

# **ECONOMIA DE L'EMPRESA**

**TEMA 10 I 11**

Professora: Laia Garrofé

# **10. LA DIGITALITZACIÓ I ELS NOUS MODELS DE NEGOCI**

# Patrons de models de negoci

Internet i les noves tecnologies han introduït canvis revolucionaris en el sector empresarial.

La digitalització ha generat noves necessitats en els consumidors i ha obert noves oportunitats de negoci. El fet de poder arribar a clients de tot el món amb costos reduïts ha donat lloc a patrons de **models de negoci escalables** i rendibles que guanyen terreny a les empreses tradicionals.

**Patrons de negoci** són els models de negoci que tenen organitzacions, relacions o comportaments semblants entre els elements que els componen.

A continuació, mostrarem una sèrie de patrons de negoci que han assolit gran èxit en poc temps.

## Model de negoci basat en la gratuïtat: freemium

En els models de negoci basats en la gratuïtat, o *freemium*, bona part dels serveis s'ofereix sense cap cost, tot i que hi ha un petit paquet de serveis de pagament (prèmium) per a alguns clients que volen gaudir de condicions més beneficioses.

On és el negoci si el servei s'ofereix majoritàriament de manera gratuïta?

Els ingressos s'obtenen de les quotes de subscripció dels clients prèmium (que acostumen a ser menys d'un 10%), del cobrament a empreses que hi difonen anuncis i a través de la recollida de les dades dels clients (gustos, hàbits, etc.), que es poden vendre a agències de publicitat.

Hi ha moltes maneres de plantejar aquest model basat en la gratuïtat en funció del producte o el servei que s'ofereixi. Alguns exemples de límits establerts de la part *freemium* són:

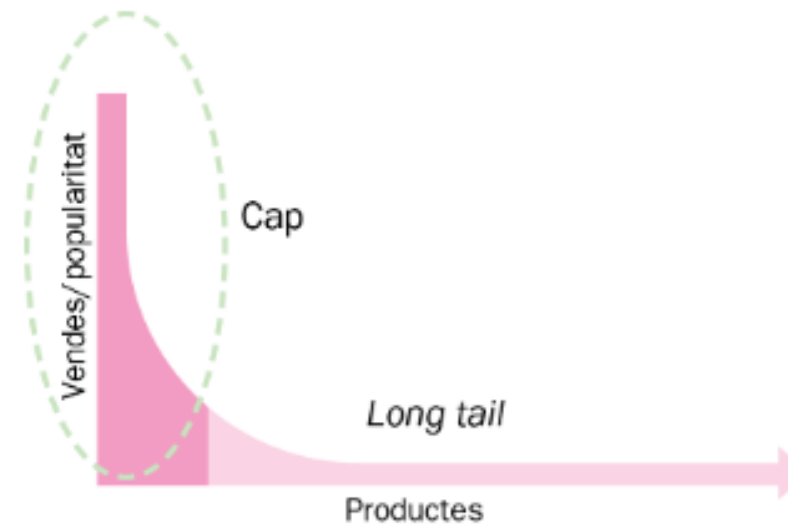
<b>Capacitat</b>	Restringir l'ús a un nombre determinat de vegades que s'utilitza o a un màxim de dades emmagatzemades.
<b>Temps</b>	Oferir un determinat període de prova per fer servir el servei o el bé. Passat aquest temps, es bloqueja i s'exigeix un pagament per tornar-se a activar.
<b>Serveis bàsics</b>	Es permet l'accés de manera gratuïta a determinades aplicacions bàsiques i s'ha de pagar per utilitzar les més avançades.
<b>Publicitat</b>	El servei gratuït se sustenta per la publicitat que paguen les empreses anunciantes. Per poder gaudir del servei sense talls de publicitat, s'ha de pagar.
<b>Ús</b>	Oferir un nombre limitat de llicències i permetre ampliar-les si es paga.

Alguns exemples de *freemium* són:

- **Google Drive** és gratuït fins a 15 GB.
- **PlayStation** ofereix un període de set dies gratis per descobrir els beneficis dels plans Extra i Prèmium.
- **Adobe** ofereix una versió gratuïta en línia de Photoshop amb opcions bàsiques.
- **Spotify** permet escoltar música sense límit d'hores a canvi d'introduir publicitat esporàdicament.
- **Hootsuite** és una eina en núvol per a empreses amb la qual poden administrar comptes en xarxes socials. La versió *freemium* és limitada a un usuari i tres perfils socials.

# Model de negoci long tail («llarga cua»)

El model *long tail* és un plantejament completament oposat. Consisteix a tenir poques unitats de molts productes. Seguint amb l'exemple de la llibreria, seria tenir menys quantitat de supervendes i disposar d'altres publicacions que no tenen tant d'èxit.



El **model de negoci *long tail*** consisteix a vendre menys quantitats de més productes.

El gràfic següent mostra la situació plantejada. Les vendes dels negocis tradicionals se situen al cap (pocs articles que es venen molt). El *long tail* està compost per molts articles diferents que tenen poca demanda.

Amazon va començar venent llibres. A Amazon hi podies trobar qualsevol llibre que busquessis. Utilitzava el model *long tail*.

La tecnologia digital ho ha canviat tot: l'abast és infinit i accessible per a pràcticament tothom. Es pot arribar a qualsevol usuari o **veta de mercat** de manera econòmica.

# Model de negoci multiplataforma

Els models de negoci **multiplataforma**, o **multilateral**, tenen com a finalitat reunir com a mínim dos grups de clients interdependents. Aquestes plataformes tenen valor per a un grup o segment de mercat només si l'altre o els altres també hi són presents.

Les plataformes es fan més fortes quan s'hi van incorporant més usuaris. És el que s'anomena **efecte xarxa**. És per això que Google ofereix contingut de qualitat de manera gratuïta. Google aconsegueix els ingressos per la venda de dades i el cobrament a les empreses per millorar el posicionament de la pàgina en la cerca (sortir als primers llocs de la cerca) o per anuncis orientats en funció de les preferències mostrades.

Dins d'aquest patró, podem trobar plataformes que uneixen segments de mercat interdependents per oferir diferents serveis. Vegem-ne alguns **exemples**:



**Airbnb** és una plataforma digital que posa en contacte persones que ofereixen un allotjament temporal en propietats seves (**els amfitrions**) amb altres que necessiten allotjar-se durant un temps al lloc que s'ofereix (**els hostes**). Els amfitrions publiciten a la plataforma les característiques de l'habitatge i les condicions del lloguer. Els hostes hi poden accedir i contractar-lo. A més, es poden valorar mútuament, cosa que serveix com a referència per a futurs usuaris.



**Wallapop** és una plataforma digital espanyola creada per **comprar i vendre productes de segona mà**. Els particulars que tenen un bé que ja no utilitzen el penjen a la plataforma. Posen una foto del producte i n'indiquen les característiques i el preu sol·licitat. Les persones interessades en l'article poden contactar amb el propietari i decidir on i com es farà l'intercanvi.



El model de negoci d'**Uber** permet que qui busca una **alternativa per moure's** d'un lloc a un altre es pugui posar en contacte amb algú que està disposat a fer-ho a canvi de diners.



**BlaBlaCar** és una plataforma que connecta conductors amb passatgers per viatjar amb **cotxe compartit** i repartir les despeses del viatge. Els conductors no es poden lucrar amb el servei, hi ha un control rigorós del preu que s'estableix, i el conductor i el viatger també es poden valorar mútuament.

# Model de negoci basat en aplicacions mòbils

El nombre d'usuaris de telèfons intel·ligents ha anat creixent any rere any i es preveu que continuï així els pròxims anys. En relació amb aquest creixement, hi ha un sector que també augmenta de manera espectacular: el de les aplicacions mòbils.

Una **aplicació mòbil**, o **app**, és una aplicació de programari que es pot utilitzar en dispositius mòbils, tauletes o ordinadors després d'instal·lar-la. L'usuari la pot fer servir de manera professional, com a ajuda per fer una gestió concreta, com a entreteniment, etc.

Al començament dels telèfons mòbils, les aplicacions eren simples: agenda de telèfons, alarma, calculadora, calendari, etc. Actualment, hi ha una aplicació per a gairebé tot i un desenvolupador darrere que busca generar un model de negoci.

Tots els exemples de patrons de negoci que hem presentat en els apartats anteriors funcionen a partir d'aplicacions que simplifiquen i fan més accessible la seva funció.

La **creació d'aplicacions mòbils** és també per si mateix un **model de negoci**. Hi ha empreses que s'encarreguen de crear aplicacions que responen a les necessitats d'una empresa. Un cop s'ha venut l'aplicació, es poden aplicar diferents patrons per monetitzar-la: cobrament d'una subscripció per descarregar-la, model *freemium*, etc.

Altres: de subscripció, d'afiliació,  
franquícia, circular, e-commerce, P2P.

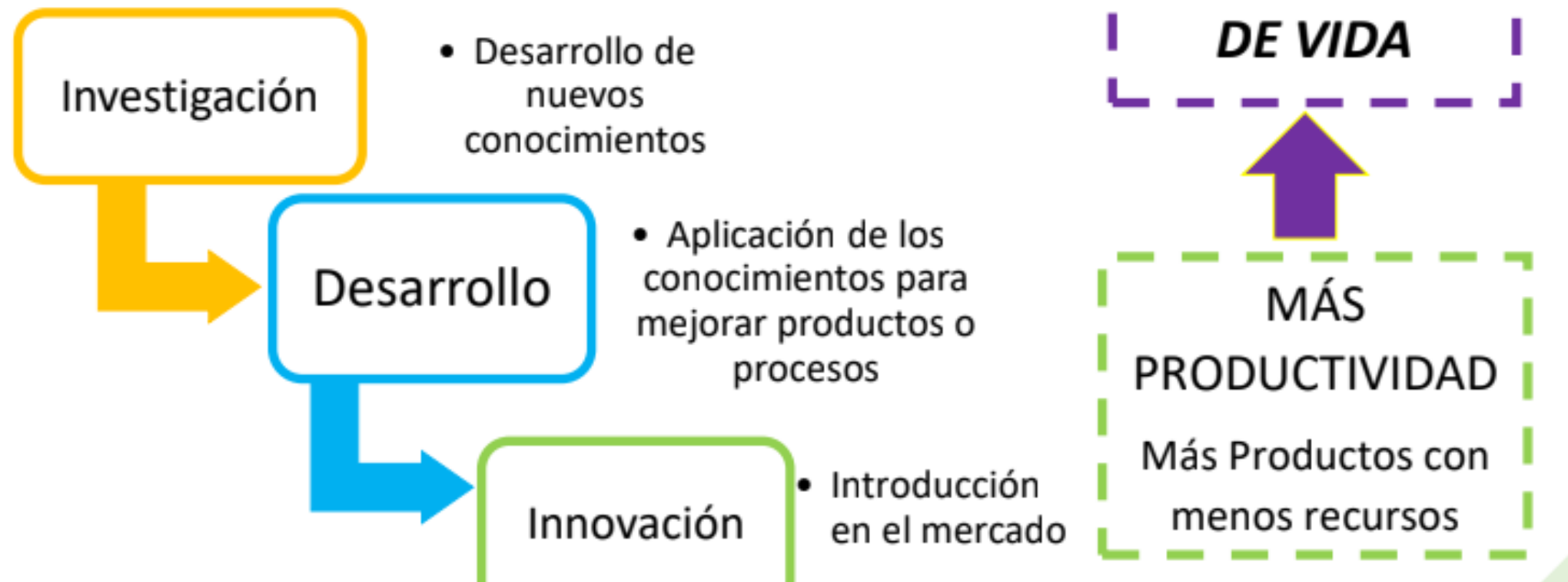
# **11. LA INNOVACIÓ EN ELS MODELS DE NEGOCI**



# Diferenciación entre investigación, desarrollo e innovación

**El I+D+i (investigación, desarrollo e innovación)** es el gasto que realizan muchas empresas o el Estado en investigación para adquirir conocimientos que puedan ser aplicados a mejorar productos o procesos productivos.

El I+D+i engloba tres actividades



## El papel del I+D+i en el desarrollo social



R+D+i com a motor del canvi tecnològic-buscar

# La innovació

El concepte d'innovació ha variat al llarg del temps i s'ha anat tornant cada vegada més ampli. Al principi, només es consideraven dins d'aquest concepte les **innovacions en productes**. Després, s'hi van incorporar les **innovacions en serveis**, fins que s'hi van arribar a incloure les **innovacions en processos**.

L'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE) defineix la innovació així:

Una **innovació** és un producte o procés nou o millorat (o una combinació de tots dos) que difereix significativament dels productes o processos previs de la unitat institucional i que s'ha posat a disposició de potencials persones usuàries (producte) o s'ha implementat en la unitat institucional (procés).

D'aquesta definició es desprèn que el canvi no es refereix a una idea o projecte teòric, sinó que, perquè es tracti d'una innovació, el canvi s'ha hagut de posar **en pràctica** i s'ha hagut de comprovar que es hi ha una **millora**.

## TIPUS

### b) Según el grado de originalidad

#### Innovación incremental

- Son pequeñas modificaciones o mejoras en productos existentes

#### Innovación radical

- Es la introducción de un producto completamente nuevo que implica un cambio revolucionario

# TEORIES

## A) TEORÍA DE SCHUMPETER

Según su Schumpeter la innovación es impulsada por los emprendedores que buscando aumentar sus beneficios, querrán introducir nuevos y mejores productos, procesos o modelos de negocio para reemplazar a los anteriores al satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Los emprendedores son el motor de la innovación.

## B) TEORÍA DE DRUCKER

Para Drucker, la innovación es el proceso mediante el cual los emprendedores identifican nuevas oportunidades de negocio y crean soluciones. Sus principios son:

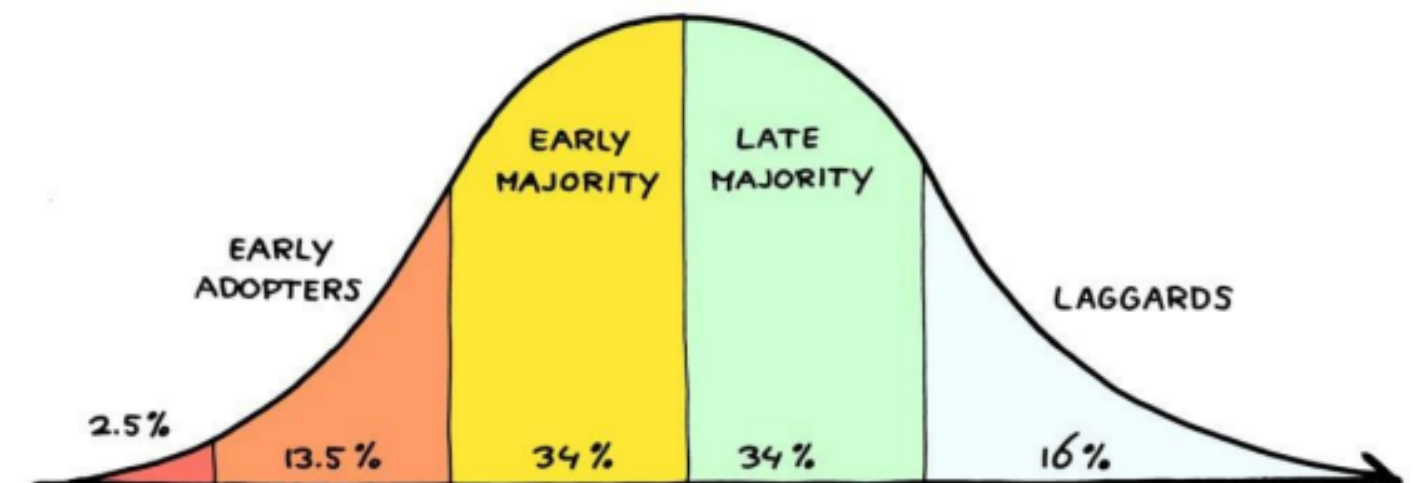
- a) La innovación se basa en el análisis de oportunidades de negocio.
- b) La innovación implica salir a la calle a observar, preguntar y escuchar.
- c) La innovación debe ser enfocada en una sola cuestión y empezar siendo pequeña.
- d) La innovación busca que la empresa sea líder en su campo.
- e) La Innovación es esfuerzo, más que genialidad



## C) TEORÍA DE INNOVACIÓN DE ROGERS

Según Rogers, los innovadores adoptan nuevas tecnologías antes que otros grupos y luego se propagan a través de los diferentes grupos:

- Innovadores. Son los primeros en adoptar una idea, producto o servicio nuevo. Buscan resolver los problemas ellos mismos, no que otros les den la solución.
- Primeros seguidores (Early adopters). Adoptan lo nuevo cuando consideran que habrá un beneficio en su negocio. No tienen miedo a asumir las nuevas ideas.
- Mayoría precoz. Están predispuestos a adoptar lo nuevo cuando ya muchos lo han hecho.
- Mayoría tardía. Tienen dificultades para adoptar lo nuevo hasta que todos lo han hecho.
- Rezagados. No quieren adoptar nuevas ideas sino mantener los productos tradicionales



## D) TEORÍA DE INNOVACIÓN DE CHRISTENSEN

Según Christensen, las empresas en ocasiones no adoptan grandes innovaciones disruptivas (que lo cambian todo) porque estas no se ajustan a sus clientes más rentables.

Las innovaciones disruptivas a menudo comienzan como productos que atienden a mercados pequeños y menos rentables, y luego mejoran para competir en los mercados más grandes y rentables.



## D) TEORÍA DE INNOVACIÓN DE PORTER

Según Porter, la innovación es la clave para que las empresas puedan mantener una ventaja sobre sus competidores en 3 áreas:

**Diferenciación de productos y servicios.** Supone innovar en sus productos y servicios para crear algo único y valioso que les permita diferenciarse de sus competidores.

**Mejores procesos de producción.** Supone innovar en sus procesos para mejorar su eficiencia, reducir costes y ofrecer precios más competitivos.

**Nuevos modelos de negocio.** Supone innovar en sus modelos de negocio para crear nuevas formas de crear y entregar valor, lo que les permite ganar ventaja sobre sus competidores

# ESTRATÈGIES D'INNOVACIÓ: L'EMPRESA AMBIDEXTRA

Per **estratègia** entenem el pla que segueixen les empreses per aconseguir els seus objectius a llarg termini. En el cas de la innovació, creus que totes les empreses utilitzen la mateixa planificació?

Per sobreviure al mercat competitiu, les empreses poden aplicar diverses estratègies relacionades amb la innovació i la inversió en **R+D**. La millor estratègia per a cada empresa és la que millor s'adapta a la seva realitat interna i al seu entorn.

Podem distingir:

<b>Estratègia ofensiva, o de líder tecnològic</b>	Introdueix permanentment nous productes i processos, amb la qual cosa accedeix a nous mercats. Ser líder tecnològic suposa assumir l'elevat cost de la inversió en R+D, que es veu compensat per l'alta rendibilitat que s'assoleix amb l'èxit.
<b>Estratègia defensiva, o de seguidor tecnològic</b>	Segueix el líder tecnològic. Ha de ser capaç de reaccionar en poc temps i, encara que es basi en capacitats de desenvolupament intern d'R+D, sovint recorre a acords de llicència i de patents. La seva competència tècnica s'especialitzarà a ser capaç de millorar els dissenys i aprofitar-se dels errors inicials del líder.
<b>Estratègia imitativa</b>	No pretén destacar en innovació tecnològica. Imita altres empreses aprofitant algun avantatge competitiu. Per exemple, algunes companyies xineses imiten productes existents i aprofiten els preus baixos de la mà d'obra.
<b>Estratègia oportunista, o de veta</b>	L'empresa analitza els punts febles de la competència i se centra en un segment de mercat per al qual té un punt més fort.

<b>Estratègia ofensiva, o de líder tecnològic</b>	Introdueix permanentment nous productes i processos, amb la qual cosa accedeix a nous mercats. Ser líder tecnològic suposa assumir l'elevat cost de la inversió en R+D, que es veu compensat per l'alta rendibilitat que s'assoleix amb l'èxit.
<b>Estratègia defensiva, o de seguidor tecnològic</b>	Segueix el líder tecnològic. Ha de ser capaç de reaccionar en poc temps i, encara que es basi en capacitats de desenvolupament intern d'R+D, sovint recorre a acords de llicència i de patents. La seva competència tècnica s'especialitzarà a ser capaç de millorar els dissenys i aprofitar-se dels errors inicials del líder.
<b>Estratègia imitativa</b>	No pretén destacar en innovació tecnològica. Imita altres empreses aprofitant algun avantatge competitiu. Per exemple, algunes companyies xineses imiten productes existents i aprofiten els preus baixos de la mà d'obra.
<b>Estratègia oportunista, o de veta</b>	L'empresa analitza els punts febles de la competència i se centra en un segment de mercat per al qual té un punt més fort.

**Exemple.** Una de les empreses líders en innovació tecnològica és Apple. Cada poc temps adquireix noves empreses amb la intenció d'incorporar tecnologia i talent.

El 2010 va néixer Xiaomi Corporation, una empresa xinesa dedicada al desenvolupament d'equips electrònics. Inicialment, els seus models de *smartphones* imitaven la tecnologia dels mòbils d'Apple. Utilitzava una estratègia de costos baixos i va aconseguir fer-se un lloc al mercat gràcies a uns preus molt competitius.

El 2021, la firma xinesa Xiaomi va desbancar, per primera vegada en la història, Apple com a segona firma venedora de *smartphones* del món. Els últims anys, l'objectiu de Xiaomi és convertir-se en la primera empresa en innovació, creativitat i RSC.

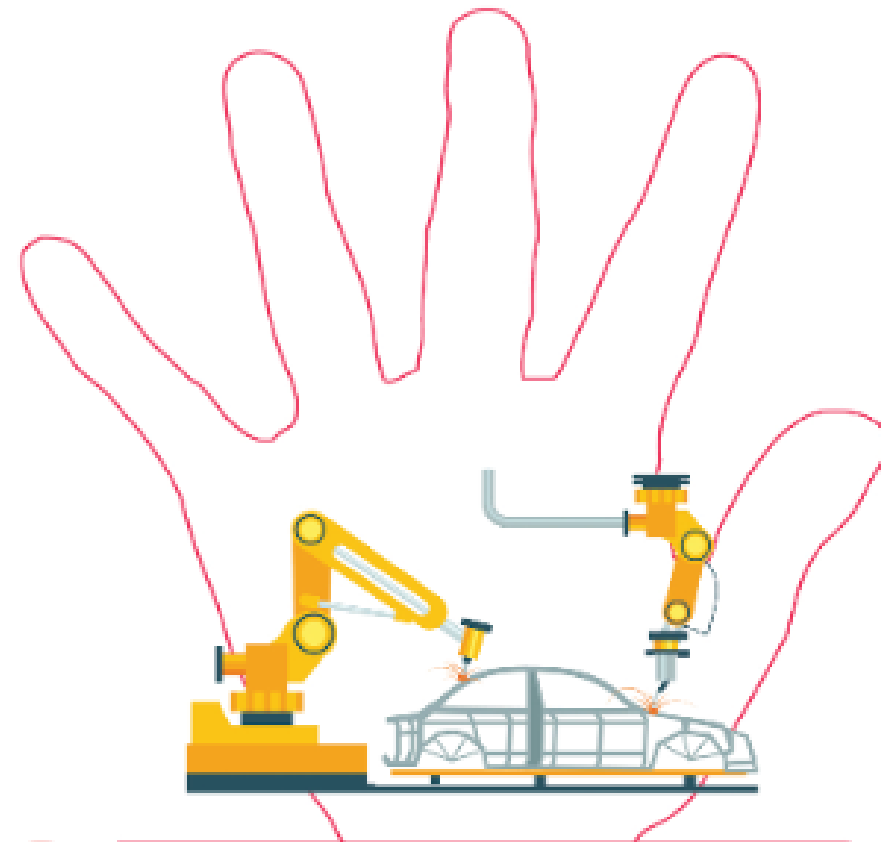
La majoria de les persones són dretanes o esquerranes, però n'hi ha algunes que són ambidextres, és a dir, que tenen la capacitat d'utilitzar, amb la mateixa habilitat, la mà dreta o l'esquerra (també el peu dret o esquerre). Com es trasllada aquesta idea a l'empresa?

L'**empresa tradicional** té com a principal objectiu millorar la seva situació al mercat competitiu i això ho aconsegueix, bàsicament, millorant l'eficiència: disminució de costos i disminució del temps, per respondre a la demanda i millorar els seus productes o serveis. Podríem dir que utilitza una estratègia d'innovació incremental amb canvis en els processos i en els productes o serveis per aconseguir el seu objectiu. Per mantenir el símil amb les persones, es podria dir que aquestes empreses utilitzen només una lateralitat, per exemple, l'esquerrana.

En la **situació actual** de canvis constants, triomfen les empreses que s'anticipen al canvi i que són capaces de fomentar innovacions disruptives. Podríem assimilar aquest tipus d'empreses amb les dretanes. Però, mentre no es produeix el canvi, les empreses han de cuidar i ser competitives amb els seus productes actuals.

L'**empresa ambidextra** és la que utilitza la innovació per aconseguir, de manera simultània, l'explotació del negoci actual i l'exploració de nous camps d'acció. En altres paraules, es dedica a modernitzar el present i construir el futur.

Una representació de l'empresa ambidextra podria ser la següent:



**1**

Cuida el model de negoci actual millorant la situació competitiva de l'empresa. Es fan innovacions incrementals per millorar l'eficiència de processos i productes.



**2**

Inventa el futur creant nous models de negoci aplicant noves tecnologies. Es fomenten innovacions disruptives.



# Mapa d'empatia: el punt de vista del client

L'empatia, a grans trets, és la capacitat que té una persona per posar-se al lloc d'una altra. Entendre el punt de vista de l'altre ajuda en la comunicació i en les relacions.

Com pot una empresa empatitzar millor amb el seu client? El primer pas és conèixer-lo.

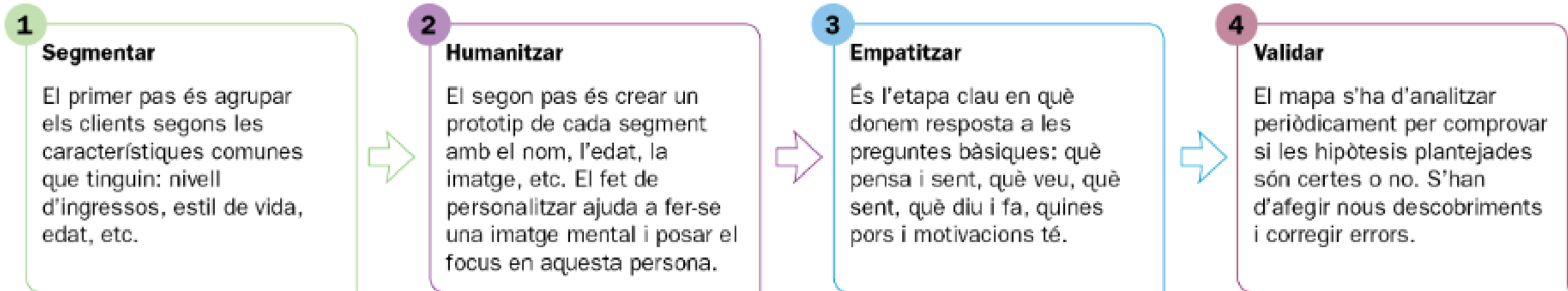
El **mapa d'empatia** és una eina que permet personalitzar, caracteritzar i conèixer el prototip de client de l'empresa.

El mapa d'empatia és un llenç que es divideix en sis parts. En cada part s'inclouen preguntes sobre el consumidor que s'han de respondre per conèixer millor què necessita.



## QUINS PASSOS S'HAN DE SEGUIR PER CREAR UN MAPA D'EMPATIA?

Els podem resumir en quatre: segmentar, humanitzar, empatitzar i validar.



Què és un buyer persona?

# Matriu ERIC i oceans blaus

Per innovar en valor en un model de negoci, es pot utilitzar una eina analítica que s'anomena **esquema de les quatre accions** o matriu ERIC. Consisteix en quatre preguntes que permeten qüestionar el model de negoci en comparar-lo amb la competència i proposar noves solucions.

La **matriu ERIC** és un quadrant de quatre espais l'objectiu dels quals és qüestionar el model de negoci i plantejar accions que permetin a l'empresa diferenciar-se de la competència i crear valor.

Les quatre preguntes de la matriu ERIC són què **eliminar**, què **reduir**, què **incrementar** i què **crear**.



## OCEANS BLAUS

Aquesta matriu ajuda a prendre decisions per construir una oferta de valor que sigui diferencial. Va ser plantejada per Kim i Mauborgne al seu llibre *L'estratègia de l'oceà blau* i s'utilitza de manera conjunta amb el quadre estratègic per trobar un **oceà blau** que permeti a l'empresa diferenciar-se dels seus competidors.

**L'estratègia de l'oceà blau** és la recerca simultània de diferenciació i costos baixos per obrir un nou espai, o veta de mercat, que encara no ha estat explorat pel comerç. Es crea una nova demanda sense competència.

### Com es creen els oceans blaus?

1. Creant un negoci completament nou que no existia fins al moment. La majoria de les grans empreses que existeixen avui van començar com a oceans blaus: per exemple, automòbils Ford va crear el primer automòbil i va passar del carruatge al cotxe.
2. Afegint una cosa innovadora en una indústria que ja existeix. Per esmentar algun exemple, Uber va transformar la manera de desplaçar-se en una ciutat diferent del taxi i Airbnb permet allotjar-se en molts llocs del món sense haver invertit en immobles.

# Eines de presentació d'un projecte o idea

Les eines que ajuden a aconseguir una millor transmissió de les idees i els projectes de l'empresa també formen un element innovador en el model de negoci. Tot seguit, t'ensenyem algunes eines de presentació molt utilitzades en el món empresarial.

## A. Narració d'històries, o *storytelling*

Al llarg de la història de la humanitat, el contador de contes ha tingut l'habilitat de recrear experiències simples i convertir-les en un ensenyament, una reflexió o una emoció. Avui dia, les empreses també poden utilitzar la força que tenen les històries per comunicar les seves idees i aconseguir emocionar el públic receptor.

La **narració d'històries**, o *storytelling*, és una eina per fer arribar missatges de manera efectiva a una audiència utilitzant paraules, imatges, música o sons que creïn històries que commouen i emocionen.

Aquesta tècnica de comunicació aconsegueix captar l'atenció del públic a través d'una història, amb l'objectiu, per exemple, de facilitar el record de la marca o crear vincles amb l'empresa.

Un **exemple** d'empresa que utilitza la narració d'històries per fer publicitat del seu producte és la firma de pizzes Casa Tarradellas. La campanya mostra els problemes amb un toc d'humor i amb una picada d'ullet perquè l'espectador se senti completament identificat amb la marca.

## B. Discurs a l'ascensor: *elevator pitch*

El temps és un bé escàs. Qui aconsegueixi transmetre millor l'essència del projecte en poc temps, si el projecte és bo, aconseguirà el seu objectiu.

El **discurs a l'ascensor**, o *elevator pitch*, és una exposició per presentar un projecte que ha de ser impactant, àgil i ràpida, ja que ha de durar entre 45 segons i un minut.

Com es pot estructurar un *elevator pitch*? Es pot començar amb una dada en forma de pregunta que capti l'atenció, continuar amb una breu presentació i ensenyar clarament el públic objectiu, el problema i la solució que s'oferirà amb el projecte, així com els avantatges per a l'inversor en el cas que es demani finançament.