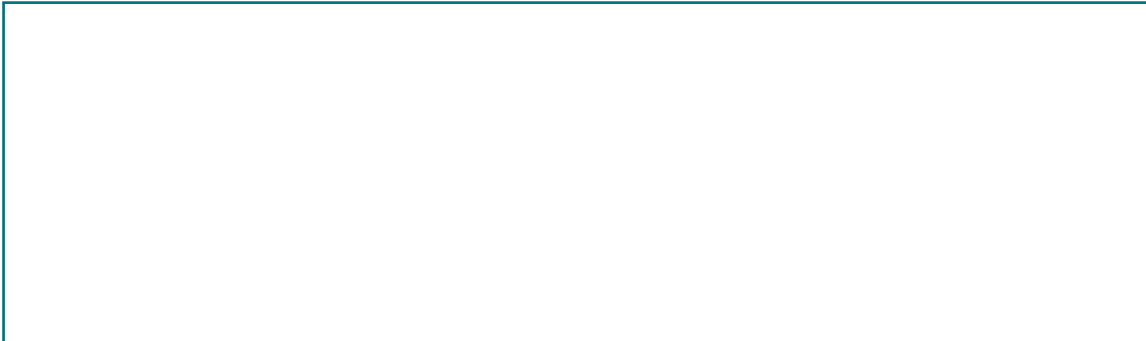

Guia pràctica de models de negoci de referència

Gener 2012



Avís legal:



Aquesta obra està subjecta a la llicència Reconeixement-No Comercial-Compartir-Igual 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi l'autor i no se'n faci un ús comercial. La creació d'obres derivades també està permesa sempre que es difonguin amb la mateixa llicència. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/deed.ca>

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació
Agència de Suport a l'Empresa Catalana, ACC1Ó

ACC1Ó
Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00
www.acc10.cat

Autors: Ana Avendaño i Oscar Valdivielso de B+I Strategy
Coordinació i supervisió: Ignasi Estruch i Pau Virtudes d'ACC1Ó
Maquetació: El Tinter, SAL (empresa certificada EMAS)

1a edició: gener del 2012
Dipòsit Legal: B.
ISBN:

Nota: ACC1Ó no comparteix necessàriament totes les opinions expressades en aquest document. ACC1Ó no es responsabilitza de l'ús que pugui donar l'usuari als continguts d'aquesta publicació. Les fonts dels continguts no es podran considerar infal·libles, fet pel qual, es recomana a l'usuari contrastar la informació amb d'altres fonts, abans de prendre qualsevol decisió basada en els continguts d'aquesta publicació.



ÍNDEX

La guia es divideix en 5 capítols:

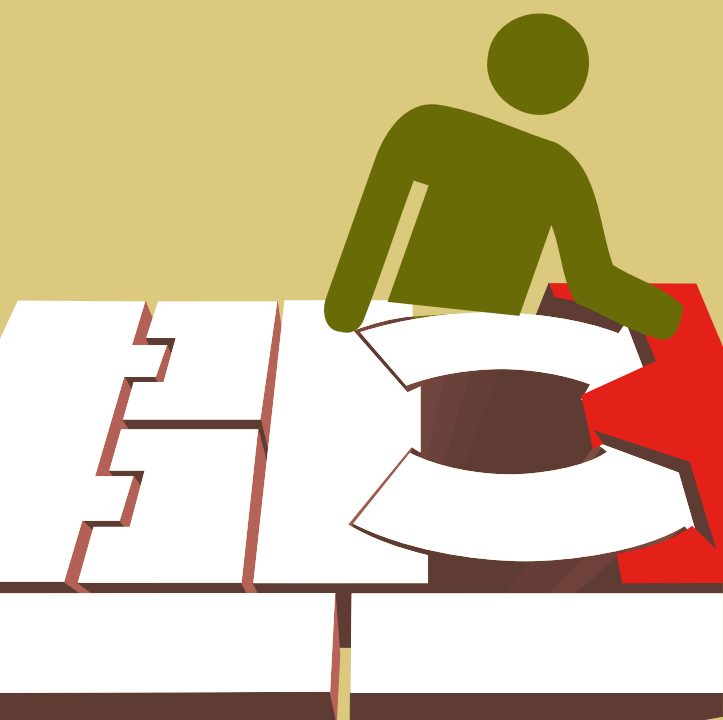
0	Introducció a la guia	
	En què consisteix aquesta guia? Què aporta a la nostra empresa? Com la utilitzo?	5
1	Model de negoci, la plasmació de l'estratègia	
	Què és un «model de negoci»? Quins són els elements de què es compon?	9
2	Models de negoci de referència	
	Quines empreses destaquen pel seu model de negoci? Sobre quins elements del model construeixen la seva diferència?	15
3	Guia d'ús del model de negoci	
	Com puc analitzar i millorar el meu model de negoci? Quins passos he de donar per utilitzar aquesta eina a la meva empresa?	83
4	Bibliografia	93

0

Introducció a la guia

0.1. Introducció

0.2. Com fer servir la guia



QUÈ PRETÉN AQUESTA GUIA?

Servir com a eina pràctica, propera i senzilla per al suport a la presa de decisions en la nostra empresa. Per a això, la guia ens aporta eines, exemples d'altres empreses i petits trucs per comprendre i treballar amb l'eina «model de negoci».

0.1. INTRODUCCIÓ

Les pimes catalanes viuen un moment decisiu en què resulta vital combinar la reflexió a llarg termini amb l'acció immediata. A través d'aquesta guia, ACC1Ó pretén:

- Oferir a les pimes catalanes eines d'anàlisi i reflexió sobre la seva situació, des d'un enfocament pràctic i senzill.
- Donar a conèixer els casos d'èxit d'empreses que estan marcant tendència en el món empresarial, de les quals poder extreure pautes d'actuació o recomanacions.
- Aportar suggeriments, idees i oportunitats concretes de negoci, a partir de la història d'empreses que han renovat les seves lògiques de negoci en diferents direccions, en el sector en què operen o en sectors alternatius.
- Complementar la resta de programes i iniciatives de suport i reforç de la competitivitat de la pime catalana, afavorint la capacitat de reflexió estratègica de les organitzacions i l'acció.



0.2. COM FER SERVIR LA GUIA

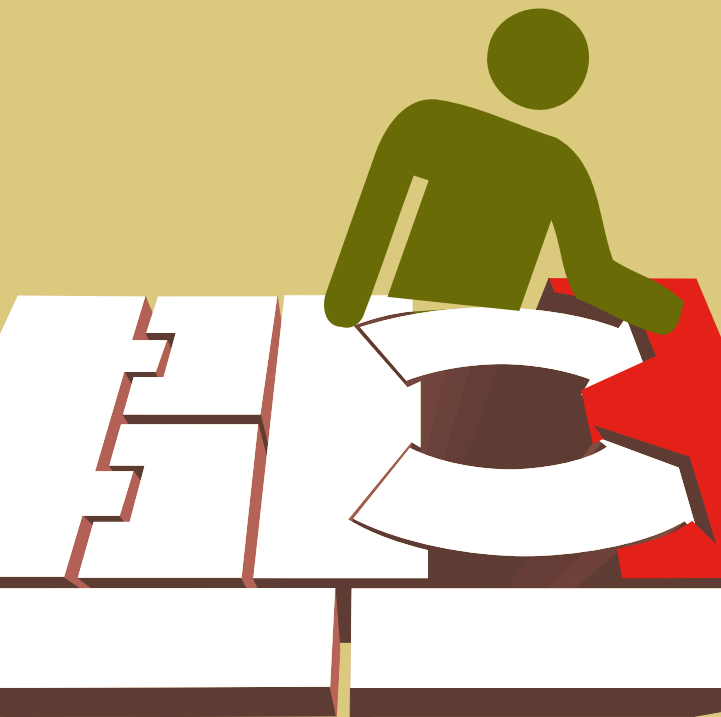
Amb aquesta guia s'ha pretès dissenyar una eina senzilla, autoexplicativa i de fàcil ús dirigida a donar suport a la competitivitat sostenible de les pimes del nostre entorn. Per utilitzar la guia de manera eficient, es recomana:

- Fer servir la guia de manera integral o per capítols, segons interès. Els capítols principals (1, 2 i 3) poden llegir-se i utilitzar-se de manera autònoma o separada, segons ens interès incidir en la comprensió conceptual (cap. 1), en l'aprenentatge a partir d'empreses de referència (cap. 2) o en l'ús i aplicació en la nostra empresa (cap. 3).
- Aprofitar la senzillesa i precisió dels conceptes teòrics utilitzats. No som davant d'un manual teòric, difícilment aplicable.
- Practicar repetidament les tasques i recomanacions plantejades per a l'ús i aplicació del model de negoci de la nostra empresa.
- Aprendre dels exemples i casos empresarials presentats, com a experiències reals, recents i en molts casos properes a la realitat de la pime.
- Ampliar coneixements i consells sobre estratègia empresarial, més enllà de l'eina específica que representa el model de negoci, al *Manual pràctic per al disseny i desenvolupament de l'estratègia*, d'ACC1Ó.
- Complementar, si es vol, els continguts i eines d'aquesta guia amb la resta dels programes, jornades, publicacions i informació dissenyats per ACC1Ó i accessibles en suport físic o online (www.acc10.cat) en matèria de reforç de competitivitat de les pimes catalanes.

1

Model de negoci, la plasmació de l'estratègia

- 1.1.** Definició d'un model de negoci (MdN)
- 1.2.** Elements d'un model de negoci
- 1.3.** Blocs d'un model de negoci



QUÈ ÉS UN «MODEL DE NEGOCI»?

És la lògica o el relat que explica com treballa una empresa. La «manera de fer negoci» que aquesta empresa tria, el seu sistema per crear i oferir valor al client i obtenir beneficis d'aquesta activitat, tant per a l'empresa com per a la resta d'agents relacionats.

1.1. DEFINICIÓ D'UN MODEL DE NEGOCI (MdN)

El terme «model de negoci» (MdN) s'ha fet popular en l'última dècada, especialment des de l'aparició d'Internet, per referir-se a la **manera en què l'empresa duu a terme el seu negoci**, és a dir, la **lògica del negoci** o el **conjunt d'eleccions** que realitza una organització per **crear valor i generar ingressos en sentit ampli**.

Es tracta d'un **concepte estretament lligat al concepte d'estratègia**. De fet, a la pràctica ambdós termes es confonen i moltes vegades s'utilitzen indistintament. En definitiva, el model de negoci suposa una **simplificació de l'estratègia de l'organització**, a través d'un enfocament intuïtiu, pràctic i senzill que resulta idoni per iniciar-se en el camp de l'estratègia empresarial.

En la nostra opinió, la relació entre estratègia i «model de negoci» pot entendre's partint de la idea que **«el model de negoci constitueix una manera de reflectir l'estratègia» i per tant representa un instrument molt útil per a la gestió estratègica**.

- L'estratègia suposa la presa de decisions i la realització de tries. El model de negoci permet reflectir i concretar aquestes tries.
- El model de negoci permet connectar els diferents elements que formen part de l'estratègia (sector, recursos, capacitats, posicionament, etc.) i visualitzar com encaixen els uns amb els altres.
- El model de negoci aporta també una connexió natural entre formulació i implantació de l'estratègia, ja que és el reflex i la projecció de l'estratègia.

Per acabar de definir-lo, utilitzant senzilles metàfores, podríem assimilar el «model de negoci» d'una empresa amb la «**maquinària**» que **posseeix una organització** per generar i oferir valor al mercat o amb la «**combinació de peces o recursos**» que, en cada moment, fa competitiu, per exemple, a un jugador d'escacs o a un equip de futbol.

Hem de matisar que **en el cas de grans empreses o corporacions (amb diferents unitats de negoci o àrees), podrien identificar-se diferents models de negoci**, un per a cada proposta de valor traslladada al mercat, ja que cada un d'ells disposarà de la seva pròpia lògica i combinació de recursos. Pel contrari, en el cas d'una pime, habitualment existirà un únic model de negoci, d'acord a la definició anteriorment donada.

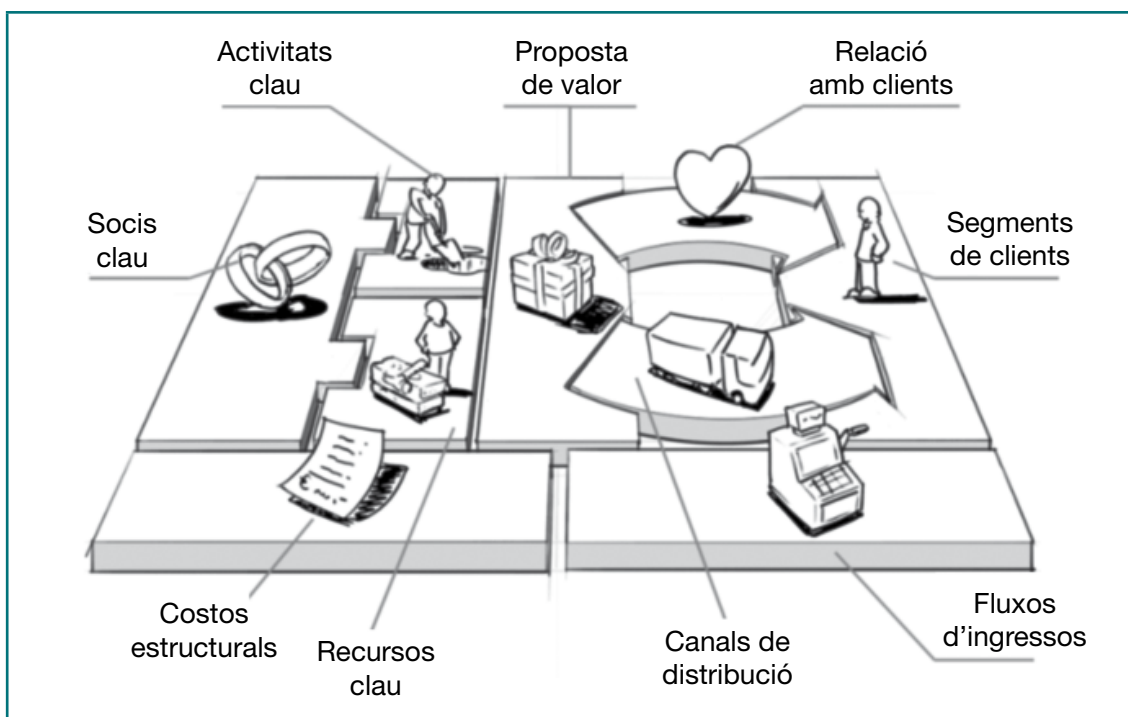


1.2. ELEMENTS D'UN MODEL DE NEGOCI

Un model de negoci consta de nou elements:

1. *Proposta de valor*: quina és l'oferta de l'empresa (productes, serveis, solucions o experiències).
2. *Segments de clients*: qui són els clients i quines són les seves necessitats.
3. *Relació amb clients*: com ens relacionem amb els nostres clients.
4. *Canals de distribució*: a través de quins canals ens relacionem.
5. *Activitats clau*: quines activitats realitzem per generar la proposta de valor per al client.
6. *Recursos clau*: amb quins recursos i capacitats comptem per generar la nostra proposta.
7. *Socis clau*: qui són els nostres aliats principals.
8. *Costos estructurals*: quins costos principals duu associada la nostra activitat.
9. *Fluxos d'ingressos*: com generem ingressos o quina és la lògica d'ingressos.

Gràficament, podríem representar els elements principals del model de negoci sota el següent esquema, basat en l'eina conceptual d'Osterwalder, Pigneur i Tucci (2004).



Aquesta guia pretén ajudar a conèixer i fer servir l'eina del MdN, remarcant amb especial èmfasi la **importància de dotar les nou peces o elements del model de**

negoci d'un encaix, per tal d'aconseguir una lògica i coherència integrals, com a reflex de la solidesa de l'estratègia de l'empresa.

No existeixen models perfectes (quant a l'encaix òptim de les seves peces), ni models purs (quant a que l'element diferencial es trobi només en una de les peces), ni models estàtics i immutables. Com a representació simplificada de l'estratègia el MdN ens ha d'ajudar a **comprendre la lògica del nostre negoci i saber com ajustar cada peça per evolucionar i ser més competitiu.**

Proposta de valor

Defineix el conjunt de productes i serveis que creen valor per a cada segment de clients. Productes i serveis que s'ofereixen a cada segment de clients per satisfer les seves necessitats o solucionar els seus problemes. És la raó per la qual un client mira una empresa o una altra. Es pot tractar d'una proposta molt innovadora o bé similar a les de la competència, però amb atributs o característiques (conveniència, rendiment, preu, disseny, accessibilitat, personalització, marca, etc.) diferencials.

Segments de clients

Agrupa els diferents grups de persones o organitzacions a qui la nostra empresa desitja arribar i vendre. Els nostres clients s'agrupen en segments diferents quan tenen necessitats diferents, mantenim amb ells diferents tipus de relacions a través de canals diferents i rendibilitats diferents. Constitueixen la clau de qualsevol MdN. Sense clients (rendibles) cap empresa pot sobreviure.

Canals

Describeix les diferents maneres que utilitza una empresa per arribar als seus clients, tant a nivell de distribució i venda com de comunicació. Es tracta dels punts de connexió amb el client. Ens permeten despertar l'atenció d'un client sobre la nostra proposta, ajuden els clients a avaluar-la i adquirir-la, faciliten el lliurament del producte/servei i proveeixen assistència o servei postvenda.

Relacions amb clients

Explica els tipus de contacte que una empresa estableix amb els diferents segments de clients. Les empreses han de decidir el tipus de contacte que desitgen establir amb cada segment. Des de contacte personal fins a automatitzat passant pel no-servei (autoservei), amb l'objectiu de captar el client, fidelitzar-lo, retenir-lo, vendre-li productes addicionals, etc.

Recursos clau

Defineix quines són les capacitats, competències i actius més importants (humans, financers, intel·lectuals o físics) que l'empresa necessita per lliurar la seva proposta de valor i per tant per executar el seu MdN. Els recursos canvien segons el sector i l'empresa. Poden ser propis, llogats o adquirits a aliats i socis clau.



Activitats clau

Identifica les activitats necessàries per lliurar la nostra oferta. Quines són les accions més importants que ha de dur a terme una empresa per funcionar. És a dir, quina és la nostra cadena de valor. Recerca, disseny, fabricació, distribució, presa de decisions, gestió comercial, venda, etc.

Aliances

Describeix els aliats, socis i proveïdors principals que fan que el nostre MdN funcioni. Poden establir-se aliances per reduir riscos, per optimitzar (economies d'escala) el MdN o adquirir recursos (compra) i activitats (subcontractació o externalització). Aliances, *joint-ventures*, col·laboració amb competidors o la més simple relació proveïdor-client.

Costos principals

Assenyala els principals costos (fixos o variables) de l'empresa (instal·lacions, màrqueting, R+D, recursos humans, etc.). En definitiva, resumeix les conseqüències monetàries de tots els recursos i les activitats realitzades dins del model de negoci. Ajuda a plantejar-se la relació de cada cost amb cada segment de clients i amb les nostres activitats clau.

Ingressos principals

Representa les principals formes en què una empresa fa diners a través de diferents fluxos monetaris procedents dels seus segments de clients. A més, defineix d'on vénen aquests ingressos (vendes, lloguer, comissions, llicències, pagament-per-ús, subscripció, publicitat, etc.). Pot aportar una visió global de quins segments són més rendibles i quins menys.

1.3. BLOCS D'UN MODEL DE NEGOCI

Els nou elements del model de negoci s'agrupen en quatre grans categories d'elements:

1. **Qui és el client i quines són les seves necessitats.**
2. **Quina és l'oferta o proposta de valor de l'empresa, en concepte de productes, serveis, solucions o experiències.**
3. **Com es genera aquesta proposta de valor per al client: amb quines activitats, recursos, capacitats, aliances, etc.**
4. **Quina és la lògica financera per a la generació de valor: costos associats i lògica d'ingressos.**

ELEMENTS D'UN MODEL DE NEGOCI

Recursos clau Amb quins recursos clau compto per crear i oferir valor? COM	Aliats Qui forma la meva xarxa d'aliats? Activitats clau A través de quines activitats genero valor?	Proposició de valor QUÈ Quin valor (productes i serveis) desitjo crear i oferir als meus clients? Per què em van escollir?	Relació amb els clients Com em relaciono amb els meus clients? Canals A través de quins canals arribo als meus clients?	Segments de clients Quins són els meus clients? QUI
Estructura de costos Quins costos suposa la meva activitat?		Principals fonts d'ingressos Com genero ingressos? Com finanço l'activitat? QUANT		

Dins d'aquesta caracterització inicial del concepte de MdN, s'ha d'assenyalar que la seva anàlisi i estudi apareix normalment associat a **dos objectius**:

1. Mirar d'evolucionar i millorar el model de negoci propi (innovació en el nostre MdN)
2. Mirar d'inventar nous models de negoci (o creació de MdN innovadors)

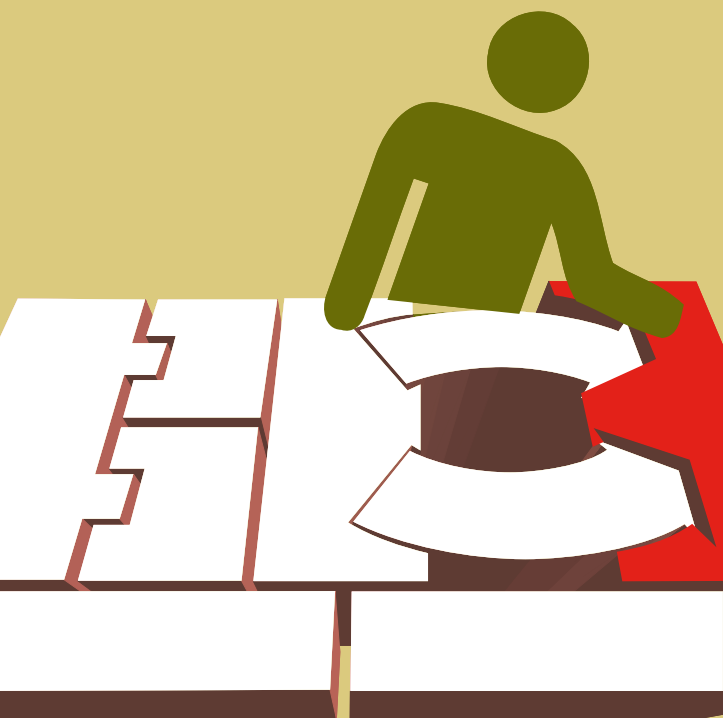
Aquesta **guia pretén ser útil en ambdós objectius**. Tant als directius que busquen inspiració i exemples per a millorar contínuament el/els MdN de la seva empresa, com a aquells que desitgen entendre les claus per intentar desenvolupar nous MdN com a via de diversificació empresarial.

2

Models de negoci de referència

2.1. Objectius de la recopilació de models de referència

2.2. Models de negoci de referència



QUÈ PODEM APRENDRE D'ELLS?

Pautes i orientacions per a la configuració de models de negoci competitius, l'encaix lògic dels diferents elements d'aquests models i l'aplicació de nous conceptes empresarials que ajudin a la nostra diferenciació.

2.1. OBJECTIUS DE LA RECOPILOCACIÓ DE MODELS DE REFERÈNCIA

En el llenguatge comú, la paraula «**model**» té un **doble significat**: representació simplificada de les principals relacions de causa-efecte que configuren una realitat i referent al qual hom desitja apropar-se o imitar.

Aquesta guia pretén complir amb cadascuna de les definicions esmentades, treballant amb el concepte «model de negoci» com a representació simplificada de la lògica estratègica d'una organització; i donant a conèixer una **sèrie d'empreses (a través dels seus respectius models de negoci) que estan marcant tendència en el món empresarial**, de les quals poder extreure pautes d'actuació o recomanacions. Aquesta recopilació de casos empresarials oferts a continuació pretén complir diversos objectius:

- Entendre com cada empresa busca la diferenciació a través del **reforç prioritari d'un o diversos elements que conformen el seu model de negoci**, incidint en major grau sobre el QUÈ, el COM, el QUI o el QUANT.
- Comprendre la importància de dotar d'encaix **totes les peces o elements del model de negoci** per aconseguir una lògica i coherència integrals.
- **Desxifrar les claus de l'activitat** i els mecanismes de creació de valor d'empreses comparables amb la nostra.
- Il·lustrar l'**aplicació real de nous conceptes relacionats amb l'estratègia i la gestió empresarial** (veure Taula. Per a l'explicació de cada concepte en detall veure pàgines següents).
- **Servir d'inspiració i aprenentatge** a qualsevol empresa en qualsevol moment.



Element del model de negoci	Concepte a ressaltar
Proposta de valor (QUÈ)	Aportar solucions integrals
	Generar experiències
	Incorporar serveis
	Incorporar disseny
	Incorporar coneixement
	Apostar per la sostenibilitat
Clients i canals (QUI)	Detectar nínxols no coberts
	Integrar canals
	Aprofitar discontinuïtats
	Aprofitar les xarxes socials
	Arribar a la base de la piràmide
Infraestructura i capacitats (COM)	Teixir aliances
	Col·laborar a nivell públic-privat
	Aprofitar l'ús de les TIC
	Obrir-se a l'aportació d'altres
Ingressos i costos (QUANT)	Dissenyar noves lògiques financeres
	Construir des del baix cost
	Rendibilitzar allò gratuït

Selecció d'exemples de models de negoci de referència

Per explicar el perquè d'aquesta selecció d'exemples de MdN hem de fer referència a certs valors que aquesta guia ha mirat de respectar: **equilibri, visibilitat i aplicabilitat**.

En primer lloc, amb la finalitat de disposar d'una **guia amena i variada s'han combinat exemples** de diversos sectors (de consum, industrials, etc.), regions i zones (altament desenvolupats com Catalunya, el País Basc, Finlàndia o els EUA, i emergents com l'Índia o l'Àfrica), empreses de diverses mides, etc. Per altra banda, s'han incorporat exemples d'empreses **internacionals que es poden reconèixer fàcilment**; i per últim, s'han inclòs exemples propers i **fàcilment comprensibles** (quant a la seva activitat, estratègia, etc.) per facilitar l'aplicabilitat dels conceptes transmesos.

Element del model de negoci	Concepte a ressaltar	Casos de referència
Proposta de valor (QUÈ)	Aportar solucions integrals	HALLOTEX
	Generar experiències	LÉKUÉ
	Incorporar serveis	KONE
	Incorporar disseny	COSMIC
	Incorporar coneixement	MERITRAC
	Apostar per la sostenibilitat	PAVER
Clients i canals (QUI)	Detectar nínxols no coberts	AQUABABY
	Integrar canals	PESCARÀPITA
	Aprofitar discontinuïtats	MINUTE CLINIC
	Aprofitar les xarxes socials	MUNICH
	Arribar a la base de la piràmide	SUNRISE HABITAT
Infraestructura i capacitats (COM)	Teixir aliances	ALFA HOGAR
	Col·laborar a nivell públic-privat	GUASCOR
	Aprofitar l'ús de les TIC	DRIVANIA
	Obrir-se a l'aportació d'altres	DANISCO
Ingressos i costos (QUANT)	Dissenyar noves lògiques financeres	INNOCENTIVE
	Construir des del baix cost	PRIVALIA
	Rendibilitzar allò gratuït	OONAIR





2.2. MODELS DE NEGOCI DE REFERÈNCIA

A. Centrats en el «QUÈ»

Iniciem el repàs pels MdN de referència internacional per aquells en què l'element **més destacable s'associa amb la proposta de valor que ofereix l'empresa**, és a dir, amb el «**Què**». Si desitgèssim realitzar una primera aproximació a aquest element en la nostra empresa, podríem fer-nos **preguntes com**: la nostra proposta de valor està alineada amb les necessitats dels nostres clients? Estan satisfets? Els nostres competidors amenacen amb millors preus o més valor?, etc.

Per mirar de detectar noves oportunitats i millorar així la nostra proposta de valor, a continuació es detalla una sèrie de **nous conceptes i lògiques**, il·lustrats a través dels exemples mencionats.


Element del model de negoci	Explicació detallada del concepte empresarial a ressaltar
	<p>Aportar solucions integrals: més enllà del producte o el servei, les empreses han de plantejar als seus clients solucions integrals o «clau en mà» adaptades a les seves necessitats. Per què compra el client el nostre producte? Ho fa amb un objectiu o propòsit últim? Quin problema vol resoldre?</p> <p>En lloc de centrar-nos simplement a superar la competència, cal aprofundir en la relació amb els clients, per comprendre les seves motivacions per a la compra i poder oferir-los una solució o conjunt integrat de productes/serveis que incrementi el valor que perceben i que ajudi el client a resoldre la necessitat plantejada. Com a exemples, Hallotex ofereix solucions integrals a líders del sector tèxtil com Inditex o com UPS que ha passat d'enviar paquets a oferir solucions de gestió logística.</p>
<p>Proposta de valor (QUÈ)</p> 	<p>Generar experiències: superar el producte i servei tradicional, i fins i tot la solució integral oferta al client (conjunt integrat de béns i serveis), les empreses han de buscar generar «experiències de consum» en el client. Anant cap a allò emocional, a més de la funcionalitat i la utilitat.</p> <p>Aquest enfocament requereix identificar quins són els «moments de la veritat» en la nostra relació amb els clients (compra-lliurament-ús-complements-manteniment-deixalles), i quina és la utilitat (productivitat, conveniència, simplicitat, etc.) i les emocions (diversió, risc, imatge, respecte mediambiental, etc.) que el nostre producte/servei desperta en el client en cada pas.</p> <p>A partir d'aquí, toca preguntar-nos quins obstacles troba el client en cada «moment» i com podem eliminar aquestes barreres per aconseguir una experiència de consum productiva i plaent. Com a exemples, Lékué amb els seus utensilis de cuina o Starbucks amb els seus locals.</p>

(Continúa)

Element del model de negoci	Explicació detallada del concepte empresarial a ressaltar
 <p>Proposta de valor (QUÈ)</p>  	<p>Incorporar serveis: ens hem de preguntar quins serveis podem oferir juntament amb els nostres productes per facilitar la vida dels nostres clients. Per estendre la relació amb els nostres clients i generar noves fonts d'ingressos, es pot apostar pel disseny de nous serveis complementaris als nostres productes que els aportin valor addicional.</p> <p>Per a això, hem de començar per la identificació de quins són els factors que aporten valor/utilitat als nostres clients i ser creatius en la identificació de nous serveis. Com a exemples, els serveis de finançament i assegurances associats a la compra d'un cotxe o els serveis de vigilància, eficiència, decoració, personalització, etc., oferts per l'empresa d'ascensors KONE.</p> <p>Incorporar disseny: independentment de la nostra activitat i sector, el disseny és un dels camps amb més futur com a eix d'innovació i competitivitat. Però ha de ser entès en els seus diferents nivells: disseny com a forma (estil o estètica); disseny com a procés (que facilita i simplifica l'arribada i l'ús del nostre producte/servei als nostres clients); i disseny com a fons (cultura d'innovació, capacitat essencial i part del cor de la nostra cultura empresarial).</p> <p>Podem incorporar elements de disseny als nostres productes per satisfer les necessitats funcionals i emocionals dels nostres clients? Alguna empresa del nostre sector ofereix aquests elements? Què hem de reforçar per comptar amb un disseny diferencial? Hem d'incorporar al client per desenvolupar conjuntament aquests elements de disseny?</p> <p>Com a exemples, els productes d'Apple (disseny en el seu triple vessant) o el mobiliari i accessoris de bany de Cosmic, que aposta per un disseny senzill, pràctic i d'avantguarda.</p> <p>Incorporar coneixement: quines són les capacitats i recursos més valuosos, més enllà dels tangibles (instal·lacions, etc.) de la nostra empresa? Estem traient tot el profit possible a la informació de què disposem, el coneixement i talent de les nostres persones, les tecnologies que fem servir, etc.?</p> <p>El 80% de la nostra economia està basada en el coneixement. Aplicar recursos i capacitats intel·lectuals i intangibles als nostres productes/serveis, en forma de coneixement no explotat (talent i coneixement de les nostres persones, informació sobre clients, vigilància de mercats i competidors), propietat intel·lectual (patents) o noves tecnologies (TIC, bio-nano, etc.), podem ser capaços d'oferir noves solucions i serveis, personalitzar el producte, adaptar-nos millor a les necessitats del client i fins i tot prescindir d'elements tangibles, entre altres coses.</p> <p>Com a exemple, es troben els fabricants d'automoció o aeronàutica que ofereixen serveis d'enginyeria; les empreses industrials que diversifiquen (ex.: cap al sector salut) incorporant la biotecnologia als seus productes, o l'empresa índia MeritTrac Services que ofereix serveis d'avaluació de persones i competències a l'Índia, tradicional mercat de subcontractació de persones.</p>

(Continúa)



Element del model de negoci	Explicació detallada del concepte empresarial a ressaltar
<p>Proposta de valor (QUÈ)</p> 	<p>Apostant per la sostenibilitat: la sostenibilitat suposa «satisfer les necessitats del present sense comprometre les possibilitats de les generacions futures de satisfer les seves» i ha de ser entesa com un compromís a llarg termini a nivell ambiental (amb el nostre entorn natural), social (amb la nostra comunitat) i econòmic (amb la generació de valor per als nostres grups d'interès).</p> <p>Específicament en matèria ambiental, les empreses han d'entendre la legislació no com una amenaça, sinó com una oportunitat per ser més competitives. En la mesura en què ens anticipem als nostres competidors amb processos, productes i serveis més eficients, nets, «verds», etc. construirem un «trampolí» per ser més competitius en el marc d'una societat i una economia que té en compte cada dia més l'aposta per la sostenibilitat.</p> <p>Com a exemples, trobem l'aposta per productes i serveis «verds» en sectors com l'alimentació o l'energia, el model integral de sostenibilitat de l'empresa brasilera Semco, o el cas de Pàver i la seva excel·lència en la gestió sostenible en el sector metal·lúrgic.</p>

HALLOTEX
Tèxtil express



**Aportar solucions
integrals**

1. Resum d'aspectes destacats

Hallotex neix al 1991 dedicada al **disseny i fabricació de gènere de punt per a senyora i nen**, possiblement un dels subsectors en què la competència xinesa ha tingut més incidència amb el pas dels anys.

Després del declivi del sector tèxtil a Catalunya, Hallotex s'ha reconvertit per gestionar de manera integral el disseny i la producció tèxtil dels seus clients, actualment la companyia confecciona peces acabades de roba per a la gran distribució, entre ells el Grup Inditex.

La companyia manté a Catalunya les activitats de disseny, mentre realitza les activitats d'estampació i fabricació al Marroc, a través d'una planta productiva compartida amb tres companyies més, i externalitza la logística de lliurament.

2. Dades bàsiques

NOM	Hallotex
SECTOR	Tèxtil
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Disseny i confecció de peces de punt, de moda jove, dirigides principalment al públic femení i infantil
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Facturació superior a 12 milions d'euros • 24 treballadors, un 40% d'ells dedicats al disseny i al patronatge • El 80% de la seva producció són peces estampades
PÀGINA WEB	www.hallotex.com
LOCALITZACIÓ	Seu única a Mataró, Barcelona Planta productiva al Marroc, compartida amb altres empreses





3. Descripció del model de negoci

Hallotex s'ha transformat d'un dissenyador i fabricant tèxtil a un proveïdor de solucions integrals.

Hallotex pretén donar una resposta integral. Destaca per la seva **resposta ràpida** (són capaços de dissenyar i lliurar una comanda a casa del client en un màxim de cinc setmanes i fins i tot en quatre, òbviament a un preu competitiu) i per tenir implantat un **software propi de seguiment de l'activitat de disseny i producció**, que permet la interacció amb els seus clients per compartir a l'instant les propostes, els dissenys i dibuixos, així com l'evolució de la fabricació.

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Software per al seguiment del disseny i la producció • Capacitats i eines d'última generació en disseny i patronatge • Capacitat productiva en països de baix cost (Marroc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empreses tèxtils competidores per compartir planta de fabricació al Marroc • Proveïdors (tendeix a fidelitzar el proveïdor en lloc de «subhastar» les seves necessitats) • Empresa de logística i distribució (subcontracta a Madrid) • Cetemmsa, aliat tecnològic per a la recerca de dispositius intel·ligents • Clúster tèxtil del Maresme • Euratex (confederació tèxtil europea) 	<ul style="list-style-type: none"> • Solucions integrals o «clau en mà» per a tercers, incloent activitats de disseny, fabricació i lliurament de peces de punt, de moda jove 	<ul style="list-style-type: none"> • Relació propera i personalitzada (online i offline), avalada per la garantia de lliurament de les comandes en curts períodes de temps i a preus competitius 	<ul style="list-style-type: none"> • Grans companyies de distribució tèxtil europees, especialment el Grup Inditex
<p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar tendències del mercat • Dissenyar i crear peces (diversificació de producte) • Gestionar activitats subcontractades (procés de fabricació, logística de sortida...) 		<p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xarxa comercial • Compartició d'informació amb el client a través del software de seguiment 		
<p>Principals Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos estructurals reduïts per alta subcontractació • Estalvi del 25% per deslocalització de la producció 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Els ingressos vénen de la provisió del servei integral als seus clients 		

4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p>Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El MdN diferencial de Hallotex es basa en la provisió d'un servei integral i «clau en mà» en el sector tèxtil, a través del qual ofereix una proposta de valor que abasta totes les activitats que el client demanda (disseny, compres, fabricació) i compleix els criteris que el client exigeix (eficiència, rapidesa i preu competitiu).
<p>B</p> <p>Elements de suport</p>	<p>Per reforçar la seva aposta, Hallotex alinea diversos elements del seu MdN, fonamentalment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el «Com»: <ul style="list-style-type: none"> – Potent equip de disseny que genera nous models «a la moda» de manera contínua. – Aliances amb altres empreses tèxtils (fins i tot competidores) per produir al Marroc en una planta compartida, que garanteix la fabricació a preus competitius. – Proveïdors fidelitzats (davant de la pràctica comú del sector de «subhastar les necessitats de producció»), el que garanteix el subministrament i contribueix a millorar la qualitat del producte final. – Logística de sortida subcontractada, que permet reduir costos en no resultar una activitat no «core» per a la companyia. • En el «Qui»: <ul style="list-style-type: none"> – Relació estreta i personalitzada amb el client, avalada per la garantia de lliurament de les comandes en curts períodes de temps i a preus competitius. – Software propi de seguiment de l'activitat de disseny i producció, que permet compartir la informació amb el client. • En el «Quant»: l'empresa ha aconseguit incrementar la seva eficiència a través d'importants estalvis, tant deslocalitzant la producció i compartint planta productiva al Marroc com subcontractant gran part de les seves activitats.
<p>C</p> <p>Lliçons apreses</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si els seus clients treballen en la gran distribució, sabrà que cada vegada demanen més solucions integrals i «clau en mà» que incorporin criteris d'eficiència i rapidesa. Reflexioni... Quines activitats de la cadena de valor del seu client podria realitzar? Quines activitats de les que vostè realitza aporten valor al client i quines no? Plantegi-li solucions «clau en mà» que s'adaptin a les necessitats del seu client, donant importància a les activitats que ell valora i eliminant o externalitzant tota la resta. • Recordi que orientar-se cap al client i a satisfer de manera integral les seves necessitats afecta tota l'organització i pot suposar una reorganització completa de la seva estructura interna. Si el client passa a ser element al voltant del qual s'alineen tots els departaments, quines implicacions tindria això en la seva organització? I més concretament en les àrees d'operacions, recursos humans, finances, màrqueting i vendes?

LÉKUÉ
Emoció a la cuina

LÉKUÉ

**Generar
experiències**

1. Resum d'aspectes destacats

Fundada en els anys 70, Lékué és una marca amb més de trenta anys d'història. Ja des d'un principi va marcar tendència en el món dels utensilis de la llar amb les seves glaçoneres flexibles, sent els primers a nivell mundial que van fer servir la «silicona platí» per fabricar motllos de cuina, amb la qual cosa va guanyar fama i prestigi. **L'any 2005 es produí a Lékué un canvi important: passà de ser un reconegut fabricant de motllos i glaçoneres de silicona per a tercers a convertir-se en una marca líder en el mercat.**

2. Dades bàsiques

NOM	Lékué
SECTOR D'ACTIVITAT	Disseny i fabricació de productes de plàstic, cautxú i goma per a la llar.
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Disseny i fabricació d'utensilis per a la cuina i el bany amb un material pioner, la «silicona platí». Productes amb un valor emotiu, destinats a generar emocions en l'usuari a través del seu disseny d'avantguarda, la seva practicitat i funcionalitat.
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Primera companyia a nivell mundial en producció i venda de motllos de silicona platí. • Des del 2005 ha desenvolupat més de 197 productes. • Actualment Lékué dona feina a més de 90 persones i factura més de 15 milions d'euros. • Exporta a més de 40 països (principalment membres de la UE, Rússia i El Japó –on ven més de mig milió d'unitats l'any). • Present en més de 50 milions de llars. Al llarg de la seva història ha venut 15 milions de motllos i 25,5 milions de glaçoneres en tot el món.
PÀGINA WEB	www.lekue.es
LOCALITZACIÓ	La Llagosta, Barcelona



3. Descripció del model de negoci

Basant-se en les seves habilitats i coneixements en el camp de la fabricació de silicona platí i incorporant un disseny creatiu, innovador i vistós a més de senzill, **Lékué mira de generar noves emocions en el consumidor.** Centra la seva activitat en el desenvolupament de **productes que atenen necessitats de la societat i aposten per fer de la cuina i cuinar una experiència fàcil, pràctica, saludable i divertida.**

«El pla estratègic era un canvi absolut de rumb. Vam posar el consumidor en el centre de la nostra raó de ser i vam decidir innovar, crear molts productes nous que aportessin alguna cosa diferent al mercat. Volem que els productes parlin, transmetin emocions, siguin capaços d’emocionar».

<p>Recursos clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiència i coneixement exhaustiu del mercat • Equip propi de dissenyadors i creatius • Patent UE i EUA per a la fabricació de motllos per a rebosteria en «silicona platí» 	<p>Aliances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grups de disseny externs • Nomon Design (imatge gràfica de la firma) • Usuaris com a prescriptors i coautors de publicacions • Escola CETT Universitària d’Hosteleria i Turisme per a l’avaluació de productes • Altres marques, ex.: <ul style="list-style-type: none"> - Cuisipro: distribució de productes per a professionals - Disney: llicència de marca per a motllos amb figures 	<p>Proposta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utensilis de cuina i bany en silicona platí per a l’ús culinari, que generen una experiència diferent a la cuina a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Disseny pràctic i atractiu, colors i formes - Ergonomia, funcionalitat i facilitat d’ús 	<p>Relacions amb clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construcció d’imatge de marca i transmissió dels seus valors • Màrqueting emocional en el punt de venda (petites representacions teatrals) • Mitjans massius • Publicacions especialitzades (pròpies i de tercers) 	<p>Segments de clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Particulars («grans i nens») • Professionals de la cuina
<p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar, innovar i desenvolupar nous productes • Fabricar amb silicona platí • Investigar el mercat • Desenvolupar campanyes de màrqueting i comunicació 		<p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fires • Distribuïdors especialitzats • Grans superfícies comercials • Botiga online 		
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovació i desenvolupament de nous productes (materials, dissenys...) • Comunicació i màrqueting (inverteix aprox. un 5% de la facturació) 		<p>Principals fonts d’ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingressos per venda de les diferents línies de productes, amb una facturació aprox. de 15 milions d’euros 		



4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p>Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lékué ha revolucionat el sector dels utensilis de cuina enfocant la seva proposta de valor («Què») no només cap a la venda dels seus productes, sinó també cap a convertir la cuina en una experiència divertida. • Els seus productes incorporen una sèrie de característiques i atributs que els diferencien d'altres productes del mercat, i que a més són valorats pels clients. Combinen la facilitat en l'ús (tant mentre es cuina com en la neteja i emmagatzematge), la practicitat i funcionalitat, amb un disseny exterior atractiu (colors, formes senzilles) i un material únic de gran qualitat, resistència i agradable al tacte (la silicona platí), que aporten noves emocions a la cuina.
<p>B</p> <p>Elements de suport</p>	<p>Alguns elements complementaris als quals Lékué posa atenció a l'hora de desenvolupar integralment el seu MdN són:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el «Qui»: <ul style="list-style-type: none"> – El coneixement exhaustiu del mercat per identificar noves tendències i necessitats no cobertes en segments de clients concrets: persones que aposten per una cuina saludable i ràpida, persones que innoven a la cuina (ex: línia de productes de forn i pastisseria). Lékué proporciona solucions d'oci a través de la cuina per a petits i grans. – La construcció d'imatge de marca (amb un grafisme diferent) i les campanyes de comunicació i màrqueting. A banda dels mètodes tradicionals, presenta els seus productes de manera diferent i mira d'implicar els usuaris i clients (per exemple: ha publicat el llibre, «De Barcelona a Tòquio en boca de tots», on els usuaris d'un producte expliquen les seves experiències i receptes preferides. • En el «Com»: <ul style="list-style-type: none"> – L'experiència de Lékué en la fabricació de silicona platí i la conducció de la seva patent. – La capacitat de creació i innovació en el desenvolupament de nous productes. Lékué disposa d'un equip de creatius propi, que genera noves idees a través de tècniques de creativitat i <i>workshops</i>. Així mateix, col·labora amb dissenyadors i creatius reputats.
<p>C</p> <p>Recomanacions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexioni... com interactuen els seus clients amb el seu producte? Quins són els «moments de la veritat» en què els clients entren en contacte amb la nostra marca? Què veuen / escolten / diuen dels nostres productes? • Jugui sobre el paper a eliminar o afegir atributs i característiques al seu producte per diferenciar-lo de la competència. Miri al seu voltant, a l'entorn, a d'altres sectors... per captar idees i tendències. • Plantegi's quins atributs addicionals ha d'afegir a la seva proposta de valor per generar aquesta «relació emocional» entre el client i el seu producte. Evolucionar del producte a l'experiència pot resultar un èxit, si creem una connexió emocional «usuari-producte» difícil d'imitar o trencar. • No obli a més dissenyar els mitjans i canals per transmetre al client els valors de la seva marca. Compte: la imatge, els missatges, els canals, etc. han d'estar pensats per als segments de clients a qui es dirigeix.

KONE

Elevant el nivell de serveis



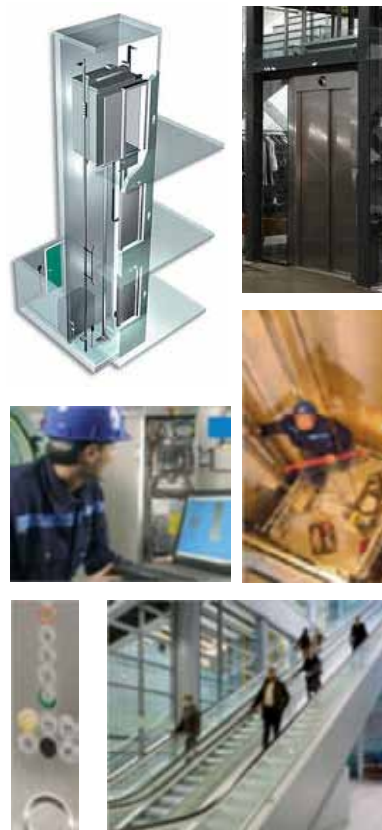
1. Resum d'aspectes destacats

Amb més de cent anys d'història avui dia KONE és el 4rt fabricant mundial de solucions d'elevació a més de ser un líder tecnològic en el seu camp.

Encara que **tradicionalment era coneguda com a fabricant d'ascensors d'alta tecnologia, avui dia KONE és coneguda com a una empresa de serveis, que ofereix als seus clients solucions adaptables a les seves necessitats.** No només s'encarrega de la instal·lació de l'ascensor, sinó que a més ofereix una àmplia gamma de serveis complementaris com: decoració personalitzada (materials, acabats, colors, senyalètica, etc.), instal·lació eficient (amb menys bastides per reduir les molèsties i sorolls, etc.), fabricació de formats especials (sense sala de màquines, sense contrapesos, etc.), servei de vigilància i manteniment remots, diagnòstic i reparació urgent, gestió d'eficiència energètica, modernització d'ascensors antics, incorporació de funcionalitats especials (ex.: bany per a residències de 3a edat, consultoria tècnica, etc.).

2. Dades bàsiques

NOM	KONE Oyj
SECTOR D'ACTIVITAT	Solucions de mobilitat i elevació amb alt contingut tecnològic
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Fabricant de solucions de mobilitat horitzontal (cintes transportadores) i vertical (ascensors) de totes les mides per a edificis de tot tipus (residencials, oficines, hospitals, gratacels, etc.). Així mateix ofereix una àmplia gamma de serveis per al manteniment i modernització d'ascensors i escales.
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Més de cent anys d'història • Dóna feina a 23.000 persones • Presència a 50 països • Facturació 2.900 milions d'euros • Instal·lació de més de 30.000 nous ascensors i escales mecàniques l'any • Servei de manteniment de més de 570.000 ascensors i escales mecàniques, i més de 270.000 portes automàtiques
PÀGINA WEB	http://www.kone.com
LOCALITZACIÓ	Seu a Espoo, Finlàndia.





3. Descripció del model de negoci

En el seu esforç per diferenciar-se de la competència i convertir-se en un referent en el seu camp, KONE ha desenvolupat un **ventall molt ampli de serveis per complementar l'oferta del seu producte tradicional, l'ascensor, amb l'objectiu d'oferir als seus clients un servei integral**. Gràcies a això, a més d'aportar valor addicional i estendre la relació amb els seus clients, KONE ha obtingut noves fonts d'ingressos.

Per proveir als seus clients de veritables productes + serveis de mobilitat, KONE parteix de la identificació de les necessitats no cobertes dels seus clients i els factors que aporten valor, sempre mirant **d'adaptar les seves solucions a les particularitats de cada zona geogràfica**. Així mateix, en moltes ocasions es treballa en col·laboració amb els mateixos clients per dissenyar productes i serveis personalitzats.

Recursos clau	Aliances	Proposta de Valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitats tècniques d'innovació, desenvolupament de solucions tecnològiques i gestió de nous serveis • Organització enfocada al client amb persones innovadores, inquietes i amb capacitats tècniques • Instal·lacions implantades en més de 50 països • Espais reals de prova i validació de solucions amb el client 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients i usuaris per a la col·laboració en el disseny, prova i validació, etc. (ex.: arquitectes per a identificació de tendències en disseny, il·luminació, etc.) • Aliances i adquisicions per a l'entrada a nous mercats geogràfics • Aliats tecnològics (Toshiba) i aliats en R+D 	<ul style="list-style-type: none"> • Solucions integrals de mobilitat vertical i horitzontal (elevadors de passatgers, sistemes d'elevació de mitja i alta alçada, elevadors d'hospitals, escales mecàniques, etc.) de tecnologia punta adaptades a les necessitats de cada client • Serveis oferts <ul style="list-style-type: none"> - Disseny - Instal·lació - Manteniment - Modernització - Consultoria tècnica, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de cocreació amb el client (solucions a la mida de les necessitats del client) • Màrqueting i comunicació tradicionals (imatge de marca) 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietaris d'edificis • Promotors i constructors • Enginyeries i arquitectes • Altres clients amb necessitats en mobilitat a nivell internacional
	Activitats clau		Canals	
<ul style="list-style-type: none"> • R+D+i (desenvolupament de tecnologies i nous serveis) • Identificació de necessitats no cobertes • Codisseny i validació de productes • Fabricació i instal·lació • Manteniment • Atenció al client i gestió de la resta de serveis (alguns en temps real) 		<ul style="list-style-type: none"> • Xarxa comercial/tècnica • Venda a través de distribuïdors • Pàgina web 		
Principals costos <ul style="list-style-type: none"> • Costos d'atenció al client de manera personalitzada i permanent • Altres inversions en R+D+i 			Principals fonts d'ingressos <ul style="list-style-type: none"> • El 61% de la facturació ve de la provisió de serveis mentre el 39% ve de les vendes de noves instal·lacions 	

4. Anàlisi del model de negoci

A	<ul style="list-style-type: none"> • KONE ha integrat com a part fonamental de la seva proposició de valor («Què») un conjunt de serveis que complementen el seu producte tradicional i servei bàsic (fabricació i instal·lació d'ascensors), augmentant l'atractiu de l'oferta de l'empresa davant dels seus clients, diferenciant-se dels seus competidors i generant nous moments de contacte amb el client i noves fonts d'ingrés. • KONE no només subministra productes d'elevació d'última tecnologia als seus clients, sinó també un paquet complet de serveis de gran valor afegit que abasten des de l'etapa de disseny i fabricació, passant per la instal·lació, fins al funcionament i manteniment.
B	<p>Per poder oferir aquesta proposta de valor integral (producte + serveis) als seus clients, KONE alinea algunes peces clau del seu MdN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el «Qui»: KONE s'ha convertit en una organització enfocada al client, que es relaciona a través de la seva xarxa comercial/tècnica amb els seus clients tant per garantir la satisfacció i fidelitat d'aquests, com per a la identificació constant de potencials nous serveis. • En el «Com»: KONE ha configurat una base de les capacitats i recursos necessaris per oferir els nous serveis que incorpora a la seva proposta de valor: <ul style="list-style-type: none"> – Inversions en R+D+i per al desenvolupament continu de solucions tecnològiques i nous serveis (centres d'R+D a Alemanya, Finlàndia, l'Índia, Itàlia, la Xina i els EUA) – Capacitats tècniques necessàries per a la gestió de serveis: departament d'atenció al client, infraestructures per a la vigilància i manteniment a distància de les instal·lacions, etc. – Instal·lacions en els diferents països en què es desenvolupa l'activitat; per estar a prop del client i validar les solucions desenvolupades (xarxa comercial tècnica a nivell internacional, espais de prova i validació, etc.)
C	<ul style="list-style-type: none"> • Pensi en les necessitats no cobertes que els seus clients els transmeten habitualment a través dels seus comercials, de les reclamacions, etc. Podem convertir-les en nous serveis? • Analitzi la cadena de valor del seu sector/producte i identifiqui en quina part de la cadena es poden ubicar possibles nous serveis (en R+D, en la fase de disseny, fabricació, distribució, venda, etc.) que complementin el seu producte i que interessin al client. • Aprofiti les oportunitats que ofereixen les tecnologies d'informació i comunicació per oferir nous serveis en matèria de seguiment de productes, gestió d'incidències a distància, etc.

COSMIC

Nova cultura del bany

COSMIC

Incorporar disseny com a element diferencial

1. Resum d'aspectes destacats

Creada al 1985, COSMIC s'ha dedicat a la creació de mobiliari, accessoris i complements per al bany que es distingeixen dels ja existents per les seves prestacions, el seu preu i la seva qualitat. L'any 1990 es va establir com a missió de la companyia «convertir-se en l'empresa referent en l'entorn del bany, entenent aquest com un espai propici per cultivar el cos i l'esperit». Amb aquesta filosofia, COSMIC passà de ser un fabricant d'accessoris a impulsar una nova cultura del bany, que significa entendre'l com un reflex més de la personalitat de cada individu i la seva cerca de benestar a través del disseny.

A partir de la missió establerta i de les seves capacitats essencials, Cosmic aposta per la incorporació de disseny contemporani i d'avantguarda reduint el producte a allò «essencial» (va reduir qualsevol característica del producte que no fos absolutament necessària) com a motor de canvi dels seus productes originàriament funcionals i de qualitat.

2. Dades bàsiques

NOM	Cosmic
SECTOR D'ACTIVITAT	Accessoris, mobiliari i complements de bany
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Fabricants de mobiliari, accessoris i complements de bany de gamma alta, amb un disseny diferencial i innovador i prestació de solucions globals en projectes d'edificació
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Més de 2.500 punts de venda a Espanya • Exportació de la seva línia a més de 1.000 punts de venda repartits al llarg de 40 països de tot el món
PÀGINA WEB	www.icosmic.com
LOCALITZACIÓ	Caldes de Montbui, Barcelona, Catalunya



3. Descripció del model de negoci

A través de l’aposta pel disseny com a element diferenciador, a dia d’avui l’objectiu de Cosmic és convertir-se en líder del mercat europeu d’accessoris, complements i mobiliari de bany de gamma alta.

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Equip de recerca en disseny i nous materials (<i>Cosmic Estudio</i>) • Eines avançades en disseny i 3D • Relació / col·laboració amb dissenyadors i creadors externs • <i>Showroom</i> • Xarxa de distribució nacional i internacional • Divisió <i>Contract</i>, equip orientat a l’assessorament a professionals • Instal·lacions productives a Barcelona i la Xina 	<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyadors i creatius <i>freelance</i> • Grup Roca <p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investiga nous materials i tendències en decoració • Dissenya internament i gestiona el disseny de tercers • Fabrica i distribueix producte • Construeix i gestiona imatge de marca • Gestiona xarxa de creadors externs • Assessora professionals de la construcció • Participa en concursos internacionals de disseny 	<ul style="list-style-type: none"> • Disseny i fabricació de mobiliari, accessoris i complements de bany de gamma alta, amb un disseny «contemporani i d’avantguarda caracteritzat per la reducció del producte a allò essencial» • Assessorament a professionals en el disseny i configuració de solucions globals i singulars en l’entorn del bany 	<p>Construcció d’imatge de marca: «disseny, avantguarda, senzillesa i utilitat»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Col·leccions de producte firmades pels seus dissenyadors • Campanyes d’imatge dissenyades per professionals reconeguts • Divulgació dels premis obtinguts per la companyia i els seus dissenyadors • Publicació d’anuncis i articles en revistes especialitzades • Pàgina web amb disseny atractiu / diferencial • Presència en les fires internacionals més elitistes <p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pàgina web bidireccional • <i>Showroom</i> (exposició de 300 m² al centre de Barcelona, per a distribuïdors i clients finals) • Divisió <i>Contract</i> • Distribuïdors majoristes • Distribuïdors minoristes, a les botigues, la companyia implanta els espais cosmic o «Corners Cosmic» 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuïdors nacionals i internacionals, que requereixen disposar de línies de producte atractives per al client final • Professionals de la construcció, que requereixen disseny i configuració d’espais diferencials • Clients finals, que demanden productes funcionals, de qualitat i disseny
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potent inversió en imatge i disseny de producte 		<p>Principals fonts d’ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda de productes i serveis d’assessorament a professionals 		



4. Anàlisi del model de negoci

A	Element diferencial	<ul style="list-style-type: none"> • Per a Cosmic, incorporar disseny contemporani i d'avantguarda als seus productes ha suposat no només apostar per l'estètica i forma d'aquests com a element de diferenciació, sinó també reforçar els atributs i característiques que ja conformaven la seva proposició de valor: senzillesa i practicitat. • Per materialitzar la seva aposta pel disseny com a part substancial de la seva proposició de valor, Cosmic reforça el seu producte principal i serveis complementaris, incorporant capacitats i processos per poder oferir: <ul style="list-style-type: none"> – Productes de disseny i fabricació pròpia – Serveis com l'assessorament expert i disseny global d'espais (banys) diferencials a professionals en grans construccions, etc.
B		Elements de suport
C	Recomanacions	

MeritTrac

Avaluant persones i competències



1. Resum d'aspectes destacats

Fundada al 2000, MeritTrac Services és una companyia índia que **desenvolupa proves d'avaluació de persones** en més de 300 àrees d'activitat, per a cadascuna de les quals ha creat un banc de més de 100.000 preguntes. Importants companyies a nivell internacional com Google, HP, HSBC, Microsoft, IBM, UBS, Bosch, o Dell han demanat els seus serveis.

Es dedica al disseny de proves i avaluacions per a l'examen d'habilitats, destreses i coneixements, destinades a la preselecció i avaluació de treballadors, així com a la realització de proves d'accés a universitats.

2. Dades bàsiques

NOM	MeritTrac Services Pvt. Ltd
SECTOR D'ACTIVITAT	Recursos humans: avaluació de persones.
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Disseny de proves i avaluacions per a l'examen d'habilitats, destreses i coneixements, destinades a la preselecció i avaluació de treballadors, així com a la realització de proves d'accés a universitats.
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> Més de 300 treballadors a temps complet i prop de 1.000 administradors de proves certificades que operen fora de les oficines per tota l'Índia. Des de la seva creació al 2000 ha avaluat més de 5,5 milions de candidats de més de 400 clients. Ha rebut nombrosos premis entre els que destaquen el Premi a la Innovació NASSCOM 2007. La prestigiosa publicació Fast Company ha inclòs MeritTrac entre les 10 companyies més innovadores del món.
PÀGINA WEB	http://www.merittrac.com
LOCALITZACIÓ	Seu a Bangalore amb centres en 16 ciutats de l'Índia





3. Descripció del model de negoci

MeritTrac destaca per combinar una proposta de valor molt focalitzada i diferencial, serveis **personalitzats i científicament provats d'avaluació de persones** (sense incloure la contractació de persones) **suportats i avalats per les seves capacitats tècniques i desenvolupades per equips d'experts avaluadors**, amb una distribució tant en mitjans físics (àmplia xarxa a l'Índia) com *online* (a tot el món: la Xina, el Brasil, Costa Rica, Filipines...).

Els seus clients pertanyen a sectors com sanitat, enginyeria, tecnologies de la informació, externalització de processos de negocis, banca, serveis financers, assegurances i unitats del sector públic i educació.

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicacions informàtiques segures: confidencialitat i accés segur a proves/resultats • Proves dissenyades científicament • Equips d'experts avaluadors i administradors de proves 	<ul style="list-style-type: none"> • Aliances amb marques de renom per a la prestació del servei (cibercafès com Reliance Web World) • Representada per socis de negocis als EUA i Filipines 	<ul style="list-style-type: none"> • Disseny i realització de proves d'avaluació de persones destinades a examinar coneixements, habilitats i destreses per, entre altres, coses: <ul style="list-style-type: none"> - Proves de contractació - Avaluació de l'acompliment - Proves d'ingrés i avaluacions d'institucions educatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Màrqueting via publicacions en els principals mitjans de comunicació de l'Índia • Màrqueting via web 	<ul style="list-style-type: none"> • Governos • Institucions educatives (universitats) • Empreses/Organitzacions de diferents sectors i països • Particulars
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigació per a la millora d'eines • Seguretat en el desenvolupament de proves d'avaluació • Establiment de canals de distribució (Zones MAZ) 			<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Els ingressos vénen de la prestació del servei, amb disponibilitat 24x7 	

4. Anàlisi del model de negoci

A	<ul style="list-style-type: none"> • El model de negoci de MeritTrac destaca per la seva proposta de valor diferencial basada en el coneixement, ofereix serveis personalitzats d'avaluació de persones (sense incloure la contractació de persones) a través del disseny i realització de proves i exàmens científicament provats. • Es tracta d'una proposta de valor suportada en l'«economia de coneixement», en què es produeix una predominança dels elements intangibles davant dels merament tangibles, donant peu a la generació de serveis com els de MeritTrac basats en la ciència, la recerca, la inversió en tecnologies avançades i l'educació superior. • El factor que fa diferencial la proposta de valor de MeritTrac rau en l'aplicació dels elements de l'economia del coneixement a un sector (contractació de persones) habitualment poc sofisticat (a nivell de ciència i tecnologia) i massiu (transversal a tota la resta de sectors econòmics).
B	<p>La proposta de valor de MeritTrac es basa en una sèrie de peces o elements clau que suporten la configuració d'un MdN diferencial del coneixement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el «Com»: per una banda, l'aval científic del disseny de les proves reforça la fiabilitat de les mateixes i dona a MeritTrac un avantatge diferencial. Per altra banda, l'ús de les TIC, en concret, aplicacions informàtiques segures, reforça certs valors molt preuats en el sector (confidencialitat i accés segur a proves/resultats). • En el «Qui»: el MdN d'aquesta empresa índia destaca per combinar una especialització en un nínxol de clients molt concret (governos i empreses amb processos massius de contractació) i de baixa competència (quant a desenvolupament de proves científiques d'alt nivell). Per altra banda, la utilització de canals físics i <i>online</i>, els permet combinar l'atenció a través de la xarxa de centres en el seu mercat origen (l'Índia, amb gran tradició com a mercat de subcontractació) i arribar a grans multinacionals que habitualment subcontracten persones al seu país.
C	<ul style="list-style-type: none"> • No oblidis que entre els factors que generen valor, els intangibles cada vegada tenen més força. De fet, prop del 80% de l'economia de les nacions més avançades està generada per activitats productives basades en el coneixement. • Consideri els serveis que presta actualment i pensi en com incorporar-los coneixement com a mitjà per generar més valor afegit als seus clients. Desenvolupi nous serveis basats en la ciència, la recerca, la inversió en tecnologies avançades i l'educació superior, o bé aquells serveis que tracten allò emocional i allò relacional.
Recomanacions	

PÀVER
La indústria respectuosa
amb el medi ambient



**Apostar per la
sostenibilitat**

1. Resum d'aspectes destacats

Pàver S.L., empresa familiar fundada al 1967, es dedica a l'estampació i embotició metàl·lica en fred i a la construcció de matrius. Encara que el principal mercat de Pàver és el sector de l'automoció també és proveïdor en els sectors d'electrodomèstics i electrònica de consum.

Des dels orígens de l'empresa, la preocupació per les persones, el medi ambient, les condicions de feina, seguretat i higiene han estat una constant.

Com a mostra d'aquesta preocupació, la direcció de Pàver es **compromet públicament** davant del personal de l'empresa, davant dels clients i davant la societat, a «**mantenir sistemes de gestió** de la qualitat i **mediambientals basats en els més elevats referencials**, a realitzar els esforços necessaris, a destinar tants recursos com sigui possible per desenvolupar tots els factors cap al nostre objectiu comú, a mantenir actualitzada la política de l'empresa, adaptant-la a la situació de mercat, a les condicions canviants de la societat; a la formulació periòdica d'objectius que permetin el compliment de la política establerta; i a la cerca permanent de la satisfacció dels clients, del personal de l'empresa, dels proveïdors, i de l'entorn i la societat en què desenvolupa les seves activitats».

Aquesta inquietud ha fet possible que a dia d'avui Pàver destaquï sobre altres empreses afins a la seva activitat gràcies a l'excel·lència de la seva gestió mediambiental.

2. Dades bàsiques

NOM	Pàver matrius i estampacions metàl·liques
SECTOR D'ACTIVITAT	Metal·lúrgia: forja, estampació i embotició de metalls
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Estampació i embotició metàl·lica en fred i construcció de matrius per a tercers. En el cas de Pàver, el disseny bàsic de la peça correspon al client, mentre que Pàver es dedica a fabricar el producte a mida (no disposa de producte propi)
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de 72 treballadors • Facturació de 10,3 milions d'euros: <ul style="list-style-type: none"> - El 80% de les seves vendes són en el sector d'automoció i el 20% en el de petit electrodomèstic i electrònica de consum - El 15% de la seva facturació ve de les vendes internacionals - 6.500 m² de terreny (4.500 m² estan edificats)
PÀGINA WEB	www.paver.es
LOCALITZACIÓ	Granollers, Barcelona, Catalunya

3. Descripció del model de negoci

Pàver ha mantingut una **actitud proactiva respecte la legislació mediambiental, mirant sempre d'anticipar-se als requisits exigits per les normes i anant més enllà** en el seu compromís de millora constant de la «qualitat de vida» de tots els agents d'interès amb qui té relació (persones treballadores, clients, proveïdors...).

Gràcies a això ha obtingut importants certificacions mediambientals que han **posicionat l'empresa entre els líders en sostenibilitat mediambiental**. Aquesta posició de lideratge i excel·lència ha servit a Pàver com a element competitiu diferencial respecte a d'altres fabricants.

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Excel·lència en gestió, amb certificacions en Qualitat i Medi Ambient: - UNEISO/ TS 16949 - UNE-EN ISO 14001 - Registrada en el reglament 761/01 EMASII • Principis i valors de sostenibilitat (medi ambient, ètica, compromís amb les persones...) • <i>Know-how</i> en producció i desenvolupament de peces • Instal·lacions i mitjans productius (tecnologia, maquinària, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Principals siderúrgies europees com a proveïdors de matèria primera • Filial Relem de conformació de tubs metàl·lics <p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fabricar en base a criteris de bones pràctiques en gestió mediambiental i de qualitat, lligades a bones pràctiques socials • Gestionar les deixalles (emissions atmosfèriques, residus, abocaments a clavegueres...) • Avaluar / revisar periòdicament els indicadors d'excel·lència • Actuar, internament i externament, de manera socialment responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Productes d'estampació i embotició metàl·lica en fred i construcció de matrius per a tercers, a través de la configuració d'un model d'empresa sostenible (qualitat, medi ambient, gestió de recursos humans...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissió dels valors de sostenibilitat: referent en qualitat i bones pràctiques socials i mediambientals (certificacions, aparició en mitjans, casos, etc.) <p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xarxa comercial • Pàgina web (informativa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Líders mundials en fabricació de primers equips en el sector d'automoció (Robert Bosch, Valeo Sistemes Elèctrics, Kostal Elèctrica, Delphi, Frape Behr, Lear, etc.). • Empreses nacionals i internacionals en sector de l'electrodomèstic i electrònica de consum (Braun, Copreci, Casals, De Dietrich, etc.)
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matèria primera • Inversions i manteniment d'instal·lacions, tecnologia i maquinària 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El flux d'ingressos principal ve de les seves vendes al mercat nacional i internacional 		





4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p>Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des de la constitució de l'empresa, la preocupació per la «qualitat de vida» en el seu entorn han promogut a Pàver una actitud proactiva cap a la configuració d'un MdN responsable amb el seu entorn basat en una sèrie d'adequats principis i valors. • El MdN de Pàver es diferencia del dels seus competidors en què s'anticipa en el desenvolupament d'una sèrie de bones pràctiques en gestió tant mediambiental (anticipant-se i anant més enllà de les exigències legals establertes) com social (perseguint la satisfacció dels seus treballadors, clients i proveïdors així com la millora contínua de les condicions de treball) i econòmica.
<p>B</p> <p>Elements de suport</p>	<p>L'aposta de Pàver per l'excel·lència en gestió de la sostenibilitat, recau sobre una sèrie d'elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el «Com»: enfoca la gestió interna de la seva organització i els seus processos cap a la millora contínua, amb un control exhaustiu de paràmetres de medi ambient, qualitat i eficiència, gràcies al qual ha obtingut certificats distintius (disposant a més d'aquests certificats com a mitjà i no com a finalitat en si mateixos). • En el «Qui»: treballar per a empreses fabricants d'equips per al sector d'automoció ha suposat per a la companyia un efecte tractor. La imatge d'empresa sostenible i la seva aposta constant per la qualitat suposa una bona carta de presentació de cara als potencials clients.
<p>C</p> <p>Recomanacions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valori l'oportunitat que el medi ambient ofereix per millorar la seva competitivitat. Si la competència creix en el seu sector planteji's la possibilitat d'oferir un valor diferencial incorporant allò «verd» als seus productes, processos, tecnologies, etc. ser més eficients, generar menys residus o consumir menys recursos. • A més de l'auge dels MdN que incorporen la sostenibilitat i allò «verd» com a proposta de valor diferencial, la legislació mediambiental es troba en ple desenvolupament. Les normatives europees i estatals exigiran a les empreses que siguin cada vegada més ecoeficients. Ho és la seva? La legislació ens atraparà a tots tard o d'hora, mantenir una actitud reactiva cap a ella no ens beneficia. • Però també tingui en compte que, actualment, la sostenibilitat d'una companyia comprèn una triple visió: econòmica, ambiental i social. • Consideri a més que a través de la configuració d'un model de negoci sostenible, s'aconsegueix un major compromís i fidelització de la totalitat dels agents d'interès amb qui l'empresa té relació.

B. Centrats en el «QUI»




Continuant amb l'anàlisi de MdN de referència internacional, ens centrem en aquells on l'element més **destacable s'associa amb el segment de clients seleccionat**, és a dir, amb el «Qui». Si desitgéssim realitzar una primera aproximació a aquest element en la nostra empresa, podríem fer-nos **preguntes com**: Dispossem d'una segmentació clara dels nostres clients? Com ens relacionem amb ells? És probable que els nostres clients ens substituïixin per un competidor?, etc.

Per mirar de detectar nous segments o millorar la nostra relació amb els segments de clients actuals, a continuació es detallen una sèrie de **nous conceptes i lògiques**, que il·lustrarem a través dels exemples mencionats més avall.

Element del model de negoci	Explicació detallada del concepte empresarial a ressaltar
 <p>Clients i canals (QUI)</p> 	<p>Detectar nínxols no coberts: a tota indústria, existeixen nínxols o segments de potencials clients a qui la nostra oferta no arriba adequadament. Els grups poden ser quatre: 1. «Sobrepassats», que previsiblement abandonaran el nostre producte d'aquí poc, perquè busquen una oferta més senzilla, però de moment ens compren; 2. «Insatisfets», als qui el nostre producte se'ls queda curt, i estarien disposats a pagar més per millors productes/serveis; 3. «Aspirants», aquells que no adquireixen el nostre producte/servei per inassequible, perquè queda per damunt de les seves possibilitats; i 4. «Ignorats», segments de clients que no havíem explorat proactivament (i es troben insatisfets o oblidats) i a qui mai havíem considerat potencials clients en el nostre sector.</p> <p>Serveixen com a exemples els clients de vols <i>low cost</i> (sobrepassats pels serveis i preus de les línies tradicionals), els clients de plataformes de comerç <i>online</i> com eBay o Amazon (insatisfets amb els serveis i l'oferta dels canals i intermediaris tradicionals) o nínxols especialitzats no explorats com els pares de nadons amb problemes de cólics atesos per AquaBaby.</p> <p>Integrar canals: en una societat on els canals tradicionals s'han multiplicat en els seus formats i on es combinen constantment en el dia a dia la vida <i>online</i> i <i>offline</i>, l'encertada combinació i integració de canals de venda resulta crítica per ser competitiu.</p> <p>Per a això s'han d'analitzar, per un costat, les diferents fases del procés de compra (coneixement, avaluació, compra, lliurament i postvenda) i per l'altre costat, els tipus de canals existents (propis i aliens, nous i tradicionals, físics i <i>online</i>, etc.). Quant de pes mantenen els tradicionals? I els propis (no sub-contractats)? Els canals utilitzats cobreixen les necessitats dels clients en cada fase de la compra? Quina fase cobreix cada canal? Hem de respondre aquestes preguntes, seleccionant i optimitzant la combinació de canals que millor satisfaci els nostres clients.</p> <p>Com a exemples, la combinació de canals dels supermercats o la banca (tradicionals, «faci-ho vostè mateix», <i>online</i>), l'aposta per canals no tradicionals d'empreses com Legalitas o l'ús que han fet d'Internet empreses de sectors tradicionals com Pesca Ràpita o La Bruixa D'or.</p>

(Continúa)



Element del model de negoci	Explicació detallada del concepte empresarial a ressaltar
	<p>Aprofitar discontinuïtats: els canvis accelerats que es produeixen al nostre voltant deriven d'una sèrie de tendències geopolítiques, econòmiques, socials, demogràfiques, tecnològiques, etc. de mitjà i llarg recorregut, que determinaran com serem i com consumirem en els propers anys, generant ruptures o «discontinuïtats» en la realitat que avui coneixem.</p> <p>Les empreses es veuen obligades a captar i comprendre permanentment aquestes tendències i canvis, amb l'objectiu d'entendre la transformació gradual de les demandes i necessitats de les persones, les famílies, les societats, les empreses, etc. Les «discontinuïtats» generades permetran anticipar necessitats encara no materialitzades, qüestionar els paradigmes o assumpcions tradicionals del nostre sector i descobrir oportunitats de negoci que no existien.</p> <p>És el cas de MinuteClinic que ofereix atenció mèdica bàsica a clients que prioritzen la rapidesa, conveniència i preu, a través de canals no habitualment utilitzats en el sector (centres comercials, farmàcies, etc.)</p>
<p>Clients i canals (QUI)</p> 	<p>Aprofitar l'ús de les xarxes socials: sens dubte, un dels elements de canvi amb major impacte són les TIC i en particular Internet i el fenomen creixent de les xarxes socials, com a comunitats virtuals entre persones amb diferent grau de relació en el món <i>offline</i>.</p> <p>Les xarxes socials ens permeten observar, escoltar i interactuar amb els consumidors, determinar les seves pautes de comportament i treballar en la construcció d'una reputació i imatge de marca alineades amb els valors que demanda el client. Utilitzant les xarxes socials i les tecnologies de la comunicació i la informació com a eines de gestió, podem trobar noves vies i lògiques de relació comercial, accés a nous mercats i consumidors, atenció i assessorament personalitzat, etc. a cost pràcticament zero.</p> <p>Existeixen múltiples exemples de l'ús de xarxes socials per a la interacció amb els consumidors per part d'empreses com Heineken, Nespresso o l'empresa de calçat esportiu Munich.</p>
	<p>Arribar a la «base de la piràmide»: el col·lectiu de les comunitats més pobres del món, denominat «base de la piràmide (econòmica mundial)», suposa 4.700 milions de persones al món amb un poder adquisitiu diari inferior a 3 dòlars.</p> <p>Tradicionalment no considerats com a potencials consumidors rendibles per a les empreses de països desenvolupats, en els últims anys existeixen múltiples exemples d'empreses del «primer món» que han desenvolupat una oferta de productes/serveis adaptada a les necessitats d'aquests col·lectius. Aquest enfocament requereix desenvolupar nous «models de negoci inclusius», caracteritzats per una oferta adaptada (productes simplificats i més robustos, adequant la relació amb clients a la cultura del país, adaptant la forma de pagament, etc.) i, sobretot, per la seva capacitat per combinar la rendibilitat econòmica amb la generació d'oportunitats per a la població que habita en aquestes zones més desfavorides, sota principis de valor compartit.</p> <p>Els casos demostren que no n'hi ha prou amb traslladar el model actual que la companyia està desenvolupant en el 1r món, com demostren Danone, Unilever o Nestlé amb diversos productes o Sunrise Habitat amb les seves solucions d'habitatge personalitzades.</p>

AquaBaby
Innovant en aigua per a nadons **aquababy**

Detectar nínxols
no coberts

1. Resum d'aspectes destacats

Llançat l'any 2000, Aquababy fou un producte **pioner en l'aplicació de tècniques innovadores per al tractament d'aigua per a lactants, concretament per al desenvolupament de productes d'alimentació infantil dirigits als nadons que no són alimentats amb llet materna. Va néixer de la mà de dos experts en nutrició infantil**, el Dr. Pere Vilar Escrigas, Gastroenteròleg infantil de l'Hospital Sant Joan de Déu de Barcelona i Miquel Huguet Viñas, ex Conseller Delegat i Director General d'una multinacional alemanya d'alimentació infantil.

Aquababy atén les necessitats de les mares que no poden donar el pit als seus fills el temps que el nadó ho necessita (un any o un any i mig). En aquests casos, la llet materna se substitueix per productes que es preparen amb aigua, que en molts casos poden produir còlics. Això es deu a la presència de sals i sobretot de sodi, que afecta els ronyons i que, per tant, l'organisme d'un nadó no pot assimilar.

L'empresa que va desenvolupar el producte (aigües Nafree) es va dissoldre al 2008, havent estat adquirides les seves patents i la marca «Aquababy» per l'empresa Comercial Masoliver.



2. Dades bàsiques

NOM	AquaBaby
SECTOR	Alimentació i begudes: alimentació infantil
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	<p>Fabricació d'aigua embotellada «Aqua-baby» especialment tractada i dirigida a complementar els preparats de llet adaptada per a nadons que no són alimentats amb llet materna.</p> <p>El tractament es basa en l'eliminació de les sals minerals de l'aigua obtinguda de la xarxa pública mitjançant un filtrat per pressió. Amb posterioritat s'eliminen completament els gèrmens i bacteries. Les últimes etapes del tractament consisteixen en la seva esterilització mitjançant rajos ultraviolats i posterior enriquiment de l'aigua amb sals de calci.</p>
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Vendes en el mercat local: 600.000 unitats • Exportació d'unes 300.000 unitats a Portugal, Emirats Àrabs Units i Kuwait. • El preu aproximat del bric d'1L oscil·la entre 1-2 euros • Destina el 30% de la seva facturació a R+D
PÀGINA WEB	www.aquababy.es
LOCALITZACIÓ	<p>Comercial Masoliver: Sant Joan les Fonts, Girona</p> <p>Planta productiva a Múrcia</p>



3. Descripció del model de negoci

Aquababy ha estat un producte pioner en el seu sector, especialment **enfocat a un nínxol de mercat molt particular**: l'alimentació infantil. Concretament, s'enfoca en l'**alimentació de nadons i lactants amb potencials problemes de còlics, els pares dels quals constitueixen un públic objectiu especialment sensibilitzat i que desitja oferir als seus fills «el millor».**

Basat en un producte bàsic de primera necessitat com l'aigua, la companyia ha desenvolupat un producte prèmium que respon a les necessitats d'un públic específic i molt sensible, aconseguint **posicionar-se com a producte referent en el seu segment.**

<p>Recursos clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiència i coneixements dels socis en el sector de l'aigua i l'alimentació infantil • Patent per a la producció d'aigua alliberada de minerals i de substàncies no desitjables • Certificats (Q de Qualitat), validacions i recomanacions d'experts (revistes especialitzades, pediatres, associacions...) 	<p>Aliances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prescriptors i experts • Distribuïdors • Aliat tecnològic (New Resources Group) • Aliat productiu (Planta a Lorquí, Múrcia) 	<p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aigua embotellada adaptada per a la preparació de biberons. <p>«Elaborada sota les recomanacions de la Societat Espanyola de Gastroenterologia i Nutrició Pediàtrica, que garanteix la qualitat de l'aigua que consumeixen els lactants i afavoreix el correcte funcionament del seu aparell gastrointestinal»</p>	<p>Relacions amb clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Màrqueting emocional: «confiança i seguretat de donar el millor al teu nadó» • Campanyes de publicitat a publicacions especialitzades 	<p>Segments de clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pares-mares, sensibilitzats per l'alimentació dels seus nadons, quan aquests són propensos a patir còlics • Malalts renals, que requereixen consumir aigua amb propietats específiques
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversió en R+D • Màrqueting i comunicació 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Els ingressos vénen de la venda del producte (tant en el mercat nacional com en l'internacional) 		

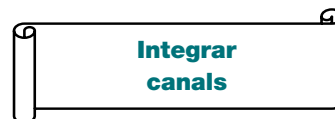


4. Anàlisi del model de negoci

A	Element diferencial	<ul style="list-style-type: none"> Allò diferencial en el MdN d'Aquababy radica en haver estat capaços d'identificar un nínxol de clients (pares i mares amb nadons propensos a còlics) disposat a adquirir un producte bàsic i fàcilment accessible, tractat i transformat en un producte exclusiu i d'elit (<i>qui no vol el millor quan es tracta del seu nadó?</i>), amb un preu molt superior.
B		<p>Alguns elements clau que la companyia està potenciant per reforçar la seva diferenciació són:</p> <ul style="list-style-type: none"> En el «Què»: Aquababy és un producte únic en la seva classe, especialitzat en sector de nínxol i dirigit a un segment de clients molt concret. En el «Com»: <ul style="list-style-type: none"> – L'experiència, els coneixements i les capacitats dels fundadors de l'empresa en el sector de l'alimentació infantil, claus tant a l'hora d'identificar un nínxol no cobert com a l'hora de desenvolupar el producte. – La propietat de la patent que permet fabricar en exclusiva el producte. – El desenvolupament d'aliances amb prescriptors i experts reputats per reforçar la imatge del producte (ex.: relacions amb la Societat de Gastroenterologia i Nutrició Pediàtrica). En el «Qui»: <ul style="list-style-type: none"> – El desplegament d'una potent campanya de comunicació, amb accions de màrqueting emocional dirigides a un públic molt sensibilitzat, els pares i mares, i amb accions dirigides a posicionar Aquababy com un producte gairebé «sanitari».
C	Recomanacions	<ul style="list-style-type: none"> Prengui's el seu temps per reflexionar sobre els seus clients. Qui són? Quines són les seves necessitats? Com ajuda la seva organització a solucionar-les? Quines altres necessitats tenen? Les està cobrint algú? Les pot cobrir la seva organització? Ara pensi en qui no són els seus clients. Per què no són clients? Podríem fer que ho fossin? Existeixen nínxols de clients amb necessitats similars a les dels nostres que no estan sent atesos? Podem desenvolupar nous productes / serveis per a atendre aquests nínxols?

PESCARÀPITA

Del mar a la seva taula



1. Resum d'aspectes destacats

Pescaràpita centra la seva activitat en la venda i lliurament a domicili de peix fresc, tant a clients minoristes com a restauradors, a través d'una estratègia multicanal (botiga, telèfon, *online*).

Companyia creada per la confraria de pescadors Verge del Carme de Sant Carles de la Ràpita (Tarragona), amb l'objectiu de buscar vies d'ingrés complementàries a les comissions cobrades pels pescadors a les subhastes «a la baixa» de les llotges de peix.

El servei ofert per la companyia ha permès a la confraria de pescadors, a més de generar ingressos complementaris, evitar les baixades de preu que provoquen els grans compradors a les subhastes i **posicionar-se més a prop del client final**. D'aquesta manera, **la confraria de pescadors ven a la llotja com a majorista i a Pesca Ràpita com a minorista**.

2. Dades bàsiques

NOM	Pescaràpita
SECTOR	Alimentació i begudes: distribució de peix fresc
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Venda i distribució de peix fresc a clients finals, caracteritzat per la recepció de la petició del client, preparació de la comanda i lliurament en un termini inferior a 24 hores.
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Venda aproximada de 1.500 Kg diaris de peix, uns 200 Kg via Internet • Dues peixateries pròpies, a Sant Carles i a Tortosa • Xarxa de distribució per als restaurants de l'entorn de Catalunya i Comunitat de València • 9 treballadors • Pesca Ràpita ha rebut el Guardó d'Honor a la Iniciativa Empresarial Moderna 2008, el Premi a la Qualitat Agroalimentària del Montsià 2007 i el guardó a la Dignificació i Comercialització de Productes Alimentaris 2008.
PÀGINA WEB	http://www.pescarapita.cat
LOCALITZACIÓ	Sant Carles de la Ràpita, Tarragona





3. Descripció del model de negoci

Pescaràpita utilitza una estratègia multicanal per arribar al consumidor el més directament possible amb un producte de qualitat i a un preu competitiu.

A través de Pescaràpita la confraria de pescadors desplega un model en el qual, per un costat, el client final es beneficia d'uns preus més competitius mentre per l'altre, els pescadors de la confraria de la Ràpita disposen de major control dels preus de venda del peix a les subhastes a la baixa.

<p>Recursos clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitat de negociació a subhastes i gestió de compres • Atenció personal i directa • Qualitat del gènere • Denominació d'origen • Capacitat de distribució i lliurament en 24 hores • Gestió de les insuficiències del gènere 	<p>Aliances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xarxa de transportistes distribuïdors <p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprar gènere (a subhastes i baixa demanda) • Recollir les comandes • Gestionar davant del client les possibles insuficiències del gènere • Envasar comandes • Tramitar la logística de lliurament (en menys de 24h), amb recursos propis i de tercers 	<p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribució en menys de 24 hores de productes frescos de peix, gestionats directament des del mar fins al client final, caracteritzats per la seva garantia d'origen i un preu de venda propi de les subhastes de peix 	<p>Relacions amb clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicació i relació propera i directa amb els clients • Gestió d'incidències (compensació amb avantatges de preu o de producte, si el producte sol·licitat no està disponible) • Recettes i consells per cuinar el gènere <p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda online i telefònica • Venda directa a peixateries pròpies • Distribució a restauradors (catalans i valencians) 	<p>Segments de clients</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restauradors catalans i valencians • Consumidors individuals a nivell regional
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra del gènere • Logística de distribució (a través d'Internet el cost és imputat al client) • Compensació (descomptes, productes alternatius, noves ofertes, etc.) per a comandes no servides 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Els ingressos vénen de la venda del gènere a través dels diferents canals • El preu del producte online és el preu de compra del gènere a la llotja 		

4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p>Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La proposta diferencial de Pescaràpita se centra en la venda de peix fresc, sense emmagatzematge, traslladant al client la reducció de costos que suposa l'eliminació d'intermediaris. • Para impulsar la seva proposta diferencial, arribar a nous clients i integrar-se d'ara endavant en la cadena de valor, la companyia aprofita els avantatges de l'ús de canals com Internet o el telèfon.
<p>B</p> <p>Elements de suport</p>	<p>Per reforçar la seva aposta, Pescaràpita alinea diversos elements del seu MdN, fonamentalment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el «Com»: aliances amb distribuïdors del producte que garanteixen el seu lliurament en els temps compromesos. • En el «Qui»: una relació propera amb els seus clients i la seva política de compensació (descomptes, productes alternatius, noves ofertes, etc.) per comandes no servides per falta de gènere. • En el «Quant»: un model d'ingressos que transfereix al client l'avantatge en preu per comprar directament a la llotja, gràcies a la seva capacitat de negociació i a l'eliminació d'intermediaris.
<p>C</p> <p>Recomanacions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'auge de nous canals com Internet o el mòbil han canviat les regles del joc a molts sectors. Tanmateix, no totes les companyies han de ser «multicanal». Només aquelles per a qui sigui clarament rendible. Ho és per a la seva empresa? • Tingui en compte que el desafiament de les empreses que aposten per la «multicanalitat» és saber orientar cada client cap al canal que millor s'ajusta al seu perfil. Com a exemple, la banca gestiona adequadament als seus clients a través dels diferents canals. • Tingui en compte que l'entrada a un nou canal ha de ser minuciosament estudiada, per evitar solapaments i conflictes, tant interns com externs. • Per un altre costat, és igual d'important analitzar el cost i rendibilitat de cada canal que analitzar el cost i la rendibilitat de cada client en cada canal. • Analitzi la cadena de valor de la seva companyia i per a cadascuna de les seves activitats integrants, seleccioni el canal de relació més adequat de tal manera que pugui incrementar el valor aportat per la seva companyia, millorar la relació amb els seus clients i /o reduir costos operatius. • Recordi també que, a través d'una adequada estratègia de canals, i en especial el canal d'Internet, podrà obtenir informació detallada sobre usos, preferències i tendències dels seus clients.

MINUTE CLINIC

Atenció sanitària bàsica



Aprofitar discontinuïtats

1. Resum d'aspectes destacats

Fundada al 2000, les clíniques Minute Clinic sorgeixen als Estats Units per **tractar, sense cita prèvia i en aproximadament 15 minuts, malalties simples el tractament de les quals requereix prescripció mèdica.**

A les clíniques, distribuïdes per més de 25 estats, es tracta, amb **teràpia estandarditzada**, una **reduïda gamma de malalties però molt comunes a la població** i clar diagnòstic, per exemple, mal d'orella o mal de coll.

2. Dades bàsiques

NOM	Minute Clinic
SECTOR	Atenció sanitària
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Diagnòstic i tractament de malalties comunes per un equip professional experimentat, en centres d'atenció sanitària situats en llocs estratègics al llarg de tot el país.
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> Més de 4 milions de visites de pacients fins a 2007. Al 2009 disposava de 569 clíniques a 25 estats d'EUA (Arizona, Califòrnia, Kansas, Indiana, Nova York i Nova Jersey, entre altres). Cada consulta costa entre \$79 - \$89 i els testos i proves s'abonen a part. El cost total pot ser cobert per assegurances mèdiques privades (el preu pagat pel client se situa al voltant d'un terç del preu d'una consulta mèdica convencional).
PÀGINA WEB	http://www.minuteclinic.com

MinuteClinic is available in the following states:



SPORTS PHYSICALS SAVE \$20

Open 7 days a week, evenings and weekends. No appointment necessary. *Now \$39 for a limited time!

[Learn more](#)

Now Offering

Vitamin B12 injections.

[Learn about our new service](#)

3. Descripció del model de negoci

Minute Clinic ofereix **assistència sanitària a malalties molt comunes, simples de diagnosticar i tractar, de manera ràpida, còmoda i a preus assequibles.**

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Punts d'atenció sanitària en llocs amb elevat trànsit de persones • Gestió de processos d'atenció optimitzats i eficients • Disposició de professionals qualificats • Qualitat de l'atenció sanitària basada en forts controls interns i en el compliment de les directrius nacionals en matèria de tractament clínic 	<ul style="list-style-type: none"> • Aliances amb empreses, centres comercials, supermercats, farmàcies, on ubicar els centres sanitaris • Farmacèutica CVS Corporation <p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar i definir processos de tractament efectius i eficients • Gestionar cues, garantint l'atenció del pacient en el temps establert • Prestar serveis sanitaris de manera estandarditzada, garantint la rendibilitat • Buscar llocs òptims per a la ubicació de centres • Realitzar campanyes de promoció 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestació de servei d'atenció sanitària immediata per a malalties simples que requereixen prescripció, el servei prestat es caracteritza per la rapidesa en l'atenció i un preu assequible 	<p>Atenció personalitzada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Màrqueting local i de nínxol (campanyes publicitàries en els punts d'atenció al pacient) • Inserció d'anuncis a publicacions (promoció del servei en els mitjans nord-americans) <p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centres propis a 25 estats ubicats en centres comercials, empreses, oficines públiques, supermercats i immediacions de farmàcies • Pàgina web (informativa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacients individuals, que requereixen el tractament de malalties comunes • Empreses, que desitgen reduir l'absentisme a l'empresa estalviant a la vegada, temps i diners • Companyies d'assegurances de salut que demanen reduir els costos de prestació del servei amb la incorporació de Minute Clinic com a proveïdor d'atenció sanitària
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de manteniment dels centres sanitaris • Inversió en creixement nacional agressiu • Costos de personal: professionals qualificats 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingressos per prestació del servei a preus competitius • Venda al comptat. Els pagaments s'efectuen al moment i en efectiu 		



4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p>Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> En l'última dècada s'està produint un canvi en l'estil de vida de les persones: el ritme és frenètic i el temps escàs, busquem la satisfacció immediata de les nostres necessitats, s'ha incrementat la preocupació pel benestar i la salut i el preu s'ha convertit en el factor clau en les decisions de consum, etc. Això, combinat amb la particularitat que als EUA l'assistència sanitària no és universal (es basa en assegurances privades, només assequibles per a les classes mitjanes – altes), ha generat una discontinuïtat en el mercat que ha estat identificada i aprofitada per Minute Clinic, que ha definit un servei d'assistència diferencial (a qualsevol lloc, sense cita prèvia, ràpid i a preu competitiu) per a les persones que pateixen una sèrie de malalties de senzill diagnòstic i tractament estandarditzat.
<p>B</p> <p>Elements de suport</p>	<p>Minute Clinic alinea diversos elements per reforçar el seu MdN:</p> <ul style="list-style-type: none"> En el «Què»: ofereix un servei d'atenció sanitària diferencial basat en la rapidesa, comoditat i a preus assequibles, segmentant les necessitats d'atenció sanitària bàsiques i més comunes de la societat americana (tracta només una sèrie de malalties senzilles de fàcil diagnòstic i tractament estandarditzat, però amb rapidesa i a baix cost). En el «Com»: òptima localització dels seus centres d'atenció, garantint el trànsit de persones. <ul style="list-style-type: none"> – Gestiona de manera eficaç les cues a través de l'estandardització del diagnòstic i tractament, així redueix els costos i trasllada part d'aquest estalvi al preu final. – El seu servei d'atenció compleix les directrius nacionals en matèria de tractament clínic.
<p>C</p> <p>Recomanacions</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analitzi l'entorn i la irrupció de grans canvis i tendències a nivell «macro», tant en la legislació, en el desenvolupament de noves tecnologies, en l'estil de vida i els nous patrons socials i demogràfics, etc. Identifiqui els reptes a què s'enfronta la societat i busqui nous nínxols i oportunitats de mercat, que suposin l'increment de la demanda actual o la generació de noves necessitats que requereixen ser cobertes. Pregunti's com aquests canvis poden afectar el seu MdN: com estan canviant les empreses? Com estan canviant els estils de vida de les persones? Com està afectant la irrupció de nous països? I sobretot, com impacten aquests canvis al seu MdN i a la seva proposta de valor? Existeixen noves oportunitats? Com podríem aprofitar-les?

MUNICH SPORTS

Estratègia 2.0: «m'agrada»



Aprofitar les xarxes socials

1. Resum d'aspectes destacats

Munich és una companyia creada al 1939, que des de la seva constitució ha centrat la seva activitat en la fabricació i distribució de calçat esportiu sota la marca Munich. **En el transcurs dels seus més de 70 anys d'història, l'empresa ha evolucionat des de la fabricació de calçat esportiu exclusivament orientat a la pràctica esportiva (futbol sala o al handbol) fins a introduir-se en el món del calçat esportiu de moda**, amb línees de producte destinades a clients que busquen complementar el seu *look* casual en el calçat.

2. Dades bàsiques

NOM	Munich (Berneda S.A)
SECTOR D'ACTIVITAT	Calçat esportiu
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Fabricació i comercialització de calçat tant per a la pràctica esportiva com per a la moda
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Més de 100 treballadors • 23,4 milions d'euros de facturació al 2009 • Aproximadament 850.000 parells fabricats anualment, el 46% esportius i el 54% enfocats a la moda • 55% d'exportació, fonamentalment a Europa, Rússia i el Japó • Més de 300 punts de venda a Espanya • 6 establiments propis • 89.182 fans a Facebook i 2.621 seguidors a Twitter
PÀGINA WEB	www.munichsports.com
LOCALITZACIÓ	Seu social a Capellades, Barcelona Planta de producció a Vilanova d'Espoia, Barcelona Plataforma logística d'aproximadament 3.500 m ² , a Igualada





3. Descripció del model de negoci

Munich, **aprofitant el «boom» de les xarxes socials, ha potenciat la seva capacitat d'interactuar amb el client**, incrementant la seva capacitat per escoltar les necessitats, identificar tendències del mercat i facilitar la personalització del producte, etc. **Potenciant alhora la seva imatge de marca com a «calçat esportiu street» posicionat en el segment prèmium.**

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Comunitat Facebook amb més de 80.000 membres • Imatge de marca, a Facebook, es troba entre les 25 millors empreses de calçat del món, la primera espanyola • Capacitat d'escoltar el client • Procés de fabricació i logística que permet la personalització del producte per part del client • Capil·laritat i captació de tendències per part de la seva xarxa comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients i «fans» per a la col·laboració en el procés d'inspiració i disseny de nous models <p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar xarxes socials i escoltar al client, a través del seu <i>Community Manager</i> • Posicionar el producte atenent la moda <i>street</i> • Dissenyar col·leccions de calçat, incloent edicions limitades • Fabricar col·leccions i gestionar fabricació personalitzada del producte • Distribuir els productes a nivell nacional i internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Calçat per a la pràctica esportiva i per a l'ús diari («calçat esportiu <i>street</i>») posicionat en el segment juvenil prèmium, que ofereix la possibilitat de personalitzar el calçat a través de la pàgina web www.munichmyway.com, i que es caracteritza per la interacció contínua de la companyia amb la «comunitat» de potencials clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacte bidireccional a través de Facebook i Twitter • Cocreació: personalització de models dissenyats pel propi client • Presència en fires de moda • Publicitat a televisió a través de <i>celebrities</i> • Presència en «els millors aparadors del món» • Imatge de marca reconeguda internacionalment «X» <p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facebook i Twitter • Pàgina web informativa i transaccional • Xarxa pròpia majorista (distribuidors especialitzats, agents...) • Botigues pròpies • Distribuidors minoristes • <i>Shop-in-shops</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Esportistes (futbol sala, handbol, golf), que requereixen calçat apropiat per a la pràctica de l'esport • Persones joves urbanes i «a la moda» que requereixen un calçat esportiu d'ús diari
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciació de la imatge de marca • Gestió de xarxes socials i relació amb el client • Adaptació de processos de fabricació per a la personalització del producte 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingressos per vendes de calçat. Posicionant la gamma <i>street</i> amb un preu unitari superior al de la gamma esportiva. 		

4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p>Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Munich ha sabut aprofitar les xarxes socials com a via per mantenir una relació directa i propera amb el seu públic objectiu, potenciant la interacció permanent, el diàleg i la comunicació bidireccional entre la pròpia empresa i la comunitat virtual. Per un costat, això ha servit com a font d'inspiració per conèixer les necessitats dels seus potencials clients i els seus gustos per adaptar millor els seus productes (oferint fins i tot la possibilitat de personalitzar el producte) a les tendències del mercat. Per un altre costat, posicionar la seva marca en canals <i>online</i> els ha valgut per ampliar la seva base de clients.
<p>B</p> <p>Elements de suport</p>	<p>Munich alinea diversos elements del seu MdN per reforçar la seva proposta de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el «Com»/ «Qui»: <ul style="list-style-type: none"> – La incorporació d'un <i>Community Manager</i> com a persona clau de manteniment i gestió de relació amb els clients en canals 2.0 (perfils de Facebook, Twitter, pàgines web www.munichsports.com/ i www.munichmyway.com). – L'establiment d'una xarxa pròpia majorista (distribuïdors especialitzats, agents, <i>co-country managers</i>) orientada a la distribució del producte i a la captura de les tendències de moda i necessitats dels diferents mercats geogràfics. – Un procés de fabricació i una logística flexible per gestionar les preferències del client de manera individualitzada i eficient. • En el «Què»: la seva proposta de valor combina l'oferta d'un producte amb la possibilitat de mantenir contacte directe amb el fabricant d'aquest, podent realitzar aportacions, suggeriments, etc. Ofereix al client la possibilitat de formar part d'una «comunitat».
<p>C</p> <p>Recomanacions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si la seva empresa treballa en un sector de productes de consum (moda, electrònica, llar, etc.), sigui conscient que escoltar les necessitats i respondre de manera ràpida a aquestes li pot proporcionar un posicionament diferencial respecte d'altres productes substitutius. • Utilitzi les TIC i les xarxes socials per mantenir contacte, interactuar, «escoltar» els seus clients, però, compte! En la mesura que el client és escoltat, també demandarà «respostes», el que ens duu a plantejar-nos si... <ul style="list-style-type: none"> – La seva empresa disposa de la capacitat per atendre i gestionar de manera contínua i immediata aquest tipus de xarxes <i>online</i>? – No oblidis que l'ús d'aquestes eines <i>online</i> ha d'alinejar-se amb l'estratègia integral de relació amb el client, garantint la coherència entre la totalitat dels seus canals. – Disposas de la infraestructura (processos de fabricació, logística...) necessària per donar respostes de manera immediata? La comunicació <i>online</i> requereix la capacitat de respondre de manera àgil i flexible.

SUNRISE HABITAT

Habitatge per a tothom



Arribar a la «base de la piràmide»

1. Resum d'aspectes destacats

La missió de Sunrise Habitat és proveir solucions que permeten satisfer les necessitats d'habitatge dels més necessitats. Amb aquesta finalitat, Sunrise desenvolupa habitatges que combinen durabilitat, seguretat, eficiència i resistència, amb materials de primera qualitat i de fàcil construcció, que ofereixen baixos costos de manteniment i generen un substancial estalvi d'inversió i consum energètic.

2. Dades bàsiques

NOM	Sunrise Habitat
SECTOR	Construcció
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Empresa especialista en enginyeria, disseny i fabricació de sistemes de construcció modular que ofereix solucions d'habitatge i construcció de qualitat a preus molt competitius i amb curts temps d'execució, que permeten utilitzar el sistema d'autoconstrucció.
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Més de 35 anys d'experiència en el sector de la construcció modular • 15.000 projectes d'habitatges a l'Àfrica, Europa i Amèrica Llatina
PÀGINA WEB	www.sunrisehabitat.org
LOCALITZACIÓ	Bellaterra, Barcelona



3. Descripció del model de negoci

Sunrise Habitat ha desenvolupat una solució d’habitatge (el sistema SUNRISE MF 100) **de ràpida i senzilla construcció, resistent, econòmic i de qualitat**, que no requereix treballadors especialitzats ni equips sofisticats per a la seva construcció. El sistema facilita el transport, l’emmagatzematge i la manipulació dels components, i la seva flexibilitat i simplicitat permeten nombroses possibilitats de disseny arquitectònic, sent capaç d’adaptar-se a tot tipus d’entorns i de resistir tot tipus d’inclèmencies i condicions climàtiques adverses («resistent al foc, terratrèmols i huracans»).

Els seus **productes estan enfocats a la base de la piràmide poblacional**, col·lectiu format per les comunitats més pobres del món com a potencials consumidors d’una oferta de productes/serveis adaptada a les seves necessitats, que demanda en aquest cas **solucions d’habitatges de qualitat a un baix preu**.

Així mateix, a més d’entendre la base de la piràmide com un conjunt de nous potencials consumidors, Sunrise Habitat genera noves oportunitats de feina a les comunitats on es dirigeix, buscant la implicació d’agents públics i privats de la regió, amb la finalitat última d’estimular el desenvolupament econòmic i social d’aquestes comunitats.

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Patent del Sistema SUNRISE MF 100 (sistema lleuger, resistent, versàtil, net, de qualitat i fàcil de muntar) • Xarxa de socis internacionals en els mercats destí • Equip multidisciplinar amb capacitats en enginyeria, disseny i fabricació 	<ul style="list-style-type: none"> • Socis locals a cada mercat • Aliances per a la fabricació local (licències per a producció, cooperatives, etc.) • Aliances per a la construcció/ implementació <p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar nous materials • Dissenyar conceptes d’habitatge funcionals • Desenvolupar aliances i accedir a clients en mercats objectius 	<ul style="list-style-type: none"> • Solucions d’habitatge i construcció amb dissenys personalitzats, de qualitat a preus molt competitius i amb curts terminis d’execució i baixos costos de manteniment 	<ul style="list-style-type: none"> • Presència permanent i contacte directe • Solucions financeres adaptades <p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xarxa de socis locals en mercats objectius que actuen com a prescriptors comercials i coordinadors de projectes 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de la piràmide poblacional (aprox. 4.700 milions de persones) a través d’institucions i governs per a la construcció de: <ul style="list-style-type: none"> - Habitatges d’interès social - Habitatges d’emergència - Escoles - Hospitals - Centres socials
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estalvis en: <ul style="list-style-type: none"> - Fonaments - Costos de manipulació, personal i equipament per al seu muntatge - Transport, emmagatzematge i logística 		<p>Principals fonts d’ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingressos per la venda dels seus productes, solucions integrals d’habitatge o venda de peces 		



4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p>Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Al món existeixen 4.700 milions de persones amb un poder adquisitiu diari inferior als 3 dòlars. Aquestes persones, ubicades a la base de la piràmide (BdP) econòmica, també tenen necessitats no cobertes i poden suposar un mercat potencial immens. • El MdN de Sunrise Habitat s'enfoca en donar resposta a una necessitat bàsica de la població mundial: habitatges de qualitat a preus econòmics. Desenvolupant un producte que respon a aquesta necessitat, Sunrise ha estat capaç d'accedir a aquesta enorme base potencial de nous clients. • El seu MdN implica un enfocament integral de la base de la piràmide: a més d'entendre la BdP com un nou segment de consumidors, Sunrise es planteja la necessitat de generar oportunitats que permeten impulsar el desenvolupament econòmic i social de les comunitats.
<p>B</p> <p>Elements de suport</p>	<p>Per reforçar la seva aposta, Sunrise Habitat alinea diversos elements del seu MdN, fonamentalment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el «Què»: una proposta de valor diferencial a través de solucions d'habitatge de qualitat, versàtils i resistents per a totes les butxaques (incloent mecanismes de finançament adaptats), que permeten flexibilitat en disseny i acabats i són respectuosos amb el medi ambient. • En el «Com»: <ul style="list-style-type: none"> – Disposa d'una xarxa de socis internacionals en els mercats de destí que li permet establir relacions comercials per vendre els seus productes, mantenir un contacte permanent amb les institucions locals, i fabricar i implantar els habitatges utilitzant mà d'obra local. El que permet reduir costos i generar oportunitats de feina en comunitats objectiu, afavorint el seu desenvolupament. – A través de la seva experiència en el sector de la construcció i la recerca en materials i usos, ha desenvolupat el sistema Sunrise MF 100 de ràpida i senzilla construcció, que permet versatilitat, resistència i robustesa gràcies al seu alt desenvolupament estructural. • En el «Quant»: el sistema permet importants estalvis tant en les fases de construcció com en el posterior manteniment de l'habitatge, traslladant aquests estalvis als seus clients: <ul style="list-style-type: none"> – Estalvis en fonaments, equips i eines de construcció, a causa del tipus de material, la fàcil manipulació i la simplicitat del sistema (permet l'autoconstrucció). – Estalvis en transport i logística (gràcies a la producció local i a la lleugeresa i robustesa del material). – Estalvis energètics i de residus en disposar d'un sistema constructiu net, sec i segur.
<p>C</p> <p>Recomanacions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si pensa que el seu negoci es pot enfocar cap a la BdP, no oblidis que ha de definir i/o adaptar el seu model de negoci actual (simplificant productes, fent-los més robustos, adequant la relació amb clients a la cultura del país, adaptant la forma de pagament, etc.), ja que no n'hi ha prou amb traslladar el model actual que la seva companyia està desenvolupant. • Analitzi les necessitats del seu col·lectiu objectiu i desenvolupi un model caracteritzat per la seva capacitat per combinar la rendibilitat econòmica amb: <ul style="list-style-type: none"> – Entendre les persones de la BdP com a potencials consumidors i buscar com generar oportunitats de feina per a la població, per exemple, convertint-los en productors del bé / servei. – Buscar aliances, treballant en col·laboració amb empreses i governs locals, amb ONG i altres agents amb responsabilitat sobre aquestes comunitats. – Aportar un valor social, reduir la pobresa o alguna deficiència d'aquestes comunitats, per exemple.

C. Centrats en el «COM»

Continuant amb l'anàlisi de MdN de referència internacional, ens centrem en aquells on l'element més **destacable s'associa amb la infraestructura (recursos, activitats i aliats)**, és a dir, amb el «Com». Si desitgèssim realitzar una primera aproximació a aquest element en la nostra empresa, podríem fer-nos **preguntes com**: resulta imitable la nostra infraestructura i recursos? Existeix un equilibri adequat entre les activitats que realitzem internament i les que subcontractem?, etc. Per mirar de detectar noves capacitats o millorar els nostres recursos i activitats, a continuació es detallen una sèrie de **nous conceptes i lògiques**, que il·lustrarem a través dels exemples mencionats més avall.

Element del model de negoci	Explicació detallada del concepte empresarial a ressaltar
 <p>Infraestructura i capacitats (COM)</p> 	<p>Teixir aliances: les aliances s'han convertit en una part cada vegada més important i complexa de l'estratègia de les empreses. Per crear aliances reeixides, l'empresa ha de comprendre quan les aliances tenen sentit estratègic (ex.: les aliances poden ser molt útils en situacions de gran incertesa i en mercats amb oportunitats de creixement que l'empresa no pot o no vol perseguir sola) i com han de gestionar-se per obtenir bons resultats (sovint, els avantatges de compartir riscos es perden amb una mala direcció i una falta de compromís real).</p> <p>Per això, les empreses han d'identificar, construir i gestionar aliances i col·laboracions amb tot tipus d'agents i organitzacions al llarg de la seva cadena de valor (producció, recerca, disseny, venda, coneixement, etc.) com a mitjà per compartir riscos, limitar els recursos que, com a empresa, han d'invertir per ser competitiu i aprofitar potencials oportunitats. Aquest procés d'identificació ha de ser estructurat, decidint amb qui i per a què es produeix l'aliança, i gestionant-la de manera sistemàtica (monitorització, avaluació, ajust). Trobarem exemples en tots els tipus d'aliances (des de franquícies, <i>joint-ventures</i> fins a fusions) però destaquem el cas d'una pime que ha utilitzat les aliances per reinventar-se, com és el cas d'AlfaHogar.</p> <p>Col·laborar a nivell públic-privat: s'estan produint profunds canvis en la manera de competir al món que estan forçant empreses, governs i societats a treballar conjuntament en el disseny de contextos i enfocaments innovadors que faciliten el desenvolupament. Aquest s'expressa en la transformació progressiva cap a organitzacions i regions més competitives i inclusives que aporten riquesa d'una manera sostenible a la seva gent i comunitats. En aquest entorn, les empreses han de considerar de manera permanent possibles complicitats i acords a llarg termini amb governs i administracions públiques com a agents destacats que, en el compliment dels seus objectius, poden ajudar a generar les condicions d'entorn necessàries per incrementar la competitivitat de les organitzacions.</p> <p>Des d'una concepció àmplia de la col·laboració, les empreses han de plantejar i ser receptives a projectes compartits i mecanismes d'interrelació amb agents públics, d'interès per a ambdues parts, com el desenvolupament de projectes que combinen resultats econòmics amb la generació d'oportunitats per a la població que habita en cada regió o territori. Trobem exemples tradicionals en sectors de matèries primeres com De Beers (diamants) o en matèria d'energia com Guascor, i el seu enfocament de solucions energètiques per a zones desafavorides al Brasil.</p>

(Continúa)



Element del model de negoci	Explicació detallada del concepte empresarial a ressaltar
	<p>Aprofitar l'ús de les TIC: a més del factor de canvi i discontinuïtat causat per les tecnologies de la informació i la comunicació, aquestes s'han convertit en un nou canal i suport amb una gran capacitat d'estalvi i abast. Empreses grans, sobretot, i pimes, troben en les TIC l'aliat ideal a nivell productiu, logístic, comercial i de comunicació.</p> <p>L'avanç en les TIC possibilita que es reforcin les capacitats empresarials, simplificar l'operativa comercial i de distribució, conèixer millor els clients, respondre immediatament les seves demandes i suggeriments, interactuar amb ells de manera més continuada, ràpida i precisa, personalitzar els nostres missatges i serveis, etc.</p> <p>Exemples molt coneguts són les plataformes com eBay o Amazon, o serveis com Drivania (transport amb xofer), suportats sobre una infraestructura de gestió i venda online.</p>
<p>Infraestructura i capacitats (COM)</p> 	<p>Obrir-se a l'aportació d'altres: utilitzem suficientment la nostra relació amb proveïdors i clients per millorar els nostres productes i serveis i ser més competitiu? Existeixen idees dins de l'empresa que no estem valorant o utilitzant?</p> <p>El concepte d'innovació oberta planteja aplicar esquemes oberts que permeten l'aprofitament de fluxos d'entrada i sortida de coneixement d'una organització per accelerar el procés intern d'innovació, captant idees de fonts externes (clients, proveïdors, agents científicotecnològics, etc.) i permetent l'ús de les idees generades internament en la nostra organització per aquests agents externs.</p> <p>Es tracta en definitiva d'un canvi conceptual: passar de pensar que «el nostre departament d'R+D+i és el millor del món» a pensar que «el món és el nostre departament d'R+D+i».</p> <p>Exemples tradicionals són Procter&Gamble (amb els seus 7.000 investigadors propis i més de 9.000 col·laboradors externs), Apple i la seva col·laboració oberta amb Toshiba (entre altres) o Danisco en la indústria alimentària.</p>

AlfaHogar
Diversificar en xarxa



Teixir aliances

1. Resum d'aspectes destacats

Al 2006 AlfaHogar era una empresa dedicada a la fabricació i distribució comercial d'una marca associada a un únic producte, la màquina de cosir, amb un únic canal de venda, la distribució tradicional (botigues pròpies + El Corte Inglés), un sol mercat (Espanya) i una imatge antiga.

El recent acord amb Imaginarium per desenvolupar una nova línia d'electrodomèstics dirigida a llars amb nens petits («*Imaginarium by Alfa*») reflecteix com actualment AlfaHogar és una empresa enfocada a fer front a noves demandes dels consumidors, desenvolupant projectes a través d'una xarxa de col·laboracions i aliances amb *retailers*, fabricants, dissenyadors o distribuïdors; i amb el suport de centres tecnològics de referència en la fase de desenvolupament dels seus productes.

2. Dades bàsiques

NOM	AlfaHogar
SECTOR	Electrodomèstics
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Disseny, desenvolupament i comercialització de petits electrodomèstics AlfaHogar és part del Grup Alfa. Conegut històricament per les famoses màquines de cosir, que segueixen sent una part important de la seva producció. El grup Alfa ha sabut diversificar els seus productes i ha apostat per sectors com les microfusions d'alumini i acer, el mecanitzat de precisió o la venda de petits electrodomèstics. AlfaHogar ha iniciat a més un procés d'internacionalització gràcies als acords firmats al 2008 a França i Portugal, les converses mantingudes amb diferents distribuïdors a Itàlia i la zona del Magreb i l'acord industrial tancat amb un soci a Hong Kong, que va permetre a Alfa comercialitzar la seva gamma d'envasat als EUA i al Canadà.
PRINCIPALS XIFRES	
PÀGINA WEB	http://www.alfahogar.com
LOCALITZACIÓ	Eibar (Guipúscoa)





3. Descripció del model de negoci

L'aposta pel creixement en un mercat tan competitiu com el dels electrodomèstics és afrontada per AlfaHogar mitjançant la configuració d'un model d'«empresa en xarxa», basada en un conjunt d'aliances teixides al llarg de la seva cadena de valor i en el valor d'una marca històrica.

Adicionalment, AlfaHogar aposta pel desenvolupament constant de clients, canals i mercats, la senzillesa i l'eficàcia dels seus nous productes i línees, a través d'una estratègia de nínxol on desenvolupa la seva posició de lideratge.

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Marca (prestigi de màquines de cosir Alfa) • Cultura de diversificació • Pertinença a un grup industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • R+D+i • Disseny i enginyeria • Desenvolupament de producte • Fabricació • Envasat • Qualitat / certificats • Distribució (ex.: Imaginarium) • Comercialització 	<ul style="list-style-type: none"> • Disseny, fabricació i comercialització de noves categories de petits aparells electrodomèstics, a través de la col·laboració i el treball en xarxa, la innovació permanent i l'especialització en nínxols concrets (conservació al buit, costura, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Màrqueting i comunicació tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Parelles amb fills • Públic jove-oci (màquina de cosir per a personalització de roba)
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equip de gestió de projectes 			<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acords amb els diferents canals • Llicències i royalties per a la distribució 	
			<p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuïdors associats a la UE i Àsia • Botigues pròpies • Botiga online • Especialistes en electrodomèstics • Basars i botigues de regals • Grans superfícies • Targetes i programes de fidelització (Travel, caixes d'estalvis) 	

4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p>Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amb el suport de la seva marca com a principal actiu, AlfaHogar ha transformat el seu MdN en el d'una «empresa en xarxa» que, basada en un conjunt d'aliances i una organització flexible, es dedica a la gestió de projectes per al disseny, fabricació i comercialització de noves categories de petits aparells electrodomèstics. • «Cada activitat es duu a terme en el lloc i amb l'empresa que ho faci de la manera més eficaç. La nostra organització flexible fa que dissenyem sense tenir dissenyadors, duem a terme l'enginyeria sense comptar amb una oficina tècnica i fabriquem sense tenir fàbriques». • L'objectiu de l'aposta per aquest «MdN en xarxa» és triple: compartir riscos amb els aliats, limitar els recursos que l'empresa ha d'invertir i aprofitar oportunitats a tot el món.
<p>B</p> <p>Elements de suport</p>	<p>Construir aquest enfocament d'empresa en xarxa, ha obligat AlfaHogar a configurar amb especial atenció algunes peces clau del seu MdN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el «Què»: AlfaHogar aposta per l'especialització en certs nínxols d'oportunitat no explotats pels grans competidors (ex.: petits aparells electrodomèstics per a la conservació al buit), el reforç de certs atributs clàssics de la marca (senzillesa, eficàcia, robustesa) i la incorporació d'una nova imatge d'innovació i modernitat, tot això a través de les seves aliances en R+D+i, disseny, envasat, etc. • En el «Qui» i «Quant»: així mateix, AlfaHogar ha desenvolupat diferents acords, aliances i col·laboracions entorn de la distribució i venda dels seus productes, que l'han dut per exemple a incorporar canals de venda (ex.: distribuïdors associats) i fluxos d'ingrés nous per a l'empresa (licències, <i>royalties</i>, etc.).
<p>C</p> <p>Recomanacions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sigui rigorós en la cerca d'aliances. A l'hora de plantejar-se una nova aliança utilitzi el mètode «YUM» (You-Us-Me), responent amb sinceritat: què guanya l'altra part amb l'aliança (<i>You</i>), què podem aconseguir junts (<i>Us</i>) i què aconseguixo jo de l'aliança (<i>Me</i>). • Recordi que existeixen múltiples tipus de col·laboració: quant a l'àmbit de treball (màrqueting-vendes, producció, tecnologia, etc.), el grau de profunditat (aliança temporal, licència, <i>joint-venture</i>, fusió, etc.) o l'objectiu perseguit (repartir riscos, complementar capacitats, etc.). • No oblidí, per últim, que la història demostra que el 50% de les aliances fallen i ho fan per múltiples raons (incompetència, falta de visió integral, ambició, gestió inadequada de la integració, diferències entre cultures, resistència al canvi de les persones, etc.). Les col·laboracions eficaces es basen en el coneixement entre les parts, la complementarietat, el respecte a les capacitats de cada part, la confiança, la gestió diària de l'aliança, etc.

DRIVANIA

El taxi de luxe



Ús de les TIC
al servei de l'empresa

1. Resum d'aspectes destacats

Drivania ofereix solucions de lloguer de cotxes amb conductor, principalment per a trasllats en viatges de negocis, a nivell internacional. L'empresa nasqué al 2002 amb vocació global de la mà de tres germans que vuit anys després encara n'assumeixen la direcció.

Drivania disposa d'un únic centre operatiu a Barcelona que gestiona les reserves i realitza el seguiment de tots els serveis a nivell global gràcies a un suport tecnològic avançat, que els permet atendre i gestionar totes les peticions, oferint suport i atenció als passatgers de manera permanent.

2. Dades bàsiques

NOM	Drivania International
SECTOR	Transport
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Solució de transport privat amb vehicles de gamma alta a tot el món. Es poden sol·licitar trasllats locals, serveis a disposició i trasllats entre ciutats per a viatgers individuals o grups reduïts, així com l'organització del transport d'esdeveniments i conferències corporatives
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Presents en més de 450 ciutats de 80 països, amb disponibilitat de 24x365 • Plantilla de 12 persones i 2.000 xofers • Realitza 40.000 serveis l'any (85% dels quals són per negocis), el 65% facturat a clients espanyols, tant per a trasllats dins del país com fora • 3,5 milions d'euros de facturació • Inversió de 150.000 euros en el desenvolupament de la tecnologia Route Box
PÀGINA WEB	www.drivania.com
LOCALITZACIÓ	Seu a Sant Cugat del Vallès, Barcelona Amb delegacions comercials a Madrid i París



Mercedes Vito
Volvo XC60 / BMW
Cupra Coupé



Bentley (Range / Continental)
/ PANORAMA / WAGON
Polestar / Great Wall
Mercedes GT / Ferrari



3. Descripció del model de negoci

A diferència de les línies regulars de transport, les empreses que basen la seva activitat en el transport discrecional (o xàrter) no han estat capaces de comercialitzar els seus serveis a través d'Internet, ja que cada servei suposa un lloguer puntual i exigeix un pressupost personalitzat, cosa que demana molt de temps.

A través del desenvolupament d'eines de *software* pròpies, l'equip de Drivania International ha aconseguit, basant-se en un complex algoritme, desenvolupar un sistema capaç de crear pressupostos i confirmar serveis en dècimes de segon, permetent a l'usuari dissenyar una ruta a mida en qualsevol ciutat en menys de dos minuts, obtenir l'import exacte i pagar el servei a través de TPV (terminal punt de venda) virtual.

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia punta de desenvolupament propi: <ul style="list-style-type: none"> - RootOne: sistema de control del servei i de les reserves que permet realitzar el seguiment de totes les reserves i serveis a nivell global des de les oficines de la seu a Sant Cugat - Software Route Box: cotització del preu del servei a temps real en base a una sèrie de variables • Capacitat de coordinació, flexibilitat, agilitat i eficiència des del centre d'operacions 	<ul style="list-style-type: none"> • Xarxa de xofers professionals autònoms amb vehicles d'alta gamma • Clients com a prescriptors (expansió «boca-orella») <p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupar noves eines informàtiques per optimitzar la prestació del servei • Gestionar la plataforma <i>online</i> (peticions, canvis, etc.) • Seleccionar, monitoritzar, coordinar, programar rutes i avaluar periòdicament els conductors • Realitzar seguiment permanent del client 	<ul style="list-style-type: none"> • Serveis discrecionals de transport privat amb xofers professionals i amb altes prestacions (puntualitat i fiabilitat, qualitat, confidencialitat) en més de 450 ciutats de tot el món 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilitat immediata en més de 450 ciutats en tot el món • Servei d'atenció al client 24h, 365 dies l'any • Els conductors són interlocutors directes • Flexibilitat per a canvis i reserves d'última hora • Provisió de serveis auxiliars: guies, guardaespalles, intèrprets... • Programa <i>Drivania Time</i>: punts intercanviables per regals d'oci <p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contractació del servei a través d'Internet, via mail o per telèfon (reserves anticipades amb preus preestablerts) 	<p>Persones que requereixen un servei de transport ràpid, d'alta gamma, que els permeti optimitzar al màxim el seu temps, entre elles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empreses i professionals • Particulars • Col·lectius
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversions en software • Manteniment de la xarxa de conductors a nivell internacional (contractats i autònoms) 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingressos per la prestació del servei: preus tancats en tots els destins 		



4. Anàlisi del model de negoci

A	<p>En el MdN de Drivania, la tecnologia i el software d'última generació representen un recurs clau i diferencial de l'empresa, són la peça fonamental sobre la qual se sustenta la seva activitat i el seu major atribut: l'agilitat en el temps de resposta.</p>
Element diferencial	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma <i>online</i> permet als potencials clients reservar de manera còmoda, flexible (24x365) i anticipada el servei de transport amb un sol clic. • Els <i>softwares</i> RouteBox i RootOne, desenvolupats per la pròpia empresa, són el pilar sobre el qual Drivania ha desenvolupat el seu negoci. • La capacitat de l'organització de seguir innovant i desenvolupant noves eines/aplicacions tecnològiques per seguir diferenciant-se. Actualment, es troben desenvolupant sistemes de geolocalització.
B	<p>El MdN de Drivania, a més, se sustenta sobre una sèrie d'elements que el reforcen:</p>
Elements de suport	<ul style="list-style-type: none"> • En el «Què»: la proposta de valor de Drivania és innovadora quant a donar resposta a una necessitat latent, en un mercat molt atomitzat i poc explotat, amb un baix nivell d'especialització i per tant, amb poca competència. • En el «Qui»: aportar una sèrie de «beneficis» per diferenciar-se d'altres competidors i fidelitzar els seus clients, com flexibilitat i disponibilitat 24x7 en la contractació del servei, programa de punts, provisió d'altres serveis auxiliars... • En el «Com»: una xarxa de conductors professionals autònoms amb cotxes d'alta gamma, discrets, de confiança i amb idiomes. Apostant per la subcontractació, Drivania evita el cost de mantenir una flota pròpia. Així mateix, com a interlocutor més directe amb el client, la selecció i el seguiment dels conductors es realitza amb rigorositat.
C	<ul style="list-style-type: none"> • El desenvolupament de les TIC ha estat el germen d'importants canvis, amb grans efectes sobre la situació competitiva de les empreses de serveis. No només com a canal, sinó com a recurs clau en el desenvolupament de l'activitat diària de la pròpia empresa, en la manera de gestionar els processos, en la manera de generar la seva proposició de valor, etc.
Recomanacions	<ul style="list-style-type: none"> • Analitzi, identifiqui, descobreixi les capacitats presents a la seva empresa, poden ser una font d'innovació molt potent i moltes vegades desaprofitada. Quins són els recursos tecnològics de què disposa la seva empresa? Roman atent als avenços tecnològics que s'esdevenen? Sap que pot aprofitar-se de noves eines i aplicacions per millorar la seva gestió interna, fins i tot l'eficiència en el desenvolupament de la seva activitat? • S'ha fixat com altres sectors <i>offline</i> tradicionals de serveis s'han «virtualitzat»? Un clar exemple n'és «Bodaclick», una plataforma <i>online</i> que permet gestionar i contractar «tot allò que necessites per al teu casament». De la mateixa manera que el cas de Drivania, el seu model es basa en el desenvolupament d'una plataforma <i>online</i> recolzada per un <i>software</i> que permet gestionar tots els aspectes relacionats amb l'organització d'un casament, com l'elecció de la música, la gestió de la llista de bodes, la compra del vestit de núvia, etc.

GUASCOR

El motor de l'energia sostenible



Col·laborar a nivell públic i privat

1. Resum d'aspectes destacats

Existeixen prop de 2 mil milions de persones al món sense accés a l'energia. Històric fabricant de motors de vaixell, Guascor es plantejà l'any 2000 com participar en aquest mercat potencial i ho va fer transformant el seu producte tradicional (el motor de vaixell) en una microunitat de generació energètica, robusta i transportable, a través del cabinat del motor en un contenidor amb sistema de refrigeració, lubricació, alimentació de combustible, quadre de control de potència i ventilació.

A partir de l'experiència de Guascor amb els motors cabinats i des d'una concepció àmplia de la col·laboració pública i privada com a mecanisme de competitivitat empresarial i territorial, el Grup compta a dia d'avui amb una àmplia cartera de tecnologies renovables adaptables en funció dels recursos disponibles i necessitats de cada zona o regió, desenvolupant múltiples projectes energètics on es combinen els resultats econòmics per a l'empresa amb la generació d'oportunitats per a la població que habita cada regió o territori.

2. Dades bàsiques

NOM	Grupo Guascor
SECTOR	Energètic
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	El Grup Guascor ofereix solucions integrals als més importants sectors energètics. Entre les seves diverses activitats s'inclouen la fabricació i operació de motors per a generació d'electricitat en zones aïllades i per a aplicacions mediambientals i l'operació de plantes pròpies de generació elèctrica a Espanya i al Brasil. Així mateix, el grup desenvolupa també activitats en el camp de l'energia eòlica, solar i de biomassa.
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Abasteix d'electricitat a més de 5.000.000 de famílies anualment a tot el món. • Compta amb delegacions i distribuïdors en més de 40 països. • Els seus ingressos totals consolidats són superiors als 300 milions d'euros. • Compta amb 1.300 treballadors. • 200 MW instal·lats en zones aïllades de l'Amazònia (Brasil).
PÀGINA WEB	www.guascor.com
LOCALITZACIÓ	Seu al País Basc.



3. Descripció del model de negoci

Dins de la seva estratègia global en el sector energètic, i sota la filosofia de considerar permanentment la col·laboració sector públic-sector privat com a una oportunitat per al reforç de la seva competitivitat, un dels projectes més destacats de Guascor (generació d'electricitat en zones aïllades, com l'Amazònia del Brasil per a un total de 1'5 milions de persones) se centra en el disseny, la **fabricació i el manteniment de grups «cabinats» o «contenedoritzats» autònoms per a la generació elèctrica a zones aïllades o deficientment connectades a la xarxa elèctrica.** En definitiva, **una nova solució d'energia barata i fiable per a zones aïllades del món.**

El client directe de Guascor en aquesta activitat és principalment el distribuïdor de l'energia elèctrica, encara que també es troben entre els clients potencials **ens institucionals, com governs o agències multilaterals.**

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Producte adaptat (motor cabinat) a zones aïllades: rapidesa de la instal·lació, obra civil innecessària, accés a llocs aïllats, mobilitat, autonomia (robustesa en entorns agressius) modulable • Coneixement de condicions i necessitats de zones aïllades • Compromís ambiental i social amb les zones on s'implanten els seus productes • Servei d'assistència tècnica (SCAT) que assegura la disponibilitat de les peces de recanvi i manteniment 	<ul style="list-style-type: none"> • Aliances publico-privades amb governs locals i organismes multilaterals per al desenvolupament de programes per uniformitzar l'accés a l'ús d'energia elèctrica <p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar, fabricar i operar motors • Transformar el motor en una solució energètica flexible, adaptada i robusta • Contribuir al desenvolupament econòmic i social de les zones • Investigar i desenvolupar noves microsolucions energètiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Disseny i implantació de solucions microenergètiques híbrides amb qualitat, confiabilitat i de manera rendible per a l'accés a l'electricitat de comunitats i zones energèticament aïllades i de difícil accés, per a aplicacions múltiples (enllumenat públic, bombeig d'aigua, subministrament domèstic, subministrament a petites plantes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formació de persones de la zona com a futurs usuaris de la solució energètica • Aportació de recomanacions de política social i desenvolupament endògen de la zona <p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacte directe amb clients finançadors de projectes • Xarxa de distribuïdors formats i homologats (personal local) per al manteniment i servei tècnic 24x365 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients finals / usuaris: ciutadans, petits empresaris o responsables de centres educatius, sanitaris, etc. • Clients finançadors: empreses distribuïdors d'energia; governs del país o regió de destí; governs de països donants; fundacions d'empreses privades o filantrops; ONG de certa mida; organismes multilaterals (Banc Mundial, OMS...)
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversió addicional en la infraestructura: suport a projectes de desenvolupament regional, formació de tècnics a la zona, personal homologat disponible 24x365 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contractes de llarga durada amb distribuïdors d'electricitat, governs, etc. 		

4. Anàlisi del model de negoci

A	<ul style="list-style-type: none"> • El model de negoci de Guascor en zones aïllades destaca per l'enfocament social de la seva estratègia empresarial i per ser part de la seva aposta per la col·laboració sector públic-sector privat per al creixement. • A través d'acords a llarg termini amb governs nacionals i regionals de diferents països ha estès internacionalment un concepte, el dels motors cabinats com a solució energètica robusta, i una manera de fer negocis generant impactes socials positius. • Partint del coneixement de les necessitats de la població d'una regió, Guascor dissenya, negocia i estableix aliances publicoprivades amb governs locals i organismes multilaterals per al desenvolupament de programes enfocats a satisfer aquestes necessitats, contribuint al desenvolupament econòmic i social de les zones.
B	<p>Per construir aquest MdN de col·laboració sector públic-sector privat, Guascor parteix de l'encaix de dues de les peces fonamentals del seu MdN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Què»: Guascor desenvolupa una nova proposta de valor, creant un producte innovador i adaptat a les necessitats dels futurs clients, a partir del que històricament Guascor sap fer bé (motors de vaixell). El suport diferencial de la proposició única de valor de Guascor és fonamentalment dominar el món del motor, i a partir d'aquí entrar en el món de l'energia com a oportunitat. • «Qui»: què és el que el món demanda en matèria d'energia? A partir d'aquesta pregunta, Guascor detecta la demanda real de solucions energètiques adaptades, tant per part de poblacions de zones remotes com dels governs d'aquestes regions. A través d'aquest plantejament Guascor ha reinventat els seus clients.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Sigui conscient que els governs constitueixen un agent de primer ordre en qualsevol projecte empresarial. Com a empresa, aprenqui a generar projectes compartits amb els agents públics, i no només tolerats, implicant a aquests agents des de l'inici dels projectes. • Deixi de mirar cap a dins i miri cap a fora. Aposti per nous enfocaments per respondre els reptes que l'economia d'avui -i sobretot la de demà- exigeix. Reptes que obliguen a abordar solucions i oportunitats de manera multiagent i multidisciplinar, basades en col·laboracions i complicitats publicoprivades, amb vocació a llarg termini i de sostenibilitat econòmica, social i ambiental per a la regió i els seus habitants. • Identifiqui les múltiples oportunitats que existeixen per a governs, empreses i altres institucions de treballar junts de manera constructiva (R+D, innovació, tecnologia, infraestructures, accés a finançament, atracció de talent, etc.) per al desenvolupament econòmic i social de la regió en què s'ubiquen.

DANISCO

Clients com a font d'inspiració



First you add knowledge...

Obrir-se a l'aportació d'altres

1. Resum d'aspectes destacats

Els orígens de Danisco es troben al 1872. A dia d'avui, aquest grup danès es posiciona com **un dels líders mundials en producció d'ingredients alimentaris i altres productes de base biotecnològica**. El seu principal objectiu és aportar solucions funcionals, econòmiques i sostenibles als seus clients.

2. Dades bàsiques

NOM	Danisco Ltd
SECTOR	Fabricació d'ingredients i additius, enzims i altres productes de base biològica per a la indústria alimentària i altres indústries
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Fabricant líder internacional en solucions (tant productes de base biològica com solucions tecnològiques) per a la indústria alimentària i altres indústries
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Més de 6.800 treballadors • Presència a 46 països • Facturació de més de 1.800 milions d'euros
PÀGINA WEB	www.danisco.com www.genencor.com
LOCALITZACIÓ	Copenhaguen, Dinamarca



3. Descripció del model de negoci

Danisco treballa en la indústria alimentària principalment, encara que també ofereixen productes dedicats a altres processos en altres indústries (nutrició animal, tèxtil, neteja...) i es relaciona en el dia a dia amb infinitat d'agents. Per aquesta raó, entén la **innovació oberta com a l'estreta col·laboració amb agents externs, que poden aportar inputs fonamentals per a la millora dels seus productes.**

Des d'una permanent mirada cap a l'exterior de l'organització, **Danisco obre les fronteres i portes de la seva empresa per capturar coneixement, recursos i capacitats externes** que reforcin els seus processos interns d'R+D+i, desenvolupant mecanismes de **col·laboració sistemàtica amb agents externs.**

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Organització enfocada a l'exterior • Capacitats i competències (metges, científics, etc.) i instal·lacions per a la R+D+i • Persones inquietes, amb certa autonomia, capaces de respondre als estímuls i inputs externs amb agilitat i rapidesa • Capacitats en química, bioquímica i biotecnologia, així com en disciplines <i>soft</i> (comunicació, antropologia...) • Instal·lacions productives (8 en tot el món) • Tecnologia punta (pròpia i de tercers) 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients i consumidors • Treballadors • Aliats no tradicionals (com cuiners per exemple) • Entorn científic • Altres: ONG 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingredients i additius alimentaris, enzims i altres productes de base biològica • Col·laboració estreta i implicació del client en la millora dels seus productes/ processos a través del desenvolupament cooperatiu de noves solucions 	<ul style="list-style-type: none"> • Col·laboració permanent amb socis o aliats (més enllà de la relació tradicional «client-proveïdor») 	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria alimentària i altres indústries (nutrició animal, farmacèutica, tèxtil, neteja...) • Clients a nivell nacional i internacional
<p>Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar els inputs externs i relacions de col·laboració • Coordinar R+D+i • Gestionar la propietat intel·lectual • Gestionar persones (motivació i incentius) • Coordinar internacionalment • Millora contínua a favor de la qualitat i sostenibilitat 			<p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda directa • Internet: com a reposador d'idees 	
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversió en R+D: aprox. 7% de la seva facturació 			<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda de llicències i patents no utilitzades 	



4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'element diferencial del MdN de Danisco es basa en el desenvolupament d'estretes col·laboracions amb agents del seu entorn (clients, proveïdors, agents científicotecnològics i altres) com a font d'innovació i coneixement amb el principal objectiu de seguir desenvolupant nous productes i solucions que responguin a necessitats no cobertes de manera contínua. • Per a això, consideren de vital importància mantenir els ulls ben oberts al que passa al seu voltant, identificant necessitats no cobertes i «caçant» oportunitats. Però no obliden l'interior de la pròpia empresa, d'on poden sorgir noves idees i oportunitats, i on es desenvolupa i gestiona el procés d'innovació. Així Danisco, posseeix un comitè específic dedicat a la coordinació de la innovació tant interna com externa, i s'ha posat en marxa el projecte «Danisco innovate», en què tots els seus empleats participen en l'aportació d'idees innovadores.
<p>B</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Elements de suport</p>	<p>Apostar per aquest MdN d'empresa oberta ha portat Danisco a dissenyar amb especial atenció algunes peces clau del seu MdN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Què»: la proposició de valor de Danisco és construïda i millorada mitjançant la participació de diferents agents externs en la millora dels seus productes/processos a través del desenvolupament cooperatiu de noves solucions. Els agents externs (clients, proveïdors, agents científicotecnològics) s'impliquen i participen des del començament del procés de generació de la idea per a un possible nou producte. • «Qui» i «Quant»: la col·laboració permanent amb l'exterior promou la creació de plataformes <i>online</i> per a la recollida d'idees i la interacció permanent, i afavoreix l'aparició de noves fonts d'ingressos (via llicències, <i>spin-offs</i>, etc.).
<p>C</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Recomanacions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No es confongui: la innovació oberta és d'anada i tornada. Una empresa oberta permet l'entrada de noves idees i tecnologies (procedents de clients, proveïdors, agents científicotecnològics, plataformes d'experts en Internet, etc.) per a incorporar-les al seu procés intern d'innovació, però també ha de permetre que les idees i tecnologies infrautilitzades per la empresa es posin a disposició d'altres agents (a través de llicències, <i>spin-offs</i>, <i>joint-ventures</i>, etc.). • El seu MdN és clau per a la innovació oberta. Mantingui els ulls ben oberts i busqui al voltant de la seva organització noves idees i tecnologies que encaixin en el seu MdN. El coneixement, avui més que mai, està dispers. I no oblidis treure fora de l'organització aquelles que no concordin amb aquest MdN. • Experimenti amb la innovació oberta i entengui-la com al mecanisme més rendible per innovar: ajuda a reduir costos, accelera el temps de desenvolupament de nous productes i pot ajudar a crear noves fonts d'ingressos. Assumeixi que totes les persones intel·ligents no treballen per a vostè.

D. Centrats en el «QUANT»

Dins de l'anàlisi de MdN de referència internacional, ens centrem en aquells on l'element més **destacable s'associa amb els costos i ingressos associats**, és a dir, amb el «Quant». Si desitgèssim realitzar una primera aproximació a aquest element en la nostra empresa, podríem fer-nos **preguntes com**: tenim clar com guanyem diners? Està equilibrada la nostra estructura de costos? Són predictibles els nostres costos?, etc. Per mirar de detectar noves fonts d'augment d'ingressos/reducció de costos o millorar la nostra situació actual, a continuació es detallen una sèrie de **nous conceptes i lògiques**, que il·lustrarem a través dels exemples mencionats més avall.

Element del model de negoci	Explicació detallada del concepte empresarial a ressaltar
<p>Ingressos i costos (QUANT)</p>   	<p>Dissenyar noves lògiques financeres: el disseny de noves lògiques financeres pot suposar des de vendre un bé, a llogar-lo o oferir-lo sota fórmules de <i>leasing</i> o <i>renting</i>.</p> <p>Inicialment hem d'identificar quins són els nostres fluxos i lògiques d'ingressos actualment. És a dir, quins són els nostres fluxos d'ingressos, o dit d'una altra manera, com guanyem diners. A partir d'aquest punt, toca preguntar-nos si podem usar els nostres actius d'una altra manera, identificant diferents maneres (lògiques d'ingrés) per generar ingressos o valor (no monetari), com per exemple, pagament en quotes, llicències, pagament-per-ús, benefici compartit (bons), cobrament per cessió de canals o espais, subhasta, preu amb pèrdua inicial, etc. Destaquen exemples procedents d'Internet com Google (amb AdWords), Apple (amb iTunes) o InnoCentive (mercat de compravenda d'idees innovadores).</p>
	<p>Construir des del baix cost: la filosofia de baix cost o <i>low cost</i> no suposa únicament fabricació de productes a cost reduït i la seva venda a preu baix. Suposa introduir la innovació en tot el procés productiu de manera que s'aconsegueixin costos d'operació baixos o menors que els de la competència i una oferta de preus baixos als clients, amb nivells de qualitat suficients en productes/serveis. Per apostar per una filosofia <i>low cost</i> hem de plantejar-nos quins atributs/característiques dels nostres productes podem eliminar, quins podem reduir i, a canvi, quins podem augmentar o incorporar per diferenciar-nos dels competidors. Les aerolínies low cost o les botigues de roba de marca <i>online</i> com Privalia són exemples que han trobat clients disposats a pagar menys a canvi d'una oferta ajustada.</p>
	<p>Rendibilitzar allò gratuït: com a part de les noves lògiques d'ingressos destaca aquella que utilitza productes o serveis gratuïts per atraure els consumidors. Es denominen «models <i>freemium</i>», per combinar serveis gratuïts amb altres de caràcter prèmium o exclusius.</p> <p>La lògica consisteix en una oferta de productes/serveis gratuïts a nivell bàsic (normalment es tracta de productes/serveis en una versió bàsica les característiques o funcionalitats dels quals estan limitades o són reduïdes), mentre en paral·lel establim diferents sistemes o modalitats de pagament per aqelles funcionalitats o atributs més avançats o especials. Podríem oferir una part dels nostres productes/serveis de manera gratuïta i cobrar per la resta? Quants clients de pagament (i a quina tarifa) necessitaríem per ser rendibles?</p> <p>Exemples com Spotify amb la música o Oonair amb el vídeo són «models <i>freemium</i>».</p>

InnoCentive
Comercialitzant innovació **INNOCENTIVE®**

Dissenyar noves
lògiques financeres

1. Resum d'aspectes destacats

InnoCentive, empresa creada al 2001, es caracteritza per actuar com a **plataforma d'innovació oberta** la principal funcionalitat de la qual és afegir i connectar «empreses» i «científics».

Les empreses **utilitzen la plataforma per buscar solució als seus reptes**, utilitzant l'àmplia comunitat de «científics» registrats a la mateixa.

Els tipus de reptes que les empreses plantegen varien des del nivell de les idees, als conceptes, prototips, i fins i tot de productes-serveis que es poden comercialitzar. En funció del tipus de repte plantejat varia tant la quantitat econòmica ofertes per la solució com la quantitat econòmica per la gestió dels drets de propietat intel·lectual.

2. Dades bàsiques

NOM	InnoCentive
SECTOR	Tecnologies de la informació al servei de la innovació
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	Promoure la connexió entre les organitzacions que desitgen resoldre els seus reptes d'innovació a través d'una comunitat externa i internacional d'investigadors.
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • 160.000 científics registrats • Els premis per repte resolt tenen un valor mig de 30.000 dòlars • Segons diferents anàlisis realitzades, la reducció mitja de temps de resolució d'un problema passa de 6-24 mesos (internament en l'empresa) a 3-4 dies (a través d'InnoCentive) en un 30% dels casos.
PÀGINA WEB	http://www.innocentive.com
LOCALITZACIÓ	Seu a Boston



3. Descripció del model de negoci

Les plataformes per captar talent extern són una figura força recent en el món de la innovació. En essència, es tracta d'entorns en què milers de persones i professionals poden donar-se d'alta, acreditar-se com a agents disposats a resoldre reptes, mentre per un altre costat hi ha les empreses que plantegen aquests reptes i es posicionen com a demandants de solucions.

Recursos clau <ul style="list-style-type: none"> • Disposició d'àmplia base de científics 	Aliances <ul style="list-style-type: none"> • Gestió de la plataforma • Adquisició de companyies demandants de solucions i científics amb capacitat de resolució 	Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Promoure la connexió entre científics (cerca d'oportunitats de recerca) i empreses en cerca de solucions d'innovació • Permetre accedir a una àmplia xarxa de científics 	Relacions amb clients <ul style="list-style-type: none"> • Perfils professionals accessibles a través de la pàgina web 	Segments de clients <ul style="list-style-type: none"> • Companyies, que demanden solucionar els seus reptes científics i/o d'innovació • Científics, que desitgen solucionar els reptes científics i/o d'innovació que plantegen les empreses
	Activitats clau <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la base d'empreses i científics • Mantenir la plataforma tecnològica • Gestionar aspectes relatius a la propietat intel·lectual de les solucions 		Canals <ul style="list-style-type: none"> • Pàgina web 	
Principals costos <ul style="list-style-type: none"> • Gestió de la plataforma • Adquisició de companyies demandants de solucions i científics amb capacitat de resolució 			Principals fonts d'ingressos <ul style="list-style-type: none"> • Cobrament de quotes a les companyies per la publicació de les seves necessitats • Cobrament de comissions en els «premis» que les companyies ofereixen per la resolució dels seus problemes 	



4. Anàlisi del model de negoci

A	<ul style="list-style-type: none"> • L'activitat de connexió que InnoCentive desenvolupa fonamenta la generació d'ingressos en la reducció de costos que suposa per a l'empresa la cerca d'una solució a través de capacitats externes i la facilitat de cerca d'oportunitats de recerca/col·laboració per als investigadors. • A partir de la combinació de les necessitats de la xarxa de científics i les empreses, InnoCentive ha elaborat un MdN basant-se en una lògica financera de cobrament de quotes i comissions, avantajoses per ambdós col·lectius. • Addicionalment, «donant la volta» al plantejament d'InnoCentive, endegat fonamentalment des de la demanda de solucions a diferents reptes/necessitats, la companyia disposa d'ingressos complementaris, a través de la promoció de l'oferta de tecnologia ja desenvolupada pels científics que busquen explotar-la de manera rendible.
B	<p>Per a reforçar la seva aposta, InnoCentive alinea diferents elements del seu model de negoci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manté una plataforma tecnològica que permet tant la interacció entre empreses i científics, com l'accés a una àmplia base de dades de solucions i científics. • Gestiona de manera adequada els drets de propietat intel·lectual, i altres aspectes legals, propis del desenvolupament de solucions. • Garanteix que, en funció del tipus de repte, varia la quantitat del premi ofert per la solució.
C	<ul style="list-style-type: none"> • Tingui en compte que existeixen moltes de lògiques financeres: preu en base al cost, preu en base al valor percebut, preu fixat assumint una pèrdua inicial, cobrament per cessió del canal o per cessió d'espai físic per a publicitat, quotes d'abonats, pagament per ús, ingrés financer derivat del diner cobrat de clients i no pagat a proveïdors, llicència, etc. • Valori quina o quines de les lògiques financeres podrien ser utilitzades en el seu model de negoci actual. Per a això analitzi quin és el mecanisme de fixació de preu tradicional en el seu sector i quines altres alternatives es podrien valorar en funció del patró d'interacció que tingui amb els seus clients/rol que desenvolupen.
Recomanacions	

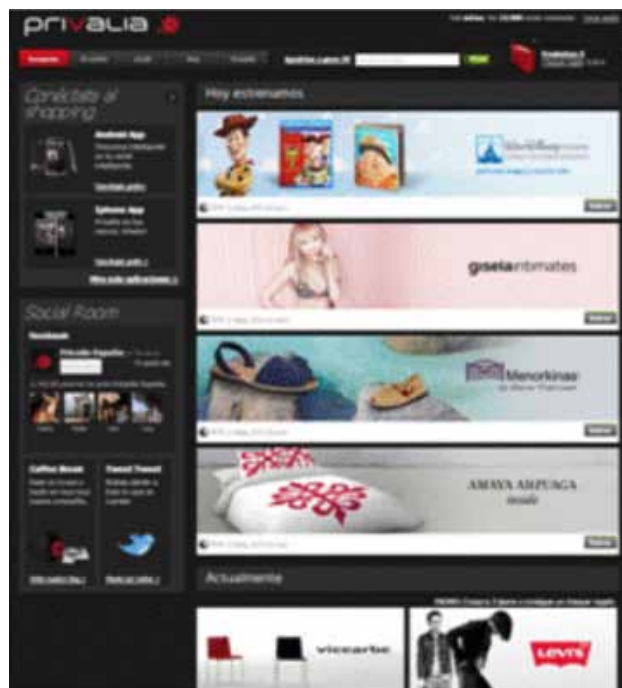
PRIVALIA
«Moda *low cost*»



**Construir
des del baix cost**

1. Resum d'aspectes destacats

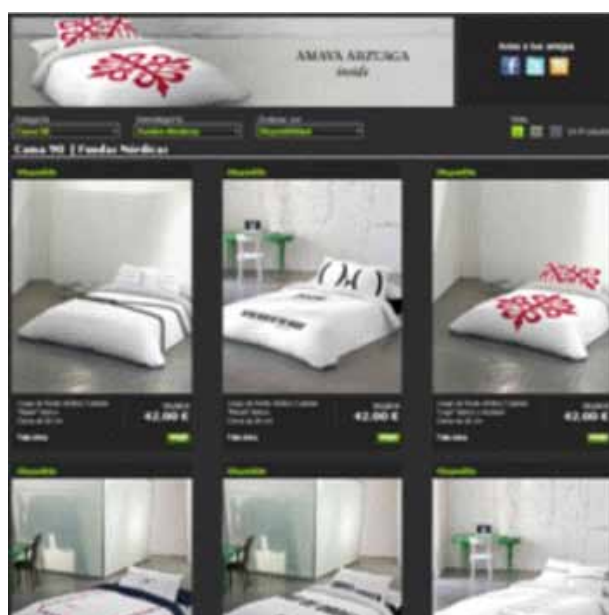
Fundada al 2006, Privalia es defineix com un **Club Privat online** que organitza, en exclusiva per als seus socis, vendes puntuals de productes de primeres marques amb descomptes de fins a un 70% en relació al preu de les botigues. A la pràctica, funciona com un **low cost del món de la moda: durant 3-5 dies ofereix descomptes exclusius d'entre el 30% i el 70% per als seus membres en un ampli catàleg d'articles** en moda i complements, esport, electrònica, llar, joguines, etc. L'únic requisit per fer-se'n soci és registrar-se (subscripció gratuïta) i donar una adreça de correu electrònic, ja que dies abans de cada venda s'avisava els membres del club via *e-mail*.





2. Dades bàsiques

NOM	Privalia venda directa S.L.
SECTOR	E-Commerce de Moda
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	<p>Plataforma de venda <i>online</i> a través de la qual s'organitzen vendes exclusives (només per a socis) i limitades (quant a estoc i duració de les campanyes –de 3 a 5 dies–) de productes de primeres marques, amb descomptes de fins a un 70% en relació al preu de les botigues.</p> <p>Després l'adquisició de l'alemanya Dress for less al 2011, Privalia ha entrat en el negoci de la venda <i>online</i> a preu complet trobant-se en plena evolució del seu MdN.</p>
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Venda a Espanya, Itàlia, Mèxic i el Brasil • Més de 6 milions de socis a tot el món • Al 2010: més de 8 milions d'articles venuts per valor de 168,4 milions d'euros (un 140% més que en l'exercici anterior) • Més del 50% dels seus guanys vénen de fora d'Espanya • Més d'un 70% dels compradors són dones i el 80% dels compradors són recurrents • Actualment dóna feina a aproximadament 660 persones a tot el món (140 en la seva seu a Barcelona)
PÀGINA WEB	www.privalia.com
LOCALITZACIÓ	<p>Seu al Poble Nou de Barcelona</p> <p>Oficines comercials a Milà, Mèxic DF i Sau Paulo</p>



3. Descripció del model de negoci

El model de negoci original de Privalia ha estat pioner al nostre entorn: reflecteix la construcció d'un negoci des d'un enfocament de baix cost, que obliga a plantejar-se com innovar en tota la cadena de valor. Ven el mateix que un *outlet* de marques però a través d'un canal diferent. En tenir els marges reduïts (els articles arriben al 70% de descompte), requereix d'una comunitat molt gran de compradors, per a la qual cosa s'inverteixen grans sumes en publicitat *online* i en el programa d'incentius (*per cada amic que portis i compri et descomptem 10 euros en la teva propera compra*).

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Base de dades de socis i clients • Estratègia de vendes push (oferta proactiva de campanyes limitades) • Relació permanent amb fabricants i distribuïdors • Programa d'incentius: sistema d'invitacions (incentius i nous descomptes a prescriptors) 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveïdors de marques de primer nivell a nivell local • Aliats i adquisicions locals per a l'accés a mercats objectiu (ex: Dress for less per al mercat del nord d'EUA) • Empreses de missatgeria i transport 	<ul style="list-style-type: none"> • Àmplia gamma d'articles de primeres marques amb grans descomptes de fins al 70%, entre ells articles de moda, calçat, complements, llar, etc. en un procés de compra còmode, simplificat i àgil: botiga accessible 24 x 7 des de qualsevol lloc i amb lliurament a domicili (15-20 dies) 	<ul style="list-style-type: none"> • Subscripció gratuïta • <i>News/letter</i> diari a socis • Accés al web actualitzat 24 x 7 • Contacte virtual continu a través de xarxes socials • El període i estoc limitat de les vendes genera en el client avidesa per comprar («abans que s'acabi») 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidors «emocionals» que compren per impuls i la taxa de devolució dels quals és baixa. Principalment dones joves, de 20 a 35 anys, de nivell social i econòmic mitjà o mitjà-alt, amb estudis, treballadores i usuàries intenses d'Internet, residents en els grans nuclis urbans d'Espanya, Itàlia, el Brasil i Mèxic
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importants estalvis en: <ul style="list-style-type: none"> - Ús del canal online (botiga virtual) - Absència d'infraestructures o estoc propi (adquisició a tercers) - Baixa inversió en personal (intermediaris/gestors) 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingressos per vendes 		



4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p> <p>Element diferencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La clau del model de negoci de Privalia radica en haver desenvolupat un model integral low cost, aconseguint importants estalvis en diferents fases de la seva cadena de valor i rendibilitzant un negoci on tradicionalment els marges són reduïts. <ul style="list-style-type: none"> – Utilitza el canal online per a la venda d'articles, aconseguint maximitzar la base de clients als quals es dirigeix i el volum de les seves vendes. – No disposa de botigues «físiques», magatzems o estoc propi (ho adquireix de tercers) el que suposa un estalvi substancial en infraestructures per a Privalia. – Actua com a intermediari entre les marques i el comprador final per la qual cosa la seva estructura és àgil, el que suposa també un estalvi important en costos de personal.
<p>B</p> <p>Elements de suport</p>	<p>Privalia, que ha fet del low cost un negoci molt rendible, suporta el seu MdN sobre unes claus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Què»: a més d'importants descomptes, ofereix al client una experiència de compra còmoda i senzilla, gràcies a què la seva botiga <i>online</i> és accessible des de qualsevol lloc i roman oberta 24 x 7. • En el «Com»: <ul style="list-style-type: none"> – Una gestió eficaç de les seves campanyes i de la logística de les comandes enviaments i devolucions. – Un <i>pool</i> de proveïdors de primeres marques locals a cada mercat objectiu que a través de Privalia poden donar sortida als seus excedents d'estoc, evitant a la vegada que la marca es dilueixi (guanyant en clients, proveïdors i Privalia mateix). – Una estratègia de vendes push, que genera en el consumidor l'impuls de comprar ja que la duració de les campanyes i els estocs són limitats. • «Qui»: <ul style="list-style-type: none"> – En la seva expansió es dirigeix a mercats on els consumidors són «emocionals» (compra per impuls, no tan racional) i la taxa de devolució és baixa (països llatins principalment). – Una acció comercial intensiva enfocada a captar clients i a fidelitzar-los (a través del programa d'incentius o el <i>newsletter</i> diari per exemple).
<p>C</p> <p>Recomanacions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recordi que un MdN low cost no només pretén estalviar en el canal, sinó que requereix analitzar totes les fases de la seva cadena de valor, identificant totes aquelles activitats en què és possible realitzar estalvis (tant en canals, com en personal, en infraestructures en serveis auxiliars que el client no valora etc.), traslladant part d'aquest estalvi al consumidor. • Fixi's en altres MdN low cost com les aerolínies: les tarifes ofertes són possibles gràcies a la coordinació de diferents elements del seu MdN. En el «Què» eliminen molts dels serveis tradicionals als passatgers, en el «Com» automatitzen i estandarditzen al màxim els seus processos i en el «Quant» generen noves fonts d'ingressos a través del cobrament als aeroports secundaris per l'establiment de l'aerolínia. • S'ha fixat com ha progressat en els últims anys el «comerç online» i com s'ha normalitzat la compra <i>online</i>? S'ha preguntat si podria adoptar el canal online per vendre els seus productes/serveis? Analitzi com pot aprofitar-se de les eines que Internet posa al seu abast. Pot incrementar la visibilitat del seu negoci i alhora tenir una relació més propera amb els seus clients, tot això a un baix cost, a través de noves eines de màrqueting <i>online</i>.

OONAIR
Del mòbil al web, gratis



**Rendibilitzar
allò gratuït**

1. Resum d'aspectes destacats

Oonair ha desenvolupat l'única plataforma existent que permet a les empreses gravar, transferir, emetre, compartir i publicar continguts (principalment vídeos) en directe o pregravats des d'un punt geogràfic qualsevol i sense més requeriments que un telèfon mòbil convencional. És un servei especialment pensat per a empreses que tenen personal treballant a peu de carrer i necessiten poder enviar amb facilitat vídeos a través de la connexió a Internet del mòbil. Entre altres coses, permet captar imatges a través del mòbil i publicar-les directament al web de l'empresa, alhora que s'emmagatzemen a la xarxa, gràcies al qual els continguts queden sempre disponibles des de qualsevol navegador.

Els arquitectes tècnics d'Inditex, per exemple, controlen amb l'aplicació d'Oonair les obres de remodelació de les seves 4.300 botigues, repartides pel món, des d'Arteixo (Galícia). Els responsables sobre el terreny envien un vídeo als arquitectes amb el qual vigilen l'evolució de les obres i, de pas, estalvien en desplaçaments i hotels. Altres companyies usuàries d'aquesta aplicació són l'agència EFE, la televisió pública catalana (TV3), Gas Natural Fenosa, Movistar o el grup Dragados.

2. Dades bàsiques

NOM	Oonair Mobile Technologies SL
SECTOR	Telecomunicacions
DESCRIPCIÓ DE L'ACTIVITAT	<p>Software que combina tecnologies de vídeo amb mobilitat amb l'emmagatzematge en xarxa (<i>cloud computing</i>), permetent a qualsevol usuari gravar, transferir, emetre, compartir i publicar continguts sense més requeriments que telèfons mòbils convencionals.</p> <p>Durant el 2011 Oonair pretén llançar el seu model <i>freemium</i>, combinant usuaris gratuïts (ús gratuït de l'aplicació però amb limitacions) amb els de pagament (amb serveis auxiliars de valor afegit, assistència 24 hores i sense limitacions d'ús).</p>
PRINCIPALS XIFRES	<ul style="list-style-type: none"> • Creada al 2010, preveu arribar al milió d'euros de facturació al 2011. • El principal mercat és l'espanyol (70% de facturació) encara que s'està expandint cap al Regne Unit (de la mà d'O2) i 9 països d'Amèrica Llatina (de la mà de Telefònica). • Preu aproximat de 20 euros per usuari al mes amb servei il·limitat. • Actualment disposen de 500 usuaris en 17 clients. Al 2011 pretén arribar a 255.000 usuaris.
PÀGINA WEB	http://www.oonair.com
LOCALITZACIÓ	Seu a Barcelona i oficines comercials a Madrid i Londres.



3. Descripció del model de negoci

Oonair ha desenvolupat una **aplicació única al mercat espanyol**, i ha **aconseguit diferenciar-se** de la poca competència existent (marques d'EUA com Qik) **gràcies a una millor qualitat i rapidesa en el servei i una gestió de continguts més potent**. Mentre que en un principi Oonair ha centrat el seu negoci en clients de pagament (mitjans de comunicació principalment), **durant aquest any 2011 Oonair ha llançat una versió gratuïta del seu servei**, amb l'objectiu d'arribar als 255.000 usuaris a finals d'any; 5.000 de pagament i un quart de milió gratuïts.

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia pròpia i diferencial per velocitat, qualitat i capacitat de transmissió i gestió de continguts i senzillesa en l'ús • Capacitat d'emmagatzematge en xarxa (<i>cloud computing</i>) • Integració multiplataforma (funciona en sistemes Android, Nokia, Windows Mobile i Blackberry) 	<ul style="list-style-type: none"> • Operadors (per a l'entrada a mercats objectiu): Telefónica, O2, Movistar, etc. • Fabricants de mòbils (ex. Nokia) per a promoció de l'aplicació 	<ul style="list-style-type: none"> • Servei pioner que permet capturar, transferir, publicar i emmagatzemar continguts multimèdia en directe o en diferit des d'un telèfon mòbil convencional, que permet en molts casos estalviar costos i recursos a les empreses • Qualitat, rapidesa, immediatesa i senzillesa en l'ús de l'aplicació i en l'accés als continguts • Modalitats adaptades a les necessitats del client: <ul style="list-style-type: none"> - Gratuïta (amb limitacions) - De pagament/prèmium: personalització del servei, sense límit d'enviament de continguts i amb suport les 24 hores 	<ul style="list-style-type: none"> • Campanyes conjuntes de la mà d'aliats (ex. campanya de promoció amb Nokia) • Relació directa i 24 h disponible per a l'usuari premium • Relació automatitzada amb usuaris gratuïts 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran base d'usuaris del servei gratuït: principalment usuaris particulars • Usuaris prèmium: principalment companyies com: <ul style="list-style-type: none"> - Mitjans de comunicació - Empreses de distribució, enginyeria i construcció. - Administracions públiques (forces de seguretat, i serveis d'emergència) - Companyies d'assegurances - Etc.
Activitats clau <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la base de clients en funció de la modalitat de pagament • Gestionar equilibradament els serveis a clients prèmium (suport 24 hores, assessorament, etc.) i a clients gratuïts • Desenvolupar i actualitzar la tecnologia • Promocionar l'aplicació entre grans empreses i usuaris privats 			Canals <ul style="list-style-type: none"> • Canals dels seus aliats • Pàgina web • Contacte directe amb usuaris prèmium 	
Principals costos <ul style="list-style-type: none"> • Cost marginal per prestació del servei a usuaris gratuïts 			Principals fonts d'ingressos <ul style="list-style-type: none"> • Els ingressos vénen dels clients de pagament, que paguen pel servei en base a una tarifa mensual per usuari 	

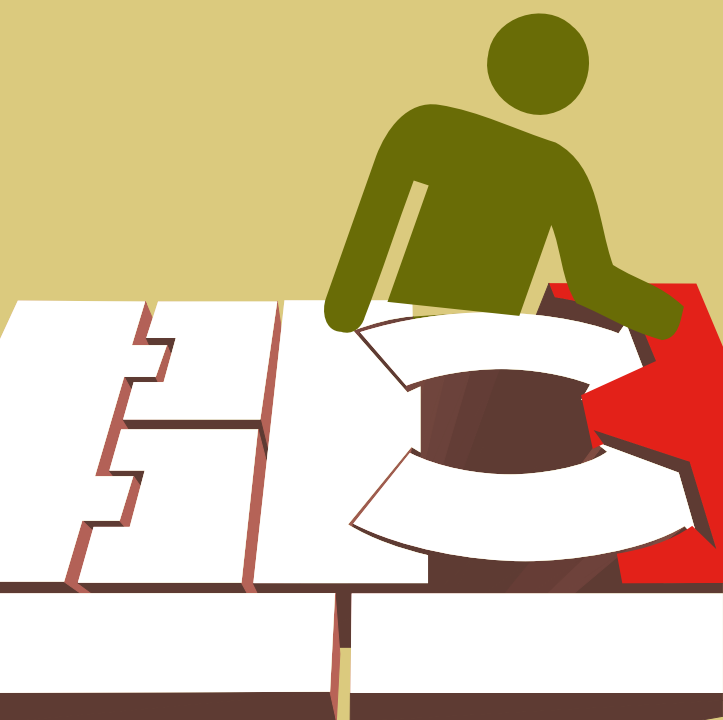
4. Anàlisi del model de negoci

<p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si bé en els seus inicis el servei era bàsicament de pagament, actualment Oonair està apostant per un MdN freemium que combina la prestació de serveis bàsics gratuïts (free-) amb la prestació de serveis prèmium de pagament, que aporten una sèrie de serveis complementaris de valor afegit i d'atributs per als quals el client està disposat a pagar. Aquests últims constitueixen la principal font d'ingressos de la companyia, sobre els quals se suporta el cost del servei gratuït. • Amb aquest model combinat, Oonair pretén incrementar exponencialment el nombre d'usuaris de la seva aplicació, utilitzant la modalitat gratuïta com a «ganxo» o reclam que els permeti accedir a nous clients de pagament.
<p>B</p>	<p>L'èxit del MdN <i>freemium</i> d'Oonair se sustenta sobre una sèrie de claus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Què»: una proposta de valor molt nova quant al servei que ofereix, que a més s'adapta a les demandes/necessitats dels clients a través de dues modalitats de serveis, la gratuïta o bàsica i la de pagament o prèmium. • «Com»: <ul style="list-style-type: none"> – Disposa d'una tecnologia pròpia i gairebé única al mercat, que ha revolucionat l'àmbit de l'enviament i la compartició de continguts a través d'Internet mòbil. – Desenvolupa aliances amb operadors de telefonia i fabricants de mòbils de talla mundial per «anar de la mà» en campanyes publicitàries i per accedir a altres mercats. – Gestiona de manera eficaç la seva cartera de clients, adaptant els serveis oferts a les necessitats de cadascun d'ells (modalitat bàsica vs. modalitat prèmium). Ofereix la modalitat gratuïta o bàsica com a reclam per a clients que tenen una baixa disponibilitat a pagar pel servei i la modalitat de pagament o prèmium per a aquells usuaris que valoren realment els serveis auxiliars oferts i estan disposats a pagar per aquests.
<p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingui en compte que en un món en què els productes i serveis s'estan digitalitzant, oferir part dels seus serveis o el seu producte principal de manera gratuïta pot ser una via per accedir a infinitat de nous clients; gràcies al boca-orella, a través de recomanacions, etc. Una vegada construïda la base de clients, ofereixi'ls altres serveis auxiliars de valor afegit o una versió millorada del seu producte a canvi d'un baix preu. S'ha parat a pensar alguna vegada si els que ara no són clients podrien convertir-s'hi si els oferís una part del seu producte/servei de manera gratuïta? • Consideri que un model freemium requereix una adequada gestió de l'equilibri entre usuaris gratuïts i de pagament per al qual resulta indispensable controlar 2 variables del «Quant». Per un costat la ràtio de «convertos» o nombre d'usuaris gratuïts que es passa a prèmium (s'estima que aprox. el 10%), i per un altre costat el cost marginal per donar servei als usuaris gratuïts. • Sàpiga que habitualment el model freemium va de la mà d'Internet, encara que també existeixen variants d'aquest tipus de MdN. Per exemple els distribuïdors de sistemes d'impressió; venen el seu producte principal (impressores) a un preu pel que reben poc o cap marge, que es recupera a través de la venda de la resta de productes auxiliars (cartutxos de tinta, tòners...). Un altre cas serien les fulles d'afaitar, els distribuïdors de les quals obtenen beneficis per la venda de productes accessoris com els recanvis, per exemple.

3

Guia d'ús del model de negoci

3.1. Guia d'ús del MdN en 10 passos

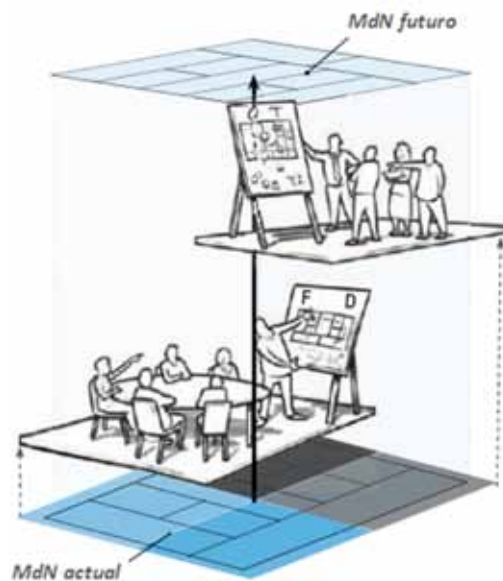


**Com puc analitzar i millorar el meu model de negoci?
Quins passos he de donar per utilitzar aquesta eina en la meua empresa?**

La voluntat d'ACC1Ó és la d'ajudar les empreses catalanes a **innovar en els seus models de negoci, oferint eines per analitzar, avaluar, millorar i gestionar les seves lògiques de creació de valor.**

S'ha dissenyat una **breu guia d'ús i aplicació del model de negoci i els conceptes tractats en aquesta guia.** Cadascun dels **10 passos** o accions planteja una sèrie de recomanacions per dur-los a terme, per ajudar la seva organització a evolucionar cap a MdN futurs millorats respecte als actuals:

1. **Dibuixi el seu MdN**
2. **Analitzi el seu MdN**
3. **Comparteixi el seu MdN**
4. **Compari el seu MdN en el temps**
5. **Competeixi amb el seu MdN**
6. **Reforci el seu MdN**
7. **Aprengui del MdN**
8. **Experimenti amb el seu MdN**
9. **Ajusti el seu MdN**
10. **Evolucioni en el temps el seu MdN**



En tot cas, desitgem recordar-li que, a més d'aquesta *Guia pràctica de models de negoci de referència*, existeixen altres eines per **ampliar coneixements i consells sobre estratègia empresarial**, que pot trobar al *Manual pràctic per al disseny i desenvolupament de l'estratègia*, d'ACC1Ó.

Així mateix, es poden **reforçar i complementar els continguts i eines d'aquesta guia amb la resta dels programes, jornades, publicacions i informació dissenyats per ACC1Ó** i accessibles en suport físic o *online* (www.acc10.cat) en matèria de reforç de competitivitat de les pimes catalanes.



3.1. GUIA D'ÚS DEL MdN EN 10 PASSOS

Per tant, si el model de negoci **constitueix una eina per representar de manera simplificada l'estratègia**, resulta també un instrument idoni per donar suport a la gestió empresarial. Podríem enumerar algunes de les seves principals utilitats, a través d'un **decàleg d'ús del model de negoci (MdN)**:

- 1. Dibuixi el seu MdN.** Faci-ho per a cada proposta de valor que la seva empresa trasllada al mercat. Per exemple, **un MdN per cadascun dels seus negocis**, o un MdN per al nou negoci cap al qual desitja diversificar.
 - Utilitzi paper i llapis.
 - Dibuixi el gràfic amb les 9 caixes i faci servir *post-it* per omplir-les.
 - Asseguri's d'haver entès el significat de cada caixa, rellegant les definicions d'aquesta guia i repassi alguns exemples d'empreses. Si encara així li resulta difícil completar alguna de les caixes, marki-ho i segueixi endavant amb la guia.

DIBUIX DEL MODEL DE NEGOCI DE SUNRISE HABITAT 2011

<p>Recursos clau</p> <p>Amb quins recursos clau compto per crear i oferir valor?</p> <p><i>Xarxa de contactes internacionals</i></p> <p><i>Patent tecnològica</i></p> <p><i>Equip de persones</i></p>	<p>Aliats</p> <p>Qui forma la meva xarxa d'aliats?</p> <p><i>Aliances de fabricació i construcció</i></p>	<p>Proposició de valor</p> <p>Quin valor (productes i serveis) desitjo crear i oferir als meus clients? Per què em van escollir?</p> <p><i>Solucions d'habitatge robustes, barates i de ràpid muntatge</i></p>	<p>Relació amb els clients</p> <p>Com em relaciono amb els meus clients?</p> <p><i>Presència permanent</i></p>	<p>Segments de clients</p> <p>Quins són els meus clients?</p> <p><i>Base de la piràmide (3r món)</i></p> <p><i>Governos</i></p>
<p>Activitats clau</p> <p>A través de quines activitats genero valor?</p> <p><i>Investigar i dissenyar</i></p> <p><i>Gestionar aliances i socis locals</i></p>		<p>Canals</p> <p>A través de quins canals arribo als meus clients?</p> <p><i>Socis locals</i></p>		
<p>Estructura de costos</p> <p>Quins costos suposa la meva activitat?</p> <p><i>Estalvi en transport, logística, manipulació...</i></p>			<p>Principals fonts d'ingressos</p> <p>Com genero ingressos? Com finanço l'activitat?</p> <p><i>Venda d'habitatges o de peces</i></p>	

2. Analitzi el seu MdN. Una vegada dibuixat el seu model de negoci mostra com estan connectats els diferents elements que formen part de l'estratègia de l'empresa (proposta de valor, recursos i activitats principals, clients i canals, etc.). Ens permet visualitzar com encaixen els uns amb els altres.

- Analitzi l'encaix i les relacions entre caixes: encaixen les peces del seu MdN? resulta coherent? falta alguna peça?
- Realitzi un DAFO global del model: on són les fortalezes del nostre model? En el què, en el com, en el qui, en el quant? I les febleses?

DAFO DEL MODEL DE NEGOCI DE SUNRISE HABITAT 2011

	Xarxa mundial de contactes		Presència permanent	Mercat potencial
	Fortaleza +		Fortaleza +	Oportunitat +
<p>Recursos clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patent del Sistema SUNRISE MF 100 (sistema lleuger, resistent, versàtil, net, de qualitat i fàcil de muntar) • Xarxa de socis internacionals en els mercats destí • Equip multidisciplinar amb capacitats en enginyeria, disseny i fabricació <p style="text-align: center;">Fortaleza +</p> <p style="text-align: center;">Avantatge tecnològic</p>	<p style="text-align: center;">Aliances +</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socis locals a cada mercat • Aliances per a la fabricació local (licències per a producció, cooperatives, etc.) • Aliances per a la construcció/ implementació <p style="text-align: center;">Activitats clau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar nous materials • Dissenyar conceptes d'habitatge funcionals • Desenvolupar aliances i accedir a clients en mercats objectius 	<p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solucions d'habitatge i construcció amb dissenys personalitzats, de qualitat a preus molt competitius i amb curts terminis d'execució i baixos costos de manteniment <p style="text-align: center;">Fortaleza +</p> <p style="text-align: center;">Presència local</p>	<p>Relacions amb clients +</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presència permanent i contacte directe • Solucions financeres adaptades <p>Canals</p> <ul style="list-style-type: none"> • Xarxa de socis locals en mercats objectius que actuen com a prescriptors comercials i coordinadors de projectes 	<p>Segments de clients +</p> <ul style="list-style-type: none"> • Base de la piràmide poblacional (aprox. 4.700 milions de persones) a través d'institucions i governs per a la construcció de: <ul style="list-style-type: none"> - Habitatges d'interès social - Habitatges d'emergència - Escoles - Hospitals - Centres socials <p style="text-align: center;">Amenaça</p> <p style="text-align: center;">Canvis de govern</p>
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estalvis en: <ul style="list-style-type: none"> - Fonaments - Costos de manipulació, personal i equipament per al seu muntatge - Transport, emmagatzematge i logística <p style="text-align: center;">Fortaleza +</p> <p style="text-align: center;">Eficiència en costos</p>		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingressos per la venda dels seus productes, solucions integrals d'habitatge o venda de peces. <p style="text-align: center;">Feblesa</p> <p style="text-align: center;">Marges baixos</p>		

3. Comparteixi el seu MdN. Ajudarà a fer que el seu *equip* visualitzi de manera senzilla i integral la lògica de la seva empresa i li permetrà crear un llenguatge comú amb el que resultarà més senzill analitzar la situació de la seva organització, de l'entorn, de la competència, etc. i consensuar les decisions a prendre.

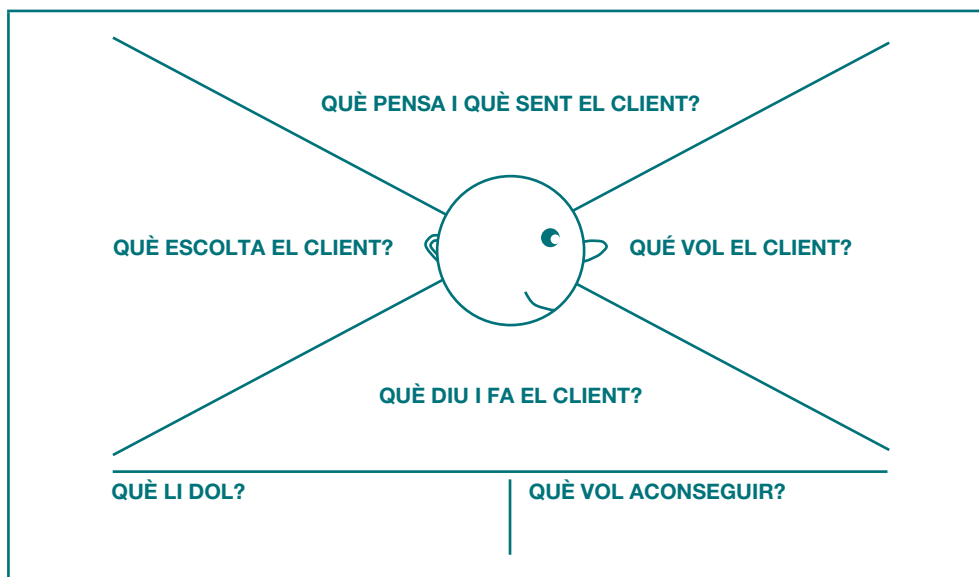
- Esculli un o més equips de persones de la seva organització. Impliqui d'altres persones en la reflexió sobre l'estratègia de l'organització.
- Dibuixi en mida pòster l'esquema de les 9 caixes.
- Entregui a cada membre les definicions del MdN i de cadascuna de les 9 caixes. Han de quedar clars el significat («essència») de cada caixa i les relacions entre elles. El MdN ens ajuda a generar un llenguatge compartit.
- Col·loqui el pòster sobre una taula o pengi'l a la paret. El MdN ens aporta una visió integral de l'organització.
- Usi *post-it* i retoladors per escriure i dibuixar, afavorint el pensament visual i creatiu.
- Construeixi el seu MdN actual, afavorint l'enteniment compartit de la situació actual.
- Aprengui a explicar i comunicar el seu model de negoci (caixa a caixa), com si fos una història.
- Dibuixi els MdN dels seus principals clients, proveïdors, etc. i analitzi els encaixos amb el seu.



4. Compari el seu MdN. Intenti adoptar diferents punts de vista davant del seu MdN: per exemple, la perspectiva dels seus **proveïdors i clients** (què diuen, què veuen, què pensen i senten sobre nosaltres...?). Pregunti i compari les diferents visions per extreure conclusions i millores al MdN.

QUÈ VEU EL CLIENT?	QUÈ ESCOLTA EL CLIENT?	QUÈ PENSA I QUÈ SENT EL CLIENT?
<ul style="list-style-type: none"> • Com és l'entorn en què es mou el client? • Qui envolta el client? • Qui són els seus amics? • A quin tipus d'oferta està exposat cada dia? • Quins problemes troba? 	<ul style="list-style-type: none"> • Què diuen els seus amics i familiars? • Qui influeix realment en ell? Com? • Quins mitjans de comunicació són més influents? 	<ul style="list-style-type: none"> • Què és realment important per a ell? • Què el motiva? Què l'emociona? Què el preocupa? • Quins són els seus somnis i aspiracions?
QUÈ DIU I FA EL CLIENT?	QUÈ LI DOL?	QUÈ VOL ACONSEGUIR?
<ul style="list-style-type: none"> • Quina és la seva actitud? • Què explica als altres? • Existeixen diferències entre allò que el client diu i allò que pensa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quines són les seves frustracions més grans? • Quins obstacles troba per assolir els seus objectius? • Quins riscos tem? 	<ul style="list-style-type: none"> • Què vol aconseguir realment? • Com mesura l'èxit? • Quines estratègies pot utilitzar per assolir els seus objectius?

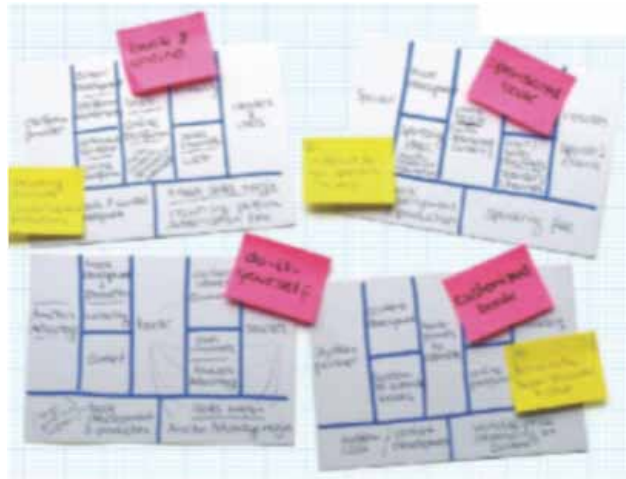
MAPA D'EMPATIA DEL CLIENT: PERSPECTIVA DEL CLIENT PER AL MdN



Nota: informació relacionada amb el *Manual pràctic per al disseny i desenvolupament de l'estratègia*, d'ACC1Ó.



5. Competeixi amb el seu MdN: Avanci un pas més, provant de representar el MdN dels seus **competidors**. Busqui on són les diferències i on les semblances. I preguntis:







- On són els punts febles i forts de cadascun dels meus principals competidors?
- Quin MdN resulta més coherent/complet? És el del líder del sector o no?
- Quin MdN posseeixen els nous competidors que s'han incorporat recentment al sector? Quines peces són diferents en els seus MdN?
- En quines peces es diferencia el nostre MdN dels de la competència?
- Resultaria fàcil que algú imités el nostre MdN? Quines peces he d'ajustar per «blindar» el meu MdN?

6. Reforci el seu MdN: miri d'estar atent i entendre els **canvis** que es produeixen en el seu entorn (**tendències** regulatòries, tecnològiques, socioeconòmiques, macroeconòmiques, etc.).

- Identifiqui en el seu MdN quines peces es veurien afectades i quines serien les respostes per ajustar i renovar la seva «maquinària» de creació de valor a curt, mitjà i llarg termini. Com impactaran aquestes tendències i canvis sobre cadascuna de les peces del seu MdN?

7. Aprenem del MdN: conegui empreses **de referència** del seu sector o d'altres sectors, encara que no siguin propers al seu. Com han innovat en el què, en el com, en el qui o en el quant? Provi de dibuixar i comprendre els seus MdN. Encaixen les peces de manera coherent? Què fa a aquesta empresa una «organització d'èxit o referència»? Podem aprendre alguna cosa del seu MdN?

- Per ara, en aquesta guia s'incorporen 18 exemples de MdN de referència d'empreses de sectors diversos, que han innovat en els seus MdN en els conceptes indicats a sota.

Com	Què	Quin
<ul style="list-style-type: none"> • Teixir aliances • Col·laborar a nivell públic-privat • Aprofitar l'ús de les TIC • Obrir-se a l'aportació d'altres 	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar solucions integrals • Generar experiències • Incorporar serveis • Incorporar disseny • Incorporar coneixement • Apostar per la sostenibilitat 	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar nínxols no coberts • Integrar canals • Aprofitar discontinuïtats • Aprofitar les xarxes socials • Arribar a la base de la piràmide 
Quant		
<ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar noves lògiques financeres • Construir des del baix cost • Rendibilitzar allò gratuït 		

8. Experimenti amb el seu MdN. El model de negoci connecta de manera natural la formulació i la implantació de l'estratègia, ja que és un reflex o projecció de l'estratègia.

- Revisi anàlisis anteriors (**clients, proveïdors, competidors**, etc.) i provi de modificar el contingut de cadascuna de les caixes: quines peces podríem canviar? Per què hauríem de canviar-les? Quines conseqüències tindria?
- Revisi allò après d'altres MdN d'empreses **de referència** en altres sectors. Quins elements podríem incorporar per reforçar el què, el qui, el com o el quant?
- Pregunti's, quina combinació de peces s'**ajusta millor als nostres objectius com a empresa?** I quins costos i riscos assumiríem amb aquesta combinació? Quina sembla més robusta o resistent a ser imitada per la nostra competència?

«Si ells fan...»



9. Ajusti el seu MdN. L'estratègia suposa la constant presa de decisions i la realització de tries. El model de negoci permet reflectir i concretar aquestes tries. «Jugui» amb el seu MdN combinant i recombinant les seves peces i recursos de manera creativa i senzilla (i gratuïta!).

«I si provem de...?»

- Revisi cada peça per separat i el model de manera **integral**.
- Generi i discuteixi **noves idees i models**, jugant a pensar «què passaria si...?».
- Apliqui l'«**esquema de quatre accions**» (eliminar, reduir, incrementar o crear) sobre el MdN o sobre cada peça del model, mirant d'innovar gradualment.

ESQUEMA DE LES 4 ACCIONS APLICAT AL MdN DE SUNRISE HABITAT

Recursos clau	Aliances	Proposta de valor	Relacions amb clients	Segments de clients
<ul style="list-style-type: none"> • Patent del Sistema SUNRISE MF 100 (sistema lleuger, resistent, versàtil, net, de qualitat i fàcil de muntar) • Xarxa de socis internacionals en els mercats destí • Equip multidisciplinar amb capacitats en enginyeria, disseny i fabricació 	<ul style="list-style-type: none"> • Socis locals a cada mercat • Aliances per a la fabricació local (licències per a producció cooperatives, etc.) • Aliances per a la construcció/ implementació 	<ul style="list-style-type: none"> • Solucions d'habitatge i construcció amb dissenys personalitzats, de qualitat a preus molt competitius i amb curts terminis d'execució i baixos costos de manteniment 	<ul style="list-style-type: none"> • Presència permanent i contacte directe • Solucions financeres adaptades 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de la piràmide poblacional (aprox. 4.700 milions de persones) a través d'institucions i governs per a la construcció de: <ul style="list-style-type: none"> - Habitatsges d'interès social - Habitatsges d'emergència - Escoles - Hospitals - Centres socials
<p>Principals costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estalvis en: <ul style="list-style-type: none"> - Fonaments - Costos de manipulació, personal i equipament per al seu muntatge - Transport, emmagatzematge i logística 		<p>Principals fonts d'ingressos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingressos per la venda dels seus productes, solucions integrals d'habitatge o venda de peces. 		

ELIMINAR

- Eliminar algun dels productes més complexos de la cartera (ex.: hospitals).

REDUIR

- Reduir la cartera de clients públics (per inestabilitat d'eleccions i canvis de govern).

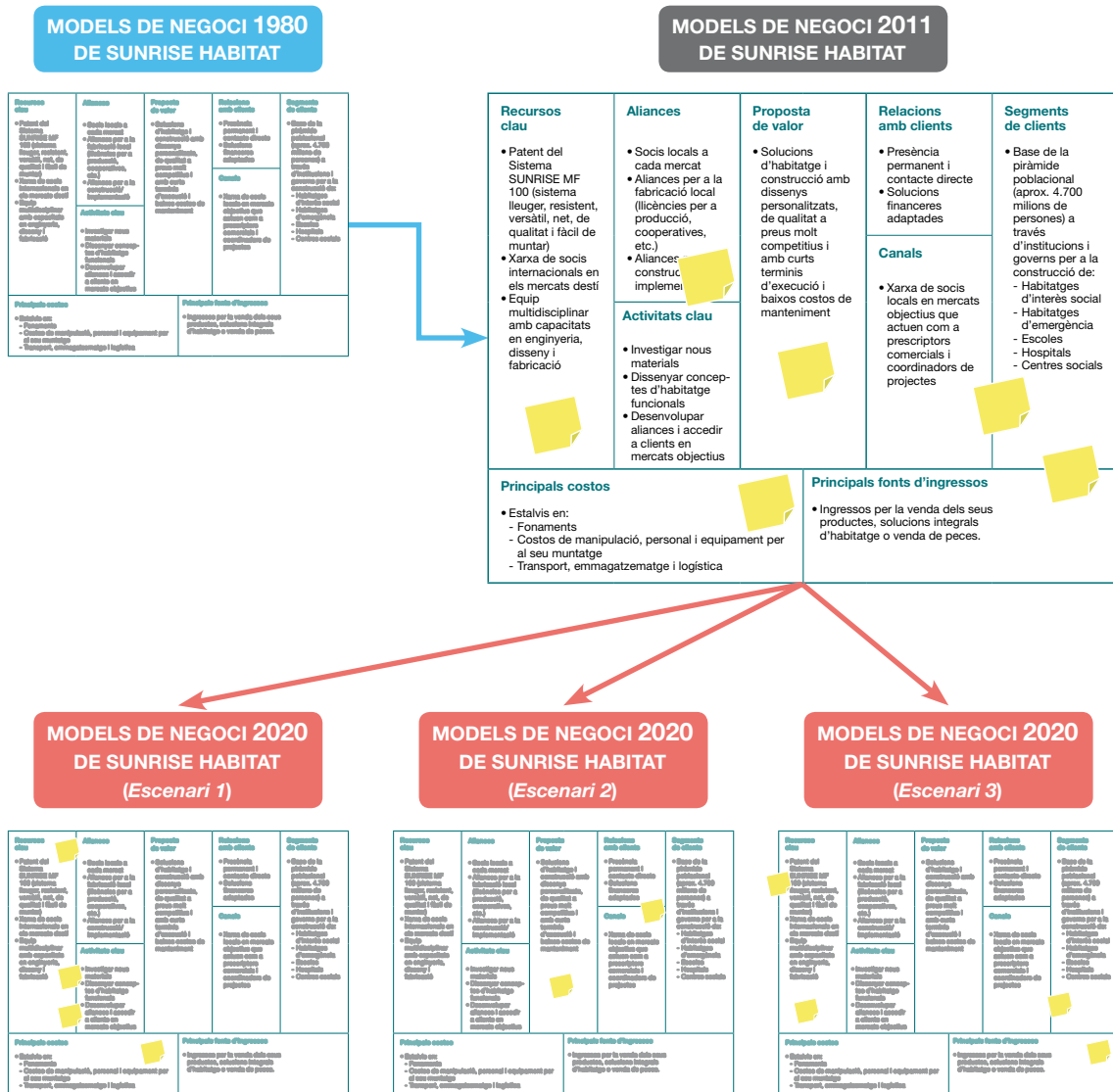
CREAR

- Crear cooperatives per als treballadors (fabricació, construcció, etc.) de cada zona.
- Crear solucions financeres per als compradors d'habitatge.

AUGMENTAR

- Augmentar cartera de clients no públics (ONG, organismes supranacionals... ex. ONU).

10. Evolucioni el seu MdN en el temps. El MdN ens ofereix una visió estàtica de la nostra estratègia, una «foto fixa». Provi a comparar el seu MdN passat amb l'actual o amb el futur. Com ha evolucionat el seu MdN? S'ha ressentit la coherència del nostre MdN amb les decisions preses? Quin seria el nostre MdN desitjat? Podem visualitzar diferents escenaris de futur per al nostre MdN?

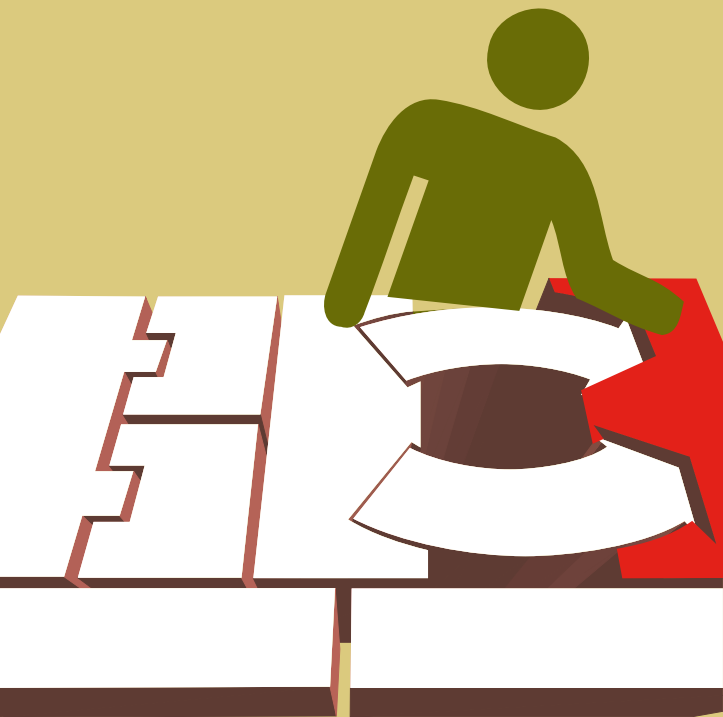


4

Bibliografia

4.1. Llibres

4.2. Articles



4.1. LLIBRES

Boland, Richard Jr., and Collopy, Fred. *Managing as Designing*. Stanford: Stanford Business Books. 2004.

Buxton, Bill. *Sketching User Experience, Getting the Design Right and the Right Design*. New York: Elsevier. 2007.

Galbraith, Jay r. *Designing Complex Organizations*. Reading: Addison Wesley. 1973.

Goodwin, Kim. *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services*. New York: John Wiley & sons, Inc. 2009.

Harrison, Sam. *Ideaspotting: How to Find Your Next Great Idea*. Cincinnati: How Books. 2006.

Heath, Chip, and Heath, Dan. *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. New York: random House. 2007.

Hunter, Richard, and McDonald, Mark, «Getting the right IT: Using Business Models.» Gartner EXP CIO Signature report, october 2007.

Kelley, Tom, et. al. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. New York: Broadway Business. 2001.

Kelley, Tom. *The Ten Faces of Innovation: Strategies for Heightening Creativity*. New York: Profile Business. 2008.

Kim, W. Chan, and Mauborgne, Renée. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business school Press. 2005.

Markides, Constantinos C. *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules*. San Francisco: Jossey-Bass. 2008.

Medina, John. *Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*. Seattle: Pear Press. 2009.

O'reilly, Charles A., III, and Michael L. Tushman. «The Ambi-dextrous organization.» *Harvard Business Review* 82, no. 4 (April 2004): 74-81.

Ostelwalder A. y Pigneur Y.: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 2010

Pillkahn, Ulf. *Using Trends and Scenarios as Tools for Strategy Development*. New York: John Wiley & sons, Inc. 2008.

Pink, Daniel H. *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York: riverhead Trade. 2006.

Porter, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. 1980.

4.2. ARTICLES

Casadesus-Masanell J., Ricart J.E. (2009), «Competing Through Business Models», artículo publicado en Business Model Community, www.businessmodelcommunity.com

Chesbrough, H. (2007). «Business model innovation: it's not just about technology anymore.» *Strategy & Leadership* 35(6).

Johnson M.W., C.M. Christensen, H. Kagermann (2008), «Reinventing your business model», *Harvard Business Review*, diciembre, pág. 50-59.

Linder, J. C. and S. Cantrell (2000). «Changing Business Models: Surveying the Landscape.» A Working Paper from the Accenture Institute for Strategic Change May.

Magretta, J. (2002). «Why Business Models Matter.» *Harvard Business Review* 80(5) May: 86-92.