiarem quatre àrees estratègiques: l'entorn del model de negoci, l'avaluació de models de negoci, una perspectiva de model de negoci sobre l'estratègia de l'oceà blau i la gestió de diversos models de negoci en una mateixa empresa.

Entorn del model de negoci. Els entorns de negoci es dissenyen i apliquen en entorns específics. Un coneixement profund de l'entorn de l'empresa ajudarà a concebre models de negoci més fort i competitiu.

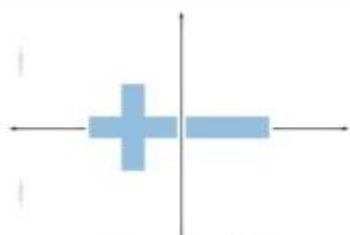
Donada la creixent complexitat del panorama econòmic, la major incertesa i les considerables disruptcions del mercat, l'anàlisi constant de l'entorn ha cobrat rellevància. La comprensió dels canvis que es produeixen en l'entorn t'ajudarà a adaptar el model a les forces externes amb major eficàcia.



Taula 1. Entorn del model de negoci. Font: Llibre “Generación de modelos de negocio” d’Alexander Osterwalder.

Com hauria d'evolucionar el model de negoci en vista del canviant entorn? Un model de negoci competitiu que funciona en l'entorn actual podria quedar-se obsolet o antiquat demà, per la qual cosa és necessari que entenguem millor l'entorn d'un model com podria evolucionar. No hi ha dubte que el futur és incert i l'entorn empresarial està ple de complexitats, incertesa i possibles disruptcions. No obstant això, és possible formular una sèrie d'hipòtesis sobre el futur que ens guien en el disseny dels models de negoci del futur. Les premisses sobre l'evolució de les forces del mercat, les forces de la indústria, les tendències clau i les forces macroeconòmiques ens proporcionen un espai de disseny en què desenrotllar possibles opcions de model de negoci i prototips per al futur.

Avaluació de models de negoci. L'avaluació freqüent del model de negoci és



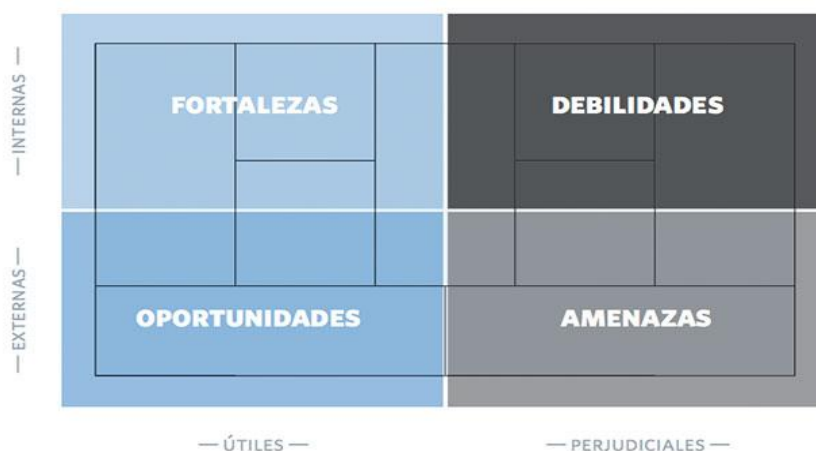
Imatge 18. Avaluació del model de negoci. Font: Llibre “Generación de modelos de negocio” d’Alexander Osterwalder.

una activitat de gestió important que permet a les empreses avaluar la seua posició en el mercat i adaptar-se en funció dels resultats. Esta revisió podria ser el punt de partida d'una millora gradual del model de negoci o inclús podria propiciar una iniciativa d'innovació del model de negoci.

- Anàlisi DAFO detallat dels diferents mòduls. L'avaluació de la integritat general del model de negoci és fonamental. Açò es pot aconseguir combinant la tradicional anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats) amb el llenç del model de negoci. L'anàlisi DAFO proporciona quatre punts de vista per a l'avaluació dels elements d'un model de negoci i el llenç de model de negoci, al seu torn, proporciona el format necessari per a un debat estructurat.

Molts empresaris estan familiaritzats amb l'anàlisi DAFO, que serveix tant per a estudiar els punts dèbils i forts d'una empresa com per a identificar les possibles amenaces i oportunitats. Es tracta d'una ferramenta interessant per la seua senzillesa, però que no orienta sobre els aspectes que han de ser objecte d'anàlisi, per la qual cosa pot portar a debats superficials. A vegades els resultats obtinguts no són d'utilitat, per la qual cosa els directius ho han deixat un poc de costat. No obstant això, combinant amb el llenç de model de negoci, l'anàlisi DAFO permet realitzar una avaluació rigorosa del model de negoci d'una empresa i els seus mòduls.

- Ús dels resultats de l'anàlisi DAFO per a dissenyar noves opcions de model de negoci. Una anàlisi DAFO estructurat del model de negoci genera dos resultats: ofereix una instantània de l'estat actual (punts dèbils i punts forts) i suggereix algunes trajectòries per al futur (oportunitats i amenaces) . Esta valuosa informació pot ajudar-te a dissenyar noves opcions de model de negoci per a l'empresa. L'anàlisi DAFO és una part important del procés de disseny de prototips de models de negoci i, amb sort, d'un nou model de negoci que podràs aplicar en el futur.



Taula 2. Anàlisi DAFO per al model de negoci. Font: Llibre “*Generación de modelos de negocio*” d'Alexander Osterwalder.

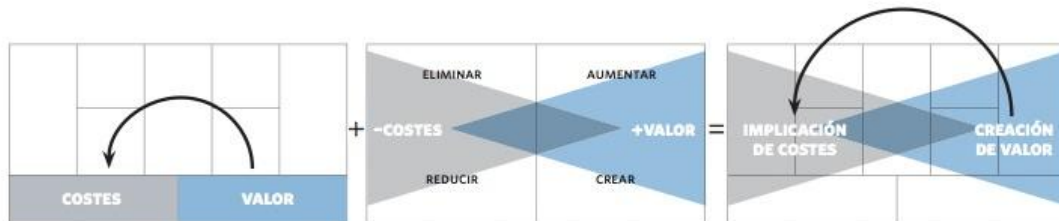
Perspectiva dels models de negoci sobre l'estratègia de l'oceà blau. En este apartat combinem les ferramentes del model de negoci amb l'estratègia de l'oceà blau, un concepte encunyat per Kim i Mauborgne en el seu llibre L'estratègia de l'oceà blau. El llenç de model de negoci és una extensió perfecta de les ferramentes analítiques que ens presenten Kim i Mauborgne i la seua combinació proporciona un marc propi per al qüestionament de models de negoci incumbents i la creació de models nous més competitius.

L'estratègia de l'oceà blau és un mètode potent per a avaluar les propostes de valor i els models de negoci, així com per a explorar nous segments de mercat. El llenç de model de negoci complementa l'oceà blau amb una imatge general que ens ajuda a entendre l'impacte de la modificació parcial d'un model en les altres parts. En poques paraules, l'estratègia de l'oceà blau consisteix a crear indústries completament noves a través de la diferenciació fonamental, en compte de competir en sectors existents modificant els models establits. L'objectiu és augmentar el valor que obtenen els clients per mitjà de la creació d'avantatges i servicis nous alhora que s'eliminen els components o servicis menys valuosos per a reduir costos.



Imatge 19. Oceà blau. Font: Llibre “Generación de modelos de negocio” d’Alexander Osterwalder.

- Combinació de l'esquema de l'estratègia de l'oceà blau amb el llenç de model de negoci.



Imatge 20. Oceà blau amb el llenç. Font: Llibre “*Generación de modelos de negocio*” d'Alexander Osterwalder.

- Llenç de model de negoci. El llenç de model de negoci es divideix en dos parts: la dreta, centrada en el valor i els clients, i l'esquerra, basada en el cost i la infraestructura. La modificació dels elements situats a la dreta té certes implicacions per als elements del costat esquerre.
- Innovació en valor. L'estratègia de l'oceà blau consisteix a augmentar el valor i reduir els costos de forma simultània. Per a això, és necessari identificar els elements de la proposta de valor que es poden eliminar, reduir, augmentar o crear des de zero. El primer objectiu és la reducció de costos per mitjà de la disminució o l'eliminació dels components o servicis menys valuosos; el segon, la millora o creació de components i servicis d'alt valor que no augmenten massa la base de costos.
- Combinació d'ambdós mètodes. La combinació de l'estratègia de l'oceà blau i el llenç de model de negoci et permet analitzar de forma sistemàtica el grau d'innovació d'un model de negoci. Pots plantejar les preguntes de l'esquema de les quatre accions (eliminar, crear, reduir, augmentar) amb relació a cada un dels mòduls del model de negoci i, immediatament, identificar les seues implicacions per als altres components del model.

Anàlisi del llenç amb l'esquema de les quatre accions. La combinació de les ferramentes de l'estratègia de l'oceà blau i el llenç de model de negoci proporciona una base sòlida per a l'anàlisi del model de negoci des de la perspectiva de la creació de valor, el client i l'estructura de costos. Ací proposem tres perspectives diferents que són un punt de partida ideal per a estudiar el model de negoci amb l'esquema de les quatre accions. Els canvis que realitzes en els punts de partida et permetran analitzar el seu impacte en les altres àrees del llenç de model de negoci.



Taula 3. Anàlisi amb les quatre accions. Font: Llibre "*Generación de modelos de negocio*" d'Alexander Osterwalder.

- Estudi de l'impacte sobre els costos. Identifica els elements més cars de la infraestructura i comprova què succeeix si els elimines o redueixes. Després, identifica les inversions en infraestructura que podries fer i analitza el valor que afegirien.
- Estudi de l'impacte sobre la proposta de valor. Utilitza les quatre preguntes de l'esquema de les quatre accions per a iniciar la transformació de la proposta de valor. Al mateix temps, valora el seu impacte en els costos i esbrina quins elements deuries o podries canviar amb relació al valor (canals, relacions, fonts d'ingressos i segments de mercat).
- Estudi de l'impacte sobre els clients. Aplica les quatre preguntes de l'esquema a cada un dels mòduls del model de negoci relatius al client: canals, relacions i fonts d'ingressos. Analitza què succeeix en l'àmbit dels costos si elimines, redueixes, augmentes o crear elements de valor.

Gestió de diversos models de negoci. Hi ha visionaris, revolucionaris i provocadors - tant emprenedors com treballadors d'empreses establides - generant models de negoci innovadors en tot el món. Els emprenedors s'enfronten al repte de dissenyar i aplicar amb èxit un model de negoci nou; per la seua banda, les empreses establides s'enfronten a una tasca igual d'exigent: com aplicar i gestionar nous models de negoci sense deixar de costat els existents.

L'aplicació d'un model de negoci nou en una empresa establida pot ser molt difícil, ja que el nou model pot qüestionar o inclús competir amb els models existents. Potser el nou model necessite una cultura empresarial diferent o que es dirigisca a possibles clients que abans l'empresa no tenia en compte.

El procés. En este capítol es lliguen els conceptes i les ferramentes del llibre a fi de simplificar la tasca de configuració i posada en marxa d'una iniciativa de disseny de model de negoci. Proposem un procés de disseny de model de negoci genèric que podràs adaptar a les necessitats específiques de la teua empresa.

Procés de disseny de models de negoci. El procés que descrivim ací ofereix un punt de partida que quasi qualsevol empresa pot fer seu i personalitzar. Este procés té cinc fases: mobilització, comprensió, disseny, aplicació i gestió. Primer, s'ofereix una descripció general de cada una de les fases, que després

s'estudien des de la perspectiva de l'empresa consolidada, ja que la innovació en models de negoci en empreses que ja tenen un o més models de negoci en marxa està subjecta a més factors. La innovació en models de negoci pot tindre quatre objectius: satisfer necessitats desateses del mercat; comercialitzar noves tecnologies, productes o servicis; millorar, desbaratar o transformar un mercat existent amb un model de negoci millor, i crear un mercat totalment nou.

Punt de partida per a la innovació en models de negoci.

- Innovació i disseny de models de negoci. Satisfacció del mercat: satisfer una necessitat desatesa del mercat. Comercialització: comercialitzar una tecnologia, producte o servici nou, o explotar una propietat intel·lectual existent.

Millora del mercat: millorar o desbaratar un mercat existent. Creació d'un mercat: crear un tipus de negoci totalment nou. Reptes: Trobar el model adequat, Comprovar el model abans de la seua aplicació en el món real, Persuadir al mercat perquè adopti el nou model, Adaptar el model constantment en funció de la resposta del mercat i, Gestionar els punts d'incertesa.

- Factors específics de les organitzacions consolidades. Reactiu: naix arran d'una crisi amb el model de negoci existent. Adaptatiu: ajust, millora o defensa del model de negoci existent. Expansionista: llançament d'una tecnologia, producte o servici nou. Pro actiu /Exploratori: preparació per al futur. Reptes: Generar mercat per a nous models, Coordinar els models antics i nous, Gestionar els interessos creats i, centrar-se en els resultats a llarg termini.

Actitud de disseny. El repte que planteja la innovació en models de negoci és la seua falta d'orde i imprevisibilitat, a pesar dels intents d'aplicació d'un procés. Per a innovar és necessari tindre capacitat per a gestionar l'ambigüitat i els punts d'incertesa fins a arribar a una solució adequada, la qual cosa requereix temps.

Este enfocament es coneix com <<actitud de disseny>> i no té res a veure amb l'actitud de presa de decisions prevalent en la gestió empresarial tradicional. Fred Collopy i Richard Boland, de la Weatherhead School of Management, expliquen este punt amb eloqüència en el seu article <<Desing Matters>> [<<El disseny importa>>] del llibre *Managing as Designing*. Els autors afirmen que l'actitud de presa de decisions assumeix que és fàcil trobar alternatives i que la dificultat consisteix en l'elecció de l'alternativa adequada. No obstant això, l'actitud de disseny assumeix que la dificultat resideix en el disseny d'una alternativa adequada i que, una vegada que s'ha aconseguit, l'elecció de l'alternativa és una tasca trivial. Esta distinció és especialment rellevant per a la

innovació de models de negoci: una anàlisi en profunditat no sempre té com resultat un model de negoci nou i satisfactori.



Imatge 21. Actitud de disseny. Font: Llibre “Generación de modelos de negocio” d’Alexander Osterwalder.

Cinc fases. El procés de disseny de models de negoci que proposem té cinc fases: mobilització, comprensió, disseny, aplicació i gestió. La progressió a través d’aquestes fases no sol ser tan lineal com s’indica. En concret, les fases de comprensió i disseny solen discórrer en paral·lel: pots començar a crear prototips de models de negoci, a manera d’idees preliminars per al model de negoci, en la fase de comprensió. Així mateix, la creació de prototips durant la fase de disseny pot generar idees noves que requerisquen una investigació addicional o un repàs de la fase de comprensió.

Per a acabar, l’última fase (gestió) consisteix en l’administració constant del model de negoci. En l’entorn actual, és preferible assumir que la majoria dels models de negoci, inclús els que triomfen, tenen una vida útil curta. Si tenim en compte la inversió que suposa per a una empresa la generació d’un model de negoci, resulta lògic ampliar la seua vida útil per mitjà d’una gestió i un desenrotllament continuats, fins que necessite una reforma completa. La gestió de l’evolució del model revelarà quins components continuen sent rellevants i quins s’han quedat obsolets. A continuació s’indica, per a cada una de les fases del procés, l’objectiu, l’enfocament i la descripció.

	MOBILITZACIÓ	COMPRENSIÓ	DISSENY	APLICACIÓ	GESTIÓ
OBJECTIU	Preparació d'un projecte de disseny de model de negoci d'èxit.	Investigació i anàlisi dels elements necessaris per al disseny del model de negoci.	Adaptació i modificació del model de negoci segons la resposta de mercat.	Aplicació efectiva del prototip de model de negoci.	Adaptació i modificació del model de negoci segons la reacció del mercat.
ENFOCAMENT	Preparació del escenari.	Immersió.	Anàlisi.	Execució.	Evolució.
DESCRIPCIÓ	Reunir tots els elements necessaris per a dissenyar amb èxit un model de negoci. Informa sobre la necessitat d'un model de negoci nou, descriu la motivació que s'amaga darrere del projecte i estableix un idioma comú per a la descripció, el disseny, l'anàlisi i el debat de models de negoci.	Recopila informació, entrevista a experts, estudia als clients potencials i identifica els problemes i necessitats.	Converteix la informació i les idees de la fase anterior en prototips de model de negoci que es puguen explorar i comprovar. Després analitza a fons el model de negoci, selecciona el disseny que millor complisca les expectatives.	Aplica el disseny de model de negoci seleccionat.	Estructura el sistema de gestió de manera que el model de negoci se supervise, avalue i adapte o transforme contínuament.

Taula 4. Procés de disseny del model de negoci. Font: Elaboració pròpia.

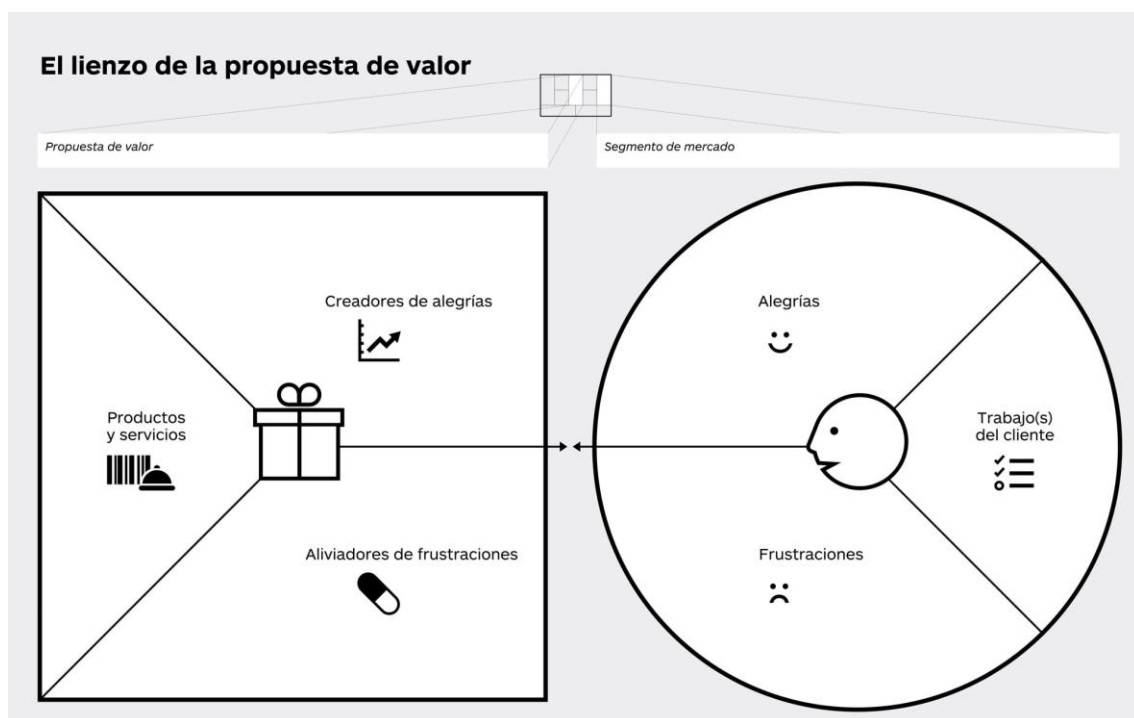
2.3. Proposta de Valor.

Amb el suport del llibre <<Dissenyant la proposta de valor>> d'Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda i Alan Smith, veurem com crear els productes i servicis que els clients estan esperant.

El llibre consta de quatre apartats els quals a continuació exposarem.

El llenç. El llenç de la proposta de valor té dos costats. Amb el perfil del client aclareixes la comprensió que té sobre ell. Amb el mapa de valor descrius com pretens crear valor per a eixe client. Aconseguixes la randa entre els dos quan ambdós coincideixen.

Definició de Proposta de Valor: Descripció dels beneficis que poden esperar els clients dels teus productes i servicis.



Llenç 2. Llenç de la proposta de valor. Font: Llibre "Diseñando la propuesta de valor" d'Alexander Osterwalder.

Perfil del client.

- Treballs del client. Els treballs descriuen les activitats que els clients intenten resoldre en la seua vida laboral o personal. Podrien ser les tasques que intenten acabar, els problemes que intenten solucionar, o les

necessitats que intenten satisfer. Distingeix entre els tres tipus de treballs que el client vol resoldre i els treballs de suport.

- Treballs funcionals. Aquells en què els clients intenten realitzar o acabar una tasca específica, o solucionar un problema.
- Treballs socials. Aquells en què els clients volen quedar bé, guanyar poder o estatus. Estos treballs descriuen com volen que els perceben els altres.
- Treballs personals/emocionals. Aquells en què els clients busquen aconseguir un estat emocional específic.
- Treballs de suport. Els clients també realitzen treballs de suport en el context relacionat amb l'adquisició i el consum de valor, ja sigui com a consumidors o com a professionals. Estos treballs sorgeixen de tres papers diferents. Són els següents: Comprador de valor; Treballs relacionats amb la compra de valor, Cocreador de valor; Treballs relacionats amb la creació de valor amb la teua empresa, Transferidor de valor; Treballs relacionats amb el fi del cicle de vida d'una proposta de valor.

Context del treball. Els treballs del client solen dependre del context específic en què es realitzen, que pot imposar determinades restriccions o limitacions. Importància del treball. És important reconèixer que no tots els treballs tenen la mateixa importància per al client. Hi ha alguns que són més importants en la seua vida, ja que no resoldre'ls podria ocasionar greus conseqüències. Altres són insignificants perquè al client li importen més altres coses. A vegades considerarà crucial un treball perquè ocorre ben sovint o perquè donarà com resultat quelcom desitjat o quelcom no desitjat.

- Frustracions del client. Les frustracions descriuen el que molesta als clients abans, durant i després d'intentar resoldre un treball o, simplement, la qual cosa els impedeix resoldre-ho. També descriuen els riscos, és a dir, els potencials resultats negatius relacionats de resoldre malament un treball o directament no resoldre-ho. Tracta d'identificar tres tipus de frustracions del client i com poden de severes ser:
 - Característiques, problemes i resultats no desitjats. Les frustracions són funcionals, socials o secundàries. També poden comportar sensacions no desitjades.
 - Obstacles. Els elements que impedeixen que els clients comencen un treball o que els fan anar més lents.
 - Riscos. El que podria eixir malament i tindre importants conseqüències negatives.

Intensitat de les frustracions. Per al client, una frustració pot ser extrema o moderada, de mode semblant a què els treballs poden ser importants o insignificants.

- Alegries del client. Les alegries descriuen els resultats i beneficis que volen els clients. Algunes són necessàries, esperades, desitjades, i altres serien una sorpresa. Entre elles s'inclouen la utilitat funcional, les alegries socials, les emocions positives i els estalvis en costos. Tracta d'identificar quatre tipus d'alegries des del punt de vista dels resultats i beneficis:
 - Alegries necessàries. Es tracta d'alegries sense les quals una solució no funcionaria.
 - Alegries esperades. Són alegries relativament bàsiques que esperem d'una solució inclús quan podria funcionar sense elles.
 - Alegries desitjades. Les que van més enllà del que esperem d'una solució, però que ens encantaria tindre si poguérem. Solen ser alegries que els clients mencionarien si els preguntaren.
 - Alegries inesperades. Aquelles que van més enllà de les expectatives i desitjos dels clients. Ni tan sols les mencionarien si els preguntares.

Rellevància de l'alegria. Una alegria pot resultar essencial o agradable per al client, de la mateixa manera en què les frustracions poden ser extremes o moderades.

Mapa de valor.

Productes i servicis. Es tracta senzillament d'una llista del que ofereixes. Probablement la proposta de valor estarà composta de diversos tipus de productes i servicis:

- Físics/tangibles. Els béns, com els productes manufacturats.
- Intangibles. Productes com els drets d'autor o servicis com el de postvenda.
- Digitals. Productes com les descàrregues musicals o servicis com les recomanacions online.
- Financers. Productes com a fons d'inversió i segurs o servicis com el finançament d'una compra.

Rellevància. És essencial admetre que per als teus clients no tots els productes i servicis tenen la mateixa rellevància. Alguns són essencials per a la proposta de valor, altres són simplement agradables.

- Alleujadors de frustracions. Els alleujadors de frustracions descriuen de manera exacta com els productes i servicis alleugen les frustracions específiques dels teus clients. Resum de manera explícita com pretens

eliminar o reduir algunes de les coses que els molesten abans, durant o després de resoldre un treball, o les que els impedeixen resoldre-ho.

Rellevància. Un alleujador de frustracions pot resultar més o menys valuós per al client. Assegura't de diferenciar entre essencials i agradables. Els primers aplaquen qüestions extremes, normalment de manera radical, i creguen molt valor. Els segons simplement mitiguen frustracions moderades.

- Creadors d'alegries. Els creadors d'alegries descriuen com els teus productes i servicis creguen alegries per al client. Resum de manera explícita com pretén produir resultats i beneficis que el client espera, desitja o amb els que se sorprendria, entre els que s'inclouen la utilitat funcional, les alegries socials, les emocions positives i l'estalvi de costos. Rellevància. Un creador d'alegries pot produir resultats i beneficis més o menys rellevants per al client, igual que hem vist amb els alleujadors de frustracions. Assegura't de diferenciar entre essencials i agradables.

Randa (Encaix). A la randa s'arriba quan els clients s'il·lusionen amb la proposta de valor, quelcom que ocorre quan abordes treballs importants, alleuges frustracions extremes i cregués alegries essencials per a ells.

- Tres tipus de Randa. Buscar la randa és el procés que consisteix a dissenyar la proposta de valor de productes i servicis que cobreixen treballs, frustracions i alegries que realment importen als clients. La randa entre el que ofereix una empresa i el que volen els clients és el primer requisit per a aconseguir una proposta de valor d'èxit. Té lloc en tres etapes. La primera es dona quan identifiquis treballs, frustracions i alegries rellevants del client que creus que pots abordar amb la teua proposta de valor. La segona ocorre quan els clients reaccionen de manera positiva a la teua proposta de valor i esta troba tracció en el mercat. Entre els emprenedors, a açò se l'anomena randa problema - solució i randa producte -mercat, respectivament. La tercera succeeix quan trobes un model de negoci escalable i rendible.
- Perfils del client de B2B. Les propostes de valor en transaccions d'empres a empresa (B2B) solen implicar a unes quantes parts interessades en la busca, avaluació, compra i ús d'un producte o servicis. Cada una d'elles té un perfil amb treballs, frustracions i alegries diferents. Les parts interessades poden decantar la decisió de compra en una o altra direcció. Identifica els més importants i esbossa un llenç de proposta de valor per a cada un d'ells. Els perfils varien segons el sector i la grandària de l'organització, però solen incloure els papers següents:

- Agregats.
 - ❖ Proposta de valor.
 - ❖ Segment de negoci.

- Desagregats. Proposta de valor a parts interessades “dins” de l'empresa.
 - ❖ Persones influents. Persones o grups les opinions del qual poden ser importants i als que la persona que pren decisions pot escoltar encara que sigui de manera informal.
 - ❖ Persones que recomanen. Persones que s'encarreguen del procés de busca i avaluació i que fan una recomanació formal a favor o en contra d'una compra.
 - ❖ Compradors comercials. La persona o grup que controla el pressupost i que realitza la compra.
 - ❖ Persones que prenen decisions. La persona o grup responsable de l'elecció d'un producte o servici i d'encarregar la decisió de compra. Solen tindre l'última paraula sobre el pressupost.
 - ❖ Usuaris finals. Els beneficiaris finals d'un producte o servici. Els usuaris finals poden ser passius o actius depenent del que hagen de dir en la decisió i el procés de compra.
 - ❖ Sabotejadors. Persones o grups que poden obstruir o fer descarrilar el procés de busca, avaluació i compra d'un producte o servici.

Descomponent la família. Les propostes de valor per al consumidor també poden implicar unes quantes parts interessades en la busca, avaluació, compra i ús del producte o servici.

- Randes múltiples. Alguns models de negoci només funcionen amb una combinació de diverses propostes de valor i segments de clients. En eixes situacions, perquè el model de negoci funcioni, és necessari que cada proposta de valor randa amb el seu respectiu segment de clients.
 - Intermediaris. Quan un negoci veng un producte o servici a través d'un intermediari, en realitat necessita complaure dos clients: al final i al propi intermediari. Sense una clara proposta de valor a l'intermediari, potser l'oferta no arribe al client final, o almenys, no amb el mateix impacte.
 - Plataformes. Les plataformes només funcionen quan interactuen dos o més actors i extrauen valor dins del mateix model de negoci interdependent. Es denominen de doble cara quan hi ha dos actors,

i de múltiples cares quan hi ha més de dos. Una plataforma existeix únicament quan totes les cares estan presents en el model.

- Dissenya, prova, repeteix. La busca de propostes de valor que coincidisquen amb treballs, frustracions i alegries del client és un constant anar i vindre entre dissenyar prototips i provar-los. Més que seqüencial, el procés és repetitiu. L'objectiu de <<Dissenyant la proposta de valor>> és provar idees tan ràpid com sigui possible per a aprendre, crear dissenys millors i tornar a provar.

Dissenyar. Impulsa el disseny de la proposta de valor amb possibilitats de prototips per a un dels punts de partida. Dóna forma a les propostes de valor comprnent els clients, selecciona les que es vulguin explorar en profunditat prenent decisions i trobar el model de negoci adequat. Si forma part d'una empresa que ja existeix, descobrir les particularitats de dissenyar en empreses establides.

Possibilitats de prototips.

- Què és el prototipado? Aprofita el moment en què esbosses models d'estudi de la teua idea per a explorar alternatives, donar forma a la teua proposta de valor i trobar les millors oportunitats. En les professions del disseny és habitual crear prototips per a objectes físics. Nosaltres ho apliquem al concepte de les propostes de valor per a explorar possibilitats ràpidament abans de fer proves i crear productes i servicis reals. Definició de prototipado. Pràctica que consisteix a desenrotllar models d'estudi amb pocs diners i de forma ràpida per a descobrir el potencial i la viabilitat de propostes de valor i models de negoci alternatius.
- 10 principis del prototipado. Descobreix el poder del prototipado. Resisteix la temptació de perdre temps i energia perfeccionant una sola direcció. Aprofita els principis que descrivim ací per a explorar múltiples direccions amb la mateixa quantitat de temps i energia. Aprendre més i descobriràs millors propostes de valor. Els principis són: que siguin visuals i tangibles; adopta una ment de principiant; no t'enamores de les primeres idees, crea alternatives; sent-te còmode en un "estat líquid"; comença amb baixa fidelitat, itera i perfecciona; mostra prompte el teu treball, busca la crítica; aprèn més ràpid fracassant abans, nombroses vegades i amb pocs diners; usa tècniques creatives; crea models "Shrek"; fes un seguiment del que aprens, de les noves percepcions i del que progresses.

Punts de partida.

- Per on començar. En contra del que es creu, les grans propostes de valor no sempre han de començar pel client. No obstant això, sí que han d'acabar abordant els treballs, frustracions o alegries que importen als clients.

- Push enfront de Pull. El debat entre l'estratègia push i l'estratègia pull és habitual. La primera estratègia, push, indica que comences el disseny de la teua proposta de valor a partir d'una tecnologia o innovació que posseïques, mentre que amb la segona, pull, comences amb un treball, frustració o alegria manifestos del client. Són dos punts de partida comuna. Considera les dos estratègies com a opcions viables depenent de les teues preferències i context.
 - Impuls a la tecnologia (push) . Comença a partir d'un invent, innovació o recurs (tecnològic) per al que desenrotlles una proposta de valor que aborde un treball, frustració o alegria d'un client. En altres paraules, es tracta d'una solució a la cerca d'un problema. Explora prototips de propostes de valor que es base en els invents, innovacions o recursos tecnològics amb segments de clients que estiguen potencialment interessats. Dissenya un mapa de valor dedicat a cada segment fins que trobes la randa problema -solució.
 - Demanda del mercat (pull) .Comença a partir d'un treball, frustració o alegria del client per al que dissenyes una proposta de valor. En altres paraules, es tracta d'un problema a la cerca de solució.
Aprèn quines tecnologies i altres recursos es necessiten per a cada prototip de proposta de valor dissenyada a fi d'abordar treballs, frustracions i alegries manifestos del client. Re dissenya el teu mapa de valor i ajusta els recursos fins que trobes una solució viable per a abordar els treballs, frustracions i alegries del client.
 - Pull. Identifica treballs de gran valor. Els creadors de grans propostes de valor dominen l'art de centrar-se en els treballs, frustracions i alegries que importen. Com sabràs en quins d'ells centrar-se? Identifica treballs de gran valor preguntant-te si són importants, tangibles, lucratis i si encara no s'han resolt.
 - ❖ Importants. Conte l'èxit o el fracàs del client al resoldre el treball suposa alegries essencials o frustracions extremes respectivament.
 - ❖ Tangibles. Quan les frustracions o alegries relacionades amb un treball es poden experimentar immediatament o sovint, no sols dies o setmanes després.

- ❖ No solucionades. Quan les propostes de valor no ajuden a alleujar frustracions ni a crear alegries desitjades de manera satisfactòria.
- ❖ Lucratives. Quan hi ha molta gent amb el treball que té frustracions i alegries relacionades o un número xicotet de clients està disposat a pagar pel servici Premium.
- ❖ Treballs de valor. Centrar-te en els treballs de gran valor i en les frustracions i alegries relacionades.

Comprendre als clients.

- Sis tècniques per a conèixer millor el client. Per a dissenyar grans propostes de valor és fonamental comprendre la perspectiva del client. A continuació teniu sis tècniques per a començar.
 - El detectiu de dades. Continua avançant en el treball que ja s'ha fet per mitjà de documentació. Potser ja tingues informes d'investigació secundàries i dades de clients que et proporcionen una bona base per a començar. Tingues en compte també dades externes al teu sector industrial i estudia les analogies, els elements oposats i els punts en comú.
 - El periodista. Un mètode fàcil i molt estès per a conèixer millor els clients (potencials) és parlar amb ells. De totes maneres, potser en una entreveres de diguin una cosa, i després es comporten de manera distinta en el món real.
 - L'antropòleg. Observa els clients (potencials) en el món real per a entendre realment com es comporten. Estudia en quins treballs se centren i com els resolen. Anota quines frustracions molesten i quines alegries volen aconseguir.
 - L'imitador. "Sigues tu el client" i utilitza els teus productes i servicis. Posa't durant un dia com a mínim en el seu lloc. Extrau conclusions de la teua experiència com a client (insatisfet).
 - El cocreador. Integra els clients en el procés de creació de valor i aprèn d'ells. Treball al seu costat per a explorar i desenrotllar idees noves.
 - El científic. Convida als clients a participar (conscientment o inconscientment) en un experiment. Aprèn amb el resultat.

Prendre decisions.

- Compren el context. Les propostes de valor i els models de negoci sempre es dissenyen en un context. Redueix el zoom dels models per a identificar l'entorn en què estàs dissenyant i prenent decisions sobre els prototips que vols realitzar. Entre altres elements, l'entorn està format per la

competència, el canvi tecnològic, les limitacions legals, el canvi en els desitjos del client.

- Dissenyant la proposta de valor enfront dels competidors. Anem a centrar-nos en un element del teu disseny i entorn de presa de decisions: els teus competidors. Avalua com rendeix la teua proposta de valor en comparació amb les de la competència analitzant-les en un llenç estratègic.
- Evita l'assassinat cognitiu per a obtenir millor feedback. Presenta la teua proposta de valor per a recopilar feedback, aconseguir aprovació i complementar l'avaluació més analítica que hem vista fins ara. Quan presents les teues idees, assegura't de traure'ls el major profit explicant-les amb senzillesa i coherència. Seria una pèrdua de temps i de recursos concentrar tota la teua energia a dissenyar propostes de valor destacables per a després presentar-les de manera convincent arribat el moment.

És fonamental que presents les teues idees i llenços de forma clara i tangible al llarg de tot el procés de disseny. Presenta prototips toscos, quan estan en la fase inicial, abans de polir-los per a aconseguir l'aprovació per part de les diferents parts interessades. Dedicat a perfeccionar les presentacions en una fase posterior del procés de disseny.

Un dels aspectes més importants de presentar propostes de valor és transmetre missatges tenint la intenció dels treballs, frustracions i alegries del client. No benes només característiques, pensa com ajuda la teua proposta de valor a resoldre treballs importants, acabar amb frustracions extremes i crear alegries essencials.

Trobar el model de negoci adequat.

- Crea valor per al teu client i per al teu negoci. Per a crear valor per al teu negoci, has de crear valor per al teu client. Per a crear valor per al teu client de manera sostenible, has de crear valor per al teu negoci. Inevitablement, un negoci que genera menys ingressos dels despeses en què incorre desapareixerà, inclús comptant amb la proposta de valor més reeixida. Esta secció mostra que encertar amb el model de negoci i la proposta de valor és un procés que cal repetir una vegada i una altra fins a donar en el clau.
- Proves d'estrès amb xifres: una il·lustració medico tècnica. Una gran proposta de valor sense un model financerament sòlid no et permetrà arribar molt lluny. En el pitjor dels casos fracassaràs perquè el teu model de negoci incorre en més despeses dels ingressos que produeix. No obstant això, fins als models de negoci que funcionen bé poden produir resultats substancialment diferents.

Dissenyar en empreses establertes.

- Adopta l'actitud adequada per a inventar o millorar. Les empreses existents han de millorar les seues actuals propostes de valor i crear noves de manera pro activa. Procura comprendre en quin extrem de l'espectre et trobes al principi d'un projecte concret, ja que cada un exigeix actituds i processos distints. Les grans empreses tindran una cartera de projectes que cobrisquen tot l'espectre, des dels projectes que cobrisquen tot l'espectre, des dels projectes que cal millorar fins als quals estan per inventar.
 - Terme mitjà: ampliar. Una situació comuna en l'espectre que va de millorar a inventar és la necessitat de trobar motors de creixement nous sense invertir en canvis significatius en l'actual model de negoci. Açò sol ser necessari per a rendibilitzar inversions en models i plataformes existents. L'objectiu és buscar propostes de valor noves que amplien el model de negoci en què es basen sense haver de modificar massa aspectes.

Provar. Redueix el risc i la incertesa de les teues idees per a propostes de valor noves i millorades decidint què provar. Després, comença fent proves pas a pas i saca conclusions de la biblioteca d'experiments abans de reunir-ho tot i mesurar el teu progrés.

- Comença a experimentar per a reduir el risc. Quan comences a explorar idees noves, sols trobar-te en un estat de màxima incertesa. No saps si les teues idees funcionaran. Polir-les en un pla de negoci no farà que tingues més possibilitats de tindre èxit. És millor que facis proves amb experiments barats per a aprendre i reduir la incertesa. Després, a mesura que vages guanyant certesa, pots anar augmentant el gasto en experiments, prototips i pilots. Posa a prova tots els aspectes dels llenços de la proposta de valor i del model de negoci passant per tots els elements, des dels clients fins als socis.
- Els plans de negoci enfront dels processos d'experimentació. Abans, el primer pas en qualsevol aventura empresarial era redactar un pla de negoci. Ara sabem més. Els plans de negoci són documents magnífics que funcionen en un entorn conegut amb la certesa suficient. Desgraciadament, en les noves aventures empresarials solen haver-hi un alt nivell d'incertesa. Per això, provar les idees de manera sistemàtica per a descobrir què funciona i què no és un enfocament molt millor que escriure un pla. Fins a es podria afirmar que els plans maximitzen el risc. La seua naturalesa sense imperfeccions crega la il·lusió que amb una bona execució poc pot eixir malament. Així i tot, les idees canvien radicalment des del seu

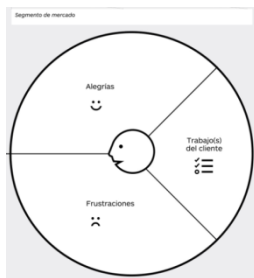
naixement fins que estan llestes per a eixir al mercat i, ben sovint, moren pel camí. Has d'experimentar, aprendre i adaptar-te per a gestionar esta canvi i anar reduint el risc i la incertesa gradualment. Este procés d'experimentació, es coneix com a desenrotllament de clients i Lligen Startup.

- 10 principis de les proves. Aplicar estos deu principis quan comences a provar les teues idees per a propostes de valor amb una sèrie d'experiments. Un bon procés d'experimentació genera dades del que funciona i el que no. També et permetrà adaptar i canviar les teues propostes de valor i models de negoci i reduir el risc i la incertesa de manera sistemàtica.
 - Assumeix que les dades superen les opinions. Les dades (del mercat) superen sigui el que sigui que pensen el teu cap, els teus inversors, tu o qualsevol altre.
 - Aprèn més ràpid i redueix el risc acceptant el fracàs. Provar idees inclou el fracàs. No obstant això, fracassar per pocs diners i en poc de temps contribueix a aprendre, quelcom que redueix el risc.
 - Fes proves prompte i perfecciona després. Recopila informació amb experiments barats i en la seua fase inicial, abans d'haver pensat cada detall o descrit les teues idees profusament.
 - Experiments \neq realitat. Recorda que els experiments són una lent a través de la qual intentes comprendre la realitat. Són un bon indicador, però són diferents de la realitat.
 - Equilibra aprenentatge i visió. Integra els resultats de les proves sense donar-li l'esquena a la teua visió.
 - Identifica allò que es carrega les idees. Comença provant les asuncions més importants; les que podrien fer explotar la teua idea.
 - Primer compren els clients. Fes proves dels treballs, frustracions i alegries del client abans de provar el que podries oferir-los.
 - Fes que es puga mesurar. Les bones proves contribueixen a l'aprenentatge que es pot mesurar i et proporciona informació que es pot aplicar.
 - Accepta que no tots els fets són iguals. Potser els entrevistats et diguin una cosa i després facin una altra. Considera el grau de fiabilitat de les teues dades.
 - Prova el doble de vegades les decisions irreversibles. Assegura't de que les decisions que tenen un impacte irreversible estiguen especialment ben fonamentades.

- Presentant el procés de desenrotllament de clients. El desenrotllament de clients és un procés de quatre passos inventat per Steve Blank, un emprenedor convertit a autor i educador. La premissa bàsica és que en l'oficina no hi ha fets, així que has de provar les teues idees amb els clients i les parts interessades abans d'implementar-les.
- Integra els principis del Lligen Startup. Eric Rius va iniciar el moviment Lligen Startup basat en el procés de desenrotllament de clients de Steve Blank. La idea consisteix a eliminar la incertesa i l'estancament del desenrotllament del producte creant, fent proves i aprenent contínuament en un procés iteratiu.

Què provar.

Provant el cercle. Prova quins treballs, frustracions i alegries li importen més al client realitzant experiments que generen dades que vagen més enllà del teu estudi inicial del client. Només després d'açò hauries de començar amb la proposta de valor. Açò impedirà que perdes temps amb productes i servicis que no els interessin.



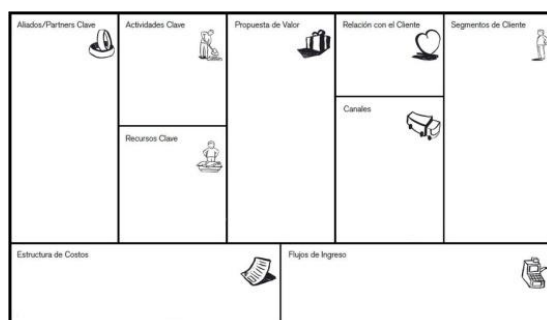
Llenç 3. Perfil del client. Font: Llibre "Diseñando la propuesta de valor" d'Alexander Osterwalder.

Provant el quadrat. Prova si als clients els importa com pretens ajudar-los i quant els importa. Disseny experiments que generen dades que demostrin que els teus productes i servicis acaben amb les frustracions i creguin alegries que importen als clients.



Llenç 4. Mapa de la proposta de valor. Font: Llibre "Diseñando la propuesta de valor" d'Alexander Osterwalder.

Provant el rectangle. Prova les asuncions més crítiques relatives al model de negoci en què està inserida la teua proposta de valor.



Llenç 5. Business Model Canvas. Font: Llibre "Diseñando la propuesta de valor" d'Alexander Osterwalder.

no sols per als teus clients sinó per al teu negoci.

Fent proves pas a pas.

- Extrau les teues hipòtesis: què ha de ser cert perquè funciona la teua idea? Utilitza els llenços de la proposta de valor i del model de negoci per a identificar què provar abans de “eixir al carrer”. Defineix les coses més importants que han de ser certes perquè funcioni la teua idea. Definició d'hipòtesis de negoci: Allò que ha de ser cert perquè la teua idea funcioni de forma parcial o total, però que encara no s'ha validat.
- Prioritza les teues hipòtesis: què podria acabar amb el teu negoci. No totes les hipòtesis són iguals de decisives. Algunes poden acabar amb el teu negoci, mentres que altres només importen una vegada encertes amb les més importants. Comença a prioritzar què és decisiu per a la supervivència.
- Dissenya els teus experiments amb la targeta de proves. Estructura tots els teus experiments amb esta senzilla targeta de proves. Comença provant les hipòtesis més decisives.
- Plasma les teues conclusions amb la targeta d'aprenentatge. Estructura totes les teues conclusions amb esta senzilla targeta d'aprenentatge.
- Com aprendre de ràpid? L'única cosa que s'interposa entre tu i descobrir el que els clients i socis realment esperen és la coherència i la velocitat amb què el teu equip i tu avanceu durant el cicle de dissenyar/construir, mesurar i aprendre. A açò se'l coneix com a temps del cicle.
La velocitat amb què aprens és fonamental, sobretot durant les fases inicials del disseny de la proposta de valor. Quan comences, la incertesa es troba al punt àlgid. No saps si als clients els importen els treballs, frustracions i alegries que pretens abordar, i molt menys si els interessa la teua proposta de valor.
Per tant, és imprescindible que els teus primers experiments siguin extremadament ràpids i produïsquen el màxim d'aprenentatge perquè et pugues adaptar ràpidament. Este és el motiu pel qual començar per redactar un pla de negoci o encarregar un estudi de mercat a tercers està malament, encara que més endavant en el procés tinga sentit fer-ho.
- Cinc trampes de dades a evitar. Evita el fracàs pensant de manera crítica sobre les teues dades. Els experiments generen dades valuosos que es poden usar per a reduir el risc i la incertesa, però no poden predir l'èxit futur amb una exactitud del 100%. A més, també pots traure conclusions

equivocades. Evita les cinc trampes següents i assegura't de que proves les teues idees amb èxit.

	La trampa del fals positiu	La trampa del fals negatiu	La trampa del <<màxim local>>	La trampa del <<màxim esgotat>>	La trampa de les dades equivocades
Risc	Vorer coses que no estan.	No vorer coses que si que estan.	Perdre el potencial local.	Passar per alt les limitacions.	Buscar en el lloc equivocat
Succeeix	Quan les dades de les teues proves et fan creure, per exemple, que el teu client té una frustració, quan en realitat no és així.	Quant el teu experiment no detecta, per exemple, un treball del client que suposadament havia de desvelar.	Quan dus a terme experiments que optimitzen un màxim local i ignoren una oportunitat major.	Quan creus que una oportunitat és major del que realment és.	Quan abandones una oportunitat perquè estàs treballant amb les dades equivocats.
Consells	- Prova el cercle abans que el quadrat. - Compren què és rellevant per als clients a fi d'evitar que t'enganyen senyals positius de propostes de valor irrelevantes. - Dissenya distints experiments per a les mateixes hipòtesis abans de prendre decisions.	Procura que la prova sigui adequada.	Concentra't a aprendre més que a optimitzar. No dubtes a tornar a dissenyar alternatives millors si les dades de les proves són positius però tens la sensació que els números haurien de ser millors.	Dissenya proves que demostrin el potencial més enllà dels temes abordats en el moment.	Torna a dissenyar altres alternatives abans de desistir.

Taula 5. Trampes a l'hora de provar les idees. Font: Llibre "Diseñando la propuesta de valor" d'Alexander Osterwalder.

Biblioteca d'experiments.

- Tria una combinació d'experiments. Definició d'experiment: Procediment que valida o invalida una hipòtesi d'una proposta de valor o un model de negoci i que genera dades. Qualsevol experiment té les seues fortaleces i les seues debilitats. Alguns són ràpids i barats, però generen dades menys fiables. Altres generen dades més fiables, però exigeixen més temps i diners a l'hora d'executar-los. Quan dissenyes la teua combinació d'experiments, tingues en compte el cost, la fiabilitat de les dades i el temps requerit. Com a norma general, comença amb el més barat quan hi haja gran incertesa i augmenta el gasto quan la certesa vaja creixent. Selecciona una sèrie de proves a partir de la nostra biblioteca d'experiments o usa la teua imaginació per a inventar nous. Tingues dues coses en ment quan prepares la teua combinació:

- El que els clients diuen i fan són dos coses distintes. Utilitza experiments que aporten dades verbals dels clients com a punt de partida. Aconsegueix que els clients realitzen accions i s'involucren en elles, per a generar dades més sòlids que es basen en el que fan i no en el que diuen.
 - Els clients es comporten de manera distinta si tu estàs o no estàs. Durant el contacte personal directe amb els clients, pots descobrir per què fan o diuen quelcom i obtindre informació sobre com millorar la teua proposta de valor. No obstant això, la teua presència pot portar-los a comportar-se de manera diferent de si no estigueres allí. En una observació indirecta dels clients, t'acostes més a una situació de la vida real, no esbiaixada per la teua interacció amb ells. Pots arreplegar dades numèriques i veres quants clients van realitzar una acció que tu el vas induir a fer.
- Genera dades amb una crida a l'acció. Utilitza experiments per a provar si els clients estan interessats, quines preferències tenen i si estan disposats a pagar pel que has d'oferir. Aconsegueix que duguin a terme una crida a l'acció a fi que es comprometen i aporten dades de què funciona i de què no.
- Com més tinga un client (subjecte de la prova) que invertir per a dur a terme una crida a l'acció, més sòlids seran les dades que està interessat. Fer clic en un botó, respondre a una enquesta, oferir una adreça de correu electrònic personal o realitzar una pre compra són distints nivells d'inversió. Selecciona els teus experiments en conseqüència.
- Les crides a l'acció amb un nivell d'inversió davall són apropiades al principi del disseny de la proposta de valor. Les que exigeixen un alt nivell d'inversió tenen més sentit més avant en el procés. Definició de crida a l'acció: Provoca que un individu realitze una acció. S'usa en un experiment per a provar una o més hipòtesis.
- Utilitza experiments per a provar...
 - ❖ Interès i rellevància. Demuestra que els clients i socis potencials estan interessats de veritat i que no ho diuen per dir. Mostra que les teues idees són prou rellevants per a ells com perquè duguin a terme crides a l'acció que vagin més enllà dels gestos.
 - ❖ Prioritats i preferències. Mostra quins treballs, frustracions i alegries valoren més els teus clients i socis potencials i quins valoren menys. Aporta dades que indiquen quines característiques de la teua proposta de valor prefereixen. Demuestra el que realment els importa i que no.

- ❖ Si estan disposat a pagar. Aporta dades que els teus clients potencials estan prou interessats en les característiques de la teua proposta de valor com per a pagar. Ofereix fets que mostren que faran amb els diners el que prometen.
- Seguiment d'anuncis. Utilitza el seguiment d'anuncis per a explorar els treballs, frustracions, alegries i l'interès potencial dels teus clients per la teua proposta de valor (o la seua absència) . Es tracta d'una tècnica establida entre anunciants per a mesurar l'efectivitat del gasto en anuncis. Pot utilitzar la mateixa tècnica per a explorar l'interès del client inclús abans de que existisca una proposta de valor.
- URL de seguiment. Establix una URL de seguiment per a verificar l'interès dels clients o socis potencials més enllà del que et puguen dir en una reunió, entrevista o crida. És un mode extremadament fàcil de mesurar l'autèntic interès.
- Catàleg de PMV. El producte mínim viable (PMV) és un concepte popularitzat pel moviment Lligen Startup per a provar de manera eficient l'interès per un producte abans de construir-ho per complet. En compte d'encunyar un terme nou ens cenyim a este que ja està establert i ho adaptem per a provar propostes de valor.
 - Què és un PMV en este llibre? Una representació o prototip d'una proposta de valor dissenyada, específicament per a provar la validesa d'una o més hipòtesis /asuncions. L'objectiu és fer-ho de manera més ràpida, barata i eficient que sigui possible. Els PMV s'usen principalment per a explorar l'interès potencial del client i el soci.
- Il·lustracions, storyboards i escenaris. Comparteix il·lustracions, storyboards i escenaris relacionats amb les idees de la teua proposta de valor amb els teus clients potencials per a saber que de veritat els importa. Este tipus d'il·lustracions són ràpides i barates de produir i aconseguen que fins a les més complexes propostes de valor siguin tangibles.
 - Crega prototips de propostes de valor alternatives.
 - Defineix els escenaris.
 - Crega imatges visuals convincents.
 - Fes proves amb els clients.
 - Extrau conclusions i adapta't.
- Experiments a grandària real. Feix que els teus clients interactuen amb prototips a grandària real i amb rèpliques d'experiències de servicis reals.

Encara que es tracte d'un muntatge més sofisticat, ceneix-te als principis dels prototips ràpids i de baix cost per a recopilar la perspectiva del client. Afegir una crida a l'acció per a validar l'interès.

- Landing page. Un producte mínim viable típic pot ser una pàgina d'aterratge, una única pàgina web que descriu una proposta de valor o alguns aspectes d'ella. S'invita al visitant a realitzar una crida a l'acció que permeti validar una o més hipòtesis. El principal instrument d'aprenentatge és la taxa de conversió del nombre de persones que entra en el lloc i els visitants que realitzen la crida a l'acció.
- Split-testing. El Split-testing, també conegut com a test A/B, és una tècnica per a comparar com funcionen dos o més opcions. En este llibre l'apliquem per a comparar el rendiment de propostes de valor alternatives amb clients o per a saber més sobre treballs, frustracions i alegries.
 - La forma més habitual que se sol utilitzar d'esta tècnica és provar dos o més variacions d'una pàgina web o una pàgina d'aterratge construïda a este efecte (les variacions poden tindre distints ajustos en el disseny o ser propostes de valor completament distintes) . El principal instrument d'aprenentatge és comparar si les taxes de conversió referides a una crida a l'acció específica es diferencien entre alternatives que competeixen.
 - Què provar? Ací hi ha alguns elements que es poden provar fàcilment amb test A/B:
 - ❖ Característiques alternatives.
 - ❖ Preus.
 - ❖ Descomptes.
 - ❖ Textos.
 - ❖ Packaging.
 - ❖ Variacions d'un lloc web.
 - ❖ ...
- Innovation Games. Innovation Games (joc d'innovació) és una metodologia popularitzada per Luke Hohmann que t'ajuda a dissenyar millors propostes de valor per mitjà del joc col·laboratiu amb clients (potencials) . Es pot jugar online o de manera presencial. Presentem tres d'ells.

Estos després d'Innovation Games es poden usar de diverses maneres. Destaquem tres tasques específiques que ens poden ajudar amb el llenç de la proposta de valor i les hipòtesis relacionades.

 - Compra una característica. Tasca: Prioritza quines característiques esperen més els clients.

- La caixa del producte. Tasca: comprendre els treballs, frustracions i alegries dels teus clients i les propostes de valor que els agradarien.
- La llanxa motora. Tasca: Identificar les frustracions més extremes que impedeixen que els clients puguen resoldre els seus treballs.
Es tracta d'un joc senzill però convincent que t'ajuda a verificar la teua comprensió de les frustracions dels clients. Feix que els teus clients indiquen de manera explícita els problemes, obstacles i riscos que els impedeixen resoldre els seus treballs amb èxit usant l'analogia d'un vaixell frenat per àncores.
 - ❖ Preparació. Prepara un pòster gran amb una llanxa motora surant en el mar.
 - ❖ Identifica les frustracions. Invita els clients a identificar els problemes, obstacles i riscos que els impedeixen resoldre els seus treballs amb èxit. S'han d'anotar cada qüestió en una nota autoadhesiva gran. Demana'ls que col·loquen les notes com si foren àncores en la llanxa: com més baix estiga l'àncora, més extrema és la frustració.
 - ❖ Anàlisi. Compara els resultats d'este exercici amb el teu coneixement previ del que impedia als clients resoldre els seus treballs.
- La caixa del producte. En este joc, demanes als clients que dissenyen la caixa del producte que representa la proposta de valor que els agradaria comprar-te. Aprendre's què els importa als clients i amb quina característica s'entusiasmen.
- Compra una característica. Este és un joc sofisticat per a fer que els clients prioritzen entre una llista de característiques predefinides (però que encara no existeixen) de la proposta de valor. Els clients tenen un pressupost limitat per a jugar i comprar les seues característiques preferides, a les que tu poses preu basant-te en factors del món real.
- Vendes simulades. Una bona manera de provar l'interès sincer del client és preparar una venda simulada abans de que la proposta de valor existisca. L'objectiu és fer creure els teus clients que estan fent una compra real. Es pot realitzar fàcilment en un context online, però també en un físic.
- Prevendes. L'objectiu principal d'este tipus de prevendes és explorar l'interès del client, no vendre. Els clients adquireixen un compromís de compra i són conscients del fet de que la teua proposta de valor encara no existeix en la seua totalitat. En cas de falta d'interès, la venda es cancel·la i es torna els diners al client.

Reunir-ho tot.

El procés de proves. Utilitza totes les ferramentes que hem vist per a descriure el que has de provar i com ho faràs per a transformar la teua idea en realitat.

- Què provar. Amb els llenços de la proposta de valor i del model de negoci, traces com creus que la teua idea podria convertir-se en un èxit. Esta base et permet fàcilment fer explícites les hipòtesis que han de ser certes perquè la teua idea funcioni. Comença provant les més importants amb una sèrie d'experiments.
- Com provar. Amb la targeta d'aprenentatge, descrius exactament com verificaràs les teues hipòtesis més importants i què mesuraràs. Després d'haver completat un o més experiments, utilitza la targeta per a plasmar les teues observacions i indicar si necessites aprendre més, iterar, pivotar o passar a provar la següent hipòtesi important.
- I ara, ¿que?. No perdes de vista l'objectiu i assegura't de que estàs progressant. Fes un seguiment de si estàs avançant correctament de la teua idea inicial cap a un negoci rendible i escalable per mitjà d'una randa problema -solució, producte -mercat i de model de negoci.

Mesura el teu progrés. El procés de prova et permet reduir contínuament la incertesa i t'acosta cada vegada més a convertir la teua idea en negoci real. Mesura el teu progrés cap eixe objectiu fent un seguiment de les activitats que has realitzat i els resultats que has aconseguit.

La taula de progressos. Utilitza la taula per a gestionar i fer un seguiment de les teues proves i avaluar quant progrés cap a l'èxit vas aconseguint.

Ajustar. Utilitza els llenços de la proposta de valor i del model de negoci com a idioma comú per a crear alineació en totes les parts de la teua empresa mentre s'ajusten contínuament. Procura mesurar i controlar les teues propostes de valor i models de negoci per a millorar sense parar i reinventar-te constantment

- Crear alineació. El llenç de la proposta de valor és una excel·lent ferramenta per a alinear. T'ajuda a comunicar a les distintes parts interessades en quins treballs, frustracions i alegries del client t'estàs concentrant, i explica com els teus productes i servicis alleugen frustracions i creen alegries.
- Mesurar i controlar. Utilitza els llenços de la proposta de valor i del model de negoci per a crear indicadors del rendiment i controlar-los una vegada la teua proposta de valor estiga operativa en el mercat. Fes seguiment del teu model de negoci, la teua proposta de valor i la satisfacció dels teus clients.



- Millorar sense parar. Utilitza els mateixos processos i ferramentes de la fase de proves i control per a millorar la teua proposta de valor una vegada estiga en el mercat. Continua provant contínuament escenaris millors amb preguntes “i si?” i mesura l'impacte en la satisfacció del client.
- Reinventant constantment. Les empreses amb èxit creen propostes de valor que es venen inserides en models de negoci que funcionen. Les empreses excepcionals ho fan contínuament. Mentre tenen èxit continuen creant propostes de valor i models de negoci nous.



Capítol 3.

Situació

inicial/diagnòstic.

Capítol 3. Situació inicial i diagnòstic de l'empresa.

En aquest capítol es descriurà l'idea de negoci, i s'analitzarà l'entorn de l'empresa amb la finalitat d'obtindre amenaces i oportunitats. Per al macro entorn s'utilitzarà la tècnica PEST i el perfil estratègic, on s'estudiaran els sectors polític – legal, econòmic, sociocultural i tecnològic. Per a estudiar el micro entorn, s'utilitzarà la segmentació estratègica i les 5 forces de Porter, on analitzarem els proveïdors, clients, competidors, competidors potencials i productes/serveis substitutius.

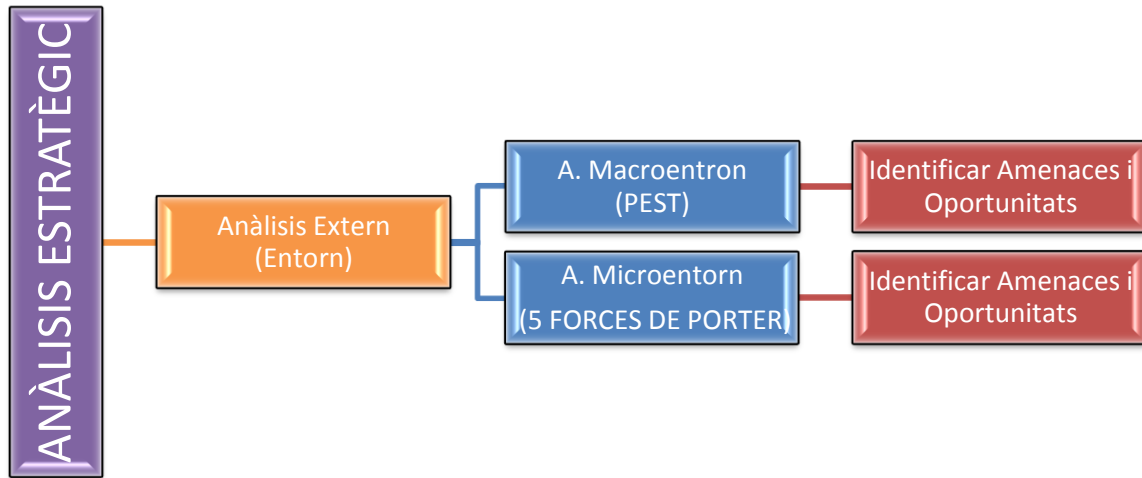
3.1. L'idea de negoci.

La idea de negoci que es pretén crear és un hotel per a millennials, amb la tecnologia necessària per a viure el dia a dia, i combinar la tecnologia amb la naturalesa i l'entorn rural, i viure experiències úniques.

3.2. Diagnòstic de l'empresa.

En aquest apartat realitzarem l'estudi del entorn de l'hotel per a obtindre amenaces i oportunitats.

L'Anàlisi Extern s'interessa únicament per aquella part de l'entorn que influeix d'una manera o d'una altra en l'empresa, podent ser rellevant en la definició de l'estratègia empresarial.

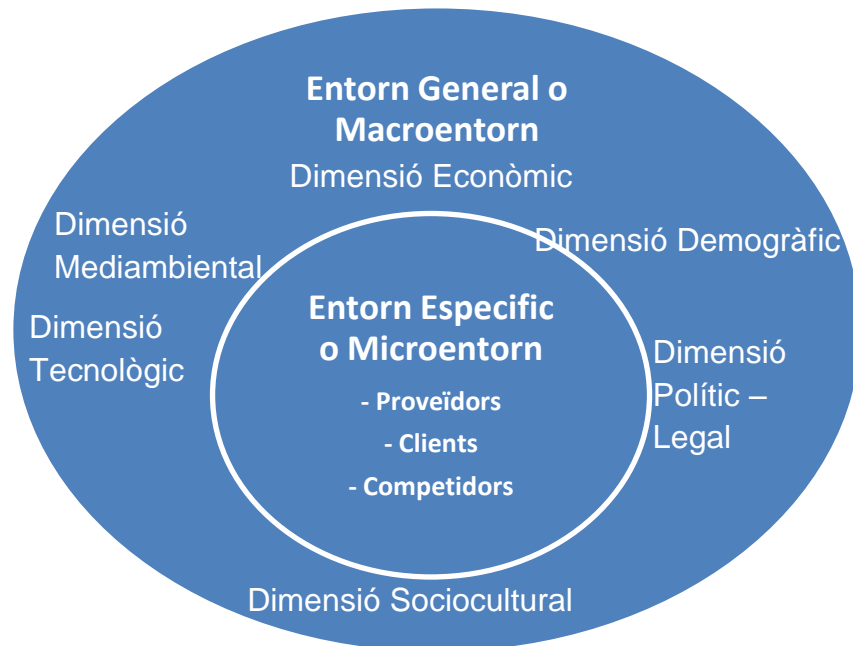


Gràfic 1. Anàlisi estratègic. Font: Elaboració pròpia.

Aquest anàlisi permet identificar les influències positives (oportunitats) o negatives (amenaces) que exerceixen les variables externes i decidir la resposta més adequada a les mateixes.

Se solen distingir dos grans nivells:

- Entorn General o Macroentorn: Medi extern que rodeja a l'empresa des d'una perspectiva genèrica, derivat del sistema socioeconòmic en que desenrotlla la seua activitat.
- Entorn Específic o Microentorn: Part de l'entorn més pròxima a l'activitat de l'empresa, és a dir sector o branca d'activitat econòmica a què pertany l'empresa.



Gràfic 2. Macro i Mircro entorn. Font: Elaboració pròpia.

3.2.1. Anàlisi del Macroentorn.

L'objectiu bàsic és identificar els factors que afecten a les empreses d'una indústria o sector, des de la perspectiva del sistema econòmic i social general.

Els objectius específics són:

- Identificar quines variables tenen un impacte significatiu en l'activitat de l'empresa i quines no.
- Avaluar l'impacte de cada una d'estes variables sobre la seua rendibilitat o procés de creixement.
- Prendre les mesures oportunes perquè el dit efecte li siga favorable.

Les tècniques que utilitzarem:

- Anàlisi PEST.
- Perfil Estratègic de l'Entorn.

3.2.1.1. Anàlisi PEST.

Definició de l'Anàlisi PEST:

Estudi dels factors Polític - legals, Econòmics, Socioculturals i Tecnològics que influeixen sobre l'organització.

L'objectiu és identificar les variables que afecten o poden afectar l'estratègia que s'ha de seguir per l'empresa en el futur.

Definició de límits de l'anàlisi:

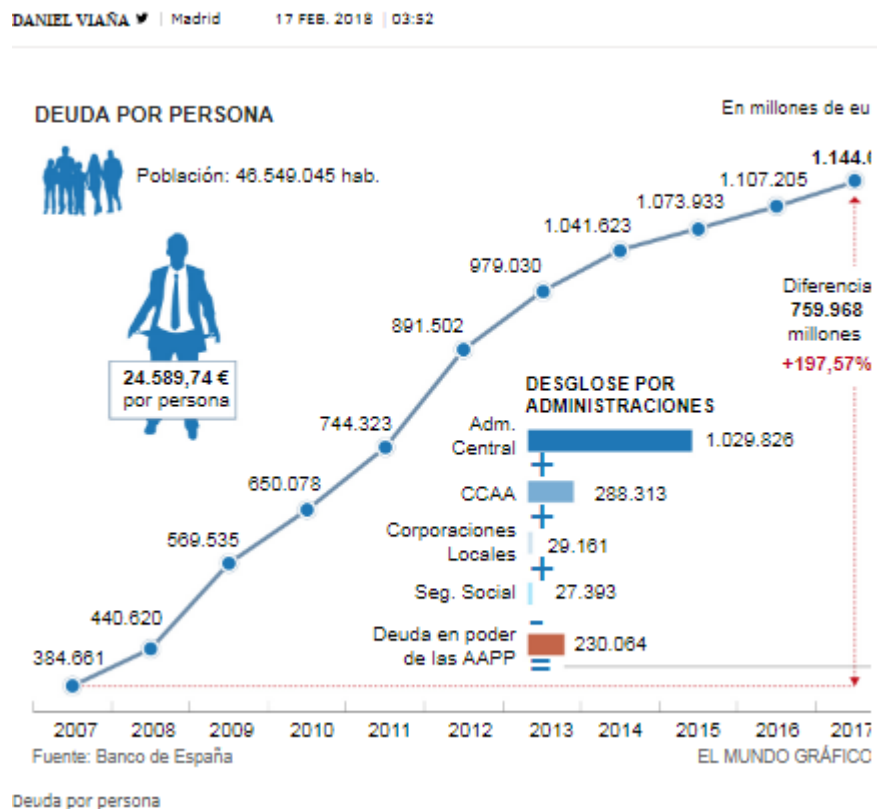
- En primer lloc l'empresa ha de definir els seus límits d'actuació.
- Pot utilitzar-se una primera aproximació geogràfica, en funció de l'àmbit territorial en què l'empresa actua.

Els factors es classifiquen en 4 blocs:

- **Dimensió Polític - legal:** El marc polític engloba tots aquells factors relacionats amb els governs, tant a nivell local, com autonòmic, nacional i internacional: Clima polític, Nivell d'activitat del govern, Estabilitat i risc polític, Deute del govern, Dèficit o superàvit pressupostari, Nivell d'impostos corporatius i personals, i Política fiscal i monetària. El marc legislatiu exercix una gran influència sobre l'activitat empresarial. L'aparició d'una nova llei, o el canvi d'alguna existent pot generar oportunitats i amenaces de gran importància.
- **Dimensió Econòmica:** En l'anàlisi de la dimensió econòmica es consideren principalment els indicadors macro econòmics relacionats amb el poder adquisitiu dels compradors, ja que estes variables determinen la capacitat de compra i influeixen en les pautes de consum dels individus. Els indicadors més rellevants són: Nivell i distribució de la renda, Tipus d'interès i tipus de canvi, Inflació, Etapa del cicle econòmic, Taxa de desocupació, PIB.
- **Dimensió Sociocultural:** Les empreses han d'analitzar l'entorn sociocultural del seu àmbit d'influència actual i futur. Entre els elements més importants a considerar en esta dimensió per a l'estudi del macro entorn destaquen: Variables demogràfiques, Variables socioculturals, Institucions socials i Variables mediambientals.
- **Dimensió Tecnològica:** Les innovacions tecnològiques són una de les principals fonts d'avantatge competitiu. Impliquen dos grans canvis: Nous productes i processos: Les noves tecnologies donen lloc a l'ampliació i a la renovació dels productes que s'han oferit al mercat, així com dels sistemes pels quals es produeixen i es comercialitzen. Gràcies a elles sorgeixen nous negocis, nous productes i noves maneres de fabricar i de comercialitzar els ja existents. - Obsolescència de productes: Actualment, els avanços tecnològics se succeeixen a gran velocitat, acurtant considerablement la permanència de molts productes en el mercat.

3.2.1.1.1. Dimensió Polític – Legal.

- **La crisis triplica el deute públic: en sòls deu anys s’ha disparat 760.000 milions.**



Gràfic 3. Deute per persona. Font: El Mundo.

El deute públic segueix desbocat i el Govern no aconsegueix atallar-la. A tancament de 2017, i segons la dada avançada que ahir va oferir el Banc d’Espanya, el conjunt de les Administracions Públiques deu ja 1.144.629 milions, açò és, 1,144 bilions d’euros. La xifra no sols suposa un nou màxim històric, quelcom que fa temps va deixar de ser novetat per a convertir-se en allò més habitual, sinó que a més evidència que en els últims 10 anys la dada s’ha disparat 760.000 milions. O dit d’altra manera: durant la crisi, el deute acumulada per l’economia espanyola s’ha triplicat.

Des de 2014, el fort creixement econòmic ha permés mantindre estable el passiu en termes de Producte Interior, però la xifra total ha mantingut la seua marcada tendència alcista. Així, 2015 va acabar amb 1,073 bilions, 2016 amb 1,107 bilions i 2017 amb els mencionats 1,144 bilions

d'euros. A partir d'esta última dada, i segons els càlculs del Ministeri d'Economia utilitzant la previsió del PIB inclosa en el Pla Pressupostari, el percentatge del deute de les Administracions Públiques hauria aconseguit el 98,08% del PIB al tancament de 2017 i Espanya compliria l'objectiu de l'any. No obstant això, ho faria per a penes dos centèsimes ja que el límit marcat era el 98,1% en el Pla.

Però més enllà d'eixe compliment, les últimes xifres conegudes confirmen una vegada més que Espanya tardarà molt de temps a controlar el seu deute. De fet, la Llei Orgànica d'Estabilitat Pressupostària i Sostenibilitat Financera (LOEP i SF) preveu que el passiu es reduïska al 60% del PIB en 2020. Pareix evident que açò serà totalment impossible, i estimacions com les de l'Autoritat Independent de Responsabilitat Fiscal (AIReF) apunten que caldrà esperar, almenys, fins a 2035 perquè es registren eixos números.

- **Els canvis fiscals de 2018 van a favor del contribuent.**

Destaquen l'augment de la quantia exempta en la concessió de beques i en les targetes restaurant, la rectificació d'autoliquidació i l'extensió del mínim per descendent.

L'arribada de 2018 ha portat novetats fiscals que, segons els experts, beneficien els contribuents. Entre elles destaquen l'augment de la quantia exempta en la concessió de beques i en les targetes restaurant, la rectificació d'autoliquidació i l'extensió del mínim per descendent als que tenen atribuïda la guàrdia i custòdia de menors. Els assessors fiscals coincideixen a admetre que les novetats fiscals que s'aplicaran enguany i que ja han sigut aprovades no suposen grans canvis respecte al règim tributari de l'any passat i, majoritàriament, són positives per als ciutadans.

<<No s'han introduït modificacions de gran calat, la qual cosa que han fet ha sigut adequar textos legals als reglaments>>, afirma Marta González Álvaro, subdirectora del Gabinet d'Estudis de l'Associació Espanyola d'Assessors Fiscals (Aedaf).

Entre els canvis introduïts en este exercici destaquen els relatius al IRPF, a l'Impost de Societats i al de Successions i Donacions, aprovats pel Govern en l'últim Consell de Ministres de 2017 per mitjà del Reial Decret 1074/2017 que modifica els reglaments que els regulen. <<La finalitat d'aquest Reial Decret és adequar els textos reglamentaris a la

vigent regulació legal, aclarir el contingut de diversos preceptes i introduir algunes modificacions dirigides a simplificar la gestió i addicionalment, reduir càrregues administratives>>, assenyalen fonts del Ministeri d'Hisenda i Funció Pública.

- **El Govern espanyol aprovarà els Pressupostos Generals el 27 de Març.**

Els nous comptes públics inclouran la rebaixa del IRPF, deduccions en l'impost per als majors, una pujada de les pensions mínimes i de viudetat, entre altres.

El Consell de Ministres aprovarà el projecte de Llei de Pressupostos Generals de l'Estat (PGE) en una sessió extraordinària el 27 de març, segons ha anunciat el president del Govern espanyol, Mariano Rajoy.

En principi, El Govern tenia previst aprovar el projecte de Llei el divendres 23 de març, però eixe dia Rajoy estarà a Brussel·les per assistir en el Consell Europeu que reunirà els caps d'Estat i de Govern de la UE. Fons governamentals han indicat que el Govern podria presentar els PGE en el Congrés dels Diputats el dimarts 3 d'abril.

Els nous comptes públics inclouran la rebaixa del IRPF i deduccions en l'impost per als majors, una pujada de les pensions mínimes i de viudetat, la pujada salarial dels funcionaris, l'equiparació salarial de les Forces i Cossos de Seguretat de l'Estat, un augment en la partida de beques d'estudiants o la rebaixa de l'Iva del cine, entre altres.

- **Situació política i econòmica d'Espanya.**

Sis de cada deu espanyols consideren que la situació política empitjorarà en 2018 respecte a 2017. El 58% dels ciutadans es pessimista respecte al que s'aproxima en els pròxims dotze mesos, un 32% creu que no hi haurà canvis significatius i sòls un 5% es mostra optimista, segons el sondeig de SocioMétrica. Unes dades que contrasten negativament amb les respostes dels ciutadans fa un any.

Els últims mesos de 2017 van estar marcats per la crisi política sense precedents deslligada en Catalunya. El nou curs polític també es presenta marcat per els esdeveniments

en Catalunya. Els independentistes guanyaren les eleccions del 21 de Desembre i son majoria en el Parlament, però la situació processal de Carles Puigdemont i les intencions de la majoria separatista per al futur aviven l'incertesa.

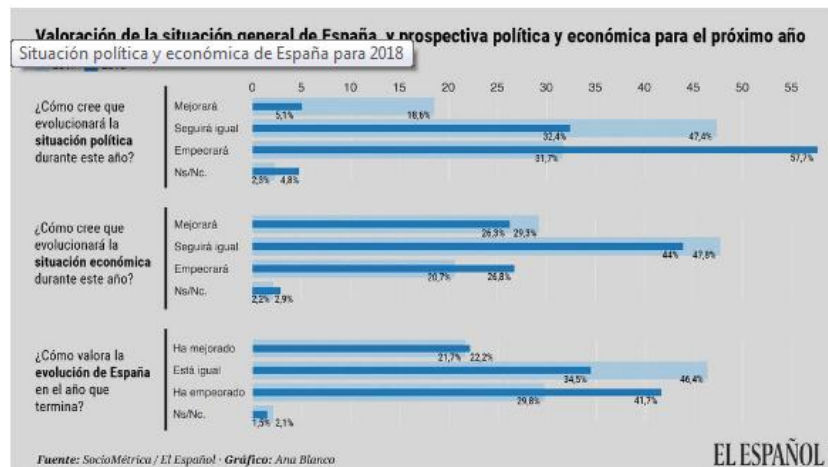
La gran majoria d'espanyols es pessimista. Fins el 57,7% dels enquestats opina que la situació política empitjorarà el any que hem començat. El 32,2% creu que les coses continuaran igual. I a penes el 4,8% considera que les coses van a millorar en la política espanyola.

- **El Banc d'Espanya puja al 2,7% la seua previsió de creixement del PIB per a 2018.**

El Banc d'Espanya ha revisat a l'alça la previsió de creixement de l'economia espanyola per a enguany des del 2,4% al 2,7%. Els motius: la menor incertesa a Catalunya, el millor comportament de l'entorn exterior i la bona marxa de l'activitat a Espanya durant els últims mesos.

El clima de tensió s'ha relaxat prou, i l'efecte de l' independentisme català sobre la resta de l'economia espanyola ha sigut escàs. D'altra banda, l'activitat en l'exterior, i sobretot en la zona euro, ha continuat guanyant tracció, la qual cosa s'està traduint en una millora a Espanya de les exportacions i dels indicadors de confiança.

A més, s'espera que a Espanya hi haja una certa relaxació de la consolidació fiscal que doni un impuls afegit a l'activitat, en especial després de l'acord salarial i d'ocupació públic firmat per l'Administració.



Los datos sobre 2018

Gràfic 4. Situació política i econòmica de Espanya al 2018. Font: El español.

Finalment, les dades més recents apunten que el Producte Interior Brut espanyol no s'està desaccelerant. Les xifres d'afiliació a la Seguretat Social dels dos últims mesos inclús han recobrat quelcom d'impuls afegit.

En este context, pareix que la ralentització del creixement tardarà un poc més i que l'economia tornarà a tindre un bon any, recolzada per l'augment de l'ocupació, el procés de desendeudament i unes condicions financeres molt favorables, la qual cosa al seu torn continuarà sostenint el consum. De totes maneres, es preveu que a poc a poc tots estos elements vagin moderant el seu creixement. "La expansió del producte continuaria sustentada en la demanda nacional, per a la que, no obstant això, es preveu una certa desacceleració dels seus distints components en els pròxims anys. Al seu torn, la demanda exterior neta continuaria exercint una contribució positiva, encara que lleugerament descendent" resa la nota del Banc d'Espanya.

Segons les estimacions del servici d'estudis del Banc, l'ocupació continuarà creixent a taxes elevades, encara que a uns ritmes un poc més moderats que els observats en l'últim trienni. La desocupació anirà descendint fins a situar-se prop del 11% a finals de 2020.

- **Llei de protecció de dades.**

El deure de informar a les persones de les quals es va a obtindre qualsevol tipus de dades personals, previ al tractament de les seues dades de caràcter personal, es un dels principis fonamentals sobre els què s'assenta la LOPD.

Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal. L'objecte és garantir i protegir les dades personals, les llibertats públiques i els drets fonamentals de les persones físiques, especialment la intimitat i privacitat personal i familiar. L'article 18 de la Constitució Espanyola diu "La llei limitarà l'ús de la informació per garantir l'honor i la intimitat personal i familiar dels ciutadans i el ple exercici dels seus drets". Comporta les següents obligacions legals: Donar d'alta els fitxers en l'agència Espanyola de Protecció de dades; Elaborar i mantenir actualitzat el Document de Seguretat; Obtenir la legitimitat dels afectats.

Aquest principi es, a la vegada una obligació per als responsables dels tractaments, un dret dels titulars de les dades i, moltes vegades,

constitueix la primera ajuda que te el ciutadà per a poder exercitar la resta de drets que marca la Llei (Accés, Rectificació, Cancel·lació i Oposició).

Cada persona de la que es pretenga demanar les seues dades personals haurà de ser informada prèviament de tot el contingut del article, per que així conega per a quina finalitat es van a tractar, i per qui, podent a més en qualsevol moment exercitar els seus drets d'accés, rectificació, cancel·lació u oposició.

- **Impost de societats.**

És el tribut que paga l'emprenedor que configura la seua activitat a través d'una societat. Regula què rendiments del negoci estan subjectes a aquest import, què deduccions i bonificacions es poden aplicar i quin és el tipus impositiu. És l'impost equivalent a l' IRPF, però per a les empreses.

- **Llei de societats de capital.**

Norma bàsica que regula les societats limitades i les anònimes. L'emprenedor ha de saber quins drets i obligacions té com a administrador i com a soci, a més, en el cas de l'administrador, l'emprenedor haurà de respondre amb el seu patrimoni si no actua d'acord amb la legislació.

- **Llei de l'impost sobre el valor afegit (IVA).**

Impost que afecta sobre el consumidor final i en l'emprenedor, en les factures que s'emeten i en els rebuts que ha de pagar. L'empresari ha de realitzar balanç cada tres mesos del que ha rebut i el que pagat en concepte d'lva. Si ha rebut més del que a pagat, deurà d'ingressar la diferència a Hisenda, en cas contrari, Hisenda serà l'encarregada de realitzar l'ingrés a l'emprenedor.

- **Lleis i Decrets autonòmics d'Aragó:**

- Decret Legislatiu 1/2016, de 26 de juliol, del Govern d'Aragó, per el qual s'aprova el text refós de la Llei del Turisme d'Aragó.

- Decret 247/2008, de 23 de desembre, del Govern d'Aragó, de adaptació de diversos procediments administratius del Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, al Decret Llei 1/2008, de 30 d'octubre del Govern d'Aragó, de mesures administratives urgents per a facilitar l'activitat econòmica en Aragó.
- Decret 193/1994, de 20 de setembre, de la Diputació General d'Aragó, sobre el règim de preus, reserves i serveis complementaris en establiments d'allotjament turístic.
- Decret 69/1997, de 27 de maig, del Govern d'Aragó, per el qual s'aprova el Reglament sobre ordenació i regulació dels allotjaments turístics denominats habitatges de Turisme Rural.
- Decret 81/1999, de 8 de juny, del Govern d'Aragó, per el qual s'estableix normes sobre ordenació de bars, restaurants y cafeteries y establiments amb música, espectacles i balls.
- Decret 55/2008, del 1 d'abril, del Govern d'Aragó, per el qual s'aprova el Reglament de les empreses de Turisme Actiu.
- Decret 23/1985, del 14 de març, de la Diputació General d'Aragó, per el qual es crea el Registre d'Empreses i Activitats Turístiques y es regula el seu funcionament.
- Real Decret 2199/1976, del 10 d'agost, sobre reclamacions dels clients en els establiments de les empreses turístiques.

3.2.1.1.2. Dimensió Econòmica.

- **Enquesta d'ocupació, Índex de preus e indicadors de rendibilitat.**

La conjuntura turística hotelera difon cada mes els resultats de l'Enquesta d'ocupació hotelera, els Índex de preus hotelers i els Indicadors de rendibilitat del sector hotelier.

L'Enquesta d'ocupació hotelera ofereix informació sobre viatgers, pernoctacions i estada mitjana, distribuïts per país de residència per als viatgers estrangers o comunitat autònoma de procedència per als viatgers espanyols, així com la categoria dels establiments que ocupen. També proporciona estimacions del nombre d'establiments oberts, places, grau d'ocupació i ocupació en el sector, segons categoria l'establiment. L'Índex de preus hotelers és una mesura estadística de l'evolució del conjunt de preus aplicats pels empresaris als distints clients que s'allotgen en els hotels d'Espanya. Mesura per tant, l'evolució dels preus del sector des de l'òptica de l'oferta.

El principal objectiu dels Indicadors de rendibilitat del sector hotelier és disposar de l'ADR (Average Daily Rate o Tarifa Mitjana Diària) i el RevPAR (Revenue per Available Room o Ingressos per Habitació Disponible). Estes dos variables, junt amb el grau d'ocupació per habitacions, constitueixen una font important d'informació per als establiments hotelers que els permet avaluar la seua política de preus.

Hosteler... / Hoteles: encuesta de ocupación, índice de precios e indicadores de rentabilidad

Sector hotelero - Enero 2018

	Valor	Variación
Pernoctaciones	15.398.077 ³	1,30 ³
Estancia media (número de días)	3,00 ³	-1,61 ³
Grado de ocupación por plaza (porcentaje)	45,89 ³	1,46 ³
Tarifa media por habitación ocupada (euros)	80,47 ³	2,86 ³
Precios hoteleros (índice)	104,04 ³	3,15 ³

Variación: porcentaje sobre el año anterior

Sector hotelero - Febrero 2018

	Valor	Variación
Pernoctaciones	16.511.496 ³	1,01 ³
Estancia media (número de días)	2,84 ³	-1,27 ³
Grado de ocupación por plaza (porcentaje)	50,66 ³	1,35 ³
Tarifa media por habitación ocupada (euros)	83,08 ³	3,73 ³
Precios hoteleros (índice)	101,93 ³	3,12 ³

Variación: porcentaje sobre el año anterior

Taula 6. Variació del Sector hotelier. Font: INE.

Comparant les taules anteriors, s'ha observat les següents variacions: les pernoctacions han augmentat un 1,01, el preu hotelier augmentat un 3,12 i el grau d'ocupació i la tarifa mitja per habitació també han augmentat respecte a les dades anteriors.

Per altra banda, l'estància mitjà ha disminuït fins a situar-se en menys de 3 dies.

- **Axesor preveu que Espanya creixerà un 2,5% en 2018 i que la taxa de desocupació baixarà fins al 15,1%.**

Així ho indica en el seu informe focus del mes de gener, en el que pronostica que l'economia espanyola aconseguirà i inclús podrà superar el creixement del 2,5% previst, ja que, després d'un trimestre enormement "difícil" pel risc polític derivat de la situació a Catalunya, els indicadors econòmics i financers de tancament de 2017 i d'inici de 2018

apunten que tal vegada no s' haja valorat correctament la inèrcia i fortalesa de l'economia espanyola.

L'agència de rating adverteix de que el risc polític en l'àmbit nacional es troba en la qüestió catalana, encara "no resolta", que podria tindre efectes "potencialment nocius" per a la recuperació, i avisa de que el risc d'instabilitat financera "segueix sent elevat".

Segons Axesor, el creixement serà novament possible des de la contribució positiva al creixement de la demanda interna i l'externa, seguint la senda "més equilibrada" de creixement que caracteritza a l'actual cicle expansiu de l'economia espanyola. Les seues previsions apunten a un alça del 2% del consum de les llars i un repunt de 1,6% del consum públic, amb un increment del 2,6% de la formació bruta de capital fix.

A nivell internacional destaca que les condicions financeres continuen sent molt afavoridores per a l'activitat econòmica en gran part del món i els mercats financers mostren pocs indicis de turbulències serioses, a pesar de la normalització observada en la política de la Reserva Federal i, de forma molt més tímida, per part del Banc Central Europeu.

- **Moody's: la tensió política relacionada amb Catalunya limitarà l'activitat econòmica d'Espanya.**

L'agència assenyala que l'alt nivell de deute continuarà limitant el perfil de crèdit del país. Les forteses creditícies d'Espanya –Baaa2, amb perspectiva estable- es basen en la seua diversificada economia, l'alt nivell d'ingressos i l'avanç en el reequilibri de la seua activitat econòmica de la seua activitat econòmica, segons Moody's, que al mateix temps diu que el compliment dels seus objectius fiscals s'ha trobat amb els desafiaments de la crisi independentista catalana i l'elevat nivell de deute.

Catalunya es una de les regions més riques d'Espanya, que representa una de proporció molt important del PIB nacional, del comerç i de la inversió estrangera directa, per la qual cosa el procés secessionista tindrà un impacte "negatiu i moderat" sobre l'economia, perquè les tensions generen també incertesa sobre la confiança econòmica i el gasto en el consumidor. Moody's preveu que el PIB espanyol cresca un 2,3% en 2018.

La inestabilitat política està tenint un impacte negatiu clarament major sobre l'economia catalana, amb la confiança dels inversos estrangers deprimida i l'arribada de turistes a la baixa, assenyala. Segons apunta Moody's, més de 3.000 empreses s'ha mudat fora de la regió, de les qual al voltant de 10.000 també han traslladat la seua seu fiscal. En el sector de l'hostaleria, les pernoctacions de no residents van disminuir un 4,2% anual a l'octubre i novembre de 2017, en contrast amb una expansió nacional del 1,9% en el mateix període, mentre les vendes detallistes a Catalunya es van estancar durant el segon semestre de 2017.

- **Espanya, en el top 3 europeu d'inversions hotelers.**

Aquest volum consolida a Espanya com el tercer país europeu receptor de inversions hoteleres, per darrere únicament del Regne Unit i Alemanya.

Segons el informe, la xifra d'inversions s'ha vist incrementada per transaccions de carteres i actius significatius, com la compra dels actius de HI Partners per part de Blackstone o la adquisició del Edifici Espanya per Riu.

La consultora també destaca el interès que estan despertant destins turístics secundaris en Espanya com, Alacant, Girona, Lugo, Almería, Cádiz o Granada. Durant el exercici passat, aquests destins han acumulat el 14% de la inversió total i el 26% de les operacions.

No obstant, el 90% de les transaccions realitzades es concentren en sis comunitats: Balears, Canàries, Andalusia, Catalunya, Madrid i la Comunitat Valenciana.

- **Les pernoctacions d'ocupació en allotjaments turístics extrahotelers descendeixen un 1,7% en febrer respecte al mateix mes de 2017.**

Les pernoctacions en allotjaments turístics extra hotelers (apartaments, càmpings, allotjaments de turisme rural i albergs) superen els 5,7 milions al febrer, un 1,7% menys que en el mateix mes de 2017.

Les pernoctacions de residents abaixen un 2,3% i les de no residents un 1,5%.

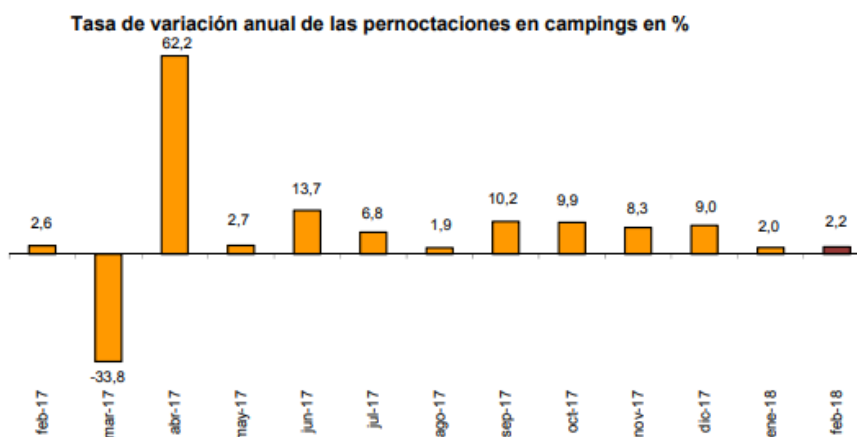
L'estada mitjana és de 5,6 pernотacions per viatger. Durant els dos primers mesos de 2018 les pernотacions descendeixen un 2,1% respecte al mateix període de l'any anterior.

Els viatgers i pernотacions en els allotjaments turístics col·lectius extra hotelers durant el mes de febrer són:

Febrero 2018	Viajeros	Pernотaciones
Residentes en España	485.265	1.282.307
UE (sin España)	445.095	3.857.301
Resto del mundo	95.544	643.788
TOTAL	1.025.904	5.783.396

Taula 7. Pernотacions. Font: Hosteltur.

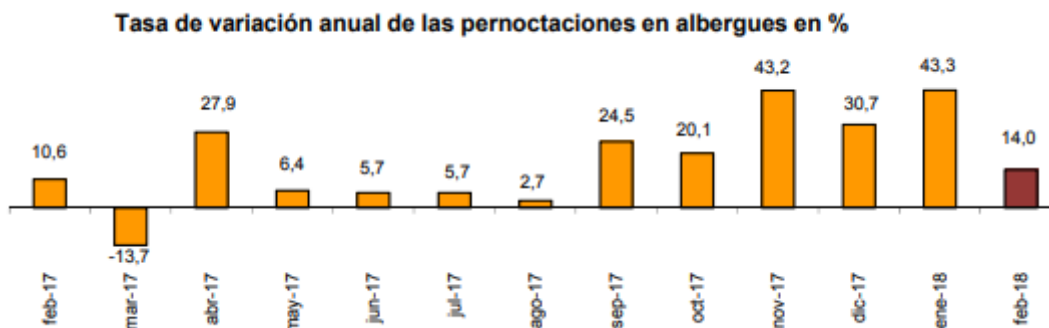
- Apartaments turístics.
Les pernотacions en apartaments turístics descendeixen un 3,3% al febrer. Les de residents abaixen un 1,7% i les de no residents un 3,5%. L'estada mitjana es redueix un 3,1% respecte a febrer de 2017, situant-se en 6,5 pernотacions per viatger. Al febrer s'ocupen el 35,3% de les places oferides pels apartaments turístics, un 5% menys que en el mateix mes de 2017. El grau d'ocupació per places en cap de setmana es situa en el 37,9%, amb un descens del 5,6%.
- Càmpings.
Les pernотacions en càmpings registren un increment del 2,2% al febrer respecte al mateix mes de l'any anterior. Les de residents descendeixen un 8,4%, mentre que les de no residents augmenten un 5,3%. Durant el mes de febrer s'ocupen el 40% de les parcel·les oferides, un 4,9% més que el mateix mes de 2017. El grau d'ocupació per parcel·les en cap de setmana aconseguix el 41,1%, amb un augment anual del 4,7%. El 79,8% de les pernотacions en càmpings les realitzen viatgers no residents. Regne Unit és el principal mercat emissor, amb el 34,3% de les pernотacions de no residents, un 2,3% més que al febrer de 2017.



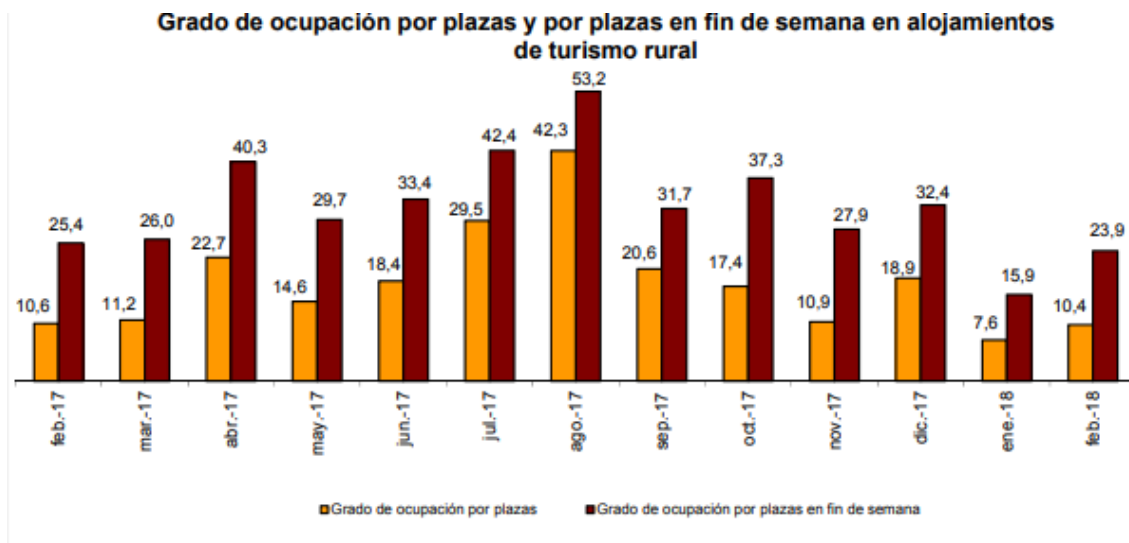
Gràfic 5. Variació de pernoctacions. Font: Hosteltur.

- Allotjaments de turisme rural.

Les pernoctacions en allotjaments de turisme rural presenten un descens anual del 0,8% al febrer. Les de residents abaixen un 3%, mentre que les de no residents pugen un 6,9%. En els allotjaments de turisme rural s'ocupen el 10,4% de les places, amb un descens del 2,3% respecte a febrer de 2017. El grau d'ocupació en cap de setmana se situa en el 23,9%, amb una baixada anual del 5,7%.



Gràfic 6. Variació de pernoctacions. Font: Hosteltur.



Gràfic 7. Ocupació per places en el turisme rural. Font: Hosteltur.

- Albergs.
Les pernотacions en albergs registren en febrer un augment anual del 14%. Les de residents augmenten un 13,3% i les de no residents un 15,5%.

- **La desocupació.**

Paro España Diciembre 2017			
	Total	Hombres	Mujeres
Desempleo [+]	16,4%	14,9%	18,2%
Desempleo menores de 25 [+]	36,8%		
Diferencia desempleo hombres/mujeres [+]	3,3%		
Desempleo hombres menores de 25 años [+]	37,2%	36,3%	
Paro de 25 años o más [+]	15,0%	13,3%	16,9%
< Paro 2017-11		Paro 2018-01 >	

Taula 8. Desocupació a Espanya al 2017. Font: Datosmacro.

Paro España Enero 2018			
	Total	Hombres	Mujeres
Desempleo [+]	16,3%	14,7%	18,0%
Desempleo menores de 25 [+]	36,0%		
Diferencia desempleo hombres/mujeres [+]	3,3%		
Desempleo hombres menores de 25 años [+]	36,5%	35,4%	
Paro de 25 años o más [+]	14,8%	13,2%	16,8%
< Paro 2017-12			

Taula 9. Desocupació a Espanya al 2018. Font: Datosmacro.

Com s'observa en les taules anteriors, en Gener de 2018 va disminuir la taxa de desocupació, tant en els desocupats menors de 25 anys, en els desocupats homes menors de 25 anys i en el paro de 25 anys o mes la disminució es mínima.

La desocupació es un problema que porta afectant a la gent amb edat de treballar d'Espanya durant molts anys, però sobre tot als que mes afecta es a la joventut, ja que al no tindre experiència no els donen l'oportunitat de treballar. Com portem observant anys arrere hi ha una diferència entre la desocupació d'homes i dones, ja que la desocupació de les dones sempre es mes elevada que la dels homes.

- **Espanya està en els llocs mes baixos d'Europa occidental en el desenrotllament del talent humà.**

Espanya es situa, junt amb Portugal i Grècia, a la cua dels països d'Europa occidental en el desenrotllament adequat del talent de les persones, si be a nivell mundial ostenta el quaranta-quatrè lloc del rànking publicat pel Foro Económico Mundial.

Els esforços per fomentar tot el potencial econòmic de les persones "s'estan quedant curts", ja que sòls 25 països han desenrotllat el 70% o més del seu capital humà, segons el Foro. "La incapacitat dels països de desenrotllar adequadament el talent de les persones reforça la desigualtat, al privar-los d'oportunitats i de la possibilitat de accedir a una amplia base de treballs de qualitat", exposen els experts de l'entitat.

Segons l'experta Saadia Zahidi, les estratègies dels països poden variar en funció de la seua estructura demogràfica, però "tots corren el risc de crear generacions perdudes si no aconsegueixen adoptar un enfocament més integrador i pro actiu a l'hora de fomentar el talent per a gestionar la transició de la educació a l'ocupació, a la formació continua i a la adquisició de noves capacitats".

El cas d'Espanya, en capacitats es situa en el lloc 66, en desplegament de destreses el 101, en el desenrotllament en el 30 i en coneixement en el 31.

- **L'economia espanyola en 2018.**

En 2017, l'economia espanyola ha continuat demostrant un considerable dinamisme. El Producte Interior Brut anotarà una taxa de creixement del 3%, lleugerament inferior a la registrada en 2016; el increment de l'ocupació en relació al PIB es manté molt elevat, el que permetrà reduir la taxa de desocupació en tres punts; el objectiu de dèficit públic, 3,2% del PIB, s'aconseguirà e inclús pot situar-se per baix de ell si no ho impedeixen ajuntaments i autonomies; la inflació es tancarà en nivells superiors als del any anterior, 2% front al -0,2%, però la subjacent segueix en nivells baixos, i la balança per compte corrent aportarà de nou un saldo positiu gracies al bon comportament de les exportacions i als ingressos proporcionats per el turisme. Espanya segueix immersa en un recuperació intensa, molt mes equilibrada que la experimentada en anteriors cicles expansius.

- **Els preus industrials de la electricitat seguiran en 2018 en els nivells mes alts des de 2009.**

AEGE, en la actualització del seu Baròmetre Energètic corresponent al mes de febrer, que ha difós, assenyala que, tenint en compte l'evolució del mercat diari en 2018 fins la data i les cotitzacions dels preus futurs fins a fi d'any, el preu mig del mercat elèctric espanyols d'aquest any serà de 51,4€ el megabit (MWh), un poc menor que el de 2017.

En el mes de febrer del present any, el preu mig diari ha sigut de 54,96€/MWh, un 6,2% superior al del mateix mes de 2017 i un 10% major que en gener de 2018.

La cotització del futur per a 2019 del mercat elèctric espanyol a 26 de febrer ha sigut de 48,40€/MWh, un 42,1% superior a la cotització del mercat alemany, que ha sigut de 34,06€/MWh. Aquest dato posa en evidència que la industria espanyola perd competitivitat respecte a la alemanya, i molts altres països europeus, per el alt preu que paguen per el subministrament elèctric, essencial per al funcionament de les empreses.

En el cas de l'industria electrointensiva de la energia elèctrica arriba a representar el 50% del seu cost de producció.

3.2.1.1.3. Dimensió Sociocultural.

- Enquesta de turisme de residents.

L'Enquesta de turisme de residents és una enquesta continua, l'objectiu principal de la qual és proporcionar estimacions mensuals, trimestrals i anuals dels viatges realitzats per la població resident en Espanya i les seues principals característiques (destí, duració, motiu, allotjament, mitjà de transport, despesa, característiques soci -demogràfiques dels viatgers, etc).

Hosteler... / Encuesta de turismo de residentes

Viajes realizados por la población que reside en España - Trimestre 3/2017			
	Valor	Variación	
Número de viajes	63.991.444 ³	4,93 ³	
Duración media del viaje (noches)	6,27 ³	-1,07 ³	
Gasto total (miles de euros)	18.217.054,07 ³	8,92 ³	
Gasto medio por persona (euros)	284,68 ³	3,80 ³	
Gasto medio diario (euros)	45,42 ³	4,92 ³	

Variación: porcentaje sobre el año anterior

Taula 10. Enquesta de turisme de residents. Font: INE.

Com s'observa en la taula anterior, hi ha hagut un augment general en les variacions respecte el trimestre anterior. Excepte en la duració mitjana del viatge (nits). La qual podem observar que ha disminuït de 1,07 passant a ser de 6,27 nits la mitjana.

- Estadística de moviments turístics en frontera.

L'Estadística de moviments turístics en frontera té com objectiu principal proporcionar estimacions mensuals i anuals de número de visitants no residents en Espanya que arriben al nostre país (turistes i excursionistes), així com les principals característiques dels viatges que es realitzen (via d'accés, destí, país de residència, motiu, forma de organització,...)

Hosteler... / Estadística de movimientos turísticos en frontera. Frontur

Llegada de turistas internacionales según vía de acceso - Enero 2018			
	Valor	Variación	
Total	4.110.137 ³	5,23 ³	
Transporte aereo	3.472.904 ³	5,31 ³	
Carretera	538.022 ³	15,04 ³	
Transporte por ferrocarril	11.547 ³	-40,11 ³	
Transporte marítimo	87.664 ³	-27,60 ³	

Taula 11. Estadística de moviments turístics en frontera. Font: INE.

Com s'observa en la taula, per on més es desplacen els turistes es per transport aeri o bé per carretera. Ja que aquests dos accessos registren un augment un del 5.31 el transport aeri i un 15.04 per carretera. Per altra banda, el transport per ferrocarril i marítim tenen un descens bastant gran, ja que es d'un 40.11 per al transport ferroviari i d'un 27.60 per el marítim.

- **Allotjament de turisme rural: Enquesta d'ocupació e Índex de preus.**

L'enquesta d'ocupació en allotjaments de turisme rural proporciona informació sobre l'oferta i la demanda dels serveis d'aquest tipus d'allotjaments, inscrits com a tals en el corresponent registre de les Conselleries de Turisme de cada comunitat autònoma. Del costat de la demanda, s'ofereix informació sobre viatgers, pernотacions i estada mitjana distribuïts per país de residència dels viatgers o per comunitat autònoma de procedència en el cas dels viatgers espanyols; del costat de l'oferta es proporciona el nombre d'establiments oberts estimats, places estimades, graus d'ocupació i informació sobre l'ocupació en el sector. Esta informació s'ofereix mensualment, a nivell nacional, de comunitat autònoma, provincial, de zona turística i punt turístic. L'Índex de preus d'allotjament de turisme rural mesura l'evolució mensual del conjunt de preus que els establiments apliquen als seus clients. Proporcionen informació a nivell nacional i desglossat per tipus de tarifa i per modalitat d'arrendament.

Turismo rural - Enero 2018

	Valor	Variación
Pernотaciones	321.380 ³	-0,83 ³
Estancia media (número de días)	2,30 ³	-5,29 ³
Grado de ocupación por plaza (porcentaje)	7,56 ³	-2,12 ³
Precios alojamientos de turismo rural (índice)	143,32 ³	2,99 ³

Variación: porcentaje sobre el año anterior

Turismo rural - Febrero 2018

	Valor	Variación
Pernотaciones	416.164 ³	-0,84 ³
Estancia media (número de días)	2,24 ³	1,76 ³
Grado de ocupación por plaza (porcentaje)	10,36 ³	-2,33 ³
Precios alojamientos de turismo rural (índice)	139,63 ³	2,86 ³

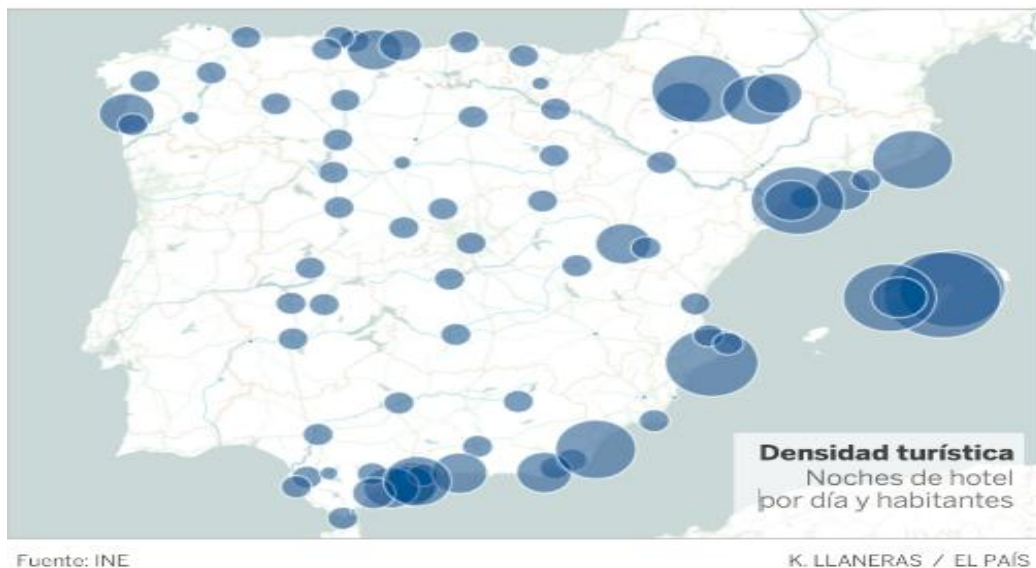
Variación: porcentaje sobre el año anterior

Taula 12. Turisme rural. Font: INE.

Com s'observa a les taules, les pernотacions han augmentat en un valor de 94.784, l'estància mitjana a disminuït en un valor de 0,06, el

grau d'ocupació per plaça ha augmentat un valor de 2,8 i els preus dels allotjaments de turisme rurals han disminuït en una variació de 0,13. Es podria dir que hi ha més gent que pernocta fora de casa, per tant el grau d'ocupació també augmentarà però en menys dies i per tant el preu disminuirà.

- **Els punts més turístics d'Espanya.**



Imatge 22. Densitat turística. Font: INE.

En Espanya hi ha 48.000 hotels, pensions i càmping que sumen 4,5 milions de llits. El turisme es la primera indústria del país i suposa un 11% del seu PIB. Però es una indústria concentra i això provoca que hi hagen tensions. El 91% de les pernoctacions de turistes estrangers anaren a la costa.

Com s'observa al mapa els punts més grans els trobem a: Girona, Barcelona, Comunitat Valenciana, Mallorca, Aragó, Granada...

- **El 2018 comença amb una caiguda del 4,6% de les estàncies en apartaments.**

Les pernoctacions en allotjaments turístics extra hotelers (apartaments, càmpings, allotjaments de turisme rural i albergs) arribaren als 5,6 milions en Gener, suposant un 2,5% menys que en el mateix mes de 2017, segons dades difoses per l' Institut Nacional d'Estadística.

- **Les reserves online de hotels es dupliquen en Espanya en cinc anys.**

Internet s'imposa a gran velocitat en la gestió i reserva d'habitacions hoteleres a Espanya. Les reserves online arribaran aquest any a aconseguir un valor de 7.700 milions d'euros, xifra que duplica la registrada cinc anys abans. Per a 2022 aquesta xifra aconseguirà els 8.900 milions d'euros i les reserves directes a través de les pàgines web dels hotels representen un 53%.

Actualment, els grups de joves realitzen les reserves per als seus viatges principalment a través de Internet. En concret, els menors de 24 anys ocupen el 28% del total, mentre que els viatgers de entre 25 i 49 anys concentren el 50% de les reserves en termes de valor econòmic. Es a dir, les generacions que no superen els 50 anys sumen casi el 80% dels viatgers que reserven els seus viatges a través d'Internet.

L'informe també ens cita que l'ús del mòbil aconseguirà el 20% de les reserves totals online en Espanya a finals d'aquest any.

Les reserves directes d'habitacions en les webs dels propis hotels han augmentat un 113% en els últims cinc anys, el que demostra que deu ser una prioritat per als hotelers posicionar els seus negocis en Internet en els propers anys. Açò també és una indicació de com els hotels del país tenen més contacte directe amb els clients.

- **Temor al frau i webs confuses, enemics del comerç electrònic.**

El comerç electrònic augmenta la seua penetració en el mercat espanyol gracies a la bona acollida que tenen les noves tecnologies entre els consumidors. A pesar d'això, encara existeixen barreres que limiten la venda online. Així, el 43% dels espanyols es paren a comprar a través de Internet per la por al ús fraudulent de la targeta de crèdit, i altre 43% per els costs de trasllat, segons reflecteix el estudi Hàbits del e-commerce, elaborat per la consultora Nielsen.

Encara que el comerç electrònic ja factura en Espanya més de 14.000 milions d'euros cada any, encara queda comi per recórrer a l'hora d'eliminar aquests obstacles que han perdut importància en els últims anys, però segueix actuant com a freno en el desenvolupament del comerç electrònic.

Per altra banda, el estudi posa de manifest les diferències que existeixen a l'hora d'adquirir els productes per mitjà electrònic. Mentre que entre els més victoriosos estan les reserves hoteleres, que son realitzades on line per el 37% dels espanyols, els bitllets d'avió (37%) i les entrades per a espectacles esportius i concerts (33%).

A pesar que aquesta notícia no es actual, m'ha paregut interessant ja que aquestes barreres segueixen sent a dia de hui un obstacle per a realitzar les transaccions a través de Internet.

- **Marketing hoteler: 18 tendències per a 2018.**

Net Affinity, reconeix estar constantment pendent de les últimes tendències en marketing online, buscant noves oportunitats per a generar més reserves directes. Termes de moda com blockchain, intel·ligència artificial, realitat augmentada, xatbots i altres tants centren diàriament els debats en el sector, el que pot generar molt de soroll; però Net Affinity ha resumit aquestes tendències en 18 per al any que hem començat.

1. El alça dels xatbots: Els xatbots en les webs de hotels estan dissenyats per a augmentar la participació i millorar la interacció amb els clients potencials com un nou canal de vendes.
2. La nova forma de fer vídeos, els anuncis bumper: El contingut del vídeo s'ha de reduir a fragments de sis segons amb els anuncis bumper de Youtube. I açò es sòls el començament, convertint-se en el format idoni per a oferir un missatge memorable del hotel.
3. Busques per veu: El mercat dels dispositius controlats per veu està creixent ràpidament. De fet el 40% dels adults utilitzen la busca per veu al menys una vegada al dia. En 2018 els hotels tindran que adaptar les seues estratègies SEO per aprovar la veu com un interfície de busca primària, assegurant-se que la seua web disposa de les paraules clau dins del contingut ric en detalls.
4. Els resultats de busca prioritzen les webs mòbils ja estan ací: El que per als hotels significa que disposen de una pàgina

adaptada al accés des d'un dispositiu mòbil deuria ser una prioritat en termes de SEO.

5. El final de les cookies?: Ja no es creu que les cookies siguin la clau per a proporcionar ofertes i missatges rellevants als clients considerats com objectiu. En el seu lloc els hotels deurien observar els anuncis nadius i el marketing basat amb les persones per a arribat de manera efectiva als usuaris reals i fer un seguiment del seu comportament a través de múltiples dispositius.
6. Impacte de la nova regulació europea de protecció de dades en la seua recopilació: En 2018 totes les empreses de la Unió Europea, incloent les hoteleres, tindran que aplicar noves estratègies per a processar, emmagatzemar i utilitzar les dades dels seus clients acatant la estricta i nova GDPR.
7. La realitat augmentada està canviant el marketing del consumidor: Es la habilitat per a integrar les dades digitals en una experiència en temps real canviant la visió que tenen els usuaris del seu entorn físic. D'aquesta manera ofereix al client una gran oportunitat per a interactuar amb el hotel, lo que li facilita recopilar més dades.
8. Publicitat nativa, la nova tendència del marketing digital basada en continguts publicitaris que respecten la experiència del usuari: Els anuncis nadius son cada vegada més habituals en la publicitat en xarxes socials i es preveu que superen als antics formats publicitaris d'hotels en 2018. Més de la meitat dels consumidors que fan clic en aquest tipus d'anuncis tenen la intenció de comprar quelcom.
9. Paraules clau long-tail: Les frases clau de busca integrades per tres o més paraules, més específiques, son una manera efectiva en costos per a dirigir tràfic qualificant a la web del hotel, per lo que des de Net Affinity, recomana incorporar-les al contingut de la pàgina web com una part de l'estratègia inbound del hotel, amb el fi d'aconseguir guanys fàcils en busques basades en consultes.

10. Ferramentes de gestió de xarxes socials que estalvien temps: A través de les xarxes socials, fòrums i comentaris els clients comparteixen cada vegada més les seues experiències online i es important que els hotels estiguen per damunt d'ells. Per això les mateixes fonts suggereixen aprofitar-se en 2018 del software gratuït i de baix cost com NewsWhip, Social Booster i Sprout Social.
11. Següent nivell de personalització: Ara que el 86% dels viatgers valora les ofertes personalitzades, s'està convertint més en una expectativa per a 2018 que en un extra per a la majoria dels consumidors. Per ser justs, captar les dades dels clients no es una activitat fàcil i la seua utilització de cara al client deu superar qualsevol possible problema de privacitat.
12. Els anuncis Canvas de Facebook: En Net Affinity aconsellen aprofitar en 2018 dels últims productes d'aquest tipus d'anuncis. El primer d'ells es una ferramenta basada en la localització que permet als hotels dirigir-se als usuaris basant-se en les seues activitats offline; el segon es el conjunt de tres plantilles de Canvas Collection en les que els responsables de marketing poden descarregar els seus propis actius per a crear anuncis.
13. Xarxes socials, el nou motor de busca: Molts consumidors es salten Google o Yahoo quant van a realitzar una busca i en el seu lloc ho fan en les seues xarxes social mitja. Per això els hotels deurien assegurar-se de incloure hashtags rellevants en els seus posts per a que els usuaris puguen trobar el establiment en les seues xarxes.
14. Intel·ligència artificial per a millorar la relació amb el client: La intel·ligència artificial està permetre als hotels fer coses increïbles, des de crear experiències de clients hiperpersonalitzades a identificar noves oportunitats d'ingressos. Aquesta tecnologia potencia la innovació i el creixement destil·lant informació i convertint patrons de conducta en iniciatives que criden l'atenció.
15. Tecnologia blockchain: Blockchain es la paraula de moda en la industria, però no tots els problemes s'han solucionat encara. La forma més obvia d'utilitzar aquesta tecnologia serà per a

les transaccions online, però casi segur que s'utilitzarà també per a la identificació i personalització en el marketing turístic. Amb el seu potencial per a captar dades i facilitar el marketing one-to-one amb els clients.

16. Las action bars, o barres d'acció: Agafaren el rellevo de les finestres emergents, els coneguts com pop-ups, des de que en 2017 Google penalitzarà als hotels en els resultats de busca per utilitzar-los. Aquest canvi pareix que continuarà en 2018 amb la eliminació de pop-ups i superposicions per al negatiu tractament de Google.

17. AMP eleva la velocitat de la web: El projecte AMP (Accelerated Mobile Pages) de Google mostra que de mitja multiplica per dos el temps d'estància en la web, a més de incrementar en un 20% el índex de conversació amb respecte a les pàgines que no disposen d'ell, així que des de Net Affinity demanen als hotels que s'asseguren de que la seua web es carrega ràpid.

18. Dispositiu interconnectats (IoT): En el sector hotelier la tecnologia del Internet de las coses (IoT) ja està tenint el seu impacte tant en les interaccions amb el consumidor com en la gestió hotelera, amb la previsió de que en 2020 estiguen connectades 20.800 milions de coses. Les possibilitats son infinites: feedback en temps real dels serveis de la habitació, accés sense clau i control de la televisió i el termòstat per part del client.

- **Les 6 majors preocupacions dels Millennials.**

Enquesta Millennials 2017: buscant estabilitat i oportunitats en un mon de incertesa.

L'enquesta aporta dades molt significatives sobre les prioritats e inquietuds d'aquesta jove generació, els millennials. Entre les seues majors preocupacions es destaquen:

1. Inestabilitat política, econòmica i social.

Els millenials diuen estar més preocupats per la inseguretat i la incertesa provocada per els conflictes armats, de forma que es mostren menys propens a abandonar la seguretat que els dona la seua feina. Així mateix, no son gens optimistes sobre la

direcció a la que s'encaminen els seus països, especialment aquells procedents de mercats madurs.

Esta intranquil·litat dels millennials es, en part, responsable de que cada vegada més professionals joves vulguin romandre en el mateix lloc de feina. El any anterior, el percentatge que considerava abandonar el seu lloc de feina en un termini de dos anys era del 44%, mentre que en aquesta edició s'ha reduït al 38%.

El afany per la seguretat també es palpa en la preferència d'aquests joves per el treball a temps complet (65%), sent les raons més citades per a la estabilitat salarial i laboral.

2. Personals.

Si be els millennials que resideixen en països emergents esperen, per lo general, tindre una situació econòmica millor que els seus pares econòmicament (71%) i personalment (62%), sòls el 36% dels millennials en mercats madurs creuen que seran més feliços. De les 18 àrees avaluades relativament a preocupacions personals, destaquen els conflictes armats, el terrorisme i la tensió política en els països, de forma especial en els mercats madurs (56% contra 42%). De fet, del conjunt d'aquests països sòl destaca Espanya, on el terrorisme es desplacen per la desocupació en el ranking de preocupacions dels millennials (globalment la desocupació ocupa el tercer lloc).

3. Ocupació i societat.

Més de la meitat dels millennials enquestat veu en la seua feina una oportunitat per a participar en iniciatives solidàries a nivell local, lo que dona a aquesta generació una major sensació de influència en el seu entorn. De la mateixa manera, s'observa una tendència entre els millennials a romandre més temps en una empresa que s'implica amb causes socials, com la educació o la desocupació.

A més, la postura dels millennials cara les empreses continua millorant. Per tercer any consecutiu, un major nombre de enquestats creu que les empreses es comporten de manera ètica i que els seus caps estan compromets amb millorar la societat. Descendeix el nombre dels que creuen que les empreses sòls es basen per els resultats econòmics. No obstant això, hi ha espai per a millorar: si be sis de cada deu millennials consideren que les multinacionals han guanyat un impacte positiu en les restes als

que s'enfronta aquesta generació, també creuen que les empreses poden fer molt més per la societat.

En Espanya sols un terç considera que la cooperació entre el govern i les empreses està resultant efectiva.

4. La flexibilitat laboral: millora el rendiment i la lleialtat.

En línies generals, el 84% dels millennials declaren gaudir de cert grau de flexibilitat laboral, i el 39% diuen que la seua organització ofereix entorns de treball molt flexibles. Consideren que els acords en matèria de flexibilitat contribueixen en un major benestar personal. A més, consideren que aquestes pràctiques tenen un impacte positiu en els resultats financers de les empreses.

5. Allunyats de postures radicals.

El resultat de les eleccions en Estats Units, la votació del Brexit, i el recent referèndum en Itàlia, ha portat a la conclusió de que un nou tipus de política i de lideratge està emergent. Un que rebutja l'agenda global, promou els interessos locals, i ofereix solucions radicals.

Aquesta pot ser la forma d'entendre la nova política per a una gran part de la societat, però no per al perfil dels millennials abordats en els estudis. Ells es senten còmodes amb aquells líders, tant polítics com empresarials, que utilitzen un llenguatge simple i directe. També amb aquells que expressen les seues opinions en franquesa i passió, i per suposat, amb qui intenten acostar a qualsevol que puga sentir-se desplaçat o apartat.

Sens dubte, hi ha una rebutja generalitzada cap als líders que agafen posicions controvertides, creuen divisions o pretenen una transformació radical, al menys per part dels millennials.

6. Esperança en la Generació Z.

Els millennials tenen una opinió molt positiva de la generació següent, la Generació Z (els qui tenen 18 anys o menys). Sis de cada deu millennials creuen que la nova generació tindrà un impacte positiu en el mercat laboral a mesura que la seua presència augmenta en el mateix. Espanya no es desvia d'aquesta mitja: el 58% dels millennials espanyols està d'acord amb esta afirmació. Aquesta seguretat sorgeix de la confiança que els millennials depositen en les seues habilitats per a dominar les tecnologies i en la facilitat per a pensar de manera creativa per part de la GenZ.

L'esperança en la següent generació es major en els mercats emergents (amb un 70% de millennials que creuen en el impacte positiu que tindrà la GenZ) que en els mercats madurs (52%). Sòls en 6 països, tots ells mercats madurs (Canadà, Bèlgica, Suïssa, Alemanya, Japó i Corea del Sur), els millennials no creuen en la repercussió positiva de la generació que els segueix.

3.2.1.1.4. Dimensió Tecnològica.

- **Ciència i Tecnologia (Enquesta sobre l'ús de TIC i comerç electrònic en les empreses).**

L'enquesta sobre l'ús de les tecnologies de la informació i les comunicacions TIC i el comerç electrònic en les empreses té com a principal objectiu obtindre les dades necessàries que permeten mesurar l'ús de les tecnologies de la informació i les comunicacions i el comerç electrònic de les empreses dels països membres de la Unió Europea.

Seguint les recomanacions metodològiques de l'Oficina d'Estadística de la Unió Europea (eurostat), l'enquesta té un doble àmbit temporal; les variables sobre ús de TIC fan referència al primer trimestre de l'any en què es realitza l'enquesta, mentre que la informació general de l'empresa, el comerç electrònic i la formació en TIC, es refereixen a l'any anterior.

Indicadores sobre uso TIC en las empresas - Años 2016-2017

		Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores	1	73,08	99,57
Tiene conexión a internet	1	70,22	98,70
Tiene conexión a internet y página web	2	29,81	77,69
Utilizan medios sociales	2	31,20	49,57
Realizan ventas por comercio electrónico	1	4,45	20,41
Realizan compras por comercio electrónico	1	15,70	31,36

1. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas de cada tipo

2. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet de cada tipo

Taula 13. Indicadors de les TIC a les empreses. Font: INE.

Com s'observa en la taula, hui en dia quasi totes les empreses per no dir totes, disposen de ordinadors i connexió a Internet. En les empreses amb menys de 10 treballadors podem observar que un 31,20% utilitzen mitjans socials, també un 29,81% disposen de pàgina web. A l'hora de realitzar compres i vendes pel comerç electrònic podem observar que en les empreses de menys de 10 treballadors realitzen més compres que vendes.

Per altra banda en les empreses amb més de 10 treballadors podem dir que la gran majoria disposen de pàgina web, i quasi la meitat d'aquestes utilitzen mitjans socials. A l'hora de realitzar compres i vendes pel comerç electrònic podem observar que igual que en les empreses de menys de 10 treballadors, aquestes també realitzen més compres per comerç electrònic que vendes.

- **Enquesta sobre equipament i ús de tecnologies de informació i comunicació de les llars.**

L'operació estadística segueix les recomanacions metodològiques de l'Oficina d'Estadística de la Unió Europea (EUROSTAT). L'enquesta s'elabora amb periodicitat anual des de 2002, realitzant-se els treballs de camp en el 2n trimestre de cada any. S'arreplega informació sobre els diversos productes de tecnologies d'informació i comunicació de les llars espanyoles així com els usos que fan els espanyols d'estos productes, d'Internet i del comerç electrònic. Es dedica una atenció especial a l'ús que els xiquets fan de la tecnologia.

Equipamiento y uso de TIC en los hogares - Año 2017

	Valor	Variación
Hogares con conexión a internet	1 83,4 [↘]	1,5 [↘]
Hogares con conexión de banda ancha	1 82,7 [↘]	1,5 [↘]
Personas que han usado Internet (últimos 3 meses)	2 84,6 [↘]	4,0 [↘]
Usuarios frecuentes de Internet (al menos una vez por semana en los últimos 3 meses)	2 80,0 [↘]	3,5 [↘]
Personas que han comprado por Internet (últimos 3 meses)	2 40,0 [↘]	5,1 [↘]

Valor en porcentaje. Variación: diferencia respecto a la tasa del año anterior

1. Hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años de edad

2. Personas de 16 a 74 años de edad

Taula 14. Equipament i us de les TIC a les llars. Font: INE.

Com s'observa en la taula, més de la meitat de les llars disposen de connexió a Internet, i utilitzen Internet al menys una vegada a la setmana un 80% de la gent.

- **Investigació i desenrotllament (Enquesta sobre innovació en les empreses).**

L'enquesta sobre innovació en les empreses té com a principal objectiu, oferir informació directa sobre el procés d'innovació en les empreses, elaborant indicadors que permeten conèixer els diferents aspectes d'aquest procés (impacte econòmic, activitats innovadores, cost,..). Este estudi, a banda de proporcionar una informació rica i variada sobre el procés d'innovació, pot servir de marc base per a diversos estudis específics sobre altres aspectes relacionats amb la ciència i tecnologia (com a utilització de tecnologia punta en la fabricació, pagaments i ingressos tecnològics, estudis sobre patents, etc).

Gasto en innovación tecnológica y empresas innovadoras - Año 2016

	Valor
Gasto en innovación tecnológica	1 13.857.481
Porcentaje de empresas innovadoras	28,9
Porcentaje de empresas con innovaciones tecnológicas	12,8
Porcentaje de empresas con innovaciones no tecnológicas	24,5

1. Miles de euros

Taula 15. Despesa en innovació tecnològica i empreses innovadores. Font: INE.

Com s'observa en la taula, hi ha més empreses que no innoven en tecnologia un 24,5% front a un 12,8% d'empreses que sí que innoven en tecnologia.

- **Les tendències de futur en disseny web per a hotels.**

La web del hotel, la nostra recepció virtual, va deixar fa temps de ser un complement per a passar a ser una necessitat, una eina fonamental per a presentar i promocionar el hotel, per a diferenciar-se de la competència, fidelitzar al client, dirigir-lo cap a la reserva e incloure accions de up-sellin i cross-selling. Un recurs que permet cada vegada més possibilitats al hoteler, oportunitats que no deu desaproveitar.

Les noves tendències en disseny web apunten a dissenys més senzills, molt més visuals, amb un contingut actualitzat que permet mantindre viva la pàgina i millorar el seu posicionament i amb la inclusió d'un motor de reserves on el client pugui encontrar la possibilitat del hotel i, en el millor dels casos, els millors preus, a més de incloure diverses possibilitats de up-selling i cross-selling.

La web s'ha de adaptar a tots els suports com PC, tablets i mòbils, lo que es puga aconseguir mitjan la programació enfocada a templates responsives i de carrega ràpida per al bon posicionament web.

El futur està en la interacció amb els clients i per aquesta raó el hotelier te que oferir noves tecnologies aplicades al món online, com webs que interactuen amb la realitat augmentada, adaptades a la visió en TV de una forma interactiva i, en general, adaptada a tots els dispositiu mitjan el mateix gestor de continguts web.

Una de les tendències de futur apunta a que la web no sòl sigui una forma de presentar el hotel, sinó una manera de crear una marca, una autèntica ferramenta de posicionament i de fidelització.

- **Els millennial prefereixen les tecnologies biomètriques de seguretat a les contrasenyes.**

Segons un estudi elaborat per IBM sobre tendències de seguretat.

El 67% dels usuaris de tot el mon es sent còmode utilitzant tecnologia biomètrica (lector d'empremta dactilar, escanejat de retina i reconeixement facial o de veu) per a accedir a les seues aplicacions. En lo que es refereix a Espanya, som el segon país de la Unió Europea on els ciutadans mostren major preocupació per els riscos en el us de la autenticació biomètrica a l'hora de accedir a les seues dades personals (55% front al 45% de la Unió Europea). També ens preocupa més que la autenticació biomètrica no funcioni (53% front al 43% dels països europeus).

Estes son algunes de les conclusions del estudi IBM Security Future of Identity elaborat per IBM basant-se en més de 4.000 entrevistes realitzades a ciutadans de tot el mon. El objectiu es identificar les principals tendències en seguretat per a accedir a les aplicacions, incloent el us de les contrasenyes, la seguretat biomètrica o la denominada autenticació multifactor, es a dir aquelles que combinen dos o més credencials personals (com la contrasenya, junt a un token de seguretat i una verificació biomètrica, per exemple).

- La biometria es popularitza.

El estudi també ha analitzat l'opinió dels consumidors sobre els diferents mètodes d'accés. El 67% es mostra actualment còmode utilitzant solucions de autenticació biomètrica i el 87% afirma que ho estarà en el futur. En aquest sentit, el 44% situa els lectors de d'empremta dactilar com un dels mètodes més segurs

d'autenticació. Les contrasenyes i els PINs son percebuts com menys segurs (27% i 12%, respectivament). Els principals frens de les tecnologies biomètriques pareixen ser la privacitat amb un 55% (per l'ús posterior que es puga fer de totes eixes dades personals) i la seguretat amb un 50%.

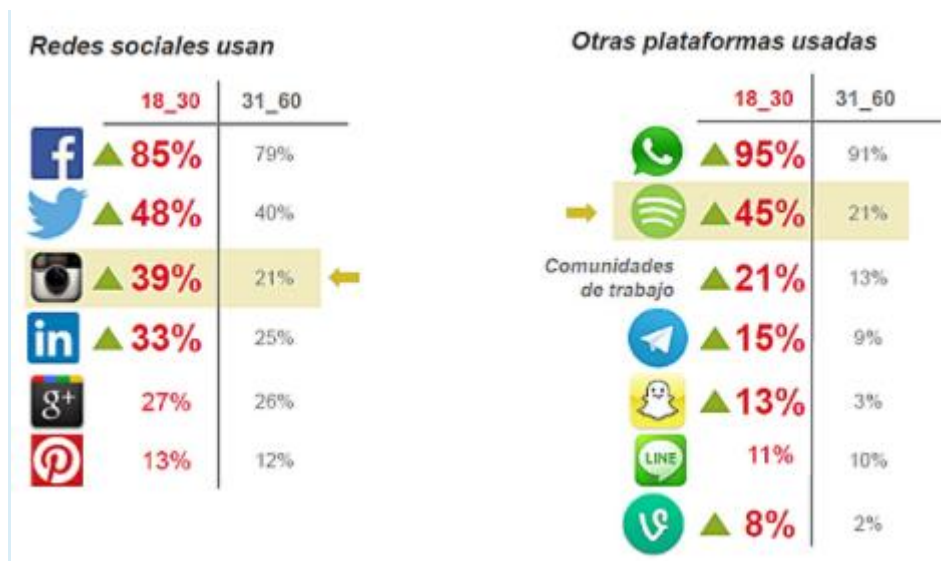
○ **Canvi generacional en la seguretat.**

Encara que els més majors l'ús d'una contrasenya tradicional sigui sent l'opció preferida, les generacions més joves (els menors de 35 anys) mostren cada vegada una menor confiança en el seu us i aposten per mètodes alternatius per assegurar els seus conters, com les tecnologies biomètriques o la autenticació multifactor.

- El 75% dels millennials (aquells entre els 20 i 36 anys) es senten còmodes amb la tecnologia biomètrica, mentre que sòls un 58% dels majors de 55% ho fan.
- Sòls el 42% dels millennials utilitza contrasenyes complexes que combinen lletres, números i caràcters especials (front al 49% dels majors de 55 anys). I el 41% utilitza la mateixa contrasenya varies vegades (front el 31% dels majors de 55 anys).
- Els majors de 55 anys utilitzen, de mitjà, 12 contrasenyes diferents, mentre que la denominada Generació Z (aquells entre els 18 i 20 anys) sòl 5.
- Els millennials son fins dos vegades més propensos a utilitzar un gestor de contrasenyes (34%) que els majors de 55 anys (17%).

- **Així utilitzen els millennials les xarxes socials.**

Són exigents i no estan disposats a consumir qualsevol contingut. Són fills de la crisi i valoren més la col·laboració i les experiències que la possessió. Són imperfectes i no busquen la perfecció. Són millennials i sí que viuen pegats al seu telèfon mòbil. És la generació que millor domina la tecnologia, que es troba infiltrada en tots i cada un dels aspectes de la seua vida amb total normalitat. Els 2.000 milions de millennials que hi ha en el món (representen el 32,8% de la població) compten amb el telèfon mòbil com el seu gran aliat i com una ferramenta imprescindible per a donar a conèixer la seua identitat al món exterior.



Gràfic 8. Utilització de les xarxes socials pels millennials. Font. AGPD.

Les xarxes socials s'han convertit, per tant, en el seu hàbitat natural. Però, com les utilitzen? quina és la seua xarxa social favorita? Un estudi de l'Observatori de Xarxes de la consultora The Còctel Analysis, patrocinat per l'agència de mitjans Arena i basat en una enquesta realitzada a 480 jòvens de 18 a 30 anys, ens dóna algunes pautes: Els millennials revisen el seu smartphone de manera compulsiva, ja que necessiten que passen coses de manera continuada. De fet, el 41% no pot viure sense el seu mòbil i un 65% tan sols desconnecta una hora al dia. Açò es deu a una busca d'estimulació permanent, en la que els joves no es volen perdre res. Les xarxes es converteixen així en un refugi per mitjà del que s'evadeixen de la realitat i fugen dels territoris coneguts i repetitius.

- WhatsApp

Encara que no és estrictament una xarxa social, WhatsApp és usada per un 95% dels joves enquestats durant l'estudi anterior. Els millennials valoren com una dels seus grans avantatges la instantaneïtat i la comunicació directa amb els usuaris. Un altre dels seus grans beneficis és el seu poder de convocatòria, una qualitat que abans només estava present en Facebook.

- Facebook

És, sense cap dubte, la xarxa social favorita dels joves, utilitzada pel 85% dels usuaris. Per a molts millennials, Facebook no és postureo, sinó que representa la vida mateixa. Des d'allí construeixen la seua relació amb la resta de xarxes. Facebook és valorat com una segona llar, un lloc còmode on no hi ha sorpreses.

- Instagram

És la xarxa social de moda entre els joves i la que més puja en nombre d'usuaris. Un 39% de millennials té un perfil en ella i la utilitzen un 18% més que la resta de la població. És la xarxa més exigent i la que millor funciona per a construir la imatge. També és en la que més s'exposa un i on més s'espera el feedback de la resta de l'audiència.

- **Realitat virtual.**

Es podria definir com un sistema informàtic que genera en temps real representacions de la realitat, que de fet no són més que il·lusions ja que es tracta d'una realitat perspectiva sense cap suport físic i que únicament és a dins dels ordinadors. La realitat virtual s'està convertint en una eina fonamental. A les empreses, escoles, centres d'investigació, etc, ja s'usen programes i aplicacions que utilitzen imatges de síntesi.

- **Drons.**

Un dron és un vehicle aeri que vola sense tripulació. La característica més ressaltant d'un dron és que el seu vol és controlat per control remot, encara que hi ha alguns que són conduïts per mitjà de la intervenció d'un programari i no de manera directa per un pilot des de terra. Un dron et permet aconseguir fotografies i vídeos d'una perspectiva que sense ells seria impossible, a més, et permet accedeixes a llocs on l'humà no podria arribar.

- **Banda ampla.**

És la xarxa que té una elevada capacitat per a transportar informació que incideix en la velocitat de transmissió d'esta. Així llavors, és la transmissió de dades simètriques per la qual s'envien simultàniament diverses peces d'informació, amb l'objecte d'incrementar la velocitat de transmissió efectiva.

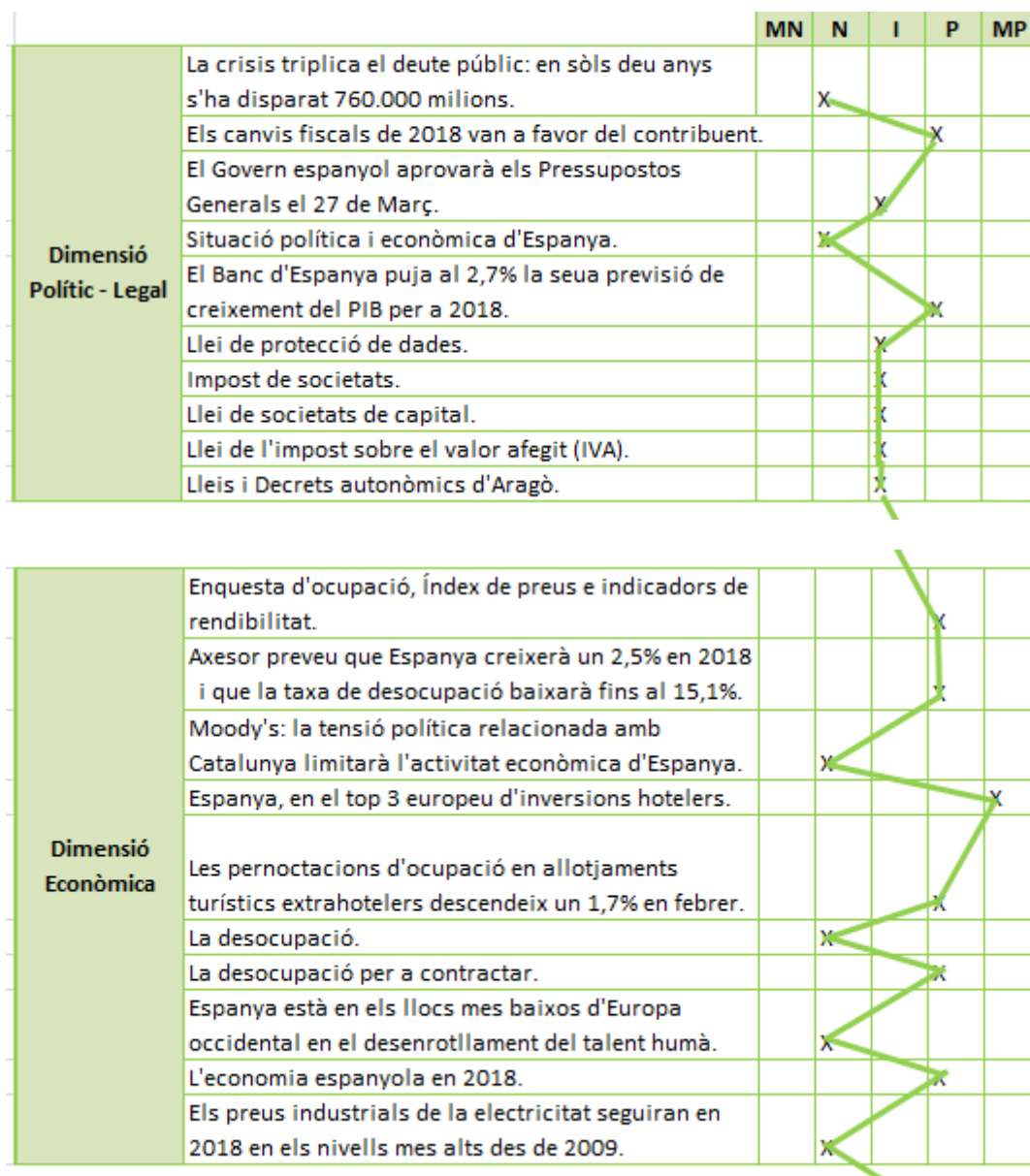
Una banda ampla permetrà que una gran nombre de dispositius estiguen connectats a esta i tinguin una gran velocitat de transmissió.

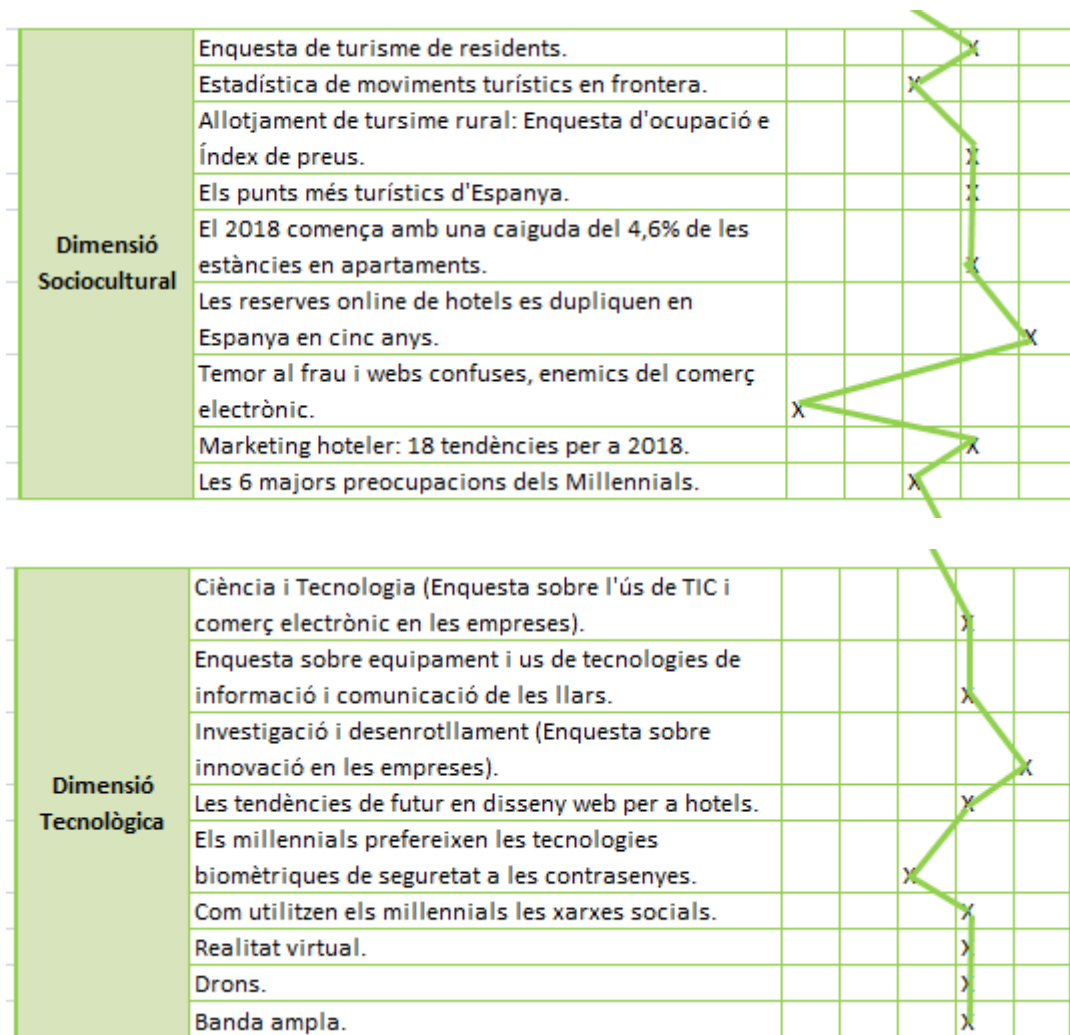
3.2.1.2. Perfil Estratègic del Entorn.

El Perfil Estratègic de l'Entorn permet resumir i concretar les conclusions de l'anàlisi PEST. Per a elaborar-ho se segueixen dos fases:

- Elaborar una llista dels factors clau de l'entorn, agrupats segons les dimensions de l'entorn.
- Valorar com afecten l'empresa els factors anteriors en una escala d'1 a 5 (Molt negatiu, Negatiu, Indiferent, Positiu, Molt positiu) . La valoració es fa de forma subjectiva.

Al representar el perfil estratègic resultant les oportunitats són els pics cap a la dreta i les amenaces els pics feia l'esquerra.





Taula 16. Perfil Estratègic. Font: Elaboració pròpia.

3.2.1.3. Taula Resum del Macroentorn.

En aquest apartat es realitzarà una taula on es descriuran les amenaces i oportunitats del macro entorn, que em optés en el anàlisi PEST i el Perfil Estratègic.

	AMENACES	OPORTUNITATS
Dimensió Polític - Legal	La crisi triplica el deute públic.	Els canvis fiscals de 2018 a favor del contribuent.
	Situació política i econòmica d'Espanya	El Banc d'Espanya puja al 2,7 la seua previsió del PIB.
Dimensió Econòmica	Tensió política relacionada amb Catalunya.	Enquesta d'ocupació, Índex de preus e indicadors de rendibilitat.

	La desocupació.	Disminució de la taxa de desocupació.
	Espanya en els llocs mes baixos en desenrotllament humà.	Espanya, en el top 3 europeu d'inversions hoteleres.
	Els preus industrials de la electricitat seguiran en 2018 en nivells alts.	Les pernoctacions en allotjaments extrahotelers descendeixen.
		La contractació de persones desocupades. L'economia espanyola.
Dimensió Sociocultural	Temor al frau i webs confoses.	Enquesta de turisme de residents.
		Allotjaments de turisme rural.
		Els punts mes turístics d'Espanya.
		Disminució en les estàncies d'apartaments.
		Augment de les reserves online.
		Marketing hotelier.
Dimensió Tecnològica		Ciència i Tecnologia.
		Equipament i tecnologies de l'informació i comunicació en les llars.
		Investigació i desenrotllament.
		Tendències de futur de disseny web.
		Els millennials i les xarxes socials.
		Realitat Virtual.
		Drons. Banda Ampla.

Taula 17. Taula resum del Macroentorn. Font: Elaboració propia.

3.2.2. Anàlisi del Microentorn.

L'anàlisi de l'entorn general es complementa amb el del microentorn o entorn específic en què opera l'empresa.

Es busca posar de manifest les oportunitats i amenaces que el microentorn ofereix a l'empresa i que determinen la seua capacitat d'obtindre beneficis, en cada una de les seues unitats estratègiques de negoci.

Les oportunitats seran factors que redueixen la competència i possibiliten rendes superiors a les normals. Les amenaces justament el contrari.

Les tècniques a utilitzar seran:

- Segmentació Estratègica.
- Les 5 forces de Porter.

3.2.2.1. Segmentació Estratègica.

En aquells sectors en què el número d'empreses és elevat i són molt heterogènies entre elles pot interessar realitzar una segmentació estratègica, des del costat de l'oferta.

Quan hi ha poques empreses i molt paregudes entre elles no té sentit segmentar.

Per a realitzar esta segmentació s'utilitza el concepte de grups estratègics: Conjunt d'empreses en un sector que segueixen una mateixa o semblant estratègia. L'anàlisi de grups estratègics pot contribuir a comprendre:

- L'estructura del sector.
- La dinàmica de la competència.
- L'evolució del sector.
- Les qüestions de direcció estratègica.

Mapa de grups estratègics.

Representació dels grups estratègics d'un sector basant-se en dos dimensions estratègiques significatives (varien en cada cas concret) :

- Línia de productes / servicis.
- Abast de distribució.
- Canals de distribució.
- Qualitat dels productes / servicis.
- Política de preus.
- Estructura de costos.
- Grau d'integració vertical.
- Tecnologia.

Passos que s'ha de seguir:

- Seleccionar les dimensions estratègiques més importants.
- Localitzar totes les empreses d'un sector dins d'elles.
- Identificar grups d'empreses amb semblants comportaments competitiu dins del sector.

L'anàlisi de la competència en un sector pot ser realitzat des de dos perspectives:

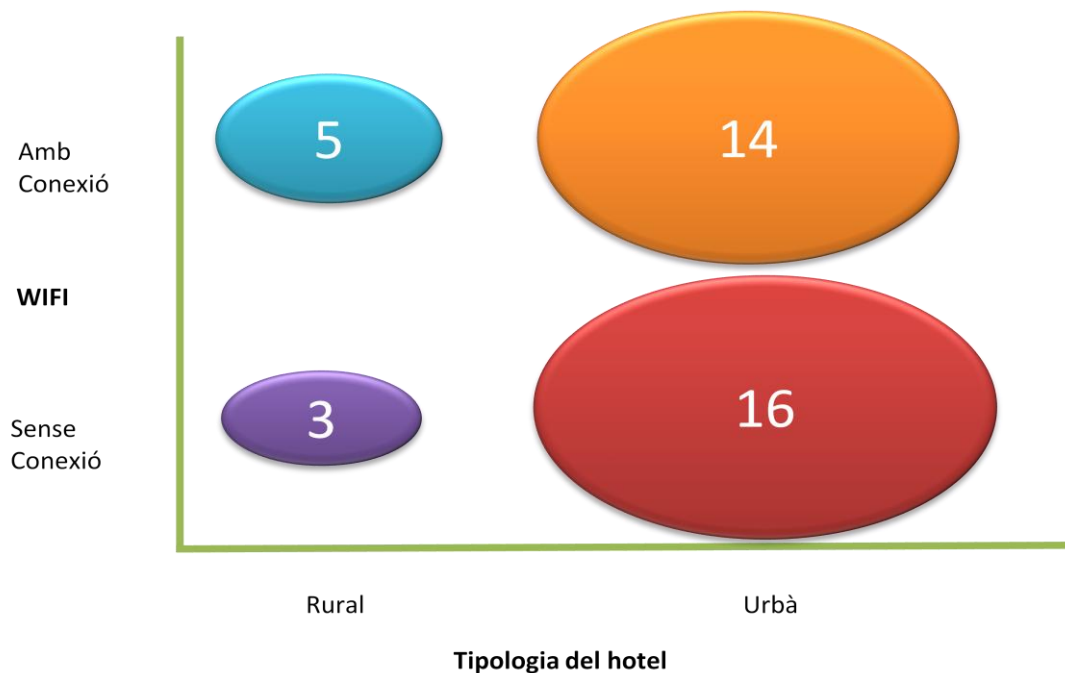
- Competència desenrotllada entre empreses situades en un mateix grup estratègic.
- Competència desenrotllada entre empreses pertanyents a grups estratègics diferents.

És important conèixer si hi ha barreres de mobilitat, les quals actuen com a barreres de entrada entre grups.

3.2.2.1.1. Segmentació Estratègica.

Focalitzant-nos en el propi sector hotelier s'ha decidit dur a terme una segmentació, el perquè de la dita decisió és la presència de molts hotels sent al mateix temps diferents entre ells. El primer pas serà establir un filtre geogràfic, on ens centrarem únicament amb els hotels de la província d'Osca.

Posteriorment s'han seleccionat dos dimensions estratègiques que es consideren importants, per una part s'ha elegit la dimensió tecnològica, ja que es un aspecte molt important per al nostre hotel, i per altra banda, s'ha seleccionat el tipus d'hotel, si es rural o urbà, ja que per la localització del hotel sòls podem tindre aquests dos tipus.



Gràfic 9. Segmentació estratègica. Font: Elaboració pròpia.

Una vegada realitzada la segmentació estratègica, hem optés 4 grups estratègics, els quals corresponen a diferents grups basant-nos amb la tipologia del hotel i el WIFI.

- El primer grup estratègic més nombrós com podem observar és el cercle roig. En el qual hi ha 16 hotels de tipologia urbana sense connexió a la WIFI. Els quals serien: Gabarre, Monearagón, Anaya, Mesón de Salinas, H con encanto, Real Golf & SPA Badaguás Jaca, Villa de Sallent 3, Gran de Panticosa Resort, Santa Cristina Petit SPA, Rey Sancho Ramírez, Mur, Lleida, La Casueña, El Hotel Sesué, Hotel San Ramón del Somontano i Pirineos.
- El segon grup estratègic també més nombrós és el cercle taronja. Hi ha 14 hotels de tipologia urbana i amb connexió a WIFI. Els qual serien: Hotel Restaurante Santa Elena, La demba Arte-Hotel, Villa de Ayerte, Bellavista, Cerler Edelweiss, Hotel Oroel, Hotel & SPA Ciudad de Binefas, Gran Hotel de Jaca, Hotel MasMonzon, Torralba Costalaz Plaza, Hotel & SPA Real Jaca, Abba Huesca Hotel, Des Deux Hotel i Hotel Tierra de Biescas.
- El tercer grup estratègic, no tant nombrós seria el cercle blau. Hi ha 5 hotels de tipologia rural amb connexió a la WIFI, en el qual es trobaria el nostre hotel en aquest grup estratègic. Els quals serien: Viñas de Láderre, Hotel HG Cerler, Barceló Monasterio de Boltaña, San Antón i el nostre, Hotel Landelike.
- El últim grup estratègic, menys nombrós es el cercle violeta. En el qual compta de 3 hotels rurals sense connexió a WIFI. Els quals serien: Parador de Bielsa, Hotel Continental – Balneario de Panticosa i Almud.

3.2.2.2. Model de les 5 forces de Porter.

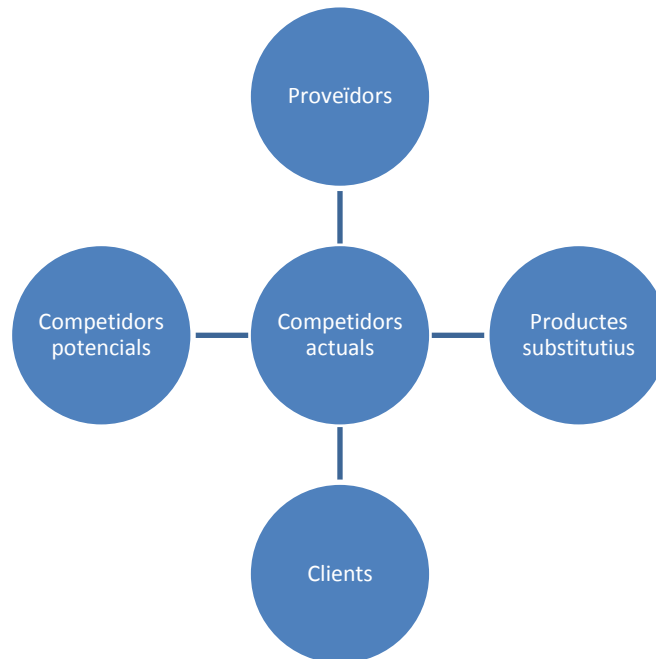
Una vegada analitzada la conveniència o no de dividir el sector en segments més xicotets, ha de procedir-se a analitzar l'atractiu del sector o del segment triat.

Per a això s'utilitza el Model de les 5 Forces de Porter, aplicant-ho a tot el sector o únicament a un segment determinat.

Si s'aplica a un segment ha de tindre's en compte el següent:

- Productes substitutius: cal analitzar els d'altres sectors i els d'altres segments del propi sector.

- Competidors potencials: cal tindre en compte que la principal font d'entrada prové de les empreses establides en altres segments dins del sector. Les barreres de mobilitat són clau en este sentit.



Gràfic 10. Cinc forces de Porter. Font: Elaboració pròpia.

Les 5 forces de Porter:

- **Competidors actuals:** Fa referència a l'actuació dels competidors existents en el sector en un determinat moment. A major intensitat de la competència menys possibilitat d'obtenció de rendes superiors i menor atractiu del sector (més amenaces). A menor intensitat de la competència més atractiu és el sector i més oportunitats presenta. Principals condicionants de la intensitat de la competència:
 - Nombre de competidors i equilibri entre ells.
 - Ritme de creixement del sector.
 - Barreres d'eixida.
- **Competidors potencials:** Fa referència a les noves empreses que poden entrar a competir en un sector. És una amenaça per al sector, ja que intensificarà la competència actual i reduirà l'atractiu del mateix. La presència de nous competidors dependrà de:
 - L'atractiu que oferisca el sector (nivells de rendibilitat) .
 - L'existència de dos tipus de factors:
 - Barreres d'entrada al sector. Mecanismes que dificulten l'ingrés de noves empreses al sector. Frenen l'aparició de

nous competidors, protegint als ja existents i perseverant les seues expectatives de rendibilitat.

- Reacció dels competidors establits. En la mesura que els competidors actuals siguin capaços de desenrotllar una reacció forta davant dels nous, estos es veuran dissuadits.

- **Productes substitutius:** Fa referència a aquells productes que satisfan les mateixes necessitats dels clients que les que satisfà el producte que ofereix el sector. Si en un sector apareixen productes substitutius, el seu atractiu començarà a decreixer (amença). La importància de l'efecte dels productes substitutius depèn de:
 - L'ompliment de les necessitats dels consumidors.
 - Els seus preus en relació amb els del sector.
 - L'obsolescència que incorporen en els productes del sector.
 - Els costos de canvi per consumir-los o utilitzar-los.

La substitució pot adoptar diverses formes:

 - Producte per producte.
 - Substitució de la necessitat d'un producte o servici.
 - Substitució general.

- **Poder de Proveïdors i Clients:** Fa referència al poder de negociador dels proveïdors i clients. Determina la capacitat de les empreses d'un sector per a influir de manera decisiva en els sectors que li precedeixen o segueixen en el procés de producció. A mesura que el poder de negociació és major, l'atractiu del sector disminueix (amença), ja que són ells els que imposen les seues condicions.

3.2.2.2.1. Model de les 5 forces de Porter.

- Competidors Actuals.

A partir de la segmentació estratègica, s'obtenen els principals competidors actuals, que són: Hotel Vinyes de Lánderre, Hotel HG Formigal, Hotel Barceló Monestir de Boltaña, Hotel Sant Antón i l'Hotel Landelike.

Entre els principals competidors, es realitza un estudi comparatiu del tipus d'habitació i el preu de cada una, l'estudi es resumeix en les següents taules a fi d'obtindre amenaces i oportunitats.

	Viñas de Lánderre	HG Formigal	Barceló Monasterio de Boltaña	San Antón	Landelike
Tipus d'habitació					
Suite	X		X		X
Premium	X				X
Luxe	X	X	X		X
Estàndar	X	X	X	X	X
Preu Suite 2p					
Allotjament	262,00 €		131,00 €		196,00 €
Allot+Esmorçar	286,00 €		158,00 €		240,00 €
Mitjà pensió	341,00 €		206,00 €		270,00 €
Preu Premium 2p					
Allotjament	158,00 €				130,00 €
Allot+Esmorçar	182,00 €				160,00 €
Mitjà pensió	238,00 €				190,00 €
Preu Luxe 2p					
Allotjament	146,00 €	180,00 €	89,00 €		115,00 €
Allot+Esmorçar	169,00 €	200,00 €	116,00 €		145,00 €
Mitjà pensió	225,00 €	242,00 €	164,00 €		175,00 €
Preu Estàndard 2p					
Allotjament	102,00 €	150,00 €	76,00 €	75,00 €	75,00 €
Allot+Esmorçar	136,00 €	170,00 €	103,00 €	101,00 €	105,00 €
Mitjà pensió	191,00 €	212,00 €	151,00 €	125,00 €	135,00 €

Taula 18. Serveis i preus dels competidors actuals. Font: Elaboració propia.

Per a realitzar l'estudi del tipus d'habitació, s'han diferenciat en quatre tipus segons la seua categoria: Suite, Premium, Luxe i Estàndard dels cinc hotels, només tres disposen de suite, Vinyes de Lánderre, Barceló Monestir de Boltaña i Landelike.

Respecte al preu d'estes habitacions la més econòmica és la del Barceló Monestir de Boltaña i la més costosa la de Vinyes de Lánderre, obtenint l'hotel Landelike un preu intermedi.

Sòls dos hotels disposen d'habitació premium, Vinyes de Lánderre i Landelike. La més econòmica és l'hotel Landelike i la més costosa la de Vinyes de Lánderre.

De l'habitació luxe, sòls hi ha un hotel que no disposa d'este tipus d'habitació que és el Sant Antón. La més econòmica és el Barceló Monestir de Boltaña i la més costosa HG Formigal, quedant el Landelike el segon més econòmic amb este tipus d'habitació.

Respecte al tipus d'habitació estàndard tots els hotels disposen d'este tipus d'habitació. Al tindre tots els hotels este tipus d'habitació la competència és major, a causa d' açò, els preus es deuen d'ajustar el màxim possible. L'hotel Landelike està entre la més econòmica amb només allotjament.



Gràfic 10. Viatgers a Aragó. Font: ABC.



Gràfic 11. Pernotacions a Aragó. Font: ABC.

La comunitat autònoma d'Aragó s'ha convertit en la regió interior en què més ha crescut este sector, amb un 7,9% més de viatgers que l'any passat (un total de 3.671.259 visitants) i un 7,5% més de pernotacions (es van aconseguir les 7.955.657).

Suposem dos tipus d'obstacles. D'una banda els que provenen de l'interior i per una altra els externs.

Els interns són superables ja que fa referència a les nostres pròpies decisions, mentre que els externs és tot aquells que ens afecta sense dependre directament de les nostres decisions.

Podem triar un altre lloc com a lloc comercial, hi ha altres opcions com a ciutat turística o zona d'escampament. A més podem portar un hotel a una gran ciutat, però en este cas, hi ha molta competència.

Per a disminuir risc o inversió inicial, podem pensar una altra manera d'inversió com a fusions i adquisicions o comprar un edifici existent per a després reformar-ho.

Abaixar la qualitat del negoci com a hostel o pensió o inclús negociar una altra branca com apartaments.

Inicialment els costos d'abandó són elevats, la compra o lloguer de la ubicació així com la construcció dels allotjaments i servicis suposen un cost difícil d'amortitzar a curt termini, encara que el valor dels béns puga incrementar-se en el temps i la seua venda en cas d'abandó puga cobrir els costos inicials a amortitzar.

- **Competidors Potencials.**

El grup estratègic del cercle roig, compost per 16 hotels de tipologia urbana, sense connexió a xarxa Wifi, suposen un risc baix, ja que sòls podrien adaptar la tecnologia amb un cost reduït però no tindrien una tipologia rural, ja que aconseguir una tipologia rural, suposaria una barrera d'entrada molt elevada, perquè es deuria de resituar l'hotel.

En el grup estratègic del cercle taronja encontrem 14 competidors potencials, els quals disposen de tecnologies però no d'una tipologia rural. Per tant, l'amenaça d'aquest grup estratègic es més considerada que la del cercle roig, però segueix tinent unes barreres d'entrada molt elevades, ja que suposaria la construcció o adquisició de noves infraestructures que s'adaptin a un ambient rural.

El grup estratègic del cercle violeta compta amb 3 competidors potencials els quals tindrem que prestar atenció amb els canvis que puguin realitzar amb el temps. Aquests competidors disposen de la tipologia rural, però no disposen de tecnologia. Per tant, amb una petita inversió en tecnologia podrien passar a ser competidors directes degut a que les barreres d'entrada per aquestos son baixes.

Els nous competidors tindran que acudir a agències de turisme, i aquestes tindran que valorar si compleixen els requisits per a poder

treballar amb aquestes, un hotel que ja estiga dins del sector, ja tindrà publicitat i disposarà de les agències de turisme.

- **Productes Substitutius.**

Preu i Serveis	Landelike	Apartahotels	B&B	Rendes particulars	Càmpings
Preu	75 €	114,50 €	52 €	182 €	59 €
Allotjament	X	X	X	X	X
Parcela					X
Vivienda completa		X		X	
Sòls habitació	X		X	X	
Restauració	X				X
Activitats	X				X
Tecnologia	X				
Atenció personalitzada	X				X
Parking	X				X

Taula 19. Serveis dels productes substitutius. Font: Elaboració pròpia.

Com s'observa en la taula anterior, es comparà i s'analitza els preus i serveis de l'hotel analitzat i els seus productes substitutius.

Econòmicament s'observen dues amenaces com són els Càmpings i els B&B, ja que el preu mig d'aquests es inferior al del subjecte analitzat. D'altra banda, els aparta-hotels i les rendes particulars suposen una oportunitat, perquè estan oferint un preu superior.

Respecte als serveis oferits per els diferents establiments:

- Els càmpings es consideren una amenaça, ja que com s'observa en la taula, aquest producte substitutiu disposa de uns serveis molts similars als de Landelike. Però, amb una gran diferència, en lloc d'oferir habitacions ofereix parcel·les per a tendes de campanya, caravanes o bungalows.
- Com a oportunitat es destaca que les rendes particulars, els B&B, i els aparta-hotels, sòls ofereixen allotjament. Recalcant que els aparta-hotels són vivendes completes, les rendes particulars majoritàriament i el B&B sòls es una habitació amb desdèjuni.

- **Poder dels Proveïdors.**

Un hotel disposa de una gran cartera de proveïdors, ja que necessita constantment de utilatge per a les habitacions, alimentació, publicitat, etc.

Proveïdors d'alimentació: L'hotel buscarà proveïdors d'alimentació majoritàriament locals, buscant així una qualitat major en els seus productes. En aquest sector hi han nombrosos proveïdors que ens podrien subministrar amb uns productes de la mateixa qualitat. Per tant, aquest proveïdor no suposa ninguna amenaça i la integració vertical cap endavant seria quasi impossible, degut a la diferència tant gran dels sectors i la forta inversió que deuria de realitzar.

Proveïdors d'utilitatge: En aquest grup s'encontraran diversos proveïdors com, el proveïdor dels amanitines, aquest s'encarregarà de servir els sabons que hi hauran en els banys de l'hotel. Altre proveïdor seria el que ens serviria la part tèxtil de l'hotel com les cortines, els llençols, les tovalles, barnús, etc. També es necessitarà un proveïdor de mobiliari, el qual puga subministrar a l'hotel de tot el mobiliari necessari per a les instal·lacions d'aquest. Dins d'aquest grup ens suposaria una amenaça els proveïdors de mobiliari, ja que es tractarà d'una inversió molt elevada i es tindrà que buscar el proveïdor idoni que s'adapte al pressupost de l'hotel, per tant hi hauran menys proveïdors que tinguin el perfil desitjat. Respecte a la integració vertical cap endavant aquests proveïdors no suposarien ninguna amenaça degut a la diferència del sector i la forta inversió. Uns dels qui més facilitats tindria per a una integració vertical cap endavant serien els proveïdors de mobiliari, ja que per aquest suposaria una inversió més reduïda.

Proveïdor tecnològic: L'hotel necessitarà un proveïdor tecnològic que li puga subministrar tots els equips de processament informàtic necessaris, els equips tecnològics necessaris per a l'hotel i els clients i també el disseny i creació d'una pàgina web i les aplicacions necessàries. La creació d'una pàgina web és una de les parts més importants per a donar a conèixer el negoci, per tant, el proveïdor encarregat de realitzar-la tindrà un gran poder sobre l'hotel, degut a que el resultat de la pàgina web influirà amb les decisions d'una gran part dels clients de l'hotel. Respecte cap a una integració vertical cap endavant seria quasi impossible degut a la forta inversió necessària i el desconeixement d'aquest sector.

Proveïdor d'alimentació i cures per als animals: Es necessitarà subministres per a poder alimentar als animals de l'hotel. Hi ha més un servei veterinari que puga atendre qualsevol problema o urgència en aquests. Aquest proveïdor té un poder considerat degut a que s'encarregaria d'alimentar i cuidar un dels punts d'atracció de l'hotel,

com són els animals. Respecte a la integració vertical cap endavant seria impossible, degut al desconeixement del sector i la forta inversió que suposaria.

Agència de publicitat: Aquest proveïdor s'encarregarà de donar a conèixer l'hotel, realitzant la seua publicitat en diferents buscadors de viatges, com revistes especialitzades, Internet, etc. i de fer aplegar les ofertes de l'hotel al major nombre de gent possible. Aquest proveïdor te un gran poder de negociació ja que s'encarregarà de fer arribar la informació al major nombre de gent possible. Respecte a la integració vertical cap endavant seria quasi impossible degut a la forta inversió necessària i el desconeixement d'aquest sector.

- **Poder dels Clients.**

El poder dels clients es molt elevat, per això la funció del hotel es satisfer les necessitats individualitzades i fer sentir al client lo més còmode i agust possible.

En aquest sector no seria possible la integració vertical cap a arrere, ja que els clients son els consumidors finals d'aquests serveis i seria molt complicat per el cost que suposaria.

Els clients disposen de un gran poder de negociació, ja que aquests son sensibles als preus i per tant limiten la rendibilitat dels hotels. Ja que aquests si no els agrada el preu, l'estància, etc. no van a anar al hotel i aniran al que els agrada, tant siga de la competència com un altre. Per tant, açò propicia una alta competència dins del mateix sector.

3.2.2.3. Taula Resum del Microentorn.

En aquest apartat es realitzarà una taula on es descriuran les amenaces i oportunitats del micro entorn, que em optés en la Segmentació Estratègica i amb les 5 forces de Porter.

	Amenaces	Oportunitats
Competidors Actuals	Preu intermedi de l'allotjament.	Preu intermedi de l'allotjament.
	Nombrosos competidors directes.	Preu de l'habitació premium.
	Atractiu del sector.	Creixement del sector.
	Barreres de sortida elevades.	

Competidors Potencials	Grup estratègic de tipologia urbana sense connexió wifi.	Barrera d'entrada elevada per als hotels de tipologia urbana sense wifi.
	Grup estratègic de tipologia urbana amb tecnologies.	Barreres d'entrada elevades per als hotels de tipologia urbana amb tecnologies.
	Grup estratègic de tipologia rural sense tecnologia.	Cerca de clients.
	Barreres d'entrada petites en els hotels de tipologia rural sense tecnologia.	Reconeixement del sector.
Productes Substitutius	Productes substitutius més econòmics, càmping i B&B.	Preu elevat dels aparta-hotels i les rendes particulars.
	Càmping, serveis molt similars als de l'hotel.	Servei d'alimentació front als que no l'ofereixen.
	Diversos productes substitutius.	Serveis més complets que la resta.
		Càmping, ofereixen parcel·les no habitacions.
Proveïdors	Proveïdor de mobiliari, amenaça considerada.	Proveïdor d'alimentació, baixa amenaça.
	Proveïdor de mobiliari, integració vertical cap endavant.	Proveïdor d'alimentació, integració vertical cap endavant.
	Proveïdor tecnològic, amenaça considerada.	Proveïdor d'utilitatge, baixa amenaça.
	Proveïdor d'alimentació i cures d'animals, poder de decisió.	Proveïdor d'utilitatge, integració vertical cap endavant.
	Agència publicitària, gran poder de decisió.	Proveïdor tecnològic, integració vertical cap endavant.
		Proveïdor d'alimentació i cures d'animals, integració vertical cap endavant.
	Agència publicitària, integració vertical cap endavant.	
Clients	Gran poder dels clients.	Integració vertical cap enrere.
	Gran poder de negociació.	Publicació de la seua experiència.
	Sensibilitat al preu.	Influència en altres clients.
	Publicació de la seua experiència.	



Influència en altres clients.

Taula 20. Taula resum del microentorn. Font: Elaboració pròpia.



Capítol 4.

Generació del

model de negoci.

Capítol 4. Proposta del Model de Negoci (Business Model Canvas).

Com hem vist en el Capítol 2 “Marc Teòric”, farem la proposta del model de negoci, amb l’ajuda del llibre *Generació de Models de Negoci* d’Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Este llibre esta compost per cinc parts, les quals posarem en pràctica a continuació, adaptant-les a la nostra idea de negoci:

1. Llenç.
2. Patrons.
3. Disseny.
4. Estratègia.
5. Procés.

4.1. El llenç.

En aquest apartat anem a veure la definició d’un model de negoci, els 9 mòduls del llenç i com quedarà la plantilla en la qual anem a treballar.

4.1.1. Definició de model de negoci.

Un model de negoci descriu les bases sobre les quals una empresa crega, proporciona i capta valor.

Este concepte podria convertir-se en un llenguatge compartit que permeta fàcilment descriure i gestionar models de negoci a fi de desenrotllar noves alternatives estratègiques. Sense este idioma compartit, resulta difícil qüestionar-se de forma sistemàtica les percepcions personals d’un model de negoci i, per tant, tindre èxit a l’hora d’innovar.

La millor forma de descriure un model de negoci és dividir-ho en nou mòduls bàsics que reflectisquen la lògica que segueix una empresa per a aconseguir ingressos. Estos nou mòduls cobreixen les quatre àrees principals d’un negoci: clients, oferta, infraestructura i viabilitat econòmica. El model de negoci és una espècie d’avantprojecte d’una estratègia que s’aplicarà en les estructures, processos i sistemes d’una empresa.

4.1.2. Els mòduls del llenç.

En este apartat ens endinsem en els nou mòduls que componen el llenç del model de negoci.

4.1.2.1. Segments de mercat.

En este mòdul es defineixen els diferents grups de persones o entitats a què es dirigeix una empresa.

Per a saber a que segments de mercat ens volem dirigir, ens proposen dos preguntes. Les quals son:

- Per a qui creguem valor?
- Quins són els nostres clients més importants?

Ja que hi ha diversos segments de mercat, com podrien ser:

- Mercat de masses. Els models de negoci se centren en el públic general no distingeixen segments de mercat. Tant les propostes de valor com els canals de distribució i les relacions amb els clients se centren en un gran grup de clientes que tenen necessitats i problemes semblants.



Imatge 38. Mercat de masses. Font: Internet.

- Veta de mercat (nicho de mercado). Els models de negoci orientats a vetes de mercat atenen a segments específics i especialitzats. Les propostes de valor, els canals de distribució i les relacions amb els clients s'adapten als requisits específics d'una fracció del mercat.



Imatge 39. Veta de mercat. Font: Internet.

- Mercat segmentat. Alguns models de negoci distingeixen diversos segments de mercat amb necessitats i problemes lleugerament diferents. Esta situació té implicacions per als altres mòduls del



Imatge 40. Mercat diversificat. Font: Internet.

model de negoci, com la proposta de valor, els canals de distribució, les relacions amb els clients i les fonts d'ingressos.

- Mercat diversificat. Una empresa que tinga un model de negoci diversificat atén a dos segments de mercat que no estan relacionats i que presenten necessitats i problemes molt diferents.
- Plataformes multilaterals (o mercats multilaterals). Algunes empreses es dirigeixen a dos o més segments de mercat independents.

4.1.2.2. La proposta de valor.

En este mòdul es descriu el conjunt de productes i servicis que creen valor per a un segment de mercat específic.

Per a saber que propostes de valor oferir, este mòdul ens proporciona quatre preguntes, les quals son:

- Què valor proporcionem als nostres clients?
- Què problema dels nostres clients ajudem a solucionar?
- Què necessitats dels clients satisfem?
- Que paquets de productes o serveis oferim a cada segment de mercat?

Una proposta de valor crega valor per a un segment de mercat gràcies a una mescla específica d'elements adequats a les necessitats del dit segment.

Els valors poden ser quantitativus (preu, velocitat del servici, etc.) o qualitativus (disseny, experiència del client, etc.).

Els elements de la llista següent, que no pretén ser completa, poden contribuir a la creació de valor per al client.

- Novetat.
- Millora del rendiment.
- Personalització.
- El treball ben fet.
- Disseny.
- Marca/estatus.
- Preu.
- Reducció de costos.
- Reducció de riscos.
- Accessibilitat.
- Comoditat/utilitat.
- Etc.

4.1.2.3. Els canals.

En el següent mòdul s'explica el mode en què una empresa es comunica amb els diferents segments de mercat per a arribar a ells i proporcionar-los una proposta de valor.

Per a ajudar-nos a saber que canals prefereixen els nostres clients, en este mòdul ens proporcionen una sèrie de preguntes, que són:

- Quins canals prefereixen els nostres segments de mercat?
- Com establim actualment el contacte amb els clients?
- Com es conjuguen els nostres canals?
- Quins tenen millor resultat?
- Quins són mes rendibles?
- Com s'integren en les activitats diàries dels clients?

Podem distingir entre canals directes i canals indirectes, així com entre canals propis i canals de socis comercials. El truc consisteix a trobar l'equilibri adequat entre els diversos tipus de canals per a integrar-los de manera que el client gaudi d'una experiència extraordinària i els ingressos augmenten el màxim possible.

Una vegada ja sabem el tipus de canal que utilitzarem, este passarà per cinc fases: Informació, Avaluació, Compra, Entrega i Postvenda.

4.1.2.4. Relacions amb els clients.

En este mòdul es descriuen els diferents tipus de relacions que estableix una empresa amb determinats segments de mercat.

També aquest mòdul ens proporciona quatre preguntes per a ajudar-nos a conèixer la relació que podem establir amb els nostres clients. Aquestes preguntes són:

- Què tipus de relació esperen els diferents segments de mercat?
- Què tipus de relacions hem establert?
- Quin és el seu cost?
- Com s'integren en el nostre model de negoci?

Hi ha diverses categories de relacions amb clients que poden coexistir en les relacions que una empresa manté amb un segment de mercat determinat.

- Assistència personal. Esta relació es basa en la interacció humana. El client pot comunicar-se amb un representant real del servici d'atenció al client perquè li ajudi durant el procés de venda o posteriorment.
- Assistència personal exclusiva. En este tipus de relació, un representant del servici d'atenció al client es dedica específicament a un client determinat. Es tracta de la relació més íntima i profunda amb el client i sol prolongar-se durant un llarg període de temps.
- Auto servici. En este tipus de relació, l'empresa no manté una relació directa amb els clients, sinó que es limita a proporcionar tots els mitjans necessaris perquè als clients puguem servir-se ells mateixos.
- Servícis automàtics. En este tipus de relació combina una forma més sofisticada d'auto servici amb processos automàtics.
- Comunitats. Cada vegada és més freqüent que les empreses utilitzen les comunitats d'usuaris per a aprofundir en la relació amb els seus clients, o possibles clients, i facilitar el contacte entre membres de la comunitat. Moltes empreses tenen comunitats en línia que permeten als usuaris intercanviar coneixements i solucionar als problemes d'altres. A més, les comunitats ajuden a les empreses a conèixer millors els seus clients.
- Creació col·lectiva. Són moltes empreses que van més enllà de les relacions tradicionals i recorren a la col·laboració dels clients per a crear valor.

4.1.2.5. Fonts d'ingressos.

El present mòdul es refereix al flux de caixa que genera una empresa en els diferents segments de mercat (per a calcular els beneficis, és necessari restar les despeses als ingressos).

En el mòdul ens proporcionen unes preguntes per a saber de que fonts proporcionar-nos ingressos, estes preguntes són:

- Per què valor estan disposats a pagar els nostres clients?
- Per què paguen actualment?
- Com paguen actualment?
- Com els agradaria pagar?
- Quant reporten les diferents fonts d'ingressos al total d'ingressos?

Hi ha diverses formes de generar fonts d'ingressos:

- Venda d'actius. La font d'ingressos més coneguda és la venda dels drets de propietat sobre un producte físic.
- Quota per ús. Esta font d'ingressos es basa en l'ús d'un servici determinat. Com més s'utilitza un servici, més paga el client.
- Quota de subscripció. L'accés ininterromput a un servici genera este tipus de font d'ingressos.
- Préstec/lloguer/leasing. Esta font d'ingressos sorgeix de la concessió temporal, a canvi d'una tarifa, d'un dret exclusiu per a utilitzar un actiu determinat durant un període de temps establert. Per al prestador, l'avantatge d'este tipus de negoci és que genera ingressos recurrents. Al seu torn, els que gaudisquen del servici paguen únicament per un temps limitat, no han d'assumir al cost íntegre de la seua propietat.
- Concessió de Llicències. La concessió de permís per a utilitzar una propietat intel·lectual a canvi del pagament d'una llicència també representa una font d'ingressos. La propietat genera ingressos per a titulars dels drets de propietat, que no han de fabricar productes ni comercialitzar servicis.
- Despeses de corretatge. Les despeses de corretatge es deriven dels servicis d'intermediació realitzats en nom de dos o més parts.
- Publicitat. Esta font d'ingressos és el resultat de les quotes per publicitat d'un producte, servici o marca determinat.

Cada font d'ingressos pot tindre un mecanisme de fixació de preus diferent, la qual cosa pot determinar quantitativament els ingressos generats. Hi ha dos mecanismes de fixació de preus principals: fix i dinàmic.

Els mecanismes de fixació de preus:

- Fix. Els preus predefinitos es basen en variables estàtiques.
 - o Llistat de preus fix. Preus fixos per a productes, servicis i altres propostes de valor individuals.
 - o Segons característiques del producte. El preu depèn de la quantitat o la qualitat de la proposta de valor.

- Segons segments de mercat. El preu depèn del tipus i les característiques d'un segment de mercat.
- Segons volum. El preu depèn de la quantitat adquirida.
- Dinàmic. Els preus canvien en funció del mercat.
 - Negociació. El preu es negocia entre dos o més socis i depèn de les habilitats o el poder de negociació.
 - Gestió de la rendibilitat. El preu depèn del inventari i del moment de la compra (sol utilitzar-se en recursos peribles, com a habitacions d'hotel o places d'avió).
 - Mercat en temps real. El preu s'estableix dinàmicament en funció de l'oferta i la demanda.
 - Subhastes. El preu es determina en una licitació.

4.1.2.6. Recursos clau.

En este mòdul es descriuen els actius més importants perquè un model de negoci funcioni. En el mòdul ens presenta una pregunta per a saber que actius són més importants per al model de negoci. La pregunta és:

- Què recursos clau requereixen les nostres propostes de valor, canals de distribució, relacions amb clients i fonts d'ingressos?

Els recursos clau es poden dividir en les categories següents:

- Físics. En esta categoria s'inclouen els actius físics, com instal·lacions de fabricació, edificis, vehicles, màquines, sistemes, punts de venda i xarxes de distribució.
- Intel·lectuals. Els recursos intel·lectuals, com marques, informació privada, patents, drets d'autor, associacions i bases de dades de clients, són elements cada vegada més importants en un model de negoci sòlid. Els recursos intel·lectuals són difícils de desenrotllar, però quan s'aconsegueixen poden oferir un valor considerable.
- Humans. Totes les empreses necessiten recursos humans, encara que en alguns models de negoci les persones són es importants que en altres. En els àmbits creatius i que requereixen un alt nivell de coneixements, els recursos humans són vitals.

- Econòmics. Alguns models de negoci requereixen recursos o garanties econòmics, com diners en efectiu, línies de crèdit o una cartera d'opcions sobre accions, per a contractar a empleats clau.

4.1.2.7. Activitats clau.

En el present mòdul es descriuen les accions més importants que ha d'emprendre una empresa perquè el seu model de negoci funcioni.

El mòdul presenta una pregunta per a conèixer millor les activitats claus, que és:

- Què activitats clau requereixen les nostres propostes de valor, canals de distribució, relacions amb clients i fonts d'ingressos?

Les activitats clau es poden dividir en les categories següents:

- Producció. Estes activitats estan relacionades amb el disseny, la fabricació i l'entrega d'un producte en grans quantitats o amb una qualitat superior.
- Resolució de problemes. Este tipus d'activitats implica la busca de solucions noves als problemes individuals de cada client.
- Plataforma/ xarxa. Els models de negoci dissenyats amb una plataforma com a recurs clau estan subordinats a les activitats clau relacionades amb la plataforma o la xarxa. Les xarxes, les plataformes de contactes, el programari i inclús les marques poden funcionar com una plataforma.

4.1.2.8. Associacions clau.

En este mòdul es descriu la xarxa de proveïdors i socis que contribueixen al funcionament d'un model de negoci.

En el mòdul ens proposen una sèrie de preguntes per a conèixer millor quals són les associacions clau.

- Qui són els nostres socis clau?
- Qui són els nostres proveïdors clau?
- Què recursos clau adquirim als nostres socis?
- Què activitats clau realitzen els socis?

Pot resultar útil distingir entre tres motivacions per a establir associacions:

- Optimització i economia d'escala. La forma més bàsica d'associació o relació client -proveïdor té com a objectiu optimitzar l'assignació de recursos i activitats; no és lògic que una empresa sigui propietària de tots els recursos o realitze totes les activitats. Les associacions mogudes per l'optimització i l'economia d'escala solen establir-se per a reduir costos i és habitual que impliquen una infraestructura d'externalització o recursos compartits.
- Reducció de riscos i incertesa. Les associacions també poden servir per a reduir riscos en un entorn competitiu on cosina la incertesa. És freqüent que els competidors creuen aliances estratègiques en una àrea al mateix temps que competeixen en una altra.
- Compra de determinats recursos i activitats. Són poques les empreses que posseeixen tots els recursos necessaris o realitzen totes les activitats especificades en el seu model de negoci. Generalment, les empreses recorren a altres organitzacions per a obtindre determinats recursos o realitzen certes activitats i augmentar així la seua capacitat. Estes associacions poden tindre el seu fonament en la necessitat d'obtindre informació, llicències o accés a clients.

4.1.2.9. Estructura de costos.

En este últim mòdul es descriuen tots els costos que implica la posada en marxa d'un model de negoci.

En este mòdul es descriuen els principals costos en què s'incorre al treballar amb un model de negoci determinat. Per a això ens proposen tres preguntes, que són:

- Quins són els costos més importants inherents al nostre model de negoci?
- Quins són els recursos clau més cars?
- Quins són les activitats clau més cares?

Òbviament, els costos han de minimitzar-se en tots els models de negoci. No obstant això, les estructures de baix cost són més importants en alguns models que en altres, per la qual cosa poden resultar d'utilitat distingir entre dos àmplies classes d'estructures de costos: segons costos i segons valor (molts models de negoci es troben entre estos dos extrems).

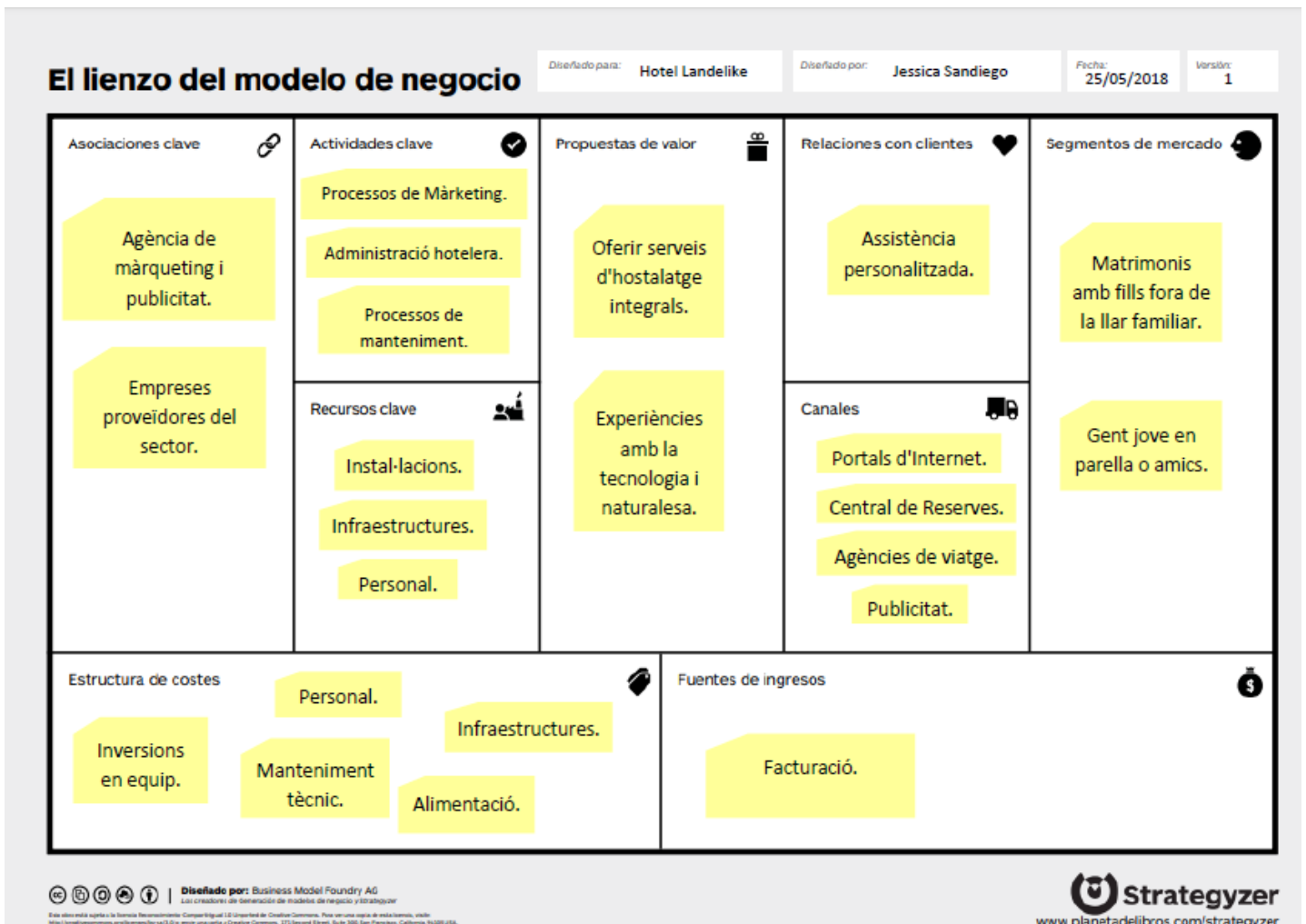
- Segons costos. L'objectiu dels models de negoci basats en els costos és retallar despeses on sigui possible. Este enfocament pretén crear i mantindre una estructura de cost el més reduïda possible, amb propostes de valor de baix preu, el màxim ús possible de sistemes automàtics i un elevat grau d'externalització.
- Segons valor. Algunes empreses no consideren que els costos d'un model de negoci sigui una prioritat, sinó que prefereixen centrar-se en la creació de valor. Normalment, les propostes de valor prèmium i els servicis personalitzats són trets característics dels models de negoci basats en el valor.

Característiques de les estructures de costos:

- Costos fixos. Este tipus de costos no varien en funció del volum de béns o servicis produïts.
- Costos variables. Este tipus de costos varia en proporció directa al volum de béns o servicis produïts.
- Economies d'escala. Este terme es referix als avantatges de costos que obté una empresa a mesura que creix la seua producció.
- Economies de camp. Este terme es referix als avantatges de costos que obté una empresa a mesura que amplia el seu àmbit d'actuació.

4.1.3. El llenç de l'empresa.

En este apartat desenrotllarem els nou mòduls del llenç adaptats a l'empresa.



Imatge 41. Llenç del model de negoci. Font: Elaboració pròpia.

- **Segments de Mercat.** El nostre segment de mercat es el de masses, ja que ens dirigirem a gent jove amb parella o amics i famílies amb fills.
- **Proposta de valor.** La nostra proposta de valor serà la d'oferir el servici d'allotjament, a més d'oferir l'últim en tecnologia, com les ulleres virtuals, drons, app, etc. També s'oferirà com a proposta de valor serà la de guies turístiques a través de les instal·lacions de l'hotel i de l'entorn.
- **Canals.** Els canals de distribució pels quals volem arribar als nostres futurs clients seran: els portals d'Internet, a través dels cercadors d'hotels i viatges, central de reserves en el propi hotel, a través de trucades telefòniques i a través de la pròpia pàgina web de l'hotel, agències de viatge, i publicitat, com a fullets i campanyes publicitàries.
- **Relació amb els clients.** La relació amb els clients serà amb assistència personalitzada. Seran tractats amb cortesia, atenció ràpida, personal agradable, ben informat, ben assabentat, eficaç, amb capacitat

de resposta, confiabilitat, professionalisme, creatiu, amb bona comunicació...

- **Font d'ingressos.** La principal font d'ingressos serà la facturació dels clients, que faran ús dels productes i serveis brindats per l'empresa. Els ingressos que podríem obtindre majoritàriament serien les pernoctacions en l'hotel. També podríem obtindre beneficis amb gent que no fóra hoste i vulga gaudir del menjar casolà del nostre restaurant i gaudir de les activitats de les que disposa l'hotel. Altra forma de generar ingressos podria ser en la renda dels aparells tecnològics, ja que si els tens arrendats no faràs la mateixa inversió que si els adquireixes, i d'aquesta manera poder estar a la última amb aquests.
- **Recursos clau.** Els recursos clau que disposarà l'hotel seran: les seues instal·lacions i infraestructura, i el personal.
- **Activitats clau.** Les activitats clau seran: els processos de màrqueting per a la captació de clients, l'administració hotelera, per a assegurar un hostalatge correcte, els processos de manteniment, per a que les instal·lacions estiguen sempre òptimes, el desenvolupament d'activitats d'oci, d'entreteniment, per a captar així a més clients.
- **Associacions clau.** Les associacions clau que tindrem seran: Agències de màrqueting i publicitat, empreses proveïdores del sector, com a personal especialitzats en idiomes, empreses tecnològiques, empreses del sector alimentós, empreses de gentileeses, bugaderia, i també d'un decorador d'interiors i un veterinari.
- **Estructura de costos.** L'estructura de costos que tindrà el nostre hotel seran: costos en la creació de la pàgina web, costos de personal (recepció, cuiners, cambres, netejadors...), costos de construcció (recepció, cuina, restaurant, sala d'estar, magatzem, piscina, jardí, habitacions, banys...), costos de tecnologia (drons, ulleres de realitat virtual, connexió banda ampla, app, ordinadors,...) i altres costos (uniformes, productes de neteja, caldera, subministraments, publicitat, comunicació, gentileeses...). D'aquests costos hi han fixes i variables. Es calcula que tots els costos ocasionaran una despesa d'un 40% dels ingressos.

4.1.4. Simulació Financera.

A continuació es realitza una simulació financera, contemplant 3 escenaris, un pessimista, un realista i un optimista.

En aquest apartat s'observa com afecten i varien els ingressos i costos segons la situació donada.

- Viabilitat de l'empresa.

Per a calcular les vendes:

- Preu habitació suite: 270€/n
- Preu habitació prèmium: 190€/n
- Preu habitació luxe: 175€/n
- Preu habitació estàndard: 135€/n

Amb aquests preus s'han calculat les vendes multiplicant-los per el % de nits ocupades, segons el escenari.

Costos: Estaran compostos de salaris, subministraments, immobilitzat i altres costos. Això suposarà el 40% dels ingressos.

L'empresa disposarà d'un capital de 350.000€ dels quals les aportacions en immobilitzat serà de 200.000€. També disposarem d'un préstec de 150.000€ a 10 anys amb un tipus d'interès del 6,95%.

L'amortització que tindrem serà a 50 anys.

Disposarem d'una previsió de 10.000€.

Les compres i vendes es realitzaran al comptat.

Disposarem d'una tresoreria objectiu de 10.000€.

4.1.4.1. Escenari Optimista.

En aquest escenari partirem que el primer any anem a tindre una ocupació del 70% que seran 255 dies. El segon any tindrem una ocupació del 85% del any que seran 310 dies. I per última el tercer any partirem de que tindrem una ocupació del 100% del any que seran 365 dies.

ESTRATÈGIA DE PRODUCTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3
VENDES	196.350 €	238.700 €	281.050 €
COSTOS	78.540 €	95.480 €	112.420 €
MARGE BRUT	117.810 €	143.220 €	168.630 €

Taula 21. Estratègia de producte. Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Adquisició d'immobilitzat	150.000 €		

Taula 22. Estratègia de capital. Font: Elaboració pròpia.

POLÍTIKA DE FINANÇAMENT	ANY 1	ANY 2	ANY 3	
Ampliació de capital				Immobilitzat aportat 200.000 €
Préstec l/p s'amortitzarà anualment	15.000 €	15.000 €	15.000 €	total préstec 150.000 €
Interès del Préstec	6,95%			

Taula 23. Política de finançament. Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA FINANCERA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
L'immobilitzat s'amortitza de forma lineal (segons taula d'amortització)	3.000 €	7.000 €	7.000 €
No es paguen dividends	- €	- €	- €
Provisió per a riscos i despeses	10.000 €	10.000 €	10.000 €

Taula 24. Estratègia financera. Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA A CURT TERMINI	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Les vendes al comptat	196.350 €	238.700 €	281.050 €
Tresoreria objectiu	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Les compres a proveïdors es paguen al comptat.	78.540 €	95.480 €	112.420 €

Taula 25. Estratègia a curt termini. Font: Elaboració pròpia.

RESULTATS PROVISIONALS DE PERDUES I				
1	GUANYS	ANY 1	ANY 2	ANY 3
2	Vendes	196.350,00 €	238.700,00 €	281.050,00 €
3	Compres a proveïdors	78.540,00 €	95.480,00 €	112.420,00 €
4	Despeses d'explotació	78.540,00 €	95.480,00 €	112.420,00 €
5	Cost de vendes (3+4)	157.080,00 €	190.960,00 €	224.840,00 €
6	BENEFICI D'EXPLOTACIÓ (2-5)	39.270,00 €	47.740,00 €	56.210,00 €
7	Amortitzacions	3.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
8	Despeses financeres l/p	10.425,00 €	9.382,50 €	8.340,00 €
9	Provisions	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
10	RESULTATS ANTES D'IMPOST (6-7-8-9)	15.845,00 €	21.357,50 €	30.870,00 €
11	Compensació de perdues	- €	- €	- €
12	Impost (25%)	3.961,25 €	5.339,38 €	7.717,50 €
13	RESULTATS DESPRÉS D'IMPOSTOS	11.883,75 €	16.018,13 €	23.152,50 €
14	Dividends	- €	- €	- €
15	Reserves	11.883,75 €	16.018,13 €	23.152,50 €
16	AUTOFINANCIACIÓ (7+9+11+15)	24.883,75 €	33.018,13 €	40.152,50 €

Taula 26. Resultats provisionals de pèrdues i guanys. Font: Elaboració pròpia.

Segons la taula de resultat provisionals de perdues i guanys, els 3 anys l'empresa aconseguirà un autofinançament positiu. Amb aquest autofinançament es deuria d'aprofitar per a fer noves inversions i millorar el negoci.

NECESSITATS NETES DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Clients	- €	- €	- €
1 Variació de clients	- €	- €	- €
Tresoreria	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
2 Variació de tresoreria	10.000,00 €	- €	- €
3 Variació Actiu Corrent (1+2)	10.000,00 €	- €	- €
Proveïdors	- €	- €	- €
4 Variació proveïdors	- €	- €	- €
Impost a pagar	3.961,25 €	5.339,38 €	7.717,50 €

5 Variació impost a pagar	3.961,25 €	1.378,13 €	2.378,13 €
6 Variació passiu corrent	3.961,25 €	1.378,13 €	2.378,13 €
NECESSITATS NETES DE CAPITAL (3-6)	6.038,75 €	- 1.378,13 €	- 2.378,13 €

Taula 27. NNCC. Font: Elaboració pròpia.

Aquests resultats indica que sòls es necessitaria capital el primer any. S'estudiaria si realitzar una ampliació de capital o sol·licitar un crèdit a llarg o curt termini.

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
PRESUPOST DE CAPITAL			
Presupost d'inversió			
1 Gastos inversió	165.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Saldoamortització l/p	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Inversió immobilitzat	150.000,00 €	- €	- €
2 Necessitats Netes Capital Corrent	6.038,75 €	- 1.378,13 €	- 2.378,13 €
3 Total Inversió	171.038,75 €	13.621,88 €	12.621,88 €
Presupost de finançament			
4 Autofinançament	24.883,75 €	33.018,13 €	40.152,50 €
5 Financiació externa	150.000,00 €	- €	- €
Ampliació de capital	- €	- €	- €
Préstec	150.000,00 €		
6 Total finançament	174.883,75 €	33.018,13 €	40.152,50 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT (6-3)	3.845,00 €	19.396,25 €	27.530,63 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT ACUMULAT	3.845,00 €	23.241,25 €	50.771,88 €

Taula 28. Pressupost de capital. Font: Elaboració pròpia.

En aquest escenari, l'empresa podrà fer front a totes les inversions, ja que tots els anys els resultats mostren un superàvit fins a ser tant elevat que l'empresa deurà d'estudiar en que invertir per a obtindre més beneficis.

PRESUPOST TRESORERIA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
1 Cobrament per vendes	196.350,00 €	238.700,00 €	281.050,00 €
2 Pagaments explotació	157.080,00 €	190.960,00 €	224.840,00 €
3 Tresoreria explotació (1-2)	39.270,00 €	47.740,00 €	56.210,00 €
4 Cobrament ampliació de capital	- €	- €	- €
5 Pagaments amortització deute l/p	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
TRESORERIA PER OPCIONS DE CAPITAL (4-5)	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €
7 Pagament interesos deute l/p	10.425,00 €	9.382,50 €	8.340,00 €
8 Pagament impost	- €	3.961,25 €	5.339,38 €
9 TRESORERIA NETA (3+6-7-8)	13.845,00 €	19.396,25 €	27.530,63 €
10 SALDO INICIAL	- €	13.845,00 €	33.241,25 €
11 TRESORERIA ACUMULADA	13.845,00 €	33.241,25 €	60.771,88 €

Taula 29. Presupost de tesoreria. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari optimista s'obtidrien uns beneficis elevats, degut a que la tresoreria neta tots els anys seria positiva, fins alcançar el 3er any una tresoreria de 60.771,88€.

BALANÇ PROVISIONAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
ACTIU			
1 Immobilitzat material brut	350.000,00 €	350.000,00 €	350.000,00 €
2 Amortització acumulada	3.000,00 €	10.000,00 €	17.000,00 €
3 Immobilitzat material net (1-2)	347.000,00 €	340.000,00 €	333.000,00 €
4 Efectes a cobrar	- €	- €	- €
5 Tresoreria	13.845,00 €	33.241,25 €	60.771,88 €
6 TOTAL ACTIU (3+4+5)	360.845,00 €	373.241,25 €	393.771,88 €
PASSIU + PN			
8 Capital Social	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
9 Reserves	11.883,75 €	27.901,88 €	51.054,38 €
10 Resultats exercici anterior	- €	- €	- €
11 Provisions	10.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
12 Préstec l/p	135.000,00 €	120.000,00 €	105.000,00 €
13 Proveïdors	- €	- €	- €
14 Impost a pagar	3.961,25 €	5.339,38 €	7.717,50 €
15 Total Passiu + PN (8+9+10+11+12+13+14)	360.845,00 €	373.241,25 €	393.771,88 €

Taula 30. Balanç de situació. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari optimista s'obtenen uns resultat positius. L'empresa obté el finançament majoritàriament per l'autofinançament. L'actiu cada any anirà augmentant a causa de les variacions de la tresoreria, i a partir del segon any seria bon moment per a plantejar noves inversions on poder aconseguir un avantatge competitiu.

4.1.4.2. Escenari realista.

En aquest escenari partirem que el primer any anem a tindre una ocupació del 40% que seran 146 dies. El segon any tindrem una ocupació del 50% del any que seran 182 dies. I per última el tercer any partirem de que tindrem una ocupació del 65% del any que seran 237 dies.

ESTRATÈGIA DE PRODUCTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3
VENDES	112.420 €	140.140 €	182.490 €
COSTOS	44.968 €	56.056 €	72.996 €
MARGE BRUT	67.452 €	84.084 €	109.494 €

Taula 31. Estratègia de producte. Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Adquisició d'immobilitzat	150.000 €		

Taula 32. Estratègia de capital. Font: Elaboració pròpia.

POLÍTICA DE FINANÇAMENT	ANY 1	ANY 2	ANY 3	
Ampliació de capital				Immobilitzat aportat 200.000 €
Préstec l/p s'amortitzarà anualment	15.000 €	15.000 €	15.000 €	total préstec 150.000 €
Interès del Préstec	6,95%			

Taula 33. Política de finançament. Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA FINANCERA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
L'immobilitzat s'amortitza de forma lineal (segons taula d'amortització)	3.000 €	7.000 €	7.000 €
No es paguen dividends	- €	- €	- €
Provisió per a riscos i despeses	10.000 €	10.000 €	10.000 €

Taula 34. Estratègia financera. Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA A CURT TERMINI	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Les vendes al comptat	112.420 €	140.140 €	182.490 €
Tresoreria objectiu	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Les compres a proveïdors es paguen al comptat	44.968 €	56.056 €	72.996 €

Taula 35. Estratègia a curt termini. Font: Elaboració pròpia.

RESULTATS PROVISIONALS DE				
1	PERDUES I GUANYS	ANY 1	ANY 2	ANY 3
2	Vendes	112.420,00 €	140.140,00 €	182.490,00 €
3	Compres a proveïdors	44.968,00 €	56.056,00 €	72.996,00 €
4	Despeses d'explotació	44.968,00 €	56.056,00 €	72.996,00 €
5	Cost de vendes (3+4)	89.936,00 €	112.112,00 €	145.992,00 €
6	BENEFICI D'EXPLOTACIÓ (2-5)	22.484,00 €	28.028,00 €	36.498,00 €
7	Amortitzacions	3.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
8	Despeses financeres l/p	10.425,00 €	9.382,50 €	8.340,00 €
9	Provisions	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
10	RESULTATS ANTES D'IMPOST (6-7-8-9)	- 941,00 €	1.645,50 €	11.158,00 €
11	Compensació de perdues	- €	- €	- €
12	Impost (25%)	- 235,25 €	411,38 €	2.789,50 €
13	RESULTATS DESPRÉS D'IMPOSTOS	- 705,75 €	1.234,13 €	8.368,50 €
14	Dividends	- €	- €	- €
15	Reserves	- 705,75 €	1.234,13 €	8.368,50 €
16	AUTOFINANCIACIÓ (7+9+11+15)	12.294,25 €	18.234,13 €	25.368,50 €

Taula 36. Resultat de perdues i guanys. Font: Elaboració pròpia.

En aquesta situació veiem que l'empresa obtindria ingressos des del primer any, augmentant progressivament, degut al augment de les vendes i el poder mantindre uns costos equitatius.

NECESSITATS NETES DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Clients	- €	- €	- €
1 Variació de clients	- €	- €	- €
Tresoreria	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
2 Variació de tresoreria	10.000,00 €	- €	- €
3 Variació Actiu Corrent (1+2)	10.000,00 €	- €	- €
Proveïdors	- €	- €	- €
4 Variació proveïdors	- €	- €	- €
Impost a pagar	- 235,25 €	411,38 €	2.789,50 €
5 Variació impost a pagar	- 235,25 €	646,63 €	2.378,13 €
6 Variació passiu corrent	- 235,25 €	646,63 €	2.378,13 €
NECESSITATS NETES DE CAPITAL (3-6)	10.235,25 €	- 646,63 €	- 2.378,13 €

Taula 37. NNCC. Font: Elaboració pròpia.

En aquest cas, podem observar que necessitariem capital el primer any, ja que el segon i tercer any, comencem a obtenir autofinançament però no molt elevat. El primer any es deuria d'aconseguir algun finançament o augment de capital.

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
PRESUPOST DE CAPITAL			
Presupost d'inversió			
1 Gastos inversió	165.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Saldoamortització l/p	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Inversió immobilitzat	150.000,00 €	- €	- €
2 Necessitats Netes Capital Corrent	10.235,25 €	- 646,63 €	- 2.378,13 €
3 Total Inversió	175.235,25 €	14.353,38 €	12.621,88 €
Presupost de finançament			
4 Autofinançament	12.294,25 €	18.234,13 €	25.368,50 €
5 Financiació externa	150.000,00 €	- €	- €
Ampliació de capital	- €	- €	- €
Préstec	150.000,00 €		
6 Total finançament	162.294,25 €	18.234,13 €	25.368,50 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT (6-3)	- 12.941,00 €	3.880,75 €	12.746,63 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT ACUMULAT	- 12.941,00 €	- 9.060,25 €	3.686,38 €

Taula 38. Presupost de capital. Font: Elaboració pròpia.

Amb el pressupost de capital i de finançament podem observar, que els 2 primers anys tenim un dèficit de 12.941€ i 9.060,25€, i a partir del tercer any començarem a tindre superàvit. L'empresa tindrà que sobreviure als dos primers anys de pèrdues.

PRESUPOST TRESORERIA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
1 Cobrament per vendes	112.420,00 €	140.140,00 €	182.490,00 €
2 Pagaments explotació	89.936,00 €	112.112,00 €	145.992,00 €
3 Tresoreria explotació (1-2)	22.484,00 €	28.028,00 €	36.498,00 €
4 Cobrament ampliació de capital	- €	- €	- €
5 Pagaments amortització deute l/p	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
6 TRESORERIA PER OPCIONS DE CAPITAL (4-5)	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €
7 Pagament interesos deute l/p	10.425,00 €	9.382,50 €	8.340,00 €
8 Pagament impost	- €	235,25 €	411,38 €
9 TRESORERIA NETA (3+6-7-8)	- 2.941,00 €	3.880,75 €	12.746,63 €
10 SALDO INICIAL	- €	2.941,00 €	939,75 €
11 TRESORERIA ACUMULADA	- 2.941,00 €	939,75 €	13.686,38 €

Taula 39. Presupost de tresoreria. Font: Elaboració pròpia.

En el pressupost de tresoreria podem observar com el primer any tindria problemes de tresoreria, a partir del segon any, veiem que començarem a tindre tresoreria acumulada.

BALANÇ PROVISIONAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
ACTIU			
1 Immobilitzat material brut	350.000,00 €	350.000,00 €	350.000,00 €
2 Amortització acumulada	3.000,00 €	10.000,00 €	17.000,00 €
3 Immobilitzat material net (1-2)	347.000,00 €	340.000,00 €	333.000,00 €
4 Efectes a cobrar	- €	- €	- €
5 Tresoreria	- 2.941,00 €	939,75 €	13.686,38 €
6 TOTAL ACTIU (3+4+5)	344.059,00 €	340.939,75 €	346.686,38 €
PASSIU + PN			
8 Capital Social	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
9 Reserves	- 705,75 €	528,37 €	8.896,88 €
10 Resultats exercici anterior	- €	- €	- €
11 Provisions	10.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
12 Préstec l/p	135.000,00 €	120.000,00 €	105.000,00 €
13 Proveïdors	- €	- €	- €
14 Impost a pagar	- 235,25 €	411,38 €	2.789,50 €
15 Total Passiu + PN (8+9+10+11+12+13+14)	344.059,00 €	340.939,75 €	346.686,38 €

Taula 40. Balanç provisional. Font: Elaboració pròpia.

Els resultats del balanç podem observar que son positius, del primer al segon any tenim una pèrdua d'uns 4.000€ aprox., però del segon al tercer any tenim un augment d'uns 6.000€.

Respecte al actiu podem observar com la tresoreria te un augment significatiu on el primer any necessitavem finançament i al tercer any tindriem una tresoreria d'uns 13.686,38€.

Per altra banda, també podem observar com les reserves al tercer any passen a ser de 8.896,88€, açò ens aportarà tindre un poc de autofinançament per a l'empresa.

4.1.4.3. Escenari pessimista.

En aquest escenari partirem que el primer any anem a tindre una ocupació del 10% que seran 36 dies. El segon any tindrem una ocupació del 20% del any que seran 73 dies. I per última el tercer any partirem de que tindrem una ocupació del 30% del any que seran 109 dies.

ESTRATÈGIA DE PRODUCTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3
VENDES	27.720 €	56.210 €	83.930 €
COSTOS	11.088 €	22.484 €	33.572 €
MARGE BRUT	16.632 €	33.726 €	50.358 €

Taula 41. Estratègia de producte. Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Adquisició d'immobilitzat	150.000 €		

Taula 42. Estratègia de capital. Font: Elaboració pròpia.

POLÍTIKA DE FINANÇAMENT	ANY 1	ANY 2	ANY 3		
Ampliació de capital				Immobilitzat aportat	200.000 €
Préstec l/p s'amortitzarà anualment	15.000 €	15.000 €	15.000 €	total préstec	150.000 €
Interès del Préstec	6,95%				

Taula 43. Política de finançament. Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA FINANCERA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
L'immobilitzat s'amortitza de forma lineal (segons taula d'amortització)	3.000 €	7.000 €	7.000 €
No es paguen dividendes	- €	- €	- €
Provisió per a riscos i despeses	10.000 €	10.000 €	10.000 €

Taula 44. Estratègia financera. Font: Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIA A CURT TERMINI	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Les vendes al comptat	27.720 €	56.210 €	83.930 €
Tresoreria objectiu	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Les compres a proveïdors es paguen al comptat.	11.088 €	22.484 €	33.572 €

Taula 45. Estratègia a curt termini. Font: Elaboració pròpia.

RESULTATS PROVISIONALS DE PERDUES I				
1	GUANYS	ANY 1	ANY 2	ANY 3
2	Vendes	27.720,00 €	56.210,00 €	83.930,00 €
3	Compres a proveïdors	11.088,00 €	22.484,00 €	33.572,00 €
4	Despeses d'explotació	11.088,00 €	22.484,00 €	33.572,00 €
5	Cost de vendes (3+4)	22.176,00 €	44.968,00 €	67.144,00 €
6	BENEFICI D'EXPLOTACIÓ (2-5)	5.544,00 €	11.242,00 €	16.786,00 €
7	Amortitzacions	3.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
8	Despeses financeres l/p	10.425,00 €	9.382,50 €	8.340,00 €
9	Provisions	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
10	RESULTATS ANTES D'IMPOST (6-7-8-9)	- 17.881,00 €	- 15.140,50 €	- 8.554,00 €
11	Compensació de perdues	- €	- €	- €
12	Impost (25%)	- 4.470,25 €	- 3.785,13 €	- 2.138,50 €
13	RESULTATS DESPRÉS D'IMPOSTOS	- 13.410,75 €	- 11.355,38 €	- 6.415,50 €
14	Dividends	- €	- €	- €
15	Reserves	- 13.410,75 €	- 11.355,38 €	- 6.415,50 €
16	AUTOFINANCIACIÓ (7+9+11+15)	- 410,75 €	5.644,63 €	10.584,50 €

Taula 46. Resultat provisional de perdues i guanys. Font: Elaboració pròpia.

Si es donarà aquest escenari, el primer any l'empresa necessitaria autofinançament, que es compensaria amb el segon any. L'empresa obtindria tots els anys un resultat negatiu degut als diners destinats al autofinançament, situació que podria acabar amb resultats molt negatius.

NECESSITATS NETES DE CAPITAL				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	
Clients	- €	- €	- €	
1 Variació de clients	- €	- €	- €	
Tresoreria	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	
2 Variació de tresoreria	10.000,00 €	- €	- €	
3 Variació Actiu Corrent (1+2)	10.000,00 €	- €	- €	
Proveïdors	- €	- €	- €	
4 Variació proveïdors	- €	- €	- €	
Impost a pagar	- 4.470,25 €	- 3.785,13 €	- 2.138,50 €	
5 Variació impost a pagar	- 4.470,25 €	685,13 €	1.646,63 €	
6 Variació passiu corrent	- 4.470,25 €	685,13 €	1.646,63 €	
NECESSITATS NETES DE CAPITAL (3-6)	14.470,25 €	- 685,13 €	- 1.646,63 €	

Taula 47. NNCC. Font: Elaboració pròpia.

Aquests resultats en indiquen que l'empresa sòls necessitaria capital el primer any. Amb la resta d'anys deuria de compensar aquestes necessitats.

	ANY 1	ANY 2	ANY 3
PRESUPOST DE CAPITAL			
Presupost d'inversió			
1 Gastos inversió	165.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Saldoamortització l/p	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Inversió immobilitzat	150.000,00 €	- €	- €
2 Necessitats Netes Capital Corrent	14.470,25 €	- 685,13 €	- 1.646,63 €
3 Total Inversió	179.470,25 €	14.314,88 €	13.353,38 €
Presupost de finançament			
4 Autofinançament	- 410,75 €	5.644,63 €	10.584,50 €
5 Financiació externa	150.000,00 €	- €	- €
Ampliació de capital	- €	- €	- €
Préstec	150.000,00 €		
6 Total finançament	149.589,25 €	5.644,63 €	10.584,50 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT (6-3)	- 29.881,00 €	- 8.670,25 €	- 2.768,88 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT ACUMULAT	- 29.881,00 €	- 38.551,25 €	- 41.320,13 €

Taula 48. Presupost de capital. Font: Elaboració pròpia.

En aquesta situació l'empresa no podria fer front a les inversions, ja que acumulariem un dèficit de 41.320,13€. Si es donarà aquesta situació l'empresa tindria que buscar finançament per a poder fer front, sinó l'empresa podria ser fallida.

PRESUPOST TRESORERIA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
1 Cobrament per vendes	27.720,00 €	56.210,00 €	83.930,00 €
2 Pagaments explotació	22.176,00 €	44.968,00 €	67.144,00 €
3 Tresoreria explotació (1-2)	5.544,00 €	11.242,00 €	16.786,00 €
4 Cobrament ampliació de capital	- €	- €	- €
5 Pagaments amortització deute l/p	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
TRESORERIA PER OPCIONS DE CAPITAL (4-			
6 5)	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 15.000,00 €
7 Pagament interesos deute l/p	10.425,00 €	9.382,50 €	8.340,00 €
8 Pagament impost	- €	- 4.470,25 €	- 3.785,13 €
9 TRESORERIA NETA (3+6-7-8)	- 19.881,00 €	- 8.670,25 €	- 2.768,88 €
10 SALDO INICIAL	- €	- 19.881,00 €	- 28.551,25 €
11 TRESORERIA ACUMULADA	- 19.881,00 €	- 28.551,25 €	- 31.320,13 €

Taula 49. Presupost de tresoreria. Font: Elaboració pròpia.

El pressupost de tresoreria ens confirma que aquesta estratègia no es viable, ja que aquesta no podrà fer front a les despeses.

BALANÇ PROVISIONAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
ACTIU			
1 Immobilitzat material brut	350.000,00 €	350.000,00 €	350.000,00 €
2 Amortització acumulada	3.000,00 €	10.000,00 €	17.000,00 €
3 Immobilitzat material net (1-2)	347.000,00 €	340.000,00 €	333.000,00 €
4 Efectes a cobrar	- €	- €	- €
5 Tresoreria	- 19.881,00 €	- 28.551,25 €	- 31.320,13 €
6 TOTAL ACTIU (3+4+5)	327.119,00 €	311.448,75 €	301.679,88 €
PASSIU + PN			
8 Capital Social	200.000,00 €	200.000,00 €	200.000,00 €
9 Reserves	- 13.410,75 €	- 24.766,13 €	- 31.181,63 €
10 Resultats exercici anterior	- €	- €	- €
11 Provisions	10.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
12 Préstec l/p	135.000,00 €	120.000,00 €	105.000,00 €
13 Proveïdors	- €	- €	- €
14 Impost a pagar	- 4.470,25 €	- 3.785,13 €	- 2.138,50 €
15 Total Passiu + PN (8+9+10+11+12+13+14)	327.119,00 €	311.448,75 €	301.679,88 €

Taula 50. Balanç de situació. Font: Elaboració pròpia.

Els resultats obtesos en el balanç de situació del escenari pessimista podem observar que a pesar de tindre resultats positius, al llarg dels anys necessitariem canviar l'estrategia a seguir, per a no acabar tenint pèrdues.

4.2. Els Patrons.

En este apartat es descriuen models de negoci que tenen característiques semblants, organitzacions semblants dels diferents mòduls del model de negoci o comportaments semblants. Estes similituds es coneixen com a patrons de model de negoci.

Els patrons que veurem són:

- Desagregació de models de negoci.
- La llarga cua (long tail).
- Plataformes multilaterals.
- Gratis com a model de negoci.
- Models de negoci oberts.

4.2.1. Desagregació de models de negoci.

El concepte d'empresa "desagregada" sosté que existeixen fonamentalment tres tipus d'activitats empresarials diferents: relacions amb clients, innovació de productes i infraestructures.

4.2.2. La llarga cua (long tail).

El principi dels models de negoci de llarga cua (long tail) és vendre menys de més, oferir una àmplia gamma de productes especialitzats que, per separat, tenen un volum de vendes relativament davall.

4.2.3. Plataformes multilaterals.

Les plataformes multilaterals reuneixen a dos o més grups de clients distints però interdependents.

4.2.4. GRATIS com a model de negoci.

En el model de negoci GRATIS, almenys un segment de mercat es beneficia constantment d'una oferta gratuïta.

En aquest apartat pot haver distints patrons, com el patró de plataformes multilaterals, el patró freem i el patró de l'esquer i l'ham (cebo y anzuelo).

4.2.5. Models de negoci oberts.

Els models de negoci oberts es poden utilitzar per a crear i captar valor per mitjà de la col·laboració sistemàtica amb socis externs.

Dins d'aquest patró pot haver patrons de fora a dins o de dins a fora.

4.2.6. Aplicació del patró a l'empresa.

El concepte d'empresa desagregada sosté que existeixen fonamentalment tres tipus d'activitats empresarials diferents: relacions amb clients, innovació de productes o servicis i infraestructures. Cada un d'estos tipus té diferents imperatius econòmics, competitiu i culturals. Els tres poden coexistir en una mateixa empresa, encara que l'ideal és que es desagreguen en entitats independents a fi d'evitar conflictes o renúncies no desitjades.

- Relació amb el client: El seu fi és trobar nous clients, i establir relacions duradores amb ells, millorant la seua percepció de la marca i generant noves vendes.
- Innovació del servicis: L'objectiu és crear servicis innovadors i atractius que generen una proposició de valor clara, i portar-los com més prompte millor al mercat.



- Gestió d'infraestructures: Inclou tot allò que s'ha relacionat de crear i mantindre plataformes o instal·lacions que permeten donar suport a grans tasques repetitives.

Relació amb el client.	Innovació del servici.	Gestió d'infraestructures.
<ul style="list-style-type: none"> - Gran inversió a generar relacions amb els clients, és necessari buscar estratègies per a continuar generant més vendes. - Ofertes i productes molt personalitzats als servicis del client. - Cultura orientada al servici. - El client és el primer, s'estableixen profundes relacions. - La marca i imatge de la companyia és un dels seus principals actius. - Es valoren principalment en els empleats les habilitats relacionals. - Focus a oferir al client únicament productes o servicis provats i fiables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversió principalment en personal d'alta qualificació. - Orientant a ventes de mercat i necessitats no resoltes. - Cultura orientada a la innovació. - L'empleat és el primer, ja que el talent és la font de la innovació. - Es valora la innovació, la capacitat d'aprendre i creativitat. - Focus en la velocitat, el més important és arribar prompte al mercat. - Es pot establir preus "prèmium" per productes nous. - Les que millor funcionen són organitzacions de dimensió reduïda, gran agilitat i capacitat de resposta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos fixos molt alts i inversió inicial alta. - Cultura orientada a l'eficiència. - Els processos són el més important, cultura taylorista. - Pagament estàndard segons categoria. - Es valoren experiència a realitzar les mateixes tasques i coneixements purament tècnics.

Taula 51. Desagregació del model de negoci. Font: Elaboració pròpia.

4.3. El disseny.

En este apartat es descriuen diverses tècniques i ferramentes procedents del món del disseny que poden ajudar a millorar els dissenys i crear models de negoci més innovadors.

A continuació veurem sis tècniques de disseny de models de negoci:

- Aportacions de clients.
- Ideació.
- Pensament visual.
- Creació de prototips.

- Narració d'històries.
- Escenaris.

4.3.1. Aportacions de clients.

L'adopció de la perspectiva del client és un principi rector del procés de disseny de models de negoci. La perspectiva dels clients hauria de ser una font d'informació per a la presa de decisions sobre propostes de valor, canals de distribució, relacions amb clients i fonts d'ingressos.

Per a aplicar esta tècnica, anem utilitzar el mapa d'empatia, que és una ferramenta desenrotllada per l'empresa de pensament visual XPLANE, és un bon punt de partida. Esta ferramenta, a la que criden *Empathy Map*, serveix per a ampliar la informació demogràfica amb un coneixement profund de l'entorn, el comportament, les inquietuds i les aspiracions dels clients. D'esta manera es concep un model de negoci més fort, ja que el perfil del client orienta el disseny de la proposta de valor, canals de contacte i relacions amb clients adequats. En última instància, permet entendre millor per què està disposat a pagar un client.



Imatge 42. Mapa d'empatia. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

4.3.2. Ideació.

Una cosa és esquematitzar un model de negoci actual i una altra molt distinta dissenyar un model de negoci nou i innovador. Fa falta un procés creatiu per a generar un nombre elevat d'idees de model de negoci i identificar les millors. Este procés es coneix com <<ideació>>. El disseny de nous models de negoci viables exigeix el domini de l'art de la ideació.

La ideació consta de dos fases principals, la generació d'idees, on l'important és la quantitat, i la síntesi, en la que les idees es comenten i combinen per a finalment triar un número reduït d'opcions viables.

Per a ajudar amb la ideació, el llibre ens proposa utilitzar dos tècniques:

- Epicentres de la innovació en models de negoci. Les innovacions transformadores en models de negoci afecten uns quants mòduls. Distingeixen quatre epicentres d'innovació en models de negoci: recursos, ofertes, clients i finances.
- El poder de les preguntes <<i si...>> . Sovint sorgeixen dificultats per a concebre el model de negoci innovador perquè el pensament es veu reprimat pel statu quo. Les preguntes del tipus <<i si...>>, són un dels mètodes disponibles per a solucionar el problema.

4.3.3. Pensament visual.

El pensament visual és indispensable per a treballar amb models de negoci. Per pensament visual s'entén l'ús de ferramentes visuals com a fotografies, esquemes, diagrames i notes autoadhesives per a crear significat i establir un debat.

El pensament visual, pot ser:

- Visualització amb notes autoadhesives.
- Visualització amb dibuixos.

Amb estes visualitzacions podrem:

- Captar l'essència.
- Millora del diàleg.
- Exploració d'idees
- Millora de la comunicació.

4.3.4. Creació de prototips.

Els prototips són una potent ferramenta per al desenrotllament de models de negoci nous i innovadors. Este mètode igual que el pensament visual, converteix els conceptes abstractes en tangibles i facilita l'exploració d'idees noves.

Imatge 43. Creació de prototips. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

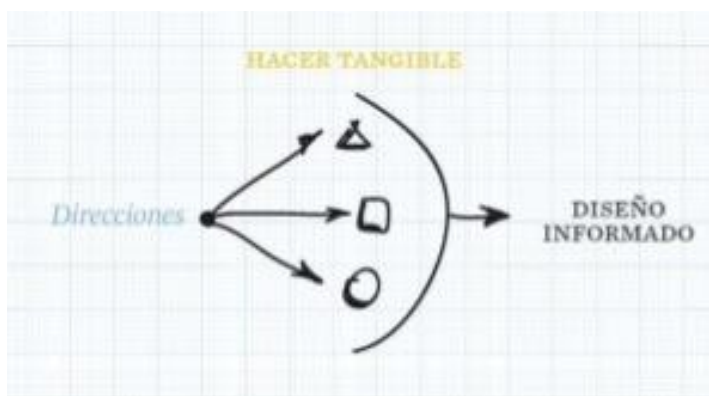


4.3.5. Narració d'històries.

La narració d'històries és un art infravalorat i poc utilitzat en el món dels negocis. Pot ser una ferramenta potent per a materialitzar un model de negoci nou. Igual que el llenç del model de negoci t'ajuda a esbossar i analitzar els models nous, la narració d'històries t'ajudarà a explicar eficaçment en què consistix el model.

4.3.6. Escenaris.

Els escenaris poden ser guies útils per a orientar el disseny de nous models de negoci o la innovació a partir de models existents. Igual que el pensament visual, la creació de prototips i la narració d'històries, els escenaris converteixen l'abstracte en tangible.



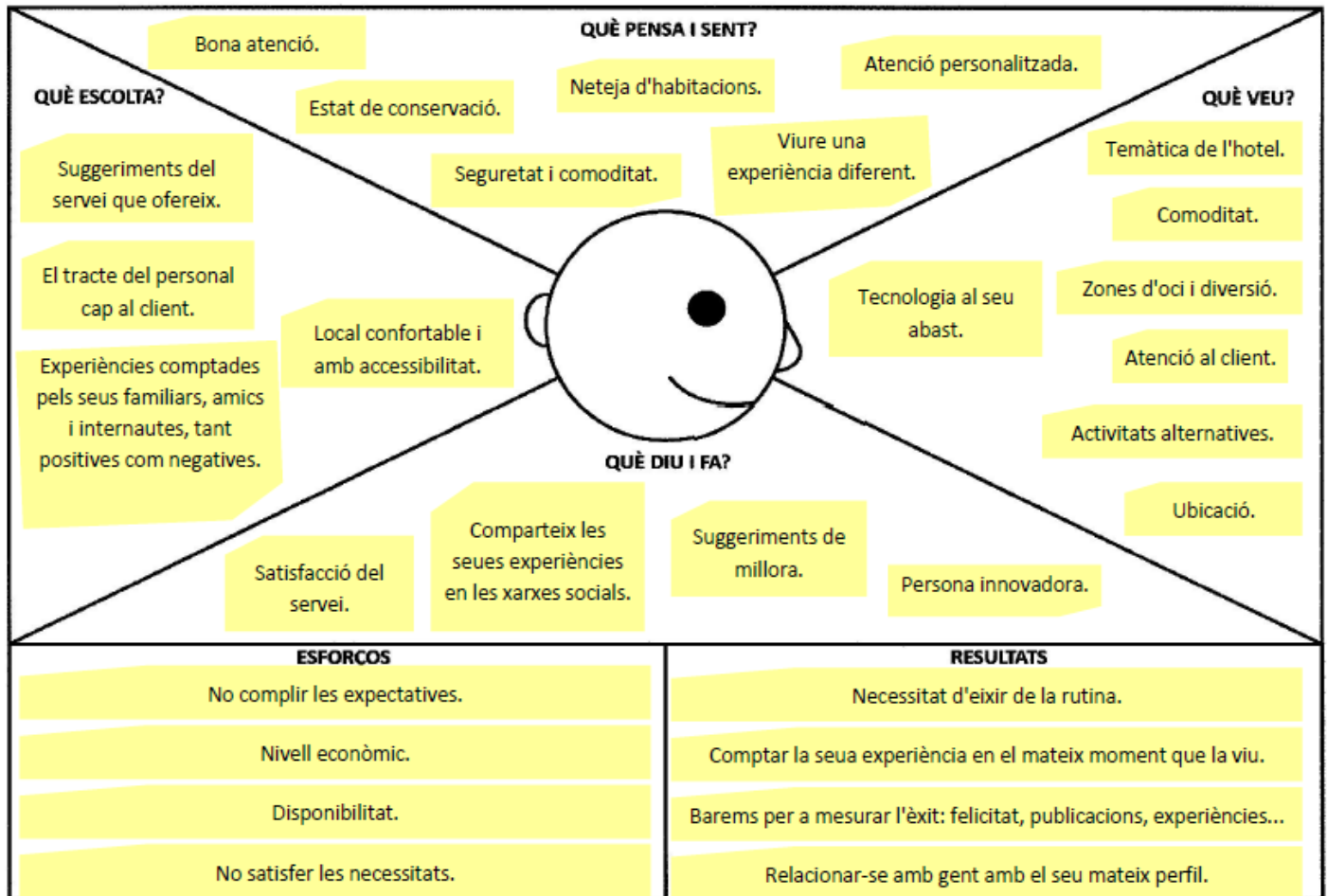
Imatge 44. Escenaris. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

La seua funció principal és aportar al procés de desenrotllament del model de negoci un context de disseny especificat i detallat.

4.3.7. El disseny a l'empresa.

Per al disseny de l'empresa, utilitzarem la ferramenta del mapa d'empatia. Esta ferramenta, serveix per a ampliar la informació demogràfica amb un coneixement profund de l'entorn, el comportament, les inquietuds i les aspiracions dels clients. D'esta manera es concebrà un model de negoci més fort, el perfil d'un client t'orientarà en el disseny de propostes de valor, canals

de contacte i relacions amb els clients més adequats. A més, et permet entendre millor per què està disposada a pagar un client.



Imatge 45. Mapa d'empatia. Font: Elaboració pròpia.

4.4. L'estratègia.

En este apartat veurem com reinterpretar l'estratègia a través de la lent del llenç de model de negoci. A continuació veurem quatre àrees estratègiques:

- L'entorn del model de negoci.
- L'avaluació de models de negoci.
- Una perspectiva de model de negoci sobre l'estratègia de l'oceà blau.
- La gestió de diversos models de negoci en una mateixa empresa.

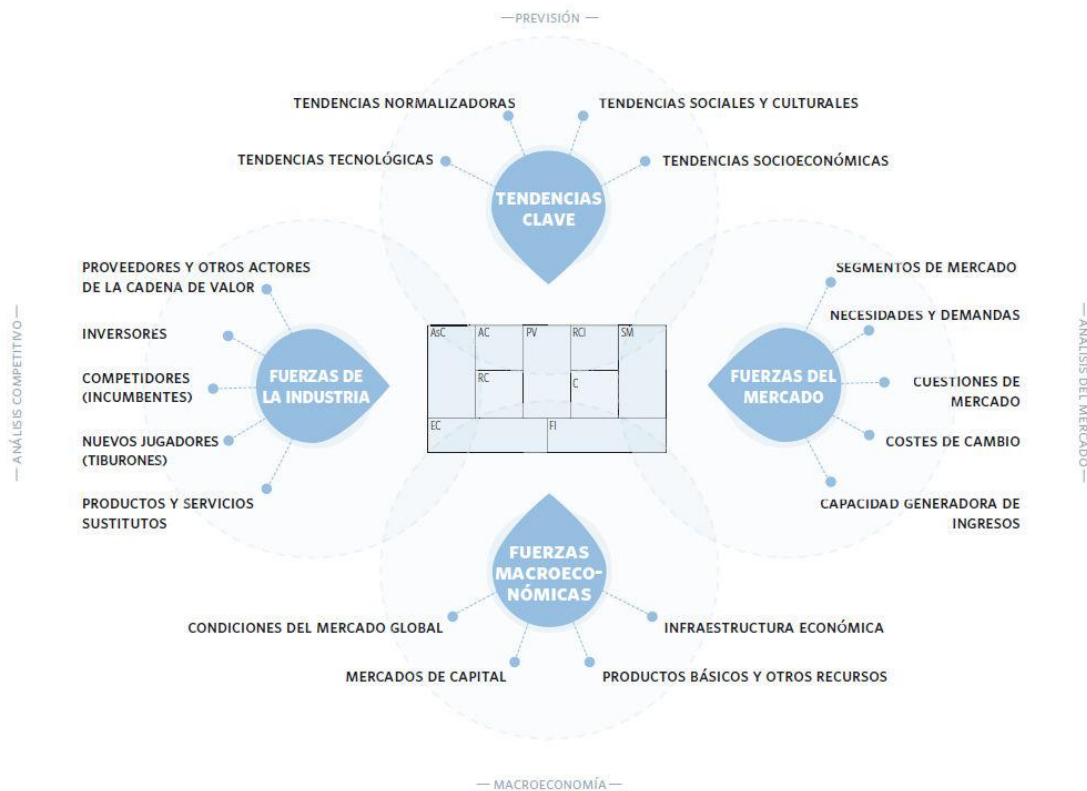
4.4.1. Entorn del model de negoci: context, factors de disseny i restriccions.

Els models de negoci es dissenyen i apliquen en entorns específics. Un coneixement profund de l'entorn de l'empresa t'ajudarà a concebre models de negoci més forts i competitius. Donada la creixent complexitat del panorama econòmic, la major incertesa i la considerables disrupcions del mercat, l'anàlisi constant de l'entorn ha cobrat rellevància.

La comprensió dels canvis que es produeixen en l'entorn ajudarà a adaptar el model a les forces externes amb major eficàcia.

Per a captar millor l'espai de disseny d'un model de negoci, esbossarem les quatre àrees més importants de l'entorn:

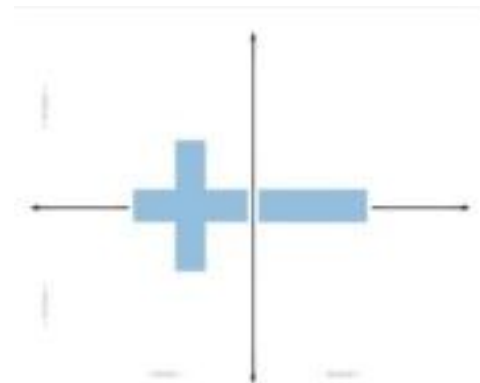
- Forces del mercat.
- Forces de la indústria.
- Tendències clau.
- Forces macroeconòmiques.



Imatge 46. Entorn del model de negoci. Font: llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

4.4.2. Avaluació de models de negoci.

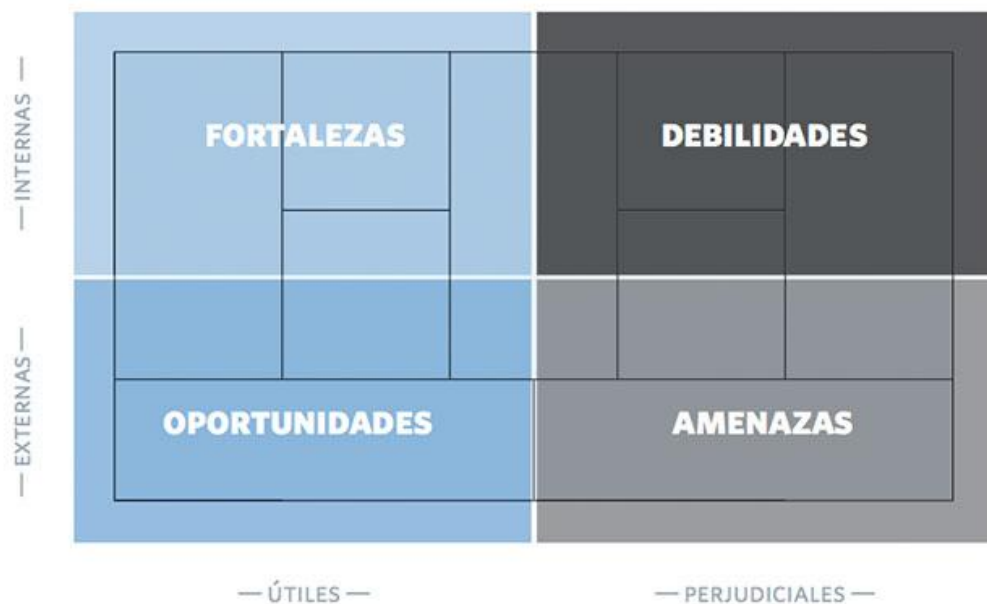
L'avaluació freqüent del model de negoci és una activitat de gestió important que permet a les empreses avaluar les seues posicions en el mercat i adaptar-se en funció dels resultats. Esta revisió podria ser el punt de partida d'una millora gradual del model de negoci o inclús podria propiciar una iniciativa d'innovació del model de negoci.



Imatge 47. Avaluació de models de negoci. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

- Anàlisi DAFO detallat dels diferents mòduls.

L'avaluació de la integritat general del model de negoci és fonamental. No obstant això, l'estudi en detall dels seus components també pot mostrar vies d'innovació i renovació interessants. Açò es pot aconseguir combinant la tradicional anàlisi DAFO amb el llenç de model de negoci. L'anàlisi DAFO proporciona quatre punts de vista per a l'avaluació dels elements d'un model de negoci i el llenç de model de negoci. al seu torn, proporciona el format necessari per a un debat estructurat. Combinant amb el llenç de model de negoci, l'anàlisi DAFO permet realitzar una avaluació rigorosa del model de negoci d'una empresa i els seus mòduls.



Taula 52. Dafo en el Canvas. Font: Llibre "*Generación de modelos de negocio*" d'Alexander Osterwalder.

- Ús dels resultats de l'anàlisi DAFO per a dissenyar noves opcions de model de negoci.

Una anàlisi DAFO estructurat del model negoci genera dos resultats: ofereix una instantània de l'estat actual (punts dèbils i punts forts) i suggereix algunes trajectòries per al futur (oportunitats i amenaces) . Esta valuosa informació pot ajudar-te a dissenyar noves opcions de model de negoci per a l'empresa. L'anàlisi DAFO és una part important del procés de disseny de prototips de models de negoci i, amb sort, d'un nou model de negoci que podràs aplicar en el futur.

4.4.3. Perspectiva dels models de negoci sobre l'estratègia de l'oceà blau.

En este apartat combinem les ferramentes del model de negoci amb l'estratègia de l'oceà blau. El llenç de model de negoci és una extensió perfecta de les ferramentes analítiques i la seua combinació proporciona un marc propici per al qüestionament de models de negoci incumbents i la creació de models nous més competitius.

L'estratègia de l'oceà blau és un mètode potent per a avaluar les propostes de valor i els models de negoci, així com per a explorar nous segments de mercat. El llenç de model de negoci complementa l'oceà blau amb una imatge general que ens ajuda a entendre l'impacte de la modificació parcial d'un model en les altres parts.

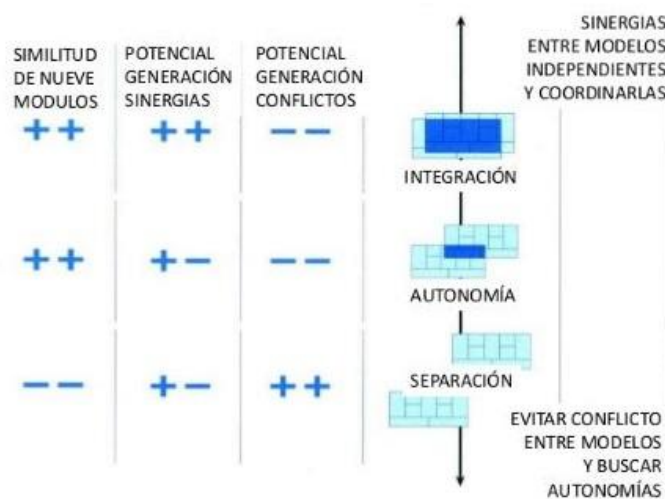


Taula 53. Estratègia de l'oceà blau. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

- Llenç del model de negoci.
El llenç de model de negoci es divideix en dos parts: la dreta, centrada en el valor i els clients, i l'esquerra, basada en el cost i la infraestructura. La modificació dels elements situats a la dreta té certes implicacions per als elements del costat esquerre.
- Innovació en valor.
L'estratègia de l'oceà blau consisteix a augmentar el valor i reduir els costos de forma simultània. Per a això, és necessari identificar els elements de la proposta de valor que es poden eliminar, reduir, augmentar o crear des de zero. El primer objectiu és la reducció de costos per mitjà de la disminució o l'eliminació dels components o servicis menys valuosos; el segon, la millora o creació de components i servicis d'alt valor que no augmenten massa la base de costos.
- Combinació d'ambdós mètodes.
La combinació de l'estratègia de l'oceà blau i el llenç de model de negoci et permet analitzar de forma sistemàtica el grau d'innovació d'un model de negoci. Pots plantejar les preguntes de l'esquema de les quatre accions (eliminar, crear, reduir, augmentar) amb relació a cada un dels mòduls del model de negoci, i immediatament, identificar les seues implicacions per als altres components del model.

4.4.4. Gestió de diversos models de negoci.

Els emprenedors s'enfronten al repte de dissenyar i aplicar amb èxit un model de negoci nou; per la seua banda, les empreses establides s'enfronten a una tasca igual d'exigent: com aplicar i gestionar nous models de negoci sense deixar de costat els existents.



Taula 54. Gestió de diversos models de negoci. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

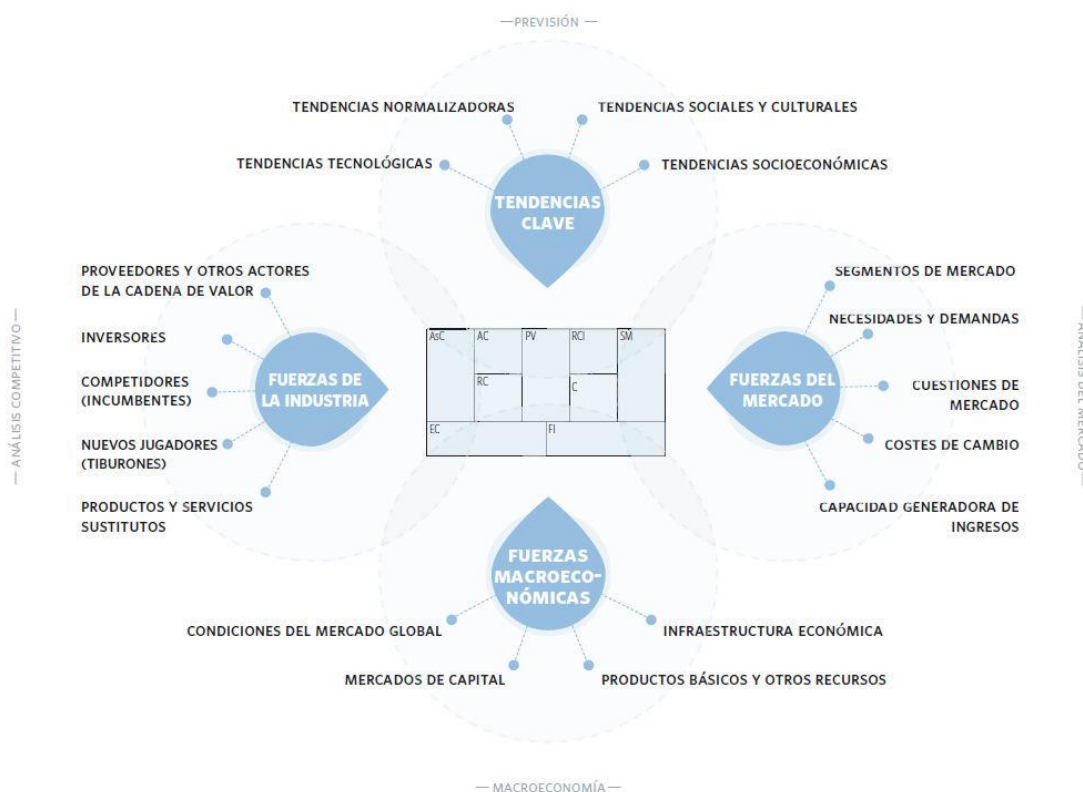
4.4.5. L'estratègia en l'empresa.

L'àrea estratègica que realitzarem per a la nostra empresa és l'entorn del model de negoci.

Per a captar millor l'espai de disseny d'un model de negoci, es recomana esbossar les quatre àrees més importants de l'entorn:

- Forces del mercat.
- Forces de la indústria.
- Tendències clau.
- Forces macroeconòmiques.

Esta tècnica pot donar una xicoteta espenta al treball d'innovació en models de negoci o, simplement, preparar l'empresa per al futur.



Taula 55. Entorn del negoci. Font: Llibre "Generación de modelos de negocio" d'Alexander Osterwalder.

4.4.5.1. Anàlisi del mercat. Forces del mercat.

Les forces del mercat estan dividides en cinc parts:

- Qüestions de mercat. Identifica els aspectes que impulsen i transformen el mercat des del punt de vista del client i l'oferta. Les principals preguntes són:
 - **Quines són les qüestions amb un major impacte en el panorama del client?**
Cost ascendent d'una forma molt paulatina.
 - **Quin canvi s'estan produint?**
Preferències rurals.
 - **Cap on va el mercat?**
Creixement del turisme nacional. Increment del turisme rural.

- Segments de mercat. Identifica els principals segments de mercat, descriu la seua capacitat generadora i intenta descobrir nous segments. Les principals preguntes:
 - **Quins són els segments de mercat més importants?**
Els segments més importants són: els joves entre 18 i 30 anys, i famílies amb fills.
 - **Quins segments tenen major potencial de creixement?**
Les famílies joves amb xiquets, ja que busquen la tranquil·litat i la naturalesa, perquè els seus fills estiguen rodejats d'un ambient natural i rural, i les persones edat mitjana ja que son les solen disposar de més estalvis.
 - **Quins segments estan decaient?**
El segment que està decaient són la generació millennial ja que estos prefereixen anar de viatge a llocs on hi haja festa, platja...
 - **Quins segments perifèrics requereixen atenció?**
La generació millennial són els que requereixen especial atenció.

- Necessitats i demandes. Reflecteix les necessitats del mercat i estudia el grau en què estan ateses. Les principals preguntes:
 - **Que necessiten els clients?**
Els clients necessiten que les seues necessitats siguin ateses i cobertes de forma personalitzada.
 - **Quines són les necessitats menys ateses?**
Les necessitats menys ateses podrien ser l'allotjament d'animals domèstics.
 - **Quins servicis volen els clients en realitat?**

- Els servicis que volen en realitat els clients és, gaudir d'una estada inoblidable i sense preocupacions.
- **On està augmentant la demanda i on està decaient?**
Els llocs on augmenta la demanda es en Madrid, Barcelona, Sevilla... i està decaient en Màlaga, Albacete i Terol.
 - Costos de canvi. Descriu els elements relacionats amb el canvi dels clients a la competència. Les principals preguntes:
 - **Què vincula els clients a una empresa i la seua oferta?**
La vinculació del client a una empresa, és l'ambient, el fer-los sentir còmodes, tranquils, com a casa.
 - **Quins costos de canvi impedeixen que els clients se'n vagen a la competència?**
Els costos que impedeixen que els clients vagen a la competència serien les despeses de l'estada en l'hotel i una mala reputació d'aquest.
 - **Els clients tenen al seu abast altres ofertes semblants?**
En Internet tenen una gran varietat d'ofertes semblants d'hotels.
 - **Quina importància té la marca?**
La importància de la marca és molt important per a l'empresa, ja que és el prestigi de l'empresa, la reputació que esta té per als clients, i la publicitat que estos poden donar-li a l'hotel.
L'empresa a d'aconseguir un prestigi per a que els clients tinguin un estímul per a utilitzar les infraestructures de l'empresa, abans que els de la competència.
 - Capacitat generadora d'ingressos. Identifica els elements relacionats amb la capacitat generadora d'ingressos i de fixació de preus. Les principals preguntes:
 - **Per què estan disposats a pagar els clients?**
Els clients estan disposats a pagar pel que ells creuen necessari per a gaudir de la seua experiència. Cada client estarà disposat a pagar per necessitats distintes.
 - **On es pot aconseguir un marge de beneficis major?**
En hotels de luxe es podrà aconseguir un major marge de beneficis, que en el nostre hotel, ja que el nostre hotel s'adaptarà a cada client, i per tant el marge de benefici serà menor que en un de luxe.
 - **Els clients tenen al seu abast productes i servicis més barats?**

Els clients al seu abast tenen gran varietat de servicis, tarifes i hotels perquè ells puguen triar el que més els satisfà.

4.4.5.2. Anàlisi competitiu. Forces de la indústria.

Les forces de la indústria estan dividides en cinc parts:

- Competidors (Incumbents) . Identifica els competidors incumbents i els seus punts forts relatius. Les principals preguntes:
 - **Qui són els nostres competidors?**
Els competidors serien: els hotels integrats dins del segment tipologia rural amb tecnologia, els hotels del segment tipologia rural sense tecnologia, els hotels del segment tipologia urbana amb tecnologia, els hotels del segment tipologia urbana sense tecnologia i els productes substitutius com podrien ser càmpings, B&B, aparta- hotels, etc.
 - **Qui són els principals jugadors del nostre sector?**
Els principals competidors serien els situats en el segment tipologia rural amb tecnologia, com pot ser l'hotel Viñas de Landerre, HG Formigal, Barceló Monasterio de Boltaña i San Antón.
 - **Quines són els seus desavantatges o avantatges competitius?**
Viñas de Landerre:
 - Avantatges: disposa de suite, disposa d'habitació prèmium, habitació luxe i habitació estàndard.
 - Desavantatges: preu elevat de la suite, preu elevat de l'habitació prèmium, preu elevat de l'habitació estàndard.HG Formigal:
 - Avantatges: disposa d'habitació luxe i estàndard.
 - Desavantatges: no disposa d'habitació suite i prèmium, preu elevat tant en habitació luxe com estàndard.Barceló Monasterio de Boltaña:
 - Avantatges: disposa d'habitació suite, luxe i estàndard. Preu econòmic de l'habitació suite. Preu econòmic en l'habitació luxe.
 - Desavantatges: no disposa d'habitació prèmium, preu estàndard lleugerament elevat.San Antón:
 - Avantatges: disposa d'habitació estàndard, preu econòmic de l'habitació estàndard.

- Desavantatges: no disposa d'habitacions més luxoses.
- **Descriu la seua oferta principal.**

Viñas de Landerre: l'oferta principal d'aquest es el pack prèmium suite on s'ofereixen 2 nits en la suite, regal de benvinguda, desdijuni en el bufet, 2 sopars en el restaurant, cotxe de cortesia i sessió de massatge.

HG Formigal: L'oferta principal d'aquest es un descompte del 10% per a llargues estàncies de 5 nits o més en l'habitació de luxe.

Barceló Monasterio de Boltaña: l'oferta principal es de diversos descomptes un 20% per a estàncies de més de 3 nits, i un 15% en reserves anticipades per a habitacions de luxe.

San Antón: la principal oferta d'aquest hotel és habitacions estàndard sense cap tipus de promoció ni oferta.
- **En quins segments de mercat se centren?**

Es centren en un segment de turisme rural amb el qual intenten atraure a gent jove i famílies amb l' intenció de gaudir de la naturalesa i el descans.
- **Quina influència exerceixen sobre els nostres segments de mercat, fonts d'ingressos i marges?**

Tant l'hotel Landelike com els seus competidors directes, es centren en el mateix segment i el mateix tipus de clients, per tant, açò suposa una competència molt directa, la qual afectarà directament als ingressos, ja que els clients d'aquest segment tenen varies opcions per a triar i aquests es repartiran entre els diversos hotels. En quant als marges en ocasions l'hotel tindrà que disminuir-los amb la intenció de reclutar nous clients amb ofertes interessants que provoquen que els clients es declinen per l'hotel Landelike.
- Nous jugadors (Taurons) . Identifica els nous jugadors especuladors i determina si competeixen amb un model de negoci diferent del teu. Les principals preguntes:
 - **Qui són els nous jugadors del mercat?**

Els nous jugadors de mercat serien aquells hotels que tenen una tipologia urbana sense tecnologia, una tipologia urbana amb tecnologia i una tipologia rural sense tecnologia.
 - **En què es distingeixen?**

La principal diferència és la tipologia de l'hotel, ja que no estan ubicats en un entorn rural. L'altra diferència és l'adaptació de la tecnologia per als clients millennials.

○ **Quines són els seus desavantatges o avantatges competitiu?**

Hotel urbà sense tecnologia: els seus avantatges seria el preu i el interès d'aquells clients que no busquen estar rodejats de naturalesa. Com a desavantatge nul·la adaptació de tecnologies, no estar rodejat d'un àmbit rural.

Hotel urbà amb tecnologia: els seus avantatges seria estar en un àmbit rodejat de diverses activitats d'oci i el interès d'aquells clients que busquen aquest tipus d'activitats. Com desavantatge no disposa d'una ubicació rural, els preus són més elevats degut a que estan ubicats en punts centrals i disposen de tecnologia.

Hotel rural sense tecnologia: els seus avantatges seria atraure a clients que busquen un àmbit rural i els preus més econòmics ja que no disposen de tecnologia ni avanços. Els seus desavantatges seria no disposar de la tecnologia suficient per a atraure al segment de clients millennials i la senzilles del serveis ofertats.

○ **Quines barreres han de superar?**

Hotel urbà sense tecnologia: les barreres d'aquest serien les més elevades de totes perquè deuria de reubicar l'hotel i adaptar-lo amb la tecnologia necessària.

Hotel urbà amb tecnologia: les barreres d'aquest seguirien sent altes, degut a que deuria de reubicar l'hotel.

Hotel rural sense tecnologia: les barreres d'aquest serien més petites, ja que sòls deuria d'adaptar les instal·lacions amb la tecnologia necessària.

○ **En quins segments de mercat se centren?**

Hotel urbà sense tecnologia: en aquells clients que volen gaudir de la ciutat rodejats d'activitats d'oci, com pot ser, els centres comercials.

Hotel urbà amb tecnologia: en aquells clients que volen gaudir de la ciutat i busquen estar rodejats d'activitats d'oci amb la tecnologia disponible.

Hotel rural sense tecnologia: en aquells clients que busquen la naturalesa per a encontrar un relax i una desconexió del seu dia a dia.

○ **Quina influència exerceixen sobre els teus segments de mercat, fonts d'ingressos i marges?**

Els hotels urbans no tindrien quasi influència ni en els ingressos ni en els marges, ja que els clients d'aquests no busquen el que l'hotel oferta. Es podrien realitzar ofertes especials per a captar

aquests clients, llavors si que afectaria als ingressos i marges, però no es el tipus de clients que estem buscant.

Els hotels rurals si que afectarien als ingressos i als marges, degut a que si els nostres clients troben ofertes que econòmicament es puguen interessar més es decidiran probablement per l'opció més econòmica.

- Productes i servicis substitutius. Descriu els possibles substituïts de les teues ofertes, inclosos els que procedeixen d'altres mercats i indústries. Les principals preguntes:
 - **Quins productes o servicis podrien substituir als nostres?**
Els serveis substitutius que hi haurien serien, els aparta -hotels, els B&B, les rendes particulars i els càmpings.
 - **Quant costen en comparació amb els nostres?**
El B&B i els càmpings tenen un cost per baix del nostre, mentre que els aparta -hotels i rendes particulars sobre oferir menys serveis que un hotel, tenen un preu superior.

- Proveïdors i altres actors de la cadena de valor. Descriu als principals incumbents de la cadena de valor del teu mercat i identifica nous jugadors emergents. Les principals preguntes:
 - **Quins són els principals jugadors de la cadena de valor?**
Els proveïdors d'alimentació, proveïdors d'utilitatge, proveïdor tecnològic, agència publicitària i proveïdor d'alimentació i cures d'animals.
 - **En quin grau depèn el teu model de negoci d'altres jugadors?**
El nostre model de negoci dependrà dels proveïdors tecnològics i l'agència de publicitat, degut a que mitjançant aquests dos proveïdors es realitzarà la captació de la majoria dels clients.
 - **Estan emergint jugadors perifèrics?**
No, ja que la introducció en el sector suposarà una inversió molt elevada i arriscada per les grans barreres de sortida.

- Inversors. Especifica els actors que poden influir en l'empresa i el model de negoci. Les principals preguntes:
 - **Què inversors podrien influir en el teu model de negoci?**
Principalment, els clients, ja que la missió de l'hotel es satisfer les necessitats del client i un client content suposa una gran inversió per part d'ells.

- **Quin grau d'influència tenen els inversors, els treballadors?**
Segons els inversors, estarem obligats a adaptar els serveis a les necessitats d'aquests, per tant el disseny de l'hotel i les seues activitats es desenvoluparan segons preferències.
Segons els treballadors, és molt important disposar de treballadors qualificats i amb un bon tracte personal, ja que si tenim treballadors qualificats i contents, el tracte d'ells amb els clients serà el correcte.

4.4.5.3. Previsió. Tendències clau.

Les tendències clau estan dividides en quatre parts:

- Tendències tecnològiques. Identifica les tendències tecnològiques que podrien posar en perill el teu model de negoci o permetre la seua evolució o millora. Les principals preguntes:
 - **Quins són les principals tendències tecnològiques dins i fora del mercat?**
Tots aquells dispositius que et permeten crear una vida virtual on compartir les teves experiències.
 - **Quines tecnologies presenten oportunitats importants o amenaces disruptives?**
Totes les xarxes socials ja que en aquestes apareixeran tots els comentaris positius i negatius, donant així una bona o mala publicitat.
- Tendències normalitzadores. Descriu les normatives i tendències normalitzadores que afecten el model de negoci. Les principals preguntes:
 - **Quines tendències normalitzadores afecten el teu mercat?**
Turisme en si, en especial el rural.
 - **Quines normes afecten el teu model de negoci?**
Normes sanitàries, normes de allotjaments turístics, legislacions.
 - **Quines normatives i impostos afecten la demanda dels clients?**
Majoritàriament l'IVA, ja que incrementa el preu del servei.
- Tendències socials i culturals. Identifica les principals tendències socials que podrien afectar el model de negoci. Les principals preguntes:

- **Quins canvis en els valors culturals o socials afecten el teu model de negoci?**
Que la societat principalment els més joves tenen més interès en relacionar-se amb el món rural i experimentar dins d'aquest.
- **Quines tendències poden influir en el comportament dels compradors?**
Descens del interès per emplaçaments rural, degut a l'aparició d'ambients de moda.
- Tendències socioeconòmiques. Descriu les principals socioeconòmiques per al teu model de negoci. Les principals preguntes:
 - **Quins són les principals tendències demogràfiques?**
Les principals tendències dintre del nostre territori nacional són: la Comunitat de Madrid, Catalunya i Andalusia.
 - **Com descriuries la distribució de la riquesa i els ingressos en el teu mercat?**
Els clients destinen una part dels seus estalvis a l'oci, es a dir, quant la renda d'un client sigui més elevada més estalvis podrà tindre aquest, per tant disposarà d'una major part per al seu consum en oci.
 - **Quina part de la població viu en zones urbanes, en oposició a emplaçaments rurals?**
Les zones rurals cada vegada estan més despoblades, la gent fa els seus assentaments en zones més urbanes, el que provoca que la majoria d'aquesta gent no haja estat mai envoltada en un mon rural i açò pot despertar una inquietud.

4.4.5.4. Macroeconomia. Forces macroeconòmiques.

Les forces macroeconòmiques estan dividides en quatre parts:

- Condicions del mercat global. Esbossa les condicions generals actuals des d'una perspectiva macroeconòmica. Les principals preguntes:
 - **L'economia es troba en una fase d'auge o decadència?**
L'economia es troba en fase d'auge, ja que degut al creixement de la demanda interna i externa, seguint la senda més equilibrada de creixement que caracteritza a l'actual cicle expansiu de l'economia espanyola.
 - **Quina és la taxa de creixement del PIB?**
La taxa de creixement del PIB en 2018 es d'un 2,7%.

- Mercats de capital. Descriu les condicions actuals del mercat de capitals amb relació a les teues necessitats de capital. Les principals preguntes:
 - **És fàcil obtindre fons per al teu mercat?**

Es consolida a Espanya com el tercer país europeu receptor d'inversions hoteleres. La xifra d'inversions s'ha vist incrementada per transaccions de carteres i actius significatius, com la compra dels actius de HI Partners.
 - **El capital inicial, el capital de risc, els fons públics, el capital de mercat i els crèdits són de fàcil accés?**

Per al capital inicial pots trobar ajudes tant en empreses públiques com privades per al finançament. En el capital de risc al ser una empresa nova es pot utilitzar com a font de finançament amb la part negativa de que els que inverteixen passaran a ser propietaris d'una part de la propietat. Hi ha subvencions per a noves empreses a nivell autonòmic i estatal, com poden ser les subvencions i ajudes per a dones emprenedores, per a crear una empresa innovadora, per a joves emprenedors, etc. Per aconseguir un crèdit necessaries principalment demostrar que tant tu com un avalador es pot fer càrrec d'aquest deute.

- Productes bàsics i altres recursos. Ressalta els preus actuals i les tendències de preus dels recursos necessaris per al teu model de negoci. Les principals preguntes:
 - **Descriu l'estat actual dels mercats de productes bàsics i altres recursos vitals per al teu negoci.**

Els preus dels productes energètics bàsics, que inclou també el gas natural i el cabró, augmentaran un 4% en 2018.
En quant als productes bàsics alimentaris, degut al clima del qual es disposa en aquest territori, existeixen nombrosos tipus de subministraments diferents.
 - **És fàcil obtindre els recursos necessaris per a executar el model de negoci?**

Si, ja que hi ha nombrosos proveïdors disponibles per a subministrar els recursos necessaris.
 - **En quina direcció van els preus?**

El preu de les energies va amb un sentit creixent des de 2016. Els preus de l'agricultura no mostren grans variacions amb el pas del temps.

- Infraestructura econòmica. Descriu la infraestructura econòmica del teu mercat. Les principals preguntes:
 - **És bona la infraestructura (pública) del mercat?**

El sector turístic està molt recolzat per les administracions públiques, ja que és un dels sectors més importants a nivell nacional, ja que és un dels que més ingressos aporta a la nostra economia i més llocs de treball oferta.
 - **Com descriuries la qualitat de l'educació?**

Gràcies a l'educació impartida cada vegada hi ha més gent qualificada i especialitzada en llocs de treball, com podria ser el marketing, turisme, hoteleria...
 - **Són bons els recursos públics disponibles per a les empreses?**

Ajuda pública podem trobar de formació, assessorament, mentorització, finançament, acceleració, etc, es positiu, perquè hi ha un ampli ventall de recursos, però en alguns casos arriba a ser contraproductiu. En alguns altres casos, moltes d'aquestes ajudes queden òrfenes per falta de candidats, principalment per desconeixement.
 - **Com qualificaries la qualitat de vida?**

La qualitat de vida a Espanya es situa per d'alt de la mitjà en balanç vida- treball, habitatge, estat de la salut, sentit de comunitat i seguretat personal, però per sota de la mitjana en ingressos i patrimoni, compromís cívic, qualitat mediambiental, educació i competències, ocupació i remuneració, i satisfacció.



Capítol 5.

Descripció de l'empresa.

Capítol 5. Descripció del negoci.

En aquest capítol descriurem l'empresa que crearem, on estarà situada, les zones que disposarà, les activitats que oferirà, la missió i visió.

5.1. Descripció de l'empresa.

L'empresa que es va a crear es tracta d'un hotel innovador. Un hotel adaptat a l'era millennial però amb un entorn rural.

L'idea d'aquest hotel sorgeix després d'observar les necessitats dels clients a l'hora de viatjar.

El comerç rural està de moda i en creixement constantment, per aquest motiu l'idea d'aquest negoci es la creació d'un hotel rural per a cobrir aquestes necessitats adaptades a l'era millennial.

L'era millennial és aquella gent nascuda a partir de 1982 fins el 2004, generació que ha crescut acostumada a viure rodejat de tecnologia. Cada vegada les noves generacions estan mes acostumades a utilitzar tecnologies, fins a dependre totalment d'aquestes.

Ajuntant aquestes dos idees, ha sorgit l'idea de realitzar un hotel rural adaptat a les noves tecnologies amb les que convius el dia a dia.

El hotel estarà situat en Lanuza (Osca) ja que és una bona zona rural. Lanuza és una localitat espanyola pertanyent al municipi de Sallent de Gállego, en el Alt Gállego, província de Osca, Aragó. Es troba en ple Pirineu, en la vorera esquerra del pantà al que dona nom, en el què s'empantanen les aigües del riu Gállego.

Lanuza es troba en la Vall de Tena, municipi de Sallent de Gállego i, tal i com li va passar a Jánovas, es un d'eixos pobles afonats, que amb l'interès de la seua gent es va reconstruir. El que avui veiem de Lanuza son les restes rehabilitades en els 90 de la població que no es va resignar al oblit. Van haver de desallotjar el poble en 1978.

El poble original es troba baix les aigües del pantà, el qual recull les aigües del riu Gállego. Sobre els seus sostres submergits, des de segle XIII, hui en dia es navega en piragua i es refresquen els veïns i visitants.



Fuente: Vicente Villamón

Imatge 24. Lanuza al hivern. Font: Vicente Villamón.



Fuente: Rafa Gallegos

Imatge 23. Lanuza a l'estiu. Font: Rafa Gallegos.

L'activitat dels antics veïns continua activa. El poble de Lanuza de hui, encimbellat sobre el vessant, porta recuperant-se des de fa 20 anys. També es recuperen les tradicions de Lanuza: "la representació del Palotiau, un ball masculí entre pastoral i guerrer en el què els dansaires fan xocar entre sí gaiatos de fusta".

Cada estiu es celebra en Lanuza el Festival Internacional de les Cultures dels Pirineus Sur. Durant dos setmanes, el poble construeix un escenari flotant

sobre el pantà, una grada sobre la vessant i s'organitzen concerts, tallers, passa carrers i exposicions.

El nom que s'ha elegit per a l'hotel es el de "LANDELIKE". Aquest nom té distints significats, el significat original és rural en africà, també vam veure que en anglés podria traduir-se com a país del m'agrada, etc.

El logotip que s'ha dissenyat per a l'hotel:

El hotel constarà d'una zona enjardinada, en espais rural on es podran fer activitats rurals, com donar de menjar a gallines i ovelles, passeig a cavall, cursos de teixidores, senderisme per la naturalesa, etc. Hi hauran punts on hi hauran trípodos on els clients

podran fer fotos per a pujar-les a les seues xarxes socials, tant en l'exterior com en l'interior del hotel.



Imatge 25. Logotip de l'empresa. Font: Elaboració pròpia.

La idea és que la societat millenial conega el treball rural juntament amb les tecnologies que ells necessiten per a viure el seu dia a dia.

5.1.1. Descripció de les zones de l'hotel.

Com hem dit abans, l'hotel estarà situat en plena naturalesa en la localitat de Lanuza (Osca).



Imatge 26. Ubicació de l'hotel. Font: Internet.

L'hotel constarà d'unes 20 habitacions, 2 d'elles seran suits principals amb jacuzzi, després hi haurà tres tipus de suits.



Imatge 28. Suite die luukse. Font: Internet.



Imatge 27. Habitació ontspan. Font: Internet.



Imatge 29. Habitació kilp ouderdom. Font: Internet.



Imatge 30. Habitació I like it. Font: Internet.

La recepció serà d'un estil modern però amb l'encant del entorn rural.



Imatge 31. Recepció del hotel. Font: Internet.



Imatge 32. Restaurant del hotel. Font: Internet.

També comptarem amb un restaurant, que segueix l'estil modern i rural, en el qual podrem assaborir els plats típics de la zona, d'una forma artesanal i molt saborosa.

En la sala d'estar, es trobarà la llar de foc on els clients poden acostar-se a calfar-se, o també on les més "ganxilleres" podran realitzar les seues creacions úniques.



Imatge 33. Ganxilleres a la llar de foc. Font: Elaboració pròpia.

També disposarem de distintes instal·lacions on poder realitzar diferents activitats, com una piscina al aire

lliure on poder gaudir de la naturalesa que ens envolta, un estable on podrem gaudir de diferents activitats, com donar de menjar a les gallines, cavalls, ovelles, també on podem esquilar i munyir les ovelles, passejar a cavall, agafar els ous de les gallines, etc.



Imatge 33. Activitats al hotel. Font: Elaboració pròpia.

L'hotel comptarà amb les novetats tecnològiques:

- Realitat Virtual: L'hotel disposarà d'un recorregut on els clients podran utilitzar unes ulleres de realitat virtual, per a conèixer la forma de vida passada de la zona, les tradicions, les activitats que realitzaven, etc.



Imatge 35. Realitat virtual. Font: Internet.

- Drons: Els clients podran disposar d'uns drons per a immortalitzar o gravar les seues experiències. L'hotel disposarà d'uns drons amb càmera incorporada i controlats mitjançant un dispositiu mòbil, per a que els clients tinguen un rècord de la seua instància en la zona i poder immortalitzar els moments des d'una perspectiva diferent. A més, amb els drons, podran explorar zones on són inaccessibles per a les persones.



Imatge 36. Drons. Font: Internet.

- Banda ampla: Amb la banda ampla, els clients estaran connectats amb els seus dispositius electrònics i d'aquesta manera seguiran en contacte amb els seus familiars i amics. A més, els permet compartir fotografies i les experiències viscudes en les xarxes socials més utilitzades, fet que beneficiarà a l'hotel per la publicitat que els clients realitzen.



Imatge 37. Banda ampla. Font: internet.

5.1.2. Missió i Visió de l'hotel.

La Missió és una declaració de la direcció i el propòsit general d'una organització. Representa la identitat i personalitat de l'empresa, en el moment actual i de cara al futur, des d'un punt de vista molt general. Les seues característiques comprenen la seua raó de ser, principis, valors, creences, entre altres.

La missió és específica per a cada empresa i determina la seua individualitat, moltes vegades, la seua definició és implícita i no escrita, estant internalitzada en la ment dels seus components encara que és recomanable que la seua definició explícita.

Es pot entendre com a resposta a les preguntes següents:

- Quina és l'essència del nostre negoci i quin volem que sigui?
- Per què existim?

Pot identificar-se a través de:

- Definició del camp d'activitat.
- Identificació de les capacitats essencials.

Missió de l'hotel: *“La nostra missió és oferir una experiència inoblidable, basada en el contacte directe amb la naturalesa, l'hospitalitat, el relax, el benestar i la bellesa de l'entorn, juntament amb les tecnologies amb les quals convivim el dia a dia”*.

La Visió reflecteix la imatge mental de la trajectòria de l'empresa, en referència a la percepció actual del que serà o hauria de ser l'empresa en el futur, representant les seues característiques més importants en el llarg termini i identificant les diferències entre la situació actual i la desitjada, marcant la direcció a seguir per l'empresa, havent de ser una referència per a totes les seues actuacions.

Respon a les preguntes següents:

- Com serem?
- Com hauríem de ser?

La identificació de la visió necessita de la creativitat, l'instint i el seu intuïtiu de la direcció.

La visió posseeix tres característiques essencials en la seua definició:

- Incorpora la idea profunda de triomf.
- És estable al llarg del temps.
- Ha de merèixer l'esforç i el compromís del personal en la seua consecució.

Visió de l'hotel: *“La visió de l'Hotel Landelike és ser reconegut com un dels llocs de turisme alternatiu i rural més exclusiu de la zona, ideal per a divertir-se, descansar i viure una experiència inoblidable.*



Capítol 6.

Proposta de valor.

Capítol 6. La proposta de valor.

Com hem vist en el Capítol 2 “Marc Teòric”, farem la proposta de valor, amb l’ajuda del llibre *Diseñando la propuesta de valor*, d’Alexander Osterwalder, Yves Pigneus, Gregory Bernarda i Alan Smith.

Este llibre esta compost per quatre parts, les quals posarem en pràctica amb el nostre model de negoci. Les parts que vorem son:

- Llenç.
- Dissenyar.
- Provar.
- Ajustar.

6.1. El Llenç.

El llenç de la proposta de valor té dos costats:

- Amb el perfil del client aclareixes la comprensió que tens sobre ell.
- Amb el mapa de valor descrius com pretens crear valor per a eixe client.

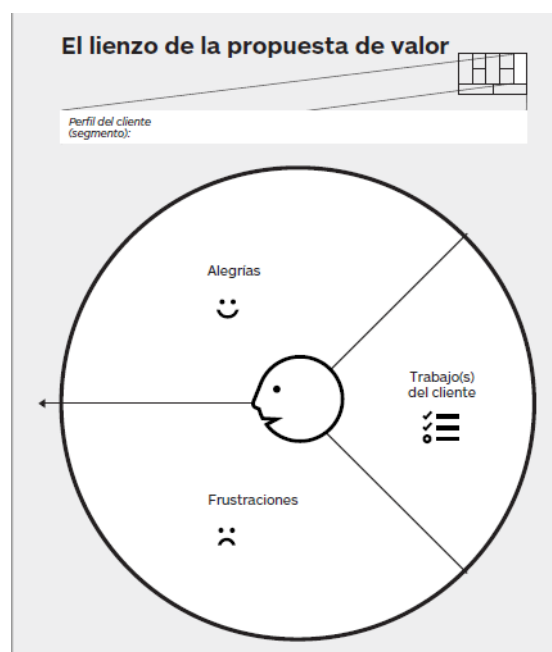
Aconsegueixes la randa entre els dos quan ambdós coincideixen.

Definició de Proposta de Valor: *Descripció dels beneficis que poden esperar els clients dels teus productes i servicis.*

6.1.1. Perfil del Client.

El perfil del (segment del) client descriu de manera més estructurada i detallada un segment de clients específic del model de negoci. Ho divideix en treballs, frustracions i alegries.

- Els treballs del client descriuen allò que intenten resoldre en la seua vida personal i laboral tal com ho expressen amb les seues pròpies paraules. Els treballs



Llenç 6. Perfil del client.. Font: Llibre "*Diseñando la propuesta de valor*" d'Alexander Osterwalder.

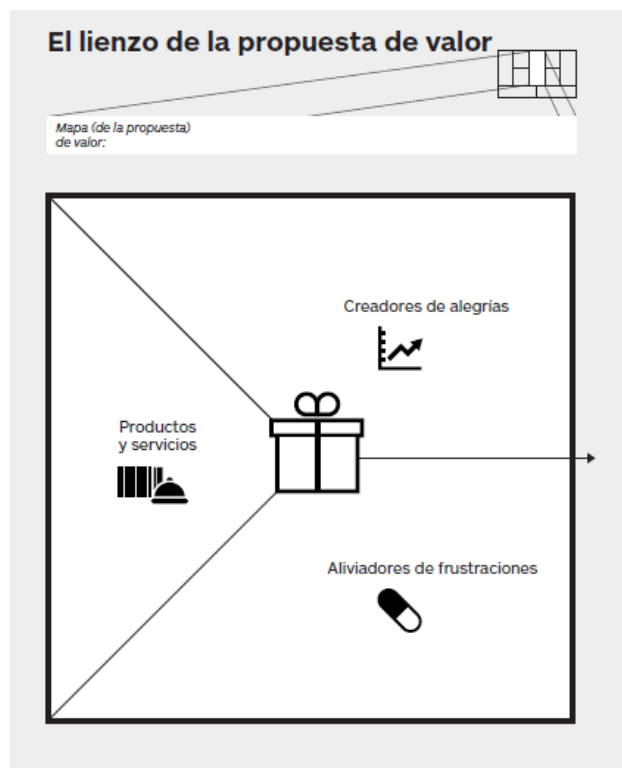
poden ser:

- Treballs funcionals.
 - Treballs socials.
 - Treballs personals/emocionals.
 - Treballs de suport.
- Les frustracions descriuen roïns resultats, riscos i obstacles relacionats amb els treballs del client. Les frustracions poden deures per:
 - Característiques, problemes i resultats no desitjats.
 - Obstacles.
 - Riscos (resultats potencials no desitjats).
 - Les alegries descriuen els resultats que volen aconseguir els clients o els beneficis concrets que busquen. Les alegries poden ser:
 - Alegries necessàries.
 - Alegries esperades.
 - Alegries desitjades.
 - Alegries inesperades.

6.1.2. Mapa de valor.

El mapa (de la proposta) de valor descriu de manera més estructurada i detallada les característiques d'una proposta de valor específica del teu model de negoci. La divideix en productes i serveis, alleujadors de frustracions i creadors d'alegries.

- És una llista de tots els productes i serveis de la qual es construeix una proposta de valor. Els tipus de productes i serveis són:
 - Físics/tangibles.
 - Intangibles.
 - Digitals.
 - Financers.

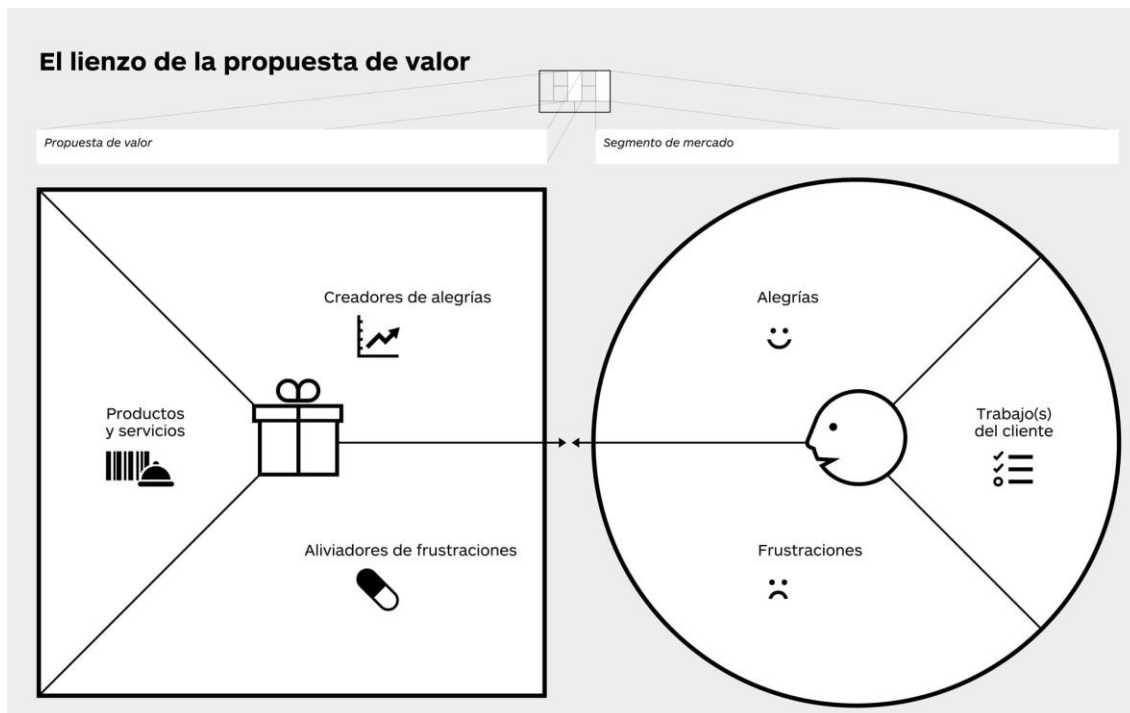


Llenç 7. Proposta de valor. Font: Llibre "Diseñando la propuesta de valor" d'Alexander Osterwalder.

- Els alleujadors de frustracions descriuen com els productes i servicis aplaquen les frustracions del client.
- Els creadors d'alegries descriuen com els productes i servicis creguen alegries al client.

6.1.3. Randa (encaix).

La randa s'aconsegueix quan el mapa de valor coincideix amb el perfil del client, quan els productes i servicis generen alleujadors de frustracions i creadors d'alegries que coincideixen amb algun dels treballs, frustracions i alegries importants per al client.



Llenç 8. Randa. Font: Llibre "*Diseñando la propuesta de valor*" d'Alexander Osterwalder.

6.1.4. El llenç de la propuesta de valor en l'empresa.

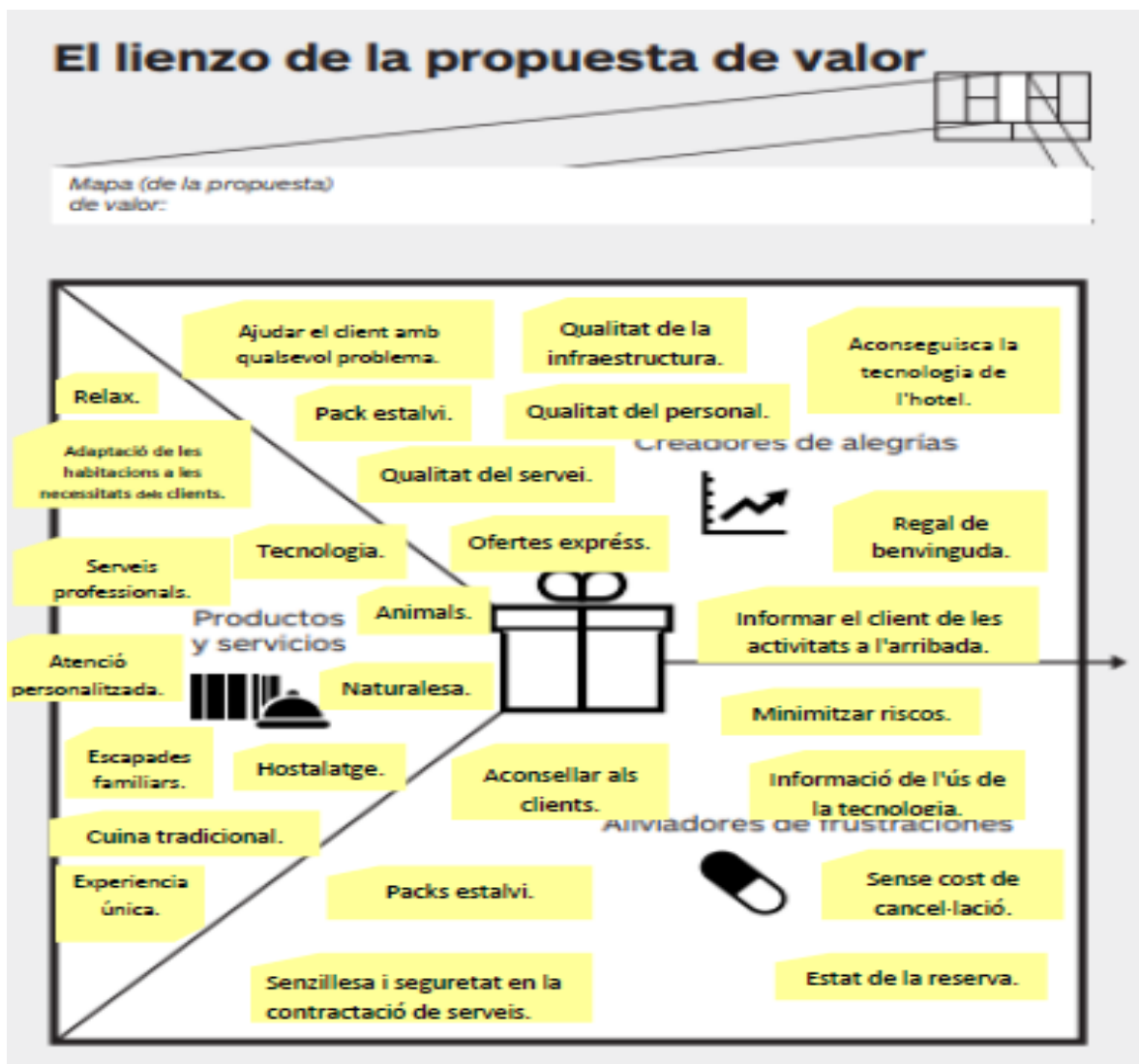
En aquest apartat realitzarem el llenç de la proposta de valor que té dos llaços. D'una banda tenim el perfil del client on s'aclareix la comprensió que tenim sobre el client i d'altra banda el mapa de valor on és descriu com és pretén crear valor per al client. Si els dos llaços coincideixen s'aconseguirà l'encaix.

Per a realitzar el perfil del client, utilitzarem una eina que es descriu més endavant en el llibre "Dissenyant la proposta de valor" d'Alexander Osterwalder. En l'apartat 2 del llibre "dissenyar", utilitzarem el punt 2.3. Comprendre als

clients, i dins del punt utilitzarem la tècnica del periodista. Amb aquesta tècnica el que es pretén és obtindre coneixements rellevants.

Per a realitzar l'entrevista hi ha 7 pautes a seguir: Crear un perfil del client, Elaborar un guió per a l'entrevista, Realitzar l'entrevista, Plasmar la informació, Revisar l'entrevista, Cercar patrons i Sintetitzar.

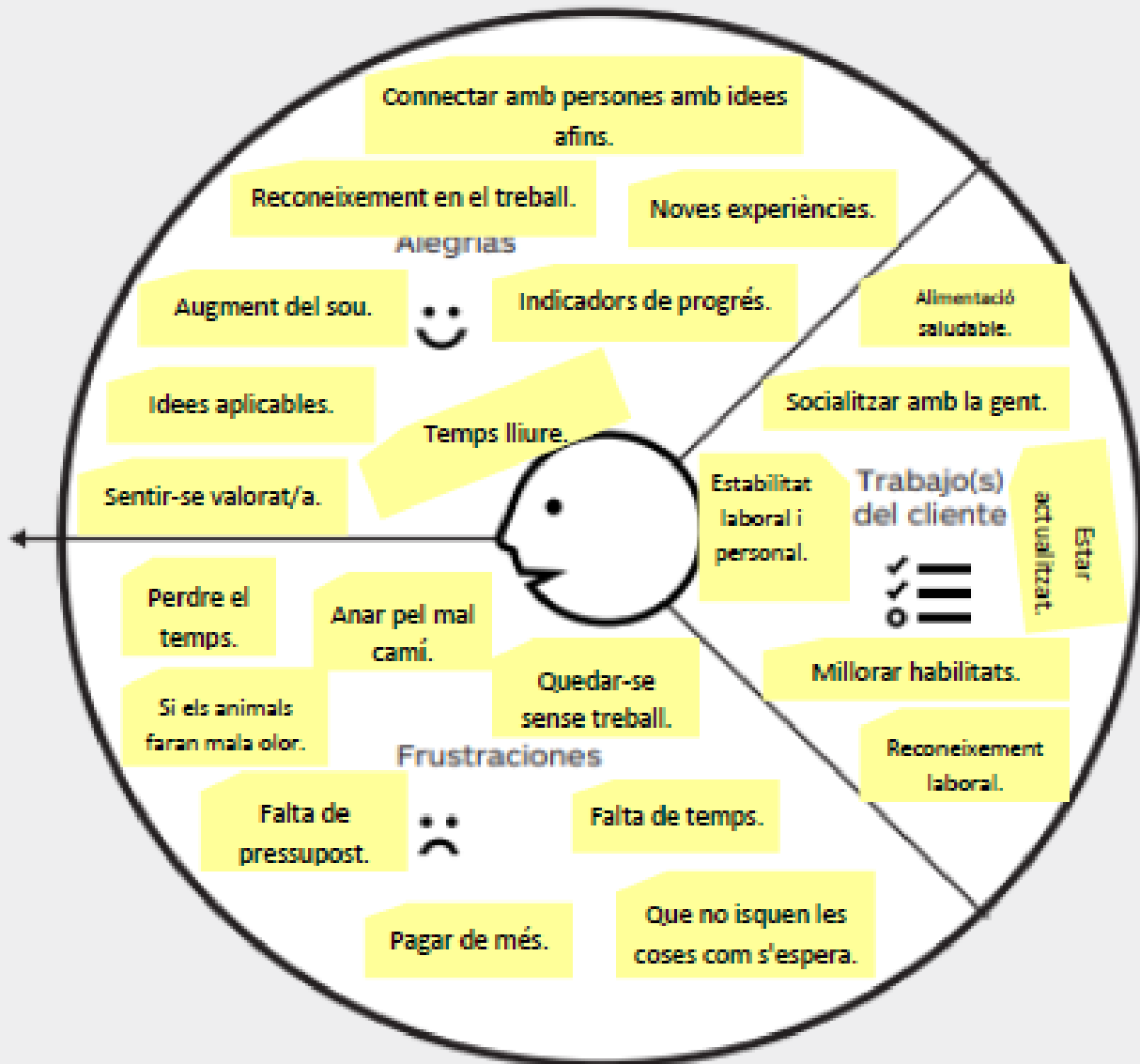
En el punt 6.2.7. del treball és troba l'entrevista realitzada per a elaborar el llenç del perfil del client, del qual s'han analitzat diversos factors per a determinar el perfil.



Llenç 9. Mapa de la proposta de valor. Font: Elaboració pròpia.

El lienzo de la propuesta de valor

Perfil del cliente
(segmento):



Llenç 10. Perfil del client. Font: Elaboració pròpia.

6.2. Dissenyar.

Impulsa el disseny de la proposta de valor amb possibilitats de prototips per a un dels punts de partida. Dóna forma a les propostes de valor comprnent els clients, selecciona les que es vulguin explorar en profunditat prenent decisions i troba el model de negoci adequat.

6.2.1. Possibilitats de prototips.

Definició de Prototipado: *Pràctica que consisteix a desenrotllar models d'estudi amb pocs diners i de forma ràpida per a descriure el potencial i la viabilitat de propostes de valor i models de negoci alternatius.*

Els 10 principis del prototipado:

1. Que siguin visuals i tangibles.
2. Adopta una ment de principiant.
3. No t'enamores de les primeres idees, crea alternatives.
4. Sent-te còmode en un <<estat líquid>>.
5. Comença amb baixa fidelitat, itera i perfecciona.
6. Mostra prompte el teu treball, busca la crítica.
7. Aprèn més ràpid fracassant abans, nombroses vegades i amb pocs diners.
8. Usa tècniques creatives.
9. Crea models <<Shrek>>.
10. Fes un seguiment del que aprens, de les noves percepcions i del que progresses.

6.2.2. Punts de Partida.

6.2.2.1. *Per on començar.*

En contra del que es creu, les grans propostes de valor no sempre ha de començar pel client. No obstant això, si que han d'acabar abordant els treballs, frustracions o alegries que importen als clients.

6.2.2.2. *Push front a Pull.*

L'estratègia push, indica que comences el disseny de la proposta de valor a partir d'una tecnologia o innovació que posseïskes, esmentes que amb la segona, pull, comences amb un treball, frustració o alegria manifestos del

client. Es consideren les dos estratègies com a opcions viables depenent de les preferències i el context.

6.2.3. Comprendre els clients.

Sis tècniques per a conèixer millor el client:

1. El detectiu de dades. Continua avançant en el treball que ja s'ha fet per mitjà de documentació. Potser ja tingues informes d'investigació secundàries i dades de clients que et proporcionen una bona base per a començar. Tingues en compte també dades externes al teu sector industrial i estudia les analogies, els elements oposats i els punts en comú.
2. El periodista. Un mètode fàcil i molt estés per a conèixer millor els clients (potencials) és parlar amb ells. De totes maneres, potser en una entrevista et diguin una cosa, i després es comporten de manera distinta en el món real.
3. L'antropòleg. Observa els clients (potencials) en el món real per a entendre realment com es comporten. Estudia en quins treballs se centren i com els resolen. Anota quines frustracions els molesten i quines alegries volen aconseguir.
4. L'imitador. <<Sigues el teu client>> i utilitza els teus productes i servicis. Posa't durant un dia com a mínim en el seu lloc. Extrau conclusions de la teua experiència com a client (insatisfet).
5. El cocreador. Integra els clients en el procés de creació de valor i aprèn amb ells. Treballa al seu costat per a explorar i desenrotllar idees noves.
6. El científic. Convida als clients a participar (conscientment o inconscientment) en un experiment. Aprèn amb el resultat.

6.2.4. Prendre decisions.

- Comprendre el context.

Les propostes de valor i els models de negoci sempre es dissenyen en un context. Redueix el zoom dels models per a identificar l'entorn en què estàs dissenyant i prenent decisions sobre els prototips que vulguis realitzar. Entre altres elements, l'entorn està format per la competència, el canvi tecnològic, les limitacions legals, el canvi en els desitjos del client.

6.2.5. Trobar el model de negoci adequat.

- Crea valor per al teu client i per al teu negoci.

Inevitablement, un negoci que genera menys ingressos de les despeses en què incorre desapareixerà, inclús comptant amb la proposta de valor més

reeixida. Esta secció mostra que encertar amb el model de negoci i la proposta de valor és un procés que cal repetir una vegada i una altra fins a donar en el clau.

- Proves d'estrés amb xifres.

Una gran proposta de valor sense un model de negoci financerament sòlid no et permetrà arribar molt lluny. En el pitjor dels casos fracassaràs perquè el teu model de negoci incorre en més despeses dels ingressos que produeix. No obstant això, fins als models de negoci que funcionen bé poden produir resultats substancialment difícils.

6.2.6. Dissenyar en empreses establides.

- Adopta l'actitud adequada per a inventar o millorar.

Les empreses existents han de millorar les seues actuals propostes de valor i crear noves de manera proactiva. Procura comprendre en quin extrem de l'espectre et trobes al principi d'un projecte concret, ja que cada un exigeix actituds i processos distints. Les grans empreses tindran una cartera de projectes que cobrisquen tot l'espectre, des dels projectes que cal millorar fins als quals estan per inventar.

6.2.7. El disseny a l'empresa.

La tècnica que utilitzarem per a conèixer millor al nostre client serà la de el periodista, ja que es una tècnica barata i ràpida.

Aquesta tècnica esta dividida en 7 parts:

1. Crear un perfil del client.
2. Elaborar un guió per a l'entrevista.
3. Realitzar l'entrevista.
4. Plasmar la informació.
5. Revisar l'entrevista.
6. Buscar patrons.
7. Sintetitzar.

Per a començar amb la tècnica crearem el perfil del client, en el nostre cas, escollirem un client de la generació millennial, ja que es un perfil molt important per a l'hotel.

Seguidament passem a elaborar el guió que utilitzarem per a l'entrevista.

- Com han canviat les formes de socialització en la generació Millennial?
- I respecte a les relacions afectives?
- Con influeix la pèrdua de treball en els joves?
- Quin concepte tenen de la família els Millennials?
- Quin paper juguen les xarxes socials virtuals en tot açò?
- Son més dependents de les noves tecnologies?
- En l'apartat econòmic, com es pot definir la generació Millennial?
- Ha canviat la relació amb els bancs?
- I les formes de consum?
- Com ha canviat la mentalitat política amb la generació Millennial?
- Quant es pensa en temps lliure que el primer que feu?
- A l'hora d'escollir les vacances, en que penseu? Festa, platja... o descans, relax, naturalesa?
- Quant esteu de vacances vos agrada estar al dia amb les xarxes socials o per el contrari sou dels que vos agrada desconnectar d'aquestes durant uns dies?
- Si vos agrada estar al dia amb les xarxes socials, us agradaria que el vostre destí de vacances estiguera al dia amb la tecnologia?
- Respecte a la gastronomia, vos agrada més el menjar ràpid, el elaborat o el tradicional?

Seguidament passarem a realitzar l'entrevista.

- **Com han canviat les formes de socialització en la generació Millennial?**
Les formes de socialització en la generació Millennial son diferents a les de les generacions passades. Tant en les relacions familiars com en les amistats, ja que en les generacions anteriors les famílies eren més nombroses que les de hui en dia, i la socialització amb les amistats també és diferent, per què és comuniquen la gran majoria de vegades a través de les xarxes socials, i abans eren més personals les comunicacions. Per altra banda, tenim la necessitat de connectar amb persones de idees afines com nosaltres i viure noves experiències amb ells.
- **I respecte a les relacions afectives?**
Els Millennials solen tindre més relacions afectives que les generacions anteriors.
- **Con influeix la pèrdua de treball en els joves?**
Eixe es un gran repte per als Millennials. Som la generació de joves més formats, però els que menys eixides laborals tenim, ja que ens exigeixen que ens preparem amb estudis, idiomes, etc. i a l'hora de buscar feina

les empreses volen experiència. Açò comporta que molts joves se'n vagin a l'estranger a viure i treballar, ja que en els altres països hi ha més eixides laborals per als joves que a Espanya.

- **Quin concepte tenen de la família els Millennials?**
El concepte de família és el mateix que les generacions anteriors.
- **Quin paper juguen les xarxes socials virtuals en tot açò?**
Les xarxes socials són fonamentals, ja que des de que naixem ens desenvolupem a través d'aquestes. És un dels instruments fonamentals per a estar comunicats.
- **Són més dependents de les noves tecnologies?**
Totalment. I cada vegada ho serem més. Primer va ser la dependència del cotxe i ara passa el mateix amb el mòbil. La gent veu la televisió amb el telèfon, en les converses es parla en persona i amb el mòbil, i mil coses més.
- **En l'apartat econòmic, com es pot definir la generació Millennial?**
Es una generació que tenim un gran respall econòmic, no per la situació laboral, sinó per els pares.
- **Ha canviat la relació amb els bancs?**
Totalment. La generació Millennial ja no es presenta en persona en les sucursals bancàries per a realitzar les seues transaccions, sinó ho fan a través de la web o de les App. dels bancs
- **I les formes de consum?**
La tendència de la societat és la de consumir com a manera de construir la nostra identitat.
- **Com ha canviat la mentalitat política amb la generació Millennial?**
Referent a la política, hi ha dos tipus de joves, els que no els interessa o viuen allunyats d'aquesta o els que viuen per a la política.
- **Quant es pensa en temps lliure que el primer que feu?**
Es pensa en el treball a fer en casa, però també amb vacances, descans del dia a dia...
- **A l'hora d'escollir les vacances, en que penseu? Festa, platja... o descans, relax, naturalesa?**
En la nostra generació hi ha diferents pensaments. També varia segons l'edat. Pensi que cada edat porta una fase en la vida. Quant estàs en els 14 als 22 anys per exemple pensi que hi han més ganes de festa, de passar-ho bé amb els amics, i després ja vas pensant en una estabilitat en la vida, una parella, i a l'hora d'escollir les vacances ja penses en descans, naturalesa...
- **Quant esteu de vacances vos agrada estar al dia amb les xarxes socials o per el contrari sou dels que vos agrada desconnectar d'aquestes durant uns dies?**

Al estar de vacances esta clar que el que volem es “desconnectar” de les xarxes socials, però realment no ho fem, sempre tenim algun moment per a posar-se al dia amb aquestes. Està clar que no estarem tant pendents com en la vida quotidiana de les xarxes socials, però sempre hi hauran instants per poder posar-se al dia.

- **Si vos agrada estar al dia amb les xarxes socials, us agradaria que el vostre destí de vacances estiguera al dia amb la tecnologia?**

Si, per què no? Hi ha moltes novetats tecnològiques en les quals poder viure experiències que no es viuen en la vida quotidiana.

- **Respecte a la gastronomia, vos agrada mes el menjar ràpid, el elaborat o el tradicional?**

Cada vegada mes, ens agrada més el menjar elaborat i tradicional.

- **Què és el que vols aconseguir en el teu lloc de treball?**

Com tots, les meues expectatives en el treball seria aconseguir un bon salari, gràcies al reconeixement del treball i disposar de temps lliure.

- **Què et preocupa a l'hora de viatjar?**

Una de les coses que més preocupen es el nivell econòmic, sempre esta el dubte de pagar més per qualsevol cosa, degut a la falta de pressupost que es pot tenir en algun moment.

6.3. Prova i ajust de la proposta de valor.

En un futur quant el negoci ja estiga actiu, és tindran que realitzar diferents proves per a comprovar que la nostra proposta de valor es la correcta.

Qualsevol part que no sigui correcta, es deurà de realitzar els ajusts necessaris i implantar-los.

Aquests passos es deuran de realitzar seguidament per a detectar qualsevol anomalia o variació en el nostre model de negoci i ajustar-lo.



Capítol 7.

Conclusions.

Capítol 7. Conclusions.

Una vegada realitzat l'anàlisi complet per a la creació d'una nova empresa obtinguem les següents conclusions.

Es realitza un anàlisi del macro entorn i micro entorn amb la finalitat d'obtindre totes aquelles amenaces i oportunitats amb la intenció de que l'empresa intente protegir-se de les amenaces i aprofitar-se de les oportunitats per a aconseguir un avantatge competitiu.

Amb el model Canvas aplicat es defineixen totes les parts més importants per a la creació d'una empresa. Aquest concepte consisteix en un llenguatge compartit que permet fàcilment descriure i gestionar models de negoci, amb el fi desenvolupar noves alternatives estratègiques. Es divideix en nou mòduls bàsics on es plasma la lògica que segueix l'empresa per a aconseguir ingressos. Aquests nou mòduls són les parts principals per als quatre pilars d'un negoci: clients, oferta, infraestructura i viabilitat econòmica.

Seguidament s'ha realitzat la desagregació del model de negoci en tres tipus: les relacions amb els clients, innovació del producte i infraestructura.

Es realitza un mapa d'empatia per a definir el perfil dels segments de mercat als que es dirigeix. A partir del comportament, les inquietuds, les aspiracions dels clients, obtinguem els resultats necessaris per a saber què és el que volen els clients i poder adaptar el negoci a aquestes necessitats.

Amb el entorn del model de negoci ens serveix per a profunditzar amb l'entorn de l'empresa i a consebir models de negoci més forts i competitius. S'ha distingit entre la força de l'industria, la força macroeconòmica, la força de mercat i les tendències clau.

Amb el mapa de valor es descriu d'una manera més estructurada i detallada les característiques d'una proposta de valor especifica del model de negoci. S'ha dividit en productes i serveis, aliviadors de frustracions i generadors d'alegries.

Per a conèixer el client s'ha utilitzat la tècnica del periodista, que consisteix en fer una sèrie de preguntes per a conèixer millor al nostre client basant-se amb aquestes preguntes s'ha realitzat el perfil del client on es descriu de manera estructurada i detallada el segment de client.

Per finalitzar s'ha realitzat un xicotet pla financer on es plantegen tres escenaris possibles, un realista, un optimista i un pessimista. D'aquests tres escenaris el projecte seria viable sòls amb l'escenari realista i optimista i no seria viable amb l'escenari pessimista, sempre i quant les prediccions realitzades es complisquen.



Capítol 8.

Bibliografia.

Capítol 8. Bibliografia.

ALEXANDER OSTERWALDER E YVES PIGNEUR (2016). *Generación de modelos de negocio*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, Nueva Jersey.

JOSEP CAPÓ VICEDO (2016). *Planificación estratégica en la empresa*. Universitat Politècnica de Valencia.

LIALEXANDER OSTERWALDER, YVES PIGNEUR, GREGORY BERNARDA E ALAN SMITH (2017). *Diseñando la propuesta de valor*,

Llibre “*Diseñando la propuesta de valor*” de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda i Alan Smith, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, Nueva Jersey.

www.ine.es

www.datosmacro.es

https://politica.elpais.com/politica/2017/08/11/ratio/1502462557_301205.html

<http://www.expansion.com/economia/2018/02/04/5a76d1b8268e3e7d5e8b4614.html>

<http://www.lavanguardia.com/economia/20171117/432940198028/deuda-publica-espana-septiembre.html>

http://www.abc.es/economia/abci-cambios-fiscales-2018-favor-contribuyente-201802030213_noticia.html

<https://www.bankiaestudios.com/estudios/es/publicaciones/espana-el-sector-hotelero-confirma-unos-excelentes-niveles-de-actividad-y-resultados-en-2017.html>

https://www.hosteltur.com/126769_pernoctaciones-hoteleras-siguen-creciendo-13-enero.html

http://www.abc.es/economia/abci-espana-esta-puestos-mas-bajos-europa-occidental-desarrollo-talento-humano-201709131157_noticia.html

<http://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/01/07/5a4e0b65ca4741117e8b4579.html>

<https://intereconomia.com/empresas/energia/ano-2018-sera-mas-carro-20180227-1745/>