

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author



Departament d'Organització
d'Empreses

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Departament d'Organització d'Empreses

Tesi Doctoral presentada per obtenir el títol de Doctor en
Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat Politècnica de
Catalunya

***Metodologia optimitzada per al disseny i
innovació de Models de Negoci en startups***

Manel Alvarez Paz

Director: Dr. Josep Coll i Bertran

Co-Director: Dr. Francesc Solé Parellada

Barcelona, 27 de maig de 2015

PER IRIS,
LA MEVA DONA I EL MEU PRIMER I ÚNIC AMOR

AGRAÏMENTS

Iris, la meva dona, es mereix aquesta primer paràgraf i el més important dels agraïments. Ella ha sigut el meu suport incondicional des del primer dia, el meu combustible quan necessitava energia i la meva pausa quan necessitava reflexionar. Aquest doctorat m'ha pres moltes hores que d'altra forma només haguessin sigut per a ella, per això li agraeixo que sempre m'hagi recolzat i que m'hagi donat la constància que jo necessitava. Ella està feta d'una pasta especial, només així es pot entendre que durant tot el procés del doctorat, sempre hagi tingut bon humor i bones paraules per animar-me quan estava més decaïgut. Especialment, tenint en compte que aquesta tesi ha coincidit en el temps amb les nostres estades (per separat) als Estats Units, amb la planificació de la nostra boda i amb un important canvi professional que ens portarà a viure a l'estranger durant una temporada. Han sigut temps complicats, però no hi ha hagut dia que ella no tingués un somriure a la cara.

Una important menció mereix l'Anastasi. Ell ha sigut un dels grans facilitadors durant tot el procés d'aquesta tesi. Seu és el mèrit d'haver instaurat en mi la curiositat i les ganes per a dur a terme aquesta aventura. En el 2007, quan vaig acabar la carrera d'Enginyeria de Camins, ja va insistir en plantejar-me aquest nou repte intel·lectual. Malauradament, no vaig fer-li cas fins al 2011, quan definitivament vaig iniciar els meus estudis de doctorat.

De la mateixa manera, també tinc un gran agraïment per la Imma, que m'ha ensenyat que el valor d'un doctorat és per sempre i que l'esforç i la constància sempre tenen el seu premi. Ella és qui m'ha fet veure que no hi ha millor inversió que aquella que un fa en coneixement per sí mateix. S'ha llegit la tesi en diverses ocasions amb una mirada sempre crítica però constructiva, fent que aquesta tingui una fluïdesa que inicialment no tenia. Si aquesta tesi té un bon ordre i pulcritud, en part és gràcies a ella.

També vull fer un agraïment als meus pares, Maria Pilar i Armando, que tot i haver viscut aquest doctorat amb menys intensitat, sempre ho han donat tot per a que jo pogués rebre els millors estudis. Així doncs, aquest doctorat és un tribut a totes les hores i diners que van invertir en mi.

Els meus amics, Edgar i Pepe, també han sigut part important d'aquest doctorat. Sense ells, gran part de la validació empírica de les meves teories no hagués sigut possible. Ells són grans emprenedors i uns professionals exitosos. Els hi agraeixo que m'hagin facilitat enormement la tasca de les entrevistes en profunditat del mètode del cas i que m'hagin obert la porta a les seves startups.

Per descomptat, estic agraït en enorme mesura al meu director de tesi, en Josep Coll. En tot moment s'ha adaptat a les meves necessitats, als meus terminis i a les meves particularitats. Des del primer dia ha demostrat un coneixement al voltant de l'àrea d'estudi i m'ha ajudat a resoldre tots els dubtes que m'anava trobant al llarg del difícil camí. Ha seguit i ha anat corregint estrictament totes les meves tasques, m'ha guiat al llarg de la de la investigació i m'ha donat sempre el suport i els consells que necessitava. Ha sigut un bon mentor, tant en temes acadèmics com en els personals. No és una tasca senzilla dirigir una tesi d'un estudiant *part-time*. Ell ha hagut d'adaptar-se a les meves travessies pel desert (mesos en els que no he produït pràcticament res) i als meus moments de màxima producció (aquests últims mesos en els que exclusivament m'he dedicat a la tesi doctoral). Estic agraït i encantat de la relació que hem establert. Tan de bo, si només fos per això, aquesta tesi no arribés al seu final.

Per altra banda, també tinc un agraïment per al meu co-director, en Paco Solé. En els inicis d'aquest doctorat em va ajudar a trobar el fil conductor que necessitava la meva tesi. Tant ell com la Jasmina Berbegal em van guiar en el procés de la recerca bibliogràfica i em van ensenyar com realitzar una bona revisió de la literatura. D'ells vaig aprendre part del que després he desenvolupat al voltant del concepte dels Models de Negoci.

En general, estic agraït a tots els membres del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC i, en especial, a en Josep Maria Sallan. Ell em va aportar la llum i les idees que necessitava sobre la metodologia qualitativa per a la validació empírica de les proposicions teòriques, quan jo no tenia clar com seguir avançant.

Per últim, agraeixo també a Núria Góngora que sempre hagi tingut un moment per mi per donar-me suport amb tots els temes més administratius. Ella m'ha ajudat en aquesta part més tediosa però important i ha fet possible que sempre hagi tingut tota la documentació correctament tramitada.

Moltíssimes gràcies a tots de tot cor!

ÍNDEX

	Pàgina
GLOSSARI.....	11
LLISTAT DE TAULES i FIGURES.....	12
CAPÍTOL I: Introducció i Marc general de la investigació.....	17
I.1. Introducció.....	17
I.1.1. Preàmbul.....	19
I.1.2. Estructura de la tesi doctoral.....	20
I.2. Marc general de la investigació.....	21
I.2.1. Tema d'investigació i ubicació en el camp acadèmic.....	22
I.2.2. Importància de les startups al panorama empresarial Espanyol.....	24
I.2.3. Plantejament de la problemàtica i justificació de la Investigació.....	28
I.3. Objectiu general i contribució de la tesi.....	29
I.3.1. Objectiu general.....	29
I.3.2. Contribució esperada al coneixement científic.....	30
CAPÍTOL II: Marc Teòric-Conceptual. Revisió de la literatura.....	31
II.1. Els Models de Negoci.....	33
II.1.1. Revisió de la literatura sobre els Models de Negoci.....	33
II.1.1.1. Definicions.....	33
II.1.1.2. Classificacions.....	37
II.1.1.2.1. Classificació d'Osterwalder i Pigneur.....	37
II.1.1.2.2. Classificació de Malone <i>et al.</i> ,.....	39
II.2. Les metodologies de disseny i innovació en Models de Negoci.....	43
II.2.1. Tendències i moviments per al disseny, representació i innovació en Models de Negoci.....	43
II.2.1.1. <i>Customer Development</i> (Steve Blank).....	43
II.2.1.2. <i>Lean Thinking</i> (LT).....	47
II.2.1.3. <i>The Lean Startup</i> (LS, Eric Ries).....	50
II.2.1.4. <i>Design Thinking</i> (DT, Tim Brown, IDEO).....	52
II.2.2. Autors, Marcs Conceptuals i Metodologies existents sobre els Models de Negoci.....	56
II.2.2.1. Chesbrough i Rosenbloom, 2002.....	57
II.2.2.2. Morris <i>et al.</i> , 2005.....	58

II.2.2.3.	<i>Business Model Canvas</i> (BMC) – Osterwalder i Pigneur, 2005.....	59
II.2.2.4.	Johnson <i>et al.</i> , 2010.....	61
II.2.2.5.	Zott i Amit, 2010.....	62
II.2.2.6.	<i>Advanced BMC</i> - King, 2010.....	63
II.2.2.7.	Casadesus-Masanell i Ricart, 2011.....	64
II.2.2.8.	Hulme, 2011.....	66
II.2.2.9.	<i>Lean Canvas</i> (LC) - Maurya, 2012.....	67
II.2.2.10.	<i>Value Model Canvas</i> (VMC) - Kraaijenbrink, 2012.....	69
II.2.2.11.	<i>Flexible Business Model</i> (FBM) - Mason i Mouzas, 2012.....	70
II.2.2.12.	<i>Two-Tier Business Model</i> - Kun-Huang, 2013.....	71
II.2.2.13.	<i>Value Proposition Design</i> (VPD) - Osterwalder, 2013.....	72
II.3.	Idiosincràsia de les startups.....	74
II.3.1.	Consideracions generals sobre la terminologia startup.....	74
II.3.2.	Causes generals de fracàs d'una startup.....	77
II.3.3.	Agrupació temàtica de les causes de fallida d'una startup.....	85
CAPÍTOL III: Preguntes d'investigació, objectius, proposicions teòriques, metodologia i disseny de la investigació.....		89
III.1.	Preguntes d'investigació, objectius i proposicions teòriques.....	91
III.1.1.	Formulació de les preguntes d'investigació.....	91
III.1.2.	Formulació dels objectius.....	92
III.1.3.	Formulació de les proposicions teòriques.....	93
III.2.	Metodologia i disseny de la investigació.....	94
III.2.1.	Marc teòric de la metodologia qualitativa.....	95
III.2.2.	Tècniques per a la recollida d'informació.....	97
III.2.2.1.	Fenomenològic.....	97
III.2.2.2.	Etnogràfic.....	97
III.2.2.3.	Teoria fonamentada.....	98
III.2.2.4.	Investigació-Acció.....	98
III.2.2.5.	Mètode Biogràfic.....	98
III.2.2.6.	Estudi de Casos.....	98
III.2.3.	El mètode del cas.....	99
III.2.4.	Disseny de la investigació.....	101
III.2.4.1.	L'entrevista.....	104
III.2.4.1.1.	Planificació i guió de l'entrevista.....	106
III.2.4.1.2.	Selecció de la mostra.....	107
III.2.4.1.3.	Recol·lecció de la informació.....	109

III.2.4.1.4. Anàlisi de la informació.....	109
CAPÍTOL IV: Validació empírica, Resultats i Presentació de la metodologia.....	111
IV.1. Validació empírica de les proposicions teòriques.....	113
IV.1.1. Casos/entrevistes en profunditat.....	114
IV.1.2. Resultats de la validació.....	116
IV.1.2.1. La importància dels Models de Negoci i el seu estudi a través de metodologies.....	116
IV.1.2.2. Les diferències de les startups amb les grans empreses.....	119
IV.1.2.3. Inexistència d'una metodologia optimitzada.....	122
IV.1.3. Mancances i/o inconvenients del <i>Business Model Canvas</i> i el <i>Lean Canvas</i>	124
IV.1.3.1. <i>Business Model Canvas</i>	125
IV.1.3.2. <i>Lean Canvas (Lean Startup)</i>	130
IV.2. Presentació de la nova metodologia.....	133
IV.2.1. Estructura de la metodologia i forma de visualització.....	134
IV.2.2. Premisses bàsiques i <i>framework</i> conceptual.....	137
IV.2.3. Els tres eixos de la metodologia.....	144
IV.2.4. Detall de cadascun dels elements de la metodologia.....	146
IV.2.4.1. Propòsit.....	147
IV.2.4.2. Proposta de Valor Única.....	149
IV.2.4.3. Encaix amb el Client/Mercat.....	150
IV.2.4.4. Dinàmiques de la indústria.....	151
IV.2.4.5. Capacitats i Habilitats.....	153
IV.2.4.6. Ingressos i Costos.....	154
IV.2.4.7. Riscs i mètriques.....	155
CAPÍTOL V: Conclusions.....	157
V.1. Conclusions.....	159
V.1.1. Conclusions sobre la validació de les proposicions teòriques.....	159
V.1.2. Conclusions finals.....	162
V.1.3. Futures Línies d'investigació.....	166
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES.....	165
ANNEXES.....	177

GLOSSARI

AD: Agile Development

BMC: Business Model Canvas

CD: Customer Development

DS: Design Thinking

FBM: Flexible Business Model

LC: Lean Canvas

LM: Lean Manufacturing

LS: Lean Startup

LT: Lean Thinking

LTV: Life Time Value

MVP: Minimum Viable Product

PT: Product Thinking

VMC: Value Model Canvas

VPC: Value Proposition Canvas

VPD: Value Proposition Design

VSM: Value Stream Mapping

LLISTAT DE TAULES I FIGURES

Figura 1.	Esquema resum de l'estructura de la tesi. Font: Elaboració pròpia.....	21
Figura 2.	Gràfic de resultats per a la cerca del tema “Business Model” a la Web of Science. Font: Elaboració pròpia.....	22
Figura 3.	Gràfic de resultats per a la cerca “Business Model” a qualsevol camp a Scopus. Font: Elaboració pròpia.....	23
Figura 4.	Dades de creació i dissolució d'empreses a l'àmbit de Catalunya i Espanya. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Idescat extretes a data de maig de 2013.....	25
Figura 5.	Rànquing de països per número d'habitants. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de www.startupranking.com a data de gener de 2015.....	26
Figura 6.	Rànquing de països per número de startups per cada milió d'habitants. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de www.startupranking.com a data de gener de 2015.	27
Figura 7.	Gràfic de rati de supervivència d'empreses segons any de llançament. Font: INE http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp204&file=inebase&L	27
Figura 8.	Taula resum definicions. Font: Elaboració pròpia a partir de les definicions de tots els autors presentats.....	37
Figura 9.	Definició i classificació dels tipus de relacions que s'estableixen en un Model de Negoci. Font: Elaboració pròpia a partir de Malone <i>et al.</i> , 2006.....	40
Figura 10.	Definició i classificació en funció de la transformació de l'actiu. Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Malone <i>et al.</i> , 2006.....	40
Figura 11.	Les 16 possibles classificacions segons Malone <i>et al.</i> Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Malone <i>et al.</i> , 2006.....	41
Figura 12:	Definicions i exemples per als Models de Negoci segons els 16 tipus de Malone. Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Malone <i>et al.</i> , 2006.....	41

Figura 13.	Classificacions dels Models de Negoci. Font: Elaboració pròpia adaptada de Fielt, 2011.....	42
Figura 14.	Model <i>Customer Development</i> . Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Blank 2007.....	43
Figura 15.	Model <i>Customer Development</i> . Font: (Blank, S. 2013), <i>Why Lean Startup Changes Everything</i> , HBR.....	46
Figura 16.	Elements per a la maximització del valor segons el <i>Lean Thinking</i> . Font: Elaboració pròpia a partir de la web www.cardiff.ac.uk).....	49
Figura 17.	Comparativa entre el Lean Startup i les metodologies tradicionals. Font: Blank, S. (2013), <i>Why Lean Startup Changes Everything</i> , HBR.....	51
Figura 18.	Cicle “Construeix-Mesura-Aprèn” del Lean Startup. Font: Elaboració pròpia a partir de www.theleanstartup.com , 2014.....	52
Figura 19.	El <i>Design Thinking</i> al centre de les persones, la tecnologia i el negoci. Font: Elaboració Pròpia a partir de www.comunidadidaccion.com , 2014.....	53
Figura 20.	El <i>Design Thinking</i> en 7 passos. Font: Elaboració Pròpia a partir de https://dschool.stanford.edu , 2015.....	54
Figura 21.	Atributs del marc conceptual per als Models de Negoci. Chesbrough i Rosenbloom (2002). Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Chesbrough i Rosenbloom, 2002.....	58
Figura 22.	Model conceptual dels Models de Negoci. Morris <i>et al.</i> , (2005). Font: Elaboració pròpia a partir d'una adaptació del esquema original.....	59
Figura 23.	Model conceptual dels Models de Negoci. Osterwalder (2005). Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació del treball d'Osterwalder i Pigneur, 2009.....	60
Figura 24.	Model conceptual dels Models de Negoci. Johnson <i>et al.</i> , (2010). Font: Imatge original de HBR, <i>Reinventing Your Business Model</i> 2010.....	61
Figura 25.	Marc conceptual dels Models de Negoci. Zott i Amit (2010). Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de la teoria de Zott i Amit.....	62
Figura 26.	Advanced Business Model Canvas de King (2010). Font: Elaboració pròpia a partir de les aportacions de l'autor.....	63

Figura 27.	Advanced Business Model Canvas, Jumbo Blocks, de King (2010). Font: Elaboració pròpia a partir de les aportacions de l'autor.....	64
Figura 28.	Model conceptual sobre els Models de Negoci. Casadesus-Masanell y Ricart (2011). Font: Imatge Original de HBR, How to design a winning Business Model.....	65
Figura 29.	Representació del Model de Negoci per eleccions i conseqüències. Casadesus-Masanell y Ricart (2011). Font: Imatge Original de HBR, How to design a winning Business Model.....	66
Figura 30.	Marc Conceptual per al disseny de Models de Negoci. Hulme (2011). Font: Imatge Original extreta de www.memonic.com	67
Figura 31.	Metodologia del Lean Canvas. Ash Maurya (2012). Font: Elaboració pròpia a partir del model proposat per Ash Maurya.....	68
Figura 32.	Kraaijenbrink's Value Model Canvas, 2012. Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de l'autor.....	69
Figura 33.	Two-Tier Business Model. Font: Kun-Huang, H. (2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. Journal of Business Research..	72
Figura 34.	Value Proposition Design (Osterwalder, 2013). Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de http://de.slideshare.net/juliusparrisius/value-proposition-canvas-explained	73
Figura 35.	Encaix entre el Business Model Canvas Original i el Value Proposition Design. Font: https://stategyzer.com/value-proposition-design	74
Figura 36.	Diferències entre les startups i les grans companyies. Font: Elaboració pròpia a partir de Kawasaki, 2004.....	76
Figura 37.	Causes de Fracàs de les startups. Font: http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders , 2014.....	78
Figura 38.	Percentatge de startups que segueixen operatives després de 4 anys. Font: http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry , 2015.....	79
Figura 39.	Errors comuns que duen a terme els emprenedors al llançament d'una startup. Font: http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry , 2015.....	79

Figura 40.	Causes de fracàs en les startups. Font: Elaboració pròpia a partir de http://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2013/09/18/the-unlucky-13-reasons-startups-fail , 2013.....	82
Figura 41.	Causes de fracàs en les startups segons Tobak. Font: Elaboració pròpia a partir de http://www.entrepreneur.com/article/231129 , 2014.....	83
Figura 42.	Metodologia d'agrupació de les causes de fracàs de les startups. Font: Elaboració pròpia.....	86
Figura 43.	Agrupació de les diferents causes de fracàs d'una startup per àrees o grups de similitud. Font: Elaboració pròpia.....	87
Figura 44.	Comparativa entre la investigació qualitativa i la investigació quantitativa. Font: Elaboració pròpia adaptat a partir de Pérez Serrano, 1994.....	96
Figura 45.	Detall de l'esquema del disseny de la investigació. Font: Elaboració pròpia a partir de Shaw, 1999.....	102
Figura 46.	Procediment d'anàlisi de la informació extreta de la investigació qualitativa. Font: Elaboració pròpia a partir de Shaw 1999.....	110
Figura 47.	Taula resum dels potencials problemes que pot presentar una startup. Font: Elaboració pròpia.....	121
Figura 48.	Blocs del <i>Business Model Canvas</i> d'Osterwalder. Font: Osterwalder i Pigneur, 2013.....	125
Figura 49.	Blocs del <i>Lean Canvas</i> d'Ash Maurya. Font: Maurya, 2012.....	129
Figura 50.	Comparativa a nivell macro de les metodologies Business Model Canvas i Lean Canvas. Font: Elaboració pròpia a partir de la informació existent a https://canvanizer.com	133
Figura 51.	Estructura i forma de visualització de la nova metodologia. Font: Elaboració pròpia.....	135
Figura 52.	Codi de colors per a la revisió periòdica del Model de Negoci. Font: Elaboració pròpia.....	137
Figura 53.	Distribució dels diferents blocs de problemes dins del <i>framework</i> de la nova metodologia. Font: Elaboració pròpia.....	141

Figura 54.	Elements del Model de Negoci de la nova metodologia. Font: Elaboració pròpia.....	142
Figura 55.	Representació de la forma de prendre notes a la metodologia per emplenar cadascun dels blocs del Model de Negoci. Font: Elaboració pròpia.....	144
Figura 56.	Representació dels tres eixos de la metodologia. Font: Elaboració pròpia.....	145
Figura 57.	Detall dels elements que es contemplen en cadascun dels blocs de la metodologia. Font: Elaboració pròpia.....	147
Figura 58.	Exemple de Mapa de Valor segons el llibre <i>Blue Ocean Strategy</i> . Font: Chan Kim i Mauborgne, 2005.....	149

CAPÍTOL I: INTRODUCCIÓ I MARC GENERAL DE LA INVESTIGACIÓ

I.1. Introducció

I.1.1. Preàmbul

El terme Models de Negoci és un concepte àmpliament utilitzat a la literatura acadèmica en l'àmbit d'Administració i Organització d'Empreses. Recentment, els Models de Negoci han emergit amb força com un mecanisme per a la innovació en les empreses i per a la creació i captura de valor.

Freqüentment ha estat un tema estudiat pels acadèmics, sobretot des de mitjans dels anys '90. No obstant, la literatura recent és encara inconsistent i existeixen algunes mancances així com definicions contradictòries, fet que obre la porta a noves investigacions al voltant del concepte.

Amb l'objectiu de facilitar la comprensió dels Models de Negoci així com el seu disseny i creació, han anat apareixent durant els darrers anys tot un seguit de metodologies que tenen per objectiu l'estudi, disseny i innovació de Models de Negoci. De forma específica, cadascuna d'aquestes metodologies està dissenyada per tenir una aplicabilitat òptima en sectors empresarials concrets o en tipologies d'empreses específiques.

En aquest sentit, per al sector concret de les startups, encara no existeix una metodologia específica i optimitzada que sigui de plena aplicació en funció de la seva idiosincràsia. Aquestes empreses, que son entitats temporals, dinàmiques i vives, busquen anar canviant i transformant el seu Model de Negoci per fer-lo rentable, escalable i repetible.

Així doncs, la present tesi doctoral es desenvolupa al voltant de tres pilars principals:

- a) L'àmbit acadèmic d'estudi dels Models de Negoci.
- b) Les metodologies que permeten facilitar el seu disseny i innovació.
- c) El sector empresarial específic de les startups.

A través de la realització d'una revisió en profunditat de la literatura existent, aquesta tesi doctoral presenta un seguit de preguntes d'investigació i un conjunt de proposicions teòriques que posteriorment quedaran empíricament validades mitjançant el mètode del cas.

Amb la validesa de les proposicions teòriques desenvolupades, l'objectiu de la tesi és aconseguir una nova metodologia de disseny de Models de Negoci que estigui pensada i optimitzada per al sector concret de les startups. L'enfoc innovador de la nova metodologia que es proposa, així com la forma en la que s'ha plantejat, fa que sigui una metodologia única fins al moment.

I.1.2. Estructura de la tesi doctoral

Aquest primer capítol de la tesi consta de tres apartats. Un primer, en el que s'introdueix la tesi i s'explica la seva estructura general, un segon, en el que s'estableix el marc general de la investigació i es desenvolupa el plantejament de la problemàtica, i un tercer, en el que es mostra l'objectiu principal de la tesi i la seva contribució esperada al coneixement científic.

En el segon capítol es realitza un anàlisi en profunditat de la literatura existent, quedant aquesta dividida en tres apartats que son els tres pilars fonamentals d'aquesta tesi: els Models de Negoci, les metodologies de disseny i innovació en Models de Negoci i les startups. En el primer apartat es presenten les definicions i diferents classificacions dels Models de Negoci segons els autors més rellevants. En el segon, es fa un repàs a les metodologies existents per a la innovació i Models de Negoci, tot revisant les tendències actuals i els últims moviments i publicacions al voltant de l'àrea d'estudi. Per últim, en el tercer apartat es revisa la literatura existent al voltant de la idiosincràsia de les startups i es presenten els problemes més habituals als quals han de fer front aquests tipus d'empreses.

El tercer capítol, que consta de dos apartats, és el de presentació de la investigació i la metodologia que s'ha seguit per realitzar-la. En el primer apartat, es presenten les preguntes d'investigació, els objectius detallats i les proposicions teòriques. En el segon, es mostra el disseny de la investigació i la metodologia utilitzada, fent èmfasi en les tècniques de recollida d'informació qualitatives com el mètode del cas i l'entrevista en profunditat i focalitzada.

El quart capítol és el capítol central de la tesi, on es recullen els resultats de la validació empírica i es presenta la nova metodologia desenvolupada. Aquest capítol consta de dos apartats. Un primer, en el que es presenten els resultats de la investigació empírica realitzada (presentació dels tres casos d'estudi analitzats per a validar les proposicions teòriques), i un segon, en el que es desenvolupa l'aportació fonamental de la tesi en forma de nova metodologia. Aquesta es compara amb les ja existents i es presenta de forma que es poden apreciar les diferències i millores que incorpora per a la seva aplicabilitat al cas concret de les startups.

En l'últim capítol de la tesi, format per quatre apartats, es presenten les conclusions principals de la mateixa. En el primer apartat es presenten les conclusions sobre la validació de les proposicions teòriques, en el segon, es desenvolupen les conclusions finals específicament aplicables a la nova metodologia presentada, en el tercer, es mostren les principals limitacions de la investigació i, per últim, en el quart es detallen les possibles futures línies d'investigació.

La tesi es tanca amb el llistat de les referències bibliogràfiques que s'han utilitzat per redactar la tesi així com el conjunt d'annexes.

A continuació, la figura 1 mostra un resum esquemàtic de l'estructura de la tesi.

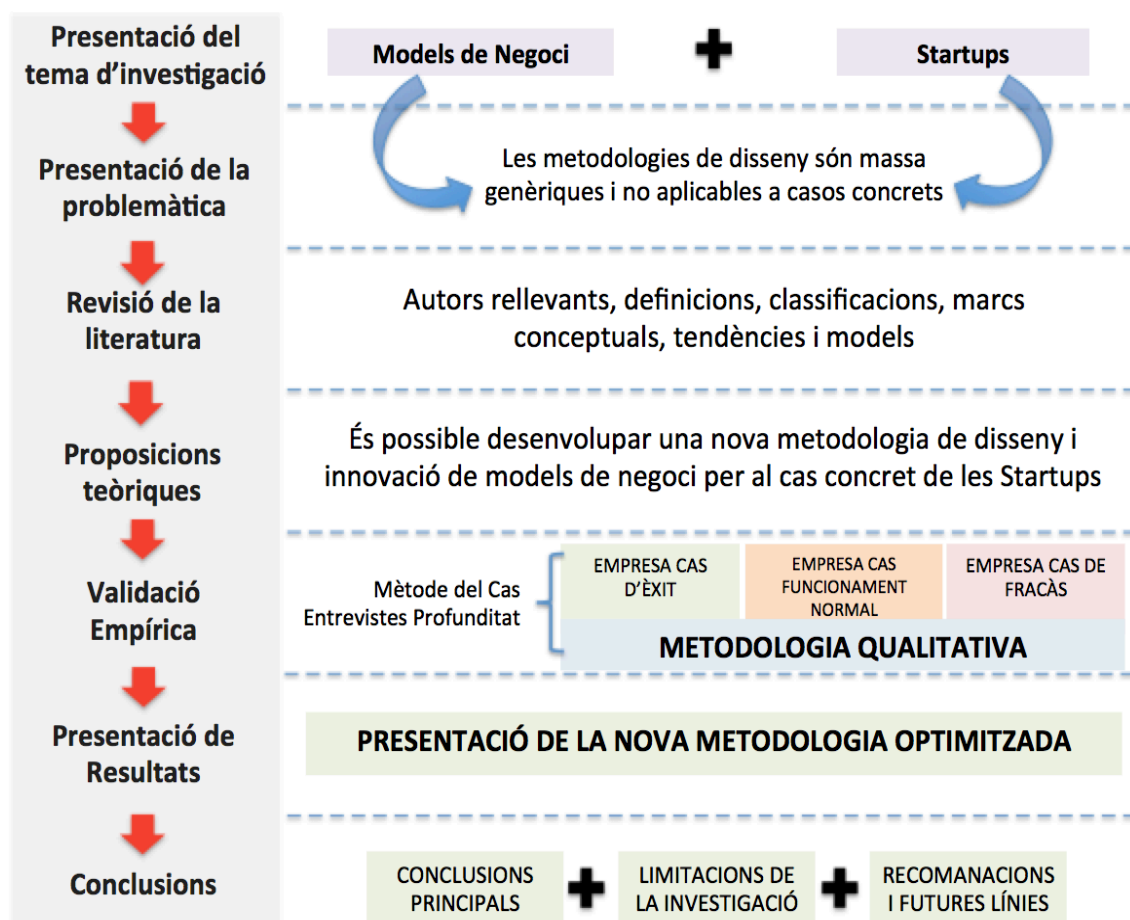


Figura 1. Esquema resum de l'estructura de la tesi. Font: Elaboració pròpia

I.2. Marc general de la investigació

El present apartat detalla el tema d'investigació i l'ubica en el camp acadèmic. El redactat s'inicia amb un breu repàs a l'evolució de l'interès que desperta el concepte "Models de Negoci". Posteriorment, s'analitza també l'interès i la importància de les startups al panorama empresarial espanyol. Per últim, es relacionen els dos anteriors camps d'estudi a través de la presentació de la problemàtica actual.

El vincle entre els Models de Negoci i les startups l'estableixen les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci, que són també el focus de la problemàtica i el veritable epicentre d'aquesta tesi doctoral.

I.2.1. Tema d'investigació i ubicació en el camp acadèmic

En aquests últims anys, els Models de Negoci han centrat l'atenció d'acadèmics i practicants (Zott *et al.*, 2010). El coneixement i estudi del Model de Negoci d'una empresa és un pas clau per a la presa de decisions en pro del progrés i de l'èxit empresarial.

Un Model de Negoci exitós crea una lògica heurística que connecta el potencial tècnic amb l'obtenció de valor econòmic. Així doncs, el rol últim dels Models de Negoci en quant a la innovació és assegurar que la tecnologia en concret aporta un valor als clients (Chesbrough i Rosenbloom, 2002).

El seu estudi és també crucial per entendre la importància que tenen en relació a la innovació estratègica. Ajudar a entendre la innovació i a capturar el seu valor és un element clau dels Models de Negoci (Teece, 2010).

Els Models de Negoci estan estrictament relacionats amb l'estratègia empresarial i la seva comprensió és necessària per mantenir les avantatges competitives. Addicionalment, les empreses necessiten agilitat en els seus Models de Negoci si volen ser capaces de perseguir la innovació estratègica (Doz i Kosesen, 2010).

Per deixar palès l'important creixement de l'interès acadèmic al voltant dels Models de Negoci, es presenten els resultats de les cerques realitzades a dos de les bases de dades més comunament utilitzades. A les figures 2 i 3 es visualitzen els resultats provinents de la Web of Science i Scopus, respectivament.

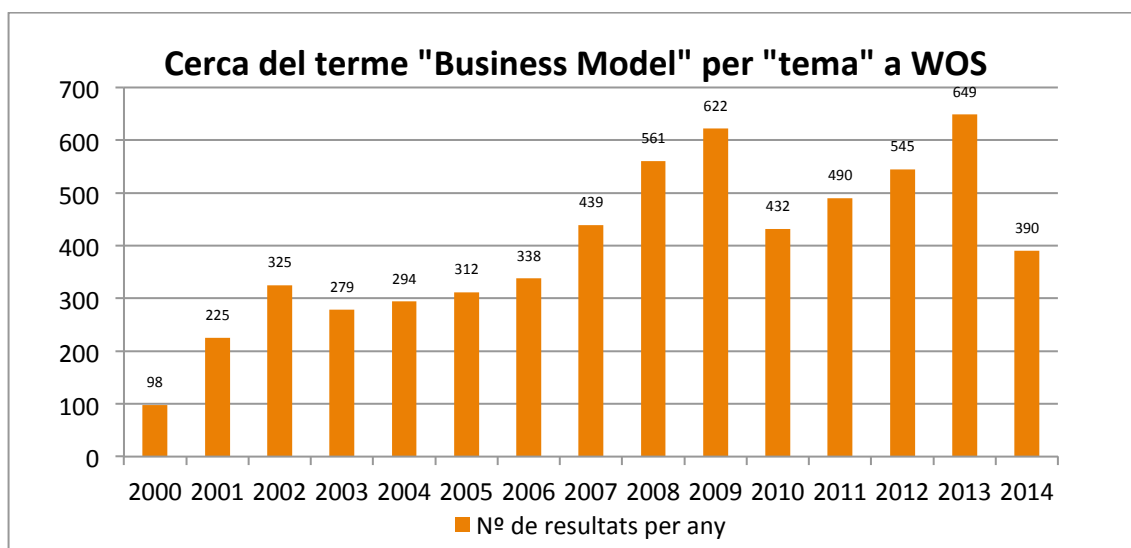


Figura 2. Gràfic de resultats per a la cerca del tema "Business Model" a la Web of Science. Font: Elaboració pròpia.

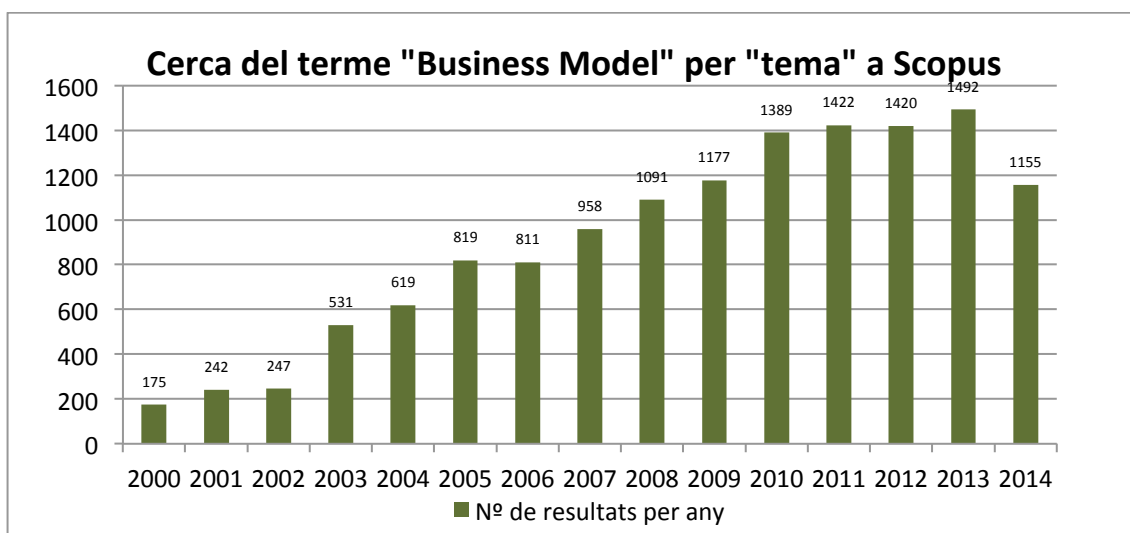


Figura 3. Gràfic de resultats per a la cerca "Business Model" a qualsevol camp a Scopus. Font: Elaboració pròpia.

Les cerques corresponen a tots els tipus de publicacions relacionades amb el terme "Business Model" (Model de Negoci) des de l'any 2000. No s'ha realitzat cap filtre addicional, ni per tipus de publicació, ni per àrea d'investigació ni per autor. Són, per tant, busques generals que únicament posen de manifest la creixent importància del terme "Business Model" amb independència de la disciplina acadèmica que s'estigui considerant.

Les dues bases de dades mostren resultats assimilables entre els anys 2000 i 2013, observant-se una tendència creixent accelerada en el número de publicacions on apareix el terme "Business Model" (arribant a un pic de 649 publicacions a la Web of Science i de 1492 publicacions a Scopus, ambdues per a l'any 2013).

No obstant, aquesta és una tendència que no ha continuat durant l'any 2014, on ambdues bases de dades mostren un número considerablement menor de publicacions. Aquest canvi de tendència s'hauria de corroborar al llarg de l'any 2015 i successius, però podria indicar un inici d'esgotament al voltant de la recerca realitzada al respecte del terme "Business Model", que no de la seva importància i aplicabilitat.

És evident que el concepte Model de Negoci és un terme que ha esdevingut important durant els últims anys i que cada cop és més utilitzat de forma àmplia per gestors, consultors i mitjans de comunicació especialitzats (Baden-Fuller i Morgan, 2010).

No obstant, existeix encara una diversitat important de terminologies (Model de Negoci, Estratègia de Negoci, Model Econòmic, etc.), per referir-se al mateix concepte. Això fa que el debat al voltant dels Models de Negoci estigui encara candent (Morris *et al.*, 2005).

Molts acadèmics han estudiat els Models de Negoci i han elaborat i desenvolupat definicions amb les seves pròpies paraules i components (Leung, 2007). No obstant, no existeix encara un consens ni una definició que sigui realment operativa (Casadesus-Masanell i Ricart, 2011) i aplicable de forma global, deixant un ampli camp per a futures investigacions al voltant d'aquest concepte (Trimi i Berbegal-Mirabent, 2012).

Un important intent per solucionar aquestes limitacions ha derivat en la recent aparició de metodologies per a la creació, disseny i innovació de Models de Negoci, que està suposant un canvi de paradigma així com una globalització del creixent interès al voltant del concepte.

Amb l'objectiu de millorar el funcionament d'una empresa i d'incrementar els beneficis mitjançant l'estudi i optimització del seu Model de Negoci, metodologies com el *Business Model Canvas* (BMC) d'Osterwalder *et al.*, (2005), el *Lean Canvas* (LC) d'Ash Maurya (2012) o el *Value Model Canvas* (VMC) de Kraaijenbrink (2012), estan emergint com eines d'ajuda i suport per al desenvolupament i conceptualització del Model de Negoci d'una empresa.

La present tesi doctoral situa, per tant, el seu focus en l'àmbit acadèmic d'estudi dels Models de Negoci, centrant l'interès en les metodologies de recent aparició anteriorment mencionades. De forma específica, cadascuna de les metodologies està dissenyada per tenir una aplicabilitat en sectors empresarials concrets o en tipologies d'empreses específiques. Així doncs, aquesta tesi profunditza en aquest fet i es centra en la oportunitat existent d'especialitzar i optimitzar aquestes metodologies per al sector empresarial de les startups.

I.2.2. Importància de les startups al panorama empresarial espanyol

El focus d'aquesta tesi doctoral recau únicament en les startups, entenent com a startup aquelles empreses de recent creació o encara en fase de concepció i construcció de la idea de negoci. Aquestes representen a un sector empresarial molt específic al que encara li manca una eina efectiva i específica que es presenti com a ajuda per a la definició, creació, disseny i innovació del Model de Negoci.

El sector concret de les startups comença a mostrar senyals de recuperació després de la recessió global de l'economia experimentada particularment entre els anys 2007 i 2009.

Tal i com es pot apreciar a la figura 4, les dades de creació d'empreses a Espanya i Catalunya segons el Idescat mostren que s'ha recuperat la tendència de diferencials positius creixents entre creació i dissolució d'empreses (any rere any el valor absolut de creació d'empreses és superior al de l'any anterior).

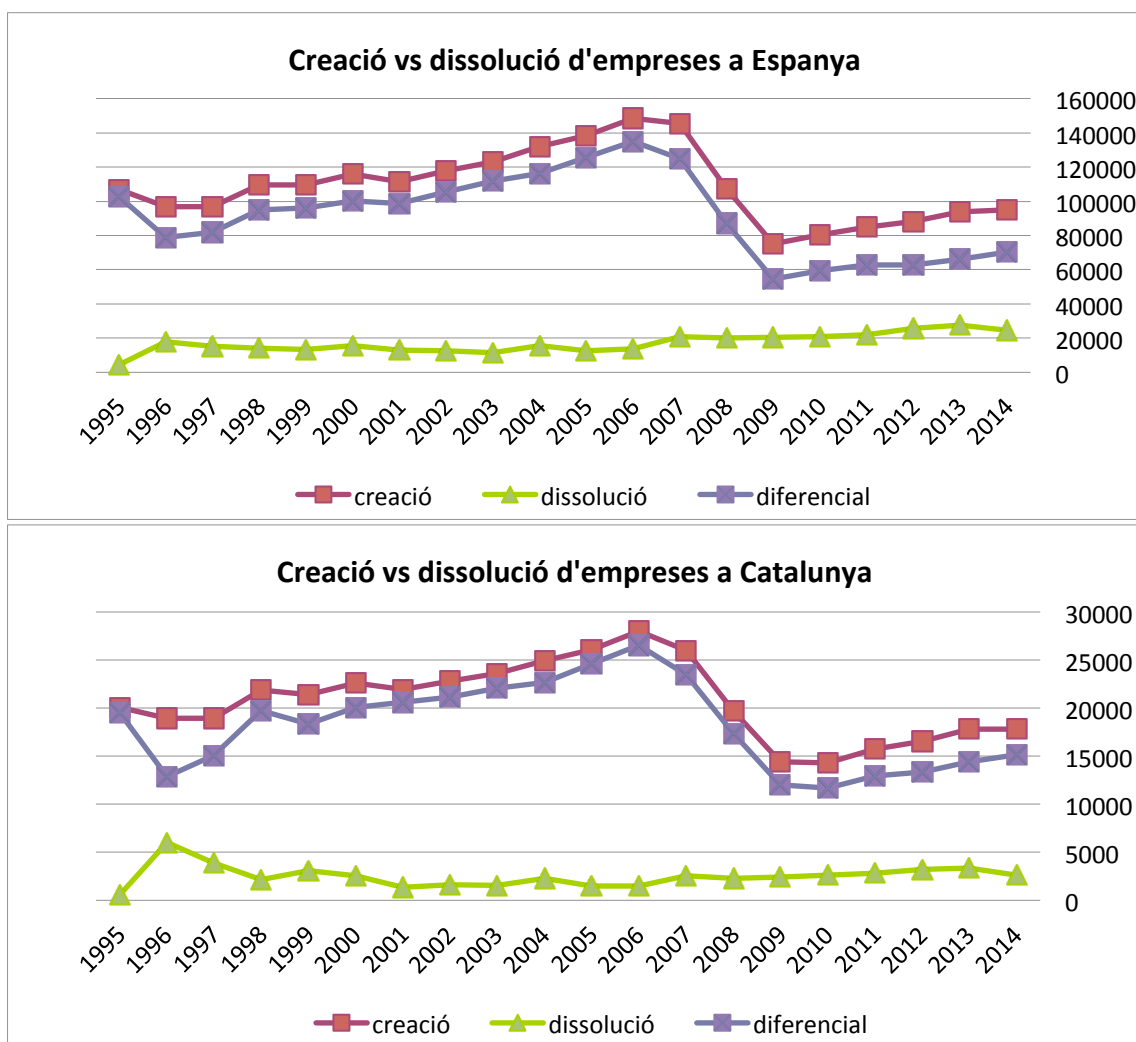


Figura 4. Dades de creació i dissolució d'empreses a l'àmbit de Catalunya i Espanya. Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Idescat extretes a data de maig de 2014.

L'interès per restringir el focus en les startups recau també en el fet que aquest tipus d'empreses representa una part important en l'economia del coneixement.

Si analitzem les dades extretes de la web especialitzada www.startupranking.com, de gran reconeixement i àmpliament valorada pel sector, on es realitzen rànquings de startups a nivell mundial, ens trobem amb resultats molt interessants.

Tal i com s'aprecia a la figura 5, Espanya ocupa la posició 19 del rànquing dels 25 països més grans per nombre d'habitants d'entre tots els que disposen de dades al rànquing de www.startupranking.com.

	País	Nº Startups	Habitants (milions)	Nº Startups / Milió d'habitants
1	India	1201	1252	0,96
2	Estats Units	3845	316,1	12,16
3	Indonèsia	474	249,9	1,90
4	Brasil	421	200	2,11
5	Nigèria	270	173,6	1,56
6	Rússia	228	143,05	1,59
7	Japó	118	127,3	0,93
8	Mèxic	195	122,3	1,59
9	Filipines	105	98,39	1,07
10	Egipte	252	82,06	3,07
11	Alemanya	268	80,62	3,32
12	Turquia	125	74,93	1,67
13	França	207	66,03	3,13
14	Regne Unit	594	64,1	9,27
15	Itàlia	290	59,83	4,85
16	Sudàfrica	107	52,98	2,02
17	Corea del Sud	67	50,22	1,33
18	Colòmbia	289	48,32	5,98
19	Espanya	446	47,27	9,44
20	Ucraïna	94	45,49	2,07
21	Kènia	137	44,35	3,09
22	Argentina	244	41,45	5,89
23	Polònia	144	38,53	3,74
24	Canadà	377	35,16	10,72
25	Perú	244	30,38	8,03

Figura 5. Rànquing de països per número d'habitants. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de www.startupranking.com a data de gener de 2015.

No obstant, tal i com es representa a la figura 6, si analitzem el rati de número de startups per milió d'habitants, tenint en compte que Espanya té més de 47 milions d'habitants i un total de 446 startups (segons aquest rànquing), el rati de startups per cada milió d'habitants ascendeix a 9.44, situant a Espanya en la tercera posició del rànquing només per darrera dels Estats Units i de Canadà.

D'aquesta forma, queda palesa la importància que les startups juguen i jugaran al panorama empresarial Espanyol present i futur.

Addicionalment, la necessitat d'una metodologia que ajudi a les startups a dissenyar, crear i innovar en el seu Model de Negoci queda també justificada tenint en compte que segons Shikhar Ghosh, professor de Harvard, el rati de fracàs en les startups arriba a ser del 75%.

Aquest rati no dista del número que es pot extreure del INE en quant a supervivència d'empreses (que engloba a totes les tipologies d'empreses existents). Tal i com s'aprecia a la figura 7, el número d'empreses que sobreviu després de 5 anys de vida està per sota del 50% i és un número que ha anat decreixent en els últims anys, demostrant que cada cop és més difícil llançar i mantenir una empresa al llarg del temps.

	País	Nº Startups	Habitants (milions)	Nº Startups / Milió d'habitants
1	Estats Units	3845	316,1	12,16
2	Canadà	377	35,16	10,72
3	Espanya	446	47,27	9,44
4	Regne Unit	594	64,1	9,27
5	Perú	244	30,38	8,03
6	Colòmbia	289	48,32	5,98
7	Argentina	244	41,45	5,89
8	Itàlia	290	59,83	4,85
9	Polònia	144	38,53	3,74
10	Alemanya	268	80,62	3,32
11	França	207	66,03	3,13
12	Kènia	137	44,35	3,09
13	Egipte	252	82,06	3,07
14	Brasil	421	200	2,11
15	Ucraïna	94	45,49	2,07
16	Sudàfrica	107	52,98	2,02
17	Indonèsia	474	249,9	1,90
18	Turquia	125	74,93	1,67
19	Mèxic	195	122,3	1,59
20	Rússia	228	143,05	1,59
21	Nigèria	270	173,6	1,56
22	Corea del Sud	67	50,22	1,33
23	Filipines	105	98,39	1,07
24	Índia	1201	1252	0,96
25	Japó	118	127,3	0,93

Figura 6. Rànquing de països per número de startups per cada milió d'habitants. Font: Elaboració pròpia a partir de dades de www.startupranking.com a data de gener de 2015.

Ràtio de supervivència d'empreses segons l'any de llançament

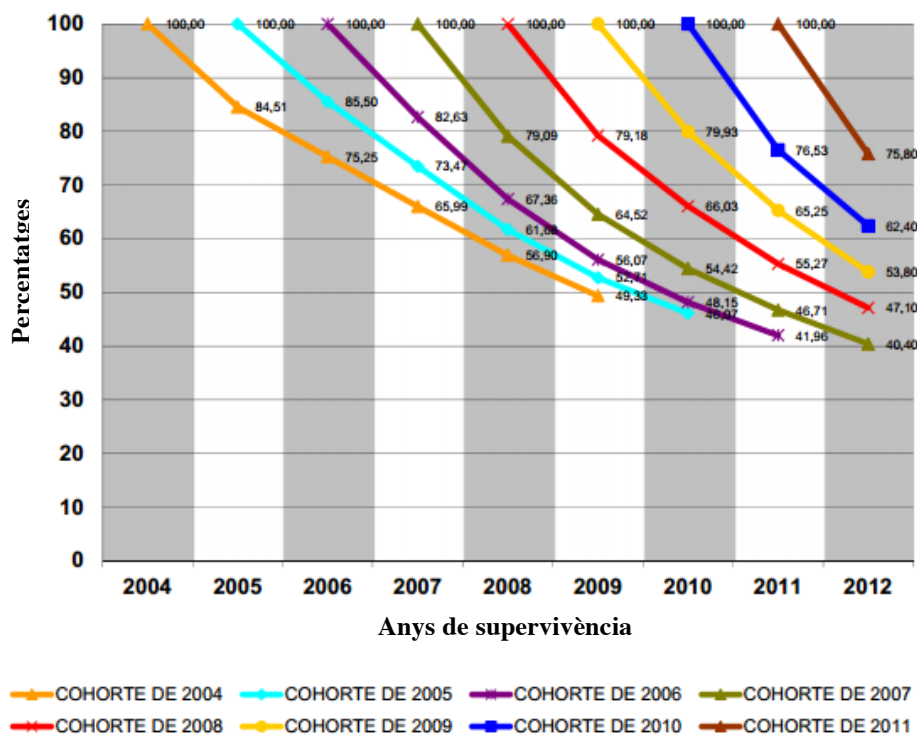


Figura 7. Gràfic de ràtio de supervivència d'empreses segons any de llançament. Font: INE <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37%2Fp204&file=inebase&L=0>

Un cop posada de manifest la importància del concepte Models de Negoci i vistes les implicacions que les startups tenen en el panorama empresarial espanyol, a continuació es planteja la problemàtica detectada i es detalla la justificació de la investigació.

I.2.3. Plantejament de la problemàtica i justificació de la investigació

Les metodologies existents de disseny i innovació de Models de Negoci són globalment vàlides però sovint massa genèriques i poc focalitzades per certs sectors o tipologies d'empreses. Aquest és el cas específic i particular de les startups, que per la seva idiosincràsia no poden utilitzar gran part dels marcs conceptuals i metodologies existents. Aquestes sí són d'aplicació per a negocis madurs, però en canvi solen tenir algunes inconsistències i mancances que els hi resten eficàcia i potencialitat quan s'apliquen al cas concret de les startups.

Sovint, el que es persegueix en negocis o empreses ja existents i madurs és reforçar la proposta de valor (que ja és clara i està definida) i augmentar el coneixement dels segments de clients. Per aquest motiu, metodologies com el *BMC* d'Osterwalder s'han mostrat robustes i consistents, suposant una gran millora en els processos de disseny i innovació dels Models de Negoci.

Per contra, en startups la situació és ben diferent, ja que habitualment no existeix una proposta de valor clara o aquesta va iterant a gran velocitat a mesura que la startup evoluciona, de forma es fa necessari l'existència d'una metodologia que tingui en consideració totes aquestes particularitats de les startups. A més, cap de les metodologies existents resol de forma holística i completa els problemes o complicacions més comuns pels quals les startups no aconsegueixen tenir èxit.

Tenint en compte les diferents problemàtiques plantejades a l'article publicat a la revista *Fortune*: "*Why startups fail according to their founders*", queda justificat l'esforç de crear una nova metodologia que tingui un focus diferent. Aquesta eina, s'hauria de basar en la comprensió dels problemes de les startups per a ajudar a intentar buscar solucions que permetin reduir la probabilitat d'ocurrència dels problemes.

En aquest sentit, aquesta necessitat queda encara més reforçada i justificada amb la recent aparició d'una modificació de la metodologia original del *BMC*. Els propis autors han llançat recentment la metodologia de *Value Proposition Canvas* (VPC).

No obstant, aquesta alternativa és encara inconsistent ja que sovint no se sol tenir informació ni coneixement ampliat sobre la base de clients, que és on incideix de forma important aquesta modificació de la metodologia. Per aquesta raó, el VPC és encara una metodologia massa

complicada i difícil d'aplicar per al cas de les startups. Així doncs, és necessari disposar d'eines més simples que no requereixin la recerca de tanta informació, més estables i equilibrades i que ajudin a fer una transició cap a les metodologies actuals a mesura que el negoci vagi evolucionant.

Tal i com es podrà veure al capítol II d'aquesta tesi, existeixen altres alternatives com la metodologia del LC, proposada per Ash Maurya o el VMC de Kraaijenbrink. Cal dir que aquestes metodologies són conceptualment diferents al BMC però comparteixen molts elements.

Per exemple, en el cas del LC, la metodologia es basa de forma explícita en el concepte de *Product Thinking* (PT). És a dir, el focus recau en el producte i no en el model. A més, el LC és una metodologia específicament dissenyada per un nínxol d'empreses concret, corresponent al de les empreses de productes web. Per aquests motius, tal i com també es veurà en els següents capítols d'aquesta tesi, el LC tampoc es considera una metodologia òptima de forma genèrica per al cas de les startups.

Més enllà de les metodologies, existeixen altres models conceptuals que també són d'aplicació per als emprenedors en general i que per tant podrien ser d'aplicació al sector de les startups. No obstant, tots aquests models, com per exemple el de Malone *et al.* (2006) són plantejaments teòrics que manquen d'una metodologia estructurada i organitzada que realment serveixi d'ajuda a l'hora de crear, comunicar i innovar en un Model de Negoci.

Qualsevol eina que es presenti com a ajuda per a la definició, creació, disseny i innovació dels Models de Negoci ha de ser efectiva amb el problema que vol resoldre i ha d'estar teòricament contrastada i avaluada.

Per aquest motiu, la problemàtica que es presenta en aquest apartat i que és la base sobre la qual treballa aquesta tesi, és la inexistència d'una metodologia de disseny i innovació de Models de Negoci que estigui optimitzada i sigui específica, vàlida, àgil i innovadora, per al cas concret de les startups.

I.3. Objectiu general i contribució de la tesi

I.3.1. Objectiu General

L'objectiu principal d'aquesta tesi doctoral és el de desenvolupar una nova metodologia per al disseny i innovació de Models de Negoci que estigui específicament dissenyada i optimitzada per al sector empresarial concret de les startups.

Amb la revisió en profunditat de la literatura existent i l'estudi dels principals problemes i causes que fan que la majoria de les startups no aconseguixin tenir èxit, s'establiran les bases conceptuals sobre les quals haurien d'estar fonamentades les metodologies aplicables específicament a les startups. D'aquesta forma, es podrà presentar i justificar el desenvolupament d'una nova metodologia particular i optimitzada per a startups.

La nova metodologia es presenta en comparació amb les ja existents, amb l'objectiu de remarcar les principals diferències que fan que sigui una metodologia més adequada per a les startups.

I.3.2. Contribució esperada al coneixement científic

Segons es deriva de l'objectiu general anteriorment presentat, el resultat principal d'aquesta tesi és:

- a) Una nova metodologia que complementi i optimitzi les existents i que sigui vàlida i contrastada per a la creació, disseny i innovació de Models de Negoci per al sector concret de les startups.

De forma addicional, es presenten altres contribucions que es realitzaran amb l'objectiu d'incrementar el coneixement científic de l'àrea d'estudi.

- a) Una revisió de la literatura en profunditat i actualitzada sobre el terme Models de Negoci.
- b) Una presentació dels principals problemes i causes que fan que la majoria de les startups fracassin i no aconseguixin tenir èxit.
- c) Una comparativa exhaustiva sobre les metodologies actuals per al disseny, creació i innovació de Models de Negoci que aporti un recull de pros i contres i oportunitats de millora.

CAPÍTOL II: MARC TEÒRIC I CONCEPTUAL. REVISIÓ DE LA LITERATURA

En aquest capítol es presenta la revisió de la literatura existent realitzada al voltant de tres àrees de coneixement concretes:

- a) Els Models de Negoci
- b) Les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci
- c) Les startups com a tipologia d'empresa

Al llarg del capítol es desenvolupa de forma conjunta el marc conceptual i l'estat de l'art.

En primer lloc, s'analitzen les definicions existents al voltant del terme "Models de Negoci" tot detallant les classificacions segons els autors més rellevants.

En segon lloc, amb el coneixement de les bases teòriques sobre els Models de Negoci, es fa un pas més enllà i es revisa l'estat de l'art sobre les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci. A més, s'inclouen les tendències de pensament més recents dels autors rellevants en el camp d'estudi.

Per últim, es presenta també una revisió de la literatura de les startups, fent un repàs a les definicions existents, als problemes als que habitualment han de fer front i a les potencials causes que existeixen quan es produeix el fracàs d'una startup.

II.1. Els Models de Negoci

II.1.1. Revisió de la literatura sobre els Models de Negoci

II.1.1.1. Definicions

Abans d'estudiar les diferents definicions que han dut a terme els autors més rellevants al llarg dels últims anys, és important començar per la definició de tots els termes segons l'Institut d'Estudis Catalans.

- Model: "Allò que ha de servir d'objecte d'imitació"
- Negoci: "Afer, assumpte, empresa, especialment comercial, de què s'espera obtenir avantatge, profit o beneficis".
- El concepte "Model de Negoci" no existeix com a tal en el diccionari de llengua catalana. Així doncs, és necessari buscar a diccionaris anglesos com pot ser el de Cambridge o Oxford per entendre el sentit del terme.

Segons els diccionaris de Cambridge i Oxford:

- Segons Cambridge, un Model de Negoci és la descripció de les diferents parts d'un negoci o organització de forma que es visualitzi com treballen de forma conjunta per aconseguir satisfactòriament un benefici.
- Segons Oxford, un Model de Negoci és un pla per a l'execució exitosa de les operacions d'un negoci que identifica les fonts d'ingressos, la base de clients, el tipus de productes i els detalls sobre el finançament.

Així doncs, analitzant ambdues definicions, es pot concloure que els Models de Negoci són abstraccions o simplificacions sobre les diferents entitats d'una empresa que tracten d'explicar i donar a entendre el seu funcionament.

A la literatura acadèmica, els orígens de l'expressió "Model de Negoci" es remunten als escrits de Peter Drucker. Així mateix, el terme va aparèixer per primera vegada en un article acadèmic a l'any 1957 (Bellman *et al.*, 1957). Conceptes similars han anat apareixent a la literatura de gestió. Per exemple, autors de renom han parlat de la "Teoria dels Negocis" (Drucker, 1994), o de "Idees de Negoci o "Concepte de Negoci" (Hamel, 2000).

El primer article sobre els Models de Negoci que va dur a terme una definició acurada del concepte així com una segregació dels seus components, el van publicar Linder i Cantrell a l'any 2000.

Fins al moment, no s'havia publicat cap article que combinés el concepte de Models de Negoci amb metodologies de disseny i eines per al seu enteniment (Pateli i Giaglis, 2004). No obstant, des d'aleshores i durant aquesta última dècada, el terme ha anat agafant rellevància (Osterwalder *et al.*, 2005; Casadesus-Masanell i Ricart, 2011). És per aquest motiu que s'ha decidit focalitzar la recerca bibliogràfica entre els anys 2000 i l'actualitat.

Els Models de Negoci poden arribar a tenir diferents significats i classificacions. Històricament, se'ls ha classificat per disciplines, distingint entre els Models de Negoci del e-business, els de sistemes d'informació, els de gestió i operacions, els d'emprenedoria i finalment els d'estratègia i economia (Amit i Zott, 2001; Morris *et al.*, 2005; Pateli i Giaglis 2004; Teece, 2010). Els Models de Negoci integren també un gran conjunt de disciplines funcionals i acadèmiques (Chesbrough i Rosenbloom, 2002), és per això que recentment han anat guanyant rellevància en el món de la recerca acadèmica (Morris *et al.*, 2005).

La primera qüestió que apareix si es pretén trobar una definició acurada fa referència a què és i què fan exactament els Models de Negoci. Les primeres definicions constaten que els Models de Negoci serveixen per donar suport a les organitzacions en quant a la comprensió sobre quina part del potencial tecnològic i humà pot ser transformat en valor econòmic.

Un Model de Negoci és la representació de com una empresa s'organitza per crear valor (Linder i Cantrell, 2000), és com una història que explica com les peces d'un negoci encaixen com un únic sistema (Magretta, 2002). Cada organització té un Model de Negoci, encara que la història que el descriu no sempre estigui clarament articulada.

L'autor Joan Magretta es basa en les primeres definicions de Peter Drucker per establir que un bon Model de Negoci és aquell que proveeix les respostes adequades a les següents dos preguntes:

- a) Qui és el client i què és el que el client valora?
- b) Quina és la lògica econòmica que explica com es proveeix de valor als clients amb un cost apropiat?

La idea implícita en aquesta definició de Magretta és que un Model de Negoci es refereix a la lògica que utilitza una organització per guanyar diners (Casadesus-Masanell i Ricart, 2009).

Una altra definició àmpliament reconeguda prové de Rappa en la seva publicació al 2000, qui va definir un Model de Negoci com el mètode de fer negoci a través del qual una empresa pot ser sostenible. Aquest èmfasi en els aspectes més econòmics del terme, que tenen a veure també amb els models d'ingressos o els beneficis, estan també presents en altres definicions (Afuah i Tucci, 2001; Mullins i Komisar, 2009; Teece, 2010).

Chesbrough i Rosenbloom (2002) van definir el terme com la lògica heurística que connecta el potencial tècnic d'una empresa amb el de generació de valor econòmic. Per altra banda, Shafer *et al.*, (2005) expliquen els Models de Negoci com una representació de la lògica principal i de les decisions estratègiques que una empresa porta a terme per a la creació i captació de valor.

Tenint en compte totes les definicions breument presentades fins al moment, es pot concloure que el terme Model de Negoci és encara un concepte ambigu que pot ser explicat de múltiples i diverses formes. La terminologia utilitzada no és única, no obstant, alguns termes com la expressió "generació de valor" sí que són un fil conductor en gran part de les definicions presentades (Chesbrough, 2006; Johnson 2010; Osterwalder i Pigneur, 2010; Teece, 2010).

Existeix també certa confusió sobre quina ha de ser la unitat d'anàlisi per a definir un Model de Negoci. Algunes definicions es refereixen explícitament a l'organització sencera com a unitat d'anàlisi, altres, opten per segmentar l'organització en unitats de negoci més petites. Aquest fet juntament amb la falta de consistència en la terminologia utilitzada, representa una font de confusions, promovent la dispersió de perspectives i no la convergència, obstruint les potencialitats d'una recerca acumulativa i progressiva al voltant del terme (Zott *et al.*, 2010).

A pesar de que no existeix una única definició sobre la construcció de Models de Negoci, tal i com s'ha vist amb anterioritat, molts autors han proposat definicions en les seves publicacions. Amb l'objectiu de poder-les presentar d'una forma clara i cronològicament ordenada, a la figura 8 es presenta una taula resum de les definicions més significatives que han anat apareixent durant els últims anys.

Com a conclusió i amb l'objectiu de ser utilitzada com a vàlida en aquesta tesi doctoral, s'utilitzarà la següent definició sobre els Models de Negoci obtinguda a partir de la interpretació de les definicions dels autors Shafer *et al.*, (2005), Chesbrough (2007), Osterwalder i Pigneur (2009), Casadesus-Masanell i Zhu (2012) i Trimi i Berbegal-Mirabent (2012):

Un Model de Negoci és una representació de com s'ha de procedir per crear i entregar valor als clients, d'on s'han d'invertir els recursos per garantir la sostenibilitat i com s'ha de gestionar l'organització de forma eficient.

Autor	Definició
Linder & Cantrell (2000)	Un Model de Negoci és la representació de la lògica en com l'organització crea valor. Consta de 7 components: Model de preus, Model d'ingressos, Canals, Model del Procés Comercial, Relacions amb el comerç a internet, Formes d'Organització i Proposta de Valor.
Hamel (2000)	Un Concepte de Negoci és la concepció d'una innovació radical que comporti una nova aportació de valor cap al client i que canviï le lleis de la indústria. Els Models de Negoci es relacionen directament amb els Conceptes de Negoci de tal forma que són la seva expressió pràctica.
Weill & Vitale (2001)	Un Model de Negoci és la descripció dels rols i les relacions entre una organització i els seus clients, aliats i proveïdors, de forma que identifica els fluxos de productes, informació i diners.
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	El Model de Negoci proveeix un esquema coherent que té en compte les característiques tecnològiques i els potencials inputs i els transforma a través dels clients i mercats en inputs econòmics. Així doncs, el Model de Negoci és un vehicle entre el desenvolupament tecnològic i la creació de valor.
Dubosson-Torbay <i>et al.</i> , (2002)	Un Model de Negoci no és res més que la arquitectura d'una organització i la xarxa d'aliats que utilitza per crear i entregar valor a través de les relacions amb un o varis segments de clients, de forma que es generin canals sostenibles d'ingressos.
Magretta (2002)	Els Models de Negoci son històries que expliquen el funcionament d'una empresa. Un bon Model de Negoci és aquell que respon a les preguntes de Peter Drucker: Qui és el client? Què valora el client? També respon a les dues preguntes fonamentals de qualsevol gestor: Com es pot fer diners amb aquest negoci? Com es pot entregar valor als clients amb el cost apropiat?
Afuah (2004)	Un Model de Negoci és el conjunt d'activitat que una empresa porta a terme, com les porta a terme, quan les porta a terme, quins recursos utilitza i com es crea valor per al client.
Morris <i>et al.</i> , (2005)	Un Model de Negoci és una representació de com estan relacionades els conjunt de decisions que una empresa pren en quant a l'estratègia, arquitectura, economia i generació de valor sostenible per aconseguir una avantatge competitiva en el mercat. Té 6 components principals: La proposta de Valor, els Clients, els Processos Interns, el Posicionament Exterior, el Model Econòmic i els Factors d'Inversió.
Shafer <i>et al.</i> , (2005)	Un Model de Negoci és la representació de la lògica i les decisions estratègiques que una empresa pren per crear i capturar valor.
Chesbrough (2006)	Un Model de Negoci, en essència, compleix amb dos funcions importants: La creació de valor i la captura de valor.

Osterwalder & Pigneur (2009)	Un Model de Negoci és una eina conceptual que conté un conjunt d'elements i les seves relacions, de forma que expressa la lògica en com l'empresa guanya diners. És una descripció del valor que una companyia ofereix a un o varis segments de clients, així com l'arquitectura de l'empresa i la xarxa d'aliats per a la creació i entrega de valor als clients, de forma que es generin canals d'ingressos sostenibles.
Amit & Zott (2010)	Un Model de Negoci es pot visualitzar com una plantilla sobre com l'empresa fa negoci, com entrega valor als clients i quins son els enllaços entre productes i mercats.
Teece (2010)	Un Model de Negoci defineix com una empresa crea i entrega valor als clients i posteriorment com el transforma en ingressos que generin beneficis per l'empresa.
Johnson (2010)	Un Model de Negoci consisteix en quatre elements interrelacionats que de forma conjunta creen i entreguen valor. Els quatre elements són: clients i proposta de valor, proposta de beneficis, recursos clau i processos clau.
Demil & Lecocq (2010)	Un Model de Negoci es refereix a la descripció de l'articulació dels diferents elements o components d'un negoci per a produir una proposició que pugui generar valor per als clients i per tant per a la organització.
Casadesus-Masanell & Ricart (2011)	Un Model de Negoci és el reflex de la realització de l'estratègia de l'empresa. Consisteix en un conjunt de decisions de gestió i de les conseqüències d'aquestes decisions. Els Models de Negoci fan referència a la lògica de l'empresa, a la forma en com opera i com crea valor per als clients i <i>stakeholders</i> .

Figura 8. Taula resum definicions. Font: Elaboració pròpia a partir de les definicions de tots els autors presentats.

II.1.1.2. Classificacions

Tal i com s'ha vist amb anterioritat, encara no existeix una única definició que sigui globalment acceptada, per tant, no hi ha una única forma de classificar els Models de Negoci. No obstant, sí que existeix cert consens a l'hora de determinar quins elements són els bàsics d'aquestes classificacions.

En aquest apartat, es presenten les dos formes de classificar els Models de Negoci més habituals:

- a) Una classificació més conceptual, proposada per Osterwalder i Pigneur (2010), que està basada en patrons de comportament.
- b) Una classificació més operacional, proposada per Malone *et al.*, al 2005, que es basa en classificar els models segons el que fan, tenint en compte el seu marc conceptual i el tipus d'actiu que es ven gràcies al propi model.

II.1.1.2.1. Classificació d'Osterwalder i Pigneur

En primer lloc, la classificació proposada per Osterwalder i Pigneur (2010) al seu llibre "*Business Model Generation*", es basa en el fet que hi ha Models de Negoci que tenen patrons, característiques i comportaments similars. Així doncs, els models es podrien classificar en 5 grans tipologies:

a) Models de Negoci de desagregació

És una classificació de Models de Negoci que habitualment té la seva representació en empreses que tenen diversos Models de Negoci dins d'una mateixa organització. Mitjançant la segregació, s'eviten conflictes separant les activitats en diferents entitats. Aquest és l'exemple de les empreses de telecomunicacions, que s'han dedicat a dividir les operacions en la seva xarxa a través de la subcontractació o creació de *spin-offs* per focalitzar els seus esforços en el client, fent polítiques de marca o proveïnt continguts (és l'exemple de Telefonía i Movistar).

b) Models de Negoci de “Long-Tail”

Aquest concepte de “cua llarga” va ser descrit per primera vegada per Chris Anderson a la revista *Wired* al 2004. Els Models de Negoci de tipus “cua llarga” es centren en vendre una petita quantitat de cadascun dels productes disponibles, però tenint una gran quantitat de tipus de productes que cobreixin tots els nínxols de mercat, enlloc de focalitzar-se únicament en els productes més venuts.

Aquests models es caracteritzen per tenir uns baixos costos d'inventari, de forma que es poden oferir més productes als clients arribant a més nínxols. Un exemple d'aquest tipus de Model de Negoci és la plataforma d'internet lulu.com (2011). Un lloc on escriptors i autors amateurs poden publicar els seus treballs. Posteriorment, els llibres poden ser venuts tant en format electrònic com en format paper. La web acull a centenars de milers d'autors, de forma que encara que cadascun d'ells tingui unes vendes reduïdes, les vendes globals són elevades.

c) Models de Negoci multi-plataforma

Aquests Models de Negoci creen valor a través de posar diferents grups de clients en contacte i facilitant que hi hagi interaccions entre ells. Un exemple prominent d'aquest tipus de model es Google, que proporciona als clients la possibilitat d'utilitzar el seu motor de cerca de forma gratuïta i a l'hora possibilita a les empreses el fet d'anunciar-se de forma focalitzada i específica per sectors de clients. Aquest tipus de Model de Negoci, de forma similar a l'anterior, funciona millor com més elevat és el nombre de usuaris o clients.

d) Models de Negoci “Freemium”

Són models que es basen en oferir de forma gratuïta certs serveis a certs clients, de forma que habitualment aquests serveis estan finançats per altres clients o sectors de clients que estan disposats a pagar un preu per un servei o una versió més professional del mateix producte (Osterwalder i Pigneur, 2010). Dos exemples recents són Spotify (2012) o Goear (2012), dos plataformes online de serveis musicals que possibiliten que els usuaris escoltin música de forma

gratuïta, però sovint amb interrupcions publicitàries. Si l'usuari vol un servei millor i lliure de publicitat, pot adquirir la versió *premium* del producte mitjançant un pagament mensual. D'aquesta forma, el servei gratuït serveix tant com a canal de publicitat del servei *premium* com a canal d'ingressos derivats de la publicitat.

e) Models de Negoci oberts

La innovació oberta és un concepte que va ser descrit per primera vegada per Henry Chesbrough (2003) al seu llibre "*Open Innovation*". La innovació oberta pot ser implementada a un Model de Negoci a través de la col·laboració sistemàtica dels socis o col·laboradors externs d'una empresa. Un exemple d'aplicació satisfactòria de innovació oberta és el cas de l'empresa Lego. Aquesta col·laboració pot desenvolupar-se a través de l'explotació d'idees o actius que formen part de l'empresa o bé a través d'idees que provenen de fora de l'empresa (Osterwalder i Pigneur, 2010). Aquest patró ha sigut explotat per diverses empreses com per exemple Procter&Gamble, que intenten augmentar les seves activitats de recerca i innovació a través de fonts d'innovació oberta tals com investigadors a universitats o plataformes de resolució de problemes online.

II.1.1.2.2. Classificació de Malone *et al.*,

Un cop vista a aquesta primera forma de classificar els Models de Negoci segons Osterwalder, altres autors com Malone *et al.*, (2006) defensen que és més adient classificar els Models de Negoci segons una definició més operacional basada en dos dimensions fonamentals sobre el que fan els Models de Negoci.

Segons aquests altres autors, els autors, el nucli d'un Model de Negoci és el que aquest es dedica a vendre. Per tant, una primera dimensió per a classificar els Models de Negoci ha de considerar el tipus de model (marc conceptual), mentre que una segona dimensió ha de considerar el tipus d'actiu que s'està venent.

Tenint en compte el tipus de relació que s'estableix, és a dir, segons el marc conceptual del model de negoci que s'estableix quan es procedeix a la transferència d'un actiu, es poden definir 4 tipus de relacions (figura 9).

Creador	Compra materials o components de proveïdors i després els transforma per a crear un producte per a ser venut a potencials compradors. Aquest és el Model de Negoci predominant en el sector manufacturer. Un factor clau diferenciador entre els Creadors i els Distribuïdors (següent classificació) és que els Creadors dissenyen els productes que ells pròpiament venen.
---------	--

Distribuïdor	Compra un producte i el revèn essencialment igual a un altre potencial comprador. El Distribuïdor habitualment dóna un valor afegit com, per exemple, el transport del producte o el re-empaquetat del mateix o el servei d'atenció al client. Aquest model sol estar present als sectors de venda majorista o minorista.
Propietari	Ven el dret a fer servir un actiu, però no la propietat, durant un període de temps concret. Aquest Model de Negoci es defineix no únicament per incloure actius físics, com per exemple propietats immobiliàries o seients d'avions, sinó també actius financers com per exemple accés al crèdit.
Broker	Facilita les ventes posant en contacte potencials clients amb potencials venedors. De forma distinta a un Distribuïdor, el Broker no pren possessió del producte que ha de ser venut. Per contra, el Broker rep una taxa o comissió per part del comprador, del venedor o fins hi tot de tots dos. Aquest Model de Negoci és el típic de les immobiliàries o asseguradores

Figura 9. Definició i classificació dels tipus de relacions que s'estableixen en un Model de Negoci. Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Malone *et al.*, 2006.

Dret que serà venut?	Transformació de l'actiu?	
	Significant	Insignificant
Propietat de l'actiu	Creador	Distribuïdor
Ús de l'actiu	Propietari	
Link entre el comprador i el venedor	Broker	

Figura 10. Definició i classificació en funció de la transformació de l'actiu. Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Malone *et al.*, 2006.

De forma complementària i mantenint els mateixos noms, tal i com es pot apreciar a l'anterior figura 10, també es pot fer una classificació en funció del tipus de transformació que es faci de l'actiu. A més, com a segona dimensió, es considera el tipus d'actiu que s'està transferint. En aquest sentit, hi ha també quatre possibles tipologies:

- a) Actius Físics: Inclouen ítems durables, com per exemple actius immobiliaris o maquinaria, així com ítems no durables com per exemple alimentació, paper o roba.
- b) Actius Financers: Inclouen diners en efectiu així com accions, bons o assegurances que donin dret a moviments futurs de divises.
- c) Actius intangibles: Bàsicament fan referència a actius relacionats amb els drets de propietat intel·lectual i coneixement: Patents, Copyrights, Marques, etc.
- d) Actius Humans: Fan referència al temps i a l'esforç de la força laboral humana. Per suposat els sers humans no són actius que es puguin comptabilitzar ni vendre, però el seu coneixement i el seu temps sí que pot ser donat a canvi d'una compensació econòmica.

Finalment, si es creuen les dues dimensions presentades, el tipus de relació que s'estableix i el tipus d'actiu que s'està transferint, apareixen 16 possibles classificacions (figura 11):

Classificació del Model de Negoci	Tipus d'Actiu			
	Físic	Financer	Intangible	Humà
Creador	Manufactura	Emprenedor	Inventor	Creador de Recurs Humà**
Distribuïdor	Majorista / Minorista	Financer	Distribuïdor Propietat Intel·lectual	Distribuïdor de Recurs Humà**
Propietari	Propietari Físic	Propietari Financer	Propietari Intel·lectual	Contractista
Broker	Broker Físic	Broker Financer	Broker de Propietat Intel·lectual	Broker de Recursos Humans

Figura 11. Les 16 possibles classificacions segons Malone *et al.* Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Malone *et al.*, 2006.

Nom	Definició	Exemple
Emprenedor	Crea i ven actius financers a través de la creació i venda d'empreses. La definició no inclou tots aquells emprenedors que creen la seva pròpia empresa però mai la venen.	
Manufactura	Crea i ven actius físics. El sector manufacturer és el tipus predominant de Creadors.	
Inventor	Crea i ven actius intangibles com per exemple patents o drets d'autor. Les empreses que únicament estiguin encaixades en aquest model de negoci són escasses. No obstant, algunes empreses de tecnologia generen ingressos d'aquesta forma. Empreses que llicenciïn l'ús d'actius intangibles mentre retenen la propietat de l'actiu no són classificades com inventors, són classificades com Propietaris Intel·lectuals.	
Creador de Recurs Humà	Crea Recursos Humans. Aquest model de negoci és il·legal i s'inclou aquí únicament per lògica descriptiva.	
Financer	Compra i ven actius financers sense necessàriament transformar-los. Formen part d'aquest model de negoci els Bancs, firmes d'inversió i altres institucions financeres que inverteixin de forma independent.	
Majorista / Minorista	EL sector minorista / majorista compra i ven actius físics. Aquest és el tipus més comú de distribuïdor.	
Distribuïdor de Propietat Intel·lectual	Compra i ven actius intangibles. Aquest tipus de model de negoci inclou aquelles empreses que compren i venen propietats intel·lectuals com per exemple patents, copyrights, dominis d'internet, etc.	
Distribuïdor de Recurs Humà	Compra i ven Recursos Humans. Aquest model de negoci és il·legal i s'inclou aquí únicament per lògica descriptiva.	
Propietari Financer	El propietari financer deixa que els compradors facin ús dels seus diners (o altres actius financers) sota unes certes condicions (habitualment limitades en el temps).	
Propietari Físic	Ven el dret a fer servir un cert actiu físic. L'actiu també pot ser, per exemple, una localització (parc d'atraccions) o un equipament. Depenent del tipus d'actiu, el pagament realitzat pel comprador pot ser un "renting", un "leasing" o altres tipus de contractes. Aquest model de negoci és típic d'indústries com la del lloguer de vehicles.	
Propietari Intel·lectual	Llicència i és pagat per l'ús limitat d'un actiu intangible.	
Contractista	Ven un servei que principalment és proveït per recursos humans. Per exemple, es refereix al cas de les consultories, constructores, serveis educatius, sanitat, entreteniment, etc. El pagament es realitza per servei, sovint basat en la quantitat de temps que el servei requereix per ser prestat.	
Broker Financer	Posa en contacte compradors i venedors d'actius financers. Aquest model inclou les asseguradores i les gestores de carteres d'accions de moltes firmes financeres.	
Broker Físic	Posa en contacte compradors i venedors d'actius físics.	
Broker de Propietat Intel·lectual	Posa en contacte compradors i venedors relacionats amb la compra d'actius intangibles.	
Broker de Recursos Humans	Posa en contacte compradors i venedors de serveis relacionats amb els Recursos Humans.	

Figura 12. Definicions i exemples per als Models de Negoci segons els 16 tipus de Malone. Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Malone *et al.*, 2006.

Per últim, com a conclusió de les possibles classificacions existents per als Models de Negoci, es presenta la figura 13, una taula resum amb els títols i definicions sobre les classificacions proposades per altres autors rellevants de la matèria.

En aquest cas, s'ha considerat oportú no realitzar la traducció idiomàtica i presentar les classificacions en l'idioma original (anglès) per no perdre els matisos existents entre elles.

Nom	Definició	
Timmers (1998)	Internet Business Models	
	<i>e-shop</i>	<i>Virtual communities</i>
	<i>e-procurement</i>	<i>Value chain integrator</i>
	<i>e-auction</i>	<i>Information Brokers</i>
	<i>3rd party marketplace</i>	<i>Value chain service provider</i>
	<i>e-mail</i>	<i>Collaboration platforms</i>
Rappa (2000)	Business models on the web	
	<i>Brokerage model</i>	<i>Affiliate model</i>
	<i>Advertising model</i>	<i>Community model</i>
	<i>Infomediary model</i>	<i>Subscription model</i>
	<i>Merchant model</i>	<i>Utility model</i>
	<i>Manufacturer model</i>	
Weil and Vitale (2001)	Atomic (e-) business models	
	<i>Content Provider</i>	<i>Shared Infrastructure</i>
	<i>Direct to Consumer</i>	<i>Value net integrator</i>
	<i>Full Service Provider</i>	<i>Virtual Community</i>
	<i>Intermediary</i>	<i>Whole of Enterprise/Government</i>
Afuah and Tucci (2003)	Business models (based on dominant revenue models)	
	<i>Commission</i>	<i>Referral</i>
	<i>Advertising</i>	<i>Subscription</i>
	<i>Mark-up</i>	<i>Free-for-service</i>
	<i>Production</i>	
Chesbrough (2006)	Six types of business models	
	<i>Undifferentiated</i>	<i>Externally aware</i>
	<i>Differentiated</i>	<i>Integrated</i>
	<i>Segmented</i>	<i>Adaptive</i>

Figura 13. Classificacions dels Models de Negoci. Font: Elaboració pròpia adaptada de Fiel, 2011.

II.2. Les metodologies de disseny i innovació en Models de Negoci

Per poder presentar amb solidesa les diferents metodologies d'innovació de Models de Negoci i els *frameworks* conceptuals més estesos a l'actualitat, és necessari fer prèviament una ràpida revisió a la literatura existent al voltant de les tendències de pensament que senten les bases per a la definició de les metodologies en quant a innovació en Models de Negoci es refereix.

II.2.1. Tendències i moviments per al disseny, representació i innovació en Models de Negoci

II.2.1.1. *Customer Development* (Steve Blank)

L'autor Steve Blank, emprenedor en sèrie i professor associat d'innovació a Stanford, va desenvolupar la teoria del *Customer Development* (CD) a meitat dels anys 90. L'autor va profunditzar en el *gap* existent sobre marcs metodològics per a la innovació de Models de Negoci en startups.

Després d'analitzar la idiosincràsia de l'entorn en el que es troben les startups, va concloure que existia la necessitat de dur a terme un model conceptual que tingués molt més en compte el desenvolupament de producte i l'encaix amb els clients, per fer així el marc conceptual molt més aplicable al cas de les startups.

D'aquesta manera, va crear la línia de pensament i el model de CD, que anava un pas més enllà al tenir en compte no només el productes sinó també els clients (Blank, 2007)

El CD és una aproximació que aplica a startups i emprenedors que tenen per objectiu incrementar les probabilitats d'èxit en el llançament de productes al tenir un major enteniment dels seus clients (Lohr, 2010).

Tal i com es pot apreciar a la figura 14, el model es tradueix en un cicle de vida per a les empreses que té quatre etapes molt marcades (Lebret, 2010):

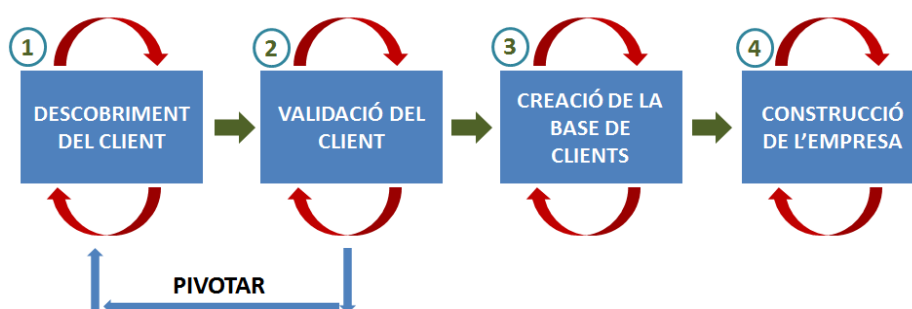


Figura 14. Model *Customer Development*. Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Blank 2007.

L'objectiu de cada etapa és el d'anar aprenent de l'anterior, de forma que es puguin anar provant i validant les proposicions teòriques i teories plantejades i així, en cas de ser necessari, anar pivotant al llarg del camí (Blank 2013):

Etapas de busca:

- a) *Descobriment del Client (Customer Discovery)*: En aquesta etapa es tracta d'establir les hipòtesis principals sobre el producte i el problema que es resol en el client. Es transformen les idees de negoci en assumpcions sobre les necessitats dels clients. Posteriorment, es crea un MPV (Mínim Producte Viable) i es testegen les hipòtesis plantejades amb un primer grup de clients que permetin verificar si les suposicions inicials són certes.
- b) *Validació del Client (Customer Validation)*: Un cop s'han validat les hipòtesis inicials, és necessari desenvolupar la proposta de valor i establir el posicionament tant del producte com de l'empresa. En aquesta etapa es tracta de validar l'interès inicial del client pel producte per saber si és pot continuar pel mateix camí o si pel contrari seria necessari pivotar. Un cop realitzades aquestes tasques, es tracta d'intentar dur a terme les primeres ventes amb el que s'anomenen els clients "evangelistes", i així poder validar que el perfil de client inicialment pensat és l'adequat.

Etapas d'execució:

- a) *Creació de la base de Clients (Customer Creation)*: En aquesta etapa el producte està suficientment definit com per ser venut en quantitats majors. Així doncs, es tracta de crear la demanda en el client a través de polítiques de màrqueting i ventes. L'objectiu és escalar ràpidament el negoci.
- b) *Construcció de l'empresa (Company Building)*: Per últim, en aquesta darrera etapa es té l'objectiu de transformar el que en un inici havien sigut anomenats com a clients "evangelistes" en clients recurrents. Es tracta per tant de desenvolupar la cultura de l'empresa, crear els departaments funcionals i determinar les funcions crítiques. En definitiva, es tracta de desenvolupar l'equip necessari per poder gestionar les ventes per tipus de client i mercat.

Durant l'etapa de CD, una startup ha de buscar el Model de Negoci que funcioni (Blank, 2013). Si la revisió i el *feedback* dels clients mostra que les hipòtesis inicials són errònies, aleshores s'han de revisar o bé pivotar cap a noves hipòtesis. Un cop les hipòtesis i el model estan validats, la startup comença a funcionar i es comença a establir amb estructures d'empresa.

Per últim, l'autor Steve Blank ha desenvolupat un manifest amb una sèrie de regles al respecte del model CD (Blank, 2012).

- a) Com que l'organització com a tal no existeix, és necessari “sortir de l'edifici” per escoltar als clients i captar el feedback que poden donar.
- b) S'ha de dur a terme el CD amb mètodes de *Agile Development* (AD). El model deixa de tenir sentit si l'empresa no pot iterar en el producte amb l'agilitat i velocitat necessàries.
- c) L'error és una part imprescindible del procés de llançament d'una startup. Per trobar el camí correcte s'han d'anar fent experiments
- d) S'han de fer iteracions contínues i pivotar tantes vegades com sigui necessari al voltant dels diferents conceptes del Model de Negoci.
- e) No hi ha cap pla de negoci que pugui sobreviure a un primer contacte amb els clients. Per tant, és millor utilitzar metodologies com el *BMC* per dissenyar el Model de Negoci inicial.
- f) S'han de validar les hipòtesis inicials.
- g) S'ha de decidir i acordar quin serà el mercat objectiu. Això marcarà els primers passos de l'empresa.
- h) Les mètriques que s'utilitzen per mesurar el progrés d'una startup han de ser diferents a les d'una empresa consolidada. Per a una startup el que és important és el procés de conversió de les hipòtesis a realitats, més que les mètriques relacionades amb l'execució del pla estratègic.
- i) Les persones que estan al càrrec d'una startup estan focalitzades en cobrir les necessitats del client i desenvolupar productes veritablement bons.
- j) En una startup la cultura de col·laboració i el fet de compartir coneixement estan a l'ordre del dia. Tot el que s'aprengui de l'exterior ha de ser ràpidament compartit entre els empleats, fundadors i fins hi tot inversors.

El CD pot ser vist com un procés pel qual les startups fan servir la metodologia de “sortir de l'edifici” per validar les hipòtesis inicials (Blank, 2013). Aquesta metodologia es basa en el fet de que els potencials clients i/o usuaris només es troben al mercat. Així doncs, és necessari i crític sortir per validar i preguntar al respecte de les hipòtesis inicials, no només amb els mencionats clients sinó també amb potencials socis i inversors.

Entendre el client (o en el seu defecte, no entendre'l en absolut), afecta clarament al èxit o al fracàs del producte. De la mateixa manera, l'única manera d'esbrinar el tamany del mercat potencial és estar en constant contacte amb els clients, ja siguin els existents o els que potencialment es podrien obtenir de la competència.

Per tots aquests motius, la metodologia CD és tant important en una tipologia d'empresa com les startups i serveix com a base del pensament *Lean Thinking* i *Lean Startup* (LS) que es veurà a continuació.

Mitjançant l'ús del CD una startup busca arribar a un Model de Negoci que funcioni. Tal i com s'ha vist amb anterioritat i queda reflectit d'una forma més clara a la figura 15, si el feedback del client revela que les hipòtesis inicials no són vàlides, aleshores o bé es revisen o bé es busca un pivotatge.

El procés no és un procés lineal com podria ser el de desenvolupament de producte. Tal i com es pot apreciar, el CD treballa amb cicles curts i repetitius.

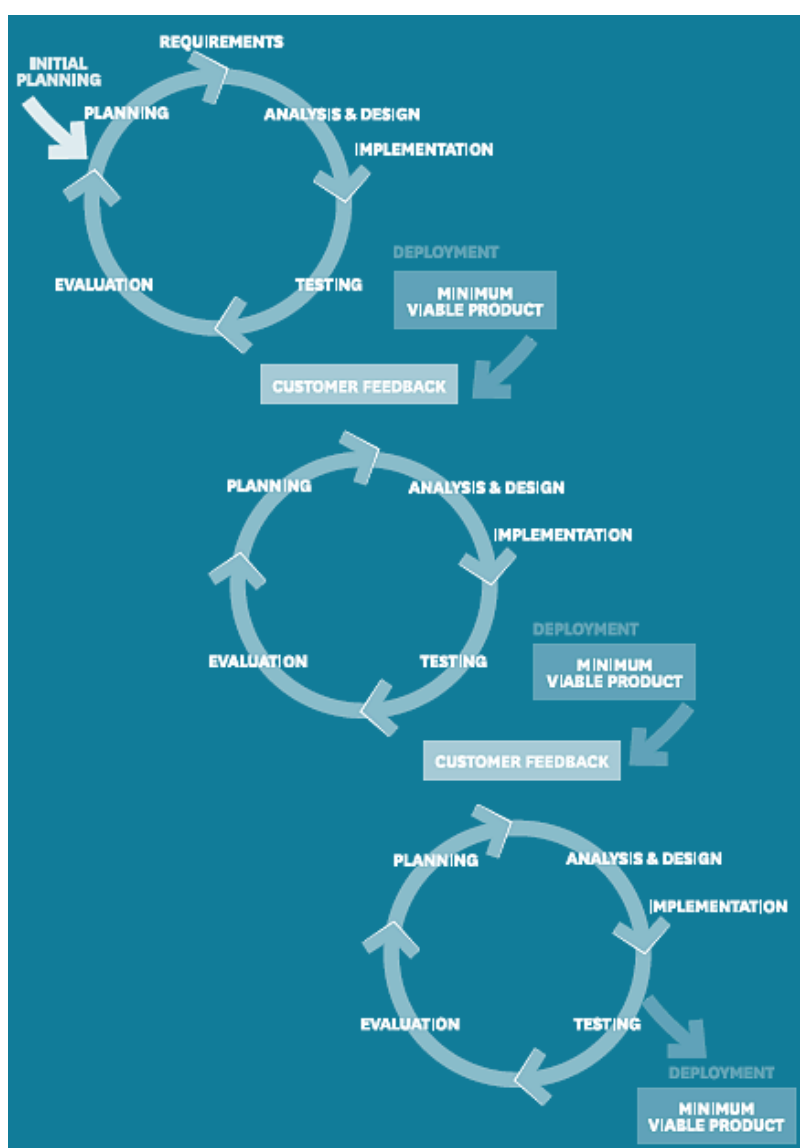


Figura 15. Model *Customer Development*. Font: Blank, S. (2013). *Why Lean Startup Changes Everything*, HBR.

II.2.1.2. *Lean Thinking* (LT)

El model de CD vist amb anterioritat és el punt de partida de les línies de pensament LT i per consegüent, també del LS. De fet, tal i com ha admès el propi Steve Blank, Eric Ries ha sigut el millor estudiant que ha tingut mai (Blank, 2012).

Així doncs, en aquest apartat es presenta la tendència de LT, desenvolupada en la seva màxima expressió pel Sistema de Producció de Toyota (Liker, 2004), encara que prèviament havia sigut popularitzada pel llibre “*The Machine That Changed the World*” (Womack, Jones i Roos, 1990). Aquesta teoria ha servit de base per a presentar el LS (Ries, 2011), a partir del qual també es deriva la metodologia LC (Maurya, 2012).

El LT és una metodologia que busca proporcionar el màxim benefici possible amb el menor esforç (Womack i Jones, 1996). És a dir, es tracta d’optimitzar al màxim els recursos per evitar tenir recursos infrutilitzats o ociosos.

El LT va ser desenvolupat inicialment per Toyota, com una alternativa al estès i popular sistema de producció massiva popularitzat per Henry Ford.

Amb el sistema LT, les decisions es basen en un enteniment i coneixement profund de la operativa d’un negoci concret. En el *Lean Manufacturing* (LM), derivada directe de la línia de pensament Lean, un terme àmpliament utilitzat és el “genchi gembutsu”, que és una expressió en japonès que podria ser traduïda al català com a “ves i verifica-ho per tu mateix” (Ries, 2011).

El que va començar com un mètode per millorar la eficiència i efectivitat en els processos de les empreses industrials i manufactureres, ha evolucionat ràpidament cap a altres àrees de les organitzacions com la planificació estratègica o el *supply chain* (Liker, 2004).

Així doncs, la base de la tendència LT és el tenir eines, metodologies o processos que permetin eliminar l’excés de “grassa”, és a dir, l’excés de residus, creant valor, tenint “flow”, establint una cadena de valor clara i perseguint l’excel·lència a través de la millora contínua (Lean Enterprise Institute, 2009).

Per entrar una mica en detall en cadascun dels components clau del LT, a continuació es fa una breu descripció dels principals conceptes:

a) Eliminar “residus”:

En les metodologies Lean (ja sigui parlant de LT o LM), el terme “residus” es refereix a “tota activitat humana que absorbeix recursos però no genera valor” (Womack i Jones, 1996).

A través del LT les empreses intenten identificar i eliminar totes les activitats improductives. Això és especialment rellevant en startups, que necessiten encaixar perfectament el producte amb les necessitats del client per evitar errors i pivotatges innecessaris (Womack i Jones, 1996).

b) Crear i Maximitzar el Valor:

El primer pas de qualsevol iniciativa Lean és definir i entendre què és el valor des del punt de vista del client. Generalment, el valor és qualsevol transferència física o d'informació cap al client. Això inclou els diversos elements, productes o processos que proporcionin un benefici mesurable al client.

És per tant crucial esbrinar d'una forma mesurable quines són les expectatives del client per posteriorment poder avaluar quins són els processos que més fàcilment poden ajudar a entregar aquest valor. Tanmateix, així es detecten també tots aquells processos que només produeixen residus (Liker, 2004).

El valor definit des del punt de vista del client és tot allò pel qual el propi client està disposat a pagar. Per consegüent, és necessari donar prioritat a totes aquelles activitats i productes que assegurin que el negoci està obtenint el màxim profit dels seus recursos en pro de proporcionar un valor al client.

Parlant específicament de startups, el valor que s'aporta o s'aportarà al client s'ha de detectar el més aviat possible ja que així s'evita malgastar uns recursos que seran clau (Blank, 2007) i (Ries, 2011).

c) “Flow”:

La definició més acurada del terme, aplicada al món dels negocis i les startups, la va dur a terme l'autor Mihaly Csikszentmihalyi. L'autor defineix que el flow és “l'estat en el qual les persones estan tan involucrades i immerses en una activitat que no sembla que res més importi” (Csikszentmihalyi, 1990).

Ash Maurya (2012) remarca que son necessaris diversos requeriments per a que una activitat tingui flow:

- Concentració
- Objectius clars
- Inexistència de distractors
- L'existència d'un repte
- Seguiment respecte la consecució d'objectius

d) Cadena de Valor:

Aquest terme es refereix al conjunt d'activitats que s'han de realitzar per crear, transportar i distribuir un producte o servei (i/o les seves parts) evitant demores i colls d'ampolla (Liker, 2004).

Existeixen metodologies com el *Value Stream Mapping* (VSM) que ajuden a seguir el recorregut que fan els materials, productes o informació, de forma parcial o global, dins d'una cadena de valor. En aquest sentit, la coordinació del personal per prevenir temps morts és crucial (Womack i Jones, 1996).

És cert que per una startup o empresa que encara està en una fase prèvia a ser una startup, aquests conceptes no sempre tenen aplicabilitat. No obstant, des d'una perspectiva d'optimitzar al màxim els recursos disponibles, sí que és cert que una startup ha de perseguir obtenir la màxima fluïdesa dels recursos disponibles.

e) Millora contínua:

Es refereix al procés repetitiu de crear valor eliminant les activitats ("residus") que no en generen. En la cultura LT cada persona és responsable de proposar i implementar accions i mesures de millora contínua.

Per finalitzar, a la figura 16 es pot apreciar un resum del cercle virtuós de la maximització de valor segons el LT.



Figura 16. Elements per a la maximització del valor segons el *Lean Thinking*. Font: Elaboració pròpia a partir de la web www.cardiff.ac.uk.

II.2.1.3. *The Lean Startup* (LS, Eric Ries)

Tal i com s'ha vist a l'apartat anterior, la tendència LT ha anat creixent durant els últims anys i s'ha estès des de sectors més productius a sectors de qualsevol tipus, especialment, el de les startups.

Recentment, el LT ha tingut encara un ressorgiment més intents degut a la metodologia LS (Ries, 2011), que aprofita i aplica els fonaments del LT per al sector concret de les startups. Addicionalment, LS està estretament relacionat amb el CD (Blank, 2007), descrit amb anterioritat.

Específicament pensat per la indústria del software, on la velocitat d'arribada al mercat és crítica, el LS aporta beneficis substancials en quant a metodologia de validació de clients i iteració de producte.

LS es basa en les iteracions en el llançament de producte i parteix dels aprenentatges validats durant el procés. Així, busca el constant aprenentatge i l'adaptació per prova i error (Loch *et al.*, 2008) i incorpora diferents conceptes del *Agile Development* (Blanc i Dorf, 2012).

És útil en etapes inicials del llançament d'un negoci i serveix per minimitzar els costos de llançament de producte. Aquest últim benefici és especialment important per les startups, que sovint fan front a necessitats financeres.

La metodologia serveix per construir i llançar noves startups d'una forma més eficient. Utilitza un Canvas similar al BMC (Osterwalder, 2005), que quedarà descrit en el següent apartat d'aquesta tesi. La base del LS, tal i com s'ha mencionat, és la iteració constant per corroborar i hipòtesis i la creació del que s'anomena el "Mínim Producte Viable" (MVP, en anglès).

El MVP és una versió anticipada del producte final que inclou les característiques més rellevants i crítiques del mateix (Ries, 2011). Gràcies a la creació d'aquestes versions de prova, les startups poden obtenir informació importat dels clients i testejar la viabilitat del futur producte sense malbaratar recursos importants.

A través de l'ús del MVP, les startups poden determinar quines són les característiques que s'han de millorar, incorporar o eliminar del producte definitiu abans de fer el llançament. D'aquesta forma, es pot prioritzar el desenvolupament de certes característiques per davant d'altres, aconseguint un procés més eficient en el llançament del producte (Nobel, 2011).

En comparació amb les metodologies tradicionals, el LS amb l'estratègia del MVP, ajuda a determinar si una startup està en el camí adequat de cara a cobrir les necessitats dels clients.

No obstant, tal i com es pot veure a la figura 17, les diferències entre les metodologies tradicionals i el LS no es limiten només al desenvolupament del MVP. Hi ha importants matisos pel que fa a moltes de les àrees que afecten a les organitzacions.

Lean	Traditional
Strategy Business Model Hypothesis-driven	Business Plan Implementation-driven
New-Product Process Customer Development Get out of the office and test hypotheses	Product Management Prepare offering for market following a linear, step-by-step plan
Engineering Agile Development Build the product iteratively and incrementally	Agile or Waterfall Development Build the product iteratively, or fully specify the product before building it
Organization Customer and Agile Development Teams Hire for learning, nimbleness, and speed	Departments by Function Hire for experience and ability to execute
Financial Reporting Metrics That Matter Customer acquisition cost, lifetime customer value, churn, viralness	Accounting Income statement, balance sheet, cash flow statement
Failure Expected Fix by iterating on ideas and pivoting away from ones that don't work	Exception Fix by firing executives
Speed Rapid Operates on good-enough data	Measured Operates on complete data

Figura 17. Comparativa entre el *Lean Startup* i les metodologies tradicionals. Font: Blank, S. (2013). *Why Lean Startup Changes Everything*, HBR.

De forma específica, per complementar el que apareix a l'anterior taula, el LS està basat en alguns principis diferenciadors (Ries, 2011):

- a) El cicle Construeix-Mesura-Aprèn
- b) Validar els aprenentatges a través d'iteracions

- c) Els emprenedors estan presents a qualsevol lloc
- d) L'emprenedoria s'ha de considerar part de la gestió

Aplicar la metodologia LS de forma repetitiva amb constants iteracions i descobriment del client, dóna peu al cicle “Construeix-Mesura-Aprèn” (Ries, 2011), que es pot apreciar a la figura 18. El cicle redueix la incertesa dels nous negocis i/o startups quan el coneixement del mercat és encara limitat.

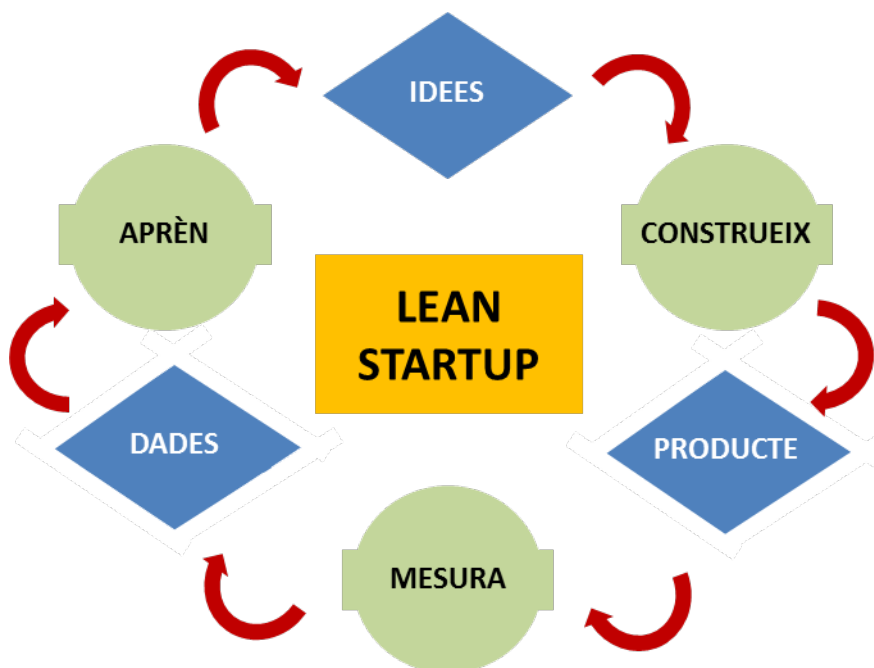


Figura 18. Cicle “Construeix-Mesura-Aprèn” del *Lean Startup*. Font: Elaboració pròpia a partir de www.theleanstartup.com, 2014.

Com a exemple, el fundador de LinkedIn (una de les startups més exitoses dels últims temps) és un defensor i practicant de la metodologia LS. L'emprenedor defensa que el cicle d'iteracions al voltant d'un producte és necessari per augmentar les probabilitats d'èxit. En aquest sentit, tendències com el LS ajuden a testejar cadascuna de les fases de desenvolupament, eliminant incerteses i obtenint feedback dels clients que és importantíssim.

II.2.1.4. *Design Thinking* (DT, Tim Brown, IDEO)

Per últim, per tancar aquest apartat de tendències i poder entrar directament en la descripció de les metodologies i marcs conceptuals per al disseny i innovació de Models de Negoci, es presenta una de les disciplines més recents d'ajuda al desenvolupament de productes en nous Models de Negoci.

El *Design Thinking* (DT) és l'aplicació dels mètodes i sensibilitat propis d'un dissenyador per resoldre problemes que no necessàriament han d'estar relacionats amb el disseny (Brown, 2008)

Es tracte d'una disciplina que fa servir la sensibilitat i els mètodes dels dissenyadors per trobar l'ajust entre la tecnologia i les necessitats dels clients. Mira la factibilitat i viabilitat dels negocis en funció de la capacitat de convertir en valor pel client el que sembla una oportunitat de mercat (Brown, 2008).

És una aproximació a la resolució de problemes que es basa en l'observació i la comunicació i que posa en el centre a les persones (figura 19). Contràriament a les tendències de pensament més analítiques (*analytical thinking*), el DT es centra en la construcció d'idees sense límits i sovint utilitzant tècniques com el *brainstorming*.

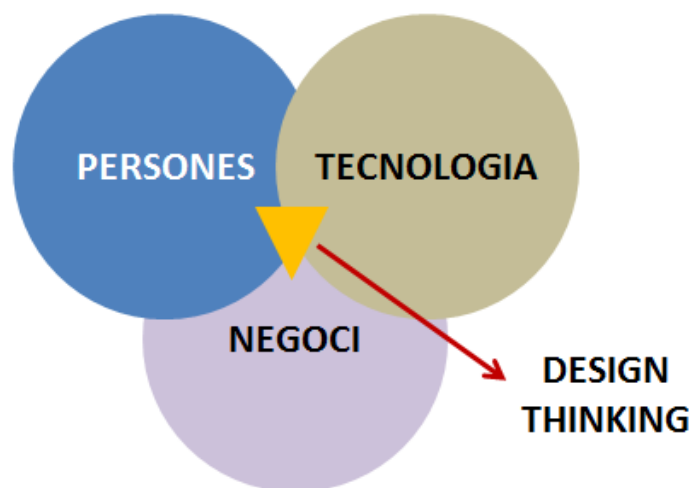


Figura 19. El *Design Thinking* al centre de les persones, la tecnologia i el negoci. Font: Elaboració pròpia a partir de www.comunidadidaccion.com, 2014.

El DT és una nova manera de generar productes i serveis que es centra menys en l'objecte i més en les persones i en el context d'ús. Ajuda a reduir les probabilitats d'error i/o fracàs i encoratja la participació d'un gran ventall de fonts diverses.

Aquesta línia de treball ha portat a crear la famosa frase "*Think Outside de Box*", és a dir, el fet de sortir de la zona de confort i d'utilitzar el *brainstorming* per descobrir tots aquells elements o ambigüitats que en una situació estàndard no serien descoberts.

DT proporciona una visió holística del desenvolupament de producte i no només inclou l'estudi les característiques del producte en sí mateix sinó que també fa un esforç per entendre com l'usuari final acabarà interactuant amb el producte.

L'ús d'aquesta metodologia o tendència no es limita a les startups, que és el rellevant per aquesta tesi, sinó que també l'utilitzen grans corporacions com General Electric, Procter&Gamble o Philips Electronics.

Tal i com es pot apreciar a la figura 20, segons la Universitat de Stanford, el DT s'estructura al voltant de 7 etapes.

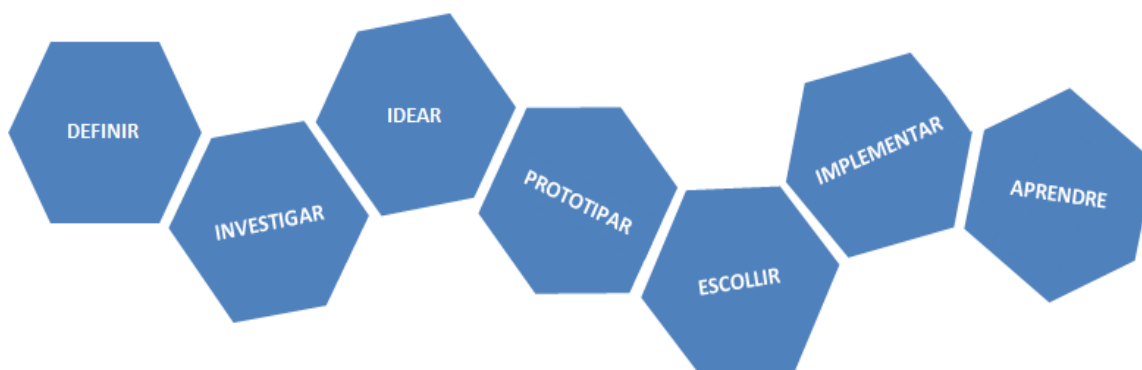


Figura 20. El *Design Thinking* en 7 passos. Font: Elaboració pròpia a partir de <https://dschool.stanford.edu>, 2015.

a) Definir:

Abans de definir, podria fins hi tot existir una etapa prèvia que seria la de empatitzar amb les persones (clients) a les quals volem resoldre un problema o aportar un benefici. Per fer-ho, és necessari conèixer el problema en profunditat i analitzar-ho des del punt de vista de l'usuari:

- Observar
- Involucrar-se
- Escoltar

Parlant pròpiament de l'etapa de definició, es tracta d'enfocar i posar claredat al repte o problema que es presenta. S'ha de reunir la informació necessària per crear una declaració viable i significativa del problema en qüestió. Aquesta fase ha de complir amb una sèrie de criteris:

- Fer un enfoc directe del problema
- Representar el problema d'una forma inspiradora
- Generar criteris per avaluar idees
- Que ajudi a resoldre el problema

b) Investigar:

Un cop definit el problema, és necessari observar el comportament de les persones al voltant o al respecte del mateix.

c) Idear:

Es tracta de produir la major quantitat possible d'idees sense limitar la seva aparició. Per això, el *brainstorming* sol ser un bon mètode a utilitzar en aquesta etapa. Altres mètodes com els croquis, els *mindmaps*, prototips i *storyboards* són també vàlids.

Es combina el pensament conscient amb l'inconscient per poder generar solucions racionals però també per deixar fluir la imaginació. Es tracta de trobar solucions innovadores al problema i de construir noves idees. No es tracta de trobar una única solució sinó un ventall de solucions diverses que aportin diverses perspectives del mateix problema:

d) Prototipar:

Construir elements informatius com dibuixos o objectes amb la intenció de mostrar d'una forma pràctica i tangible la forma en com es pretén resoldre el problema en qüestió. Ha de ser un element amb el qual l'usuari pugui interactuar i experimentar, de forma que es pugui debatre i rebre feedback al respecte del producte en qüestió.

e) Escollir:

D'entre les diverses idees que hauran sorgit a l'etapa anterior i els diversos prototips construïts, en aquesta etapa s'haurà d'escollir la solució més adequada.

Per avaluar adequadament és important mostrar el prototip als usuaris sense donar explicacions. És necessari que no estiguin esbiaixats. Aleshores, serà a través de la observació dels seus comportaments i de la forma en com interaccionen amb el prototip, quan es podran prendre decisions. Observar detalladament el comportament dels usuaris servirà per refinar els prototips i per aprendre.

f) Implementar:

Posar en circulació el resultat.

g) Aprendre:

Aquesta última etapa recull el procés d'observació i de recollida de feedback per a poder mesurar els resultats i veure què és el que es pot millorar del producte.

Així doncs, el DT encoratja l'observació dels usuaris per identificar solucions que ells encara no consideren que siguin factibles. És a dir, no es tracta de realitzar innovacions incrementals sinó innovacions radicals.

II.2.2. Autors, Marcs Conceptuals i metodologies existents sobre els Models de Negoci

El disseny de Models de Negoci requereix intuïció, creativitat i un ampli coneixement sobre les necessitats de l'usuari (Teece 2010), però també requereix establir unes bases i elements necessaris per desenvolupar les teories sobre el disseny. La investigació al respecte dels mètodes i eines de disseny de Models de Negoci és encara escassa en comparació amb altres àrees relacionades amb l'entorn dels Models de Negoci (Pateli i Giaglis, 2004).

Osterwalder (2005) va establir els fonaments teòrics d'una nova forma de dissenyar, representar i innovar en els Models de Negoci d'una empresa. A través d'un marc conceptual o metodologia que es divideix en nou blocs, s'estableixen totes les relacions entre els elements claus d'una empresa de forma que poden ser visualitzats i estudiats d'una forma intuïtiva i senzilla.

Tot i que aquesta metodologia és la forma actualment més recent i estesa per dissenyar d'una forma fàcil nous Models de Negoci, no és l'única. Recentment, diferents autors han estat estudiant les lògiques existents entre els diferents elements d'un Model de Negoci, intentant desenvolupar noves metodologies o millores a la metodologia d'Osterwalder, anomenada *Business Model Canvas* (BMC).

Per exemple, Ash Maurya (2012) ha creat la metodologia *Lean Canvas* (LC), una metodologia que és bastant similar a la d'Osterwalder però específicament dissenyada per a la creació de startups de caràcter tecnològic. La metodologia es fonamenta principalment en el fet que els emprenedors haurien de posar el focus en les relacions amb els seus clients (Brettel *et al.*, 2012).

Tom Hulme (2012), va introduir una eina que IDEO i HackFWD van desenvolupar per ajudar als emprenedors a dissenyar i construir startups. El seu marc teòric també s'explica en aquest apartat. No obstant, la metodologia posa el focus també en les startups tecnològiques, a pesar de que qualsevol emprenedor generalista també la podrà trobar interessant.

Més recentment, altres autors com Kun-Huang (2013), Mason i Mouzas (2012) o Kraaijenbrink (2012) també han proposat les seves pròpies metodologies que són, en major o menor grau, una adaptació o un complement a la metodologia original d'Osterwalder (2005). Una forma de complementar les definicions existents sobre els Models de Negoci (vistes en l'apartat anterior

d'aquesta tesi), és parlar dels elements que els componen. En la literatura existent, aquests elements són també sovint anomenats com els blocs, els components o les funcions d'un Model de Negoci (Morris *et al.*, 2005; Osterwalder i Pigneur, 2010, Pateli i Giaglis, 2004, Chesbrough i Rosenbloom, 2002).

Els elements d'un Model de Negoci normalment formen part de la pròpia definició del concepte. No obstant, a vegades apareixen descrits a part, formant part d'un marc teòric o una ontologia. Addicionalment, els marcs conceptuals o ontologies no només defineixen els elements sinó també les relacions existents entre ells (Osterwalder i Pigneur, 2005).

A continuació es descriuen per ordre cronològic descendent els 13 marcs conceptuals sobre els Models de Negoci que tenen una important prevalença a l'actualitat.

II.2.2.1. Chesbrough i Rosenbloom, 2002

El principal argument que utilitzen aquests autors per definir el seu marc conceptual pels Models de Negoci recau en la defensa de que les empreses necessiten entendre cognitivament el rol que juga un Model de Negoci. Així doncs, els autors posicionen els Models de Negoci com lògiques heurístiques que actuen com mediadors entre la tecnologia, el desenvolupament econòmic i la creació de valor. Segons Chesbrough i Rosenbloom els Models de Negoci tenen el paper d'explicar com una organització fa diners especificant la posició i el paper que juga la cadena de valor.

Aquest marc conceptual no difereix en excés dels altres marcs conceptuals presentats amb anterioritat, a pesar de ser un dels primers que es va presentar. No obstant, el focus se situa molt més clarament al voltant de la tecnologia i en empreses que estiguin en fase de maduresa.

Comparativament amb el marc conceptual dels quatre blocs de Johnson *et al.*, (2010), presentat més endavant en aquest capítol, el model aquí descrit sí que té en compte l'estratègia competitiva. A més, tal i com es pot apreciar a la figura 21 els autors destaquen que els Models de Negoci serveixen per proveir un marc coherent que tingui en compte les característiques tecnològiques de l'empresa i els potencials inputs, per transformar-los a través dels clients i els mercats en inputs econòmics.

Segons els autors, les funcions d'un Model de Negoci són:

- a) Articular la proposició de valor
- b) Identificar els segments de mercat
- c) Definir l'estructura de la cadena de valor

- d) Estimar el cost d'estructura i els potencials beneficis de llançar la oferta
- e) Descriure la posició de l'empresa a la cadena de valor en relació als proveïdors i els clients
- f) Formular l'estratègia per aconseguir avantatges competitives

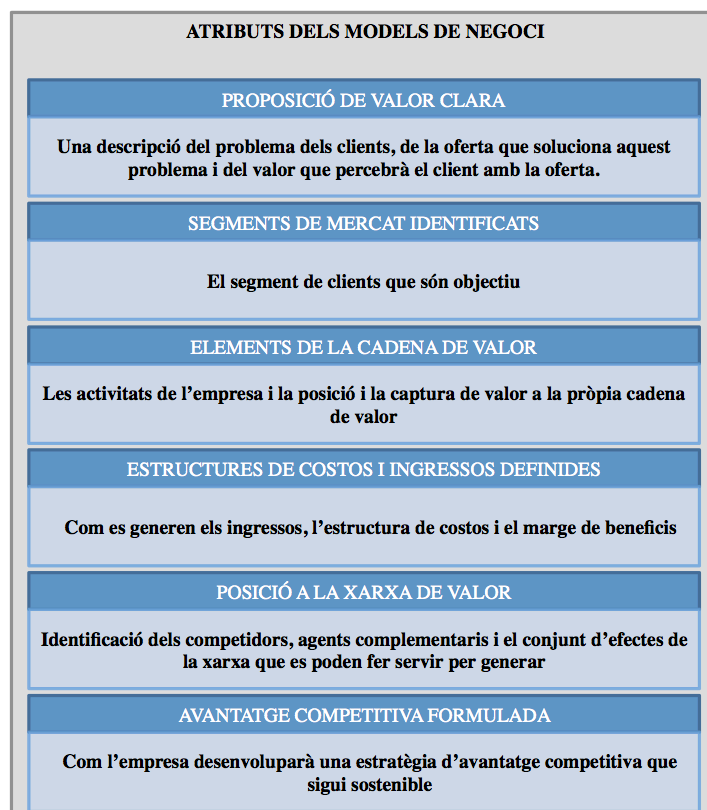


Figura 21. Atributs del marc conceptual per als Models de Negoci. Chesbrough i Rosenbloom (2002).
 Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de Chesbrough i Rosenbloom, 2002.

II.2.2.2. Morris *et al.*, 2005

Morris *et al.* (2005), per primera vegada, van posar el focus del seu model conceptual pels Models de Negoci en l'emprenedoria. Pensant en les startups, van definir els Models de Negoci com una representació concisa que agrupa un conjunt de variables per a la presa de decisions que estan interrelacionades amb les àrees d'estratègia, arquitectura i economia. Tot això, amb l'objectiu de perseguir la consecució d'una avantatge competitiva en determinats mercats.

El model conceptual està estructurat en tres nivells diferents, dins dels quals hi ha sis àrees bàsiques de decisió que són considerades com els blocs que defineixen aquest marc conceptual:

- a) Factors d'oferta: Com es crea valor?
- b) Factors de mercat: Per a qui es crea valor?
- c) Factors de capacitat interna: Quines són les fonts de la nostra competitivitat?

- d) Factors d'avantatge competitiva: Com es posiciona competitivament l'empresa?
- e) Factors econòmics: Com es guanyen diners?
- f) Factors de creixement: Quin és el timing, l'àmbit i l'abast del model?

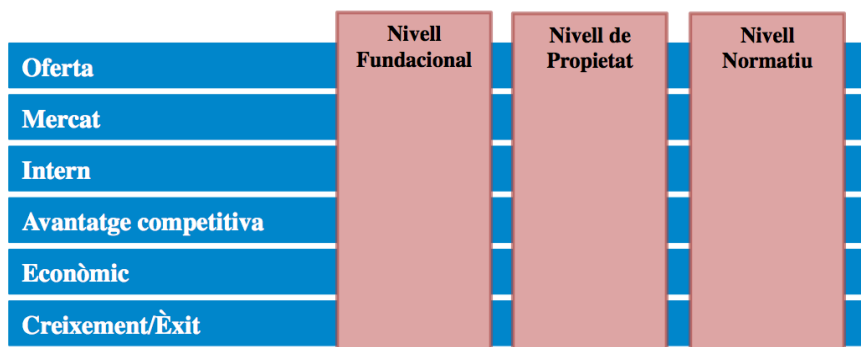


Figura 22. Model conceptual dels Models de Negoci. Morris *et al.*, (2005). Font: Elaboració pròpia a partir d'una adaptació del esquema original.

Aquests sis blocs que es poden apreciar a la figura 22, són completament comparables amb els sis requeriments que plantejaven Chesbrough i Rosenbloom (2002).

Els fonaments teòrics de Morris *et al.*, (2005) també tenen en compte el treball previ de Amit i Zott (2001), els quals van discutir diferents perspectives teòriques per a la gestió i l'emprenedoria: anàlisi de la cadena de valor, innovació de Schumpeter, teories d'estratègia de xarxes i transaccions i costos econòmics.

Com a punt a afegir a la discussió d'Amit i Zott, Morris *et al.*, (2005), remarquen la importància d'alinejar els sis blocs tant amb els factors interns com amb els externs. Mentre que els interns són importants per desenvolupar un model amb el qual començar a treballar, no sempre són suficients per assegurar que el model serà ben rebut per l'entorn si no es consideren els factors externs.

II.2.2.3. *Business Model Canvas* (BMC) - Osterwalder i Pigneur, 2005

El model conceptual desenvolupat per Osterwalder (2005) és sens dubte a dia d'avui la metodologia més utilitzada i estesa. A pesar d'estar desenvolupat a partir del 2005, el Canvas d'Osterwalder es va donar a conèixer de forma massiva a l'estiu de 2009, amb la publicació del seu popular llibre sobre la "Innovació en Models de Negoci" (Osterwalder i Pigneur, 2009).

En aquest llibre s'estableixen una sèrie de guies i línies pràctiques per dissenyar, crear, comunicar i innovar en un Model de Negoci utilitzant el seu model conceptual.

La gran aportació d'aquesta metodologia, per sobre dels altres models presentats en aquest apartat, és que es compona de nou blocs agrupats en quatre grans pilars, que, de forma conjunta, permeten que s'obtingui una aproximació holística sobre el Model de Negoci d'una empresa:

- a) Oferta: proposta de valor.
- b) Clients: segments de clients, canals de distribució i relacions amb els clients.
- c) Infraestructura: recursos clau, activitats clau i xarxa de clients.
- d) Finances: estructura de costos i estructura d'ingressos.

La metodologia del BMC cobreix i sintetitza la gran part d'elements que apareixen en els marcs conceptuals d'altres autors, cobrint les definicions, d'entre altres, de Hamel del 2000, d'Afuah i Tucci del 2001 i de Magretta del 2002. El Canvas treballa com una guia per a la implementació de l'estratègia a través de les estructures organitzacionals, dels processos i dels sistemes. Tal i com es pot apreciar a la figura 23, els aspectes relacionats amb la competitivitat estratègica no són part explícita de cap dels blocs del Canvas. No obstant, sí que estan inclosos en el disseny del Model de Negoci i en les eleccions que es prenen en cadascun dels blocs.

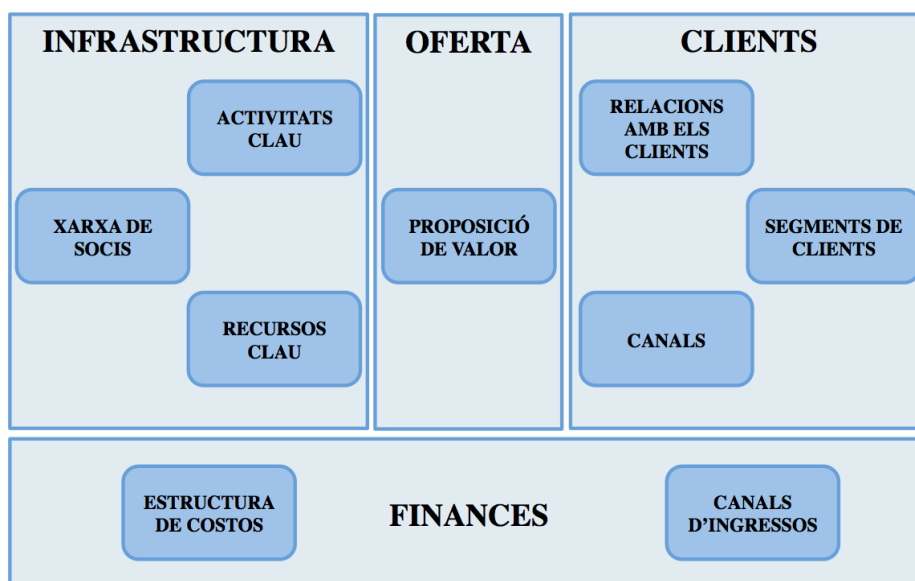


Figura 23. Model conceptual dels Models de Negoci. Osterwalder (2005). Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació del treball d'Osterwalder i Pigneur, 2009.

II.2.2.4. Johnson *et al.*, 2010

Johnson *et al.*, (2010) van presentar, tal i com es pot veure a la figura 24, el model conceptual dels quatre blocs, a través del qual defineixen els Models de Negoci, tal i com apareix en el seu llibre “*Seizing the White Space*”.

Aquest model es basa en un article previ que havien presentat a la revista Harvard Business Review (HBR) conjuntament amb Clayton Christensen, l'autor del llibre “*The Innovator’s Dilema*” (2011) i Henning Kagermann, que és el Co-director General de SAP AG.

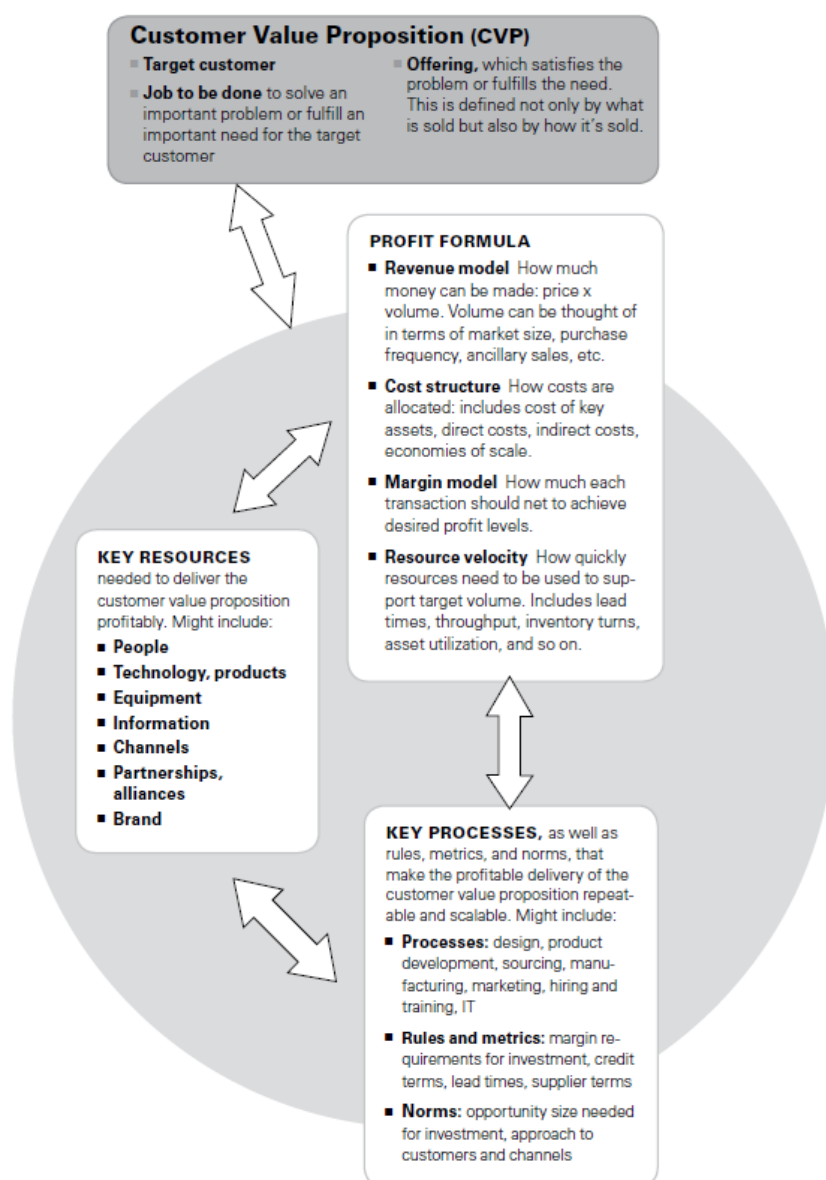


Figura 24. Model conceptual dels Models de Negoci. Johnson *et al.*, (2010). Font: Imatge original de HBR, Reinventing Your Business Model 2010.

El nom fa referència als quatre elements principals que integra: La Proposició de Valor pels Clients (CVP), l'Estructura d'Ingressos (PF), Els Recursos Clau (KR) i Els Processos Clau

(KP). El model mostra la relació entre aquests quatre elements, posant especial èmfasi i importància al bloc de la proposició de valor.

El model conceptual defensa que sense una CVP adequada, és a dir, sense crear valor pel client, l'empresa tampoc podrà crear valor per si mateixa. Els autors també defensen que l'èxit d'un Model de Negoci depèn de com els processos i els recursos encaixen i s'interrelacionen, emfatitzant que les sinèrgies entre ells són fins hi tot més importants que els recursos o els processos en sí mateixos.

Finalment, és important remarcar que al model conceptual plantejat per Johnson *et al.*, (2010) no es realitza cap connexió ni relació amb cap dels models conceptuals prèviament presentats.

En particular, aquest model no fa referència al model del Canvas d'Osterwalder, el qual té una estructura similar encara que agrupada en quatre pilars i nou blocs en comptes únicament de quatre blocs, com succeeix en aquest cas. Tampoc té una plantilla de visualització, factor que és clau a l'hora de dissenyar i comunicar els nous Models de Negoci.

II.2.2.5. Zott i Amit, 2010

Zott i Amit (2010) també desenvolupen un marc conceptual molt teòric al voltant dels Models de Negoci. Els autors conceptualitzen els Models de Negoci com sistemes formats per activitats interdependents que transcendeixen del focus principal de l'empresa i que s'expandeixen més enllà de les limitacions d'aquesta. Tenint en compte les seves publicacions més recents, els autors proposen dos paràmetres principals per un sistema d'activitats: els elements i els temes.

Tal i com es pot apreciar a la figura 25, els elements (situats a la part esquerra de la figura) estan dividits en contingut, estructura i governança. Pel que fa als temes (situats a la part dreta de la imatge), es divideixen en innovacions, lligams, complementarietats i eficiència.

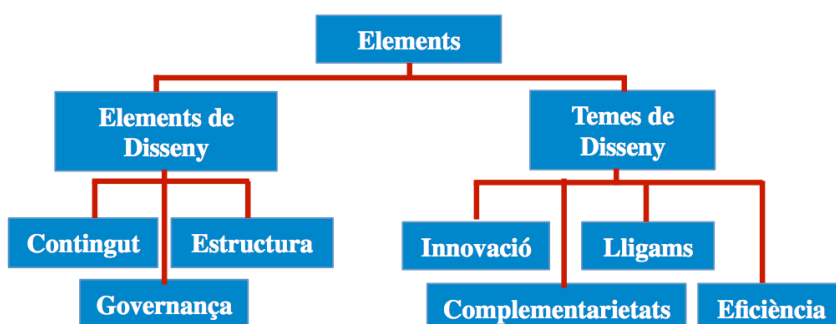


Figura 25. Marc conceptual dels Models de Negoci. Zott i Amit (2010). Font: Elaboració pròpia a partir de l'adaptació de la teoria de Zott i Amit.

A continuació es descriuen els Elements i Temes que els autors consideren:

a) Elements

- Contingut: Es refereix a quines activitats es duran a terme al negoci.
- Estructura: Es refereix a com les activitats estan relacionades entre elles i com d'important són pel negoci.
- Governança: Es refereix a qui executa les activitats.

b) Temes

- Innovació: Una aproximació on el focus recau en adoptar nous continguts, canviar l'estructura i/o la governança de les activitats.
- Lligams: Els elements s'estructuren de forma que es potencia la possibilitat de mantenir terceres parts relacionades amb el Model de Negoci
- Complementarietats: Representar el valor afegit que es crea gràcies a les sinèrgies establertes entre activitats.
- Eficiència: Persecució de l'eficiència a través de la reducció dels costos.

II.2.2.6. *Advanced BMC* - King, 2010

La metodologia que planteja l'autor King al 2010 és una adaptació de la metodologia original d'Osterwalder (2005). L'aportació principal de l'autor és la d'afegir subapartats a cadascun dels blocs definits al BMC original. D'aquesta manera és més senzill emplenar cadascun dels blocs i fer la tasca de dissenyar i re-pensar cadascuna de les àrees.

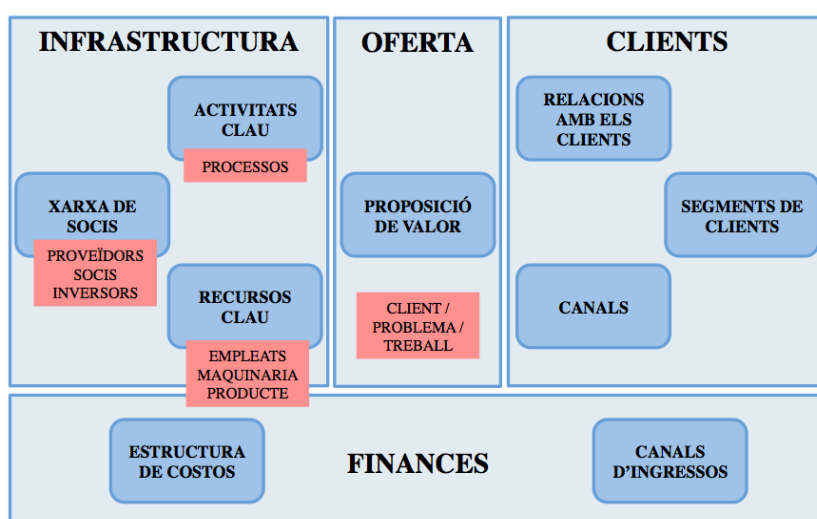


Figura 26. Advanced Business Model Canvas de King (2010). Font: Elaboració pròpia a partir de les aportacions de l'autor.

De forma addicional i específica, l'autor fa una aportació important en quant al bloc de Proposta de Valor es refereix. Tal i com es pot apreciar a la figura 26, aquí en comptes d'afegir un subapartat que ajudi a complementar el bloc, el que fa l'autor és afegir el concepte de Client/Problema/Treball.

A part de l'aportació de l'autor en forma de subapartats als blocs ja existents a la metodologia d'Osterwalder, l'autor va també un pas enllà i també ha publicat un segon model que és una forma alternativa de visualitzar el model original d'Osterwalder.

Tal i com es pot apreciar a la figura 27, l'autor canvia els nou blocs originals del canvas i els agrupa en tan sols quatre àrees. Tot i que els subapartats són els mateixos que es contemplen al model original, el visualitzar-ho d'una forma diferent fa possible el treballar en el disseny del model per fases, com si d'un organigrama d'una empresa es tractés.

Al plantejar el model de forma arbòria permet arribar en més profunditat a cadascuna de les diferents àrees.

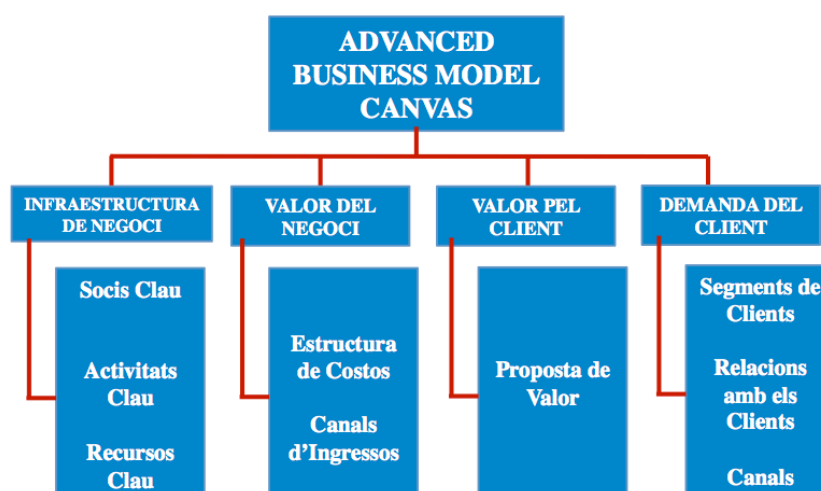


Figura 27. Advanced Business Model Canvas, Jumbo Blocks, de King (2010). Font: Elaboració pròpia a partir de les aportacions de l'autor.

II.2.2.7. Casadesus-Masanell i Ricart, 2011

Casadesus-Masanell i Ricart (2011) defineixen els Models de Negoci d'una forma diferenciada a la resta d'autors anteriorment presentats, obtenint d'aquesta forma més aviat un marc conceptual teòric que no pas una metodologia per crear Models de Negoci.

Els autors basen el seu model conceptual en les quatre gran categories comunes a totes les definicions sobre els Models de Negoci establertes per Shafer, Smith i Lider (2005) al seu article “*The Power of Business Models*”.

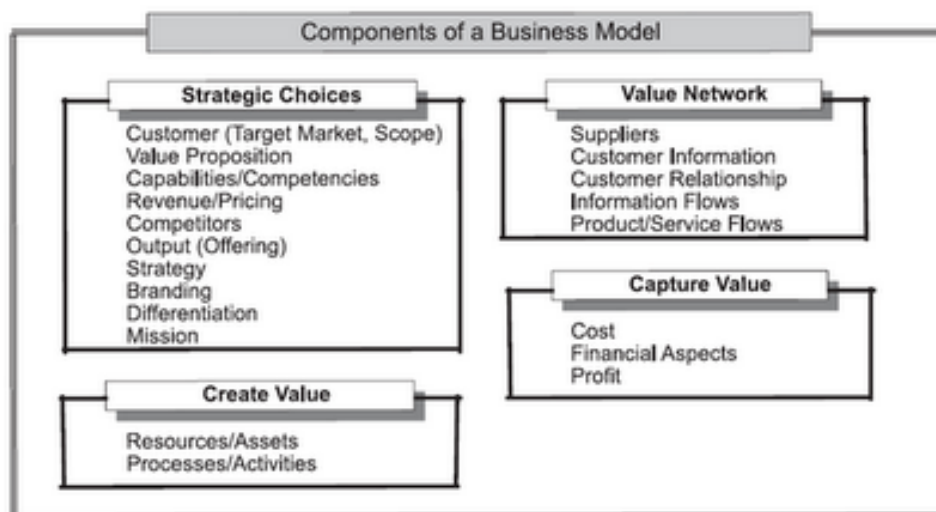


Figura 28. Model conceptual sobre els Models de Negoci. Casadesus-Masanell y Ricart (2011). Font: Imatge Original de HBR, *How to design a winning Business Model*.

Tal i com es pot apreciar a l'anterior figura 28, Casadesus-Masanell i Ricart (2011) representen en el seu esquema una aproximació diferent al concepte dels Models de Negoci. En aquest cas el focus recau amb més pes sobre el comportament i les interconnexions entre els elements, i no en l'estructura o en les activitats de l'empresa. La representació mostra com les eleccions fetes per l'empresa interactuen entre elles i com aquestes afecten a les relacions causals.

El model conceptual captura el que una organització intenta fer, els valor clau que l'equip directiu intenta crear i els incentius existents pels subministradors, socis i clients de l'empresa. També il·lustra com d'estricta és l'equip directiu amb les seves decisions i com diferents eleccions poden resultar en conseqüències que es retro-alimentin.

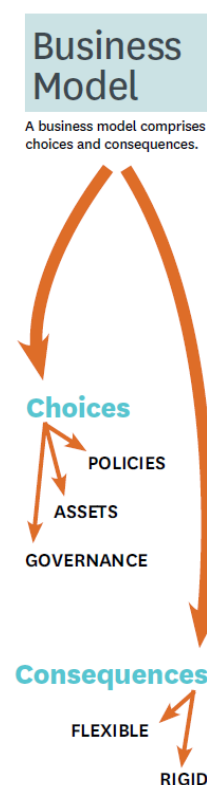
Hi ha tres elements clau en la definició d'aquest marc conceptual:

- a) Eleccions: Són les eleccions estratègiques preses per l'equip d'alta direcció de l'empresa
- b) Conseqüències: El resultat causal de les eleccions preses
- c) Teories: Les suposicions sobre com les eleccions i les conseqüències estan relacionades.

Descriure totes les eleccions i les conseqüències que tenen lloc a una empresa pot resultar un procés senzill per a una organització simple. No obstant, no és així per organitzacions de major tamany. En aquestes, l'anàlisi del Model de Negoci seguint aquest esquema conceptual seria totalment impracticable. Per aquest motiu, tal i com es pot veure a la figura 29, els autors suggereixen dos formes d'aconseguir una representació del Model de Negoci que sigui pràctica:

- a) Per agregació d'activitats
- b) Per descomposició d'activitats

Figura 29. Representació del Model de Negoci per eleccions i conseqüències. Casadesus-Masanell y Ricart (2011). Font: Imatge Original de HBR, How to design a winning Business Model.



II.2.2.8. Hulme, 2011

Tom Hulme, a través de l'empresa IDEO, va llançar al 2011 una versió ampliada del marc conceptual o metodologia sobre els Models de Negoci d'Osterwalder i Pigneur (2005).

En aquest cas, Tom Hulme afegeix dos elements principals (blocs) al canvas inicial: l'avantatge competitiva i l'estratègia de creixement. Alguns usuaris del canvas d'Osterwalder han detectat que era necessària una versió més simplista per aplicar l'esquema conceptual. D'aquesta forma, s'havia detectat també la necessitat de tenir en compte la influència de factors externs que no són inherents a un Model de Negoci. Per exemple, s'haurien de considerar les barreres o restriccions de l'entorn existents així com l'afectació que té la competència externa en el propi model.

D'aquesta forma, l'autor Tom Hulme intenta adaptar aquestes peticions en una nova metodologia que adapta el tradicional BMC d'Osterwalder.

L'autor defensa que els Models de Negoci són sistemes de creació de valor dissenyats per cobrir les necessitats dels clients. Per aquest motiu, l'element central segueix sent la de Proposició de Valor, que està directament relacionada amb el bloc de segments de mercat (veure la figura 26). Seguidament, considera important tenir en compte com el negoci construeix la oferta. Finalment, afegeix també un bloc per entendre com el negoci preveu créixer i competir.

Adicionalment, Tom Hulme considera que hi ha tres qüestions addicionals que haurien d'aparèixer sempre que s'inicia el procés de dissenyar un Model de Negoci:

- a) Com s'entregarà l'oferta?
- b) Com s'involucrarà a tota la organització?
- c) Com es pot estandarditzar i aprendre dels processos?

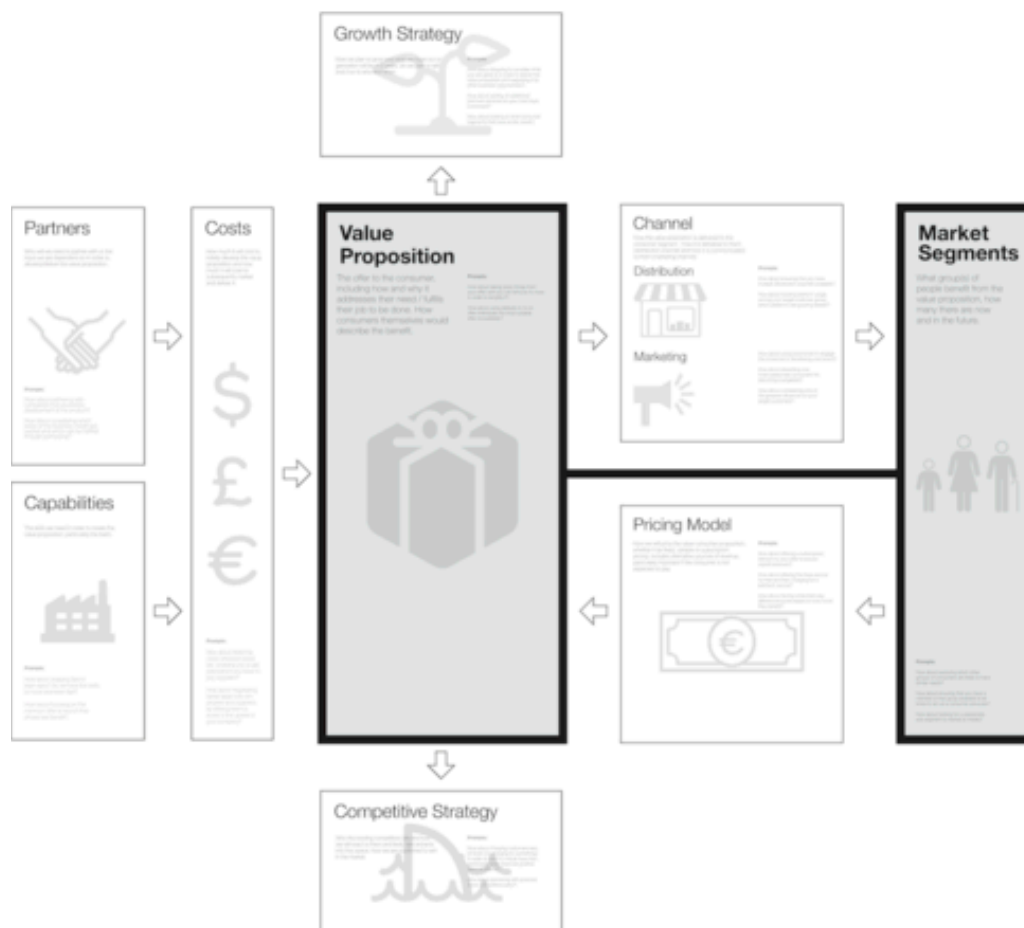


Figura 30. Marc Conceptual per al disseny de Models de Negoci. Hulme (2011). Font: Imatge Original extreta de www.memonic.com.

II.2.2.9. *Lean Canvas* (LC) - Maurya, 2012

Aquesta metodologia, que també parteix del BMC d'Osterwalder (2005), està inicialment dissenyada per startups. La metodologia sorgeix com una intenció de cobrir i millorar les mancances existents a la metodologia BMC. Partint del gran èxit que aquesta metodologia ha anat adquirint des de la publicació del llibre "*Business Model Generation*" (2010), l'autor Ash Maurya considera que, tot i la gran acollida que té la metodologia, és encara una eina massa simple i que s'aplica satisfactòriament a Models de Negoci que ja són exitosos (deixant per

entès que una de les mancances del BMC és que no considera les fases inicials de vida d'una empresa).

D'aquesta forma, l'autor desenvolupa una nova metodologia que té per objectiu estar totalment focalitzada en els emprenedors i el sector empresarial de les startups. Partint dels principis del *Lean Startup* (Ries, 2008), l'autor incorpora alguns blocs al BMC i n'elimina d'altres que no considera aplicables. A grans trets, els principals canvis són els següents:

- a) Problema: Per evitar fracassar gastant temps, diners i recursos en el desenvolupament d'un producte que no és l'adequat, és important tenir-lo definit d'una forma clara des de l'inici.
- b) Solució: Un cop entès el problema a resoldre, s'ha de trobar la millor solució possible. Aquest és un bloc específicament pensat per emprenedors, doncs la troballa d'una solució a un problema és el que habitualment motiva el llançament d'una empresa.
- c) Mètriques: Les mètriques clau que una empresa tipus startup ha de considerar són indispensables per l'ajuda a la tria acurada de cadascuna de les accions que s'emprendran.
- d) Avantatge Competitiva: És usual que quan una empresa de recent llançament comença a tenir èxit, altres empreses tendeixin a entrar en aquest mercat i a maximitzar la competència. És fonamental tenir clars quins són els factors diferenciadors que aporten avantatges competitives.

A mode de resum, es presenta la figura 31 que il·lustra les diferències més significatives amb el BMC d'Osterwalder (2009).

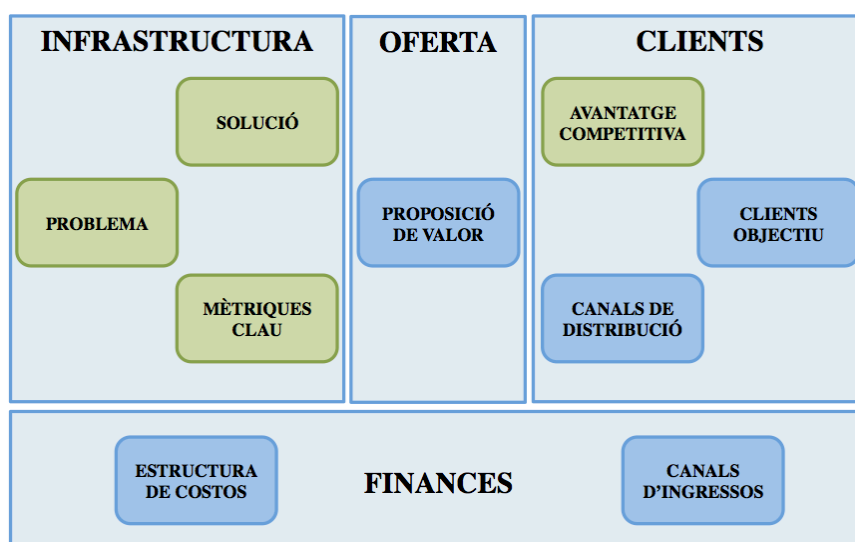


Figura 31. Metodologia del LC. Ash Maurya (2012). Font: Elaboració pròpia a partir del model proposat per Ash Maurya.

II.2.2.10. Value Model Canvas (VMC) - Kraaijenbrink, 2012

L'autor Kraaijenbrink, al 2012, va presentar també una versió modificada del BMC proposat per Osterwalder. La principal aportació de l'autor en aquest sentit és la de manifestar que una metodologia per al disseny i innovació de Models de Negoci ha de ser vàlida per a qualsevol tipus d'organització, incloses també les organitzacions socials o sense ànim de lucre.

Per aquest motiu, l'autor elimina els blocs de les relacions amb els clients i el bloc de canals. Addicionalment, els blocs d'activitats clau i recursos clau són fusionats en un únic que anomena competències clau.

Per resoldre les mancances que l'autor detecta en el model d'Osterwalder, fa una sèrie de canvis i proposa una metodologia molt similar a la d'Osterwalder però amb canvis en alguns blocs principals.

En primer lloc, Kraaijenbrink considera que per tenir en compte la idiosincràsia de qualsevol tipus d'organització, s'ha de parlar dels valor estratègics de la mateixa. Per aquest motiu, com a primer bloc, situat a la part superior del canvas estableix que els valors són una peça imprescindible.

En segon lloc, tal i com es pot veure a la figura 32, Kraaijenbrink situa els blocs de costos i ingressos a la part central de canvas, posant de manifest que són blocs que es deriven o són resultat de tots els altres.

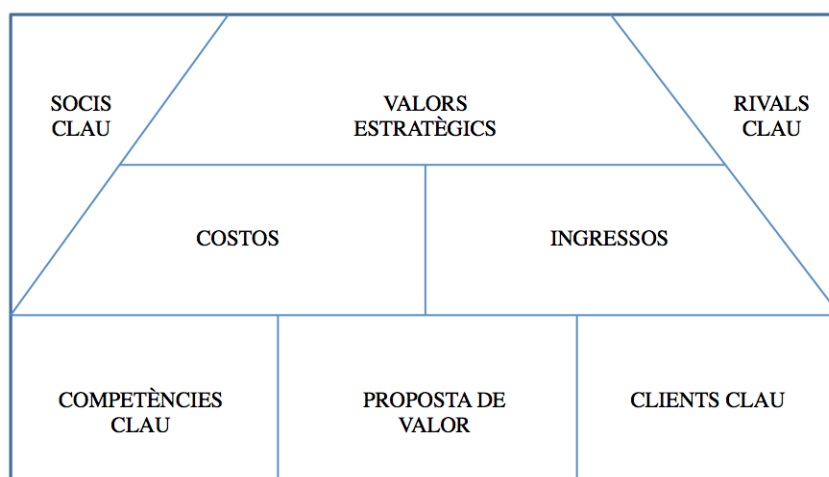


Figura 32. Kraaijenbrink's Value Model Canvas, 2012. Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de l'autor.

Per últim, l'autor afegeix el bloc de rivals clau, cosa que Osterwalder no considera en el seu model original. Segons Kraaijenbrink, aquesta és una de les mancances més importants del

BMC original, que fa que no sigui vàlid per empreses o organitzacions que es troben en una fase inicial de llançament de la idea de negoci. És de vital importància tenir en compte l'entorn i les avantatges i desavantatges que l'empresa tindrà pel fet d'estar competint en un ambient on hi ha altres empreses en joc.

El model es presenta clarament com una modificació al canvas d'Osterwalder. És cert que resol algunes de les mancances existents, però també en genera de noves principalment pel fet de perdre l'essència de la connexió clara entre la proposta de valor i els clients.

II.2.2.11. *Flexible Business Model (FBM)* - Mason i Mouzas, 2012

Segons publiquen els autors Mason i Mouzas (2012), l'objectiu principal del seu model és el de servir d'ajuda per a detectar de forma anticipada, fàcil i fiable, qualsevol canvi en el negoci. Més que una metodologia concreta, els autors plantegen un marc de referència o guia sobre com s'ha d'estudiar i desenvolupar un Model de Negoci.

De forma específica, el model fa èmfasi en la detecció dels canvis relacionats amb les necessitats del client, per empreses que fabriquen, distribueixen o venen productes.

Els autors defensen que tenir un Model de Negoci flexible és positiu per resoldre dos principals problemes que les empreses han de resoldre:

- a) L'excés de capacitat de producció
- b) Com utilitzar els recursos de la xarxa

Un dels objectius del model presentat pels autors és el de donar a les empreses l'avantatge de poder crear estructures suficientment flexibles i/o modificables de forma que es pugui aportar valor als clients d'una forma més àgil i senzilla. Per aconseguir-ho, la peça clau del seu model és la versatilitat de les relacions de l'empresa amb els clients i de les seves estructures internes. A més, és important també la capacitat de respondre de forma ràpida als canvis del mercat i de les necessitats dels clients.

Per aconseguir-ho, el model que plantegen els autors té tres nivells d'estudi diferents:

- a) Nivell de l'entorn: Contempla que la organització ha d'identificar els recursos i competències que necessita i com els ha d'aconseguir dins de l'entorn empresarial en el que es trobi.
- b) Nivell de l'empresa: Contempla que l'empresa ha de desenvolupar relacions per facilitar l'accés als recursos que els clients demanen.

- c) Nivell individual: Estableix que els empleats han de tenir autoritat i responsabilitat sobre les seves àrees d'actuació per resoldre els obstacles diaris que planteja el negoci.

II.2.2.12. *Two-Tier Business Model* - Kun-Huang, 2013

Conjuntament amb la nova metodologia d'Osterwalder que es presenta a continuació, el marc conceptual proposat per Kun-Huang és un dels més recents de tots els marcs conceptuais i/o metodologies que s'han anat plantejant durant els darrers anys i que han anat agafant ressò a la comunitat científica.

El model parteix de la premissa que hi ha dos grans tipus de Models de Negoci: els estàtics i els que evolucionen (Demil i Lecocq, 2010).

Per capturar els factors importants d'ambdós tipologies de Models de Negoci, l'autor proposa un model *two-tier*, és a dir, de dos "nivells". Aquest model permet, per una banda, ajudar als emprenedors a capturar el model conceptual (primera capa) per descriure la idea de negoci, i per l'altre, a plantejar el model financer (segona capa) que ajuda a considerar i contemplar els problemes financers.

- a) Nivell de Model Conceptual: La innovació és la peça clau d'aquesta capa. D'igual forma que es veurà en la metodologia d'Osterwalder (2005), tal i com es mostra a la figura 33, en aquesta part queda recollida la idea de negoci, com es farà negoci, quins són els clients objectiu, quin valor aporta la solució presentada i com el negoci serà sostenible i sobreviurà en el futur.
- b) Nivell de component Financer: Proporciona informació per fer que el negoci sigui mesurable en termes financers. Es basa en la premissa que un Model de Negoci hauria de reflectir les condicions financeres del negoci en sí i ser capaç de transformar el model conceptual en números (figura 33).

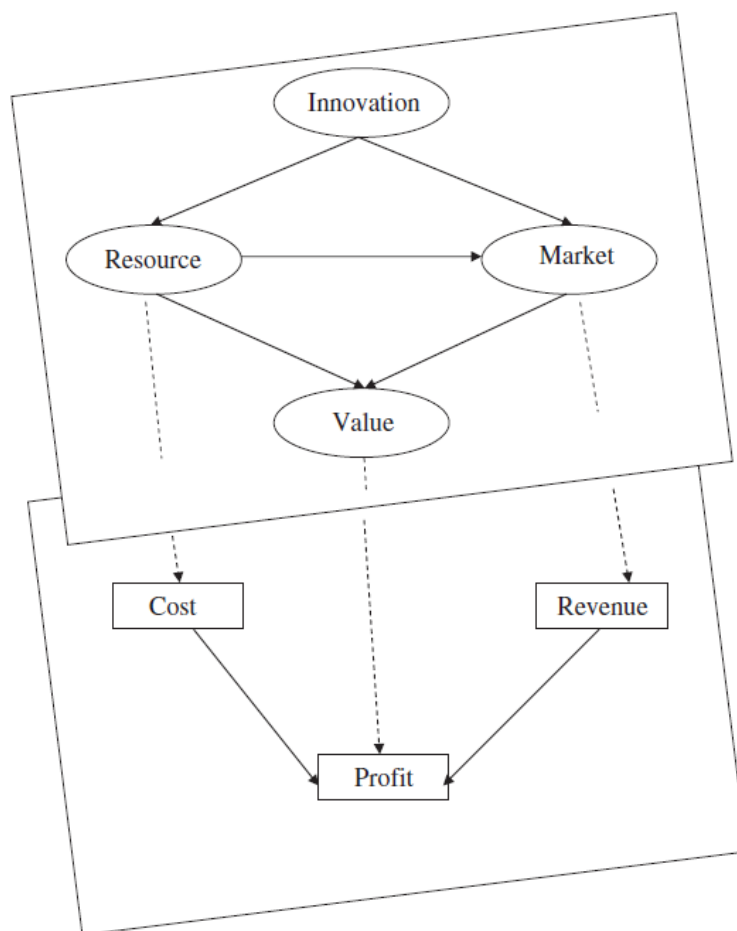


Figura 33. Two-Tier Business Model. Font: Kun-Huang, H. (2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. *Journal of Business Research*.

II.2.2.13. *Value Proposition Design (VPD)* - Osterwalder, 2013

Per últim, Alex Osterwalder, l'autor que més ressò i rellevància ha agafat en l'àmbit de les metodologies per al disseny i innovació en Models de Negoci, va presentar al 2013 una revisió del seu model original per fer més èmfasi en el bloc de la proposta de valor i en la importància d'adaptar aquesta als clients.

El *Value Proposition Designer* (Osterwalder, 2013), nom que rep el nou model, és una eina que facilita el treball amb el bloc de la proposta de valor del model original (que es presenta més endavant en aquest mateix apartat de la tesi).

El model ajuda a emfatitzar la relació entre el client i els productes/serveis que ofereix l'empresa. El punt inicial no és el producte sinó els beneficis que aquest aporta al client i les dificultats o inconvenients que li resol.

Tal i com es pot apreciar a la figura 34, tot comença per preguntar-se quins són els treballs que el client busca realitzar, quins beneficis obté i quins “mals” s’evita.

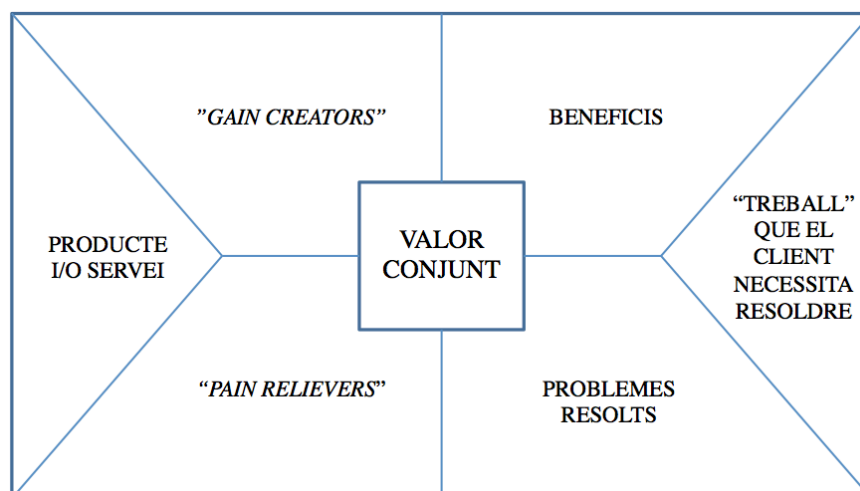


Figura 34. *Value Proposition Design* (Osterwalder, 2013). Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de <http://de.slideshare.net/juliusparrisius/value-proposition-canvas-explained>.

El model és fàcil d’interpretar i entendre i separa clarament el client (part dreta del model), de la proposta de valor (part esquerra del model).

Segons Osterwalder, el nou model permet descriure exactament com l’empresa crearà valor pel client a través dels treballs que li ajuda a resoldre. Mitjançant el que l’autor anomena “*pain relievers*”, clarament es manifesta com s’ajuda al client a eliminar els seus problemes. Per altra part, mitjançant el que l’autor anomena “*gain creators*” es descriuen els beneficis que el producte o servei aporta al client.

A la figura 35 es pot veure com el nou model conceptual o metodologia encaixa amb el model original, fent èmfasi en la connexió producte-mercat, realçant la importància d’una proposta de valor que veritablement resolgui les necessitats del client, tot aportant-li uns beneficis o minimitzant inconvenients.

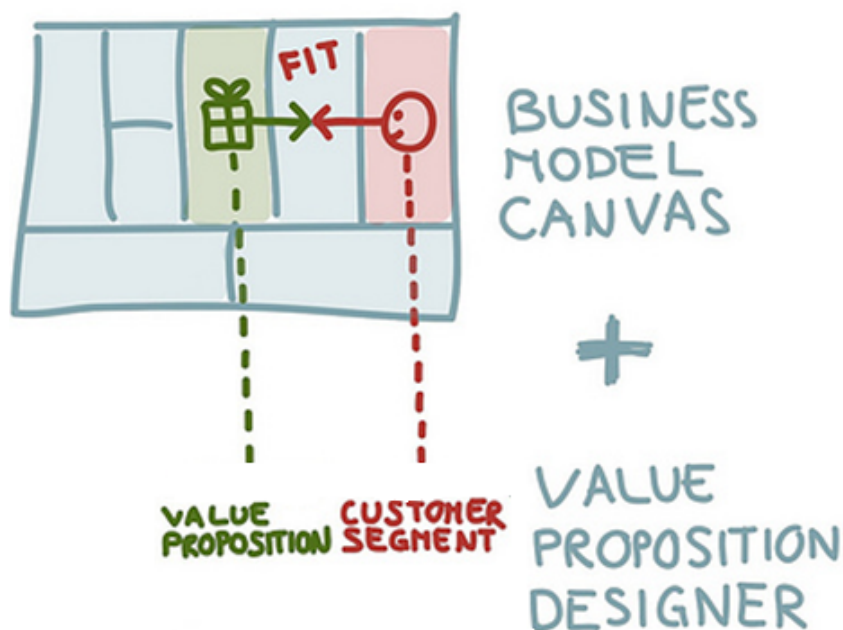


Figura 35. Encaix entre el BMC Original i el VPD. Font: <https://stategyzer.com/value-proposition-design>.

II.3. Idiosincràsia de les startups

A continuació es realitza la revisió de la literatura de l'últim dels tres pilars d'aquesta tesi: les startups. La present revisió presenta dos apartats:

- a) Un primer en el que es mostren les definicions i consideracions més importants al respecte de les startups
- b) Un segon en el que es posen de manifest els problemes més habituals als que han de fer front les startups i/o les causes més habituals que apareixen, quan es produeix la fallida d'una startup.

Aquesta segona part és la que permet enllaçar amb l'objectiu principal de la tesi i formular una de les proposicions teòriques més rellevants. Així doncs, amb la finalització del capítol sobre l'estat de l'art que inclou la revisió de la literatura de les tres àrees de coneixement principals d'aquesta tesi, s'estarà ja en disposició de presentar els objectius específics de la tesi, les preguntes d'investigació que han sorgit de la pròpia revisió i les proposicions teòriques.

II.3.1. Consideracions generals sobre la terminologia startup

Una startup és una organització temporal que busca un Model de Negoci que sigui rentable, escalable i repetible. Les startups són entitats dinàmiques i vives que poden anar canviant i

transformant-se al voltant del seu negoci sempre que ho considerin necessari (Blank, *et al.*, 2012).

Una startup és també una institució formada per persones que està dissenyada per crear un nou producte o servei sota unes condicions encara incertes. La startup no té clients en els seus inicis i el coneixement sobre els mateixos és molt limitat (Ries, 2011).

Habitualment s'utilitza el terme per fer referència a empreses que tot just acaben de començar, que són de recent creació. No obstant, també moltes vegades s'utilitza el terme startup per parlar d'una empresa que encara no s'ha gestat formalment.

Existeixen moltes definicions de startup, tot i que és comú referir-se a elles en funció del seu creixement, ja que tota la seva activitat de negoci passa per fer créixer el negoci (Laukkanen 2007). A més, les startups són empreses que dissenyades per créixer de forma ràpida (Graham, 2012).

En aquest sentit, Eurostat defineix les startups com aquelles organitzacions que tenen com a mínim 10 treballadors i que el nombre d'empleats ha de créixer com a mínim un 20% per any durant els propers 3 anys.

Una de les funcions importats d'una startup és aprendre, no executar. Aquesta és la única manera de trobar l'ajust amb el mercat i de generar una relació amb els clients (Cooper i Vlaskovits, 2013).

Hi ha algunes característiques que són compartides en l'entorn on operen les startups (Mohr, Sengupta, i Slater 2009):

- a) El mercat és incert
- b) La tecnologia és incerta
- c) Hi ha volatilitat competitiva

Aquestes tres característiques fan que l'entorn en el que es troben les startups sigui d'extrema incertesa (Blank, 2012). A més, cal remarcar que les startups no són ni molt menys una versió reduïda d'una gran empresa, són considerablement diferents (tal i com es pot apreciar a la figura 36 de Kawasaki, 2004).

A la taula queden manifestades algunes importants diferències. De forma remarcada, és important veure que la incertesa està present en la major part de les àrees de diferència entre una startup i una gran companyia. Al no disposar de dades històriques ni saber com es comporta el mercat en el qual operen, les startups no poden realitzar plans de negoci futurs tan acurats com poden fer les grans companyies.

	GRAN COMPANYIA	STARTUP
Posicionament	Cobrir totes les necessitats del mercat per a qualsevol segment de clients existent	Trobar un nínxol de mercat i dominar-lo
Presentació del Pla de Negocis als Inversors	Aproximadament una presentació de 60 diapositives de dues hores de duració (versió detallista)	Aproximadament una presentació de 10 diapositives de 20 minuts de duració (versió generalista)
Desenvolupament del Pla de Negocis	Un pla de negocis extens i detallat basat en dades històriques	Un pla de negocis breu i concis basat en suposicions
Gestió del Personal	Utilitzar empreses de "head hunting" per fitxar a professionals amb un experiència en multinacionals	Realitzar una busca personalitzada de persones que creguin en el projecte i estiguin disposades a arriscar les seves carreres professionals
Captació de Socis	Utilitzar la posició de força per assolir acords on l'empresa sempre guanya per damunt del soci	Trobar una forma d'incrementar les vendes a través d'associacions amb socis on tothom hi guanya
Política de Marca (Marketing)	Utilitzar molts recursos econòmics per el marketing, fent grans campanyes de publicitat	Evangelitzar un a un utilitzant els clients existents
Temes Legals	Recolzar-se en el departament legal de l'empresa	Ajudar a professionals externs que puguin donar la seva ajuda com a contraprestació

Figura 36. Diferències entre les startups i les grans companyies. Font: Elaboració pròpia a partir de Kawasaki, 2004.

Existeixen diferents tipus de startups, com per exemple les petites startups, les escalables, les comprables o les socials. Totes elles comparteixen que estan directament relacionades amb l'emprenedoria. Així, alguns autors arriben a definir l'emprenedoria directament com l'acte de crear una nova empresa (Low i MacMillan, 1988).

Cadascun d'aquest tipus de startups incorporen la innovació i l'emprenedoria en el seu ADN i utilitzen metodologies o tendències com el LT o CD (Blank, 2012).

El terme "emprenedor" i "emprenedoria" provenen de la paraula en Francès que vol dir "portar a terme". Així doncs, un empenedor és aquella persona que porta a terme alguna cosa nova, ja sigui una nova tasca o una nova invenció. És una persona que explota una oportunitat de mercat a través d'alguna innovació, ja sigui tècnica o organitzacional (Schumpeter, 1934).

II.3.2. Causes generals de fracàs d'una startup

Estudiar les causes i/o problemes que causen el fracàs de les startups és una tasca complexa i que requereix d'un esforç d'abstracció important per trobar comuns denominadors. Ni totes les startups fracassen ni les que fracassen ho fan pels mateixos motius. Cada startup, per la idiosincràsia d'aquesta tipologia d'empreses, pot ser completament diferent a una altra startup fins hi tot del seu mateix sector o indústria.

En aquest sentit, no existeix encara una literatura científica que sigui rellevant al respecte i globalment útil per a qualsevol tipus de startup. No obstant, recentment han sortit iniciatives interessants des de *Silicon Valley*, que intenten recollir dades i realitzar estadístiques per estudiar amb més profunditat les causes de fallida de les startups i així poder elaborar manuals de bones pràctiques.

Segons un estudi publicat a la revista *Fortune*, que és un dels més recents i rellevants que s'han realitzat, s'estima que 9 de cada 10 startups de *Silicon Valley* fracassen (Griffith, 2014). Per aquest motiu, s'ha llançat una iniciativa summament interessant que pretén ser d'ajudar per minimitzar aquests rati de fallida en propers llançaments.

La iniciativa, globalment acceptada pels emprenedors de *Silicon Valley*, tracta de recollir les causes de fracàs quan una startup ha de cessar les seves activitats. Així doncs, quan el fundador d'una startup l'ha de tancar i ha de donar per finalitzada "l'aventura", s'ha establert com a bona pràctica entre la comunitat d'emprenedors que consisteix en escriure un informe que posteriorment es comparteix entre tots.

En aquest informe s'inclouen totes aquelles consideracions, errors i/o mesures que l'emprenedor considera valuoses per ajudar a futurs emprenedors a incrementar el rati d'èxit. De forma genèrica, les startups solen fracassar o bé perquè es queden sense recursos econòmics o bé perquè els seu/s fundador/s deixen l'empresa (Graham, 2007). No obstant, hi ha molts altres factors importants que també afecten al destí d'una startup.

En aquest sentit, i segons el recull de les causes de fallida de les 101 startups que s'han analitzat, a continuació es citen i expliquen les causes més freqüents o rellevants en quant a èxit o fracàs d'una startup es tracta. Les 4 primeres causes són les següents:

- a) La falta de mercat pel producte en qüestió (42% dels casos)
- b) Falta de capital/Recursos econòmics (29% dels casos)
- c) Equip equivocat/Falta de lideratge (23% dels casos)
- d) Competència feroç (19% dels casos)

De forma ampliada, a la figura 37 s'aprecien les altres setze causes que completen l'estudi anteriorment mencionat i publicat a la revista *Fortune*.

Totes aquestes causes són les que fan que el ràtio de supervivència de les startups després de quatre anys sigui baix.

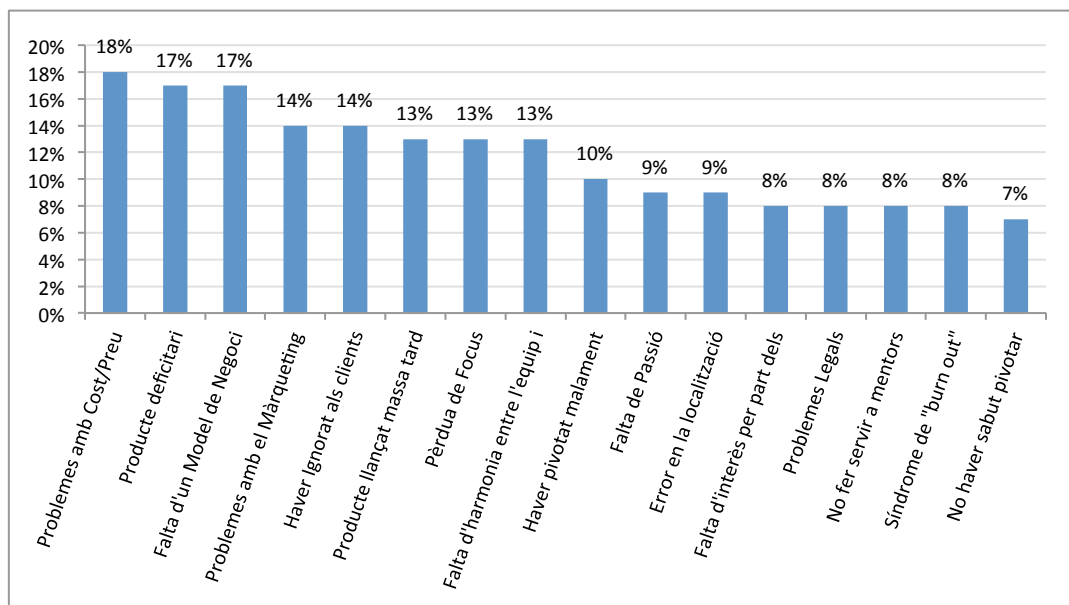


Figura 37. Causes de fracàs de les startups. Font: <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders>, 2014.

Tal i com es pot apreciar a la figura 38, segons dades de www.statisticbrain.com (portal de reconeixement entre la comunitat), el percentatge de fallida arriba gairebé al 60% als quatre anys de vida de la startup en alguns sectors concrets. Aquest percentatge és considerablement inferior al rati de nou sobre deu fallides que publica *Fortune* però igualment alarmant i mereixedor de ser tingut en compte.

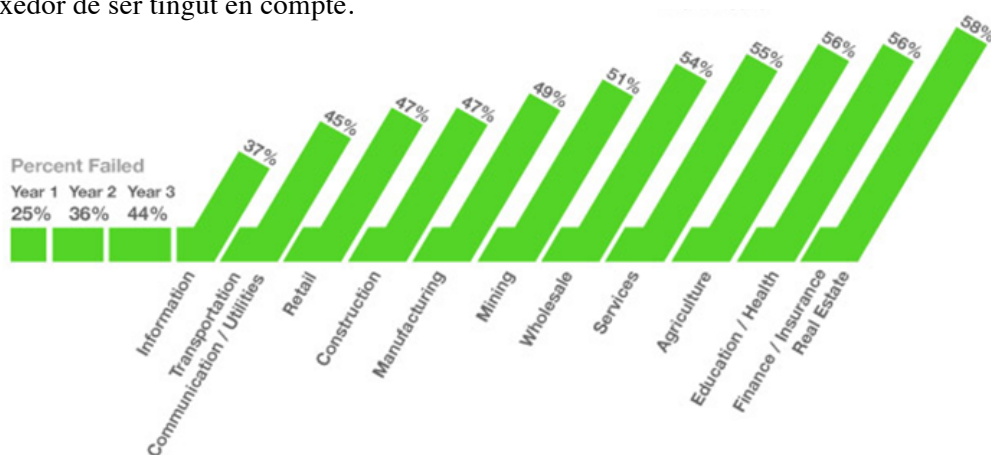


Figura 38. Percentatge de startups que segueixen operatives després de 4 anys. Font: <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry>, 2015.

Segons l'estudi realitzat per aquesta pàgina web, hi ha una sèrie d'errors que els emprenedors cometem (figura 39):

1	Llançar una startup per les raons equivocades. No tenir clar el propòsit
2	Acceptar consells només de la família i els amics
3	Estar en el lloc equivocacat i en el moment equivocacat
4	Tenir sensació de frustració
5	Tenir pressions familiars
6	Tenir dificultats econòmiques
7	Ser incapaç de renunciar a l'orgull i acceptar la realitat
8	No entendre la situació del mercat
9	Obsessionar-se amb el producte
10	Mancar de coneixements econòmics per entendre la situació de l'empresa
11	Falta de Focus
12	Tenir massa optimisme/pessimisme

Figura 39. Errors comuns que duen a terme els emprenedors en el llançament d'una startup. Font: <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry>, 2015.

Així doncs, es pot apreciar que ambdós estudis mostren que hi ha una sèrie de causes que propicien el fracàs de les startups. D'entre totes elles, en trobem algunes de comunes i altres que només apareixen en un dels dos estudis. Per aquest motiu, a continuació es complementa aquest apartat amb altres estudis existents que també presenten les causes més comuns de fracàs d'una startup.

A continuació es presenten doncs les cinc causes més rellevants per a David Skok (emprenedor i *Venture Capitalist*, autor del blog forentrepreneurs.com, reconegut per la revista *Forbes* com el segon millor lloc d'internet per a emprenedors):

a) Problemes d'estratègia i de mercat:

Moltes vegades els emprenedors es focalitzen en construir un producte i no paren l'atenció necessària a l'estratègia de penetració en el mercat. Això fa que sovint, es trobin amb el problema de no trobar mercat pel producte que estan venent o que aquest sigui massa escàs.

Aquí trobem alguns símptomes comuns:

- No hi ha una proposta de valor que sigui bona per als clients.
- El moment d'accés al mercat és l'equivocat.
- El tamany del mercat objectiu no és suficientment gran

b) Quedar-se sense recursos econòmics:

Una altra causa important per la qual les startups fracassen és el fet de quedar-se sense recursos econòmics. Una part important del treball del màxim responsable d'una startup és saber quants diners necessita l'empresa per seguir en funcionament i quan és necessari buscar fonts de finançament externes.

Molt sovint, el que no funciona i fa que l'empresa es quedi sense recursos econòmics i que sigui incapaç de captar noves rondes de finançament, és que l'equip de gestió es demostra incapaç d'aconseguir els objectius abans d'acabar amb els diners disponibles. Tot i això, per moltes startups és encara possible aconseguir una valoració de l'empresa de forma urgent i precipitada. No obstant, la valoració serà considerablement inferior al que hagués pogut ser i per tant els recursos que es podran aconseguir no compliran amb les expectatives inicials.

c) Equip de lideratge pobre:

Les startups necessiten un equip preparat per a pensar, actuar i operar d'una forma diferent a la que s'opera en una gran empresa.

En aquest sentit, un problema molt comú que fa que moltes startups fracassin és un equip de gestió pobre o dèbil. Un bon equip farà que es puguin evitar, sempre que sigui possible, les altres causes més comuns de fracàs. En canvi, un equip dèbil serà més propens a fer errors en les següents àrees:

- Estratègia: No ser capaços d'executar l'estratègia adequada de penetració en el mercat.
- Execució: No ser capaços d'implementar les mesures necessàries de forma adequada.
- Cultura: Un equip de lideratge pobre habitualment tindrà tendència a construir un equip de treball pobre. Sense un equip de lideratge de primer nivell, serà molt difícil que l'empresa pugui atraure nou talent.

Adicionalment, els inversors decidits a invertir en startups busquen fugir de personalismes. Són més afins a invertir quan hi ha un equip de projecte complet, que demostrï que pot exercir el lideratge fins hi tot quan el fundador no estigui present.

Un altre factor important en quant a l'equip és la capacitat d'incorporar algú amb experiència en rondes de captació de capital. Tal i com es veurà al següent punt, el fet de no disposar de suficients recursos econòmics és una altra de les causes de fracàs de les startups.

Per tant, és important tenir experiència i saber com s'ha de procedir quan s'estigui en disposició d'anar a les primeres rondes de captació de capital. Conèixer com funcionen els *Business Angels* i els *Venture Capitalists* és crucial per tenir èxit en aquest tipus d'operacions de captació de capital.

d) Errors en el Model de Negoci:

És habitual que moltes startups no tinguin un Model de Negoci i d'ingressos completament definit el primer dia de funcionament de l'empresa. No obstant, un cop l'empresa comença a funcionar és bàsic tenir un pla d'ingressos ben definit i una estratègia d'adquisició d'usuaris.

Moltes vegades els emprenedors són massa optimistes en quant a l'adquisició de clients. Solen assumir que els clients estaran interessats en el producte o servei i que estaran disposats a pagar la quantitat estipulada.

En aquest sentit, pot ser que l'adquisició dels primers clients sigui relativament més senzilla. No obstant, la repetició de compra o l'adquisició de més clients és una tasca complicada. En ocasions el cost d'adquisició de clients (CAC) és superior al valor total del client al llarg de la seva vida (LTV). Dependent del producte, molts clients no estaran disposats a pagar pel mateix, ja que existiran alternatives en el mercat que puguin ser més econòmiques o, fins i tot, gratuïtes.

Per aquest motiu, tot emprenedor i tota startup ha de ser capaç d'aconseguir clients a un cost inferior al que els clients generaran al llarg de tota la relació client-empresa.

L'essència d'aquets gran problema és que la startup ha de ser capaç de trobar una forma escalable d'aconseguir clients i de monetitzar-los de forma que el seu cost d'adquisició sigui considerablement inferior al valor total del client per la startup al llarg de tota la seva vida (LTV).

e) Problemes amb el producte:

Finalment, l'última de les causes que menciona l'estudi és el fet de tenir problemes directament amb el productes.

És a dir, si moltes startups fracassen és perquè no són capaces de desenvolupar el producte que cobreixi les necessitats del mercat. Això pot ser degut a problemes d'execució, problemes d'estratègia o a l'incapacitat d'aconseguir l'encaix producte/mercat.

Moltes vegades el primer producte que una startup llença al mercat no cobreix totes les necessitats. No obstant, la startup ha de ser prou flexible i hàbil per pivotar (tal i com s'ha vist a l'apartat del CD) fins a trobar l'encaix adequat.

Un cop vistes les causes de fracàs presentades per Graham, www.statisticbrain.com i Skok (forentrepreneurs), a continuació a la figura 40 es presenten les causes mencionades per un estudi publicat a *Forbes* i realitzat per Goerge Deeb al 2013.

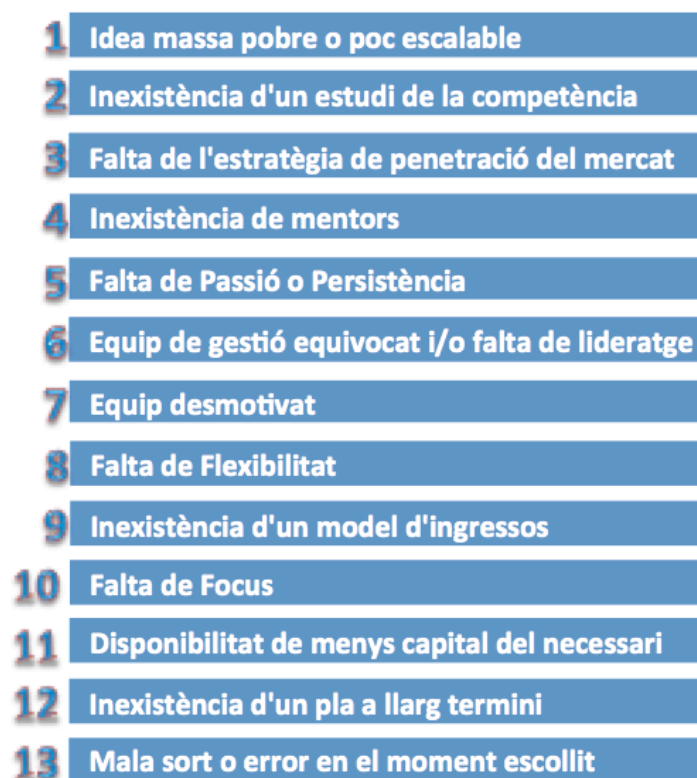


Figura 40. Causes de fracàs en les startups. Font: Elaboració pròpia a partir de <http://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2013/09/18/the-unlucky-13-reasons-startups-fail>, 2013.

George Deeb ha tingut accés a més de 500 startups al llarg de la seva carrera professional. Així doncs, la llista de tretze problemes que s'ha presentat és un compendi dels que l'autor ha considerat com els més habituals d'entre tots els que les startups han de fer front.

Alguns dels problemes presentats ja s'havien mencionat amb anterioritat als dos estudis presentats. No obstant, s'inclouen alguns de nous o apareixen alguns matisos que fan que sigui interessant presentar l'estudi de *Forbes*.

De forma addicional, a la figura 41 queden recollides les 9 causes que segons Steve Tobak, a través d'un article publicat a www.entrepreneur.com (2014), poden portar a una startup al fracàs.

- 1 L'emprenedor viu en una "bombolla" aïllat del món exterior**
- 2 La idea no resol un gran problema**
- 3 Quedar-se sense recursos econòmics**
- 4 Es desenvolupa un concepte però no s'arriba a desenvolupar un producte**
- 5 Mancances a l'estratègia**
- 6 Equip de gestió equivocacat**
- 7 Existència de competència que no és fàcil de vèncer**
- 8 El mercat es "mou" d'una forma inesperada**
- 9 Falta de consell o assessorament de persones adequades**

Figura 41. Causes de fracàs en les startups segons Tobak. Font: Elaboració pròpia a partir de <http://www.entrepreneur.com/article/231129>, 2014.

Tal i com es pot veure, el conjunt de causes presentades per Tobak és similar també a les presentades anteriorment. De forma general, fa èmfasi en l'aïllament dels emprenedors amb l'exterior, en la inexistència d'estar resolent un problema real, en la manca d'una estratègia clara o en el fet de quedar-se sense recursos econòmics.

De forma concreta, l'autor dóna especial importància al fet que la idea o solució presentada ha de resoldre veritablement un problema existent. Contràriament al que es pot pensar, aquest fet és cada cop menys complicat donat que a mesura que la complexitat del món augmenta, apareixen nous problemes que han de ser resolts (Tobak, 2014).

Adicionalment, és important que l'equip de gestió, és a dir, els emprenedors i l'equip de persones que es crea al seu voltant, tingui les capacitats i habilitats necessàries per tirar endavant la startup en les diferents fases de la seva evolució. En aquest sentit, l'autor coincideix amb el que ja s'havia presentat amb anterioritat que és que els emprenedors han de ser capaços d'aconseguir bons consells i recomanacions que els hi permetin saber com funciona el món dels *Venture Capitalists*. Això és crucial per resoldre el problema de l'accessibilitat a recursos econòmics.

Per últim, per completar aquest apartat i donar per tancada la presentació de totes les possibles causes de fracàs d'una startup, a continuació es presenten les conclusions publicades a www.businessknowhow.com.

Quan es comença un nou negoci, és a dir, quan es llença una nova startup, la última cosa que tot emprenedor vol fer és pensar en el fracàs. No obstant, si s'analitzen les causes més comuns de fracàs d'una startup es poden minimitzar les probabilitats de fracàs.

Així doncs, a continuació es presenta una llista de sis errors a evitar que ajudarien a maximitzar les probabilitats d'èxit d'una startup:

a) Començar el negoci per les raons equivocades:

Aquesta causa es refereix de forma directa al propòsit de l'emprenedor a l'hora de llançar la startup. El fet de llançar un nou negoci es pot atribuir a motius econòmics (guanyar més diners), socials (fer un bé a la societat) o personals (tenir més temps lliure), d'entre molts d'altres. El que és important és tenir clar des del primer moment quin és el propòsit essencial de la startup i l'emprenedor en qüestió.

b) Equip de gestió equivocat:

Aquesta és una causa que ha sortit en diferents dels estudis o autors presentats. Molt sovint els emprenedors no disposen de l'experiència en gestió necessària. D'aquesta forma, apareix una mancança de coneixements en àrees concretes com les finances, les compres, les ventes o la producció. És necessari doncs que l'emprenedor faci un pas endavant i detecti aquestes mancances per recórrer al mercat a buscar el coneixement necessari.

c) Capital insuficient:

També es tracta d'una causa recurrent d'entre totes les que s'han anat presentant. El fet de no tenir suficients diners per mantenir l'empresa en funcionament durant el temps en el que no existeixen ingressos és crític. Molt sovint aquesta falta de recursos econòmics es deu a unes previsions massa optimistes dels ingressos futurs, de forma que es fa una planificació que posteriorment no s'ajusta a la realitat, generant un *gap* entre costos i ingressos que és molt difícil de superar.

d) Localització:

La localització és un fet crític per a una startup doncs determina en gran mesura les probabilitats d'èxit o fracàs inicials. És important que l'empresa estigui situada a prop d'on es troba el conjunt de clients inicials, amb unes condicions d'accés al mercat favorables.

e) Falta de Planificació:

Aquesta causa està directament relacionada amb la inexistència d'un Model de Negoci i la falta d'una estratègia a llarg termini, causes que han aparegut amb antelació. El fet de no tenir una

planificació acurada dels recursos necessaris, una descripció dels objectius i mètriques, un anàlisi de la competència o una planificació dels costos i ingressos, fa que la startup tingui majors probabilitats de fracàs.

f) Sobre-expansió:

Per últim, apareix una causa que encara no s'havia mencionat amb anterioritat i que fa referència a la celeritat anticipada amb la que una startup comença a expandir-se. Sovint els emprenedors no tenen la paciència necessària per fer créixer el negoci de forma lenta i sostenible. És cert que una idea ha de ser fàcilment escalable i tenir potencial. No obstant, és necessari primer establir una base de clients sòlida que serveixi com a base de l'expansió.

Tal i com es pot extreure d'aquesta llista en comparació amb les anteriorment presentades, en aquest cas l'autora dóna una importància especial al fet de la localització de la startup i a la sobre expansió de la mateixa.

En comparació amb les causes de fracàs anteriorment presentades, aquestes dues són especialment rellevants en quant a novedoses i per tant han de ser també tingudes en consideració.

Algunes de les raons són comunes a totes les fonts d'informació i d'altres són específiques en funció del sector on opera la startup o la visió particular dels emprenedors que han participat en el seu llançament.

En tot cas, són totes vàlides i han de ser considerades en l'estudi de qualsevol nova metodologia que pretengui optimitzar les ja existents i millorar les probabilitats d'èxit d'una startup. Per aquest motiu, en el següent apartat es presenta l'agrupació de les anteriors causes per àrees temàtiques.

II.3.3. Agrupació temàtica de les causes de fallida d'una startup

Per facilitar el disseny de la nova metodologia, que pretén ser d'ajuda per a cadascuna de les causes de fracàs aquí mencionades, tot sent una optimització i millora de les metodologies existents, a continuació es presenten les diferents causes de fracàs de les startups classificades per àmbits o àrees de punts en comú.

D'entre totes les causes de fracàs presentades, seguint el procediment descrit a la figura 42, s'ha procedit a realitzar una classificació per àrees de similitud segons la naturalesa de la causa i

tipologia. D'aquesta forma, serà més senzill entendre i comparar la nova metodologia amb les ja existents i veure com aquesta aporta un valor afegit.

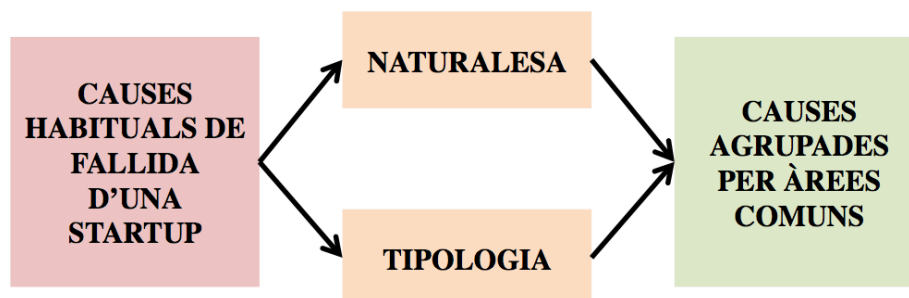


Figura 42. Metodologia d'agrupació de les causes de fracàs de les startups. Font: Elaboració pròpia.

L'objectiu d'aquesta classificació temàtica és el de facilitar una millor comprensió dels problemes per poder establir les bases que permetin fer front als mateixos. Mitjançant l'agrupació temàtica, serà posteriorment més senzill pensar en una metodologia que pugui ajudar a minimitzar la probabilitat d'ocurrència de tots aquest problemes.

Així doncs, a la figura 43, es presenta l'agrupació realitzada. Aquesta agrupació de problemes per blocs no representa en sí mateixa una ajuda especial en quant a la necessitat de reduir la probabilitat d'ocurrència d'aquests problemes. No obstant, sí que serveix com a base molt valuosa per desenvolupar posteriorment una nova metodologia o model que permeti atacar les causes de fallida d'una startup d'una forma més òptima i específica.

Problemes amb el producte Errors en el pivotatge Incapacitat per pivotar Tecnologia equivocada Producte indiferenciat
Inexistència d'una necessitat al mercat Falta d'una estratègia de penetració de mercat Errors en estratègia de marketing Ignorar els moviments del mercat Ignorar les preferències dels clients
Falta de recerca al voltant de la competència Competència creixent Idea no escalable Falta de Planificació Falta de "roadmap" a llarg termini
Equip de Lideratge equivocat Equip sense motivació Inexistència de Socis Clau

Falta de Flexibilitat
Falta de consells d'experts (mentor/VC)
Quedar-se sense recursos econòmics
Problemes amb Preu/Cost
Inexistència d'un model d'ingressos
Tenir Menys capital del necessari
Inexistència d'interès per part d'inversors
Problemes Legals
Problemes amb la localització
Síntoma del "Burn Out"
Sobre expansió anticipada
Mala sort o errors de "timing"
Començar el negoci per raons equivocades
Inexistència de Passió
Falta de Focus
Inexistència d'Objectius
Discrepàncies bàsiques a l'equip de gestió

Figura 43. Agrupació de les diferents causes de fracàs d'una startup per àrees o grups de similitud. Font: Elaboració pròpia.

Tal i com es pot intuir, cadascun dels blocs temàtics anteriorment presentats, serviran de base i com a punt de partida per al desenvolupament de la nova metodologia. D'aquesta forma, igual que en metodologies com el Canvas d'Osterwalder es consideren nou blocs diferenciats, i tal i com es podrà veure al capítol de resultats, la metodologia aquí presentada consta de set blocs diferents.

**CAPÍTOL III: PREGUNTES D'INVESTIGACIÓ,
OBJECTIUS, PROPOSICIONS TEÒRIQUES,
METODOLOGIA I DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ**

III.1. Preguntes d'investigació, objectius i hipòtesis de treball

III.1.1. Formulació de les preguntes d'investigació

Arrel de l'anàlisi de l'estat de l'art realitzat i de l'exhaustiu repàs de la literatura existent, sorgeixen un ventall de possibilitats d'investigació que es transformen en una sèrie de preguntes útils per establir les hipòtesis de partida.

Models de Negoci:

- a) Seria possible focalitzar-se en desenvolupar un llenguatge més específic, comú i estandarditzat al voltant de la definició dels Models de Negoci?
- b) És el concepte Models de Negoci un terme suficientment estudiat i documentat a la literatura acadèmica?
- c) Existeix un interès consistent al voltant del terme Models de Negoci que ha sigut creixent durant els últims anys. Està aquest interès relacionat amb l'augment de l'activitat emprenedora i amb la creació de startups?
- d) És clara la diferència entre Model de Negoci i estratègia i quin és el paper que tenen aquests dos camps d'estudi sobre l'èxit o el fracàs de les empreses?
- e) Seria possible analitzar si existeixen patrons específics en les característiques dels Models de Negoci exitosos per determinar millors pràctiques comunes?
- f) Després de fer un rànquing o classificació per tipologies de Models de Negoci, seria possible comparar-los amb l'objectiu de detectar patrons d'èxit?

Metodologies:

- a) Són les metodologies de disseny, anàlisi i innovació de Models de Negoci, universals i aplicables satisfactòriament a qualsevol tipus d'empresa?
- b) Per què la metodologia d'Osterwalder s'ha establert com a predominant i pràcticament com a eina única per al disseny i creació de Models de Negoci?
- c) Ash Maurya presenta una metodologia alternativa a la d'Osterwalder o són en realitat suplementàries? Tenen complementarietats?
- d) Fins a quin punt les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci serveixen com a ajuda per a minimitzar les probabilitats de fracàs d'una startup?
- e) Altres autors com Kraaijenbrink o King presenten les seves pròpies metodologies o *frameworks*, són veritablement innovadores i resolen les mancances de les anteriors?
- f) Seria possible incorporar altres eixos al LC d'Ash Maurya i al BMC d'Osterwalder de forma que es solucionessin les mancances que presenten?
- g) Seria possible determinar un nou *framework* que resolgués els problemes existents en els actuals però que fos igualment senzill d'utilitzar tal i com ho és el BMC?

Startups i grans empreses:

- a) Són les startups una tipologia d'empresa que es regeix per unes normes i conceptes diferents als d'altres tipus d'empreses?
- b) Com d'important és per a les startups la definició del seu Model de Negoci en referència a la taxa d'èxit o fracàs de les mateixes?
- c) Seria possible plantejar una metodologia específica especialment dissenyada per certes tipologies d'empreses? Seria aplicable al cas de les startups?
- d) Són útils les metodologies existents de disseny de Models de Negoci per a les startups com a tipologia d'empresa?
- e) Es poden obtenir conclusions al voltant dels problemes més habituals que fan que una startup no tingui èxit?

III.1.2. Formulació dels Objectius

L'objectiu principal de la tesi doctoral és el següent: elaborar i proposar una nova metodologia per a la creació i disseny de Models de Negoci, equilibrada, optimitzada i aplicable de forma específica a les startups.

- Presentar el *framework* i disseny visual de la nova metodologia.
- Presentar els elements comuns i diferenciadors respecte les metodologies actuals.
- Posar de manifest com la nova metodologia està dissenyada per tenir en compte i considerar els problemes més habituals als quals ha de fer front una startup.
- Determinar com les millores implementades apliquen de forma específica per al cas concret de les startups, en comparació amb les metodologies existents.
- Posar de manifest el disseny innovador però a l'hora pràctic i útil de la nova metodologia en comparació amb totes les existents.

De forma addicional, existeixen un seguit d'objectius instrumentals que seran d'utilitat per a la consecució de l'objectiu principal:

- a) Analitzar la literatura més rellevant i actual referent al concepte dels Models de Negoci
 - Fer un repàs històric a la literatura existent i presentar la situació actual resumint les publicacions de referència i les conclusions extretes pels autors més rellevants.
 - Estudiar i analitzar els marcs conceptuals més rellevants sobre els Models de Negoci.
 - Presentar les diferents definicions existents i determinar una definició vàlida, completa i global específicament aplicable al cas de les startups en fase de llançament.

- Analitzar les interrelacions existents entre els diferents blocs que componen un Model de Negoci quan es tracta de startups en fase de llançament.
- b) Estudiar i presentar les metodologies existents pel disseny i creació de Models de Negoci.
- Analitzar la importància i la creixent rellevància que prenen les metodologies de disseny, creació i innovació de Models de Negoci.
 - Analitzar les últimes tendències i autors en quant a *frameworks* i procediments per a l'estudi, disseny i concepció de Models de Negoci en startups.
 - Fer un repàs de les metodologies més recents i realitzar una anàlisi funcional de les mateixes.
- c) Elaborar un estudi comparatiu entre les metodologies existents.
- Analitzar els elements clau de cada metodologia i l'àmbit d'aplicabilitat de les mateixes.
 - Estudiar les possibles complementarietats entre diferents metodologies i detectar oportunitats de millorar i optimització.
 - Analitzar les mancances i/o inconvenients a l'hora d'aplicar cadascuna de les metodologies presentades en startups en fase de llançament.
- d) Analitzar la idiosincràsia i els aspectes clau dels Models de Negoci per a startups.
- Realitzar una estudi i classificació de startups en funció de la seva tipologia per a determinar les diferències operatives a tenir en compte en la definició d'una metodologia de creació de Models de Negoci.
 - Contextualitzar la importància de la creació, definició i evolució del Model de Negoci en una startup.
 - Determinar els elements clau dels Models de Negoci en les fases inicials d'una startup.

III.1.3. Formulació de les proposicions teòriques

Les proposicions teòriques són les següents:

- a) Els Models de Negoci són importants i el seu estudi, anàlisi i interpretació es pot realitzar mitjançant la utilització de metodologies concretes.

- b) Les metodologies actuals de disseny i innovació de Models de Negoci, tot i ser globalment aplicables, no permeten incorporar les idiosincràsies de les diferents tipologies d'empreses i per tant s'obtenen amb elles resultats que no són del tot satisfactoris.
- c) És possible determinar una sèrie de característiques particulars de les startups *versus* les grans empreses, que facilitin la interpretació de les condicions de contorn particulars d'aquesta tipologia d'empreses en pro de l'obtenció d'una nova metodologia d'anàlisi de Models de Negoci més equilibrada i optimitzada per al cas concret de les startups.
- d) Basant-nos en el BMC i en el LC, que són dos metodologies globalment acceptades per a la creació, disseny, representació i innovació d'un Model de Negoci que compleixen el mateix objectiu però amb un focus diferent, existeixen oportunitats de millora i optimització de les metodologies en funció de la tipologia d'empresa a estudiar.
- e) És possible analitzar i considerar els problemes i causes més habituals de fracàs d'una startup per millorar les metodologies existents amb l'objectiu d'obtenir una nova metodologia que consideri de forma holística tots aquests problemes i serveixi d'ajuda per minimitzar les probabilitats d'ocurrència quan es dissenya el Model de Negoci.
- f) El *framework* i disseny de la nova metodologia pot ser innovador i diferent a les ja existents, però igualment senzill d'aplicar, útil, eficaç i vàlid per a la tasca recurrent de dissenyar i pivotar al voltant d'un Model de Negoci per a una startup.

III.2. Metodologia i disseny de la investigació

Aquest apartat té el doble l'objectiu d'explicar el procediment que s'ha seguit per dur a terme la investigació i el de presentar amb detall la metodologia utilitzada.

Consta de quatre subapartats que resumeixen els marcs teòrics i fonaments de la metodologia i justifiquen el mètode i tècniques que s'han utilitzat, tot entrant en detall en les particularitats del disseny de la investigació.

En primer lloc, es revisa el marc conceptual de la metodologia qualitativa i es compara aquesta breument amb la metodologia quantitativa. D'aquesta forma, s'estableixen les principals diferències entre totes dues metodologies i es justifica el perquè de la utilització de la qualitativa en front de la quantitativa.

En segon lloc, es repassen les diverses tècniques i mètodes englobats per la metodologia qualitativa, introduint d'aquesta forma el mètode del cas i la tècnica de les entrevistes en profunditat.

En tercer lloc, s'explica en detall el mètode del cas, la tècnica de l'entrevista en profunditat i es justifica la seva validesa i aplicabilitat donada la tipologia d'investigació que s'ha realitzat.

Per últim, un cop analitzada la metodologia i el mètode del cas, es presenta pròpiament el disseny de la investigació. Aquest subapartat permet entrar en detall i explicar la tècnica de les entrevistes i veure quin és el guió que s'ha seguit per a dur a terme cadascun dels tres casos que es presenten en aquesta tesi i que permetran validar totes les proposicions i teories que s'han anat desenvolupant al llarg de la mateixa.

En total s'han realitzat tres entrevistes, cadascuna d'elles corresponent al cas real i concret d'una startup. De forma expressa, s'han escollit tres startups amb un resultat molt diferent en quant al seu èxit es refereix.

El primer cas presenta a una startup de ple d'èxit. El segon, una startup de funcionament normal. Per últim, el tercer, presenta una startup que ha fracassat.

III.2.1. Marc teòric de la metodologia qualitativa

L'elecció d'una de les dues metodologies existents (qualitativa o quantitativa), implica l'acceptació d'una opció epistemològica i d'una opció ontològica.

A diferència de la metodologia quantitativa, la investigació qualitativa (també anomenada etnogràfica o interpretativa) intenta explicar el perquè de certs aspectes o comportaments específics, tractant de donar resposta a la forma en com es prenen les decisions.

Donat que l'objectiu de la tesi doctoral és analitzar les metodologies existents i proposar una metodologia més estable i optimitzada per a un cert sector d'empreses, la investigació qualitativa és considerada, vist globalment, la més adequada. La metodologia qualitativa permet el fet d'observar mostres i generar conclusions a partir dels comportaments observats (Zacarías, 2000).

Tal i com es pot apreciar a la figura 44, on es comparen les metodologies quantitativa i qualitativa, aquesta última és també més adequada pel marc, la mostra, la modalitat d'anàlisi i la tipologia de recollida de dades que té en compte.

ELEMENT DE COMPARACIÓ	INVESTIGACIÓ QUALITATIVA	INVESTIGACIÓ QUANTITATIVA
Focus de la investigació (centre d'interès)	Qualitat (naturalista, essència)	Quantitat
Arrels filosòfiques	La fenomenologia, la interacció simbòlica	El positivisme, l'imperisme lògic
Conceptes associats	Treball de camp, etnografia naturalista	Experimental, empírica, estadística
Objectiu de la investigació	Comprensió, descripció, descobriment, generadora d'hipòtesis	Predicació, control, descripció, confirmació, comprovació d'hipòtesis
Característiques del disseny	Flexible, emergent, no lineal	Predeterminat, estructurat
Marc o escenari	Natural, familiar	Desconegut, artificial
Mostra	Petita, no aleatòria, teòrica	Gran, aleatòria, representativa
Recollida de dades	L'investigador com a instrument primari, entrevistes, observacions.	Instruments inanimats (escales, proves, enquestes, qüestionaris, ordinadors)
Modalitat d'anàlisi	Inductiu (per part de l'investigador)	Deductiu (per mètodes estadístics)
Descobriments	Comprensius, holístics, expansius	Precisos, limitats, reduccionistes

Figura 44. Comparativa entre la investigació qualitativa i la investigació quantitativa. Font: Elaboració pròpia adaptat a partir de Pérez Serrano, 1994.

El disseny d'una metodologia qualitativa exigeix que l'investigador es posi i adopti una sèrie de decisions, no només en l'inici del procés investigador sinó també durant i al finalitzar l'estudi (Sandin Esteban, 2003). És per això que varis autors coincideixen en identificar la metodologia qualitativa com un procés emergent, flexible i no lineal.

La metodologia qualitativa és doncs una metodologia interpretativa, hermenèutica, profunda i rigorosa (Denzin i Lincoln, 1994; Silverman, 2000)

Addicionalment, s'ha considerat també que és la metodologia més adequada per a aquesta tesi doctoral perquè és una metodologia que s'estructura a partir dels successius descobriments que es van duent a terme durant la investigació. És a dir, no limita els resultats a priori, sinó que aquests es van obtenint sobre la marxa (Sandoval, 1996). D'aquesta forma, la validació de les conclusions obtingudes es fa a través del diàleg, la interacció i les vivències obtingudes durant l'exercici d'observació i reflexió.

Algunes de les característiques destacables de la metodologia qualitativa són les següents (Ruiz Olabuénaga, 1996):

- a) El seu objectiu és la captació i reconstrucció de significat
- b) El llenguatge és bàsicament conceptual
- c) La forma de captar informació no és estructurada sinó flexible i adaptable
- d) El procediment té un caràcter més inductiu que deductiu
- e) La orientació no és particularista i generalitzadora, sinó holística i concretitzadora

La investigació qualitativa ha sigut el mètode d'estudi dominant en certes disciplines i en especial en les ciències socials. Aquest fet es deu a que és una metodologia més adequada respecte la quantitativa quan es tracta d'interpretar i comprendre com certs elements conceptuals i metodològics es relacionen entre ells.

Tal i com s'ha mencionat amb anterioritat, aquesta metodologia permet seguir un disseny de la investigació que sigui flexible, no lineal i adaptable. Així doncs, permet els canvis i/o redefinicions habituals que poden aparèixer en un procés de descobriment que va evolucionant a mesura que la investigació avança, en particular, pensant en tot el que poden arribar a donar de sí les entrevistes en profunditat.

Això fa que hi hagi un protagonisme per part de l'investigador, que ha de ser considerat hermeneuta, és a dir, capaç de donar-li sentit a la realitat que s'investiga incorporant la seva subjectivitat, les seves suposicions teòriques i el seu context personal.

III.2.2. Tècniques per a la recollida d'informació

Dins de la metodologia qualitativa, són diversos els mètodes que es poden utilitzar i les tècniques existents (Rodríguez Gómez *et al.*, 1996):

III.2.2.1. Fenomenològic

Té l'experiència com a focus d'estudi. Busca les percepcions o significats dels participants. Els seus propòsits són l'estudi de la subjectivitat, del món tal i com es presenta a la consciència i el reduir les experiències al seu significat essencial.

III.2.2.2. Etnogràfic

És de caràcter holístic, utilitza la via inductiva i les dades apareixen contextualitzades. És lliure de judicis de valor i el seu caràcter és reflexiu

III.2.2.3. Teoria fonamentada

És un enfoc general per desenvolupar una interacció constant entre l'investigador i les dades. Utilitza un mètode comparatiu constant amb un enfoc inductiu. Té la finalitat de generar o descobrir una teoria.

III.2.2.4. Investigació-Acció

La seva finalitat és determinar el mèrit o el valor de l'objecte d'avaluació i ajudar en la presa de decisions per al seu canvi o millora. S'orienta a transformar una realitat i el seu focus d'estudi és la pràctica social. És un mètode col·laboratiu, de naturalesa qualitativa, cíclic i progressiu.

III.2.2.5. Mètode biogràfic

Té el propòsit únic d'estudiar la vida d'una persona. Les seves experiències explicades a l'investigador apareixen com documents o arxius. Principalment utilitza l'entrevista i l'anàlisi de documents com a tècniques particulars.

III.2.2.6. Estudi de casos

S'utilitzen els casos com a objecte d'estudi o metodologia. Serveixen per fer una exploració en profunditat d'una unitat singular.

Per donar suport a aquests mètodes, existeixen també un seguit de tècniques:

- a) Anàlisi de documents
- b) La observació participativa
- c) L'entrevista en profunditat
- d) L'entrevista grupal
- e) El qüestionari
- f) El grup de discussió

Donat que el paradigma de la tesi doctoral és interpretatiu, és a dir, la finalitat és comprendre i interpretar el funcionament de les metodologies de creació i disseny de Models de Negoci en startups, per a proposar una nova metodologia més optimitzada, el mètode d'estudi de casos així com les tècniques d'anàlisi de documents i l'entrevista en profunditat, són el mètode i tècniques que s'utilitzaran.

III.2.3. El mètode del cas

L'elecció del mètode d'investigació ha d'estar determinada pels interessos de la investigació, les circumstàncies de l'escenari o de les persones a estudiar i per les limitacions pràctiques a les que ha de fer front l'investigador (Taylor y Bogdan, 1992)

D'igual forma, la tècnica d'anàlisi de documents ha estat també intrínsecament present al llarg de tota la tesi doctoral i de tota la investigació. Precisament, el capítol II d'aquesta tesi, que consta d'una àmplia revisió de la literatura, ha sigut de vital importància per al desenvolupament d'aquesta tesi.

L'estudi de casos és una investigació empírica que estudia un fenomen contemporani dintre del seu context real, en el que els límits entre el fenomen i el context són clarament visibles (Yin, 1994). Habitualment s'utilitza per obtenir una comprensió en profunditat d'una situació i del seu significat per als implicats. En el cas concret d'aquesta tesi, l'estudi de casos permetrà entendre l'ús i l'aplicabilitat de les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci per al cas concret de les startups, així com validar i ampliar el llistat del conjunt de problemes als que habitualment han de fer front, tot partint de les seves característiques principals i idiosincràsia.

De forma particular, aquest mètode permetrà posar el focus també en la fase de descobriment (quines són les seves necessitats particulars de les startups, els seus problemes i les característiques principals) permetent, més enllà de la confirmació de les propostes i teories presentades, l'ampliació del coneixement al votant d'alguna d'aquestes tres àrees.

Els estudis de casos són descripcions i anàlisis intensius d'unitats simples o de sistemes delimitats (Smith, 1978), tals com individus, programes, esdeveniments, grups, intervencions o comunitats.

Adicionalment, la investigació empírica té els següents trets distintius (Yin, 1989):

- Examina un fenomen contemporani en el seu entorn real
- Les fronteres entre l'esdeveniment i el seu context són clarament evidents
- Pot estudiar-se tant un cas únic com múltiples casos

Seguint aquest mètode, les dades poden ser obtingudes de diverses fonts, tant quantitatives com qualitatives. Això vol dir que el mètode no limita el fet de poder buscar informació en documents o registres, sense oblidar les entrevistes directes o les observacions diverses (Chetty, 1996).

Històricament, el mètode d'estudi de casos ha sigut utilitzat en ciències socials i en estudis d'organització d'empreses, així com en altres àrees com l'educació, la política o altres disciplines científiques (Hartley, 1994).

És una eina valuosa d'investigació i la seva major fortalesa recau en el fet que a través d'aquest mètode es poden mesurar i registrar la conducta de les persones involucrades en l'estudi del fenomen (Yin, 1989). Per contra, en mètodes quantitativs, només s'analitza la informació explícita (Yin, 1989).

Diversos autors han estudiat la fiabilitat del mètode respecte altres mètodes quantitativs. Tant és així, que a principis dels anys 90 es va originar un interessant debat al voltant de la validesa i fiabilitat de la investigació a través del mètode del cas (Hamel, 1992; Platt, 1992).

A partir d'aleshores i de forma creixent, cada cop més s'ha anat considerant el mètode del cas com una bona eina d'investigació (Gummesson, 1991; Bonache, 1999). A grans trets, hi ha algunes causes que han fet que aquest canvi de concepció s'hagi anat produint:

- a) La creixent complexitat dels fenòmens organitzatius, cosa que fa que es necessitin investigacions de caràcter exploratori i comprensiu
- b) Una major presència de publicacions de treballs que utilitzen aquesta metodologia, sobretot en revistes de gran difusió i qualitat en l'àmbit d'Organització d'Empreses, fet que indica un major nivell de legitimitat i fiabilitat (Bonache, 1999)

En aquest sentit, l'autor Chetty (1996) manifesta que el mètode de l'estudi de casos és una metodologia rigorosa que:

- a) Permet explorar de forma més profunda i obtenir un coneixement més ampli sobre cada fenomen
- b) És adequada per investigar fenòmens en els que s'han de donar respostes sobre com i per què apareixen
- c) No es limita a la influència d'una sola variable, permet estudiar els fenòmens des de diverses perspectives

Així doncs, al llarg d'aquest apartat s'ha establert de forma general el marc conceptual al voltant del mètode del cas i ha quedat justificada la seva utilització en aquesta tesi doctoral.

Es considera un mètode vàlid i adequat per validar les proposicions que s'han presentat al llarg de la tesi. Ajudarà a donar resposta a les preguntes d'investigació, tot aprofundint en el fenomen d'estudi: l'ús de metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci per al cas concret de les startups.

III.2.4. Disseny de la investigació

Un cop presentat el mètode del cas com a metodologia per a la realització de la validació empírica de les proposicions teòriques que es presenten en aquesta tesi, així com l'ús de la tècnica de les entrevistes en profunditat com a eina específica, a continuació es presenta de forma detallada quin ha sigut el disseny de la investigació.

A grans trets, respon a les següents tres preguntes:

- a) Què es vol fer amb aquesta investigació/validació empírica?
 - Validar les proposicions teòriques presentades al llarg de tota aquesta tesi. De forma específica:
 - ✓ Validar que l'estudi dels Models de Negoci es pot fer amb metodologies concretes.
 - ✓ Validar que les startups són diferents a les grans empreses (tenen unes característiques concretes i han de fer front a uns problemes determinats).
 - ✓ Validar que les actuals metodologies no estan optimitzades per a les startups i que és possible tenir una nova metodologia que les ajudi a evitar les causes o minimitzar la probabilitat de que apareguin els problemes que habitualment les porten al fracàs.
- b) Com es vol fer?
 - Realitzant un anàlisi en profunditat de la recopilació d'informació existent a la literatura més rellevant.
 - Utilitzant la metodologia qualitativa en general i el mètode del cas en particular, fent ús de la tècnica de les entrevistes en profunditat, per validar les proposicions teòriques presentades.
 - Creuant els resultats obtinguts entre l'anàlisi de la literatura i el mètode del cas, tot validant i complementant, si s'escau, les proposicions plantejades.
- c) Quin és el resultat esperat?
 - La presentació d'un seguit de característiques particulars de les startups.
 - La contrastació de que les startups pateixen tot un seguit de problemes que fan que les seves probabilitats d'èxit disminueixin.
 - La proposta d'una nova metodologia per a la innovació dels Models de Negoci específicament dissenyada i optimitzada per al cas de les startups

D'aquesta forma, el procediment explícit que s'ha seguit per a la realització de la tesis doctoral, basat en la metodologia d'investigació qualitativa, té les següents fases:

- Selecció d'un tema o àrea a investigar

- Ubicació del tema d'estudi en l'àmbit acadèmic
- Revisió de la literatura i confecció de l'estat de l'art/marc conceptual
- Identificació d'una problemàtica existent
- Elaboració de les preguntes d'investigació
- Establiment de les proposicions teòriques a validar
- Selecció del mètode d'investigació
- Mètode del cas: Estudi de tres startups concretes
- Validació empírica: Recollida de dades amb entrevistes en profunditat
- Nova revisió de la literatura sobre les metodologies existents
- Interpretació de resultats i elaboració de primeres conclusions
- Validació de les proposicions teòriques
- Presentació de resultats (nova metodologia)
- Elaboració de les conclusions definitives
- Redacció definitiva de la tesis

De forma concreta, a la figura 45 es presenta un esquema resum sobre el disseny de la investigació i el procediment que s'ha seguit.

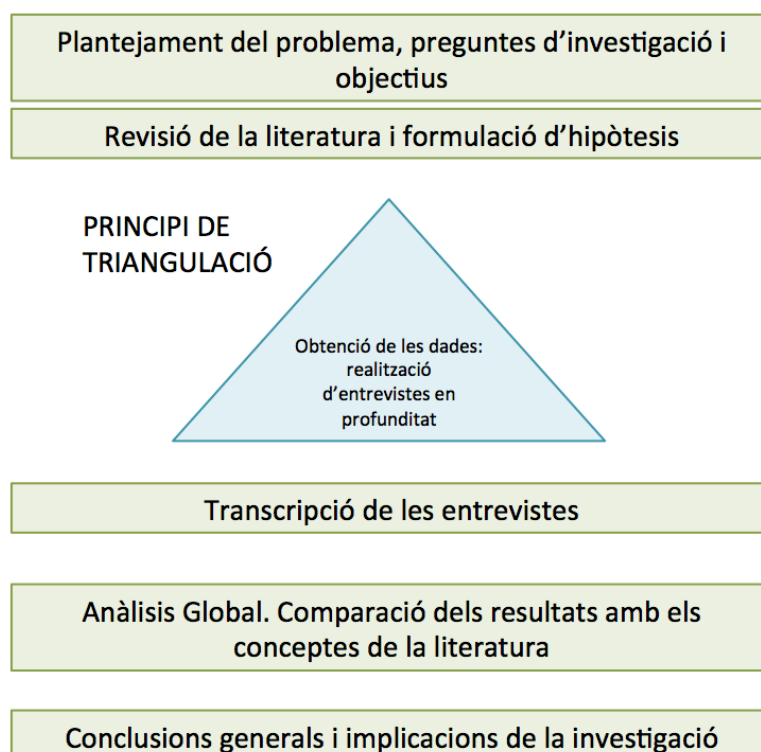


Figura 45. Detall de l'esquema del disseny de la investigació. Font: Elaboració pròpia a partir de Shaw, 1999.

El disseny de la investigació, basat en les premisses que estableix Yin (1989), ha de comptar amb cinc components especialment importants:

- a) Les preguntes d'investigació: Presentades en detall al principi d'aquest capítol.
- b) Les proposicions teòriques: També presentades en detall al principi d'aquest capítol.
- c) Les unitats d'anàlisi: La startup com a tipologia d'empresa i unitat principal d'anàlisi i els Models de Negoci com a abstracció conceptual del funcionament i definició de la startup. Sobre aquesta unitat d'anàlisi s'estudia el fenomen de la utilització de metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci com a eines que faciliten la seva representació, re-definició o enteniment.
- d) La vinculació lògica de les dades a les proposicions teòriques: Realitzada com a part de l'anàlisi al capítol de presentació de resultats.
- e) Els criteris per a la interpretació de les dades: Presentats al final d'aquest capítol i inherents en la conceptualització teòrica de la metodologia qualitativa i la utilització del mètode del cas i de la tècnica de l'entrevista en profunditat.

Així doncs, les preguntes d'investigació i les proposicions teòriques serveixen de punt de partida per a la recol·lecció de dades que es durà a terme amb l'estudi dels casos. Tant les preguntes com les proposicions són la base sobre les quals es construeix el guió de les entrevistes en profunditat, amb l'objectiu d'obtenir tota la informació necessària.

L'estudi dels tres casos a través de les entrevistes realitzades permetrà validar o contrastar les proposicions teòriques i teories establertes al llarg de tota la tesi. Addicionalment, per a cadascun dels tres pilars d'aquesta tesi (els Models de Negoci, les metodologies de disseny i les startups), es podran complementar els coneixements obtinguts de la revisió de la literatura amb nova informació vàlida obtinguda durant la validació empírica.

Amb l'objectiu d'augmentar la fiabilitat i la validesa del mètode del cas, s'ha seguit el "protocol de l'estudi del cas" proposat per Yin (1989), com a instrument per assegurar l'objectivitat. El protocol es una guia amb procediments que s'han de realitzar durant la fase d'obtenció d'evidències.

A continuació es presenten algunes consideracions teòriques generals sobre la tècnica de l'entrevista en profunditat així com el detall sobre la mostra analitzada (casos), el mètode de recol·lecció i la forma d'anàlisi de la informació.

III.2.4.1. L'entrevista

Le tècnica de l'entrevista es basa en l'establiment d'un diàleg lliure i fluid entre l'entrevistat i l'entrevistador. En l'entrevista en profunditat, es recopila tota la informació que posteriorment s'analitza per extreure les conclusions pertinents.

Amb aquesta tècnica, es produeixen trobades repetides cara a cara entre l'investigador (entrevistador) i els informants (entrevistats). D'aquesta forma, l'entrevistador tracta d'entendre i captar les perspectives dels entrevistats, les seves experiències i les seves opinions personals (Taylor i Bogdan, 1987).

L'entrevista també es defineix com “una sèrie de conversacions lliures en les que l'investigador va introduint poc a poc nous elements que ajuden a l'entrevistat a comportar-se com a tal” (Rodríguez Gómez *et al.*, 1996).

Per altra banda, Kvale (1983) la defineix com una tècnica que té el propòsit de recollir les descripcions de l'entorn vital de l'entrevistat respecte a la interpretació del significat del fenomen descrit.

Mitjançant aquesta tècnica, es pot obtenir informació extremadament detallada a partir d'un grup petit d'individus (Wimmer i Dominick, 2001). Així doncs, l'objectiu de l'entrevista en la investigació qualitativa ha de ser el de considerar l'objecte d'estudi des de la perspectiva de l'entrevistat, per entendre i comprendre el com i el per què ha arribat a tenir aquesta perspectiva.

És una tècnica que té diverses avantatges respecte altres tècniques. En concret, per aquesta tesi doctoral se'n destaquen les següents:

- a) Permet un marc directe i personalitzat amb cadascun dels entrevistats, fent que sigui possible obtenir respostes clares, una interacció directa i un seguiment de les preguntes més personalitzat. Aquest marc de confiança facilita que hi hagi hagut un major grau d'intimitat i que per tant es transmeti més informació i de caràcter més profund.
- b) És útil per explorar els diversos punts de vista i enfoc dels entrevistats en quant a les metodologies de disseny i innovació de negoci aplicades a les startups, fent que es capti tota la riquesa d'opinions i les àmplies experiències al voltant d'aquest fenomen d'estudi.

És molta la informació que es pot obtenir a través de les entrevistes en profunditat i són varies les avantatges. No obstant, també és cert que existeixen alguns riscos i limitacions que val la pena tenir en compte.

- a) Habitualment, els investigadors es troben amb l'inconvenient de tenir mostres molt petites. D'aquesta forma, existeix el risc d'obtenir conclusions que no siguin 100% generalitzables. En aquest sentit, per intentar pal·liar aquesta mancança, en aquesta tesi es realitzarà l'estudi de tres casos, cobrint tot l'espectre de les diferents situacions que pot viure una startup.

Un d'ells serà el d'una startup de ple èxit, un altre el d'una startup amb un funcionament normal però que no ha arribat a generar grans beneficis ni plusvàlues per als seus inversors, i l'últim el d'una startup que fins al moment no ha sigut capaç de tenir èxit.

D'aquesta manera, encara que les entrevistes es realitzin sobre una mostra relativament petita, el ventall cobert serà l'adequat. D'entre els entrevistats escollits per a dur a terme cada cas, es trobaran els fundadors i/o membres del consell de cada una de les startups. D'aquesta forma, la perspectiva que es busca amb cadascuna de les entrevistes i desenvolupament dels casos serà veritablement la que interessa per aquesta tesi, doncs es realitzaran entrevistes amb persones que han estat des del moment inicial de creació de cadascuna de les startups estudiades.

- b) Un altre punt a tenir en compte és l'objectivitat de les entrevistes. Al ser una tècnica en la que l'entrevistador té molt contacte amb l'entrevistat, s'ha d'anar amb compte d'aconseguir mantenir la objectivitat científica. Per pal·liar aquesta mancança, l'entrevistador ha de mantenir en tot moment mantenint una postura d'imparcialitat amb l'entrevistat, deixant completa llibertat en les respostes i evitant esbiaixar la opinió dels entrevistats.

Es requereix una certa tècnica i experiència per a focalitzar l'interrogatori (entrevista) al voltant dels temes que veritablement interessin a l'entrevistador. No és senzill orientar a la persona entrevistada sense que aquesta percebi un biaix en el camí que estigui prenent l'entrevista. Per aquest motiu, l'habilitat de l'entrevistador és la que ha de permetre guiar l'entrevista amb objectivitat fent que l'entrevistat respongui al major número possible de preguntes amb una profunditat suficient.

- c) Per últim, una important limitació d'aquesta tècnica és el factor temps. Cada entrevista realitzada consumeix una considerable quantitat de temps, cosa que fa que el ritme de generació d'informació no sigui tant elevat com podria ser, per exemple, amb la tècnica de les enquestes. Les entrevistes signifiquen una important inversió de temps no només per a la preparació i realització de les mateixes, sinó també per al posterior anàlisi i transcripció de la informació obtinguda.

Finalment, un cop realitzada l'explicació general de la tècnica de l'entrevista en profunditat i revisades les avantatges i limitacions de la mateixa, és necessari anar un pas més enllà i entrar en detall en la planificació de les entrevistes i els detalls sobre la selecció de la mostra i la recopilació, revisió i anàlisi de la informació.

III.2.4.1.1. Planificació i guió de l'entrevista

El guió de l'entrevista en profunditat compleix la mateixa funció que el qüestionari per a les enquestes. És a dir, estableix les línies mestres que ha de seguir l'entrevista per assegurar que l'entrevistador compleix en tot moment amb els objectius inicials plantejats per a la investigació.

Existeixen a la bibliografia acadèmica diversos autors que proposen guions tipus que es poden estudiar a mode de consulta. En aquest sentit, el guió que s'utilitzarà per a les entrevistes no parteix de cap autor en concret sinó que s'ha confeccionat en funció de la revisió bibliogràfica realitzada i de les necessitats particulars de la investigació.

A grans trets, el guió que s'utilitzarà (presentat als annexes I i II) conté els següents elements:

- Els objectius de la investigació
- Els temes i subtemes que s'han de cobrir amb l'entrevista

Cal mencionar que el guió no es pas un qüestionari, és a dir, es tracta més aviat d'un esquema general a seguir, però no és tancat ni té formulacions textuais de preguntes ni suggereix possibles respostes a les preguntes realitzades. D'aquesta forma, es compleix amb el que s'havia comentat amb anterioritat de deixar llibertat a la recollida del flux d'informació particular de cada entrevistat.

En general, a les entrevistes en profunditat es poden plantejar tres tipus de preguntes (Spradley, 1979; Rodríguez Gómez *et al.*, 1996):

- a) Descriptives: Són aquelles que tenen com a finalitat entendre el context de l'entrevistat. És a dir, tracten de captar les seves activitats rutinàries utilitzant el seu propi llenguatge, fent ús de les seves pròpies paraules per descriure llocs, fets o objectes.
- b) Estructurals: Són aquelles que es formulen per comprovar que les explicacions obtingudes d'altres entrevistats en anteriors entrevistes. S'utilitzen també per descobrir nous conceptes o idees o per complementar les preguntes descriptives. Les preguntes estructurals s'utilitzen

en molts casos per verificar o contrastar les proposicions que s'extreuen dels conceptes utilitzats pels entrevistats.

- c) De contrast: Són aquelles preguntes que s'utilitzen per extreure les diferències entre els diversos termes utilitzats per l'entrevistat. És a dir, d'entre les preguntes realitzades, que en general són obertes i flexibles, aquestes preguntes de contrast permetran obtenir la informació necessària que hagués quedat pendent de captar.

Així doncs, tal i com es pot veure a l'annex III, l'entrevista consta d'un seguit de preguntes que són de caràcter obert i no estructurat. Així doncs, hi ha un gruix important de preguntes que intenten esbrinar el per què o el com del fenomen estudiat.

A grans trets, les entrevistes quedaran dividides en 4 grans fases:

- a) Fase inicial d'explicació i creació d'un clima de confiança
- b) Fase de presentació del tema d'investigació i ajust
- c) Fase de seguiment de la guia de l'entrevista i profundització
- d) Fase de conclusions i post entrevista

III.2.4.1.2. Selecció de la mostra

Amb el mètode del cas i la tècnica de la entrevista en profunditat no es selecciona una mostra representativa d'una població sinó que es fa una selecció d'una mostra teòrica.

L'objectiu de la mostra teòrica és escollir els casos que probablement puguin replicar o estendre la teoria emergent que s'està intentant validar (Eisenhardt, 1989). En aquest cas, el que es pretén és validar que les startups tenen unes característiques diferents a les grans empreses i que per tant les metodologies existents de disseny i innovació de Models de Negoci no els hi són prou aplicables i útils.

El número de casos apropiat depèn del coneixement existent del tema i de la informació que es pugui obtenir de la incorporació de casos addicionals. Així doncs, per al cas particular que ocupa a aquesta tesi, s'ha considerat que l'estudi de tres casos és suficient per corroborar i validar les proposicions i teories que s'han establert.

Mitjançant l'estudi de tres casos (i no només d'un cas únic), es podran corroborar les proposicions específiques i es podrà emfatitzar en les evidències que es van manifestant a cadascun dels casos realitzats.

En realitat, no existeix una guia única sobre el número de casos que s'han de considerar en una investigació (Perry, 1998) i no hi ha cap “regla” establerta per al tamany de la mostra en una investigació qualitativa (Patton, 1990). La decisió sobre el número de casos a utilitzar recau únicament en l'investigador, sent només necessari afegir algun cas si no existeix saturació de la mostra teòrica (Eisenhardt, 1989).

Així doncs, tal i com s'ha mencionat amb anterioritat, la investigació es realitza amb tres casos concrets que cobreixen el ventall de situacions en les que pot acabar una startup:

- a) Cas d'èxit: En primer lloc, es considera una startup de cas d'èxit. L'èxit es defineix en aquest cas com la satisfactòria consecució de resultats econòmics positius, el fet d'haver superat el “*break even*”, l'accés a diverses fonts de finançament (fins i tot privades i en segones i terceres rondes de finançament quantitats creixents i/o amb inversors internacionals), el tenir creixements anuals exponencials dels de la xifra de negoci i el fet d'anar incrementant plantilla de forma creixent i substancial. És cas d'èxit també una startup que ha superat els primers anys de vida i en la que alguns dels seus inversors ja es plantegen des-invertir per haver recuperat o aconseguit els rendiments esperats de la inversió.
- b) Cas de funcionament normal (ni èxit ni fracàs): En segon lloc, es considera una startup que encara no ha assolit l'èxit però que tampoc ha fracassat. Aquesta situació es defineix com aquella en la que la startup encara no ha arribat a “*break even*” però evoluciona favorablement en els seus primers trimestres de funcionament. Els resultats són creixents encara que no suficients per tenir fluxes de caixa acumulats positius. La startup haurà evolucionat positivament en xifres de negoci i facturació però encara estarà en fase de creixement exponencial i estarà en una situació d'accedir a les primeres rondes de finançament o tot just havent aconseguit accedir-hi. La startup es trobarà en un punt crític del seu cicle de vida, doncs l'evolució futura de la mateixa dependrà dels esdeveniments succeïts en els seus següents mesos de vida.
- c) Cas de fracàs: Per últim es considera una startup que hagi fracassat o estigui a punt de fer-ho. Aquesta situació es defineix com aquella que no és cap de les anteriors, de forma que la startup no haurà aconseguit fer créixer la xifra de negoci (sense complir cap dels trimestres amb les previsions establertes), els resultats econòmics seran cada cop més negatius i l'accés a les fonts de finançament serà difícil o pràcticament impossible pel simple fet de considerar-se la startup com a negoci no factible. També es considera com a fracàs aquella startup la qual no ha arribat ni tan sols a estar operativa després de que els seus socis o

fundadors hagin invertit importants recursos econòmics i de temps. Aquest cas es produeix quan després de re-analitzar les possibilitats de negoci es considera que la viabilitat de la startup no és possible i es decideix desistir, fins hi tot havent invertit ja una quantitat de recursos importants.

III.2.4.1.3. Recol·lecció de la informació

Es recomana la utilització de diverses fonts de dades per a donar compliment al principi de la triangulació (Yin, 1989). D'aquesta forma, més enllà dels tres casos empírics estudiats, i tal i com també ja s'ha comentat amb anterioritat, es creuran les dades amb diverses fonts d'informació (bases de dades, internet, investigadors de l'àrea i bibliografia existent).

D'igual forma, d'entre les diverses tècniques existents, s'utilitza l'entrevista en profunditat per recopilar la informació dels diferents casos i la revisió de documents (publicacions, articles, llibres, etc.) per a les altres fonts d'informació. En l'etapa de realització de les entrevistes, fins i tot es pot utilitzar la tècnica de la gravació per assegurar que es captura tota la informació en cadascuna de les entrevistes. No obstant, per assegurar la confidencialitat de cadascuna de les entrevistes i per petició expressa dels entrevistats, no s'utilitzaran gravacions per a dur a terme aquesta tesi. Tota la informació quedarà recollida de forma escrita i es revisarà amb posterioritat amb cadascun dels interessats. De forma expressa, els entrevistats podran revisar i donar el vist-i-plau a tot el que es publiqui en aquesta tesi, de forma que s'asseguri que no es produeix cap tipus de conflicte de publicació d'informació confidencial.

III.2.4.1.4. Anàlisi de la informació

En una investigació qualitativa el fet principal és generar una comprensió del problema d'investigació (Jones, 1985). Per aquest motiu, és molt important que tota la informació sigui analitzada de forma inductiva, tal i com es desprèn de tota la bibliografia i literatura consultada al voltant de la investigació qualitativa.

Així doncs, i encara que no existeix una única forma de realitzar l'anàlisi de la informació extreta de la investigació qualitativa (Yin, 1989) ni uns criteris generals establerts, sí que hi ha autors que han procedit a recollir un seguit de recomanacions al respecte i que són les que s'han utilitzat en aquesta tesi per a procedir amb l'anàlisi de la informació:

- a) Relectura de les transcripcions i notes de les entrevistes

- b) Busca de relacions entre categories que sorgeixen de l'anàlisi de les dades
- c) Organització de les dades seguint una codificació o estructura concreta
- d) Comparació de les dades i informació recollida amb la bibliografia i literatura existent

A mode resum, a la figura 46 es mostra l'esquema del procediment que s'ha seguit.



Figura 46. Procediment d'anàlisi de la informació extreta de la investigació qualitativa. Font: Elaboració pròpia a partir de Shaw, 1999.

CAPÍTOL IV: VALIDACIÓ EMPÍRICA, RESULTATS I PRESENTACIÓ DE LA METODOLOGIA

En aquest capítol es presenta la validació empírica realitzada, que permet validar totes les proposicions i teories establertes al llarg de tota la tesi.

En un primer apartat, es mostra un resum dels tres casos analitzats segons el mètode del cas i es detallen els resultats i conclusions que s'obtenen de l'estudi de cadascun d'ells. Així doncs, es posen de manifest els resultats de la validació empírica.

En un segon apartat, es presenta pròpiament la metodologia desenvolupada en aquesta tesi, que és el resultat i l'aportació principal de la mateixa. Aquesta metodologia resol la mancança existent de tenir una eina que estigui optimitzada per al cas particular de les startups i que sigui útil, visual i innovadora per a procedir amb el disseny del seu Model de Negoci.

La metodologia es presenta en detall tot analitzant les mancances i inconvenients de les actuals eines. Els diferents subapartats permeten introduir el marc conceptual de la nova metodologia, analitzar els seus elements, entendre la seva estructura i veure les diferències més rellevants entre aquesta metodologia i les ja existents.

Per facilitar la lectura d'aquest capítol, les transcripcions detallades de cadascuna de les entrevistes en profunditat dutes a terme per a cadascun dels casos analitzats, es presenten en els annexos IV, V i VI de la tesi.

La finalització d'aquest capítol deixa a la tesi llesta per a la presentació de resultats i de les conclusions finals.

IV.1. Validació empírica de les proposicions teòriques

Per a procedir amb la validació de les proposicions teòriques s'ha realitzat una investigació qualitativa basada en el mètode del cas i en la tècnica de les entrevistes en profunditat.

L'objectiu de la investigació qualitativa és la validació o contrast de totes les proposicions teòriques presentades al llarg d'aquesta tesi. D'aquesta forma, a mode de resum, les validacions que es persegueixen són les següents:

- a) Que l'estudi dels Models de Negoci es pot realitzar mitjançant metodologies concretes.
- b) Que les startups tenen unes característiques diferents a les grans empreses.
- c) Que les startups tenen un seguit de problemes que fan que les seves probabilitats d'èxit siguin menors.
- d) Que no existeix una metodologia específica, optimitzada, senzilla i útil per al disseny i innovació de Models de Negoci en startups.

Els resultats concrets es presenten en els següents apartats d'aquest mateix capítol. Per a dur a terme les validacions s'ha seguit el procediment d'anàlisi presentat a la figura 47 del capítol anterior. D'aquesta forma, s'ha realitzat un primer anàlisi in-situ, en el precís moment de realització de les entrevistes, amb les notes que l'entrevistador ha anat prenent a part. Aquest anàlisi previ ha consistit en la obtenció d'unes primeres conclusions preliminars centrades en les grans línies d'interès d'aquesta tesi:

- a) Els Models de Negoci
- b) Les startups
- c) Les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci

Amb aquests primers resultats, s'ha procedit a la transcripció en detall de cadascuna de les entrevistes i s'ha tornat a centrar el focus de la investigació, comparant (i complementant si s'escau) els resultats o conclusions que s'anaven obtenint amb la revisió de la literatura anteriorment realitzada. Finalment, es porta a terme un segon anàlisi en profunditat de tota la informació i es presenten els resultats obtinguts en aquest apartat.

IV.1.1. Casos/entrevistes en profunditat

A continuació es presenta una breu descripció dels tres casos realitzats. Per cada un d'ells, s'ha utilitzat la tècnica de les entrevistes en profunditat per a obtenir la informació necessària. La transcripció detallada de cadascuna d'aquestes entrevistes es pot trobar als corresponents annexos d'aquesta tesi.

Aquestes transcripcions corresponen al conjunt de les notes preses durant les entrevistes i a les respostes directes i literals donades per cada entrevistat. Totes les transcripcions ha sigut de gran valor per a la validació empírica de les proposicions, ja que el nivell de detall assolit en cadascuna de les entrevistes ha sigut molt ampli.

Tots els casos es mostra amb la confidencialitat que ha requerit cada entrevistat, de forma que no es publica cap tipus d'informació sensible ni confidencial ni s'especifiquen en detall ni el sector ni el segment en el que competeixen les startups estudiades.

- a) Presentació cas Èxit: EMPRESA 1

Aquest primer cas correspon a la startup categoritzada com a startup d'èxit. Actualment, aquesta és una empresa que factura varis centenars de milions d'euros i que ocupa una posició privilegiada dins del seu sector.

L'empresa es va fundar fa aproximadament quatre anys a Barcelona i fins al moment ha aconseguit superar totes les seves fases inicials, participant exitosament en diverses rondes de finançament privades. Va superar el "*break even*" fins hi tot abans del que s'havia previst i això va fer que diversos inversors (també internacionals) mostressin el seu interès en la startup.

La transcripció de l'entrevista en profunditat, de gran valor per a la validació empírica i per a la obtenció de conclusions, es presenta a l'annex IV d'aquesta tesi.

b) Presentació cas funcionament Normal: EMPRESA 2

Aquest segon cas correspon a la startup categoritzada com a startup de funcionament normal. Actualment, és una empresa que factura algun centenar de milers d'euros i que està lluitant per consolidar una posició dominant en el seu segment de mercat.

L'empresa es va fundar fa aproximadament 2 anys a Barcelona i actualment es troba en fase d'expansió, intentant aconseguir la seva primera ronda de finançament privat. Fins al moment, ha aconseguit superar amb èxit totes les fases inicials, encara que el seu creixement no és encara exponencial ni permet haver arribat al "*break even*".

La transcripció de l'entrevista en profunditat, de gran valor per a la validació empírica i per a la obtenció de conclusions, es presenta a l'annex V d'aquesta tesi.

c) Presentació cas de Fracàs: EMPRESA 3

El tercer cas correspon a la startup categoritzada com a startup que ha fracassat. Actualment, és una empresa formalitzada però que no ha arribat a aconseguir una facturació rellevant i que no pot competir amb altres empreses del seu mateix sector i segment.

L'empresa es va fundar fa aproximadament 1 any i mig a Barcelona i actualment es troba en fase de re-definició i estudi de viabilitat, després d'haver desenvolupat una primera versió del producte que volia comercialitzar però no haver aconseguit èxit en la captació d'interès per part d'inversors. L'empresa no ha arribat a "*break even*" i ha hagut de redefinir el seu pla de negoci rebaixant les expectatives d'ingressos i ventes.

La transcripció de l'entrevista en profunditat, de gran valor per a la validació empírica i per a la obtenció de conclusions, es presenta a l'annex VI d'aquesta tesi.

IV.1.2. Resultats de la validació

Un cop presentats els tres casos d'estudi, a continuació es detallen els resultats de la validació, que provenen del creuament de dos fonts d'informació diferents:

- a) La revisió de la literatura en profunditat realitzada en aquesta tesi
- b) Els resultats obtinguts fruit de l'anàlisi de les entrevistes en profunditat del mètode del cas.

La primera de les fonts d'informació s'ha presentat amb anterioritat al capítol II, on es realitza una revisió en profunditat de la literatura tot cobrint els tres principals pilars d'aquesta tesi.

- a) Els Models de Negoci
- b) Les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci
- c) Les startups

A continuació es presenta la segona de les fonts d'informació, que recull tota la informació i el coneixement que s'ha obtingut en les entrevistes realitzades segons el mètode del cas.

Recordar que l'objectiu és poder donar per vàlides o no vàlides cadascuna de les tres proposicions teòriques principals:

- a) Els Models de Negoci són importants i es poden estudiar mitjançant metodologies.
- b) Les startups són diferents a les grans empreses.
- c) Les metodologies actuals de disseny i innovació de Models de Negoci no estan optimitzades per a les startups.

IV.1.2.1. La importància dels Models de Negoci i el seu estudi a través de metodologies

La proposició teòrica en qüestió es va formular de la següent manera:

“Els Models de Negoci són importants i el seu estudi, anàlisi i interpretació es pot realitzar mitjançant la utilització de metodologies concretes.”

A continuació es detalla de forma resumida, cas per cas, les aportacions més rellevants que permeten validar aquesta proposició teòrica. Les conclusions es separen en dos blocs diferenciats. El primer, serveix per validar que els Models de Negoci són importants. El segon, que el seu estudi veritablement es pot fer mitjançant metodologies.

a) Estudi del cas 1:

La importància dels Models de Negoci:

- Indubtablement, un bon estudi i enteniment del Model de Negoci fa que les probabilitats d'èxit de la teva startup siguin majors.
- Els Models de Negoci permeten conèixer molt millor el mercat i estudiar amb major detall els potencials clients i competidors.
- Els Models de Negoci són necessaris per augmentar les probabilitats d'èxit d'una empresa.
- Són una representació o definició que ajuda a entendre com una empresa busca generar ingressos i beneficis.
- Actuen com un marc de referència que s'ha d'anar desenvolupant i seguint. Es poden utilitzar com a guia, com una partitura.
- Ajuden a definir les estratègies d'una empresa.

L'estudi de Models de Negoci a través de metodologies de disseny i innovació:

- Les metodologies són eines útils per utilitzar-les en una fase inicial del disseny del Model de Negoci.
- Ajuden a definir les bases del Model de Negoci, el que es vol fer i com i quines són les grans línies estratègiques.
- Permeten comunicar el Model de Negoci.
- Ajuden a explicar el funcionament de l'empresa d'una forma senzilla.
- Serveixen per comparar l'empresa amb la competència, fent un anàlisi ràpid dels dos Models de Negoci i veient les diferències més rellevants.

b) Estudi del cas 2:

La importància dels Models de Negoci:

- Serveixen per explicar com funciona una empresa d'una forma molt senzilla i entendre quina és la seva operativa.
- Mostren totes les relacions entre els diferents elements que conformen la operativa de l'empresa.
- Permeten incorporar i tenir clara la visió, missió i valors i els objectius de l'empresa.
- Permeten comparar empreses entre elles.
- Donen agilitat i permeten entendre ràpidament i explicar el funcionament d'una empresa davant de persones externes a la mateixa.

- Són clau a l'hora de minimitzar les probabilitats d'ocurrència dels problemes que poden fer fracassar a una startup.
- Permeten madurar la idea inicial i estableixen, de forma intrínseca, quin ha de ser el full de ruta que ha de seguir la startup.

L'estudi de Models de Negoci a través de metodologies de disseny i innovació:

- Són una forma estructurada i estandarditzada d'estudiar els Model de Negoci.
- Són bones eines de comunicació i serveixen per explicar el projecte.
- Permeten revisar el Model de Negoci d'una empresa d'una forma estandarditzada.
- Serveixen per entendre què és un Model de Negoci i com s'ha de començar a pensar el seu disseny.
- Actuen com excel·lent eina de comunicació del Model de Negoci.
- Són útils i suficients per donar una primera impressió sobre què és el que està fent l'empresa, és a dir, sobre quin és el seu Model de Negoci.
- Són una bona eina d'anàlisi que et permet tenir en un únic foli la informació més rellevant del Model de Negoci.

c) Estudi del cas 3:

La importància dels Models de Negoci

- Són l'explicació i la representació formal de com una empresa concreta fa diners a final de mes.
- Serveixen per tenir una visió general de l'empresa d'una forma ràpida.
- Permeten protocolaritzar i estandarditzar certes pràctiques, facilitant l'operativa de l'empresa.
- Actuen de forma que intenten maximitzar les probabilitats d'èxit d'una empresa.
- Permeten organitzar tots els aspectes que s'han de tenir en compte en les diferents etapes d'una startup.

L'estudi de Models de Negoci a través de metodologies de disseny i innovació:

- Són útil per entendre i estudiar el Model de Negoci d'una empresa d'una forma senzilla.
- Serveixen per trobar la forma de tenir el Model de Negoci correctament definit.
- Ajuden a fer iteracions en el Model de Negoci de forma ordenada.
- Guien en el procés de re-definició dels elements del Model de Negoci.
- Faciliten claríssimament l'enteniment dels Models de Negoci.

- Són eines molt pedagògiques.
- Són útils per aprendre a desenvolupar un Model de Negoci que sigui escalable i rentable.

Així doncs, considerant tots els punts anteriorment presentats fruit de l'anàlisi dels tres casos estudiats, la proposició teòrica presentada es considera completament validada. Tots tres casos, amb independència de l'èxit o fracàs que estigui assolint la startup, coincideixen en la importància dels Models de Negoci i en la utilitat de les metodologies de disseny i innovació com a eines per a estudiar-los.

IV.1.2.2. Les diferències de les startups amb les grans empreses

La proposició teòrica en qüestió es va formular de la següent manera:

“És possible determinar una sèrie de característiques particulars de les startups versus les grans empreses, que facilitin la interpretació de les condicions de contorn particulars d'aquesta tipologia d'empreses en pro de l'obtenció d'una nova metodologia d'anàlisi de Models de Negoci més equilibrada i optimitzada per al cas concret de les startups.”

De forma resumida, a la revisió de la literatura realitzada es va poder veure que les startups tenen les següents característiques.

- a) Les startups són entitats dinàmiques i vives.
- b) No tenen clients en els seus inicis i quan comencen a tenir clients el coneixement sobre els mateixos és molt limitat.
- c) Són empreses que tot just acaben de començar.
- d) Tota la seva activitat de negoci passa per fer créixer el negoci de forma ràpida. Han de tenir escalabilitat.
- e) Una de les funcions més importants d'una startup és aprendre, no executar.
- f) Es mouen en entorns d'extrema incertesa. El mercat és incert i hi ha gran volatilitat competitiva.
- g) Habitualment no existeix un pla de negoci fonamentat.

Amb la validació empírica realitzada a través de l'estudi de tres casos, es complementa la llista de característiques rellevants de les startups amb les següents particularitats:

- a) Estudi del cas 1:
 - El creixement accelerat necessari.

- L'objectiu final.
- La velocitat.
- La falta d'estructura.
- La visió molt més curt-placista.
- Agilitat.
- Les startups estan lligades a la tecnologia.
- La detecció, captació i retenció de talent és especialment important.
- La cultura de treball.
- La orientació comercial (a ventes).

b) Estudi del cas 2:

- Agilitat i dinamisme.
- Limitacions de recursos.
- Cultura de l'empresa.
- Capacitats i habilitats del personal.
- Indefinició o incertesa.
- Sentit d'urgència.
- Desconeixement del mercat.
- Perfil polivalent dels empleats.

c) Estudi del cas 3:

- La limitació de recursos.
- Molta menys burocràcia.
- Protocols i processos menys definits.
- La cultura.
- Les startups persegueixen un clar propòsit
- Els riscos als que han de fer front.
- La persistència dels fundadors i treballadors.
- El nivell de comunicació.

De forma addicional, també s'ha validat empíricament que les startups són una tipologia d'empresa que té uns problemes concrets que sovint fan que les seves probabilitats d'èxit disminueixin. D'aquesta forma, es pot considerar que aquesta segona proposició teòrica també queda validada.

A mode de recordatori, a la figura 47 es pot veure la taula resum presentada al capítol II corresponent als problemes més habituals als que ha de fer front una startup.

Problemes amb el producte Errors en el pivotatge Incapacitat per pivotar Tecnologia equivocada Producte indiferenciat
Inexistència d'una necessitat al mercat Falta d'una estratègia de penetració de mercat Errors en estratègia de marketing Ignorar els moviments del mercat Ignorar les preferències dels clients
Falta de recerca al voltant de la competència Competència creixent Idea no escalable Falta de Planificació Falta de "roadmap" a llarg termini
Equip de Lideratge equivocat Equip sense motivació Inexistència de Socis Clau Falta de Flexibilitat Falta de consells d'experts (mentor/VC)
Quedar-se sense recursos econòmics Problemes amb Preu/Cost Inexistència d'un model d'ingressos Tenir Menys capital del necessari Inexistència d'interès per part d'inversors
Problemes Legals Problemes amb la localització Síntoma del "Burn Out" Sobre expansió anticipada Mala sort o errors de "timing"
Començar el negoci per raons equivocades Inexistència de Passió Falta de Focus Inexistència d'Objectius Discrepàncies bàsiques a l'equip de gestió

Figura 47. Taula resum dels potencials problemes que pot presentar una startup. Font: Elaboració pròpia.

Així doncs, amb el mètode del cas, s'ha validat empíricament que efectivament les startups poden patir tot aquest seguit de problemes i s'ha complementat la llista anteriorment presentada amb els següents problemes detectats:

- a) Estudi del cas 1:
 - Dificultat per aconseguir finançament.

- Problemes amb la escalabilitat de la idea.
- Captació de talent.
- Desconeixement del mercat.
- Desordre i falta de processos.
- Inexperiència de l'equip directiu.

b) Estudi del cas 2:

- És complicat ser capaços de trobar, captar i retenir clients.
- És difícil aconseguir suficient creixement.
- S'ha de fer que la idea sigui escalable.
- Costa trobar finançament.
- Hi ha problemes per tenir accés al talent.
- Els fundadors estan massa obsessionats amb la seva idea.
- Existeix sensació de frustració.
- Hi ha mancances en quant a la definició de l'estratègia.

c) Estudi del cas 3:

- Hi ha problemes amb el producte.
- No fer una correcta prospecció de la competència.
- Caure en l'error de no realitzar iteracions.
- No ser capaços de testejar la viabilitat del producte sobre el terreny.
- Aconseguir que la idea sigui veritablement escalable.
- Ignorar les preferències del client.
- No descobrir que en realitat el producte ja no és únic al mercat.
- Tenir problemes interns o discrepàncies amb l'equip.
- Que les relacions entre els integrants de la startup es vagin erosionant.
- Tenir problemes econòmics i no despertar l'interès d'inversors.
- No poder accedir a finançament privat.

IV.1.2.3. Inexistència d'una metodologia optimitzada

La proposició teòrica en qüestió es va formular de la següent manera:

“Les metodologies actuals de disseny i innovació de Models de Negoci, a pesar de que són globalment aplicables, no permeten incorporar les idiosincràsies de les diferents tipologies d'empreses i per tant s'obtenen amb elles resultats que no són del tot satisfactoris.”

De forma addicional, hi ha dos proposicions teòriques complementàries que fan referència a l'anterior i n'amplien l'abast:

En primer lloc: *“Basant-nos en el BMC i en el LC, que són dos metodologies globalment acceptades per a la creació, disseny, representació i innovació d'un Model de Negoci que compleixen el mateix objectiu però amb un focus diferent, existeixen oportunitats de millora i optimització de les metodologies en funció de la tipologia d'empresa a estudiar”*

En segon lloc: *“És possible analitzar i considerar els problemes i causes més habituals de fallida d'una startup per millorar les metodologies existents amb l'objectiu d'obtenir una nova metodologia que consideri de forma holística tots aquests problemes i serveixi d'ajuda per minimitzar les probabilitats d'ocurrència quan es dissenya el Model de Negoci.”*

Amb l'estudi dels tres casos s'ha corroborat que les metodologies existents no són globalment vàlides per al cas concret de les startups. A continuació es presenten el seguit de justificacions que validen que hi ha oportunitats de millora respecte les metodologies actuals:

a) Estudi del cas 1:

- Són poc conegudes entre CEO's i emprenedors.
- Són metodologies tancades i massa estructurades. No donen cap tipus de flexibilitat.
- Les actuals metodologies no són vàlides de forma genèrica per a qualsevol startup.
- No permeten reflectir i adaptar-se a la velocitat amb la que una startup evoluciona.
- No consideren els problemes més habituals als que ha de fer front una startup.
- Obliguen a omplir totes les caselles o blocs del seu marc conceptual, quan això no sempre és possible, necessari o positiu.
- No permeten tenir en compte els competidors ni com aquests evolucionen.
- No hi ha un bloc específic per l'anàlisi ni de la competència ni del mercat.
- No obliguen ni aconsellen fer revisions constants ni periòdiques.

b) Estudi del cas 2:

- No són metodologies suficientment flexibles.
- No tenen la profunditat d'anàlisi que es necessita en una startup.
- No tenen cap bloc per considerar els problemes que una startup pot tenir i així intentar disminuir la probabilitat d'ocurrència.
- No fan distinció entre el producte o servei i la proposta de valor.
- Hi ha elements del Model de Negoci que són molt importants i que les metodologies no contemplen.

- No hi ha forma de pensar en el Model de Negoci sense considerar el mercat i la competència.
- No incorporen quin és l'objectiu final de la startup.
- No estableixen el full de ruta de la startup.

c) Estudi del cas 3:

- Són massa genèriques i poc especialitzades.
- Ignoren les preferències del client.
- No permeten fer una prospecció de la competència.
- Les metodologies fan que es posi massa el focus en el propi negoci de la startup.
- No faciliten tenir en compte l'estratègia de la startup.
- Fer ús de les metodologies implica suposar que l'únic propòsit de l'empresa és fer diners, fent que no sigui possible considerar que el propòsit de la startup pugui ser un altre.

D'aquesta forma, la tercera proposició teòrica també queda validada. Així doncs, arribats a aquest punt, amb les principals proposicions teòriques validades tant amb la revisió de la literatura com amb la investigació empírica, s'està en disposició de presentar el desenvolupament d'una nova metodologia específicament dissenyada i optimitzada per al cas concret de les startups.

IV.1.3. Mancances i/o inconvenients del *Business Model Canvas* i del *Lean Canvas*

Per fer possible una clara presentació de la nova metodologia desenvolupada, a continuació es realitza un últim exercici teòric i es presenten les principals mancances i/o inconvenients de les dues metodologies més rellevants. D'aquesta forma, es podrà comparar d'una manera més senzilla quines són les aportacions rellevants de la nova metodologia.

Aquí es presenten les mancances detectades per autors com Kraaijenbrink (2012) i es repassen també tot un seguit de crítiques o variacions (Hong i Fauvel, 2013) així com les mancances més rellevants (Spanz, 2012; www.businessmodelhub.com, 2014).

Així doncs, aquest apartat es limita a comparar la metodologia d'Osterwalder (BMC incloent la seva extensió i millora, el VMC) i el LC (Ash Maurya) per ser, respectivament, la més rellevant de les metodologies actuals i la més particularitzada per al cas de les startups.

Existeixen altres metodologies que són una alternativa a les dues metodologies principals. No obstant, per ser metodologies que parteixen d'aquestes dues o que simplement utilitzen una base

comuna, s'ha decidit centrar la comparativa en el BMC i el LC per facilitar la interpretació de la nova metodologia que aquí es presenta.

Totes les limitacions aquí presentades fan que les metodologies tinguin una aplicabilitat molt més limitada al cas concret de les startups (sobretot quan parlem del BMC) i justifiquen per tant la necessitat d'una nova metodologia.

IV.1.3.1. *Business Model Canvas* (amb l'extensió Value Model Canvas)

A mode recordatori, la figura 48 mostra el BMC amb els seus nou blocs representatius.

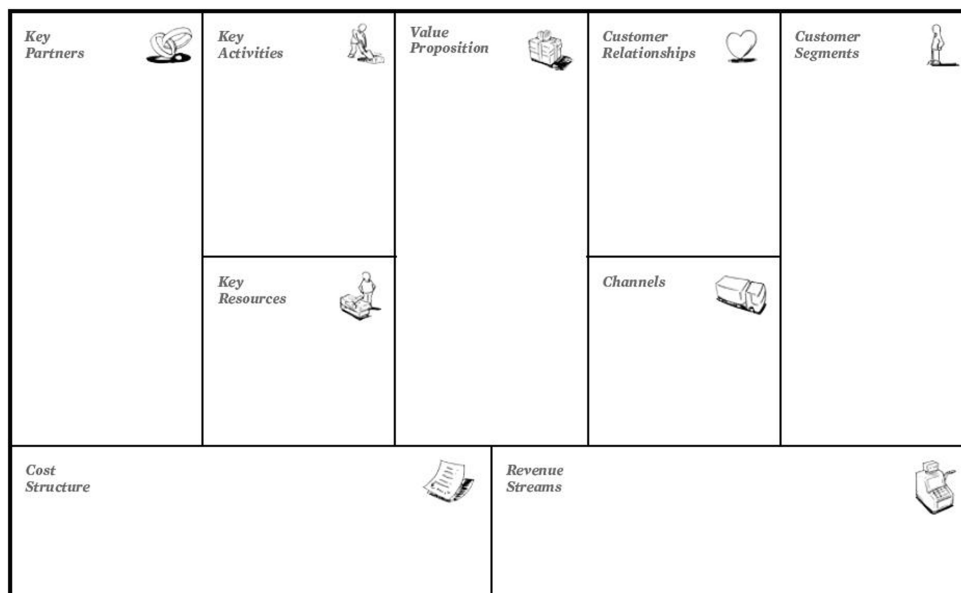


Figura 48. Blocs del Business Model Canvas d'Osterwalder. Font: Osterwalder i Pigneur, 2013.

Les limitacions, crítiques o mancances més rellevants de la metodologia BMC són les següents:

a) No fa distinció entre el Producte i la Proposta de Valor:

Una de les deficiències que més emprenedors reconeixen al utilitzar la metodologia d'Osterwalder és que aquesta no fa una distinció clara entre el que és el Producte i la Proposta de Valor.

És cert que existeix un bloc (el bloc central) precisament dedicat a la Proposta de Valor. No obstant, la limitació aquí recau en que moltes startups cauen en l'error de situar el seu producte principal (sovint l'únic si es tracta d'una startup de recent llançament) al bloc de la proposta de valor. Aquest conflicte pot ser causa de malentesos i fa que la utilització del BMC per a startups o noves idees de negoci, sigui encara poc profitosa.

b) No contempla el full de ruta estratègic de la startup ni permet contemplar objectius diversos:

Aquesta limitació és clara quan s'analitzen els nou blocs de la metodologia d'Osterwalder. Cap dels elements que es contemplen al BMC fa referència a la ruta o mapa estratègic de l'empresa. Quan aquesta és clara, com pot succeir en un negoci madur o en empreses completament establertes, potser la limitació no és tan evident.

El sentit estratègic d'una empresa és de vital importància perquè afecta i té una influència sobre els altres elements del Model de Negoci (i viceversa). Per exemple, tenir un objectiu o un altre pot afectar clarament en el perfil de clients objectius als que l'empresa es vol enfocar.

No obstant, per a una startup o un nou negoci, tenir clara l'estratègia que seguirà l'empresa és de vital importància. Sobretot, és important quan es tracta de definir quina serà l'estratègia de creixement i com es procedirà per adquirir i captar nous clients.

Adicionalment, el fet que la metodologia no permeti tenir en compte el propòsit estratègic de l'empresa, fa que no es pugui considerar quina és la seva missió, visió o valors. Així, el BMC dóna per suposat que l'objectiu principal de totes les empreses és generar uns ingressos i aconseguir uns beneficis. Si més no, l'eina no permet tenir en compte altres tipus de propòsits i per tant el seu ús descarta tot un conjunt de startups que podrien tenir altres objectius. Aquest podria ser el cas de startups socials o organitzacions sense ànim de lucre, que tenen altres objectius que no encaixen amb el propòsit únic de generar ingressos i aconseguir uns beneficis.

c) No contempla la importància de factors externs com la competència o les forces del mercat:

Una mancança molt important i àmpliament criticada és la impossibilitat de contemplar factors externs a la pròpia empresa. Amb la metodologia d'Osterwalder, l'exercici de pensar en els nou blocs del BMC és principalment introspectiu i no obliga a estudiar la competència. L'eina ajuda a estudiar l'empresa posant el focus en la pròpia organització i en la seva lògica interna sobre com aconseguir ingressos i fer diners, però obvia l'entorn exterior i l'ecosistema en el que l'empresa està o estarà immersa.

D'aquesta forma, els emprenedors que vulguin incrementar les probabilitats d'èxit de la seva startup, es troben amb la dificultat de no tenir una guia per respondre a preguntes tan importants com: En quina forma és millor la startup de la competència? Perquè els consumidors decidiran comprar el producte d'aquesta startup i no els de la competència? La metodologia d'Osterwalder dóna per fet que cada empresa té el seu propi Model de Negoci i que aquests no s'han de definir en funció dels competidors.

És cert que incorporar un bloc per considerar l'efecte de la competència augmentaria considerablement la dificultat d'ús de la metodologia, requerint un nivell d'informació molt més detallat. No obstant, aquesta mancança fa que la metodologia sigui doncs poc útil i no aplicable al cas de startups que es troben en fase de llançament. Quan una empresa està penetrant en un nou mercat (per exemple seguim una estratègia de *Blue Ocean*), necessita més informació que la que pot trobar en un únic bloc d'una metodologia.

Amb l'aparició del VPC (Evolució i complement del BMC llançat pel propi autor), la part del client queda millor estudiada i s'analitzen els potencials productes substitutius. D'aquesta forma, s'intenta pal·liar en certa manera la mancança de l'estudi de la competència. No obstant, la solució és encara massa superficial i es centra únicament en productes i no empreses.

Aquest aclariment és important pel fet que moltes empreses prenen decisions en funció de les decisions que estan prenent altres empreses (competidores). La proposició de valor serà potencialment diferent en funció dels competidors que existeixin i es considerin. Per tant, queda clar que l'estudi de la competència hauria de ser un element o component clau del Model de Negoci.

d) Combina diferents nivells d'abstracció:

Aquesta crítica és també una de les més esteses dins de l'entorn de les startups i l'emprenedoria. El BMC tracta els seus nou blocs amb un nivell de profunditat diferent per a cadascun d'ells. En aquest sentit, alguns elements requereixen d'un nivell d'abstracció superior a altres elements. Per exemple, els blocs de relacions amb els clients o activitats clau són blocs que requereixen un nivell de detall considerablement important. Per contra, blocs com els fluxes d'ingressos o l'estructura de costos es treballen d'una forma més agregada.

Això fa que de forma inevitable algunes parts del Model de Negoci es treballin amb major descomposició i detall que d'altres, generant cert desconcert i fent que el resultat global no estigui balancejat. D'igual manera, molts autors que han proposat modificacions respecte el BMC original, defensen que la proximitat entre alguns blocs (i per tant potencialitat de ser dos blocs que es podrien unir en un únic) és clarament diferent a la que mantenen altres blocs.

e) No permet establir o marcar prioritats:

El fet d'emplenar per complert el BMC i fer un repàs als nou blocs és un exercici molt profitós i útil. No obstant, no existeix un ordre preestablert per dur a terme l'anàlisi de cadascun dels elements contemplats a la metodologia i per tant es fa difícil saber per on començar per fer-ho d'una forma ordenada.

El bloc de proposta de valor està a la part central i pot per tant prendre un rol principal quan no sempre ha de ser així. Hi haurà casos en els que els blocs de relacions amb els clients o activitats clau seran de major importància que la proposta de valor.

Aquesta limitació és especialment important per a startups que es troben en plena fase de definició, doncs saber on s'han d'invertir els recursos i esforços inicials pot ser de vital importància a l'hora de maximitzar les probabilitats d'èxit.

f) La visualització és complicada:

El fet de tenir el Model de Negoci representat en una única fulla de paper i organitzat en nou blocs diferents, és a priori una de les avantatges de la metodologia d'Osterwalder. No obstant, al disposar habitualment de molta informació en cadascun dels blocs, la representació rectangular del Canvas pot arribar a confondre i a fer que la seva interpretació sigui difícil.

Addicionalment, quan és la primera vegada que s'utilitza la metodologia, és necessària una explicació detallada de cada bloc per saber de forma concreta què és el que s'ha de considerar en cadascun dels elements representats.

En aquest sentit, la metodologia és segurament una molt bona eina pedagògica però potser no és tant adequada en un entorn on un emprenedor està definint el Model de Negoci de la seva startup i no disposa de cap altre ajuda.

g) Falta de detall en alguns elements crítics per a una startup (necessitats del client, riscos, la importància del temps):

Quan es tracta d'analitzar el Model de Negoci d'una startup, hi ha elements que prenen gran importància i que no estan contemplats en el BMC d'Osterwalder.

Aquest és el cas de les necessitats dels clients, que la metodologia força a que siguin considerades dins del bloc de segments de clients, però que no es poden analitzar amb el detall necessari.

De la mateixa forma, la metodologia tampoc permet considerar altres dimensions com els Riscos als que haurà de fer front la startup o la importància dels temps (per exemple, el temps transcorregut entre l'inici del desenvolupament del producte i la seva arribada definitiva al mercat). Per a una startup és molt important identificar els riscos als que haurà de fer front en una etapa molt inicial del seu desenvolupament. D'aquesta manera, es podrien començar a testejar les solucions, analitzar quins són els riscos més importants i quines són les millors estratègies per minimitzar-los.

h) Poc detall en els aspectes financers:

És cert que la metodologia contempla els canals d'ingressos i l'estructura de costos. No obstant, aquests dos blocs són massa simples quan es tracta de tenir una idea detallada dels aspectes financers d'una startup. Està clar que no és necessari anar al detall que hi hauria per exemple en un pla de negoci complert, però sí que és important tenir explicacions més elaborades quan es tracta d'entendre com seran (financerament parlant) els primers passos d'una startup. En moltes ocasions, els fluxes d'ingressos són inexistents o clarament inferiors a l'estructura de costos. Aquest fet, recurrent en startups de recent llançament, no queda correctament reflectit a la metodologia del BMC.

IV.1.3.2. Lean Canvas (Lean Startup)

D'igual manera que s'ha procedit amb la metodologia d'Osterwalder, a la figura 49 es mostra el *framework* de la metodologia LC amb els seus blocs característics.

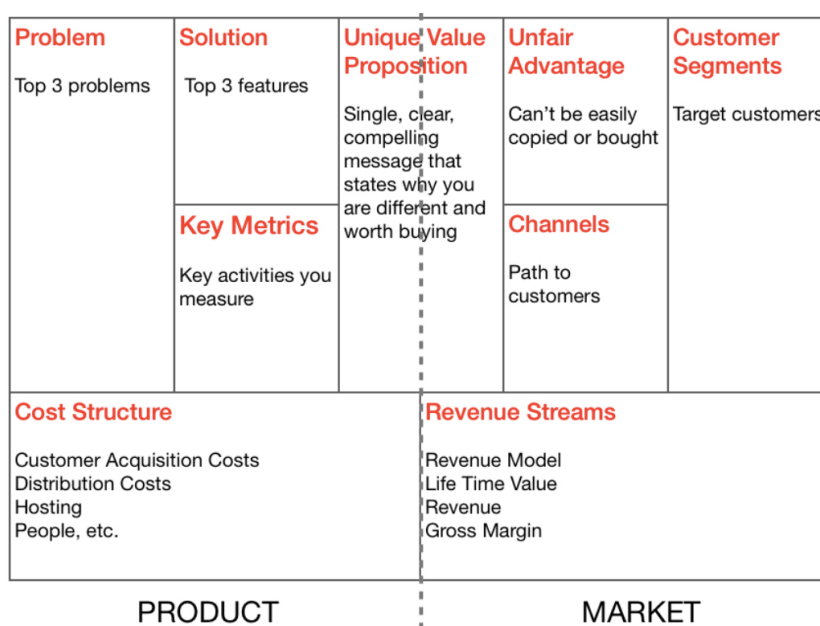


Figura 49. Blocs del *Lean Canvas* d'Ash Maurya. Font: Maurya, 2012.

Les limitacions, crítiques o mancances més rellevants de la metodologia LC són les següents:

a) No és vàlida per a qualsevol startup si el propòsit no és únicament fer negoci:

Aquesta primera limitació de la metodologia LC és potser una de les més rellevants. El fet que l'eina, que va ser creada amb les premisses del pensament LS i que per tant ha de ser una

metodologia dissenyada per funcionar correctament amb aquest tipus d'empreses, no sigui vàlida per a qualsevol tipus de startup, li resta molta aplicabilitat i és una mancança important.

El LC va ser creat arrel de la metodologia d'Osterwalder i per tant parteix de la perspectiva que els negocis es creen per generar ingressos i beneficis. No obstant, dins del ampli ventall de startups que existeixen, està tot el conjunt de startups que no es creen únicament per obtenir beneficis (startups socials, comunitats sense ànim de lucre, etc.)

Aquest tipus d'empreses no poden representar el seu Model de Negoci de forma correcte utilitzant la metodologia LC, que parteix d'una estructura que no permet tenir en compte altres propòsits que vagin més enllà del fet de generar uns ingressos i beneficis.

b) Hi ha una manca de profunditat en alguns dels seus blocs:

Un segon inconvenient de la metodologia LC és que no aprofundeix en cap dels elements del Model de Negoci. En una fase de definició del model és cert que no és necessari entrar en profunditat en cadascun dels blocs. No obstant, sí que seria convenient poder considerar tots els elements amb el mateix nivell de detall i, si és necessari, poder aprofundir en cadascun d'ells. Això la metodologia LC no ho permet, quedant-se en un nivell de detall molt superficial.

Pràcticament, la metodologia es limita a considerar aspectes com el problema que la startup vol resoldre o la solució que proposa, però sense aprofundir en ells. D'aquesta forma, passa per alt molts altres problemes als que una startup ha de fer front.

Aquesta limitació és especialment important en startups que es troben en la fase d'haver superat els primers tests i que estan a punt de llançar el projecte definitiu, però que es pregunten al respecte de la seva viabilitat a llarg termini. Per a startups que estiguin en aquesta fase, no és suficient amb considerar el problema i la solució com a elements del Model de Negoci, és necessari anar més enllà i començar a contemplar altres elements com el màrqueting, les ventes o les habilitats que necessita l'equip per tirar endavant el projecte.

Tots aquests elements no formen part del LC, fent que aquesta sigui encara una metodologia no vàlida per a startups, tot i haver sigut creada específicament amb aquest objectiu.

Addicionalment, aquesta falta de profunditat fa que en moltes ocasions el focus recaigui sobre elements més genèrics com la proposta de valor, la solució o els canals, quan sovint per una startup el més important és focalitzar-se en els detalls del dia a dia i estar en complet contacte amb el client. Al cap i a la fi, l'objectiu de les startups no és validar tants elements com sigui possible per assegurar que està en el camí correcte, sinó validar el mínim possible i imprescindible per saber que no s'està cometent cap error.

Quan s'està aplicant el LC sota les premisses del LS, és necessari tenir sempre present que els recursos d'una startup són limitats. Precisament, per això és positiu i important aplicar metodologies Lean, però aleshores s'ha de ser cautelós amb no invertir massa temps en fer validacions que podrien consumir recursos que haurien d'invertir-se en altres tasques.

c) El focus que posa a la part financera no és l'adequat per al cas de les startups:

La metodologia parteix de la base que hi ha sempre un balanç entre els costos i els ingressos, assumint que en algun moment els ingressos seran superiors als costos i així s'aconseguirà fer que la startup sigui rentable.

No obstant, en startups els cicles de costos i ingressos no sempre segueixen aquest patró. El més habitual, sobretot si es tracta de startups del sector tecnològic, és que hi hagi diverses fases de desenvolupament on els costos i els ingressos no sempre creixen d'una forma balancejada. Habitualment, els costos de màrqueting, que solen ser importants i quantiosos, es deixen per una segona fase en la qual el prototip ja haurà estat completament desenvolupat. Per aquest motiu, com que els costos no apareixen de forma lineal, seria necessari que la metodologia ho pogués contemplar.

Per altra banda, un element molt important per a qualsevol startup és l'adquisició de clients. En aquest sentit, és important tenir en compte i considerar el cost d'adquisició de clients així com el seu valor total. És el que s'anomena com a LTV (*Life Time Value*, o valor al llarg de la vida del client), que la metodologia LC tampoc contempla de forma específica.

d) Parteix de la premissa que totes les startups han de seguir la metodologia Lean:

Una altra limitació del LC és que no totes les startups poden ser *Lean*. És a dir, una de les premisses de la metodologia és que el descobriment i validació de clients ha de ser Lean, és a dir, sense malbaratar recursos. No obstant, algunes startups que són realment innovadores o que estan desenvolupant un producte/servei realment novedós, no poden reduir al màxim el consum de recursos tal i com demana la metodologia Lean.

La construcció d'un prototip o del mínim producte viable (MVP, amb les sigles en anglès), no sempre és una tasca fàcil per a aquest tipus de startups altament innovadores. En aquest sentit, els clients necessiten un producte que sigui el més proper al producte final per a poder testejar realment l'acceptació que tindrà. Per això no sempre és possible fer-ho minimitzant el consum de recursos.

La metodologia tampoc funciona correctament per a startups que tenen uns objectius veritablement audaçs. Aquestes, que solen ser empreses fundades per visionaris que tenen com

a propòsit canviar el món o trencar el *status quo*, no poden fer ús d'una metodologia com el LC que no permet considerar propòsits d'aquestes característiques.

Totes aquelles startups que tinguin propòsits de transformació o amb un caràcter d'impacte social ampli, trobaran que el LC limita l'expansió de les seves idees i que els elements considerats en el Model de Negoci no els hi són d'utilitat.

e) Existeix el risc de que forci a perdre la passió inicial de l'emprenedor per la rigidesa dels seus blocs:

Mitjançant l'ús del LC, els emprenedors han de limitar-se a utilitzar els blocs que la metodologia planteja. D'aquesta manera, donat que la metodologia no incorpora un bloc per contemplar el propòsit i/o els objectius de la startup (d'igual forma que succeïa amb la metodologia d'Osterwalder), els emprenedors s'allunyen cada cop més de la seva passió inicial per centrar-se en les iteracions del seu producte, el descobriment dels canals o l'estudi de l'encaix entre el problema i la solució.

És positiu que l'eina serveixi com a guia per a no oblidar cap element del Model de Negoci. No obstant, si existeix massa rigidesa això pot fer que l'emprenedor perdi la seva passió i empenta inicial i això sigui perjudicial per a la startup. Hi ha d'haver un equilibri entre la passió, paciència i respecte pel feedback del mercat i per les iteracions en el producte. Sense algun d'aquests tres elements, les probabilitats d'èxit són molt menors.

Quan s'han dut a terme diverses iteracions i s'ha revisat el Model de Negoci analitzant diverses vegades cadascun dels seus elements, és convenient que l'emprenedor faci un pas enrere per agafar perspectiva i considerar veritablement quina ha de ser la direcció que ha de prendre la seva startup. Aquest exercici de tornar a pensar en el propòsit i en les grans línies estratègiques de l'empresa no és una tasca que es pugui fer utilitzant la metodologia del LC.

f) Pressuposa que gran part dels problemes de les startups es deuen al consum excessiu de recursos i a la falta de clients:

Una última mancança que té la metodologia és que pressuposa que el consum de recursos en una startup és sempre excessiu i que aquest sobreconsum és degut a la falta d'interès comercial en la solució o producte presentat. En aquest sentit, el LC esbiaixa als emprenedors a pensar únicament en un mercat concret, evitant així que es puguin explorar altres necessitats dels clients i limitant els múltiples angles que podria tenir la solució.

Aquestes premisses parteixen del LT (corrent de pensament explicada al capítol II d'aquesta tesi) i per tant estan molt presents a l'estructura del LC.

Com s'ha vist també en anteriors capítols d'aquesta tesi, són molts els problemes que poden fer que una startup fracassi. Moltes startups no arriben a tenir èxit per problemes interns amb l'equip, per falta d'una posició forta dins de la indústria o per falta de finançament. En aquest sentit, limitar tot el Canvas al problema del consum de recursos i focalitzar-se exclusivament en l'encaix de la solució en un mercat concret, fa que no sigui una metodologia vàlida de forma genèrica per a moltes startups.

Per últim, un cop fet el repàs a les principals mancances o limitacions de les dues metodologies, a continuació es mostra a la figura 50 una comparativa directe entre el BMC d'Osterwalder i el LC d'Ash Maurya.

Element	Business Model Canvas	Lean Canvas
Objectiu	Negocis existents (principalment)	Únicament empreses tipus startup
Focus	Clients, inversors, emprenedors, consultors, assessors	Principalment emprenedors
Clients	Posa especial atenció en els segments de clients, els canals i les relacions amb els clients de totes les línies de negoci	No posa massa atenció en els segments de clients, ja que una startup pot ser que no els conegui a les fases inicials
Aproximació	T'ajuda a determinar la infraestructura, la naturalesa i les fonts de finançament i a anticipar els fluxos d'ingressos i l'estructura de costos	Emmarca la solució en base a un problema que es resol en els clients, tot ajudant a establir quins son els canals adequats així com els costos que apareixeran i els fluxos d'ingressos
Competència	No té en compte la competència, posant focus únicament en la proposta de valor	No permet realitzar un estudi de la competència, però ajuda a determinar quina és l'avantatge competitiva
Aplicació	Propicia l'enteniment del Model de Negoci, la discussió al voltant del mateix i la creativitat	És una aproximació simple amb una base problema-solució, que ajuda al emprenedor a desenvolupar cadascuna de les etapes pas a pas

Figura 50. Comparativa a nivell macro de les metodologies *Business Model Canvas* i *Lean Canvas*. Font: Elaboració pròpia a partir de la informació existent a <https://canvanizer.com>.

IV.2. Presentació de la nova metodologia

Aquest apartat està específicament dedicat a la presentació de la nova metodologia optimitzada per al cas de les startups i que resol les mancances detectades.

Aquí es mostra el principal resultat i l'aportació més rellevant d'aquesta tesi al coneixement científic. La nova metodologia sorgeix de les necessitats observades de forma conjunta tant a la revisió de la literatura que s'ha realitzat com a la validació empírica a través de l'estudi dels tres casos.

L'eina no utilitza com a base cap de les metodologies existents i s'ha confeccionat de forma completament independent. El procés de creació ha sigut prospectiu, doncs la metodologia sorgeix després d'una àmplia i detallada revisió de la literatura i d'un procés de validació empírica de les proposicions i teories plantejades.

La metodologia és el resultat de l'estudi detallat de les característiques de les startups, de les metodologies actuals de disseny i innovació de Models de Negoci i del seguit de problemes o dificultats més habituals que les startups han de superar per a aconseguir l'èxit.

Havent validat que és positiu analitzar els Models de Negoci mitjançant l'ús de metodologies i que les metodologies actuals no són d'aplicació genèrica per al cas concret de les startups, a continuació es detallen els següents trets de la metodologia:

- a) En el primer apartat es detalla l'estructura de la nova eina i la seva forma de visualització, tot comparant-la amb les estructures de les metodologies actuals i remarcant les principals diferències.
- b) En el segon apartat s'expliquen les premisses bàsiques de l'eina i quins han sigut els criteris que s'han seguit per al seu desenvolupament.
- c) En el tercer apartat es detallen els tres eixos de la metodologia, que serveixen com a pilars principals de cadascun dels blocs existents en la mateixa.
- d) En el quart apartat es fa una explicació detallada de cadascun dels blocs de la metodologia.

IV.2.1. Estructura de la metodologia i forma de visualització

El primer pas dut a terme en el moment de començar el procés de creació de la nova metodologia ha sigut el de pensar en quina hauria de ser l'estructura de visualització òptima de la nova eina.

Històricament, des de que Osterwalder va presentar la primera versió del BMC, totes les metodologies que han anat apareixent han seguit una estructura rectangular amb més o menys blocs en el seu interior. La gran majoria dels autors que han desenvolupat metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci han partit de l'estructura inicialment plantejada per Osterwalder per desenvolupar les seves metodologies particulars.

L'estructura rectangular té l'avantatge d'optimitzar l'espai que hi ha en un foli. D'aquesta forma, a nivell de visualització, es poden aprofitar gran part dels espais d'una mateixa fulla. No obstant, l'estructura rectangular té el gran inconvenient de no ser mòbil i de marcar, inevitablement, unes prioritats o jerarquies entre els diferents blocs existents.

Pel simple fet de tenir blocs de diversos tamanyos o blocs que es situen tant a la dreta com a l'esquerra del centre, en funció de l'ordre de lectura i escriptura de la persona que l'estigui utilitzant, la importància recaurà més en una banda o en una altra del Canvas. Addicionalment, un dels problemes que presenta aquesta estructura i que s'ha posat de manifest tant a la revisió de la literatura com a la verificació empírica, és que els diferents blocs tenen diferents nivells d'abstracció. Això, amb una estructura rectangular on el tamany dels blocs no és homogeni, encara queda més remarcat.

Aquests inconvenients queden resolts utilitzant una altra figura geomètrica: el cercle. La circumferència és la figura geomètrica que simbolitza la perfecció, ja que el seu principi i el seu final s'entrellacen. A més, permet una visualització en diversos angles sense que es perdi el sentit de la representació. Fa possible també que hi hagi un bloc o element clarament central, al voltant del qual existeixen tots els altres elements. En aquest sentit, cap element pren més importància que els altres, ja que tots ells estan equidistants respecte l'element central.

Així doncs, tal i com es pot apreciar a la figura 51, l'estructura escollida per a la representació de la nova metodologia ha sigut el cercle. Dins del cercle principal existeix un cercle interior de menor diàmetre que representa l'element principal d'aquesta metodologia, és a dir, el bloc central.

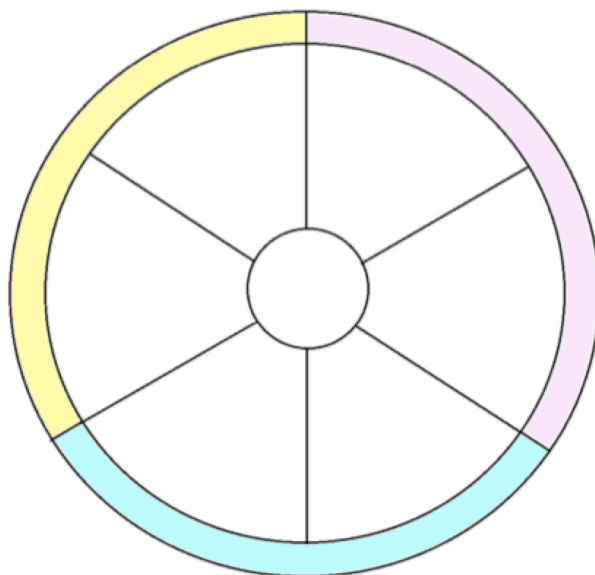


Figura 51. Estructura i forma de visualització de la nova metodologia. Font: Elaboració pròpia.

El cercle més exterior compleix la única funció de facilitar la separació dels elements interiors del cercle principal en tres agrupacions diferenciades. Tal i com es podrà veure en un dels

següents apartats, aquestes agrupacions determinen els tres eixos de la metodologia i tenen una importància marcada a l'hora d'entendre el funcionament de la nova eina.

Aquesta estructura circular, assimilable fins hi tot a una caixa amb diferents compartiments o a un pastís amb diferents particions, permet visualitzar que l'estudi de cadascun dels elements es pot fer de forma independent. A més, aquests elements no són obligatoris ni esbiaixen l'estudi dels altres elements, fent que sigui possible emplenar algunes de les caixes de la metodologia sense haver emplenat (forçosament) totes les altres.

Aquest fet soluciona alguns dels problemes detectats i explicats amb anterioritat al llarg de la revisió de la literatura i de la verificació empírica:

- a) Flexibilitat
- b) Revisions periòdiques
- c) Diferències de profunditat en els blocs
- d) Visualització complicada

La idea de modularitat es materialitza de forma en que cadascuna de les caixetes de la metodologia es poden extreure per re-analitzar-se o complementar-se. En una situació òptima, cada caixeta pot estar pensada per un estadi concret del Model de Negoci. És a dir, en funció dels objectius parcials, la metodologia permet que cadascun dels blocs estiguin pensats no únicament fixant-se un objectiu final, sinó tenint en compte estadis entremitjos.

Això resol clarament el problema de la flexibilitat de la metodologia. És a dir, si hi ha un bloc que l'emprenedor no pot considerar amb la profunditat que es mereix en una nova revisió del Model de Negoci o segons l'estadi concret en el que es trobi la seva startup, aleshores simplement pot utilitzar una versió anterior del bloc o considerar-lo sense tanta profunditat.

Tal i com es veurà al següent apartat, com que la metodologia s'ha creat de forma que considera tots els blocs necessaris i indispensables d'un Model de Negoci partint dels problemes als que una startup habitualment ha de fer front, el fet de no considerar un bloc només significa posposar la decisió de com es farà front al problema concret, però no pas estar abandonant una part imprescindible del Model de Negoci.

Tal i com s'ha vist al llarg d'aquesta tesi, el concepte Model de Negoci és molt ampli i engloba múltiples elements. No hi ha un consens ni una definició única al voltant del mateix. Per tant, l'emprenedor trobarà la flexibilitat desitjada si pot analitzar el Model de Negoci amb una perspectiva diferent i segons les necessitats de cada moment.

Les revisions periòdiques també queden resoltes amb aquesta metodologia. Mitjançant un codi de colors, la metodologia obliga a realitzar revisions del Model de Negoci a mesura que aquest avança i evoluciona. Cada cop que es procedeix a una iteració, és necessari revisar el Model de Negoci per implementar els canvis que s'han dut a terme.

No obstant, no tots els blocs canvien a la mateixa velocitat ni de la mateixa manera. Així doncs, per donar flexibilitat a l'emprenedor, tal i com es pot veure a la figura 52 mitjançant un codi de colors, l'emprenedor pot decidir quines són les caixes que necessitaran més evolucions o més profunditat.

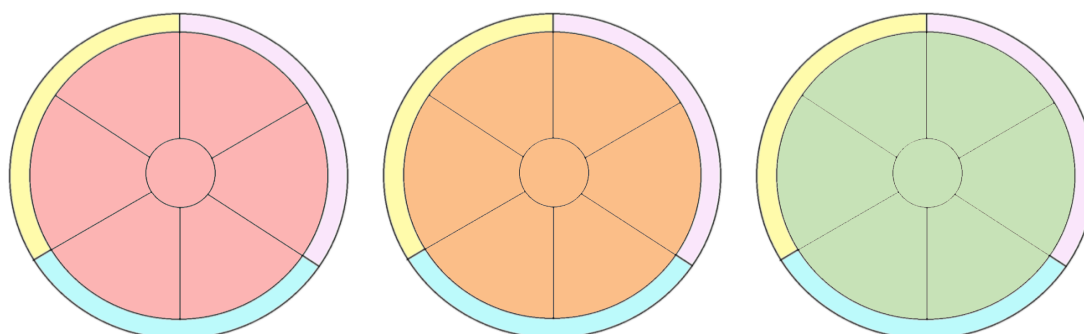


Figura 52. Codi de colors per a la revisió periòdica del Model de Negoci. Font: Elaboració pròpia

Per últim, el problema de la visualització també queda resolt amb la circularitat de la metodologia. Tal i com s'ha comentat amb anterioritat, una de les avantatges del cercle és que no té principi ni final, de forma que l'eina es pot "rotar" i seguirà sent igual de vàlida. Això no succeeix amb metodologies que parteixen d'una base rectangular.

IV.2.2. Premisses bàsiques i *framework* conceptual

En aquest apartat s'entra plenament en el detall de la metodologia i es presenten les bases conceptuals de la mateixa. La nova metodologia no utilitza com a base cap de les metodologies existents, sinó que s'ha desenvolupat seguint uns criteris diferents que es consideren els adequats per a resoldre les mancances que presenten les metodologies actuals.

D'entre les propostes obtingudes de l'estudi dels casos per millorar les actuals metodologies, es troben, de forma resumida, les següents:

- a) L'enfoc de les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci per startups hauria de partir dels problemes que aquestes es troben.
- b) Es podrien desenvolupar eines i/o metodologies que fossin completament adaptades al cas o a la tipologia de Model de Negoci que estan estudiant.

- c) Haurien de ser metodologies més flexibles.
- d) Podrien incorporar quin és l'objectiu final de la startup.
- e) Haurien d'aconsejar i guiar per revisions constants i periòdiques del Model de Negoci.
- f) Haurien de permetre reflectir i adaptar-se a la velocitat amb la que una startup evoluciona,
- g) Haurien d'incorporar l'estudi dels competidors i com aquests evolucionen en el mercat.

Una de les demandes que més s'ha recollit a la investigació empírica i que ha sigut la més recurrent, és que les metodologies actuals de disseny i innovació de Models de Negoci no contemplen els problemes als que habitualment una startup ha de fer front. A més, aquesta mancança enllaça també amb el que s'havia vist a la revisió de la literatura. Així doncs, la base conceptual de la metodologia que aquí es presenta parteix precisament d'aquest concepte.

La nova metodologia es desenvolupa a partir d'una agrupació dels problemes més comuns que afecten a les startups. Mitjançant un estudi en profunditat de la literatura existent, s'han aglutinat tots els problemes més rellevants de les startups en diferents àrees temàtiques o blocs comuns. Aquesta agrupació permet considerar una àmplia gamma de problemes però a l'hora fer-ho d'una forma realment senzilla i compacta, per a no incrementar la dificultat de l'estudi del Model de Negoci. Aleshores, cadascun d'aquests "blocs temàtics de problemes" es transforma en una caixa de la metodologia, tot complementant-la amb els elements del Model de Negoci que s'han de considerar per a la caixa en qüestió.

La base conceptual de la metodologia té dos dimensions que queden representades en un únic bloc:

- Una primera dimensió que considera els problemes habituals d'una startup.
- Una segona dimensió que relaciona els elements que tot Model de Negoci ha de tenir amb aquestes caixes de "blocs temàtics de problemes".

Així doncs, la nova metodologia considera totes les peces fonamentals que ha de tenir un Model de Negoci segons les definicions que realitzen els autors més rellevants, però també permet considerar els problemes que s'han d'intentar evitar per poder maximitzar les probabilitats d'èxit de la startup.

Per una banda, s'agrupen els problemes per blocs temàtics que tenen el sentit d'aglutinar els problemes per àrees comunes. No obstant, aquestes pròpies agrupacions també tenen una relació directa amb blocs tradicionals d'un Model de Negoci. Per tant, cada àrea temàtica de problemes serà també un bloc indispensable del Model:

a) Problemes amb el Producte

Problemes amb el producte

Errors en el pivotatge

Incapacitat per pivotar

Tecnologia equivocada

Producte indiferenciat



b) Problemes amb els Clients i el Mercat

Inexistència d'una necessitat al mercat

Falta d'una estratègia de penetració de mercat

Errors en estratègia de màrqueting

Ignorar els moviments del mercat

Ignorar les preferències dels clients



c) Problemes estratègics

Falta de recerca al voltant de la competència

Competència creixent

Idea no escalable

Falta de planificació

Falta de "roadmap" a llarg termini



d) Problemes de talent

Equip de lideratge equivocacat

Equip sense motivació

Inexistència de socis clau

Falta de flexibilitat

Falta de consells d'experts (mentor/VC)



e) Problemes financers

Quedar-se sense recursos econòmics
Problemes amb preu/cost
Inexistència d'un model d'ingressos
Tenir menys capital del necessari
Inexistència d'interès per part d'inversors



f) Problemes de Focus

Començar el negoci per raons equivocades
Inexistència de passió
Falta de focus
Inexistència d'objectius
Discrepàncies bàsiques a l'equip de gestió



g) Altres Problemes

Problemes legals
Problemes amb la localització
Síntoma del "*Burn Out*"
Sobre expansió anticipada
Mala sort o errors de "*timing*"



A la figura 53 es pot veure com s'han distribuït els diferents blocs a la metodologia.

Gràcies a la validació empírica realitzada, s'han recollit un conjunt de possibles mesures que ajudarien a minimitzar les probabilitats de fracàs d'una startup. D'entre les diferents mesures plantejades, se'n destaquen les següents:

- Tenir un anàlisi inicial amb certa profunditat del Model de Negoci i dels potencials problemes que poden sorgir és important per minimitzar la seva probabilitat d'ocurrència.
- Revisar el Model de Negoci de forma periòdica i dur a terme les modificacions pertinents és important per intentar anticipar les dificultats que la startup haurà de fer front.

- Comparar el Model de Negoci de la startup amb altres Models de Negoci de la competència ajuda a detectar possibles mancances o oportunitats de millora.



Figura 53. Distribució dels diferents blocs de problemes dins del *framework* de la nova metodologia. Font: Elaboració pròpia.

D'aquesta forma, cada agrupació de problemes té una representació directe com a element principal de la nova metodologia.

Tal i com es pot veure, els problemes que pateix una startup són el denominador comú de les diferents mesures que es poden dur a terme per augmentar les probabilitats d'èxit d'una startup. Per aquest motiu, partir dels problemes per a definir els diferents elements (blocs) del Model de Negoci segons la nova metodologia, és una bona opció si el que es pretén és intentar maximitzar les probabilitats d'èxit d'una startup. No obstant, no és suficient amb establir els diferents blocs d'agrupació temàtica de problemes. Aquests, han de ser assimilables als elements d'un Model de Negoci.

- | | | |
|--|---|-----------------------------|
| a) Problemes de Focus | → | Propòsit |
| b) Problemes amb el Producte | → | Proposta de Valor Única |
| c) Problemes amb els Clients i el Mercat | → | Encaix amb el Client/Mercat |
| d) Problemes Estratègics | → | Dinàmiques de la Indústria |
| e) Problemes de Talent | → | Capacitats i Habilitats |
| f) Problemes Financers | → | Ingressos i Costos |
| g) Altres Problemes | → | Riscs i Mètriques |

Per tant, tal i com es pot veure a la figura 54, per cada caixa, és a dir, per cada agrupació temàtica de problemes, s'ha definit un element del Model de Negoci.

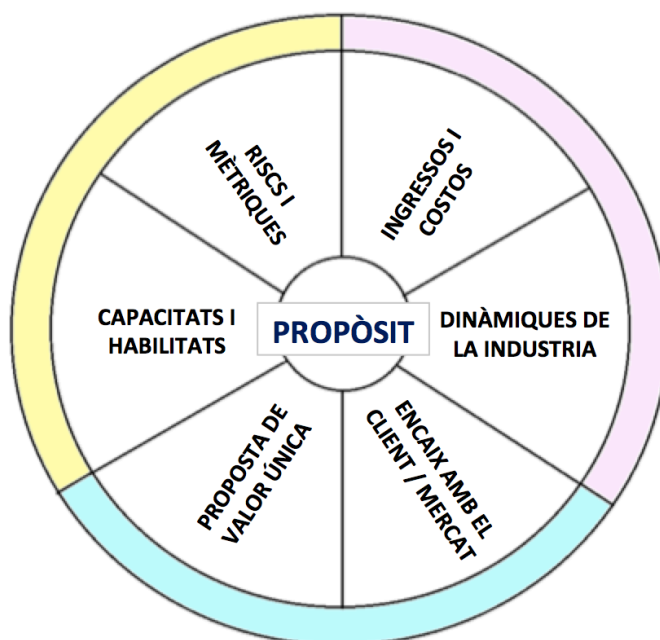


Figura 54. Elements del Model de Negoci de la nova metodologia. Font: Elaboració pròpia.

Gran part dels elements que la nova metodologia considera com a elements principals del Model de Negoci, són anàlegs als que consideren altres metodologies actuals com el LC o el BMC. No obstant, la nova metodologia incorpora alguns blocs indispensables que no són considerats a les mencionades metodologies.

En primer lloc, el fet de considerar el Propòsit resol el principal problema de no tenir una metodologia que permeti plantejar a les startups diferents objectius. És a dir, no totes les startups tenen com a únic objectiu el fet d'obtenir uns beneficis (com per exemple les startups de caràcter social). Per tant, el fet d'incorporar el bloc del propòsit i fer que aquest sigui el bloc principal de la metodologia, fa que les startups puguin considerar diferents objectius (això no es pot fer per exemple amb la metodologia d'Osterwalder). A més, el fet de tenir el propòsit com a element central també permet a la startup considerar quina ha de ser la seva visió, missió i valors, resolent així un altre dels problemes que tenen les actuals metodologies. Per altra banda, també es pot utilitzar aquest bloc per a establir objectius o propòsits parcials, fent servir la metodologia per etapes i resolent així un altre dels problemes de les actuals metodologies. Fent aquest ús de la nova metodologia, s'aconsegueix poder anar desenvolupant el Model de Negoci d'una forma seqüencial, de manera que es pot anar veient l'evolució de cadascun dels seus elements en relació a l'objectiu que s'està perseguint en cada moment.

En segon lloc, el fet de considerar el bloc d'Encaix amb el Client/Mercat resol el problema de no considerar amb prou insistència quines són les necessitats del client i com encaixa el producte o servei amb el Mercat. D'aquesta forma, l'estudi del mercat es realitza com un bloc concret i no s'ha d'esperar a treure conclusions amb la unió de diversos blocs que defineixin algunes característiques del mercat. Mitjançant el seu estudi directe, les startups poden focalitzar-se en un punt que sol ser crític a les etapes inicials i així intentar maximitzar les probabilitats de que el producte o servei tinguin una bona acollida i per tant la startup pugui tenir èxit.

Per últim, el fet d'incorporar un bloc de dinàmiques de la indústria, que contempla, entre d'altres coses, què és el que passa al voltant de la competència, permet resoldre la gran mancança de no incorporar un estudi de la competència en el Model de Negoci. La nova metodologia permet aquest estudi i la comparació del Model de Negoci de la startup amb el d'altres empreses, fent possible determinar oportunitats de millora o, fins i tot, detectar sinèrgies.

La forma específica de treballar amb la metodologia és similar a la que s'utilitza en metodologies com la d'Osterwalder o el LC. No obstant, en lloc d'utilitzar notes tipus "post-it", el que la nova metodologia proposa és que s'escriu directament al paper, al costat de cada bloc, els detalls dels sub-elements que es consideren.

D'aquesta manera, s'obliga al emprenedor o a la persona que està revisant el Model de Negoci a escriure físicament al costat de cada bloc, de forma que inevitablement en cada moment està tenint la perspectiva del Model de Negoci complet. La tècnica del "Post-it" és positiva per donar-li un caràcter provisional a les notes que es prenen, ja que si un "Post-it" no és el correcte, simplement es desenganxa i es pot tornar a escriure un de nou. No obstant, al fer que s'hagi d'escriure en un espai a part, la persona que està realitzant l'exercici inevitablement s'extreu i perd la perspectiva de tot el Model de Negoci. Per aquest motiu, per fer ús de la nova metodologia no s'utilitzaran els "Post-it" sinó que s'obligarà a escriure manualment al costat de cada bloc (tal i com es pot veure a la figura 55).

Mitjançant aquesta tècnica de prendre notes al costat de cada bloc s'aconsegueix tenir present en tot moment quin és el bloc que s'està emplenant i quines són les relacions d'aquest bloc amb els altres. A més, al ser l'estructura de la metodologia circular, d'aquesta forma s'optimitza l'espai d'un full complet fent que la visualització final del model estigui optimitzada i ocupi tot l'espai disponible, facilitant la seva interpretació.

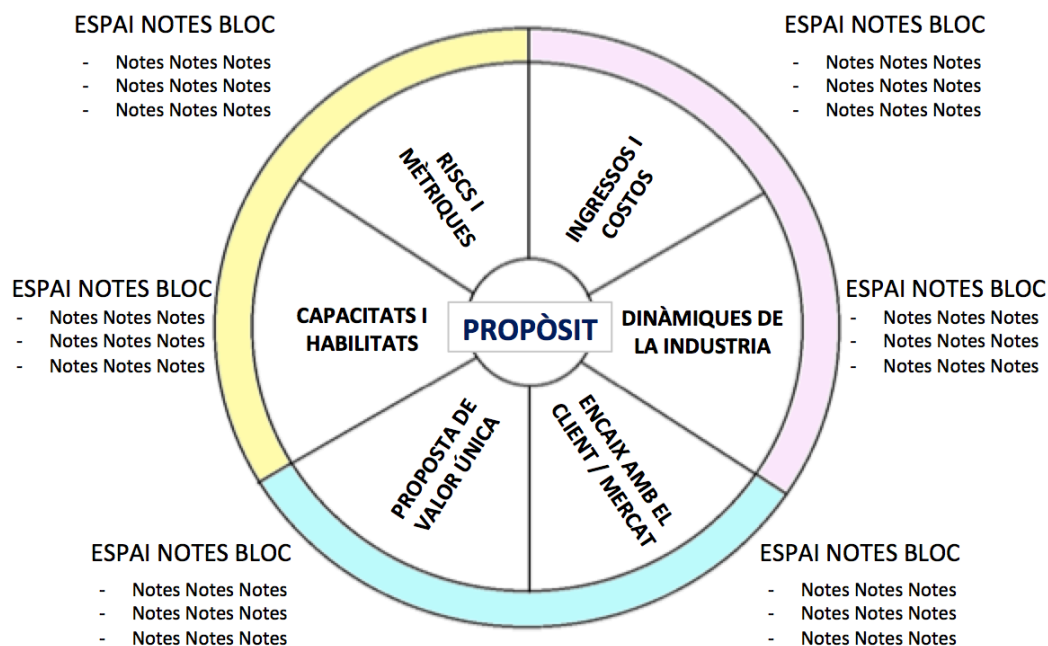


Figura 55. Representació de la forma de prendre notes a la metodologia per emplenar cadascun dels blocs del Model de Negoci. Font: Elaboració pròpia

IV.2.3. Els tres eixos de la metodologia

Tal i com s'ha comentat a l'apartat inicial, la representació gràfica de la metodologia en forma de cercle inclou un cercle exterior concèntric que permet establir un perímetre i marcar tres colors diferenciats per als sis blocs. Així doncs, a continuació es detalla i s'explica per què la metodologia incorpora aquests tres eixos que classifiquen els sis blocs del Model de Negoci en tres apartats diferents.

A la figura 56 es poden veure els tres colors corresponents als tres eixos de la metodologia, que tenen un significat concret i una raó de ser. De forma específica, aquests tres eixos es divideixen en els següents:

- a) Eix "Assolible".
- b) Eix "Sostenible".
- c) Eix "Atractiu".

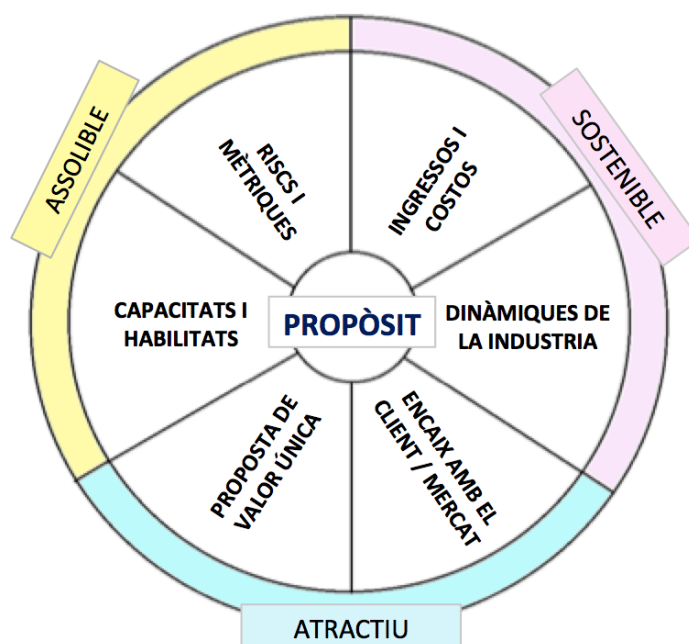


Figura 56. Representació dels tres eixos de la metodologia. Font: Elaboració pròpia

Dins de cadascun d'aquest eixos, queden agrupats respectivament dos blocs del Model de Negoci que proposa la metodologia:

- a) "Assolible"
 - Bloc de Riscs i Mètriques
 - Blocs de Capacitats i Habilitats

- b) "Sostenible"
 - Bloc de Ingressos i Costos
 - Bloc de Dinàmiques de la Indústria

- c) "Atractiu"
 - Bloc de Proposta de Valor Única
 - Bloc d'Encaix amb el Client/Mercat

El fet d'afegir aquests tres eixos a la metodologia fa que aquesta tingui una dimensió addicional. És a dir, més enllà de procurar que tots els blocs del Model de Negoci estiguin plens, és important tenir en compte que per sobre de tot el que s'està perseguint és que la startup pugui augmentar les seves probabilitats d'èxit. Per tant, en aquest context, s'ha de buscar que el Model de Negoci que s'estigui desenvolupant sigui Assolible (es pugui aconseguir), Sostenible (pugui perdurar en el temps) i Atractiu (generi interès).

D'aquesta forma, la metodologia ajuda a l'emprenedor a que en tot moment, quan estigui realitzant pivotatges i revisions del Model de Negoci, no perdi de vista que sempre s'ha de perseguir un Model Assolible, Sostenible i Atractiu. Els blocs que hi ha dins d'aquests tres eixos són clarament els adequats, doncs per la seva naturalesa fan que l'eix prengui un sentit.

Serà el conjunt de recursos que tindrà una startup i el seguit de factors de risc que hagi de superar, el que faran que el Model de Negoci sigui Assolible. D'igual manera, seran els Ingressos i els Costos i la situació respecte a la indústria en general el que farà que el Model de Negoci sigui Sostenible. Per últim, serà la proposta de valor (única o no) i l'encaix de la oferta amb el Client i Mercat el que farà que el Model sigui o no Atractiu.

Mitjançant aquests tres eixos, la nova metodologia pretén ajudar a millorar les probabilitats d'èxit d'una startup. De forma específica, a la validació empírica realitzada han sorgit les següents propostes com a mesures per a augmentar les probabilitats d'èxit d'una startup:

- a) Conèixer amb detall els potencials problemes que poden arribar a aparèixer.
- b) Tenir una metodologia que permeti considerar els problemes a fer front amb l'objectiu de trobar una fórmula per evitar-los.
- c) Tenir una metodologia amb un enfoc centrat en les causes de fracàs d'una startup o els elements de risc que poden fer que fracassi.
- d) Desenvolupar un Model de Negoci sostenible que incorpori l'estudi de la competència.
- e) Tenir una metodologia que ajudi a desenvolupar i testejar l'encaix producte-mercat dins del Model de Negoci per a fer-lo interessant davant d'inversors.
- f) Conèixer amb detall tots els recursos clau i habilitats necessàries per a desenvolupar un Model de Negoci que sigui vàlid.
- g) Realitzar revisions periòdiques del model de negoci.

IV.2.4. Detall de cadascun dels elements de la metodologia

En aquest apartat es presenta el detall de cadascun dels blocs de la metodologia. De forma específica, es fa una revisió bloc per bloc explicant amb detall quins són els elements que s'han de considerar per a que qualsevol pugui fer ús de la metodologia d'una forma senzilla.

A la figura 57 es desenvolupa un per un cadascun dels blocs del Model de Negoci de la metodologia, presentant el detall dels elements continguts en cadascun d'ells. A continuació es presenta la descripció detallada de cadascun dels elements inclosos a cada bloc, de forma que qualsevol emprenedor o professional que vulgui fer servir la nova metodologia, pugui entendre fàcilment què és el que s'ha d'incloure a cada bloc.

METODOLOGIA PER A LA INNOVACIÓ DE MODELS DE NEGOCI EN STARTUPS

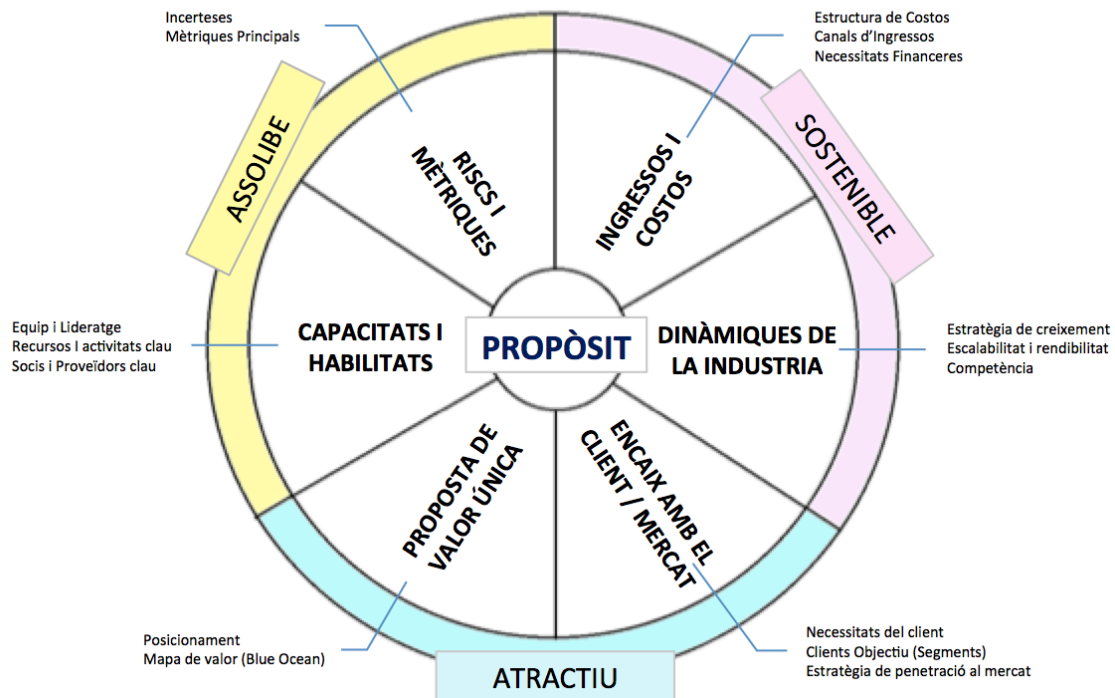


Figura 57. Detall dels elements que es contemplen en cadascun dels blocs de la metodologia. Font: Elaboració pròpia

Una de les crítiques existents a les actuals metodologies és que sovint és complicat entendre exactament les fronteres o els elements que defineixen cada bloc. En aquest sentit, al llarg d'aquest apartat es fa un esforç per presentar de la forma més senzilla possible quins són tots els trets distintius de la nova metodologia així com la forma d'operar amb ella.

Cadascun dels blocs de la metodologia està compost per un seguit d'elements que els hi donen contingut. Més enllà del llistat de problemes que serveixen de base per definir cada bloc, a continuació es detallen els elements intrínsecs del Model de Negoci.

IV.2.4.1. Propòsit



Aquest és el bloc principal de la metodologia, el que ocupa la posició central. Així doncs, aquest bloc no està compost específicament per cap sub-element, sinó que en ell s'ha de considerar el veritable propòsit de la startup.

De forma alternativa, aquest bloc també es pot visualitzar també com l'objectiu principal de la startup. Per tant, el bloc ha d'estar compost per una descripció breu i concisa de la missió, visió i valors de l'empresa:

- **Missió:** Defineix quina és la tasca principal de la startup en el mercat. De forma breu i concisa estableix quin és el negoci al que es dedica la startup, quines són les necessitats que es cobreixen amb la oferta diferencial que posa al mercat, en quin mercat es desenvolupa la startup i quina és la imatge exterior de la organització. Una bona missió donarà resposta a la següent pregunta: Per a què existeix l'organització?
- **Visió:** Són les fites que l'empresa vol aconseguir en un futur. L'objectiu de la visió és guiar i animar als empleats de la organització per a assolir l'estat final desitjat. Les fites plantejades han de ser assolibles i realitzables, ja que la visió té caràcter motivador i inspirador tant per als empleats de la startups, com per a tots els altres *stakeholders* en general. De forma concreta, una bona definició de la visió donarà resposta a la pregunta: Què volem que sigui la startup en els propers anys?
- **Valors:** Defineixen el conjunt de principis, creences i regles que regulen la gestió de la startup. Són els principis ètics sobre els quals s'estableix la cultura de la startup i que permeten crear les pautes de conducta. Els valors són una representació de la personalitat de l'empresa, no pas dels seus fundadors o dirigents. Uns bons valors seran aquells que puguin donar resposta a preguntes com: Com és la organització? En què creu la startup?
- D'igual manera, en aquest bloc ha de quedar clarament reflectit quin és l'objectiu de l'empresa, sigui aquest, per exemple, fer créixer la startup per vendre-la per una certa quantitat de diners, o bé per facilitar l'accés a l'aigua potable d'una comunitat de persones. Aquest objectiu pot ser l'objectiu últim o també un objectiu parcial. És a dir, si s'utilitza la metodologia com a eina per a la revisió del Model de Negoci en etapes successives, aleshores es pot substituir l'objectiu últim per una sèrie d'objectius parcials que donaran peu a Models de Negoci parcials i per etapes.

De qualsevol manera, l'objectiu ha de ser específic, mesurable, realitzable, realista i limitat en el temps (SMART, per les seves sigles en anglès de *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Bound*).

IV.2.4.2. Proposta de Valor Única



Aquest bloc fa referència a la proposició de valor, és a dir, a la oferta diferencial (ja sigui producte o servei) que la startup està oferint al mercat. A diferència de les metodologies més conegudes, per a poder emplenar aquest bloc amb garanties, aquí la nova metodologia proposa seguir el mapa de valor proposat al *Blue Ocean Strategy* (Chan Kim i Mauborgne, 2005) i analitzar el posicionament de la oferta:

- *Blue Ocean Strategy*: Tal i com es pot veure a la figura 58, estudiar el mapa de valor permet veure clarament quins són els atributs diferencials de la oferta.

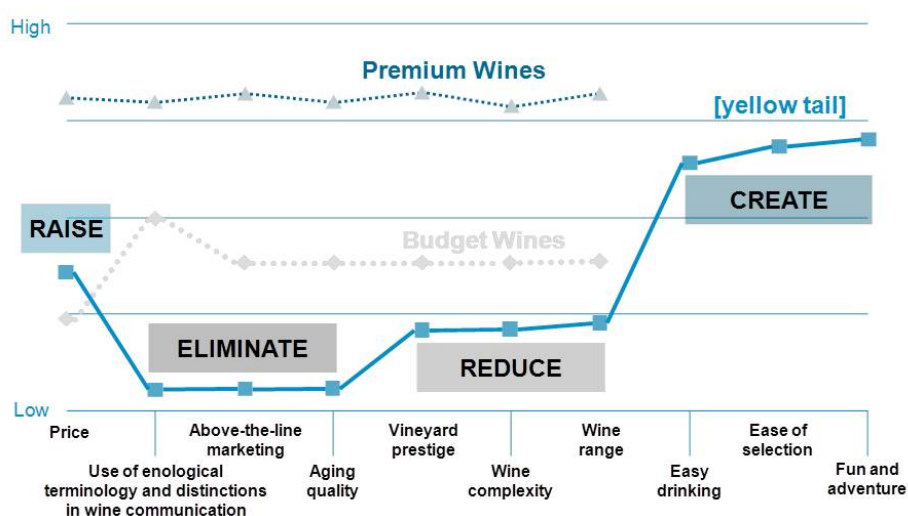


Figura 58. Exemple de Mapa de Valor segons el llibre *Blue Ocean Strategy*. Font: Chan Kim i Mauborgne, 2005.

Així doncs, en aquest apartat s'han de remarcar aquells atributs que són completament nous, els que s'han eliminat, reduït i augmentat. Això permet veure perquè la oferta presentada ha d'estar millor valorada que la de la competència. També permet entendre com l'empresa competeix i quins són els atributs que fan que la startup estigui competint per diferenciació i no pas per preu, sent aquesta una de les premisses de la teoria del *Blue Ocean* per a aconseguir una avantatge competitiva de forma sostenible.

- **Posicionament**: De la mateixa forma, en aquest bloc també s'ha de considerar quin ha de ser el posicionament de la oferta. Per posicionament s'entén tot el que fa referència a la imatge que ocupa el producte o servei a la ment dels consumidors. És a dir, aquí l'emprenedor haurà de fer un esforç per intentar visualitzar el seu producte o servei ja posicionat i en

comparació amb els existents, per tal d'establir veritablement l'existència que hi ha una proposta de valor única i diferenciada.

IV.2.4.3. Encaix amb el Client/Mercat



Aquest bloc és especialment important pel fet de tractar-se de startups. Un dels problemes més importants detectats tant a la revisió de la literatura com a la validació empírica ha sigut que les startups tenen dificultats per aconseguir que el seu producte o servei tingui un encaix amb els Clients i amb el Mercat. Per aquest motiu, aquest bloc fa èmfasi precisament en aquest punt, considerant els següents elements importants:

- **Necessitats del Client:** La millor forma de diferenciar-se de la competència és a través d'una bona comprensió de les necessitats dels clients. No només és important considerar i esbrinar les necessitats actuals dels clients actuals, sinó també les necessitats futures tant dels clients actuals com dels potencials clients. El procediment de descobriment de les necessitats és sovint difícil i requereix de diverses iteracions i d'investigacions de camp. En aquest sentit, el que aquest bloc pretén és fer pensar a l'emprenedor sobre quins són els beneficis que la seva oferta està aportant al client. És a dir, quins són els problemes que queden resolts o bé quins són els nous atributs que se li proporcionen. Per entendre als clients serà necessari pivotar i construir prototips, sortir a testejar el producte i realitzar probes reals amb els potencials clients.
- **Clients Objectiu (Segments):** En aquest punt s'han de considerar quins seran els segments de clients sobre els quals es centrarà la oferta de la startup. És a dir, s'han de determinar i conèixer els clients objectiu per saber enfocar correctament la oferta. La segmentació es defineix com el grup de consumidors que tenen elements comuns, ja siguin les necessitats o les preferències, de forma que reaccionen d'igual manera davant d'una acció del màrqueting mix. Segmentar és de vital importància per a una startup, ja que una mala elecció del segment de clients pot fer que el producte o solució que s'oferta no tingui una bona rebuda, tot i ser un producte realment bo. En aquest sentit, habitualment una startup perseguirà clients que no formin part de la gran massa o que es trobin en la fase de maduració (al respecte de la oferta presentada). A més, una correcta segmentació, davant d'un mercat amb competència creixent, permet adaptar millor la oferta per a satisfer les necessitats dels clients d'una forma més efectiva.

A l'hora de realitzar la segmentació s'hauran de considerar diverses variables: geogràfiques, demogràfiques, socioeconòmiques i psicogràfiques. De la mateixa forma, també s'hauran de determinar uns criteris de segmentació en funció del comportament dels clients. Així doncs, s'haurà de tenir en compte el moment d'ús del producte, els beneficis del seu ús, l'actitud dels consumidors davant del producte i el moment de compra.

- Estratègia de penetració al mercat: Un cop detectades les necessitats dels clients i realitzada la possible segmentació dels mateixos, és necessari pensar en l'estratègia de penetració al mercat. Aquest bloc ha de servir d'ajuda a l'emprenedor per a que prengui les decisions pertinents en quant a execució de l'estratègia que engloba els anteriors apartats. Si no es desenvolupa una estratègia de penetració, si no es pensa en quins seran els canals de distribució i com es farà arribar el producte als clients, aleshores poden aparèixer els problemes. L'estratègia de penetració pot englobar diverses accions. Per exemple, l'ajust dels preus sol ser una estratègia de penetració molt habitual. Establir preus més baixos fa que els consumidors augmentin el seu consum i per tant es generi més volum de ventes. Per contra, establir els preus més alts genera menys tràfic de ventes però en canvi pot incrementar els ingressos per unitat venuda. Altres elements de l'estratègia de penetració fan referència a les promocions, als canals de distribució o fins i tot a les millores constants del producte.

IV.2.4.4. Dinàmiques de la indústria



Aquest bloc és també un dels blocs diferencials de la metodologia i que resol algunes de les mancances més destacades de les actuals metodologies. Tal i com s'ha pogut veure al llarg de la revisió de la literatura i a la validació empírica, el fet de no considerar la competència és una de les grans limitacions tant del BMC com del LC. Així doncs, la nova metodologia té en compte en aquest bloc els següents tres elements:

- Estratègia de creixement: De la mateixa manera que en l'anterior bloc s'havia de considerar quines eren les estratègies de penetració al mercat. D'una forma similar, en aquest apartat s'ha de considerar quina ha de ser l'estratègia de creixement de l'empresa. Al llarg de la validació empírica s'ha detectat com a principal característica de les startups el seu creixement. Aquest creixement, és a l'hora també un dels problemes als que les startups han de fer front. Sense creixement no és possible despertar l'interès d'inversors i per tant serà molt difícil aconseguir rondes de finançament. A més, una startup que no creix té moltes

més dificultats o se li fa pràcticament impossible fer el pas de projecte a realitat empresarial. En aquest sentit, és important pensar i planificar com ha de ser el creixement, és a dir, com es captaran més clients, com es retindran, com s'ampliarà el portfoli de productes, com es diversificarà la oferta, com es creixerà internacionalment, etc.

Dissenyar l'estratègia de creixement és summament complicat, doncs s'han de tenir en compte gran quantitat de variables i diferents enfoc. A més, existeix la complicació afegida de no tenir un marc de referència, doncs molt probablement serà la primera vegada que la startup haurà de fer front a aquest tipus de reptes. A grans trets, l'objectiu serà aconseguir clients, activar-los i retenir-los tot monetitzant-los. Per tant, es poden considerar aquestes tres fases com els estadis clau d'una estratègia de creixement. Es poden utilitzar mètriques per anar seguint com s'està procedint amb la captació, retenció i monetització de clients. L'objectiu últim és sempre minimitzar els costos de captació i augmentar el valor últim que aporta cada client.

- Escalabilitat i rendibilitat: Un altre element imprescindible en una startup és el fet d'aconseguir que la idea sigui escalable i que es transformi en una realitat que doni bons rendiments. Per això, en aquest apartat l'emprenedor ha de considerar els punts bàsics per fer que la idea sigui escalable i rendible.

Un Model de Negoci que sigui escalable és aquell que és capaç de generar més ingressos amb els mateixos recursos disponibles. Dit d'una altra forma, es tracta de generar ingressos d'una forma molt més ràpida que el creixement de l'estructura de costos. És a dir, es tracta d'aconseguir que els ingressos i el marge creixin de forma pràcticament exponencial, mentre que els costos ho han de fer de forma lineal. Tal i com es pot intuir, aconseguir que el Model de Negoci sigui escalable donarà un gran potencial a la startup i despertarà gran interès entre inversors.

La rendibilitat és un concepte diferent a la escalabilitat però aquí es considera de forma conjunta per tal de facilitar la interpretació de l'emprenedor i per els evidents llaços que hi ha entre ambdós elements. Sovint, aconseguir que la startup sigui molt rendible pot anar en contra del creixement. No obstant, aquí es considera primer l'escalabilitat i després rendibilitat en aquest ordre perquè el més important per una startup és retenir als clients (aconseguir valor), després créixer (aconseguir volum) i finalment monetitzar (rendibilitat).

- Competència: Aquest element és també un dels elements que més es troben a faltar en les metodologies actuals. Per aquest motiu, aquesta nova metodologia inclou un estudi de la

competència dins del bloc de dinàmiques de la indústria. Al llarg d'aquesta tesi, tant a través de la revisió de la literatura com amb la validació empírica, s'ha posat de manifest que un Model de Negoci no existeix de forma aïllada a l'ecosistema, sinó que inevitablement té interaccions amb els Models de Negoci d'altres empreses que ja estiguin al mercat. Per aquest motiu, estar atent, entendre i estudiar què és el que fa la competència és un element bàsic per al correcte funcionament de qualsevol startup. En aquest apartat es deixa llibertat a l'emprenedor per a que consideri qualsevol cosa que sembli rellevant al respecte de la competència. De forma genèrica, realitzar aquest exercici permetrà veure on i amb qui s'està competint, quines oportunitats de negoci poden aparèixer, quins són els elements diferencials respecte a aquesta competència i per últim, entendre i preveure les possibles reaccions de la competència. Hi ha formes diverses d'analitzar la competència. En qualsevol cas, el que s'ha d'intentar evitar és caure en el parany de subestimar-la o d'oblidar altres formes de competència indirecta.

IV.2.4.5. Capacitats i Habilitats



Aquest és un bloc que d'alguna forma o d'altre sí que es considera en les metodologies actuals. És sens dubte una part imprescindible de tot Model de Negoci i per tant és necessari considerar-lo en qualsevol metodologia que pretengui servir d'ajuda per al disseny i innovació de Models de Negoci. De forma concreta, en aquest bloc es consideren els següents

tres elements:

- **Equip i Lideratge:** Considerar quines són les habilitats que ha de tenir l'equip de gestió és molt important per a una startup. Sovint, el fundador és el primer transmissor de la cultura de l'empresa, però és necessari que a mesura que la startup vagi creixent, s'incorporin professionals que tinguin certes capacitats i habilitats. El lideratge és molt important i sovint és una habilitat que es pot arribar a donar per suposada però que no està present en totes les persones. Un dels problemes més habituals que fan que una startup fracassi és la falta de lideratge o la falta de motivació de l'equip. Per aquest motiu, en aquest apartat, s'ha de considerar quines són les mesures que es prendran per assegurar que l'equip té les habilitats necessàries (i per tant s'hauran d'establir aquestes habilitats) i per assegurar que el lideratge és sòlid i sostenible.
- **Recursos i activitats clau:** En aquest apartat es consideren quins són els recursos i les activitats imprescindibles i importants per a dur a terme l'activitat principal de la startup. En

realitat, aquest element es podria considerar com la fusió dels blocs de recursos clau i activitats clau actualment existents a la metodologia d'Osterwalder. No existeix una forma generalitzada de determinar quins són els recursos i les activitats clau d'una empresa, ja que cada startup funcionarà d'una forma diferent. No obstant, per a facilitar la tasca d'analitzar els recursos clau és possible visualitzar-los dins de quatre tipologies diferents: físics, econòmics, intel·lectuals i humans. De la mateixa manera, per facilitar l'anàlisi de les activitats clau és possible visualitzar-les dins de tres tipologies diferents: activitats de producció, activitats de resolució de problemes i activitats que permeten mantenir la xarxa.

- **Socis i Proveïdors clau:** En aquest apartat s'ha de considerar el conjunt de potencials aliances que la startup pot establir. És normal que una startup no pugui resoldre totes les necessitats que plantegi el negoci per si sola, així que trobar socis clau o proveïdors clau per establir aliances serà indispensable. En general, existeixen quatre tipus d'associacions: aliances entre empreses no competidores, aliances entre empreses competidores, empreses amb diferents negocis que juntes creen un nou negoci i per últim aliances o relacions entre clients i proveïdors.

IV.2.4.6. Ingressos i Costos



Aquest bloc és relativament similar als blocs existents a les actuals metodologies. En el Canvas d'Osterwalder existeixen dos blocs diferenciats per considerar els fluxos d'ingressos i la estructura de costos. En aquest cas, donat que el bloc de la nova metodologia parteix dels problemes financers en general, aquí els ingressos i costos són considerats en el mateix bloc.

- **Fluxos d'ingressos:** Aquest element obliga a considerar de quina manera la startup obtindrà els ingressos. És a dir, quins seran els diversos canals que proporcionaran un flux positiu d'ingressos dels clients cap a la startup. Però no només això, sinó també com seran els marges, com es retindran als clients, com s'aconseguirà que els ingressos siguin recurrents, etc. Es tracta de planificar com ha de guanyar diners la startup.
- **Estructura de costos:** Aquest element obliga a considerar la part oposada a l'anterior. És a dir, s'ha de tenir en compte tots aquells conceptes que consumeixen diners de l'empresa, és a dir, que suposen un cost. Aquí s'han de considerar els costos recurrents (aquells que es

tindran mes a mes), però també costos importants que es puguin tenir de forma puntual (per exemple, els costos d'obrir una tenda física).

- De forma addicional, aquest bloc també considera el càlcul de les màximes necessitats financeres a les que la startup haurà de fer front. És a dir, un dels problemes més comuns amb el que les startups es troben és el fet de quedar-se sense efectiu per fer front als pagaments existents. Aquesta situació límit de la tresoreria pot solucionar-se tenint una bona planificació inicial i anticipant els màxims requeriments financers que tindrà l'empresa.

Mitjançant la realització d'un senzill pla de negoci, la startup pot calcular aproximadament quins són els pagaments als que haurà de fer front en els primers mesos de vida, tant si aconsegueix tenir ingressos com si no. D'aquesta manera, fer aquest càlcul senzill de les màximes necessitats financeres (punt més baix del *cash flow* abans de que s'inverteixi la tendència del *cash flow* acumulat de creixent negativa a decreixent) pot evitar que la startup hagi de trobar-se amb imprevistos en quant a necessitat de diners es refereix.

IV.2.4.7. Riscos i mètriques



Aquest bloc de la nova metodologia és també un dels blocs diferencials respecte les metodologies existents. El fet de considerar els riscos més rellevants i poder establir un seguit de mètriques per controlar i seguir precisament l'evolució d'aquests riscos, és quelcom summament necessari en una startup, que per la tipologia d'empresa que és, té un marge molt més petit a l'hora de cometre errors.

- Incerteses: Aquest element obliga a considerar tots els riscos i incerteses que la startup pugui tenir. En aquest apartat hi tenen cabuda temes legals, socials, demogràfics, socioeconòmics, etc. És important considerar totes les fonts de riscos a les que està exposada la startup per intentar tenir present quines són les incerteses a les que haurà de fer front. Aquest és un apartat relativament ampli i que intenta no limitar a l'emprenedor i donar via lliure a la inclusió de qualsevol risc que a ell li pugui representar un problema.
- Mètriques Principals: Un cop determinats els riscos més rellevants o les incerteses que té la startup, es tracta de definir quines són, de totes les activitats que té la startup, les que es volen controlar. Després, s'ha de determinar la forma en com es vol mesurar l'activitat en concret per a poder establir límits, llindars o valors objectiu. El número de mètriques o

indicadors ha de ser relativament petit, de forma que es generi un conjunt reduït que es pugui controlar i ajudi a la presa de decisions.

Arribat aquest punt, s'ha analitzat amb detall cadascun dels blocs de la metodologia tot revisant els elements que contenen cadascun d'ells. Inevitablement, al llarg de l'explicació de cadascun dels blocs i dels elements de la nova metodologia, s'ha fet referència o s'ha comparat amb les metodologies existents. D'aquesta forma, s'ha remarcat encara més l'enfoc diferencial de la nova metodologia, tot i que també existeixin elements en comú.

Així doncs, el següent pas, un cop coneguda amb detall la nova metodologia, seria verificar i comprovar empíricament que funciona correctament. Aquesta és una tasca que podria ser perfectament el tema d'una nova tesi doctoral, així que es deixa pendent per futures línies d'investigació.

No obstant, per donar per tancat aquest apartat, a continuació es presenten una llista de quatre factors obtinguts a la validació empírica que fan pensar que la nova metodologia pot tenir un gran potencial:

- a) Intenta anar un pas més enllà, proporcionant una eina per testejar l'encaix del producte amb el mercat i fent que sigui fàcil dur a terme revisions periòdiques del Model de Negoci.
- b) Permet analitzar la competència i comparar el Model de Negoci de la startup en qüestió amb altres Models de Negoci.
- c) Permet analitzar i anar alimentant el Model de Negoci per etapes, tot establint objectius o propòsits parcials.
- d) Parteix d'un seguit de problemes que les startups habitualment tenen, així que és més senzill intentar evitar-los o prendre mesures per a que la seva probabilitat d'ocurrència sigui menor.

CAPÍTOL V: CONCLUSIONS

V.1. Conclusions

Es presenten les conclusions principals i finals d'aquesta tesi doctoral. Es revisen també les principals limitacions de la investigació i es realitzen algunes recomanacions per a futures línies d'investigació.

V.1.1. Conclusions sobre la validació de les proposicions teòriques

La principal aportació de la present tesi doctoral és una nova metodologia de disseny i innovació de Models de Negoci específicament dissenyada per a startups. Aquesta nova metodologia és el resultat i la conseqüència principal que es deriva de la validació que s'ha realitzat de tres proposicions teòriques.

Les conclusions obtingudes, fruit d'una extensa revisió de la literatura i d'una validació empírica mitjançant l'estudi de tres casos concrets, per les tres proposicions teòriques presentades, són les següents:

- a) Proposició 1: Els Models de Negoci són importants i el seu estudi, anàlisi i interpretació es pot realitzar mitjançant la utilització de metodologies concretes.

Els Models de Negoci permeten conèixer molt millor el mercat i estudiar amb major detall els potencials clients i competidors, cosa que fa que es puguin minimitzar les probabilitats d'ocurrència de problemes.

Actuen com una representació o definició de l'operativa d'una empresa que ajuda a entendre com aquesta busca generar ingressos i beneficis. Així doncs, els Models de Negoci estableixen un marc de referència que s'ha d'anar desenvolupant i seguint i que permet, d'una forma senzilla i ràpida, començar a definir les estratègies que l'empresa ha de seguir.

També ajuden a incorporar i tenir clara la visió, missió i valors i els objectius de l'empresa, tot comparant diverses empreses entre elles per detectar oportunitats de millora. Això fa que es pugui madurar la idea inicial i perseguir les iteracions pertinents i els pivotatges necessaris.

Així doncs, és necessari dur a terme l'anàlisi en profunditat del Model de Negoci, estudiar-lo i anar-lo evolucionant a mesura que la startup avança en les seves diferents etapes de vida. Per fer-ho, existeixen metodologies que faciliten aquesta tasca i que ajuden a definir les bases del Model de Negoci, el què es vol fer i com i quines són les grans línies estratègiques

Són eines que permeten explicar el funcionament de l'empresa d'una forma molt senzilla, tot comunicant el Model de Negoci d'una forma organitzada i estandarditzada. Fan també més fàcil

que es pugui comparar l'empresa amb la competència i realitzar un anàlisi ràpid dels Models de Negoci, veient les diferències més rellevants.

Sense metodologies, els Models de Negoci no deixen de ser entitats conceptuals o elements desorganitzats que no tenen una única forma de visualitzar-se. Així doncs, l'ús de metodologies és en certa mesura pedagògic, sent aquestes excel·lents eines de comunicació del Model de Negoci.

Són útils i suficients per donar una primera impressió sobre què és el que està fent l'empresa i faciliten clarament l'enteniment del Model de Negoci, guiant en el procés de re-definició dels diferents elements que el componen i ajudant a dur a terme les iteracions de forma ordenada.

b) Proposició 2: Les startups tenen una sèrie de característiques particulars que les fan diferents a les grans empreses. A més, habitualment han de fer front a tot un seguit de problemes que minimitzen les seves probabilitats d'èxit.

Una startup és una organització temporal que busca un Model de Negoci que sigui rentable, escalable i repetible. Les startups són entitats dinàmiques, àgils i vives que poden anar canviant i transformant-se al voltant del seu negoci sempre que ho considerin necessari. De forma concreta, tenen un seguit de característiques que les fan diferents a les grans empreses.

En primer lloc, les startups són entitats amb molts pocs recursos i amb poca estructura, que es mouen en entorns d'extrema incertesa. En els seus inicis és habitual que no tinguin clients, doncs són empreses que tot just acaben de començar i que tenen una visió molt més a curt termini. A més, quan comencen a captar i retenir els primers clients, el coneixement al voltant dels mateixos és encara escàs i inconsistent. El mateix succeeix amb el mercat en el que competeixen, en el que existeix gran volatilitat competitiva.

En segon lloc, són empreses en les que tota la activitat del negoci es basa en el creixement i en l'escalabilitat. Habitualment, el seu objectiu últim és el d'aconseguir el tamany necessari per poder ser venudes, fent que els inversors puguin recuperar la inversió realitzada amb les rendibilitats esperades. Per aquest motiu, les startups tenen la necessitat de créixer de forma ràpida, creant un sentit d'urgència i fent que sigui necessària una cultura de no animadversió al risc. Han de començar a generar ingressos amb ratis de creixement superiors als dels costos.

Per últim, les startups tenen una cultura de treball i un perfil de treballadors clarament diferenciat. És rellevant la polivalència dels professionals que treballen a les startups, que han de ser capaços de tenir habilitats més enllà de les requerides de forma específica pel seu lloc de treball. A més les startups treballen amb uns nivells de comunicació molt elevats, amb una clara orientació comercial i amb molta menys burocràcia i lentitud en els seus processos. Hi ha menys

protocols i per tant menys estandardització i la cultura de l'empresa està fortament marcada pel perfil dels seus fundadors.

L'entorn en el que es troben les startups és d'extrema incertesa, fet que fa que no se les pugui considerar com una versió reduïda d'una gran empresa i que habitualment hagin de fer front a tot un seguit de problemes, que es poden agrupar de la següent manera:

- Problemes de Focus
- Problemes amb el Producte
- Problemes amb els Clients i el Mercat
- Problemes Estratègics
- Problemes de Talent
- Problemes Financers

Dins d'aquesta agrupació de problemes, el resultat de la validació empírica ha permès constatar que un dels més importants per a les startups és precisament també una de les seves característiques principals: l'escalabilitat. Per les startups és clau poder aconseguir suficient creixement. Per fer-ho, sovint han de fer front a dificultats per trobar i retenir el talent adequat, han de superar els problemes derivats de la desconexió del mercat i han de cobrir mancances derivades de la falta de definició de l'estratègia.

De forma addicional, és molt important per les startups superar la fase de tests del seu producte o servei, demostrant la viabilitat sobre el terreny de la proposta de valor presentada, sense caure en l'error de no realitzar les iteracions pertinents per anar re-definint i millorant la oferta.

c) Proposició 3: Les metodologies actuals de disseny i innovació de Models de Negoci, a pesar de que són globalment aplicables, no permeten incorporar les idiosincràcies de les diferents tipologies d'empreses i per tant s'obtenen amb elles resultats que no són del tot satisfactoris.

Molt freqüentment, en una startup no existeix una proposta de valor clara o aquesta ha d'anar evolucionant ràpidament a mesura que la startup va avançant en les seves successives etapes. Això fa que les metodologies actuals, molt centrades en la proposta de valor i en la estabilitat del Model de Negoci, es demostrin insuficients per a les necessitats d'una startup. Addicionalment, cap de les metodologies existents resol de forma holística i completa els problemes o complicacions més comuns pels quals les startups no aconsegueixen tenir èxit.

Cadascuna de les metodologies mencionades al llarg d'aquesta tesi està dissenyada inicialment per tenir una aplicabilitat en sectors empresarials concrets o en tipologies d'empreses específiques, però cap d'elles és òptima per al cas concret de les startups. Per la seva idiosincràsia, els conceptes i metodologies que són d'aplicació per a negocis madurs, resulten

tenir algunes inconsistències i mancances que els hi resten eficàcia i potencialitat quan s'apliquen a les startups.

En general, les metodologies actuals no permeten considerar els problemes més habituals als que ha de fer front una startup. Consideren els blocs del Model de Negoci d'una forma idèntica amb independència de la tipologia d'empresa. A més, fer ús d'aquestes metodologies implica suposar que l'únic propòsit d'una empresa és fer diners. No és possible considerar que el propòsit de la startup pugui ser un altre que no sigui només fer diners i tenir beneficis.

Són metodologies tancades i massa estructurades que no tenen en compte els competidors ni com aquests evolucionen en relació al mercat. Fan que una startup estigui massa focalitzada en el seu negoci, és a dir, fent una mirada introspectiva i sense analitzar la competència. No donen cap tipus de flexibilitat i per tant no permeten reflectir i adaptar-se a la velocitat amb la que una startup evoluciona. Són massa genèriques i poc especialitzades.

Per últim, són eines que obliguen a omplir totes les caselles o blocs del seu marc conceptual, quan això no sempre és possible o necessari en una startup. Per altra banda, no forcen ni aconsellen a realitzar revisions constants ni periòdiques del Model de Negoci. Això fa que no puguin incorporar quins són els objectius parcials de la startup ni el seu objectiu final, fent impossible ajudar a establir el full de ruta.

Així doncs, partint d'aquestes conclusions i de les validacions realitzades, s'ha fet evident que és necessari disposar de noves eines, simples i particularitzades, que no requereixin la recerca de tanta informació inicial. Aquestes haurien de ser més estables i equilibrades i haurien de col·laborar a fer una transició en el Model de Negoci a mida que la startup va evolucionant.

A més, es necessita un enfoc diferent, una metodologia que parteixi de la consideració i l'enteniment dels problemes que les startups habitualment tenen, per a intentar minimitzar la seva probabilitat d'ocurrència i així augmentar les probabilitats d'èxit de la startup.

V.1.2. Conclusions finals

Partint del resultat satisfactori de la validació de les proposicions teòriques presentades, s'ha demostrat que els Models de Negoci són importants i es poden estudiar mitjançant metodologies concretes. No obstant, no existeix fins al moment una metodologia realment optimitzada i particularitzada per al cas concret de les startups, que ajudi a minimitzar les probabilitats

d'ocurrència de problemes. Així doncs, la nova eina desenvolupada en aquesta tesi ajuda a resoldre la problemàtica plantejada.

L'eina presentada és una metodologia que parteix d'una agrupació àmplia, detallada i concisa de gran part dels problemes als que habitualment les startups han de fer front. D'aquesta manera, fa que sigui més senzill entendre els diferents elements del Model de Negoci i interpretar-los de forma que s'intenti evitar els mencionats problemes o prendre mesures per a que la seva probabilitat d'ocurrència sigui menor.

L'estructura de visualització de la metodologia és circular, evitant els tradicionals rectangles que representen a la gran majoria de metodologies actuals. Això fa que el resultat es pugui visualitzar des de diversos angles sense que es perdi el sentit de la representació. També fa possible que hi hagi un bloc o element clarament central, el del propòsit, que soluciona el principal problema detectat de no tenir una metodologia que permeti establir objectius parcials i finals. A més, aquesta estructura circular fa possible fer l'estudi de cadascun dels blocs de forma independent, donant flexibilitat i agilitat i evitant el biaix que uns elements poden causar sobre els altres.

El plantejament de les revisions periòdiques també queda resolt amb aquesta metodologia mitjançant un codi de colors. Així doncs, la nova eina obliga a realitzar revisions del Model de Negoci a mida que aquest avança i evoluciona. Cada cop que es procedeix a una iteració, es fa obligatori el Model de Negoci per implementar els canvis que s'han dut a terme.

La nova eina permet agrupar tots els blocs en tres eixos diferents, fent que l'anàlisi del Model de Negoci sigui encara més profund i particularitzat. A més, fa possible testejar l'encaix del producte amb el mercat i analitzar la competència, podent comparar el Model de Negoci de la startup en qüestió amb altres Models de Negoci.

Per últim, la metodologia també facilita l'establiment d'objectius parcials o finals, fent més senzill el re-estudi i re-alimentació del Model de Negoci a mesura que la startup va superant diferents etapes.

En definitiva, la nova metodologia considera la idiosincràsia de les startups i es planteja amb uns fonaments conceptuals diferents als de totes les metodologies existents. Partint d'una agrupació àmplia dels problemes habituals d'una startup que és inexistent fins al moment, resol les mancances i limitacions que presenten les metodologies actuals i es postula com una eina útil, senzilla i visual per a dissenyar o analitzar el Model de Negoci en una startup.

V.1.3. Futures Línies d'investigació

Considerant les principals conclusions d'aquesta tesi doctoral, a continuació es detallen dues possibles línies d'investigació futures:

a) Particularitzar els resultats:

Una potencial línia d'investigació addicional podria tractar de particularitzar els resultats per a una àrea geogràfica concreta, tenint en compte les idiosincràsies particulars de l'economia local en qüestió.

La present tesi doctoral és de caràcter generalista i ha partit d'una revisió de la literatura a nivell internacional, tenint en compte els autors més rellevants en cadascuna de les àrees de coneixement. No obstant, això fa que el recull de problemes als que habitualment han de fer front ha sigut genèric i no específic d'una zona concreta.

El fet de poder profunditzar per complert en la situació d'un país i estudiar en detall les afectacions de l'economia particular del país concret en el desenvolupament dels Models de Negoci de les seves startups, seria una nova línia d'investigació. D'una forma anàloga a la presentació dels informes que es desenvolupen a *Sillicon Valley* per a totes les seves startups, es podria intentar desenvolupar un sistema que permetés d'una forma senzilla realitzar el mateix exercici però per a qualsevol altre economia, ja fos tant avançada i propicia com la de *Sillicon Valley*, o no.

b) Testejar la validació empírica de la nova metodologia presentada:

La nova proposta de metodologia presentada en aquesta tesi és sòlida i soluciona les mancances més rellevants de les metodologies actuals quan s'apliquen al cas concret de les startups. Per aquest motiu, seria interessant plantejar, com a possible línia d'investigació futura, el fet d'aplicar la metodologia a una empresa concreta i fer el seguiment de la seva evolució.

El fet de testejar la nova eina i veure la seva aplicabilitat de forma genèrica, és una tasca suficientment complexa i laboriosa com per servir de base per a una nova tesi doctoral. De forma específica, s'hauria de seguir tot el llançament d'una nova startup des del moment inicial, veient l'ús i l'ajuda que pot arribar a donar la nova metodologia. El resultat del seguiment permetria obtenir conclusions rellevants que servirien per validar la metodologia i per trobar punts de millora.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Acs, Z. i Amoros, E. (2008).** Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America. Jena Economic Research Papers 2008-059, Friedrich-Schiller-University Jena, Max-Planck-Institute of Economics.
- Afuah, A. i Tucci, C. (2001).** Internet Business Models and Strategies. Boston: McGraw-Hill.
- Afuah, A. i Tucci, C. (2003).** Internet business models and strategies: Text and Cases. Boston: 2nd edition, McGraw-Hill.
- Afuah, A. (2004).** Business models: A strategic management approach. NY: McGraw-Hill.
- Amit, R. i Zott, C. (2001).** Value Creation in E-business. Strategic Management Journal, 22(6-7), 493-520.
- Anderson, C. (2004).** The Long Tail. Wired magazine, Octubre de 2004
- Baden-Fuller, C. i Morgan, M. S. (2010).** Business models as models. Long Range Planning, 43(2/3), 156–171.
- Bellman, R., et al., (1957).** On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business. Game. Operations Research 5(4), 469- 503.
- Blank, S. (2007).** The Four Steps to the Epiphany. Foster City: CafePress.
- Blank, S. (2012).** How to Build a Great Company, Step by Step. [Online], <http://www.youtube.com/watch?v=1RTcXwJuCaU>. [Consultat al Setembre de 2014].
- Blank, S. (2013).** Why the Lean Startup Changes Everything. Harvard Business Review.
- Blank, S., et al., (2012).** The startup owner's manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. United States: K&R Ranch, Inc.
- Blog Business Model Hub.** [Online], <http://businessmodelhub.com/>. [Consultat a l'Agost de 2012]
- Blog Canvanizer.** [Online], <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>. [Consultat al Febrer de 2015]
- Blog Understanding Business Models.** [Online], <http://bmimatters.com/>. [Consultat a l'Agost de 2012].
- Blog de Javier Megias.** [Online], javiermegias.com/blog. [Consultat a l'Octubre de 2014]

Blog de Julius Parrisius. [Online], <https://juliusparrisius.wordpress.com/2013/04/04/does-lean-startup-have-its-limitations/>. [Consultat al Març de 2015]

Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, no 3, gener-juny, pp. 123-140.

Bowen, H. P. i Wierseman, M. F. (1999). Matching Method to Paradigm In Strategy Research: Limitations of Cross-sectional Analysis and Some Methodological Alternatives, Strategic Management, 20: 625-636.

Brettel, M., et al., (2012). Improving the performance of business models with relationship marketing efforts- An entrepreneurial perspective. European Management Journal, 30 (2), 85–98.

Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review. June 2008. [Online], <http://www.businessknowhow.com/startup/business-failure.htm>. [Consultat al Desembre de 2014].

Cambridge Dictionary (2012). Definició de “Business”, “Model” i “Business Model”, [Online], <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english>. [Consultat a l’Octubre de 2012].

Casadesus-Masanell, R. i Ricart, J. E. (2009). Competing through Business Models. Boston: Harvard Business School Publishing.

Casadesus-Masanell, R. i Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. Long Range Planning, 43(2/3), 195–215.

Casadesus-Masanell, R. i Ricart, J. E. (2011). How to design a winning Business Model. Harvard Business Review. January-February 2011.

Casadesus-Masanell R. i Zhu F. (2012). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. HBS working paper n°. 11-003. Boston: Harvard Business School.

Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2006). Open Business Models How to Thrive in the New Innovation Landscape, Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2007). Why companies should have open business models. MIT Sloan Management Review, Winter 2007, 48(2).

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. Long Range Planning, 43(2/3), 354–363.

Chesbrough, H. i Rosenbloom, R. (2002). The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529–555.

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium - sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – desembre.

Cooper, B. i Vlaskovits, P. (2013). The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets. John Wiley & Sons. ISBN 111829534X

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row. ISBN 0-06-092043-2.

Demil, B. i Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. Long Range Planning 43(2-3), 227-246.

Denzin, N. K. i Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research. Norman K. Denzin i Yvonna S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research.

Doz, Y. i Kosenen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal, Long Range Planning 43, 370-382.

Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper and Row Publishers.

Drucker, P. (1994). The theory of the Business. Harvard Business Review

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 14 (4): 532-550.

Fielt, E. (2011). Volume 3: Understanding Business Models. Business Service Management. Queensland University of Technology, Australia.

Forbes. [Online], <http://www.forbes.com/sites/georgedeeb/2013/09/18/the-unlucky-13-reasons-startups-fail>. [Consultat al Novembre de 2014].

Graham, P. (2009). What Startups Are Really Like. [Online], <http://www.paulgraham.com/really.html>. [Consultat al Octubre de 2014].

Graham, P. (2012). Startup = Growth. An essay on Paul Graham's website. [Online], <http://www.paulgraham.com/growth.html>. [Consultat al Octubre de 2014].

Griffith, E. (2014). Why startups fail, according to their founders. [Online], <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>. [Consultat al Novembre de 2014].

Gummesson, E. (1991). Qualitative Methods in Management Research. Sage Publications, Newbury Park, California.

Hamel, G. (2000). Leading the revolution, Boston: Harvard Business School Press. Paraphrased in Zott *et al.*, (2010).

Hamel, J. (1992). The case Method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues, Current Sociology 40.

Hartley, J. F. (1994). Case studies in organizational research. Cassell, C. I Gillian, S. (eds.). Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide, Sage, London, pp. 208-229.

Hong, C. i Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with Business Model Canvas. European Centre for Research Training and Development UK (www.ea-journals.org). Vol.1. No.2, pp. 26 -37, December 2013

Hulme, T. (2012). Startup Tools. [Online], <http://weijiblog.com/startup-tools/>. [Consultat al Novembre de 2012].

Idescat. [Online], Creació i dissolució de Societats. <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=0901&lang=es>. [Consultat al Gener de 2015].

INE. [Online], <http://www.ine.es>. [Consultat al Desembre de 2015].

Johnson, M., et al., (2008). Reinventing your business model. Harvard Business Review, 86, 50-59.

Johnson, M. (2010). Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Boston: Harvard Business Press.

Jones, S. (1985). Depth interviewing. R. Walker (Ed.), Applied qualitative research (pp. 45-55). Aldershot, UK: Gower.

Kawasaki, G. (2004). The Art of the Start. New York: Portfolio. Academic Entrepreneurship: University Spinoffs and Wealth Creation, Cheltenham. UK and Northampton. MA.

Kim, W. C. i Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business Press.

King, R. (2010). Advanced Business Model Canvas: 3 Questions You Must Ask Before Mapping Your Business Model. Business model innovation hup. [Online], <http://businessmodelhub.com/profiles/blogs/advanced-business-model-canvas>. [Consultat al Desembre de 2014].

King, R. (2010). Advanced Business Model Canvas. [Online], <http://de.slideshare.net/RodKing/advanced-business-model-canvas>. [Consultat al Gener de 2015].

Kun-Huang, H. (2013). A two-tier business model and its realization for entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 66, 2102-2105.

Kraaijenbrink, J. (2012). Three shortcomings of the Business Model Canvas. Kraaijenbrink Training & Advies. [Online], <http://kraaijenbrink.com/2012/07/shortcomings-of-the-business-model-canvas/>, [Consultat al Gener de 2015].

Kraaijenbrink, J. (2012). Beyond the business model: The Value Model Canvas. [Online], <http://kraaijenbrink.com/2012/07/the-value-model-canvas/>. [Consultat al Gener de 2015].

Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14, 171-196.

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lean Enterprise Institute (2009). [Online], <http://www.lean.org/>. [Consultat al Novembre de 2014]

Lebret, H. (2010). Start-Up: the book, Hervé Lebret, A blog in English and French.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way*. Madison, Wisc: McGraw-Hill.

Linder, J. i Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape, Accenture Institute for Strategic Change, 1-15.

Loch, C., et al., (2008). Diagnosing Unforeseeable Uncertainty in a New Venture. *Journal of Product Innovation Management*, 25(1), 28-46.

Lohr, S. (2010). The Rise of the Fleet-Footed Start-Up. [Online], *The New York Times*. [Consultat al Setembre de 2014].

- Low, M. i MacMillan, C. (1988).** Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2): 139-161.
- Magretta, J. (2002).** Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–93.
- Malone, T.W., et al., (2006).** Do Some Business Models Perform Better than Others?. MIT Sloan Working Paper 4615-06, 1-34.
- Mason, K. i Mouzas, S. (2012).** "Flexible business models", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss 10 pp. 1340 – 1367.
- Maurya, A. (2012).** *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. United States: O'Reilly Media, Inc.
- Maurya, A. (2012).** Why Lean Canvas. [Online], www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas. [Consultat al Novembre de 2012.]
- Maurya, A. (2010).** Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? [Online], <http://practicetrumpstheory.com/2012/02/why-lean-canvas>. [Consultat al Desembre de 2014]
- McGrath, R. G. (2010).** Business models: a discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2/3), 247–261.
- Mohr, J., et al., (2009).** *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. Pearson Academic.
- Morris, M., et al., (2005).** The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735.
- Mullins, J. i Komisar, R. (2009).** *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Nobel, C. (2011).** Why Companies Fail and How Their Founders Can Bounce Back. [Online], <http://hbswk.hbs.edu/pdf/item/6591.pdf>. [Consultat al Novembre de 2014].
- Osterwalder, A. (2004).** *The Business Model Ontology A Proposition in a Design Science Approach*, Ph.D. dissertation, University of Lausanne.
- Osterwalder, A., et al., (2005).** Clarifying business models; origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 1–40.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010).** *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley i Sons Inc.

- Osterwalder, A. (2013).** Value Proposition Canvas (explained). Technology. [Online], <http://de.slideshare.net/juliusparrisius/value-proposition-canvas-explained>. [Consultat al Novembre de 2014].
- Oxford Dictionary (2012).** Definition of “Business Model”, [Online], <http://oxforddictionaries.com>. [Consultat al Octubre de 2012]
- Pateli, A. G. i Giaglis, G. M. (2004).** A Research Framework for Analyzing eBusiness Models. *European Journal of Information Systems*, 13, 302-314.
- Patton, M. (1990).** *Qualitative evaluation and research methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.
- Pérez-Serrano, G. (1994).** *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes*.
- Perry, C. (1998).** Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing, *European Journal of Marketing*, 32 (9/10): 785-802.
- Platt, J. (1992).** Case Study in American Methodological Thought, *Current Sociology* 40.
- Rappa, M. (2000).** Business models on the web: managing the digital enterprise. [Online], www.digitalenterprise.org/models/models.html. [Consultat al Desembre de 2012].
- Ricart, J. E. (2009).** Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25.
- Ries, E. (2008).** *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*.
- Ries, E. (2011).** *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. New York: Penguin Group.
- Ries, E. (2011).** *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing. p. 103. ISBN 978-0-307-88791-7.
- Rodríguez Gómez, G., et al., (1996).** *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe, Archidona, Málaga.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (1996).** *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, 1996. ISBN 9788474854237
- Sandín Esteban, M. P. (2003).** *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw Hill; Interamericana de España.

- Sandoval, C. (1996).** Investigación cualitativa. Bogotá: ICFES
- Schumpeter, J. (1934).** The theory of economic development. Cambridge,MA: Harvard University Press.
- Scopus**, [Online], www.scopus.com/. [Consultat al Gener de 2015].
- Seddon, P. B. i Lewis, G. P. (2003).** Strategy and Business Models: What is the Difference?. In Proceedings of 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, 236-248.
- Shafer, S. M., et al., (2005).** The power of business models. Business Horizons, 48, (3), 199-207.
- Shaw, E. (1999).** A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. Qualitative Market Research: An International Journal, 2 (2): 59-70.
- Silverman, D. (2000).** Doing qualitative research. A practical handbook. London: Sage.
- Skok, D. (2014).** Startup Business Failure Rate By Industry. Statistic Brain. [Online], <http://www.statisticbrain.com/startup-failure-by-industry/>. [Consultat al Gener de 2015].
- Smith, L. M. (1978).** An evolving logic of participant observation, educational ethnography and other case studies. L. Shulman (Ed.). Review of research in education. Itasca, IL: Peacock.
- Spanz, G. (2012).** Startup best practice: Business Model Canvas. [Online], <http://blog.ventureworks.ch/post/18727255435/startup-best-practice-business-model-canvas>. [Consultat al Gener de 2015]
- Spradley, J. P. (1979).** The Ethnographic Interview. New York, NY: Harcourt Brace Jovanich College Publisher.
- Startupranking**, [Online], www.startupranking.com. [Consultat al Gener de de 2015]
- Stoeker, R. (1991).** Evaluating and Rethinking The Case Study, The Sociological Review, 39 (1).
- Strategyzer**, [Online], <https://strategyzer.com>. [Consultat al Gener de 2015].
- Taylor, S. J. i Bodgdan R. (1992).** Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós
- Teece, D. J. (2010).** Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2/3), 172–194.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8 (2), 38.

Tobak, S. (2014). 9 Reasons Why Most Startups Fail. [Online], <http://www.entrepreneur.com/article/231129>. [Consultat al Desembre de 2014].

Trimi, S. i Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business Model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 449–465.

Web of Science, [Online], <https://webofknowledge.com/>. [Consultat al Gener de 2015]

Weill, P. i Vitale, M. R. (2001). Place to Space. Migrating to eBusiness Models. Harvard Business School Publishing Corporation.

Wimmer, R. i Dominick, J. (2001). Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación. Editorial Internacional Thompson Editores. México.

Womack J., et al., (1990). The machine that changed the world: the story of lean production. Massachussets: Massachussets Institute of Technology.

Womack, J. i Jones, D. (1996). Beyond Toyota: How to root out waste and pursue perfection. Harvard Business Review.

Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Newbury Park CA, Sage

Zott, C. i Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216–226.

Zacarías Ortiz, E. (2000). Así se investiga. Pasos para hacer una Investigación. Clásicos Roxsil.

Zott, C., et al., (2010). The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. Working Paper 862, June 2010, Navarra: IESE Business School – University of Navarra.

ANNEXES

ANNEX I: DISSENY I FASES DE LES ENTREVISTES

Fase inicial d'explicació i creació d'un clima de confiança

- ✓ Benvinguda, agraïments i presentació formal
- ✓ Presentació del perquè de l'entrevista emmarcada en la realització d'una tesi doctoral
- ✓ Justificació sobre el motiu pel qual cada entrevistat ha sigut seleccionat com part de la mostra
- ✓ Presentació dels objectius de l'entrevista
- ✓ Insistir en l'anonimat de l'entrevista i en la confidencialitat de tota la informació que es discutirà
- ✓ Establir les regles de l'entrevista (espai físic, duració, etc)

Fase de presentació del tema d'investigació i d'ajust

- ✓ Presentació del tema d'investigació
- ✓ Adaptació de l'entrevista a les particularitats de cada entrevistat (idioma, estil, etc.)
- ✓ Mostrar flexibilitat i capacitat de reacció davant de situacions imprevistes

Fase de presentació del tema d'investigació i d'ajust

- ✓ Realitzar de les preguntes planificades a la guia de l'entrevista
- ✓ Realitzar observacions directes empatitzant amb els entrevistats
- ✓ Plantejar contradiccions
- ✓ Clarificar conceptes i revisar preguntes si és necessari

Fase de conclusió i post entrevista

- ✓ Revisió de les notes preses durant les entrevistes
- ✓ Anotar els elements importants però no verbalitzats durant les entrevistes
- ✓ Transcripció de les entrevistes
- ✓ Establiment, si s'escau, d'una segona entrevista per clarificar/aprofundir en certs aspectes
- ✓ Presentació i revisió de la transcripció de cada entrevista als entrevistats
- ✓ Validació per part dels entrevistats i conformitat en quant a la informació presentada

ANNEX II: OBJECTIUS I ESTRUCTURA DE LES ENTREVISTES

Objectius de la investigació:

- ✓ Validar que l'estudi dels Models de Negoci es pot realitzar mitjançant metodologies concretes
- ✓ Validar que les startups tenen unes característiques diferents a les grans empreses
- ✓ Validar que no existeix una metodologia específica, optimitzada, senzilla i útil per al disseny i innovació de Models de Negoci en startups
- ✓ Validar que existeixen oportunitats de millora en aquest aspecte
- ✓ Valorar el potencial interès al voltant d'una metodologia de tals característiques

Drivers/indicadors a seguir durant les entrevistes

- ✓ Presentació de trets distintius d'una startup
- ✓ Comentaris específics al respecte de:
 - Proposta de valor de la startup
 - Models de costos i/o ingressos de la startup
 - Relacions amb els Clients/Proveïdors/Socis
 - Matriu de riscos/viabilitat/sostenibilitat de la startup
- ✓ Referències a conceptes relacionats amb l'estratègia a curt/mig/llarg termini
- ✓ Referències a metodologies existents o autors que hagin presentat metodologies
- ✓ Comentaris sobre marcs conceptuals de Models de Negoci o tendències a seguir
- ✓ Referència als problemes als que la startup ha hagut de fer front
- ✓ Referència a les diverses fases de vida de la startup (disseny, llançament, break even, etc.)

Resultats esperats:

- ✓ Conjunt de característiques particulars i trets distintius de les startups en comparació amb les grans empreses
- ✓ Confirmació sobre la importància del disseny, estudi i innovació en els Models de Negoci com a eina per a perseguir l'èxit empresarial en una startup
- ✓ Confirmació de la necessitat d'una nova metodologia que sigui específica i optimitzada per a startups

ANNEX III: PREGUNTES DE LES ENTREVISTES

Preguntes d'antecedents

- ✓ Podries explicar-me de forma genèrica una mica la teva trajectòria professional?
- ✓ A grans trets, quina és la teva experiència en el món de les startups?
- ✓ Si haguessis de classificar la teva/vostre startup entre una startup d'èxit o una de fracàs, com la classificaries? Per que?
- ✓ Per què creus que les startups estan cada cop més sent objecte d'estudi dins del món acadèmic?

Preguntes introductòries al contingut

- ✓ Podries explicar-me que és per a tu un Model de Negoci?
- ✓ En quina mesura es dóna importància al Model de Negoci a la teva startup?
- ✓ Per què creus que els Models de Negoci són d'interès general dins de l'àmbit de la gestió empresarial?
- ✓ Podries explicar-me com analitzeu, estúdieu o reviseu el Model de Negoci en la vostra startup? Utilitzeu alguna metodologia o eina específica? Per què?
- ✓ Quins creus que són, a grans trets, els punts diferencials d'una startup respecte a les grans empreses?

Preguntes de contingut en profunditat

- ✓ De forma específica, quines són per a tu les 5 característiques principals d'una startup?
- ✓ Si només haguessis de triar un, quin seria per a tu el tret distintiu més important d'una startup respecte una gran empresa?
- ✓ Fins a quin punt creus que és important el Model de Negoci d'una startup en quant a les probabilitats d'èxit de la mateixa?
- ✓ Si haguessis de redefinir el Model de Negoci de la teva/vostra startup, com ho faries?
- ✓ Quina utilitat creus que tenen les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci? Com les milloraries?
- ✓ Quins són els problemes més rellevants als que la teva/vostra startup ha hagut de fer front?
- ✓ Tots aquests problemes, com creus que es podrien haver evitat?

Preguntes complementàries

- ✓ Per què consideres que la metodologia d'Osterwalder ha guanyat tants adeptes?
- ✓ Fins a quin punt et sembla que és positiu que vagin sortint noves i diferents metodologies d'innovació de Models de Negoci?

- ✓ Com creus que es podrien millorar les probabilitats d'èxit d'una startup?
- ✓ Com creus que seria acollida una nova metodologia de disseny i innovació de Models de Negoci que fos específica i optimitzada per a startups?

Preguntes de tancament

- ✓ Basat en la teva experiència, si ara poguessis tornar endarrere i refer els primers passos que vas/vau donar a la startup, què és el que canviaries?

ANNEX IV: TRANSCRIPCIÓ ENTREVISTA CAS 1

Preguntes d'antecedents

Podries explicar-me de forma genèrica una mica la teva trajectòria professional?

La veritat és que la meva trajectòria professional ha sigut bastant variada i completa fins al moment. He tingut la sort de viure en diversos països i treballar en diversos sectors i tipologies d'empreses.

Quan vaig acabar la carrera universitària vaig decidir que era important per al meu desenvolupament professional tenir una experiència internacional. En aquest sentit, vaig entrar a treballar en una consultoria que em va enviar directament a Estats Units. Allà vaig estar varis anys treballant en diversos sectors i per a diverses empreses. Com a consultor, em dedicava a assessorar startups tecnològiques que estaven en fase de llançament i/o de creixement accelerat. En aquesta mateixa etapa, també vaig treballar directament pel govern, agafant una experiència més àmplia sobre el funcionament de l'administració i les grans corporacions.

Posteriorment, vaig tenir la oportunitat de començar a treballar directament a una startup, en aquest cas ja a Europa. Aquí vaig estar diversos anys ocupant posicions cada cop de més responsabilitat i treballant directament amb l'equip directiu de la startup.

Per últim, al finalitzar aquesta etapa, em vaig unir a un nou projecte que s'estava llançant a Barcelona. Es tractava d'una nova startup que tenia un projecte molt interessant. Els CEO's i fundadors de la startup necessitaven al seu costat algú que tingués l'experiència i el coneixement que jo tenia en aquell moment. Vaig entrar directament formant part de l'equip directiu i treballant directament tant amb els fundadors de l'empresa com amb els inversors i altres stakeholders.

A grans trets, quina és la teva experiència en el món de les startups?

Com t'he comentat, crec que a sigut una experiència positiva i diversa. En global, porto ja més de 10 anys treballant amb startups tecnològiques en diverses parts del món.

En l'inici de la meva carrera professional no treballava directament a cap startup, però sí que hi tenia un contacte important al ser consultor i dedicar-me a assessorar i desenvolupar projectes per a aquest tipus d'empreses. Durant anys vaig estar treballant amb startups que necessitaven implantar el seu model de negoci en altres països. Així, la meva experiència internacional els hi servia de gran ajuda i els hi aportava un valor important.

Després vaig passar directament a treballar en startups tecnològiques i actualment ja estic a la meua tercera startup. Sempre he estat directament en contacte amb els fundadors i el comitè de direcció de les startups on he treballat. No obstant, el rol més significatiu és el que ocupo actualment a la startup on treballo, doncs formo part del comitè de direcció i tinc relació directa amb els fundadors i els inversors de l'empresa.

Addicionalment, també sóc membre del "advisory board" d'una altra startup tecnològica de l'entorn de Barcelona. Aquest rol em permet transmetre seguir executant un paper similar al que tenia quan era consultor i també m'ajuda a estar connectat amb l'entorn de les startups en general, fóra del meu sector concret i amb independència de la naturalesa de cada startup.

Si haguessis de classificar la teua/vostre startup entre una startup d'èxit o una de fracàs, com la classificaries? Per que?

Sens dubte, jo la classificaria com una startup de molt èxit.

Segurament podríem trobar diverses maneres de definir què és l'èxit i com es valora. No obstant, basat en la meua pròpia experiència i segons els estàndards del sector, jo et diria que hi ha algunes característiques que sempre han d'estar presents per poder dir que la teua startup ha tingut o està tenint èxit.

En primer lloc, la startup ha de despertar l'interès d'inversors. En aquest sentit, en el nostre cas concret ja hem tancat tres rondes de finançament diferents, dos de les quals han sigut amb inversors internacionals de gran prestigi i trajectòria dins del nostre sector. El fet de aconseguir aixecar aquest interès a la comunitat inversora és una senyal clara de que la startup està en el bon camí o com a mínim que se li veu un potencial clar de negoci. Al haver tancat tres rondes diferents, puc dir-te que l'èxit ja es considera com a consolidat, doncs la primera de les rondes és sempre la més complicada i en tot cas la que marca un abans i després en el futur de la startup. Si la startup no té èxit, molt difícilment accedeix a segones i terceres rondes.

En segon lloc, crec que l'èxit també es pot mesura en funció dels resultats de l'empresa. En aquest sentit el que és important per una startup és aconseguir ingressos el més aviat possible i que aquests siguin creixents. En el nostre cas, vam aconseguir tenir ingressos pràcticament des del primer dia i aquests han crescut de forma exponencial trimestre rere trimestre, fent que el "break even" s'assolís realment ràpid i que l'interès dels inversors fos cada cop més gran.

En tercer lloc, crec que la rendibilitat de l'empresa és també un altre dels indicadors d'èxit. Que una startup hagi aconseguit ser rentable en els primers mesos o anys de vida és sens dubte una molt bona senyal. En el nostre cas, vam veure que la startup era rentable i que tot estava funcionant de forma correcte quan el creixement va començar a poder estar basat en els propis

actius que generava la mateixa startup. És a dir, ha arribat un punt on podem créixer invertint i fent ús dels recursos financers que genera la pròpia startup, sense necessitar noves rondes de finançament. Això és una clara senyal de que l'empresa està sent exitosa en la generació de resultats financers positius i en la reinversió d'aquests recursos.

Per últim, encara que està relacionat amb algun dels punts que ja he comentat, crec que també puc considerar que la startup ha tingut èxit en funció de la valoració de la mateixa. En aquest moment, la nostra startup està valorada en un preu de mercat que permetria donar als inversors la rendibilitat que demanen i obtenir les plusvàlues esperades pels fundadors i membres de l'equip directiu.

Així doncs, com pots veure, crec que són diversos els factors que em permeten valorar com exitosa la trajectòria que ha seguit la startup fins a aquest moment.

Per què creus que les startups estan cada cop més sent objecte d'estudi dins del món acadèmic?

Jo crec que són diversos factors els que fan que cada cop s'estudiïn més les startups.

En primer lloc, crec que la tecnologia hi juga un paper molt important. És a dir, indubtablement, gran part de les noves startups que s'estan llançant són startups de base tecnològica. En aquest sentit, el gran desenvolupament de la tecnologia en les últimes dècades i l'aparició i globalització d'internet ha fet que cada cop hi hagi més empreses d'aquest tipus. Així, el fet que el món s'hagi digitalitzat fa que cada cop la informació sigui més accessible i per tant que hi hagi menys barreres per muntar una startup així com per estudiar-les. És a dir, si cada cop hi ha més startups i és més fàcil que hi vagin apareixent noves, també és normal i lògic que l'interès al seu voltant creixi i cada cop s'estudiïn més.

En segon lloc, crec que el mercat laboral ha canviat amb la gran crisi econòmica global. Especialment en un país com el nostre, la seguretat laboral ja no està garantitzada i està havent-hi un canvi de cultura. Això fa que cada cop hi hagi menys aversió per intentar emprendre i muntar una startup i per tant també hi ha més interès en intentar comprendre els fenòmens al voltant d'aquest tipus d'empreses. Addicionalment, no només és una qüestió de cultura sinó també d'interessos econòmics. Cada cop més s'està veient una tendència dels inversors per canviar la naturalesa i tipologia de les seves inversions, evitant o limitant les inversions en actius físics i apostant per inversions en startups d'èxit. Aquest fer requereix i propicia l'estudi de les startups des dels centres acadèmics.

Per últim, els propis centres d'investigació, universitats, institucions acadèmiques i altres fundacions sense ànim de lucre estan ajudant molt a promocionar les startups i a desenvolupar

acceleradores i programes que permetin als emprenedors llançar una startup d'una forma més senzilla. Per tant, també és lògic en aquest marc que cada cop s'estudiïn més les startups i els seus Models de Negoci dintre del món acadèmic. De fet, la generació de nou coneixement i la creació de bones pràctiques és indispensable per seguir incrementant el dinamisme d'aquest sector.

Preguntes introductòries al contingut

Podries explicar-me que és per a tu un model de negoci?

Un model de negoci és una representació o la definició de com una empresa busca generar ingressos i beneficis. Això inclou les pautes o les estratègies que l'empresa seguirà per atreure i captar clients, generar una oferta de valor suficientment atractiva i coordinar i gestionar els recursos de l'empresa.

Per mi és molt important, quan estem parlant de startups, que el model de negoci reflecteixi clarament com s'obtidran els resultats financers. En aquest sentit, ha de ser suficientment flexible i ha de permetre revisions constants que permetin que la startup tingui clar com s'assoliran els beneficis. Jo visualitzo el model de negoci com un marc de referència que s'ha d'anar desenvolupant i seguint per concretar com l'empresa genera i aporta un valor en una indústria determinada i en un segment concret. No vull ser repetitiu, però aquesta generació de valor passa també per la realització d'un negoci i per la obtenció d'uns rendiments. Com veus, li dono molta importància a la part financera del model de negoci però és que crec que en una startup és especialment important. En contra del que es pugui pensar, les finances són crítiques des del primer dia, doncs moltes de les startups que jo he conegut o amb les que he treballat han tingut problemes financers per no considerar adequadament els fluxes d'ingressos i les estructures de costos des del primer dia.

Així doncs, un model de negoci ha de servir com a guia, com una partitura. És el conjunt d'elements que la startup haurà de tenir en compte i haurà d'anar coordinant i gestionant a mida que va realitzant etapes i evolucionant com a empresa.

En quina mesura es dóna importància al model de negoci a la teva startup?

A la nostra startup li donem molta importància al model de negoci. De fet, som pioners dintre del sector en el que ens movem i hem innovat en el model de negoci en un parell d'ocasions amb èxit, aconseguint un cert reconeixement i prestigi entre les diverses startups que conviuen en la nostra indústria i que competeixen en els mateix mercat que nosaltres.

Que li donem molta importància i que haguem tingut èxit en el seu desenvolupament no vol dir tampoc que sempre l'haguem tingut clar. El primer dia, quan la startup va començar a funcionar, seguïem un model de negoci que no té res a veure amb el que seguim avui en dia. No obstant, precisament perquè és important per a nosaltres, aquesta evolució del model de negoci no ha sigut aleatòria ni abrupta, sinó que ha estat paulatina i completament estudiada. Sempre hi ha factors que no pots dominar i elements en els que pots haver comès algun error, però el fet de donar-li importància al model de negoci i al seu estudi crec que ha fet que haguem tingut més probabilitats d'èxit.

Per què creus que els Models de Negoci són d'interès general dins de l'àmbit de la gestió empresarial?

Crec que l'estudi dels Models de Negoci, tal i com t'he comentat a la pregunta anterior, és un fet necessari per augmentar les probabilitats d'èxit d'una empresa. Dit això, els Models de Negoci marquen d'alguna forma les línies estratègiques o pautes de treball que l'empresa ha de seguir. En aquest sentit, és evident que d'igual forma que s'estudien, per exemple, els models organitzatius o les dinàmiques de presa de decisions, és normal i natural que s'estudiïn els Models de Negoci i que per tant siguin d'interès dins de l'àmbit de la gestió empresarial.

Els Models de Negoci són ja avui en dia una entitat més dins de l'àmbit de coneixement empresarial. De fet, sota el meu punt de vista, els Models de Negoci ajuden a definir les estratègies d'una empresa i el camí que ha de seguir una empresa dins del seu sector i indústria. Així doncs, t'ajuden a marcar uns objectius clars a nivell de resultats i rendibilitat. Per tant, tenen total relació amb qualsevol altre tema que s'estudiï en l'àmbit de la gestió empresarial i per això cada cop més estan generant interès entre els acadèmics i investigadors.

Podries explicar-me com analitzeu, estudeu o reviseu el model de negoci en la vostra startup? Utilitzeu alguna metodologia o eina específica? Per què?

En realitat no utilitzem cap metodologia concreta ni cap model conceptual predefinit. Potser això és el que hauríem de fer i actualment ho fem d'una manera massa manual o poc ortodoxa, però la veritat és que mai ens ha encaixat el fet d'utilitzar les metodologies que estan més de moda.

A nivell particular, per la meva experiència com a consultor i per les etapes on vaig estar treballant pel govern, conec amb detall les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci més esteses, però no crec que aquesta sigui la tònica existent entre tots els emprenedors i els membres dels equips directius de les startups. És a dir, en general, crec que totes aquestes metodologies són poc conegudes entre els CEO's i emprenedors. Habitualment, els consultors

són el perfil professional que més utilitza aquestes metodologies i que per tant més propaga el seu ús. D'aquesta forma, és més habitual que grans corporacions utilitzin marcs conceptuals com el del Business Model Canvas per representar i innovar en el seu model de negoci, però això és molt més complicat per al cas concret de les startups.

En el fons, i parlo del cas concret la nostra startup, imagino que no hem fet més ús d'aquestes metodologies perquè són massa rígides i no permeten tenir la flexibilitat i agilitat que necessita una startup, sobretot en les seves fases inicials. Quan estàs llançant la teva empresa, necessites revisar i re-dissenyar el model de negoci en diverses ocasions. Sovint, fins hi tot hi ha moments en els que la re-redefinició sembla constant. En aquest sentit, metodologies que són per definició tancades i molt estructurades, no et permeten tenir aquesta flexibilitat necessària. A més, no consideren els problemes més habituals als que ha de fer front una startup.

Nosaltres, quan hem hagut de redefinir el nostre model de negoci hem seguit un procediment molt similar al que per exemple proposa Osterwalder amb la seva metodologia. No obstant, el que sí que hem tingut és una gran flexibilitat a l'hora d'incorporar o eliminar blocs o elements del model de negoci, en funció dels problemes que ens anàvem trobant o que prevèiem que podien sorgir. En definitiva, el que sempre hem intentat és considerar els potencials riscos i/o problemes que podien aparèixer, per després definir o canviar el model de negoci en funció de tots aquests factors.

Un altre punt en contra de metodologies com el Canvas és que t'obliguen a omplir totes les caselles o blocs del seu marc conceptual per a poder tenir una visió general del model de negoci. Això està bé i entenc que pot ser crític per a una organització que ja estigui molt formada i en completa operació. No obstant, en el cas concret de les startups, considero que no sempre és necessari ni hauria de ser obligatori omplir tots els elements del canvas per complert, perquè moltes vegades ni tan sols els coneixes ni pots fer res per definir-los. Això fa que aquestes eines siguin més aviat acadèmiques i pedagògiques que no pas pràctiques, perdent, en el meu parer, molta aplicabilitat.

Quins creus que són, a grans trets, els punts diferencials d'una startup respecte les grans empreses?

Són moltes les diferències existents entre una gran empresa i una startup. A grans trets, jo en destacaria els següents:

En primer lloc, el creixement. Una startup ha d'estar i ha de buscar de forma constant el creixement accelerat. Sense creixement, és molt difícil captar noves inversions ni fer que els teus ingressos i beneficis siguin creixents. Està clar que pot haver-hi diversos tipus de startups.

No obstant, de forma general, pràcticament qualsevol startup ha de perseguir el creixement, mentre que això no sempre és així amb les grans empreses. Les grans corporacions es poden trobar en diferents estats de maduració, fent que molt sovint es prioritzin altres estratègies com per exemple la reducció de costos, la optimització de processos, la diversificació, etc.

En segon lloc, l'objectiu final. Un segon tret diferencial d'una startup respecte una gran empresa sol ser el seu objectiu final. De nou, he de reconèixer que hi haurà startups que tindran altres tipus d'objectius o propòsits, però la gran majoria té clar que ha estat creada amb el focus posat en una estratègia de sortida, que permetrà als inversors recuperar els diners invertits amb la rendibilitat esperada més unes plusvàlues pels fundadors i/o equip directiu de la startup. És a dir, habitualment hi ha tres tipus de situacions diferents per considerar que una startup ha assolit la seva estratègia de sortida: O bé ha aconseguit ser venuda i per tant adquirida a un preu proper a la seva valoració, o bé ha aconseguit fusionar-se amb una altre startup o empresa o bé ha aconseguit sortir a borsa. Aquestes solen ser les tres estratègies de sortida que persegueixen la gran majoria d'inversors quan decideixen invertir en una startup i això crec que és un tret característic que les diferencia de les grans empreses.

En tercer lloc, la velocitat. Aquest és una diferència important que crec que també diferencia clarament les startups de les grans empreses. Les startups han d'executar tots els seus processos i prendre les decisions amb una velocitat molt superior a la de les grans empreses. Pel simple fet de la limitació de recursos que sempre existeix, una startup no es pot permetre no ser veloç en l'execució de les seves estratègies ni en la presa de decisions. Jo crec que aquest és un tret diferencial important, tot i que hi ha grans empreses que cada cop més apliquen metodologies Lean i que estan prioritant la velocitat per davant d'altres estratègies.

En quart lloc, la falta d'estructura crec que és un altre element característic de les startups. Molt sovint, quan una startup és creada, tota la seva estructura de personal es limita al fundador o fundadors i potser a alguns primers empleats. Això no és així en grans empreses, que disposen de molt personal i sovint de recursos per contractar noves persones i ampliar plantilles. Aquesta falta d'estructura és la que fa precisament que l'equip sigui molt important en una startup, tenint una rellevància clara en quant a les probabilitats d'èxit de la mateixa. Totes aquelles capacitats o habilitats que siguin necessàries per fer funcionar la startup, han d'estar presents en les persones que duren a terme les primeres etapes de l'empresa.

Per últim, crec que també és un tret distintiu que les startups solen ser molt més curt-placistes. És a dir, l'horitzó temporal sobre el que una gran empresa estudia els seus plans de negoci pot ser de varis anys. Per contra, les startups solen fer plans de negoci a pocs mesos vista. En aquest sentit, són empreses molt més focalitzades en el curt termini i en l'obtenció de resultats

immediats, mentre que les grans empreses es poden permetre pensar i executar estratègies més a llarg termini encara que això comporti una penalització en els resultats a curt termini.

Preguntes de contingut en profunditat

De forma específica, quines són per a tu les 5 característiques principals d'una startup?

D'alguna forma, part dels trets característics de les startups respecte les grans empreses són també algunes de les seves característiques principals. No obstant, de forma específica, podria destacar les següents 5 característiques.

Una primera característica és que les startups són organitzacions o empreses molt àgils. Les decisions es prenen amb velocitat i les persones integrants de l'empresa estan preparades per pivotar i fluctuar amb assiduitat. L'agilitat està present en tots els processos de l'empresa doncs és l'única forma que aquestes tenen per sobreviure. Segurament, el fet de no poder malbaratar els recursos existents fa que pràcticament això sigui una necessitat més que una característica, però sí que és cert que és una característica que jo sempre he vist a totes les startups a les que he treballat o a les que he assessorat com a consultor. Si en alguna startup no he trobat aquesta característica, des del primer moment han saltat les alarmes i s'ha posat de manifest que no era positiu pel futur de l'empresa.

En segon lloc, les startups estan lligades a la tecnologia. Hi ha diverses definicions al voltant del concepte startup i pràcticament totes són diferents. No obstant, totes coincideixen en incorporar el terme tecnologia dins de la pròpia definició. Així doncs, crec que aquest és un tret específicament característic de les startups.

En tercer lloc, et diria que una altra característica és que la detecció, captació i retenció de talent és especialment important. Això no vol dir que aquest no sigui un factor també important en grans empreses, però en startups considero que és especialment crític i és una de les característiques que les defineix. En general, basat en la meva experiència, et diria que les persones que he conegut treballant en l'entorn de startups han sigut sempre persones molt talentoses, que a més han fet sempre referència a la captació de talent com a un dels elements clau per a fer funcionar una startup.

En quart lloc, la cultura de treball és també una característica distintiva. Per cultura de treball em refereixo sobretot a la tolerància a la incertesa i al no tenir por al canvi constant. Tal i com hem comentat amb anterioritat, una startup és una empresa àgil i molt viva que forçosament estarà sotmesa a molts canvis, sobretot durant els primers mesos i anys de vida. En aquest sentit, és una característica rellevant el fet que els treballadors i totes les persones implicades en el

desenvolupament de la startup tinguin tolerància al fracàs i suficient flexibilitat per conviure amb els canvis.

Per últim, crec que la orientació comercial (a ventes) és també una característica diferencial de les startups. Aquesta és una de les habilitats o competències que més es sol·licita també per a professionals que treballin en grans empreses. No obstant, en el cas de les startups, aquesta ha de ser una característica inherent i per això la considero com a diferencial. La generació de ingressos és una de les necessitats primordials de les startups en les seves fases inicials. En aquest sentit, més enllà d'haver definit correctament el model de negoci, de tenir una proposta de valor sòlida i de saber exactament quines són les necessitats dels clients objectiu, és necessari saber vendre i fer arribar la proposta de valor adequadament als mencionats clients. Per això, la orientació comercial és bàsica i indispensable.

Si només haguessis de triar un, quin seria per a tu el tret distintiu més important d'una startup respecte una gran empresa?

Per mi l'element diferencial més important d'una startup respecte una gran empresa és el seu objectiu últim, que pràcticament sempre és el d'assolir una estratègia de sortida (vendre la startup, ser absorbida per una altra empresa o sortir a borsa).

Les grans empreses també tenen objectius i propòsits, però sovint no tenen la transcendència que té per a una startup tenir l'objectiu clar des del primer moment. Aquest objectiu marca i condiona tota l'estratègia i la forma d'operar de la startup. És cert, tal i com també he comentat amb anterioritat, que pot haver-hi startups amb altres objectius o propòsits. No obstant, tenir la esperança última de que la startup aconseguirà la sortida esperada i que els inversors recuperaran la seva inversió amb la rendibilitat desitjada i que els fundadors tindran les seves plusvàlues, sol ser comú a totes les startups que jo he conegut.

Fins a quin punt creus que és important el model de negoci d'una startup en quant a les probabilitats d'èxit de la mateixa?

L'estudi, definició i coneixement del model de negoci implica un anàlisi en profunditat de diversos elements i estructures de la startup, així com un procés de presa de decisions i de definició d'objectius que indubtablement fan que les probabilitats d'èxit siguin majors, sempre i quan s'hagin realitzat de forma correcte.

Està clar que un bon model de negoci no és l'únic "ingredient" que s'ha de tenir per intentar assegurar que les probabilitats d'èxit d'una startup són majors, però sí crec que juga un paper important. El fet d'haver de pensar en molts elements de la teva startup fa que t'hagis de plantejar diverses alternatives i possibilitats, de forma que es poden intentar anticipar els

possibles problemes que podrien sorgir. D'aquesta forma, la probabilitat d'ocurrència d'aquests problemes serà menor i, en tot cas, les opcions de superar-los amb èxit seran més grans.

Abans he definit els Models de Negoci com una representació o la definició de com una empresa busca generar ingressos i beneficis, incloent les pautes o les estratègies que l'empresa seguirà per atreure i captar clients, generar una oferta de valor suficientment atractiva i coordinar i gestionar els recursos de l'empresa. D'aquesta forma, considero que també és important el seu estudi perquè et permeten conèixer molt millor el mercat i estudiar amb major detall els potencials clients i competidors. No obstant, no és suficient amb realitzar aquest estudi una única vegada. En la meua opinió, un cop definit el model de negoci, és necessari revisar-lo de forma periòdica, fent així que veritablement es puguin augmentar les probabilitats de tenir èxit al estar considerant les particularitats de cada moment.

Si haguessis de redefinir el model de negoci de la teva/vostra startup, com ho faries?

En primer lloc, m'imagino que tornariem a començar per temes bàsics però a l'hora imprescindibles com la missió, visió i valors. Al haver de redefinir el model de negoci, el que primer faria és assegurar que tenim clar aquests tres aspectes importants. Sense tenir clara la visió de l'empresa, no és possible passar a definir altres blocs importants del model de negoci.

El procés de revisió el realitzaria de forma interna, procedint a dur a terme diverses iteracions i comprovant posteriorment la validesa del nou model amb els Models de Negoci dels competidors. Aquesta part de comparativa és important per calibrar si els pivotatges i variacions que s'estan duent a terme estan alineats amb el que estan fent la resta de "players" del mercat. Lògicament, no seguir un mateix model de negoci que els competidors no té perquè significar que s'estigui cometent un error. No obstant, sovint es pot caure en l'error de donar masses voltes a un tema que d'altra banda podria ser ràpidament resolt amb un simple estudi de la competència. Moltes startups no són les primeres en llançar al mercat un tipus de producte o oferir un determinat servei, sinó que son simplement seguidores de models ja existents i en funcionament on l'únic important és ser capaç d'aportar un valor diferencial i que aquest sigui reconegut per un conjunt de clients.

Un altre punt important que tindria en compte a l'hora de redefinir el model de negoci seria l'establiment d'objectius futurs. Sense tenir clar a on es vol arribar, és molt difícil saber quin és el camí correcte. Per aquest motiu, una definició acurada dels objectius a curt, mig i llarg termini és per a mi imprescindible en un procés de re-definició del model de negoci.

Per últim, com a part del procés, el que sí realitzaria serien contínues revisions del model de negoci. És a dir, un cop canviat, fixaria revisions periòdiques per assegurar que tot està

funcionant segons s'havia previst i que no és necessari dur a terme una nova re-definició. Aquest fet de procedir a revisions periòdiques és quelcom que tampoc marca la metodologia d'Osterwalder. Per aquest motiu, tal i com ha he dit amb anterioritat, no és una metodologia que jo consideri vàlida per a dur a terme un procés com el que estem parlant.

Quina utilitat creus que tenen les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci? Com les milloraries?

Com a metodologies per a utilitzar-les en una fase inicial crec que són útils. És a dir, per startups que es troben en plena fase de llançament, crec que aquest tipus de metodologies poden ajudar a definir les bases del model de negoci, el que es vol fer i com i quines són les grans línies estratègiques. A més, són eines que permeten comunicar el Model de Negoci, poder explicar el funcionament de l'empresa d'una forma molt senzilla. Serveixen per comparar fins hi tot la teva empresa amb la competència, fent un anàlisi ràpid dels dos Models de Negoci i veient les diferències més rellevants.

No obstant, no crec que siguin vàlides de forma genèrica per a qualsevol startup. Una mancança important que jo crec que tenen (parlo només de la metodologia d'Osterwalder i de les variacions més recents que s'han fet de la mateixa) és que encara que sembli que han de donar una visió holística del model de negoci de l'empresa, això no és així.

En primer lloc, no permeten reflectir i adaptar-se a la velocitat amb la que una startup evoluciona, pivota i canvia de model de negoci. En aquest sentit, crec que no són metodologies prou àgils ja que la rigidesa dels seus blocs fa que moltes vegades no puguis considerar ni analitzar els factors que causen els problemes als que habitualment les startups han de fer front. Per solucionar-ho potser canviaria alguns dels blocs de forma que tinguessin un focus menys estratègic i potser més centrat en els problemes reals que tenen les startups.

En segon lloc, no permeten tenir en compte els competidors ni com aquests evolucionen en relació al mercat. No hi ha un bloc específic per l'anàlisi ni de la competència ni del mercat ni de la indústria en general. Per tant, en aquest sentit són massa introspectives i obliden que les startups han de competir amb altres startups i amb grans empreses i que per tant el seu model de negoci no funciona de forma aïllada. De fet, al no contemplar un anàlisi de la indústria, les metodologies actuals no permeten considerar les diverses oportunitats que una startup pot tenir. Per solucionar-ho també procediria d'una forma similar a la que he mencionat anteriorment. Intentaria incorporar algun bloc que permetés considerar la competència i l'anàlisi del mercat extern.

Per últim, dir-te que son bones eines pedagògiques i en algunes ocasions es poden utilitzar per a realitzar auditories o per reforçar la visió d'una startup. No obstant, no obliguen ni aconsellen fer revisions constants ni periòdiques del model de negoci i per tant no permeten visualitzar aquelles parts que són més crítiques i que necessiten d'una revisió més constant. Realment, això tindria una solució tant senzilla com el simple fet que cada metodologia recomanés una revisió del model de negoci de forma periòdica.

Quins són els problemes més rellevants als que la teva/vostra startup ha hagut de fer front?

La veritat és que la nostra startup ha fet front a molts i diversos problemes. Això no vol dir que les coses no hagin anat bé. De fet, tal i com t'he comentat, a dia d'avui la startup és una empresa d'èxit i una referència dins del seu sector i indústria. No obstant, totes les startups han d'anar fent front a diversos problemes a mida que van superant etapes. Molt difícilment trobaràs una startup que no hagi tingut mai cap problema.

Dit això, el primer gran problema que vam haver de superar va ser el fet d'aconseguir finançament. Quan l'empresa va començar a créixer, vam haver de fer front a unes importants necessitats financeres per cobrir els costos de l'expansió. El que semblava que havia de ser un procés relativament fàcil, va resultar ser molt més complicat del que esperàvem. A pesar de tenir uns bons resultats econòmics i mostrar que l'empresa estava en el bon camí, els inversors necessitaven que els hi justificuéssim molt més detalladament com procediríem a la captació i retenció de clients. Aquest fet va fer que els primers contactes que vam fer amb inversors no fossin fructífers. De fet, va arribar un punt on pràcticament vam estar al límit, ja que si no haguéssim aconseguit finalment el finançament, només teníem recursos per fer front a dos mesos més de costos. Ara, vist amb perspectiva, el problema sembla encara més greu que el que ens va semblar en el seu moment. Segurament degut a la fe que teníem en el funcionament de la startup, vam menysvalorar la gravetat del fet d'estar pendents d'aconseguir la nostra primera ronda de finançament.

Un segon problema amb el que vam lidiar va ser la escalabilitat. Totes les startups necessiten trobar la forma i verificar que la seva idea és escalable. Sense escalabilitat, el ritme de creixement de clients no serà exponencial i per tant no s'assoliran els resultats financers necessaris i no es podrà captar l'atenció dels inversors. A més, un cop trobada la fórmula que asseguri que el negoci és escalable, és necessari saber gestionar-la per poder créixer adequadament.

En tercer lloc, ens vam trobar amb el problema de la captació de talent. Tal i com t'he comentat amb anterioritat, el talent és una de les característiques de les startups i és un dels seus elements

indispensables. Aquest és un problema que seguim tenint actualment i que ens està costant molt de resoldre. No només és difícil trobar les persones adequades pels diferents rols que tenim a la startup, sinó que després també és molt difícil mantenir aquest talent retingut a l'empresa. Entre les diferents startups, sobretot si estan en una indústria i mercat dinàmic (que sol ser el cas) hi ha molta competència i la fuga de talent sol ser habitual. Per aquest motiu, les polítiques de retenció són tant importants com les polítiques de captació.

També ens hem trobat amb el problema de no conèixer suficientment el mercat en el que competim i amb el fet d'haver de competir amb grans empreses que solen tenir més recursos que les startups. Aquest problema és especialment crític a les etapes inicials, sobretot quan la startup encara no ha accedit a cap ronda de finançament i per tant les accions que pot dur a terme són molt limitades. En aquesta tessitura, és molt difícil sobreviure als atacs d'una gran empresa si aquests són directament dirigits a la teva startup i al producte que estàs intentant llançar. És per això que és molt important conèixer prèviament el mercat i la competència i intentar dur a terme una estratègia de penetració que estigui suficientment pensada i serveixi per no caure en l'error de la competència feroç i directe.

Una altra dificultat que habitualment s'ha de fer front en una startup és el desordre i la falta de processos. En els nostres primers mesos, vam haver de conviure amb aquest problema durant un temps. Als inicis no hi havia cap procés establert i moltes de les accions que dúiem a terme semblaven tenir un cert desordre.

Per últim, també hem tingut un problema d'inexperiència de l'equip directiu. Aquest problema sol ser bastant comú en startups que son llançades per emprenedors joves que estan duent a terme la seva primera empresa. L'experiència només es guanya amb els anys i en aquest sentit no hi ha gaires més solucions. No obstant, sí que és possible buscar assessorament i envoltar-te d'experts i professionals que ja tinguin experiència en el llançament i gestió de startups. Per això és molt important detectar aquestes mancances amb suficient antelació i plantejar, per exemple, la creació d'un comitè assessor o incloure perfils més sèniors en l'equip directiu un cop la startup comença a funcionar.

Tots aquests problemes, com creus que es podrien haver evitat?

Està clar que el primer pas per haver intentat evitar tots aquests problemes hagués sigut conèixer per avançat que podien aparèixer. Sense el coneixement sobre les dificultats que et pots trobar, és difícil intentar pensar en plans o solucions per evitar-los. Per aquest motiu, crec que un estudi amb més profunditat del model de negoci que permetés contemplar els problemes als que una startup ha de fer front, seria una bona solució o com a mínim una considerable millora al respecte de com nosaltres ho vam fer.

Malauradament, crec que estudiar el model de negoci per contemplar i així minimitzar la probabilitat d'ocurrència dels problemes, no és una tasca fàcil. La metodologia actual que més s'utilitza per al disseny de Models de Negoci (Canvas d'Osterwalder), no permet contemplar molts dels problemes que jo t'he mencionat amb anterioritat. Per exemple, no hi ha forma de fer referència a la importància de la captació de talent ni manera d'estudiar la competència o el mercat en general per determinar les dificultats que poden aparèixer.

De la mateixa forma, els diferents Canvas actuals tampoc et permeten tenir en compte altres aspectes importants per al correcte desenvolupament d'una startup com poden ser les sinèrgies que poden existir pel simple fet de localitzar la startup en una població o en una altra. Això pot semblar un fet sense importància però recentment he conegut de primera mà alguns exemples de startups que han tingut molt èxit, entre d'altres coses, per la correcta elecció del seu emplaçament. Sovint, aquest és un punt que no s'estudia amb suficient profunditat i que fa que es perdin importants oportunitats. Dels exemples que et comento que m'he trobat, està una startup que s'ha llançat a Alacant (una zona que inicialment no sembla que hagi de ser propícia per al desenvolupament d'aquest tipus d'empreses), que ha sigut capaç de captar una important ronda de finançament i això ha fet que hagi pogut créixer molt. Aquest finançament l'han aconseguit, principalment, pel fet d'estar allà molt pròxims al inversor que ha posat els diners. Això, que sembla senzill d'entendre, no ho pots considerar amb les metodologies actuals de disseny de Models de Negoci i crec que seria positiu poder-ho fer.

Per últim, crec que part dels problemes es podrien haver evitat si haguéssim fet una revisió constant del model de negoci. Per constant em refereixo a periòdica i de forma ordenada. Actualment això és una bona pràctica que ja hem instaurat a la startup, però inicialment cap de les metodologies ens obligava a fer-ho.

Preguntes complementàries

Per què consideres que la metodologia d'Osterwalder (Business Model Canvas) ha guanyat tants adeptes últimament?

Principalment, perquè moltes i molt prestigioses escoles de negoci l'han acceptat com la metodologia vàlida per al disseny i innovació de Models de Negoci.

Pel simple fet de ser pràcticament la única metodologia que s'ensenya en les principals escoles de negoci quan es tracta el tema de la innovació de Models de Negoci, la metodologia ha anat obtenint un prestigi i un reconeixement molt important. Això no vol dir que aquest sigui l'únic fet que ha provocat el seu gran èxit, però crec que ha ajudat molt. Per molt bona que sigui una metodologia, si no aconsegueix el vistiplau, no només de la comunitat d'emprenedors, sinó

també dels investigadors i docents més reconeguts en la matèria, és difícil que tingui una àmplia acollida.

Sens dubte, la metodologia és una eina bastant simplista i senzilla d'entendre. Té les seves limitacions, com he comentat amb anterioritat, però també és una eina que, si no es disposa de cap altra alternativa, doncs compleix molt bé amb la funció d'ajudar-te a pensar i representar el teu model de negoci. Existeix actualment molta informació al voltant de l'eina i hi ha molts exemples de grans i reconegudes empreses que l'han utilitzat. Això ha fet que, d'una forma exponencial, la metodologia hagi anat fent-se un lloc entre els consultors especialitzats en la matèria, de forma que cada cop més és una eina que s'utilitza per directius amb alts nivells de responsabilitat en les empreses.

Adicionalment, la metodologia d'Osterwalder va ser la primera eina que veritablement va sorgir per a poder definir i innovar sobre un model de negoci d'una forma estandarditzada, homogènia i amb una visió global. Això ha fet que la seva recepció i expansió hagi sigut encara més ràpida.

Fins a quin punt et sembla que és positiu que vagin sortint noves i diferents metodologies d'innovació de Models de Negoci?

Sempre és positiu que es generi nou coneixement i coneixement que rebati el coneixement existent. En aquest sentit, no només crec que és positiu sinó necessari. A mida que vagin sorgint noves metodologies, les actuals quedaran qüestionades i s'aniran implementant millores que faran que l'estudi de Models de Negoci sigui cada cop més senzill i optimitzat. Les tendències de pensament més avançades que utilitzen gran part de les startups de Silicon Valley, com el Lean Thinking o el CD, han anat sorgint fruit de la incorporació de nous coneixements i experiències acumulades. Per tant, en el mateix sentit, és positiu que tot això es vegi reflectit també en noves metodologies.

Encara que en gestió empresarial s'utilitzen coneixements i teories que es van desenvolupar fa molts anys i que encara tenen validesa, per al cas concret de les startups crec que és necessari tenir un base de coneixement que es mantingui el més actualitzada possible. Per la simple idiosincràsia d'aquest tipus d'empreses, és necessari que les metodologies es vagin adaptant als nous temps. D'igual forma que a mida que avança la tecnologia, la quantitat de noves possibilitats es multiplica, també és necessari que augmenti el número de metodologies.

Com creus que es podrien millorar les probabilitats d'èxit d'una startup?

Principalment, crec que hi ha un mal endèmic a les startups que fa que es tendeixi a fer i a actuar abans de pensar. Quan era consultor i vaig treballar com a extern en diverses startups,

aquest va ser un dels motius que més es va repetir com a causa general (sense entrar en temes específics) de fracàs.

Per intentar solucionar aquest problema, totes les startups haurien d'elaborar el seu model de negoci de forma detallada abans de llançar-se a l'aventura. El fet de pensar en tots els elements que han de formar part del model de negoci, fa que t'obliguis a analitzar amb detall moltes variables que d'altra forma podrien passar per alt.

Generalment es té la tendència de pensar que qualsevol recurs invertit en excés en una startup és un malbaratament i un error. En aquest sentit, el temps és precisament un dels recursos més importants d'una startup i una variable que s'ha de gestionar molt bé. No obstant, invertir temps en pensar i analitzar no és mai una mala inversió.

Per analitzar i re-analitzar el model de negoci existeixen les metodologies actuals, però cap d'elles t'obliga a fer una revisió periòdica. El simple fet d'estar obligat a re-pensar el model de negoci d'una forma sistemàtica, faria que molts dels problemes que després apareixen inesperadament, es poguessin contemplar amb anterioritat.

No obstant, s'ha d'anar amb compte de no caure en l'anàlisi paràlisi, és a dir, el fet d'haver de re-analitzar el model de negoci no ha d'implicar el fet de paraitzar l'empresa ni impedir la correcta evolució de la mateixa. Dit això, una startup haurà de pivotar en diverses ocasions al llarg de la seva vida. Per aquest motiu, aquestes revisions prenen encara més importància. En el nostre cas concret, el model de negoci inicial que vam pensar i analitzar amb detall, no ens va durar més de dos mesos. Passat aquest temps, la startup va pivotar completament i va començar a oferir uns serveis i uns productes que no tenien gaire a veure amb la idea inicial. Per aquest motiu vam decidir tornar a pensar en el model de negoci de forma completa, però certament podríem haver caigut en l'error de no fer-ho i aleshores hauríem perdut molta informació i temps.

D'igual manera, crec que una altra forma d'intentar augmentar les probabilitats d'èxit d'una startup seria aconseguir una forma de poder reflectir els canvis que la startup va duent a terme d'una forma àgil i ordenada. En certa manera tots aquests canvis queden reflectits en el model de negoci. No obstant, com he dit, actualment el re-anàlisi del model no es pot fer de forma suficientment àgil com per contemplar tots els diferents rumbos que va prenent la startup.

Com creus que seria acollida una nova metodologia de disseny i innovació de Models de Negoci que fos específica i optimitzada per a startups?

Molt possiblement, per a startups que ja estan en funcionament o que han aconseguit tenir èxit, una nova metodologia no seria de tanta ajuda i per tant no crec que fos rebuda amb especial necessitat.

No obstant, per a startups de recent creació o que estan tenint problemes a l'hora de definir un model de negoci exitós, probablement una nova metodologia que estigués específicament dissenyada per a startups i que tingués en compte totes les seves característiques diferencials respecte altres tipus d'empreses, seria molt ben rebuda. En diverses preguntes hem comentat al respecte de les mancances de metodologies com la de Osterwalder, així que clarament considero que sí que hi ha marge de millora.

Això sí, crec que una cosa important que s'hauria de fer és aconseguir una bona promoció de la nova metodologia a través d'acceleradores, incubadores, escoles de negoci i entitats relacionades amb l'emprenedoria i amb el llançament de startups. Si la metodologia no té l'acceptació de la comunitat en general, molt difícilment podria arribar a estendre's i ser d'aplicació generalitzada. Crec que aquest és un dels errors de les metodologies actuals que no són tant famoses i, per altra banda, el gran encert de la metodologia d'Osterwalder.

Preguntes de tancament

Basat en la teva experiència, si ara poguessis tornar endarrere i refer els primers passos que vas/vau donar a la startup, què és el que canviaries?

Segurament intentaria aplicar més i millor aquesta filosofia de pensa lent però actua ràpid. Crec que defineix perfectament el que ha de fer una startup en quant al seu model de negoci i en quant a la velocitat de les seves accions.

Com ja he comentat al llarg de les altres preguntes, donada la importància que té per a mi (i per a la nostra startup) l'estudi del model de negoci, segurament ara encara posaria més atenció al seu estudi i disseny per a poder assegurar això de pensar lent però actuar ràpid.

En aquest sentit, potser ara intentaria tornar a donar-li una oportunitat a les metodologies existents per al disseny i innovació de Models de Negoci, per a que m'ajudessin a posar ordre als diferents elements del model i per poder fer una revisió o anàlisi d'una forma més organitzada. Entenc que aquestes metodologies, ara que cada cop es té més informació i coneixement al respecte de les startups, estaran cada cop més optimitzades i serviran per a poder aplicar millors pràctiques i intentar evitar errors que d'altra forma podrien no ser detectats.

ANNEX V: TRANSCRIPCIÓ ENTREVISTA CAS 2

Preguntes d'antecedents

Podries explicar-me de forma genèrica una mica la teva trajectòria professional?

Vaig començar la meva trajectòria professional en una multinacional espanyola del sector serveis. Aquest treball el vaig trobar després d'acabar la carrera i d'haver estat d'Erasmus al nord d'Europa durant 8 mesos. Aquesta primera experiència internacional va ser la que va fer que l'empresa apostés per un perfil com el meu i per això vaig aconseguir el treball.

Després d'estar tres anys a l'empresa, vaig decidir que aquell no era el camí que volia seguir i que havia arribat el moment de llançar el meu propi projecte. Va ser una decisió molt complicada perquè en una part de la balança tenia un treball segur i relativament ben remunerat, i en l'altre simplement un projecte i una il·lusió però que no tenien cap garantia d'èxit.

En aquest sentit, imagino que el fet de ser suficientment jove i de no tenir cap tipus de càrrega econòmica em va ajudar a fer el pas. A més, molts companys del meu entorn estaven fent el pas d'intentar formalitzar els seus projectes quan jo em vaig decidir a donar el pas, així que la situació va ajudar.

Com a complement a les meves tasques actuals a la startup, també sóc professor associat, la qual cosa em permet estar en contacte amb la universitat i haver-me de mantenir actualitzat en quant a coneixements i tendències d'innovació més recents.

A grans trets, quina és la teva experiència en el món de les startups?

La meva primera i única experiència en el món de les startups és la que estic vivint actualment. Com a soci i fundador de la meva startup, és la primera vegada que he donat el pas de formalitzar un projecte o una idea que tenia i transformar-lo en una realitat empresarial.

Com t'he comentat, va arribar un moment que em vaig plantejar seriosament la possibilitat de llançar el meu propi projecte i deixar la multinacional en la que estava treballant. Vaig pensar que era el moment d'aprendre i arriscar-se, així que un cop que vaig decidir que definitivament faria el pas, vaig buscar a un soci que m'acompanyés en aquesta aventura.

Conjuntament amb ell, vam llançar l'empresa amb la idea que havia desenvolupat. Des d'aleshores i fins al moment, han passat uns dos anys des de que vaig dur a terme la formalització de la startup. En aquest temps, he participat en sessions amb emprenedors, en fires i en tertúlies de la radio. De fet, actualment tinc un rol d'assessor de dos startups de dos ex-companys de la carrera. Ho fem d'una forma informal, però em permet estar en contacte amb

altres startups i altres realitats així com consolidar els coneixements que jo he anat adquirint al llarg d'aquests dos anys.

Si haguessis de classificar la teva/vostre startup entre una startup d'èxit o una de fracàs, com la classificaries? Per que?

Doncs, sincerament, crec que no la puc classificar ni com una startup d'èxit ni com a una de fracàs. Actualment estem en un punt i moment crític que definirà clarament el futur de la startup, però encara no hem arribat a materialitzar les accions que tenim en ment. Per tant, fins que això no passi, no podrem saber si hem tingut èxit o hem fracassat en l'intent.

És cert que ja han passat dos anys des de que vam llançar el projecte. Mirant endarrere i comparant amb altres startups d'èxit, està clar que després de dos anys ja hauríem o podríem haver assolit l'èxit. Això no ha passat, pels motius que ara et comentaré, però tampoc crec que haguem fracassat. És per això que considero que estem en una situació d'entremig.

Mirant els fets consumats el que et puc dir és que la startup no ha aconseguit encara un ritme creixent de captació de clients que sigui sostingut, el que ha fet que la facturació no hagi crescut tampoc als ritmes esperats. Això vol dir que no hem pogut créixer en número de treballadors i que en alguns moments hem tingut problemes per consolidar la tresoreria. En aquest sentit, tot plegat és com si encara l'empresa no hagués acabat de deixar de ser un projecte.

No obstant, sí que facturem i tenim clients, el producte té bona sortida i possiblement aquest any tanquem amb un augment de la facturació de més del 80% respecte l'any anterior, però això encara no és determinant i necessitem ritmes més accelerats.

Tot això és el que em faria pensar que la startup està més a prop del fracàs que no de l'èxit. No obstant, si miro endavant i considero les evolucions que hem dut a terme durant l'últim trimestre, la veritat és que la situació és molt esperançadora i veig grans possibilitats i probabilitats d'acabar tenint èxit.

Certament, a dia d'avui tenim la operativa consolidada, hem aconseguit alguns clients importants de referència i tenim un bon posicionament al mercat. A més, el propi mercat i la indústria estan en creixement i generaran grans oportunitats, cosa que fa que el nostre producte tingui encara més cabuda.

Per tant, i com a conclusió, ni èxit ni fracàs, només el temps dirà si finalment és l'un o l'altre.

Per què creus que les startups estan cada cop més sent objecte d'estudi dins del món acadèmic?

Sens dubte crec que hi ha una component de tendències o moda que fa que cada com més hi hagi més startups. Així, si cada cop hi ha més empreses d'aquest estil, és lògic i necessari que també s'estudiïn més i cada cop resultin més interessants dins del món acadèmic.

Addicionalment, crec que hi ha un important component i importància de la tecnologia. És a dir, cada cop la informació és més accessible i per tant és més fàcil que es puguin realitzar nous estudis a partir de tota la informació que s'està generant. A més, cada cop és més fàcil també que sorgeixin noves startups que abans era pràcticament impensable que existissin. Actualment, qualsevol startup pot tenir internet, pot intentar fer negocis pràcticament amb qualsevol part del món, es poden gestionar pagaments amb facilitat, es poden enviar productes, etc.

Dins de l'entorn en el que em moc, cada cop hi ha més gent jove que no pensa en aconseguir un treball estable que sigui per tota la vida, sinó en llançar un nou projecte i transformar-lo en una realitat. En aquest sentit, això està consolidant-se en un clar canvi de tendència o en una nova realitat social o personal. Valgui la meva situació personal com a exemple, en la que la motivació per llançar una startup era absolutament personal i només buscava un canvi pel fet de tenir inquietuds. Jo ja estava en una molt bona empresa i simplement la cultura que hi havia en aquella gran empresa no encaixava amb la meva generació.

Així doncs, un fenomen d'aquestes característiques, si es comença a generalitzar i va cristal·litzant, és normal que cada cop sigui més estudiat dins del món acadèmic.

Preguntes introductòries al contingut

Podries explicar-me que és per a tu un model de negoci?

Un model de negoci ha de servir per explicar com funciona una empresa. És a dir, per a mi és una abstracció que permet entendre els principis bàsics del funcionament d'una empresa, incloent a què es dedica, com es treballa, quins són els objectius, etc.

El model de negoci ha de servir per a que una empresa pugui explicar tant interna com externament, totes les relacions entre els diferents elements que conformen la operativa de l'empresa. És a dir, ha de servir per a poder definir i analitzar quins són els teus clients, com et relaciones amb ells, quines són les teves capacitats clau, quin és el mercat al que adreçaràs el producte, com és la competència, quina és la proposta de valor, quins ingressos i costos tindràs, etc.

Per posar-te un exemple, el model de negoci no ha de dir només quin és el producte que vens i com el vens, sinó quin és el conjunt d'elements que fan que la teva empresa venent aquest

producte X, tingui una avantatge competitiva respecte les altres empreses que venen el mateix producte X o productes substitutius del mateix.

El model de negoci ha de tenir en compte tots els detalls que conformen una startup. Ha d'incloure la visió, missió i valors i els objectius de l'empresa, tant a curt termini com a llarg termini. Ha de servir per poder prendre decisions estratègiques i per analitzar quins són els problemes que poden ocórrer per intentar pensar en solucions que els minimitzi. En moltes ocasions no serà possible evitar per complert que apareguin els problemes, no obstant, si el model de negoci és sòlid i s'ha pogut analitzar i estudiar amb detall, es podran minimitzar les probabilitats d'ocurrència dels mencionats problemes.

En quina mesura es dóna importància al model de negoci a la teva startup?

Al model de negoci li hem donat sempre una importància relativa. Sabem que és molt important definir-lo i tenir-lo present i per això l'hem pensat des del primer dia. No obstant, no ens obsessionem amb el concepte doncs crec que hi ha altres coses també molt importants.

Per una banda, sempre hem tingut clar que el model de negoci era important perquè ens permet començar a treballar. És a dir, abans de llançar el projecte, el fet d'estudiar el model de negoci que seguiria la nostra startup ens va permetre entendre quina és la operativa que hauríem de seguir. Vam analitzar quin seria el flux de tresoreria, com captaríem i retindríem clients i quines eren les aliances clau que havíem d'establir.

Per altre, considero que una startup ha d'anar pivotant a mida que evoluciona segons les seves etapes de vida. En aquest sentit, si el model de negoci no evoluciona amb la startup, aleshores perd bastant el sentit i la seva importància passa a ser més relativa.

En el nostre cas, hem hagut de pivotar bastant des de la idea inicial, així que el model de negoci l'hem hagut d'anar adaptant en funció de cada moment. És cert que aquest és un exercici que potser no hem fet amb el detall i consideració que es mereixia i per això no li hem trobat tanta utilitat a l'estudi del model de negoci. No obstant, segurament amb les eines adequades, aquesta és una tasca que no hagués sigut tan complicada i que ens hauria aportat molt valor.

Per què creus que els Models de Negoci són d'interès general dins de l'àmbit de la gestió empresarial?

Durant els últims anys és cert que cada cop es parla més dels Models de Negoci. Jo atribueixo aquesta tendència a que mitjançant el model de negoci es pot entendre molt fàcilment el que fa una empresa. És a dir, analitzar el model de negoci és la forma més directa i senzilla de poder entendre la operativa d'una empresa, a què es dedica i com fa negocis.

D'una forma resumida, el model de negoci et permet entendre què fa exactament una empresa, amb independència del mercat o indústria a la que es dediqui. Això és molt important sobretot en l'àmbit acadèmic. Per aquest motiu, considero que el fet que cada cop més les escoles de negoci estiguin incorporant l'estudi dels Models de Negoci en els seus programes no és més que una mostra que són cada cop de més utilitat.

De forma addicional, els Models de Negoci també et permeten comparar empreses entre elles i això és especialment interessant en l'àmbit de gestió empresarial, doncs això permet extreure posteriorment mètriques o bones pràctiques que ajudin a poder entendre i repetir els comportaments d'èxit. Addicionalment, el món de la gestió empresarial canvia cada cop més amb més rapidesa. Per tant, tenir una eina com els Models de Negoci, que dóna agilitat i permet entendre ràpidament el funcionament d'una empresa, és de vital importància.

Podries explicar-me com analitzeu, estúdieu o reviseu el model de negoci en la vostra startup? Utilitzeu alguna metodologia o eina específica? Per què?

Com t'he comentat amb anterioritat, donat que la nostra startup ha estat pivotant gairebé contínuament des de la seva creació, no tenim una forma estructurada ni estandarditzada d'estudiar el model de negoci.

En un inici vam utilitzar la famosa metodologia d'Osterwalder: el Canvas i després també vam provar una altra de recent creació que crec que es diu Lean Canvas (provinent de les teories del Lean Management). No obstant, aquestes metodologies ens van ser útils només en els moments inicials, ja que després no han sigut lo suficientment flexibles per capturar la naturalesa dels pivots que ha anat seguint la nostra startup. A més, no tenen cap bloc per considerar els problemes que una startup pot tenir i així intentar disminuir la probabilitat d'ocurrència.

Al veure que el propi Osterwalder va treure una metodologia complementària al seu canvas inicial, també la vam provar. Crec que es diu Value Proposition Canvas, i no és més que una evolució del canvas inicial però focalitzant-se molt més en els clients i en el problema que els hi resols amb la teva solució. En aquest cas, les mancances que vam trobar a la metodologia original també les trobem a la metodologia ampliada. No fan distinció entre el producte i la proposta de valor i no són útils per establir el full de ruta que ha de seguir la startup.

Així doncs, et diria que el nostre model de negoci l'hem analitzat o estudiat sempre a un nivell descriptiu i pensant molt més en la seva importància externa que no pas interna. És a dir, sempre hem tingut clar el nostre model de negoci, però potser no sempre l'hem tingut representat en un únic full de paper. Això és el que es ha aportat la metodologia d'Osterwalder. El poder tenir el

nostre model de negoci en un foli de forma que qualsevol *stakeholder* pot ràpidament entendre a què es dedica la nostra startup.

Com et comentava, això és exclusivament a nivell extern. És a dir, a nivell intern, la metodologia del Canvas no ens ha donat mai la profunditat d'anàlisi que necessitàvem. Per aquest motiu, hem optat sempre per fer els nostre anàlisi d'una forma més profunda i adaptada. Hi havia elements del nostre model de negoci que eren molt importants per nosaltres i que el Canvas no contempla, així que els estudiàvem per separat. Per exemple, la competència és molt important en el nostre sector, així que no hi ha forma de pensar en el model de negoci sense considerar el mercat i la competència.

En quant a la revisió del model de negoci, et diria que nosaltres no el revisem com a tal. Creiem que és més important tenir capacitat per anticipar els possibles problemes que poden aparèixer que no pas dedicar recursos a estar re-analitzant de forma constant el model de negoci.

Quins creus que són, a grans trets, els punts diferencials d'una startup respecte les grans empreses?

En primer lloc, crec que les startups en general tenen una agilitat molt major a la de les grans empreses. Donat a les necessitats que en molts casos sorgeixen, les startups han de pivotar amb rapidesa i canviar de model de negoci d'un dia per l'altre. Aquesta situació no sol ser comuna en una gran empresa, on les decisions solen demorar-se setmanes i fins hi tot mesos, abans que no es prenen o són definitives. Aquesta és una característica o tret diferencial de les startups però també una necessitat. Sense aquesta agilitat i dinamisme és molt més difícil que puguin sobreviure en un entorn altament competitiu. Per contra, les grans empreses, poden disposar ja d'ingressos recurrents consolidats que fan que la seva posició financera no sigui de tant alt risc com sol ser la d'una startup.

En segon lloc, les startups han de fer front a limitacions de recursos molt més exigents que les grans empreses. El finançament, l'accés a talent i les possibles sinèrgies són molt més difícils d'aconseguir per a les startups. Això fa que les possibilitats de supervivència d'una startup siguin, habitualment, molt menors a les de les grans empreses i que la competència derivi més sovint en l'extinció de la startup. Pel simple fet de ser organitzacions d'una tamany molt més petit, les startups no disposen de les facilitats a les que pot accedir una gran empresa.

En tercer lloc, la cultura de l'empresa és també un tret diferencial entre startups i grans empreses. A nivell d'implicació i dedicació dels treballadors, en una startup s'aconsegueixen nivells molt més elevats degut a que habitualment part del sou o de la remuneració en general està directament lligat al funcionament de l'empresa. Per altra banda, treballar a una startup

implica acceptar unes dosis d'incertesa més elevades. Així, els treballadors solen ser molt més flexibles i independents i tenir una tolerància al canvi molt més gran.

Per últim, un altre tret diferencial que mencionaria fa també referència a les característiques dels empleats d'una startup o d'una gran empresa. En una startup, els professionals hauran de ser, per norma general, molt més generalistes i menys especialistes. Mentre que en una gran empresa, donat que el nivell de recursos és superior, es poden tenir posicions per realitzar tasques molt concretes i específiques, en una startup això no passarà i és necessari que cada empleat tingui un ventall de recursos molt més ampli.

Preguntes de contingut en profunditat

De forma específica, quines són per a tu les 5 característiques principals d'una startup?

D'alguna forma aquesta pregunta es relaciona amb l'anterior, en el sentit que els trets diferencials de les startups amb les grans empreses solen o poden ser també algunes de les seves característiques principals o distintives.

No obstant, si de forma específica em paro a pensar quines són les característiques pròpies d'una startup, jo en destacaria les següents:

En primer lloc, la incertesa o indefinició del model de negoci. Una startup comença com la formalització d'una idea o un projecte i en les seves etapes inicials conviu amb uns nivells d'incertesa molt elevats. No només no saps si el producte, solució o servei tindrà veritablement una acollida al mercat, sinó que qualsevol altre element del model de negoci és també desconegut a priori. Creus que saps o tens una idea inicial sobre com seran les relacions amb els proveïdors, quins seran els principals canals d'ingressos, quins seran els segments de clients que atacaràs, etc, però en realitat tot és incert o tot pot canviar en funció de l'evolució de les primeres setmanes i mesos.

En segon lloc, destacaria el sentit d'urgència. El temps en una startup és crític a l'hora que un recurs indispensable. En moltes ocasions, sobretot en startups que han començat a funcionar després d'una ronda de finançament, l'objectiu principal és la recuperació de la inversió amb les corresponents plusvàlues per als inversors i fundadors de l'empresa. En aquest sentit, moltes de les decisions que es prenen passen doncs per tenir en compte que s'ha de recuperar aquesta inversió. D'igual manera, per startups que no han tingut una primera ronda de finançament, el fet d'assegurar com abans millor els fluxos de caixa és també un tema crític. Per tant, la urgència per solucionar la tresoreria i per aconseguir fluxos creixents d'ingressos és una característica principal.

En tercer lloc, la falta de recursos. Les startups funcionen en moltes ocasions en una situació precària en quan a limitació de recursos. Sobretot en fases inicials quan el model de negoci no està del tot definit o encara no és estable, les startups han de funcionar amb els recursos que disposen, que solen ser molt escassos.

En quart lloc, el fet de no saber com respondrà el mercat davant d'un nou producte és també una característica de les startups. Empreses que ja tinguin un track record acumulat o més experiència llançant productes, tenen informació per poder valorar o com a mínim intentar pronosticar com es comportarà un nou producte en un mercat determinat. Pel que fa a les startups, això en moltes ocasions no és així, ja que sovint el producte és innovador i no hi ha referències existents al mercat de productes similars. Així doncs, no hi ha mètriques de referència ni indicadors que et puguin ajudar a saber l'acceptació que tindrà el producte. En moltes ocasions s'està intentant introduir algun producte disruptiu i per tant anticipar la resposta que tindrà el mercat és molt complicat.

Per últim, la polivalència dels empleats o treballadors d'una startup també és una característica determinant. Hi ha diverses capacitats o habilitats que s'han de tenir per treballar a una startup. Per exemple, un elevat nivell d'iniciativa, capacitat ràpida de resposta, flexibilitat, autonomia, tolerància al canvi continu i no animadversió al risc. Està clar que no tothom pot treballar en una startup.

Si només haguessis de triar un, quin seria per a tu el tret distintiu més important d'una startup respecte una gran empresa?

Molt probablement em decantaria per la incertesa. Mai saps com respondrà el mercat als teus productes o solucions. Si això estigués resolt, aleshores s'eliminarien gran part de les incerteses i les probabilitats d'èxit serien molt superiors. No obstant, el fet de no saber si els clients acceptaran el teu producte i l'acabaran comprant, fa que hakis de viure amb una incertesa constants que és típica de les startups.

Si arriba un punt en el que ets capaç de calcular el percentatge de conversió (número de clients que definitivament compren), aleshores pots començar a realitzar càlculs i establir mètriques com per exemple el retorn de les activitats de màrqueting, etc. D'aquesta forma, amb tota aquesta informació aleshores també pots començar a fer previsions i anticipar futures accions, de forma que tens una justificació molt més gran i consistent davant de potencials inversors per demostrar la tracció que està generant la teva startup.

La incertesa és un tret distintiu perquè, segons la meva opinió, quan una startup deixa de tenir incertesa, aleshores està molt més a prop de deixar de ser una startup perquè vol dir que ha

trobat el camí adequat per aconseguir ingressos i per tant amb una alta probabilitat serà capaç de créixer, començar a facturar molt més i per tant, eventualment, deixar de ser una startup.

La fórmula adequada que permeti a una startup trobar el producte adequat, per al mercat adequat i a través dels canals adequats no és senzilla de trobar. Per això, mentre la incertesa està present, els emprenedors han d'anar pivotant i canviant el producte fins a donar amb l'equació correcta.

Fins a quin punt creus que és important el model de negoci d'una startup en quant a les probabilitats d'èxit de la mateixa?

Crec que el model de negoci és molt important i és clau a l'hora de minimitzar les probabilitats d'ocurrència dels problemes i per tant, d'alguna forma, d'estar afectant positivament a les probabilitats de la startup de tenir èxit.

No obstant, també penso que és condició necessària però no suficient. És a dir, si no tens model de negoci i no has fet l'exercici d'intentar pensar-lo, aleshores és molt difícil que la startup pugui tenir èxit. Per tant, és un exercici que sens dubte pot condicionar el futur de l'empresa, però en cap cas serveix de garantia. No tots els Models de Negoci òptims arriben a portar cap a l'èxit, però clarament tots els Models de Negoci poc sostenibles sí que acaben fracassant abans d'haver assolit el propòsit.

Com t'he dit, més que pensar en les probabilitats d'èxit, et diria que es poden reduir les probabilitats de fracàs. Mitjançant l'estudi de tots els elements que conformen un model de negoci i com es relacionen entre ells, es pot fer un anàlisi dels potencials problemes que poden sorgir i per tant es poden intentar posar mesures per tal d'evitar que aquests problemes arribin a succeir.

L'estudi del model de negoci permet madurar la idea inicial i estableix, de forma intrínseca, quin ha de ser el full de ruta que ha de seguir la startup. Com més treballat estigui, més proper serà a la realitat i per tant més probabilitats d'èxit es tindran. No obstant, s'ha d'anar amb compte de no caure en l'error d'escriure qualsevol cosa. És a dir, la famosa frase de "el paper ho aguanta tot". El model de negoci ha de ser realista, sense reflectir en els seus elements un extrem optimisme ni tampoc un excés de prudència.

Si haguessis de redefinir el model de negoci de la teva/vostra startup, com ho faries?

La situació ideal seria poder disposar d'un dia a la setmana o un dia cada dos setmanes que ja estigués reservat i planificat per dur a terme la tasca de revisar el model de negoci. Així, aquell dia estaria exclusivament dedicat a tenir en compte les evolucions que hauria seguit l'empresa per veure com ha anat evolucionant el model de negoci.

La realitat és que aquest dia no pot existir o és molt difícil que hi sigui perquè la operativa diària t'obliga a fer-te càrrec de molts problemes. Així doncs, és molt difícil que un dia comenci pensant: "Avui he de redefinir el model de negoci". Això no passa, per tant, totes les revisions del model venen més aviat marcades per la necessitat habitualment d'explicar l'empresa o de presentar-la davant d'uns inversors, etc.

No obstant, el que sí que fem de tant en quant és intentar pensar en els possibles problemes que ens poden sorgir en el futur per intentar adaptar el model de negoci amb les possibles solucions als mencionats problemes. Aquesta és una activitat que realitzem principalment el meu soci i jo mateix, però que en alguna ocasió també hem estès a professors, altres emprenedors amics. És important comptar amb la opinió de persones que estiguin fora de la organització perquè poden aportar idees que des de dins a vegades són molt difícil de veure. De la mateixa forma, a mida que trobem solucions a problemes existents, aleshores també revisem i modifiquem el model de negoci. Per exemple, ara estem en una fase en la que ens està costant molt trobar nous clients. Aleshores, estem provant diferents alternatives com contractar a agents comercials, trucar a empreses, ficar anuncis a google, etc. A mida que anem veient com es comporten tot aquest seguit de solucions, anirem modificant el model de negoci. Això no vol dir que totes aquestes accions no estiguessin ja contemplades en un inici, però és cert que no les pots executar o aplicar totes a la vegada, així que hem anat evolucionant per fases i el model de negoci ha anat al darrera.

També hem procedit d'una altra forma per revisar el model de negoci, però aquesta ha sigut molt més reactiva. Cada cop que expliquem el projecte, sigui quin sigui el foro, descobrim algunes millores o coses que hauríem de canviar. Així doncs, després de rebre feedback ens posem a revisar el model de negoci i canviem aquells elements que no encaixen o que es poden millorar segons les crítiques i opinions que anem rebent. Per exemple, en una ocasió vam presentar l'empresa a un grup d'inversors i tots ells van fer comentaris al respecte dels canals de venda. Vam veure que evidentment si tots els inversors preguntaven pels canals era o bé perquè no ho havíem explicat prou clar, o bé perquè efectivament havíem de procedir a dur a terme alguns canvis en aquest bloc concret del model de negoci.

Quina utilitat creus que tenen les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci? Com les milloraries?

Les actuals metodologies són bones eines de comunicació i et serveixen per explicar el projecte. També són eines pedagògiques i serveixen per entendre què és un model de negoci i com s'ha de començar a pensar en un.

En aquest sentit, són eines que fan que puguis revisar tot el model de negoci d'una forma estandarditzada per a que no oblidis cap dels elements. Per empreses que tenen el model de negoci molt consolidat o bé per altres que necessiten modificar només alguns elements del mateix, crec que són metodologies molt útils que poden estalviar molt de temps.

No obstant, no crec que siguin metodologies adaptades al cas concret de les startups. En primer lloc, són eines tant senzilles i simplificades que no permeten entrar en profunditat en cap dels elements del model de negoci. Permeten tenir una visió general però si es dóna el cas de que necessites tenir una major profunditat en alguns dels elements, aleshores no són bones eines i no tenen massa utilitat.

En segon lloc, al cas concret de la metodologia d'Osterwalder, li falta el poder incorporar quin és l'objectiu final de la startup i quins són els objectius parcials que s'hauran d'anar aconseguint abans d'assolir l'objectiu final. Per objectiu em refereixo també a propòsit o raó de ser. Aquest és un element que no forma part de la metodologia i que jo considero com a indispensable dins del model de negoci d'una empresa.

A l'hora de millorar les metodologies, el que intentaria és, en primer lloc, que incorporessin els blocs que he mencionat que he trobat a faltar. En segon lloc, intentaria que l'enfoc partís més dels problemes als que han de fer front les startups per a poder plantejar possibles solucions que no pas d'uns elements invariables del model de negoci. Això és el que veritablement preocupa a les startups, que són empreses amb molts pocs recursos. Per últim, també faria que fossin metodologies més flexibles. Ara per ara, són unidimensionals i només contemplen l'estat del model de negoci en un moment donat. El que seria ideal és que poguessin contemplar estats no finals. És a dir, si es té l'objectiu concret d'assolir un número X de clients, aleshores el model de negoci pot ser que sigui un concret. Un cop assolits els X clients, l'objectiu pot ser un diferent, que faci que el model de negoci canviï parcialment. Així doncs, el que seria ideal, és que les metodologies permetessin tenir en compte aquests estats.

Quins són els problemes més rellevants als que la teva/vostra startup ha hagut de fer front?

Són varis els problemes que hem tingut i que encara tenim durant els dos anys que portem funcionant amb la startup.

Potser el més rellevant és el fet de ser capaços de trobar, captar i retenir clients. Això és el que ha de permetre tenir ventes i que aquestes siguin creixents, de forma que es pugui consolidar el creixement de l'empresa i així poder justificar i recolzar les necessitats de finançament. Sense creixement, la startup està abocada al fracàs, doncs vol dir que la idea no és escalable i

diffícilment aixecarà l'interès de cap inversor. Per tant, es necessita un negoci que sigui recurrent i que estigui en creixement. Trobar-lo no és una tasca senzilla i és un dels problemes amb els que ens hem trobat.

En segon lloc, un problema que imagino que és recurrent a moltes startup i que nosaltres hem patit pràcticament des del primer dia és el fet de no trobar finançament. Sovint aquesta és una de les causes de fracàs més comunes entre la comunitat d'emprenedors. Pot ser que la idea sigui bona, que el producte estigui tenint una bona acollida, etc, però arriba un punt que sense finançament l'empresa ja no pot créixer, no pot dur a terme noves accions i per tant queda completament estancada. El fet d'aconseguir finançament és molt complex i requereix que la startup estigui en una fase de creixement accelerat a l'hora que ja hagi consolidat la seva operativa.

En tercer lloc, hem tingut recentment problemes per tenir accés al talent i per poder incorporar perfils que encaixessin exactament amb el que estàvem buscant. Donat que els recursos són molt limitats, sovint has de pensar en fórmules alternatives per captar i retenir el talent. Això és el que nosaltres hem fet, posant en joc fins hi tot participacions de l'empresa. No obstant, trobar els perfils adequats ha sigut un problema important, doncs no només es tracta de buscar unes certes aptituds, sinó també una cultura de treball específica.

En quart lloc, et diria que els dos fundadors hem patit el problema d'estar massa obsessionats amb la nostra idea. No et diria que hem arribat a viure en la nostra bombolla particular, però sí que és cert que hi ha hagut moments en els que no hem fet el cas que havíem de fer a certs consells que rebíem de l'exterior. Aquest imagino que també ha de ser un problema relativament freqüent a les startups. Al cap i a la fi, els creadors o pensadors d'una idea sempre corren el risc de quedar atrapats per la pròpia idea i de no veure més enllà. De forma addicional, un cop es supera el fet d'estar massa capficat amb la idea inicial, aleshores existeix el problema de la sensació de frustració. En el nostre cas no hem patit directament aquest problema, però sí que hem hagut de ser plenament conscients de que el podíem tenir, sobretot venint tots dos d'una gran multinacional i havent renunciat a les nostres carreres professionals en el sector privat.

Per últim, també hem tingut algun problema o mancança en quant a la definició de l'estratègia. Potser ha sigut degut a la nostra inexperiència però en ocasions hem vist que el fet de no tenir èxit en algunes de les accions que dúiem a terme era per culpa d'haver seguit una estratègia equivocada. Això ho vam veure clar per exemple amb les decisions que vam prendre per a penetrar en el marcat.

Tots aquests problemes, com creus que es podrien haver evitat?

Bé, sens dubte un millor anàlisi del model de negoci hauria ajudat. Per anàlisi em refereixo no només a haver fet un estudi amb una major profunditat de tots els elements que conformen el model de negoci, sinó també a ser capaços de d'haver dut a terme les revisions pertinents i modificacions constants que reflectissin les evolucions que anava seguint l'empresa.

La situació ideal, sens dubte, hagués sigut la de tenir una bola de cristall que ens hagués ajudat a anticipar els problemes que posteriorment hem anat fent front. Està clar que aquesta bola de cristall no existeix, però un millor estudi del model de negoci segur que hauria ajudat a contemplar d'una manera més amplia els possibles problemes que podien sorgir per així poder anticipar les corresponents solucions o mesures a dur a terme.

L'estudi del model de negoci i la seva comparativa amb altres models també hauria servit per poder anticipar millor quina seria la reacció del mercat en quant a les diferents alternatives dutes a terme. És a dir, davant de les possibilitats o diferents solucions a implementar, es podria anticipar amb més fiabilitat quins podrien ser els possibles resultats.

D'una forma similar, crec que part dels problemes els podríem haver evitat marcant objectius parcials i tenint clar quines eren les fites que s'havien d'assolir en cada pas en funció del moment en el que es trobés la startup. És a dir, amb les metodologies actuals de revisió de Models de Negoci, la foto o representació que obtens és estàtica i representa únicament el moment actual. Per tal d'evitar alguns dels problemes que hem tingut, hagués anat bé tenir un model de negoci dinàmic que anés evolucionant paulatinament a mida que s'assolien certs objectius o es superaven determinats obstacles. D'aquesta forma, una eina que ens hagués permès tenir diferents "capes" del model de negoci hagués sigut de gran utilitat.

Per últim, crec que hauríem d'haver fet molts més pilots del producte. Sóc conscient de que existeixen eines actualment que t'ajuden a plantejar tota la fase de pilots de producte i a testejar la seva acceptació al mercat. No obstant, crec que encara s'ha d'establir un link molt més fort entre aquesta fase de testeig i el propi model de negoci. És a dir, d'alguna forma l'estudi del model de negoci t'hauria d'ajudar a entendre la indústria, el mercat i els segments de clients, de forma que fos més senzill poder detectar les seves necessitats i incidir en com el teu producte o solució proporciona veritablement un benefici als clients.

Preguntes complementàries

Per què consideres que la metodologia d'Osterwalder (Business Model Canvas) ha guanyat tants adeptes últimament?

En primer lloc, crec que és una excel·lent eina de comunicació. És a dir, de cara a l'exterior, ja sigui quan estàs parlant amb potencials inversors, proveïdors o socis, el canvas d'Osterwalder

permet representar en una única fulla el model de negoci de l'empresa. És cert que no és una representació massa exhaustiva del model de negoci i que tan sols permet mostrar algunes característiques dels seus elements principals, però això és suficient per donar una primera impressió sobre què és el que està fent l'empresa i què és el que fa que l'empresa estigui funcionant o pugui funcionar correctament. No obstant, és cert que a nivell intern, si l'objectiu és realitzar una revisió profunda del model de negoci, aleshores l'eina no permet arribar als nivells de detall desitjats.

També penso que el canvas d'Osterwalder és una bona eina acadèmica. No només és bona per introduir-se al món de l'anàlisi dels Models de Negoci, útil en escoles de negocis o en universitats que ensenyen organització i administració d'empreses, sinó que és també molt útil dins de les pròpies empreses per dur a terme formacions entre els empleats i així assegurar el correcte enteniment del model de negoci.

El canvas d'Osterwalder és una bona eina d'anàlisi que et permet tenir en un únic foli la informació més rellevant del teu model de negoci. Això fa que el puguis comparar amb altres Models de Negoci similars o amb els Models de Negoci de la competència. Així doncs, et permet realitzar un anàlisi relativament ràpid i amb certa profunditat de tots els elements que componen el model de negoci, fent que es puguin detectar sinèrgies o possibles incompatibilitats d'una forma relativament senzilla.

També és important mencionar que va ser la primera eina d'aquestes característiques que va aparèixer. Fins que Osterwalder no va presentar el seu canvas, no existia una eina de similars característiques que et permetis analitzar, revisar i innovar en el teu model de negoci. Per tant, pel simple fet de ser la primera, crec que ha tingut una avantatge competitiva que ha fet que el seu protagonisme sigui creixent.

Més enllà de tot això, encara que jo considero que és una eina que no és vàlida per al cas concret de les startups, la realitat és que per a grans empreses és una metodologia que està molt ben trobada i que és de gran utilitat. Per tant, si és bona, senzilla i funciona, és normal que la seva fama sigui cada cop més gran.

Fins a quin punt et sembla que és positiu que vagin sortint noves i diferents metodologies d'innovació de Models de Negoci?

Crec que el nou coneixement és sempre positiu, sobretot si és coneixement que millora o complementa el coneixement existent i que per tant fa que tot allò que ja existeix es millori o es complementi solucionant les mancances que pugui tenir.

Parlant concretament de metodologies, al llarg de l'entrevista he anat comentant les diferents limitacions que jo he anat trobant per exemple a la metodologia d'Osterwalder (que és la única que he fet servir amb més detall). Així doncs, noves eines que poguessin resoldre els problemes que jo he plantejat em semblarien de molta ajuda.

Dit això, també vull ser un pèl crític i cautelós amb el fet de que cada cop hi hagi noves eines i es pugui arribar a un punt de saturació. Actualment, que vivim en el món de la informació, és molt més senzill que puguem arribar a quedar col·lapsats per l'excés d'informació no rellevant. En aquest sentit, si surten noves metodologies que complementen o milloren a les actuals amb un focus clar i definit, aleshores perfecte. No obstant, s'ha d'anar amb compte amb bombardejar als emprenedors amb infinitat de variacions de les metodologies actuals que no aportin veritablement un valor addicional.

Al cap i a la fi, tot té un límit i s'arriba a un punt on ja no té sentit seguir evolucionant o re-analitzant un mateix concepte. No crec que s'hagi arribat encara a aquest punt en quant als Models de Negoci i les metodologies existents per al seu disseny i innovació, però s'ha d'anar suficientment en compte per detectar el moment en el que tot el coneixement útil ja s'hagi generat.

Com creus que es podrien millorar les probabilitats d'èxit d'una startup?

Hi ha moltíssims factors que juguen a l'hora de fer que una startup pugui tenir èxit, fins hi tot, la sort. No obstant, i donat el tema i caire de tota aquesta entrevista, crec que és obvi que penso que l'estudi del model de negoci és un dels elements que pot fer decantar la balança d'una startup cap a la banda de l'èxit o del fracàs.

Així doncs, un bon anàlisi i revisió periòdica del model de negoci pot fer que una startup tingui un futur més pròsper. En aquest sentit, considero important que el model de negoci incorpori l'estudi dels Models de Negoci de la competència i permeti veure l'encaix de la solució o producte concret en la indústria. És a dir, per a una startup, és molt important l'encaix producte-mercat-client i per tant s'ha de posar un èmfasi especial en el fet de que molt probablement haurà de pivotar varies vegades i el model de negoci canviarà.

Més que pensar en augmentar les probabilitats d'èxit, tal i com he dit anteriorment, crec que el model de negoci pot ajudar molt a minimitzar les probabilitats d'ocurrència dels problemes que podrien fer que la startup fracassés. Així doncs, el focus jo el posaria precisament en l'estudi, enteniment i anàlisi d'aquests problemes. De fet, no em semblaria una mala idea intentar pensar en els problemes que habitualment hi ha darrera de cadascun dels blocs del model de negoci per intentar anticipar-se i així reduir les probabilitats de que apareguin.

L'estudi dels Models de Negoci ajuda clarament a reduir les incerteses que pot haver-hi quan es llança una startup. Així doncs, com menys incerteses hi hagi, més grans seran les probabilitats de que l'empresa pugui tenir èxit.

Com creus que seria acollida una nova metodologia de disseny i innovació de Models de Negoci que fos específica i optimitzada per a startups?

Si està testejada i funciona, tindria molt bona acollida. Per tot el que hem anat comentant en aquesta entrevista queda clar que no estic especialment content amb les metodologies actuals. No crec que existeixi encara una eina que estigui específicament dissenyada per al cas concret de les startups i que sigui capaç de tenir en compte els problemes que aquestes tenen per minimitzar les probabilitats d'ocurrència.

El perfil dels emprenedors que han llançat una startup o que formen part d'una, és un perfil molt obert i que està disposat a provar noves metodologies. En aquest sentit, crec que l'acollida seria bona i si la metodologia es demostra d'utilitat, tindria una ràpida expansió entre la comunitat emprenedora. A més, en general hi ha molt desconeixement al voltant de totes les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci, així que una metodologia que sorgís específicament per startups ajudaria a concentrar tot el coneixement generat i a poder-lo estendre d'una forma ordenada.

Preguntes de tancament

Basat en la teva experiència, si ara poguessis tornar endarrere i refer els primers passos que vas/vau donar a la startup, què és el que canviaries?

Si ara pogués tornar endarrere però tingués els mateixos coneixements que tenia en aquell moment, aleshores molt possiblement duria a terme les mateixes accions que vaig dur a terme. No obstant, donat que amb el pas del temps he pogut veure la importància del model de negoci en una startup i he sigut conscient del resultat de totes les accions que hem anat duent a terme, aleshores canviaria bastantes coses.

En primer lloc, miraria d'analitzar amb més detall el model de negoci en comparació amb el que està fent la competència. Intentaria entendre amb molta més profunditat quines són les dinàmiques de la indústria i com afecten aquestes a la meva startup.

En segon lloc, intentaria realimentar molt més el model de negoci. És a dir, en funció de l'evolució de l'empresa i de les diferents accions dutes a terme, aniria canviant de forma constant i recurrent els diferents blocs del model de negoci. Aquesta retroalimentació vindria també donada per les accions de la competència, ja que un model de negoci, encara que sigui

novedós, sempre viu en un ecosistema on interactua amb els altres Models de Negoci de la competència.

En tercer lloc, potser intentaria prendre les decisions d'una forma més meditada. És a dir, sovint en una startup el temps és un recurs escac. Aleshores cometem l'error de pensar que invertir massa temps en pensar és dolent, i això no és així. Ara intentaria madurar més les decisions i prendre-les d'una forma més ortodoxa.

Per últim, intentaria no obsessionar-me amb el desplegament massiu del model de negoci. És a dir, quan montes una startup, donat que els recursos són molt limitats, potser no és possible aplicar tot el que hagi pensat inicialment en el model de negoci. En aquest sentit, una metodologia de disseny i innovació de Models de Negoci que permetis anar-lo desplegant per etapes seria immensament útil. Actualment el canvas no té en compte la temporalitat i per tant no és possible tenir canvas entremitjos o canvas transitoris. Tal i com la nostra startup ha evolucionat, hagués sigut útil poder fixar objectius parcials que haurien automàticament canviat al ser assolits, canviant també els corresponents blocs del canvas.

ANNEX VI: TRANSCRIPCIÓ ENTREVISTA CAS 3

Preguntes d'antecedents

Podries explicar-me de forma genèrica una mica la teva trajectòria professional?

Tota la meva trajectòria professional l'he desenvolupat a l'empresa privada, en aquest cas, en una multinacional amb presència a diversos països. El meu *background* acadèmic és d'enginyeria i no he realitzat cap altre formació reglada al llarg de la meva carrera. Sempre m'he dedicat a projectes d'enginyeria i a la mateixa empresa. No he desenvolupat cap altre treball diferent. No obstant, al llarg dels meus 15 anys d'experiència, al participar en diversos projectes internacionals, he anat adquirint una visió bastant àmplia dels negocis que m'ha permès decidir-me a fer el pas i muntar recentment la meva startup. Així doncs, actualment compagino les tasques i responsabilitats que ja tenia a l'empresa privada amb les tasques "d'emprenedor" pel fet d'estar tirant endavant la nova empresa.

A grans trets, quina és la teva experiència en el món de les startups?

Com t'he comentat, fins que vaig decidir llançar la meva startup, no havia tingut mai cap experiència ni contacte amb el món de l'emprenedoria. Sempre he sentit que era un pas que volia donar, però mai havia tingut el valor necessari ni s'havien donat les circumstàncies favorables per a que finalment decidís fer el pas. No obstant, fa gairebé dos anys, després d'una conversa amb uns amics (que ara són els meus socis), vaig veure clar que era el moment d'intentar formalitzar aquella idea a la que ja feia temps que li donava voltes. Des d'aquell moment he assistit a conferències i xerrades sobre emprenedoria, he anat a sessions de *networking* que s'organitzen i intento estar format i informat al respecte de tot el que passa al món de les startups. Al no haver deixat la meva feina principal, la startup no és la meva única dedicació i per tant no puc invertir tot el temps que voldria en estar completament actualitzat ni en estar present a tots els "foros" del sector. No obstant, crec que la millor experiència de totes és la que cadascú viu en primera persona, així que el fet d'haver llançat la startup ha sigut una gran escola per a mi.

Si haguessis de classificar la teva/vostre startup entre una startup d'èxit o una de fracàs, com la classificaries? Per que?

Jo crec que haguéssim pogut tenir èxit, o fins hi tot, si encara ara féssim els canvis necessaris, et diria que podríem tenir èxit en un futur. No obstant, la veritat és que fins al moment les coses no han sortit tal i com em pensava. Si ara hagués de classificar l'empresa, sent realista, et diria que estem fracassant. L'empresa com a tal està formalitzada i segueix en funcionament, encara que no hem arribat a tenir ingressos i el producte definitiu no l'hem acabat de desenvolupar per falta

de finançament. La idea semblava una gran idea a priori. A mida que ho anava comentant amb companys, amics, altres emprenedors, etc, tothom m'animava a llançar l'empresa perquè creien que podia funcionar. Així doncs, vaig començar jo sol i vaig elaborar un primer pla de negoci. A partir d'aquí, com que ho compagino amb la meua altra feia, vaig veure que era necessari tenir uns socis que compartissin amb mi la motivació per llançar una empresa, la passió pel sector al qual ens dediquem i que fóssim compatibles a nivell personal.

No obstant, des del primer moment, alguna cosa no va funcionar. Tot i que sobre hauríem d'haver avançat més ràpid, perquè els recursos humans i de temps dedicats a l'empresa eren superiors, va succeir tot el contrari i vam començar a anar més lents. Les decisions importants no sempre tenien un consens i això ens feia demorar molt. El producte pilot en fase beta va arribar molt més tard del previst i no el vam poder testejar correctament, les previsions de mercat i potencials ingressos van estar sobrevalorades i la competència, que en uns inicis no tenia productes similars, ha acabat desenvolupant versions molt similars al nostre producte. En fi, tot un cúmul de circumstàncies que a hores d'ara em fan patir i em treuen la son perquè no sé com hem de seguir avançant.

Crec, com t'he dit, que podríem acabar tenint èxit. Això sí, ara per ara, les coses no estan clares i hem fet un seguit de passos en fals que ens han deixat en una situació no gaire favorable. Tenim producte, però aquest ja no és tant atractiu com creïem que seria. A més, no hem tingut accés a finançament i a hores d'ara, si volem realment fer un pas endavant, és necessari fer una important aportació de capital que nosaltres no podem realitzar. Així doncs, la situació és tan complexa que ens estem plantejant donar per finalitzada l'aventura.

Per què creus que les startups estan cada cop més sent objecte d'estudi dins del món acadèmic?

Si hi ha un aspecte positiu de la crisi econòmica dels últims anys és que ha obert nous horitzons i noves oportunitats al voltant de l'emprenedoria. Durant els darrers 5 anys, cada cop són més els casos d'èxit d'emprenedors que tiren endavant la seva idea i aconsegueixen muntar un negoci que sigui rentable i sostenible. Imagino que degut a aquest augment en la creació de noves empreses i també a un canvi (o un inici de canvi) en la cultura de treball en general, l'interès d'estudi de les startups ha anat en augment.

A més, entenc que a mida que hi ha més experiències és més necessari i fàcil dur a terme investigacions i extreure conclusions al voltant de les startups. En l'àmbit de gestió d'empreses sempre s'han estudiat grans multinacionals com General Motors que han servit d'exemple per a establir i desenvolupar moltes teories. Durant els últims anys, sobretot a Estats Units al voltant del fenomen de Silicon Valley, han sortit moltes startups de gran èxit que representen un nou

paradigma en el món empresarial. Per aquest motiu considero que igual que fa 50 anys s'estudiaven empreses d'èxit com General Electric, Coca-Cola o Procter&Gamble, ara cada cop és més freqüent i normal estudiar empreses com Airbnb, Uber o Snapchat.

Preguntes introductòries al contingut

Podries explicar-me que és per a tu un model de negoci?

Per mi un model de negoci és l'explicació i la representació formal de com una empresa concreta fa diners a final de mes. És a dir, és un concepte que engloba molts elements però que a mi m'agrada resumir com "l'explicació de la operativa de l'empresa i dels seus volum d'ingressos i costos". No vull dir que l'únic que importi en un model de negoci sigui el fet de com l'empresa aconsegueix el benefici econòmic, perquè entenc que també hi ha altres tipus d'empreses que no tenen com a objectiu fer diners, però sí que és cert que aquesta ha de ser una part que hi ha d'estar present.

Una vegada vaig assistir a un seminari sobre empenedoria i innovació i allà van definir els Models de Negoci com l'abstracció conceptual que fa de vincle entre l'estratègia i les operacions en una empresa. A mi m'agrada més definir-los o entendre'ls com uns elements no tant conceptuals i més aviat pràctics. De fet, cada cop s'estudien més els Models de Negoci i se'n parla més d'ells perquè s'ha vist que també "caduquen" i han de ser renovats de tant en tant. Per tant, no poden ser només representacions conceptuals sinó que han de servir per definir els elements claus que conformen el funcionament d'una empresa.

En quina mesura es dóna importància al model de negoci a la teva startup?

Per ser-te sincer, al principi no li vaig donar gran importància. Creu-me, quan estàs en el moment de llançar una empresa, són tantes les dificultats que et vas trobant pel camí que pràcticament només et dediques a intentar sortir del pas i sobreviure de la millor manera possible. Per aquest motiu, vaig centrar-me en fer el pla de negoci, en pensar en el desenvolupament del producte, en pensar en el pla de màrqueting, en com portaríem les operacions, etc. Al cap del temps, m'he n'he adonat que en realitat, tot allò que jo feia de forma aïllada i casi independent, era en realitat part del model de negoci de la meva startup. Així doncs, a mida que avançava i tenia més peces del trencaclosques, vaig entendre que havia de tenir una visió general del que hauria de ser el meu negoci i que per tant havia de centrar-me molt més en definir el model que volia tenir. Per tant, durant els últims mesos i a dia d'avui, la definició i enteniment del nostre model de negoci és bàsic. Crec que si hagués fet aquest pas abans, si hagués definit el model abans de saltar directament al món real, hi hauria un munt de

consideracions que hagués pogut tenir en compte i segurament ens hauríem estalviat més d'un problema.

No es tracta de focalitzar-se únicament en el model de negoci ni perdre de vista el que veritablement importa per a la operativa diària de la startup. No obstant, una bona definició inicial de com la startup farà negoci i una revisió i actualització periòdica crec que seria convenient per qualsevol startup. En aquest sentit, la importància que prenen els Models de Negoci en el panorama actual estic segur que és i ha de ser creixent.

Per què creus que els Models de Negoci són d'interès general dins de l'àmbit de la gestió empresarial?

Imagino que, com en altres àmbits de coneixement, al món de la organització i gestió d'empreses es necessiten eines o marcs conceptuals que permetin protocolaritzar i estandarditzar certes pràctiques. En aquest sentit, crec que els Models de Negoci compleixen aquesta funció i per això són de gran importància i interès. Mitjançant el seu estudi es pot teoritzar sobre bones pràctiques, casos d'èxit i solucions innovadores. Per això, imagino que cada cop més s'està ampliant la base de coneixement sobre els Models de Negoci com una forma d'intentar maximitzar les probabilitats d'èxit d'una empresa o, com a mínim, minimitzar els factors de risc que poden fer que acabi fracassant.

Addicionalment, a mida que la penetració d'internet és pràcticament total en el món occidental, la informació és cada cop més accessible i per tant és més senzill recopilar dades que permetin estudiar Models de Negoci nous o innovadors de forma que es pugui intentar teoritzar o trobar factors en comú quan es dona el cas d'un èxit empresarial.

Podries explicar-me com analitzeu, estudieu o reviseu el model de negoci en la vostra startup? Utilitzeu alguna metodologia o eina específica? Per què?

La veritat és que nosaltres no hem utilitzat mai cap metodologia concreta de forma recurrent. Estic familiaritzat amb alguna de les metodologies existents, però en la meua opinió, considero que no són del tot aplicables a la meua empresa en concret. De fet, tinc dubtes de que siguin aplicables a empreses de recent creació o que es troben en fase de definició i re-definició com és el nostre cas, que parteixen de zero i no tenen un model concret que serveixi de base o sustentació.

La metodologia més utilitzada actualment i que està present a totes les conferències en les que es parla d'innovació de Models de Negoci és la metodologia d'Osterwalder. Jo era molt contrari a utilitzar-la, donat que no em semblava una eina gaire potent per analitzar la competència i

entendre el mercat. No obstant, després de llegir el seu llibre i conèixer en detall com funcionava la metodologia, finalment vaig decidir donar-li una oportunitat i la vam provar.

És cert que és una eina bastant visual i que permet recollir una gran quantitat d'elements en un únic full que s'anomena canvas. Té nou blocs diferenciats que es situen a banda i banda de la proposta de valor, que és el bloc o element principal d'aquesta metodologia d'Osterwalder.

També vam provar després la metodologia Lean, que després de la d'Osterwalder és potser la metodologia que té més ressò entre els emprenedors.

No obstant, per a mi les metodologies tenen encara alguns inconvenients que els hi resten moltíssima aplicabilitat. En primer lloc, no permeten analitzar la competència ni tenir en compte consideracions o factors externs de mercat. En cap dels blocs existents hi ha la possibilitat d'analitzar què està fent la competència o quins són els riscos derivats de la possible aparició de nous competidors en el mateix mercat o segment que tu. Les metodologies fan que estiguis massa focalitzat en el teu negoci, amb una lògica interna sobre com aconseguiràs els ingressos, però sense tenir en compte els factors externs. La competència i els competidors són molt importants, perquè deliberadament afecten al teu negoci. Amb les diferents estratègies o decisions que prenen, afectaran directa o indirectament al desenvolupament de l'activitat del teu negoci. Per tant, crec que el teu model de negoci no pot ser vist de forma independent i aïllada de la resta de competidors, ha d'estar contemplat en el seu conjunt. Per això és molt important considerar la competència, cosa que no pots fer amb les metodologies actuals.

En segon lloc, amb les metodologies no tens possibilitat de tenir en compte l'estratègia de la teva startup. És a dir, fer ús de les metodologies t'implica suposar que l'únic propòsit de l'empresa és fer diners. No hi ha possibilitat de considerar que el propòsit de la startup pugui ser un altre, ni traçar d'una forma clara les línies estratègiques de l'empresa a través de la seva missió, visió i valors. Els objectius de la startup són per a mi molt importants i defineixen el camí o diversos camins que l'empresa pot prendre. Amb les metodologies que vam provar, aquests objectius no poden quedar recollits i per tant considero que això és una mancança important.

És precisament per aquests dos motius que no hem utilitzat mai de forma recurrent aquestes metodologies. Sé que hi ha altres emprenedors, autors o investigadors que han intentat llançar modificacions per exemple sobre la metodologia d'Osterwalder, per intentar resoldre els problemes d'aplicabilitat a les startups. No obstant, pel que jo m'he informat, són només modificacions superficials de la metodologia original, de forma que es canvien alguns blocs o es redissenyen, però la filosofia és la mateixa i crec que els problemes de base no es resolen.

Quins creus que són, a grans trets, els punts diferencials d'una startup respecte les grans empreses?

Veritablement, les diferències entre una startup i per exemple, una gran empresa, són moltes. Les startups, contràriament al que es pugui pensar, no són versions reduïdes o preliminars de grans empreses. Són entitats completament diferents que es creen amb uns objectius, cultura i persones que res tenen a veure amb els de les grans empreses. A grans trets, jo destacaria les següents diferències:

En primer lloc, els recursos d'una gran empresa són considerablement superiors als de una startup. Quan parlo de recursos no em limito a pensar únicament en els recursos econòmics, també em refereixo al capital humà. En una gran empresa es treballa amb un gran nombre de projectes on s'impliquen, habitualment, un gran nombre de persones. Això fa que els pressupostos siguin molt més grans i que es puguin dur a terme activitats que en una startup, per falta de recursos, no es podrien mai dur a terme. Grans departaments com el de Màrqueting, el de Recursos Humans, Legal, etc, no tenen pràcticament existència en una startup, mentre que en les grans empreses són departaments àmpliament poblats.

En segon lloc, jo destacaria que un altre punt d'important diferència entre una gran empresa i una startup és la burocràcia. Aquest és un problema que està clarament relacionat amb el tamany de l'empresa. Com més gran és l'empresa, més polítiques i processos hi ha establerts. Sovint, en una gran empresa la gran quantitat de reunions que es duen a terme per a prendre decisions pot fer precisament que es prenguin les decisions equivocades. En aquest sentit, una startup és molt més àgil i les decisions es prenen amb major facilitat. No existeixen tantes capes jeràrquiques ni s'ha de protocol·litzar tot el que es fa. Per contra, el risc és superior i hi ha menys protecció per la persona que ha de prendre les decisions.

En tercer lloc, i molt relacionat amb el que acabo de mencionar, crec que una altra important diferència és la disciplina i la protocol·lització existent al voltant dels processos. En una startup molts processos transcorren de forma lleugerament desorganitzada, com a mínim al principi i en certes fases de transició. Això no passa en les grans empreses, que acumulen anys d'experiència i disciplina en aquest sentit. Per això, molt sovint és comú veure com professionals que han fet carrera a una gran empresa, són perfils interessants per a incorporar en una startup per l'experiència i organització que poden aportar.

Per últim, crec que la cultura existent a l'empresa és molt diferent en una startup i en una gran empresa. Per cultura em refereixo a moltes coses. Entre d'altres, a la forma en com els treballadors es relacionen entre ells, a com els objectius són perseguits e forma conjunta, a la llibertat de moviments existent, a com flueixen les noves idees, a com es coordinen i gestionen

els projectes multidisciplinars, etc. La forma en com es treballa és també molt diferent. En una gran empresa, les regles per ascendir a l'escala de responsabilitats són habitualment clares. A mida que vas complint amb les tasques que et van assignant, vas aconseguint majors responsabilitats i jerarquia. En una startup això és diferent. No existeixen tantes eines per tenir guiat el teu desenvolupament personal i és el propi emprenedor, o treballador de la startup, el que ha de aprendre i augmentar la seva productivitat si vols tenir major reconeixement i recompensa econòmica.

Preguntes de contingut en profunditat

De forma específica, quines són per a tu les 5 característiques principals d'una startup?

D'alguna forma, aquesta pregunta l'he respost de forma intrínseca en part a la pregunta anterior, quan he mencionat les que són per a mi les diferències més importants entre les startups i les grans empreses. No obstant, entenc que em demanes les característiques principals, referint-te als trets distintius d'una startup en general, sense haver de comparar-la amb cap altra tipologia d'empresa. En aquest sentit, jo parlaria de les següents característiques:

En primer lloc, i com a característica més important, jo destacaria que una startup persegueix un propòsit, un somni del emprenedor que hi ha al davant que es formalitza en forma de problema a resoldre a un conjunt de potencials clients. M'agradaria fer èmfasi en el fet que sovint es pot caure en l'error de pensar que tota startup ha de resoldre inevitablement i de forma clara un problema existent. No obstant, jo crec que això no sempre ha de ser així i la part de somni i innovació també hi poden estar presents. Per això jo parlo de propòsit o somni, perquè en el fons són dos conceptes que en certa manera estan relacionats. No vull dir que els propòsits més estàndards o normals no siguin vàlids, pel simple fet de no ser grans idees innovadores que potencialment poguessin canviar el món no han de quedar descartats, però de la mateixa forma tampoc es pot oblidar la part de passió, il·lusió i somni que hi fica un emprenedor quan llença una startup, amb independència de que estigui clar o no el problema que està resolent en els consumidors.

En segon lloc, crec que també és una característica molt important de les startups i inherent en aquest tipus d'empreses, els riscos que es prenen quan es llança la startup. Molt sovint el muntar una nova empresa implica el fet d'haver d'invertir una gran quantitat de diners i assumir el risc que es puguin perdre. Addicionalment, està també molt present el risc personal i fins hi tot de salut. Un emprenedor, pel simple fet d'haver-se de fer càrrec de molts problemes i assumir moltes responsabilitats, està sotmès a situacions de pressió i estrès elevades que poden derivar en problemes de salut.

Més enllà del propòsit i els riscos, una altra característica important que tenen les startups té a veure amb les habilitats o capacitats que han de tenir les persones que formen part d'aquests tipus de projectes, tant siguin emprenedors com treballadors contractats que formen part d'una startup en funcionament. De forma concreta, crec que la persistència és la característica més important ja que molt sovint la startup haurà de fer front a barreres o obstacles inesperats i serà necessari que els integrants de l'equip no es donin per vençuts i siguin persistents en la persecució del seu propòsit o somni.

Relacionat amb aquesta característica de la persistència, potser d'una forma més genèrica, considero també que el tipus treballadors d'una startup són una de les seves característiques principals. És a dir, el capital humà. En una startup és crucial tenir treballadors motivats, talentosos i capaços de contribuir en les diverses etapes que passi la startup. Per això, també és important i a l'hora una característica de les startups, el fet en com es selecciona, forma, motiva i retén a aquest tipus de treballadors.

Per últim, la cinquena característica que jo destacaria d'una startup és el nivell de comunicació existent. Per a que hi hagi un bon funcionament, la comunicació ha de ser extremadament fluïda i recurrent amb tots els treballadors, socis, inversors, clients i proveïdors. Sense aquesta comunicació, aconseguir que el negoci funcioni bé serà molt més difícil.

Si només haguessis de triar un, quin seria per a tu el tret distintiu més important d'una startup respecte una gran empresa?

Bé, ho he mencionat a la pregunta anterior. Per a mi la característica més important d'una startup, i a l'hora la que considero que la distingeix d'una empresa gran, és que persegueix un propòsit clar i únic que fins hi tot pot arribar a ser el somni del emprenedor que hi ha al darrera.

Fins a quin punt creus que és important el model de negoci d'una startup en quant a les probabilitats d'èxit de la mateixa?

Com t'he comentat abans, jo al principi no li donava massa importància al model de negoci de la meva startup. Creia que era més important focalitzar-me en el producte i en el llançament al mercat del mateix, que en l'anàlisi de tots els elements del model de negoci. No obstant, està clar que ara penso diferent. Segurament el desenllaç possiblement negatiu de la meva aventura amb la startup hi té molt a veure i fa que em plantegi què és el que podria haver fet diferent. Així, el fet de donar-li més importància al model de negoci segurament hagués fet que la situació fos diferent. No crec que existeixi una única fórmula o un camí concret per fer que la teva startup tingui èxit. No obstant, dit això, està clar que com més analitzis cadascun dels elements i de les situacions que es poden donar al voltant de tots els aspectes que envolten a la

startup, millor. En aquest sentit, el model de negoci juga un paper molt important com a eina o marc conceptual que et permet organitzar tots els aspectes que s'han de tenir en compte en les diferents etapes d'una startup.

Segurament, tal i com he dit, no és l'únic factor que pot fer que augmentin o disminueixin les probabilitats d'èxit de la startup, però sí que hi juga un paper important. D'una forma o altra, t'obliga a pensar en aspectes que d'altre forma podrien passar desapercebuts i t'ajuda a entrar més en detall en aquells punts que possiblement ja estàs considerant o haguessis considerat, però amb una perspectiva diferent. A més, al estar considerant molts elements en un mateix instant de temps i d'una forma diguéssim estandarditzada, l'estudi del model de negoci s'optimitza.

Ara, amb l'experiència d'haver llançat la meva startup, m'he n'he adonat que la principal preocupació d'una startup no ha de ser vendre, sinó aprendre i crear un negoci que sigui escalable i rentable. Aquesta part la pots aconseguir quan has documentat exactament tot els costos d'adquisició d'un nou client, els costos de servir a aquest client i has determinat el preu que el client estarà disposat a pagar pel producte o servei. Tot això és el que està present en un model de negoci, per tant, la seva importància és crucial.

Com a conclusió, o potser per dir-ho d'una altra forma, si es considera que el model d'ingressos d'una startup, la seva proposta de valor o els seus recursos clau són elements que poden influir en l'èxit o fracàs de la startup, aleshores el model de negoci és de suma importància perquè no és més que un conglomerat de tots aquests elements.

Si haguessis de redefinir el model de negoci de la teva/vostra startup, com ho faries?

En primer lloc, intentaria tenir clar quin és el model de negoci actual i quins són els elements que he de tenir en compte dins del model de negoci. Per fer això, sóc conscient de que existeixen metodologies (com la de Osterwalder que comentàvem amb anterioritat) que ajuden a fer aquest procés, encara que com ha he dit, no considero que sigui una metodologia optimitzada per al cas concret de les startups. Així doncs, hauria d'utilitzar alguna altra metodologia o trobar la forma de tenir el meu model de negoci correctament definit i establert per poder analitzar quin són els elements o continguts que vull canviar.

Un cop tingués això clar i conegués els elements actuals, aleshores hauria de plantejar-me quins són els canvis que vull dur a terme i per què. Si he de refer el meu model de negoci és perquè alguna de les seves parts no funciona o ha quedat obsoleta. Per tant, un altre cop, aquí m'aniria bé poder disposar d'alguna metodologia que em guiés en aquest procés, que m'ajudés a fer

iteracions d'una forma ordenada i progressiva canviant els aspectes clau de cadascun dels elements contemplats, fins a tenir un nou model que fos el que estava buscant.

El meu soci, que té contacte amb una de les escoles de negocis de la ciutat i està completament informat de les novetats del sector, va decidir fer un mix improvisat entre dos de les metodologies més conegudes (La d'Osterwalder i el Lean Canvas), agafant les parts que considerava útils d'una i d'altra i amb això vam intentar tornar a compondre el nostre model de negoci. La veritat és que el procés va ser útil, encara que al estar mesclant dues metodologies diferents, la consistència del resultat no va ser la que esperàvem.

Aquest procés de re-definició o re-estudi del model el vam fer de forma col·laborativa. És a dir, vam intentar que hi participessin tots els socis i altres persones implicades en l'empresa i amb coneixement sobre el negoci. Va, fer diverses voltes on cadascú va dir la seva opinió a mode de *brainstorming*, fins que vam acordar els canvis pertinents i definitius.

Quina utilitat creus que tenen les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci? Com les milloraries?

La veritat és que basat en la meua pròpia experiència, t'hauria de dir que no veig gaire utilitat a les metodologies de disseny i innovació de Models de Negoci. Cal dir que la meua experiència pràctica es limita al ús de la metodologia d'Osterwalder. A més, donat que considero que no és òptima per a la seva aplicació en startups i que els resultats no van ser satisfactoris, potser la meua resposta està en certa forma esbiaixada.

Dit això, sí que és cert que penso que les metodologies com la d'Osterwalder o altres similars han facilitat claríssimament l'enteniment dels Models de Negoci. Anys enrere, quan metodologies com el Business Model Canvas encara no existien, el concepte Models de Negoci era pràcticament desconegut i no hi havia una manera fàcil d'entendre'l o analitzar-lo. Així doncs, i com he dit, a pesar de la meua experiència, crec que les metodologies tenen una utilitat pràctica molt important que fins hi tot es podria anomenar pedagògica. Sens dubte ajuden a entendre el model de negoci d'una empresa i, en principi, també a redissenyar-lo o innovar en el mateix. Just a la pregunta anterior t'he respòs que utilitzaria aquest tipus de metodologies si hagués d'innovar o refer el meu model de negoci, així que considero que aquesta és també una utilitat molt important de les mateixes.

En quant a què milloraria de les metodologies, crec que el camí recorregut fins al moment és el correcte, però és necessari anar un pas més enllà. Quan s'investiga en un camp de coneixement concret que encara està poc estudiat, és normal que els primers resultats que apareguin siguin generalistes. Això crec que és el que passa amb la metodologia d'Osterwalder. És una bona

eina, però massa genèrica i poc especialitzada. En aquest sentit, la meua proposta per a millorar les metodologies existents, si és que no s'ha donat ja, seria començar a desenvolupar eines i metodologies que fossin completament adaptades al cas o a la tipologia de model de negoci que estan estudiant. D'aquesta forma, en funció de si estàs en una startup, en una gran empresa o en una pyme, i tant si estàs fent negocis a través d'internet o de forma física i presencial, tindries la metodologia adequada específica per a la teua tipologia d'empresa i de model de negoci.

Entenc que aquesta és una proposta difícil perquè aleshores s'haurien de desenvolupar un gran número de metodologies i per tant es perdria la senzillesa i el valor d'estandardització que aporta la d'Osterwalder. No obstant, sí que s'haurien de resoldre alguns dels problemes que per exemple jo t'he mencionat al respecte de la metodologia quan em preguntaves amb anterioritat sobre per què no l'havíem utilitzat més a la meua startup.

Quins són els problemes més rellevants als que la teua/vostra startup ha hagut de fer front?

És difícil enumerar-te totes les dificultats que he anat passant durant tot aquest temps i els problemes que hem hagut d'anar solucionant. No obstant, a grans trets, jo crec que podria resumir-los en tres grans grups.

En primer lloc, hem tingut molts problemes amb el producte i amb el seu encaix al mercat. Inicialment, vam realitzar una prospecció de mercat i no existia cap producte com el que nosaltres estàvem a punt de desenvolupar. No obstant, la veritat és que no vam fer una prospecció de la competència tal o com hagués sigut necessari. La recerca hagués hagut de ser molt més àmplia i d'aquesta forma hauríem pogut anticipar alguns dels moviments que finalment han acabat fent. A més, ens vam llançar directament al desenvolupament però ho vam fer sense realitzar iteracions. Aleshores, això va fer que haguem tingut dos dificultats importants.

Primer, no hem sigut capaços de testejar sobre el terreny si un cop el producte estigui finalitzat, la idea serà veritablement escalable. Si haguéssim fet un desenvolupament per fases, podríem haver verificat si realment la idea tenia recorregut o no. A més, en cas de necessitar-ho, haguéssim pogut pivotar i canviar el producte en funció de les opinions i inputs que hauríem anat obtenint dels nostres potencials clients. En realitat, el gran error ha sigut el fet d'ignorar les preferències del client. És a dir, sense escoltar-lo, és obvi que la solució aportada té molt més risc de no ser la que el client espera.

Segon, al no tenir contacte amb els potencials clients de forma constant, no hem pogut descobrir que en realitat el producte ja no era únic al mercat i que hi havia altres empreses que estaven desenvolupant solucions similars fins que ja ha sigut massa tard.

En segon lloc, hem tingut problemes interns amb l'equip, és a dir, amb les persones que formem part de la startup. Inicialment, els nostres perfils encaixaven a la perfecció doncs proveníem de la mateixa carrera o carreres similars i teníem els mateixos interessos. No obstant, precisament aquesta similitud de perfils, que a priori era positiva, ha sigut la que ha fet que quan s'han hagut de prendre decisions, la diversitat d'opinions i els enfocaments diferents hagin sigut més escaços. D'aquesta manera, les relacions entre nosaltres s'han anat erosionant fins al punt que qualsevol petit malentès té ara una importància molt més gran que la que hagués tingut si la relació fos la que ha de ser.

Per últim, hem tingut també problemes econòmics o relacionats amb el finançament. Donat que no hem pogut donar amb la escalabilitat de la idea i que el nostre pla estratègic pels propers anys no és tan sòlid com en un inici pensàvem, no hem pogut de moment accedir a finançament privat. Això significa que molt probablement no podrem executar les accions que hauríem d' dur a terme per a començar a captar els primers clients i prosseguir amb el desenvolupament de producte. Segons el nostre pla de negoci, que contempla les diverses fonts d'ingressos i els diferents costos que tenim, existeixen unes elevades necessitats financeres a les que haurem de fer front si la startup continua en funcionament. Aquestes necessitats financeres teníem previst cobrir-les amb finançament privat, a canvi d'una participació de l'empresa en funció de la seva valoració. No obstant, no hem sigut capaços de despertar l'interès per part d'inversors i per tant de moment aquest finançament no és possible.

Tots aquests problemes, com creus que es podrien haver evitat?

Ara a posteriori sembla més senzill analitzar les causes de tots els problemes i intentar pensar com es podrien haver evitat. El que sí que voldria dir és que durant el transcurs dels mesos, el temps passa ràpid i quan estàs immers en diversos fronts, és molt difícil discernir què és el que veritablement està fallant. No obstant, intentant pensar què és el que hauríem hagut de fer diferent, crec que hagués sigut d'ajuda tenir un anàlisi inicial amb certa profunditat del model de negoci. És a dir, encara que hagués sigut utilitzant metodologies que no són completament vàlides per a una startup, hauríem d'haver fet l'esforç de donar-li voltes al model de negoci inicial fins hi tot intentat predir com aquest hauria d'evolucionar a mida que la startup anés passant etapes.

L'estudi del nostre model de negoci m'hauria servit per analitzar en detall cadascun dels elements que anteriorment he mencionat, de forma que podria haver anticipat alguns dels

problemes que posteriorment han anat sorgint. És a dir, el model de negoci entenc que no és el fi, sinó el mitjà. El seu estudi m'hagués permès millorar l'enteniment de les coses que posteriorment no han funcionat.

De forma concreta, crec que hauríem d'haver fet molt més èmfasi en l'encaix producte-mercat, creant un primer prototip de producte i posteriorment iterant fins a donar amb la solució que veritablement fos acceptada pels nostres clients. Per fer-ho, hauríem d'haver-ho integrat com a part de l'anàlisi inicial del model de negoci, ja fos complementant la metodologia d'Osterwalder (que no contempla aquest encaix producte-mercat com a part dels seus blocs del canvas) o utilitzant altres tècniques de disseny de producte.

Està clar que de totes formes no vam parar prou atenció als diferents elements que habitualment s'estudien quan llences una nova empresa. De forma personal, potser una mica capturat per la idea de que el producte era un molt bon producte que segur que tindria molt bona acceptació, jo vaig oblidar parar més atenció a altres temes importants.

De forma concreta, la captació i retenció de clients també ha sigut un gran problema. Està clar que si no hem sigut capaços de resoldre satisfactòriament l'encaix producte-mercat, aleshores era molt improbable que hi hagué una bona captació de clients. No obstant, cal analitzar aquest fet per separat per entendre que tampoc hem tingut una bona estratègia de captació de clients. Això és una de les coses en les que els inversors solen fer més èmfasi. Per aquest motiu, de retruc, tampoc hem tingut èxit aconseguint fonts de finançament.

Imagino que tot això ho hagués pogut solucionar pensant en estratègies de posicionament, fent un bon anàlisi de les alternatives de màrqueting que teníem, fent un perfil del client objectiu, entenent amb molta més profunditat els drivers de compra, etc.

Per últim, crec que també vaig cometre errors en la definició de l'equip, és a dir, de les persones que m'acompanyarien en aquesta aventura, no la vaig fer de forma prou meditada. Els meus socis actuals eren els meus amics i ho seguiran sent encara que aquesta aventura no acabi bé, no obstant, potser no eren les persones adequades per la tipologia d'empresa que finalment he muntat. Si hagués analitzant amb detall les capacitats i habilitats que jo havia de buscar en el meu equip, hagués sigut capaç de veure que no estava optimitzant-les amb l'equip que estava muntant.

Preguntes complementàries

Per què consideres que la metodologia d'Osterwalder (Business Model Canvas) ha guanyat tants adeptes últimament?

Alex Osterwalder i la seva metodologia han tingut molt ressò durant els últims anys. Una part del seu èxit es deu segurament a que va ser el primer en pensar i publicar una metodologia bastant ben confeccionada per dissenyar, representar i innovar en Models de Negoci.

El fet de ser pioner en aquest camp crec que li ha donat avantatge respecte a posteriors metodologies i per això ha anat guanyant cada cop més adeptes. A més, l'eina és realment senzilla d'utilitzar i molt vistosa. En un únic full ets capaç de visualitzar tots els elements del teu model de negoci. Això fa que sigui una eina òptima per a certs col·lectius professionals com poden ser els consultors.

Com a emprenedor, la veritat és que la metodologia simplifica d'una forma considerable els tradicionals "Business Plans". Quan llences una startup, parteixes de moltes assumpcions que no saps si són o seran certes. Així, en aquest sentit, és molt més convenient poder escriure i plasmar aquestes assumpcions en una única pàgina i d'una forma molt visual, que fer-ho en un llarg i tediós "Business Plan".

Finalment, crec que la metodologia d'Osterwalder ha guanyat també molts adeptes per les facilitats que proporciona en quant a comunicació. A l'hora de muntar una startup, hi ha moltes persones que hi intervenen (socis, empleats, inversors, consellers, etc.). Així doncs, tenir una eina que permeti amb una única pàgina poder transmetre el teu model de negoci, és veritablement avantatjós per a poder procedir amb comunicacions fluïdes, homogènies i regulars.

Fins a quin punt et sembla que és positiu que vagin sortint noves i diferents metodologies d'innovació de Models de Negoci?

Sempre és positiu que s'augmenti el nivell de coneixement al voltant d'un tema concret. En aquest sentit, com més metodologies vagin sortint, més alternatives existiran per als emprenedors per acabar de definir el model de negoci de la seva startup.

D'igual forma, a mida que vagin sorgint noves metodologies, s'aniran qüestionant els fonaments de les metodologies existents, de forma que inevitablement es millorarà allò que no funcioni o que ja no aplica. Així doncs, cada cop s'anirà tenint més i millor coneixement al voltant dels Models de Negoci per a qualsevol tipus d'empresa i amb independència del negoci que s'estigui volent dur a terme.

Dit això, sí que vull ser crític amb el fet de tenir masses eines fent que hi hagi una saturació d'informació. Entenc que no es tracta de generar metodologies pel simple fet de generar-les. Fins fa uns anys, quan encara no havia aparegut la primera metodologia i la més coneguda (la d'Osterwalder), les startups es creaven i funcionaven, igual que ho fan avui. El mateixos passos

que segueix avui en dia un emprenedor quan vol muntar el model de negoci de la seva startup, ja es feien fa anys encara que fos d'una altra forma o sense seguir un camí concret i pausat. Així doncs, vull ser crític amb el fet de voler controlar en extrem o estandarditzar massa tot allò que no és estandaritzable. Està bé tenir eines d'ajuda, però un emprenedor no pot perdre el seu temps barallant-se amb procediments i burocràcia.

Com creus que es podrien millorar les probabilitats d'èxit d'una startup?

Una resposta genèrica que sempre hem reclamat els que ens movem en els “foros” d'emprenadors és el fet de tenir un ecosistema adequat per a la proliferació i correcte desenvolupament de les startups. Per ecosistema em refereixo a un marc legal adequat i suficientment àgil, una administració que no posi traves, accés a les xarxes d'inversió o inversors internacionals amb capacitat per invertir, accés i retenció del talent i unes infraestructures adequades que facilitin l'establiment i el creixement de les startups.

No obstant, de forma concreta i molt relacionat amb al que hem estat parlant al llarg d'aquesta entrevista, jo crec que les probabilitats d'èxit d'una startup es podrien incrementar si es coneguessin en detall els potencials problemes que poden aparèixer i existís una fórmula per evitar-los. Està clar que la fórmula màgica no existirà, doncs és pràcticament impossible conèixer i evitar tots els problemes que poden existir. No obstant, el que sí que és cert és que el coneixement dels problemes o riscos passa per un bon enteniment i confecció del model de negoci de cada startup.

Per tant, totes les metodologies existents que ajuden al disseny i innovació en el model de negoci són en la meva opinió bones eines per intentar maximitzar les probabilitats d'èxit. No obstant, tal i com ja hem comentat, no crec que existeixi encara una metodologia que sigui perfectament vàlida per al cas de les startups. Per tant, una metodologia que resolgués aquest problema i que tingués un enfoc centrat en les causes de fracàs o riscos als que una startup ha de fer front, seria de gran ajuda.

En definitiva, no estic dient res que sigui nou. Com en qualsevol altre situació, sigui de negoci o no, es tracta de conèixer els riscos, estudiar-los i mirar d'evitar-los. En aquest sentit, potser el que trobo a faltar és una forma estandarditzada o una metodologia que permeti considerar tots els riscos de forma genèrica i potser agrupada per temàtiques, per àrees de negoci o per la seva importància estratègica, de forma que es puguin considerar i atacar d'una forma més senzilla per així poder-los minimitzar.

En aquest sentit, està clar que a mida que vagin sorgint startups i es vagin succeint èxits i fracassos, cada cop hi haurà més informació al respecte i per tant serà més senzill intentar no

caure en els mateixos errors que puguin haver caigut altres startups. Així doncs, sense perdre el sentit i l'essència de l'emprenedoria, crec que es tractaria de poder posar ordre i una mica més de coneixement al voltant d'aquells temes que són recurrents per a la gran majoria de startups.

Com creus que seria acollida una nova metodologia de disseny i innovació de Models de Negoci que fos específica i optimitzada per a startups?

Segurament tindria molt bona acollida. De fet, ho he comentat en diverses de les preguntes que m'has fet. Trobo a faltar una metodologia que resolgui les mançanes que té la metodologia d'Osterwalder i que estigui específicament dissenyada per ajudar a les startups a superar o evitar els problemes més habituals que han de fer front. En aquest sentit, té sentit pensar en una nova eina que sigui igualment senzilla d'utilitzar i útil però a l'hora optimitzada per al cas concret que ens ocupa.

Sempre i quan no fos una complicació utilitzar-la, en el meu cas concret i veient que em podria ser d'ajuda, segurament la testejaria i veuria si em facilita l'enteniment del meu model de negoci i m'aporta altres avantatges que a dia d'avui no m'aportin les metodologies existents.

Preguntes de tancament

Basat en la teva experiència, si ara poguessis tornar endarrere i refer els primers passos que vas/vau donar a la startup, què és el que canviaries?

Bé, després de tot el que hem parlat en aquesta entrevista, queda clar que canviaria moltes coses i que duria a terme accions que en el seu moment no vaig ni tan sols pensar.

De forma resumida, et diria que intentaria pensar més, testejar més i definir millor el meu model de negoci abans de llançar-me a la aventura de forma definitiva. Això ho faria per aconseguir un millor encaix del meu producte amb el mercat i els clients i per assegurar-me que tindria una corba de captació de clients creixent i gairebé exponencial, que m'assegurés certa tracció i despertés l'interès d'inversors.