

IV Foro Internacional Innovación Turística, FIIT

Los retos de la digitalización y la sostenibilidad en un entorno cada vez más competitivo



Dr. Josep-Francesc Valls

Director Aula Internacional Innovación Turística ESADECREAPOLIS,
Catedrático Dirección Marketing ESADE Business School

Cámara de Comercio de Bucaramanga, San Gil, 17 Octubre 2019

Parapente Chicamocha



Bungee Jumping 70 metros



Rafting río Chicamocha - Rios y canoas



Columpio Extremo - Peñon Guane



EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS

- Sport Tourism
- Deporte extremo
- Naturaleza y aventura
- Aire libre
- Ocio
- Incentivos
- *Team Building, mindfulness*
- Eventos
- Turismo
- Ropa Deportiva
- Material y equipamiento
- *Hard*
- *Soft*
- Planificación, estrategia y urbanismo
- Formación y aprendizaje
- Comercialización
- Tecnologías e innovación



Turismos según tipo de territorio

Sol y playa	Urbano
Mice	Sport tourism

PRODUCTO TURÍSTICO

- Cultural
- Gastronómico
- Marino
- Religioso
- Descubrimiento
- Mindfulness
- Shopping
-

CONTRA QUIÉN COMPETIMOS

- Baños de Agua Santa, Ecuador
- Queenstown, Nueva Zelanda
- Monteverde, Costa Rica
- Puerto Maldonado, Cañón el Colca y de Autisha, Perú
- Colorado, USA
- Tres Cantos, Madrid (*zorbing*)
- Whistler Blackcomb, Canadá
- Parque Nacional Komodo, Indonesia
- Pokhara, Nepal
- Sella, Asturias



Chile Patagonia: <https://www.youtube.com/watch?v=6k64Rr-vj-l>

Sport tourism & globalización

- La actividad y la práctica deportivas, el fenómeno contemporáneo más relevante
- Gran impacto en las nuevas tecnologías digitales



Fenómeno del sport tourism

- El efecto multiplicador del deporte alcanza el 1,22% en los países de la UE
- El valor añadido bruto (VAB) de la UE representa el 1,76%, comparable a la agricultura, la silvicultura y la pesca combinadas
- El deporte representa el 2,12% del empleo total de la Unión (UE, 2014)
- En los Estados Unidos de América, de 2005 a 2017, el ingreso deportivo casi se duplicó, alcanzando los 90.900 millones de dólares
- En España, en 2016, 10,1 millones de turistas extranjeros viajaron a este país por razones deportivas, gastando una media de 1.194 euros, un 22,5% más que hace diez años



Tipos de viajeros al aire libre y aventura

- Neófitos
- Medio
- Deportistas en elite



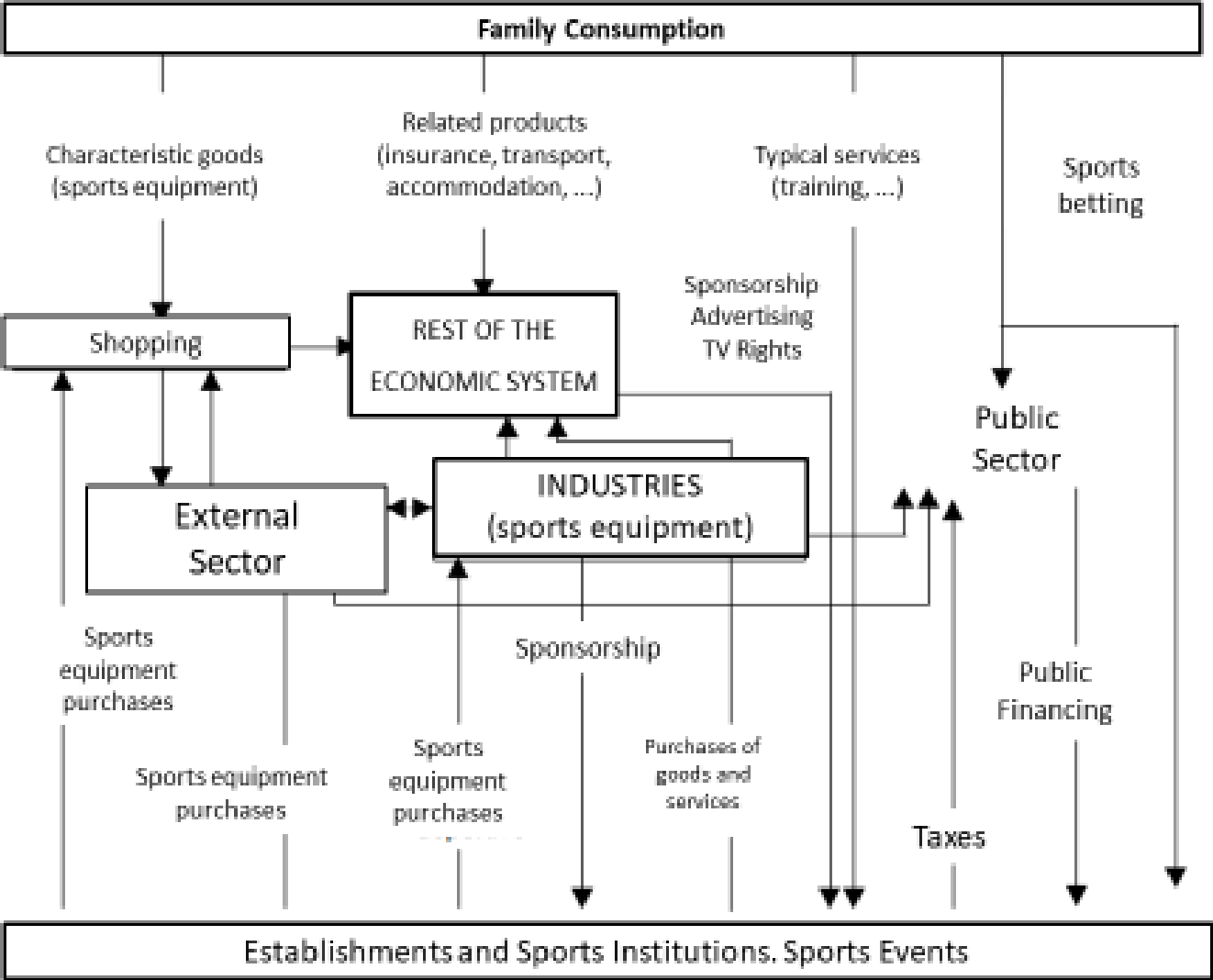
Gasto en el sport tourism

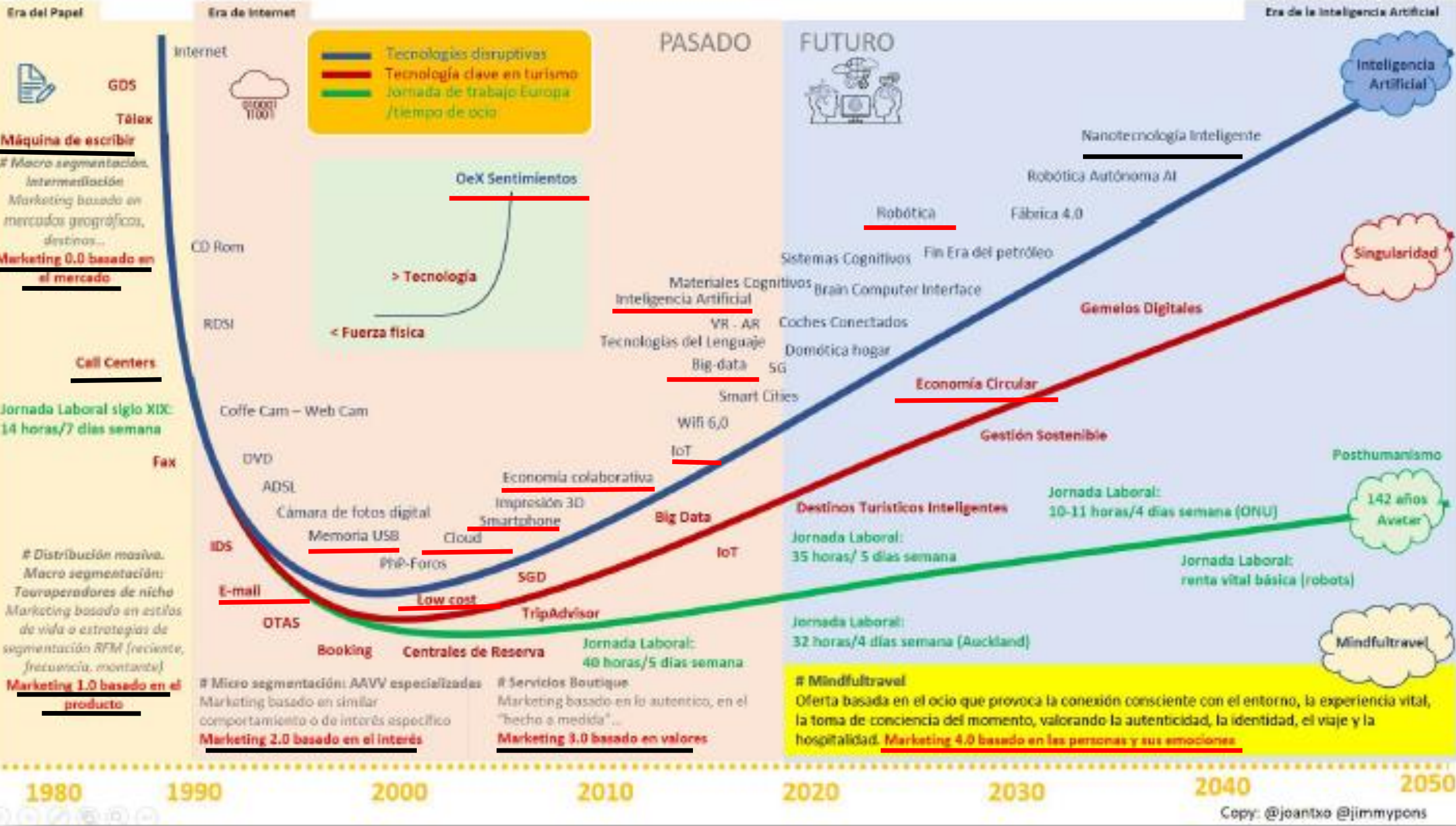
El porcentaje de gasto de los sports tourists resulta ser un 10% superior al del promedio de los viajeros a España (Egatur, 2018)



Mirador Picos de Europa, Santander, España

Flows generated by sports activities-show





LA TORMENTA PERFECTA

REVOLUCIÓN RADICAL TECNOLOGÍAS 4.0:

- Conectividad & E-cloud
- Big Data
- Inteligencia artificial, Robótica
- Internet de las cosas
- Genomics

TENDENCIAS RADICALES

- Economía colaborativa
- Economía circular



<https://youtu.be/auJJrHgG9Mc>

<https://www.youtube.com/watch?v=Ueqly27hW8>



CAMBIO DE ESCENARIO

- EN LOS HÁBITOS DE LOS CONSUMIDORES
- EN LA INTERACCIÓN CON LAS EMPRESAS
- EN LAS DINÁMICAS DE FIDELIDAD A LAS MARCAS



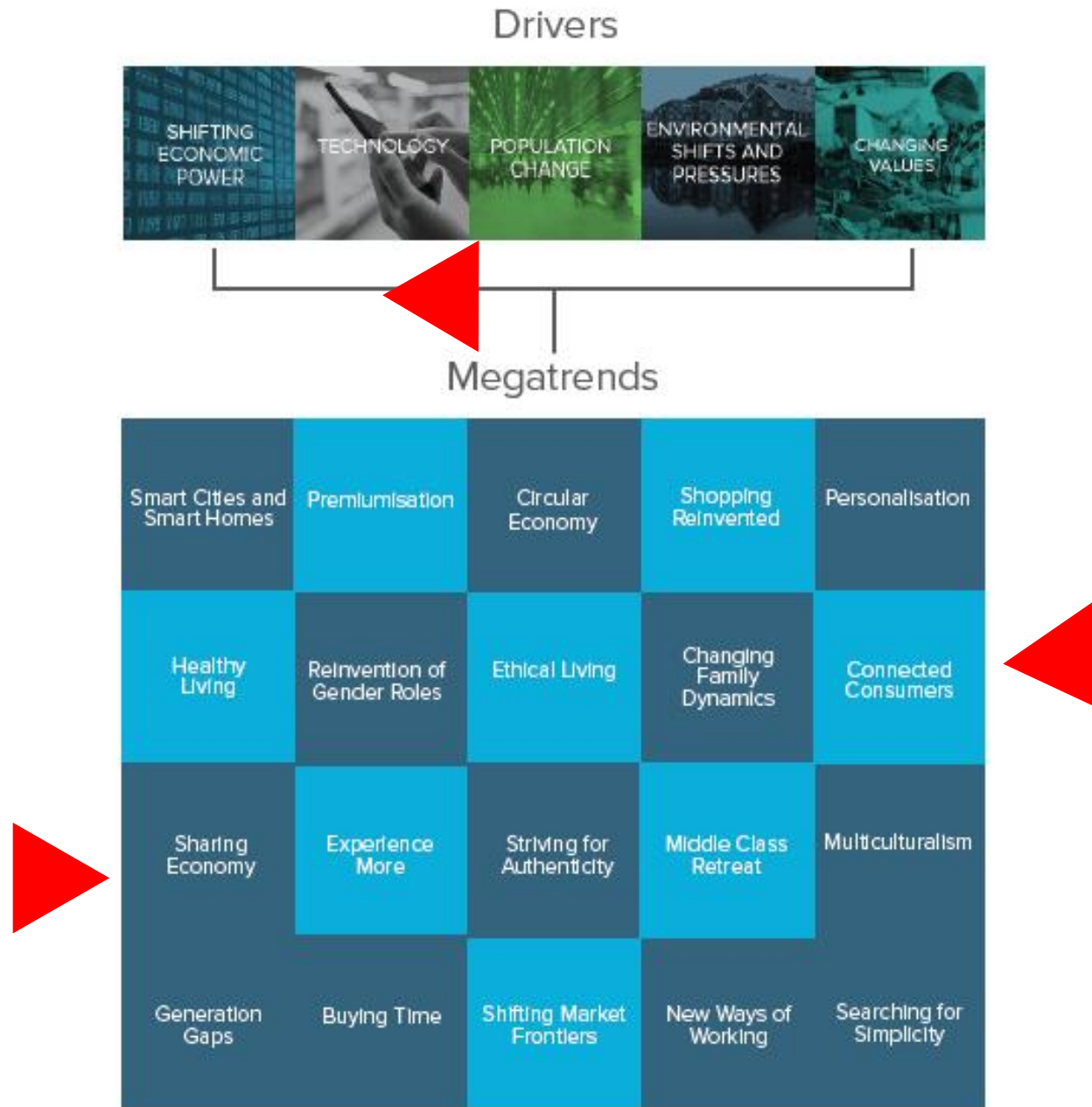
NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

III REVOLUCIÓN DEL TURISMO, CAMBIOS EN LA ERA DIGITAL

- **Viajeros hiperconectados, movilidad, Apps, inmediatez**
 - **Desintermediación**
 - ***Customer-centricity***
 - **En torno a la experiencia**
 - **Nuevas motivaciones**
 - **Economía colaborativa**
 - **Pricing for value**
 - **Slow Tourism**

- **Internet, centro de todo**
 - **Big Data, *Customer Journey Maps*, UX**
 - **Inteligencia artificial, Robots, drones**
 - **IoT**
 - **Monetización distinta**
 - **Omnichannel**
 - . **Automóviles eléctricos, automáticos y compartidos**
 - **Globalización**
 - . **Exigencia de sostenibilidad**

Full list of Megatrends through 2030



Megatendencias turísticas, la innovación en el corazón de las empresas

- Consumer centricity (Customer Journey and Big Data): los clients permanentemente conectados
- La experiencia se convierte en la material prima del turismo; ello requiere tecnologías y gestión de la innovación en torno al producto
- Simplicidad, ética, Buena vida, pero premiurización y precios soft
- Economía colaborativa: de comprar a alquilar o reusar
- Sostenibilidad: mantener el medio ambiente y cotizar todos alícuotamente



Megatendencias, la innovación en el corazón de las empresas



- Go to market: liderazgo de las APP's, la redes sociales e internet
- Integración de la inteligencia artificial con el talento
- Cambio en la vision comercial de las empresas de gestión turística y los destinos: focalización hacia la segunda y tercera visita del turista
- Globalización de la oferta, de los proveedores, del capital y de las personas
- Incremento de la relación público-privada

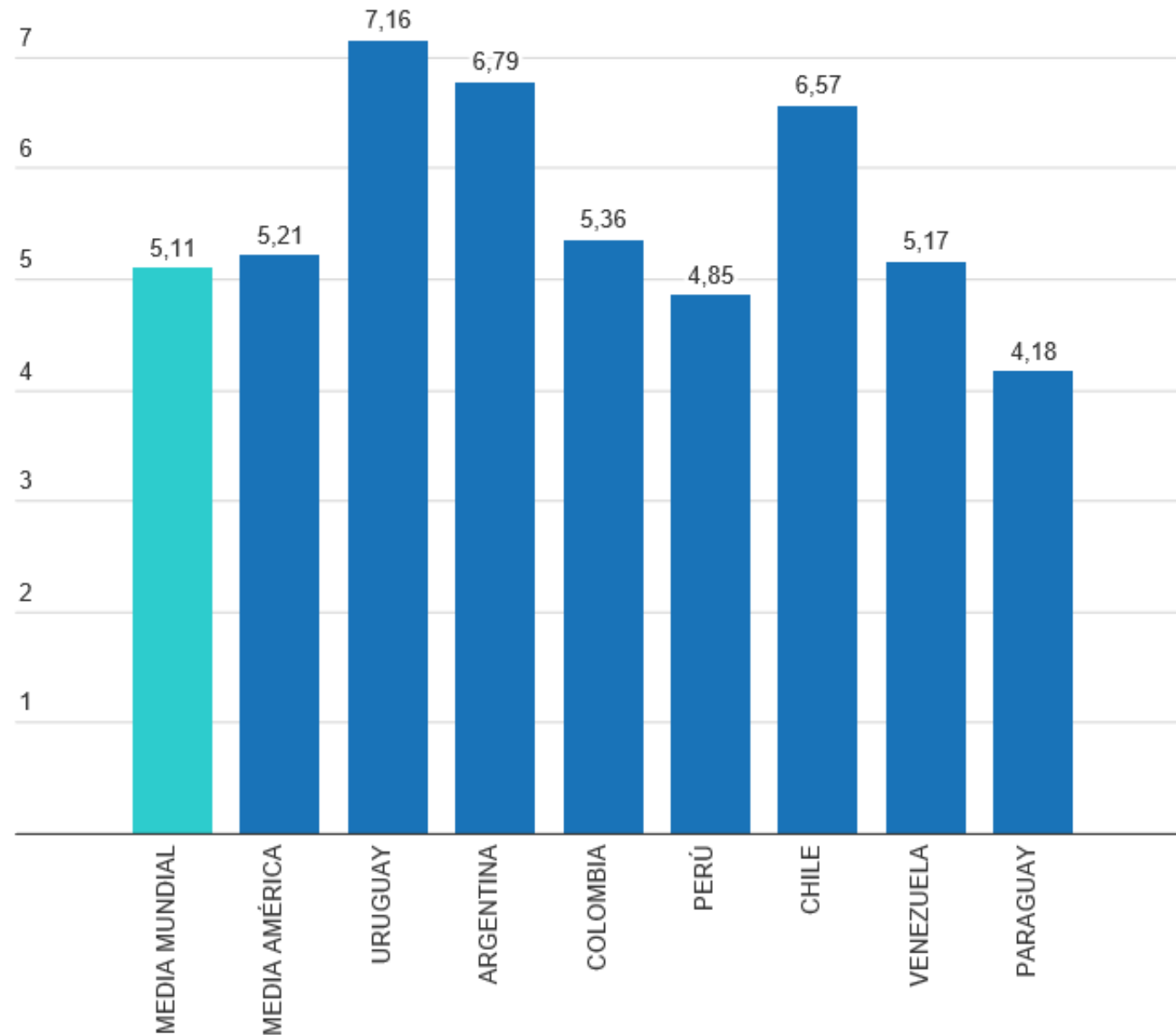
Data

La huella



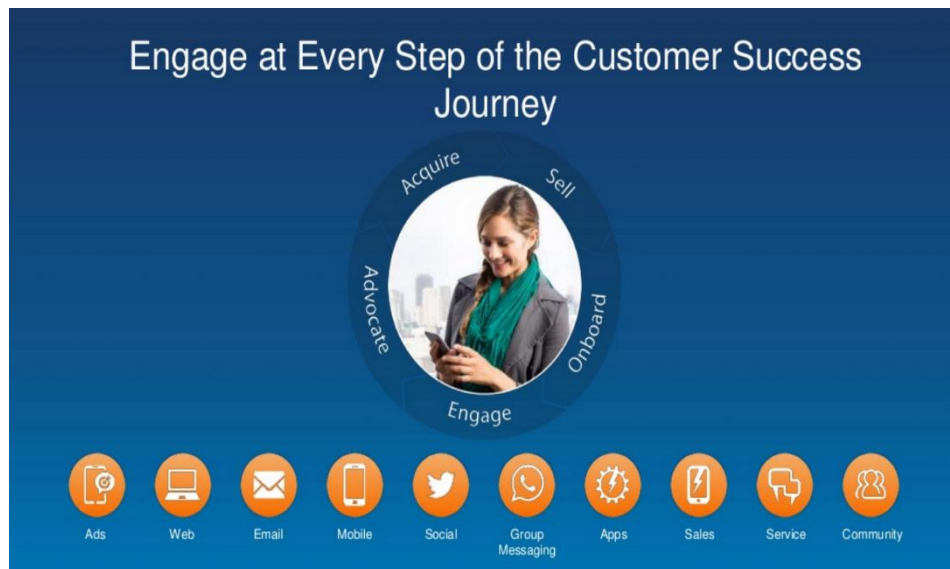
Las acciones cotidianas que realizan los humanos dejan una huella.
Ese señuelo vale mucho en la era digital

Líderes TIC Latinoamérica



Data

Disparidad de información



- Llamadas telefónicas; actualizaciones de Wikipedia; señales y contenidos de los sensores, servidores, cámaras de vigilancia y de seguridad pública y privada; datos biométricos; respuestas de los servicios de emergencia
- Disparos de geolocalizaciones; contadores de la luz; medidores de audiencias; registros de telecomunicaciones; datos fiscales; movimientos en la Seguridad Social; matrículas en centros de formación; análisis de las cuentas corrientes; pólizas
- Evolución del tránsito, semáforos, tele peajes; polución; volumen de basuras; demandas de servicios y valoraciones de redes y APPS
- CRM, ERP, y BBDD de empresas y organismos a través de bases de datos propias, encuestas, facturas, *followers* o *lovers*
- Internet de las cosas
- Oracle, Google, Apple; tecnología portátil y los implantes inteligentes, que están a la orden del día mediante la introducción bajo la piel de microchips RFID, los tatuajes electrónicos para la garganta o los ojos, las píldoras con contraseñas o los chips de memoria.

Data

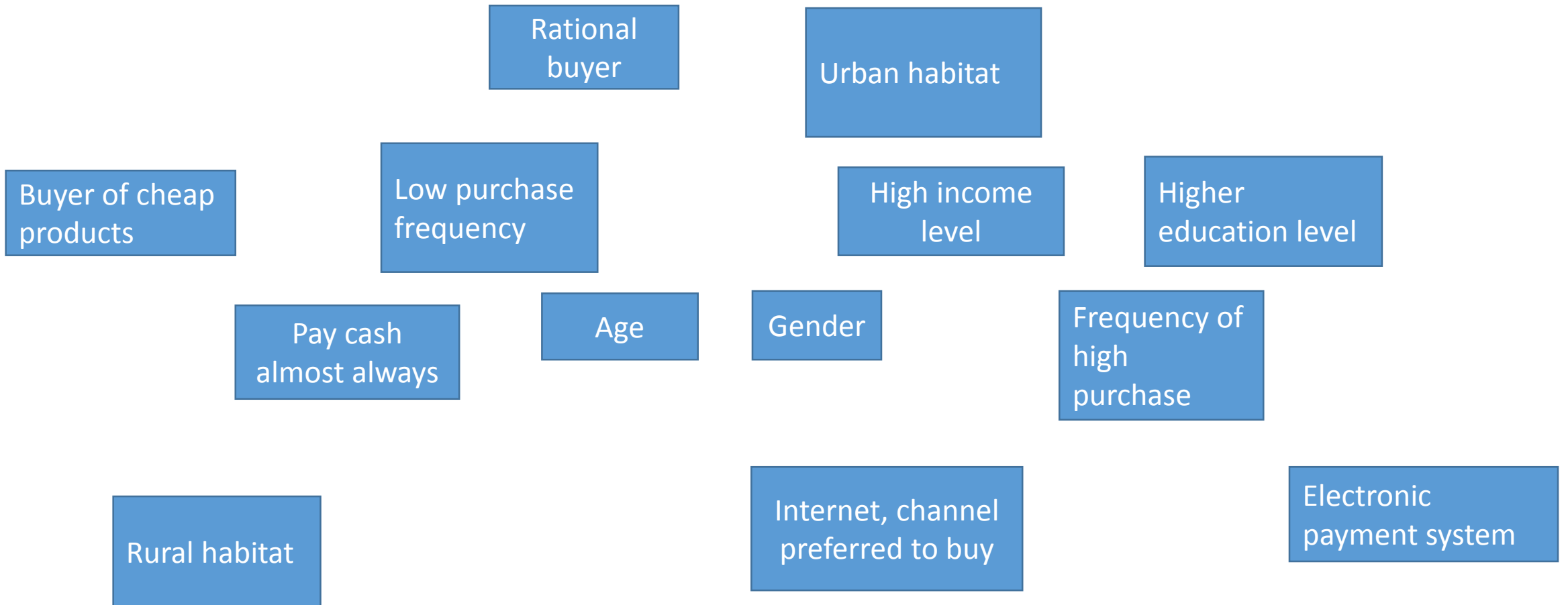
Manejo en las empresas

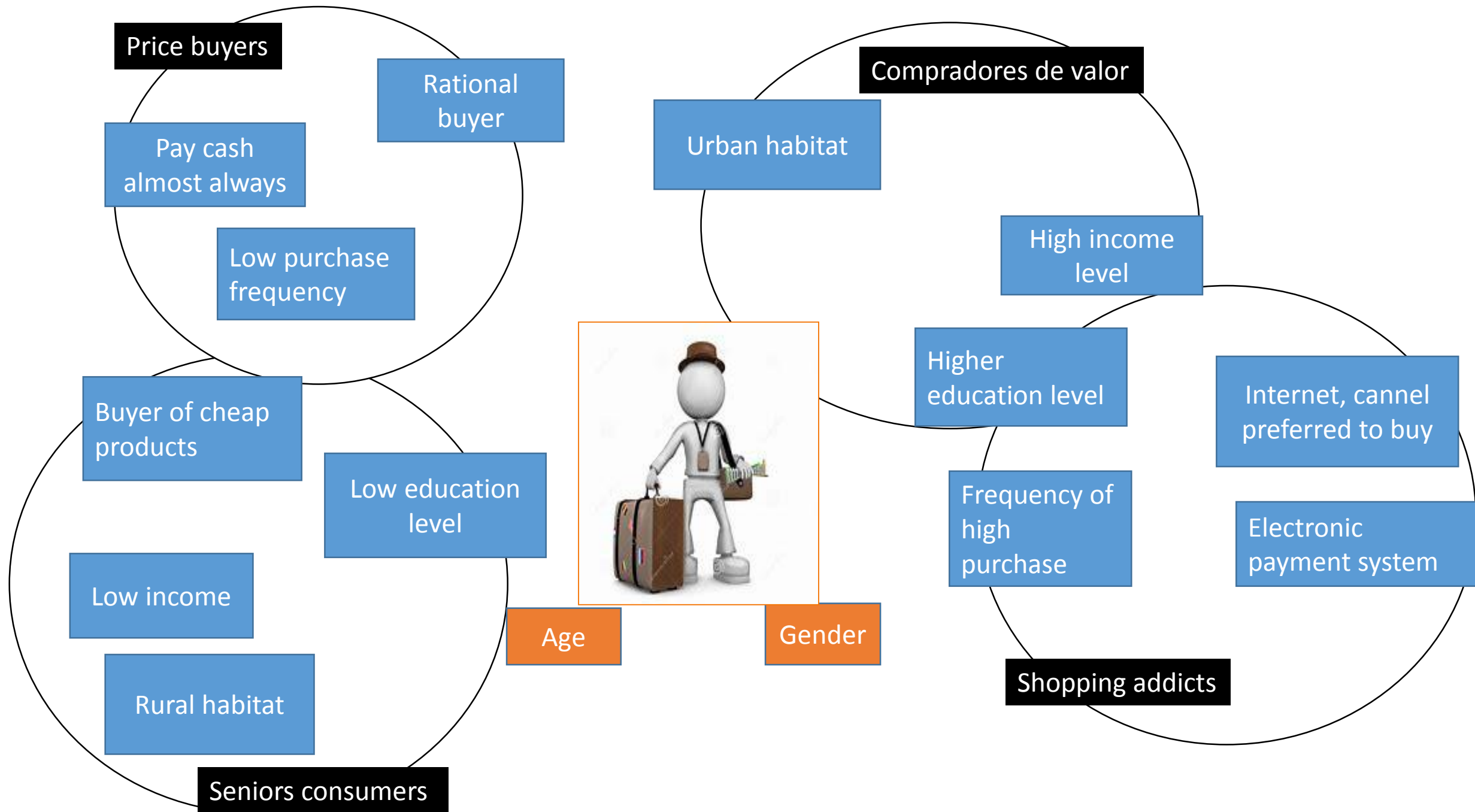
Las empresas deben analizar los datos en función de la naturaleza de los mismos

- datos estructurados bajo la forma de información ordenada, con formato conocido, tales como BBDD, hojas de cálculo, tablas, plantillas o archivos de registro; a través de minería, estadísticas, CRM, ERP, o sensores y otros
- datos no estructurados, sin formato específico y en bruto. Proviene de correos electrónicos, PDF, redes sociales, videos, audios, fotos, dispositivos móviles, imágenes vía satélite, radares, señales de tráfico, o señalética
- y datos semi-estructurados, que mezclan aspectos de los dos anteriores, disponen de un tipo de estructura. Son registros con algunos elementos bien definidos aunque otros no, tales como las páginas web, los blogs, los archivos de procesadores de texto, los listados de propiedades inmobiliarias, los avisos legales, las denominaciones de las cuentas corrientes, las demandas de empleo.



Crossing data





Artificial intelligence



Dron DHL China

<https://www.iproup.com/innovacion/4766-correo-mensajeria-e-commerce-Video-mira-como-DHL-reparte-correspondencia-con-drones>

Identificación biométrica

<https://www.youtube.com/watch?v=HeMK7pce3fQ&feature=youtu.be>

Inteligencia artificial & viajes, ocio, aire libre, eventos

- Simplifica el servicio del empleado y las tareas rutinarias. Por tanto, mejor la capacidad profesional
- Va más allá de los servicios al consumidor



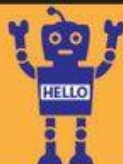
Carros camareras

<https://youtu.be/yVXiBBmTGxs>

How Artificial Intelligence Enhances the Guest Experience



70% average percentage of guests request now handled automatically by AI enabled response technology in hotels where it has been implemented



33% by which AI enabled technology has been shown to improve hotel guest response and service time and/or decrease problem resolution time



89% of hoteliers who "strongly agree" that AI technology enabled targeted personalization is one of the most effective ways to improve the guest experience and guest satisfaction



89% of hoteliers who "strongly agree" that AI technology enabled targeted personalization is one of the most effective ways to improve the guest experience and guest satisfaction



75% of hoteliers who agree that AI enabled technology can enhance the guest experience across all stages of the guest journey



89% of hoteliers who agree that AI significantly reduces hotel operating costs

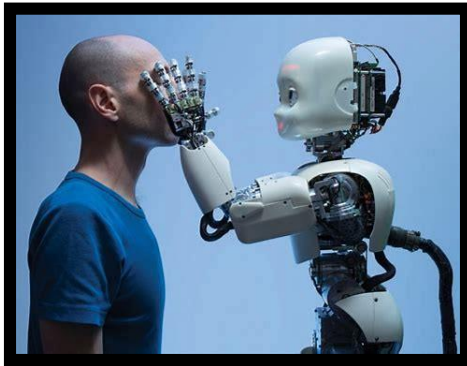


86% of hoteliers agree that AI improves employee satisfaction



Robots

Complemento



Hotel robotizado:

<https://www.bing.com/videos/search?q=robots+en+hoteles&&view=detail&mid=61B43F6FEBF4ADCB6D9F61B43F6FEBF4ADCB6D9F&&FORM=VRDGAR>

IoT

El Internet de las cosas (IoT) es la extensión de la conectividad de distintos dispositivos físicos y objetos cotidianos a través de internet

Los dispositivos electrónicos y otras formas de hardware (como los sensores) se comunican e interactúan con otros a través de Internet, y pueden ser monitoreados y controlados de forma remota



Economía colaborativa

- Co-creación
- Compartir y utilizar, en vez de comprar
- APP's para la relación cliente-empresa, reducción de costs y mayor transparencia



P2P

Plataformas gratuitas a través de las cuales se ofrecen productos y servicios a los consumidores. Los beneficios provienen de otras compañías que pagan publicidad por promocionarse en esos sitios



Milanuncios, Airbnb, Uber, Facebook, Instagram, Youtube.

3 MODELS OF CROWDFUNDING

BREAKDOWN OF CROWDFUNDING SITES WORLDWIDE



*CURRENTLY ILLEGAL IN THE U.S.

Microtransacciones

Las microtransacciones son los pagos pequeños y fraccionados por contenidos diversos en tiempo real, de acceso limitado a contenido o a aplicaciones

Son pagos por compra (descarga una pista, película, artículo , imagen, etc.)

Cajas de regalo

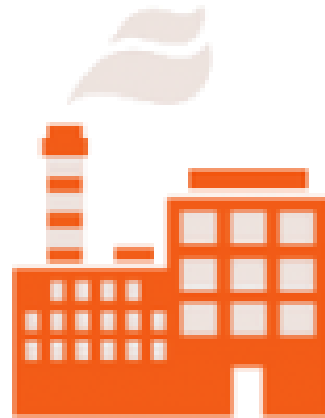


Día de la madre
Cumpleaños
Boda y aniversarios
Navidad
Recuperación enfermedad
Premio
Ascenso profesional

resource



waste



Take → Make → Dispose

Linear economy



Technical & biological materials mixed up

Energy from finite sources

Circular economy



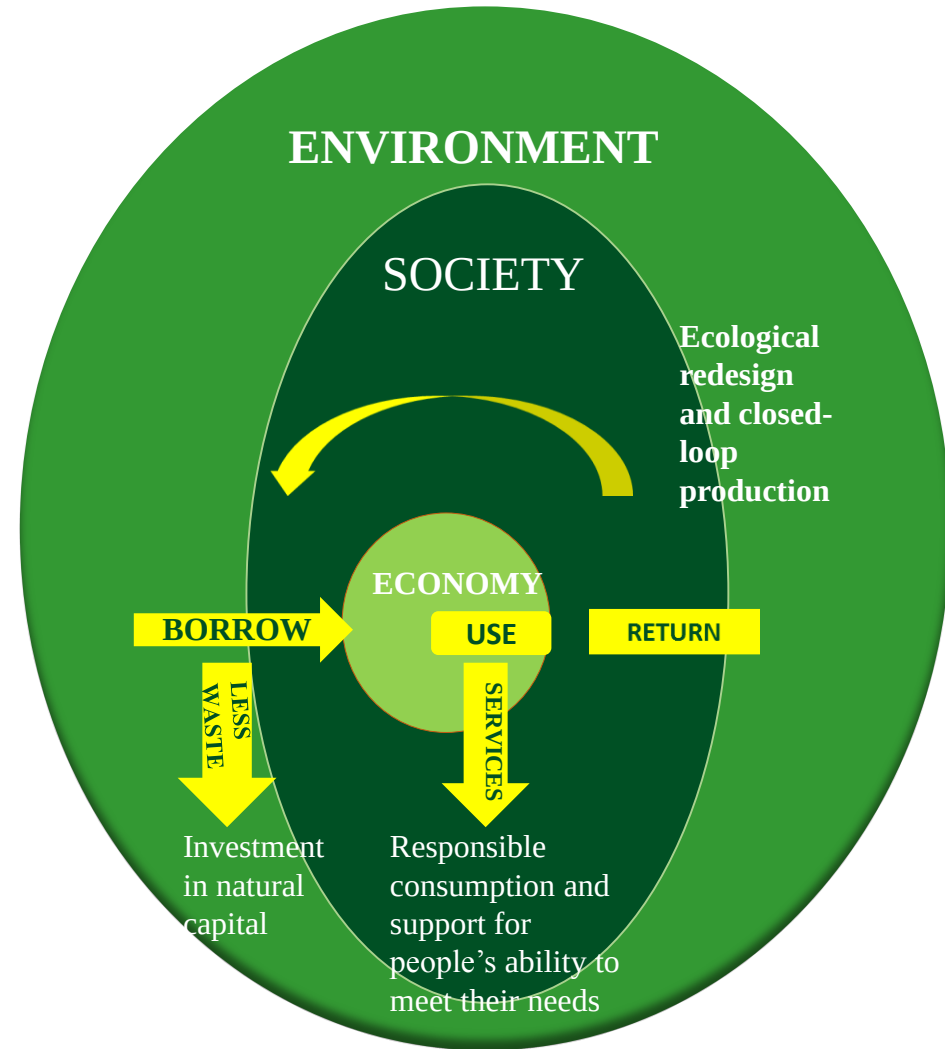
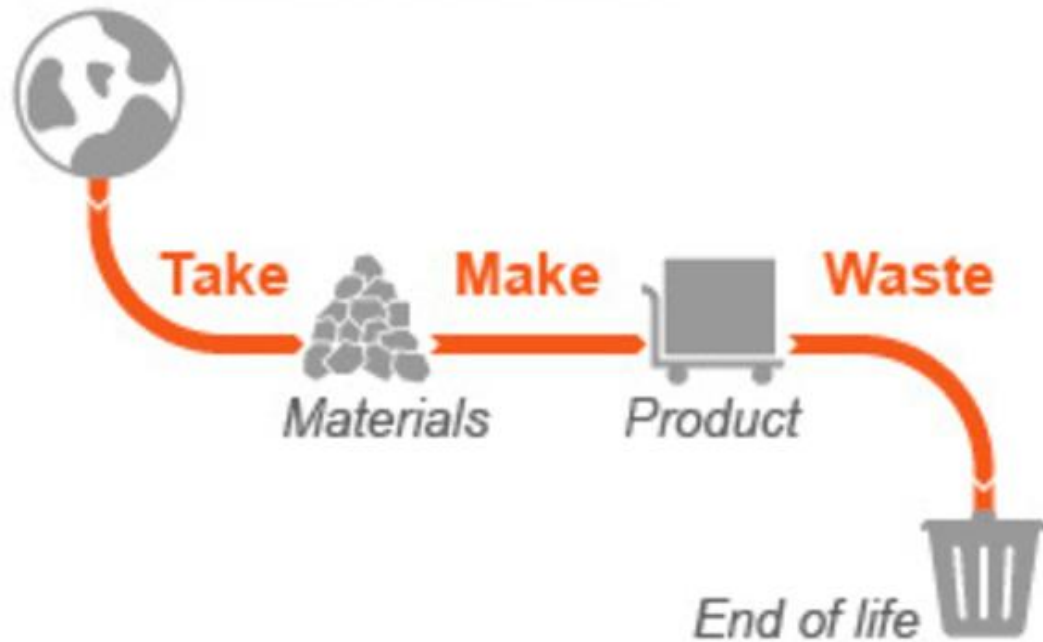
Biological materials

Technical materials

Energy from renewable sources

From linear to circular economy

The linear economy



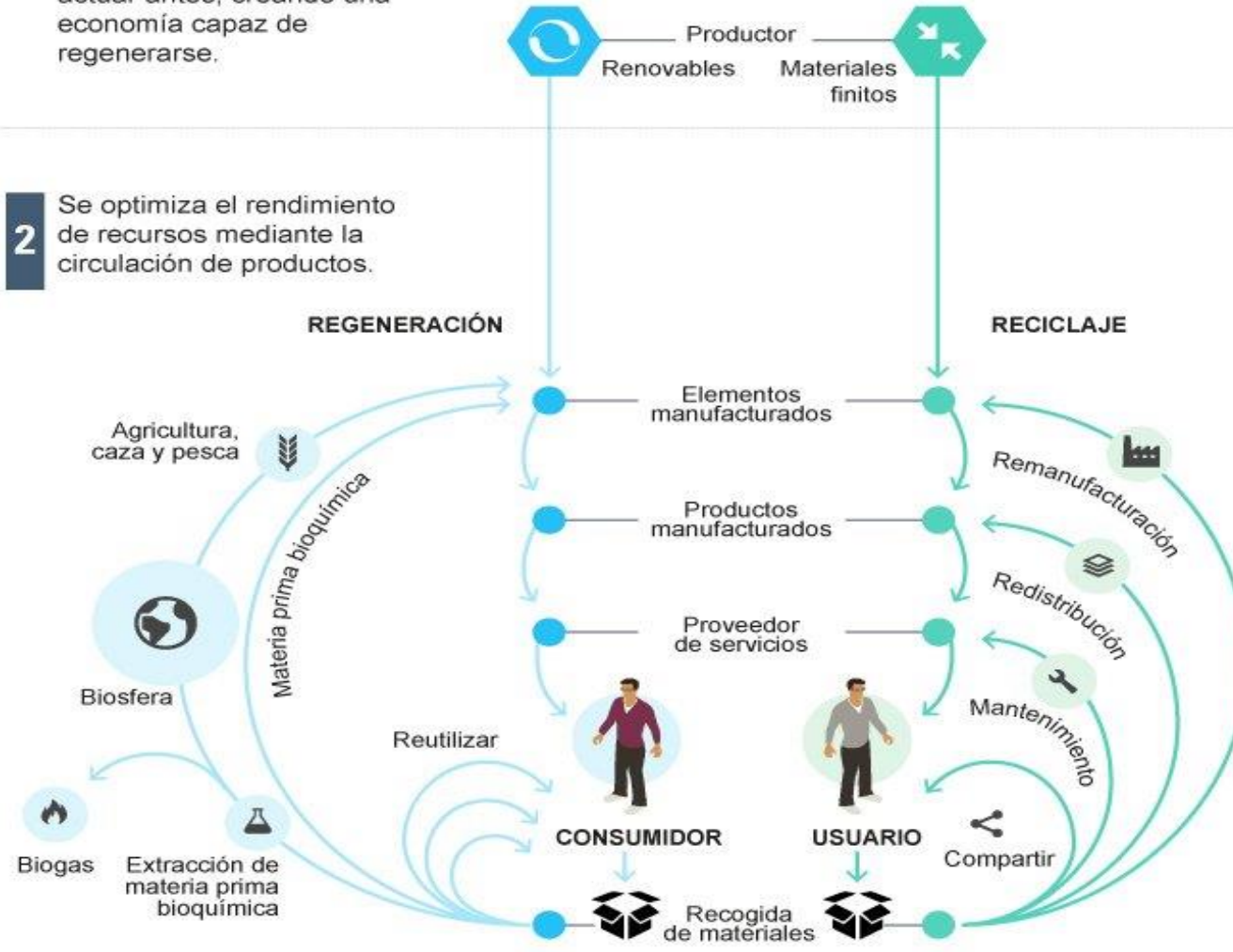


Los ciclos de la economía circular

1 Para que los recursos se aprovechen al máximo la idea ahora no es esperar al final del proceso, sino actuar antes, creando una economía capaz de regenerarse.

Desde su origen como elementos renovables o finitos, y antes y después de llegar al consumidor/usuario, se pretende mejorar el capital natural controlando las existencias finitas y equilibrando los flujos de recursos

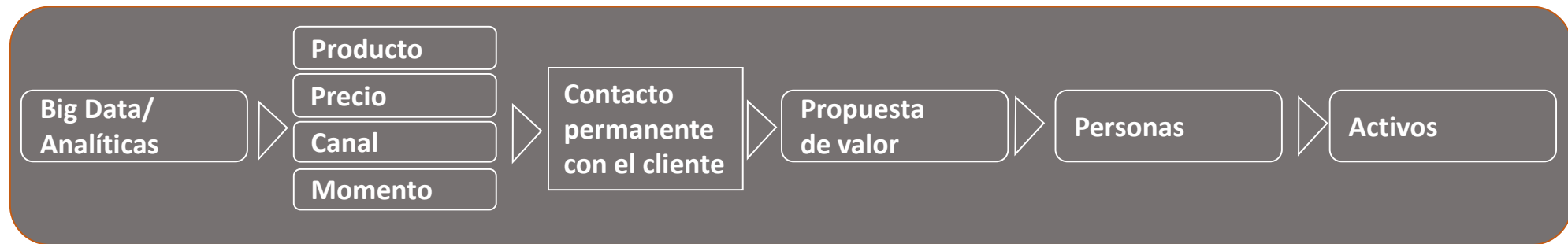
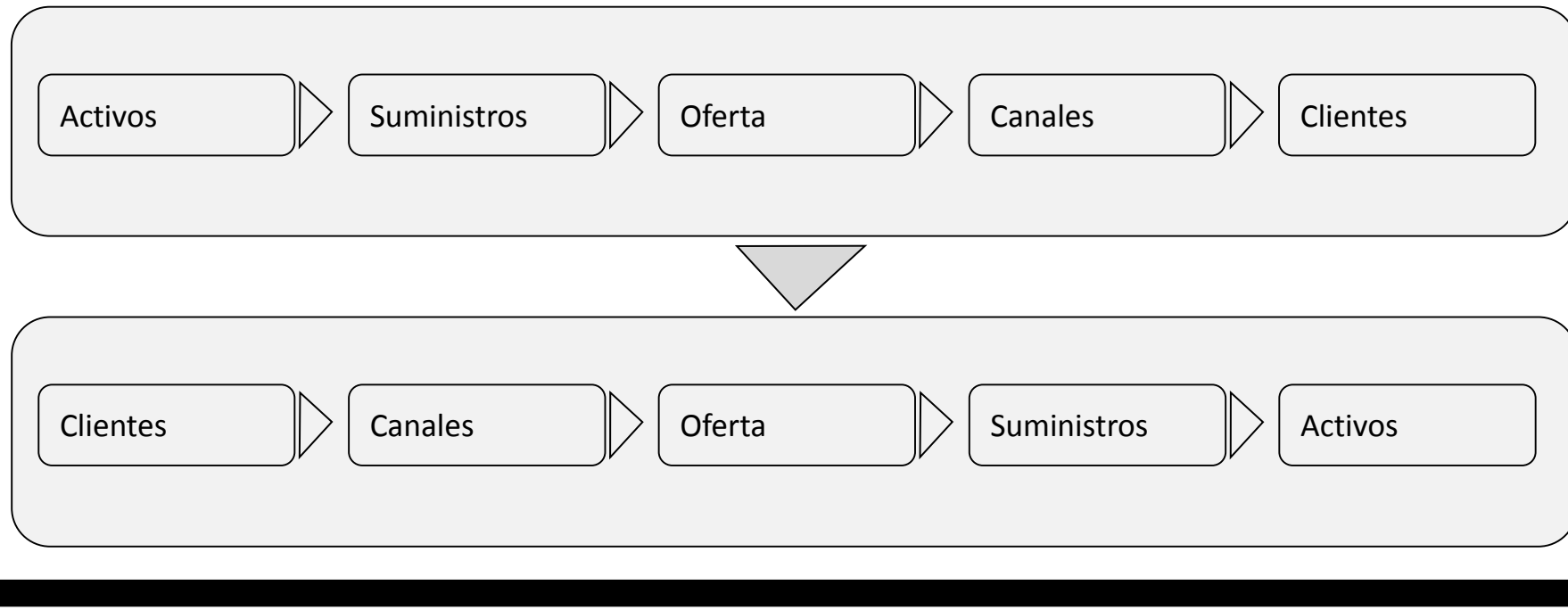
2 Se optimiza el rendimiento de recursos mediante la circulación de productos.



3 Se fomenta la eficacia del sistema revelando y eliminando externalidades negativas.



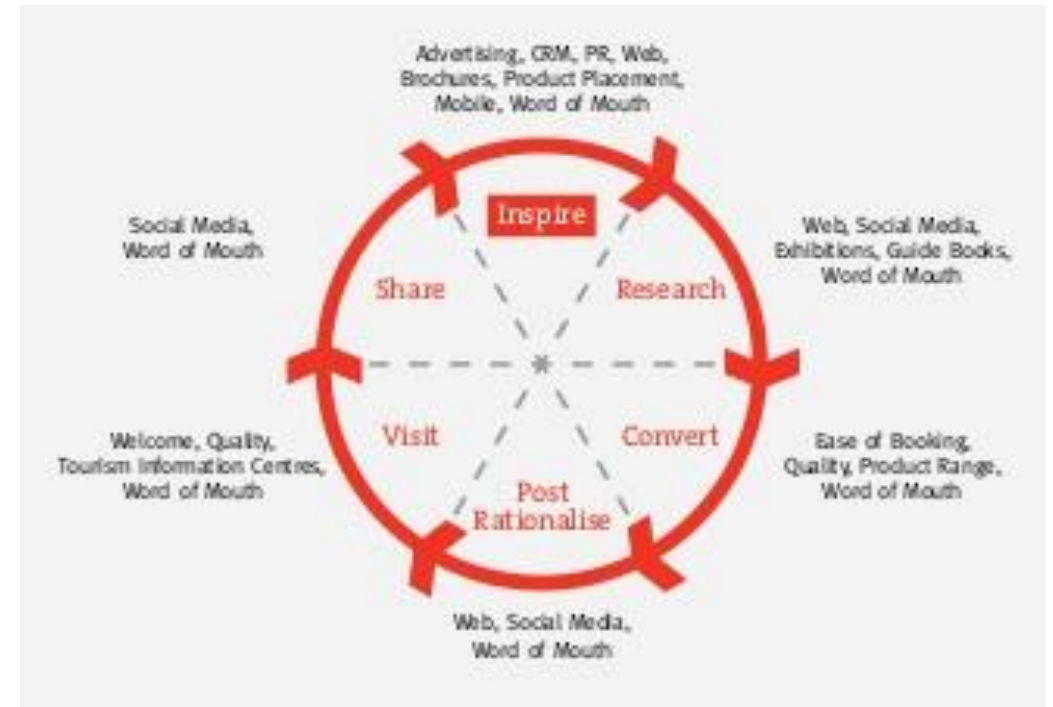
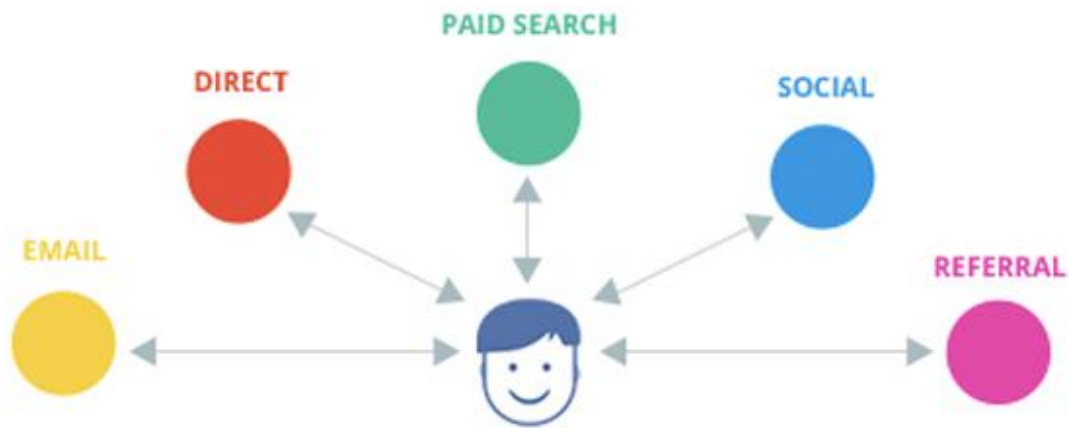
De fabricar para vender a gestionar clientes



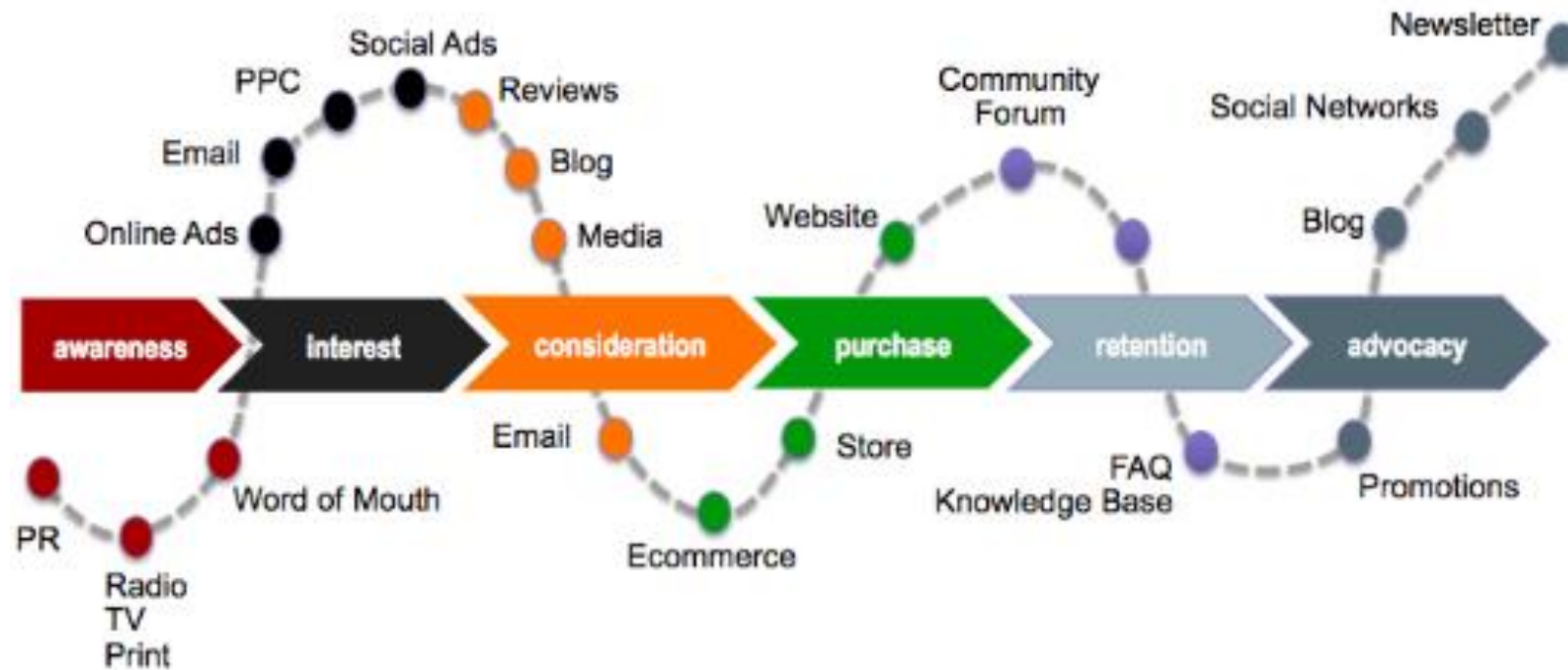
La serpiente del management



Fase de búsqueda



Los consumidores saltan de un medio o fuente a otro



Traditional relationship with the client

	Pre-purchase zone			Purchase and consume zone				Post-purchase and consume zone		
	Discover	Compare	Consider	Order	Pay	shop & plan	Consume	Transmetr e	Referir-se	Retein
Capture information										
Customer experience										
Toutch points										
Improvement goals										
Changes needed and scope										

Customer journey

	Pre-purchase			Purchase & consumption				Post-purchase & post-consumption		
	Discover	Compare	Consider	Order	Pay	Plane	Consume	Broadcast	Refer	Retain
Capture of information										
Client experience										
Touch points										
Improvement goals										
Changes to be achieved										

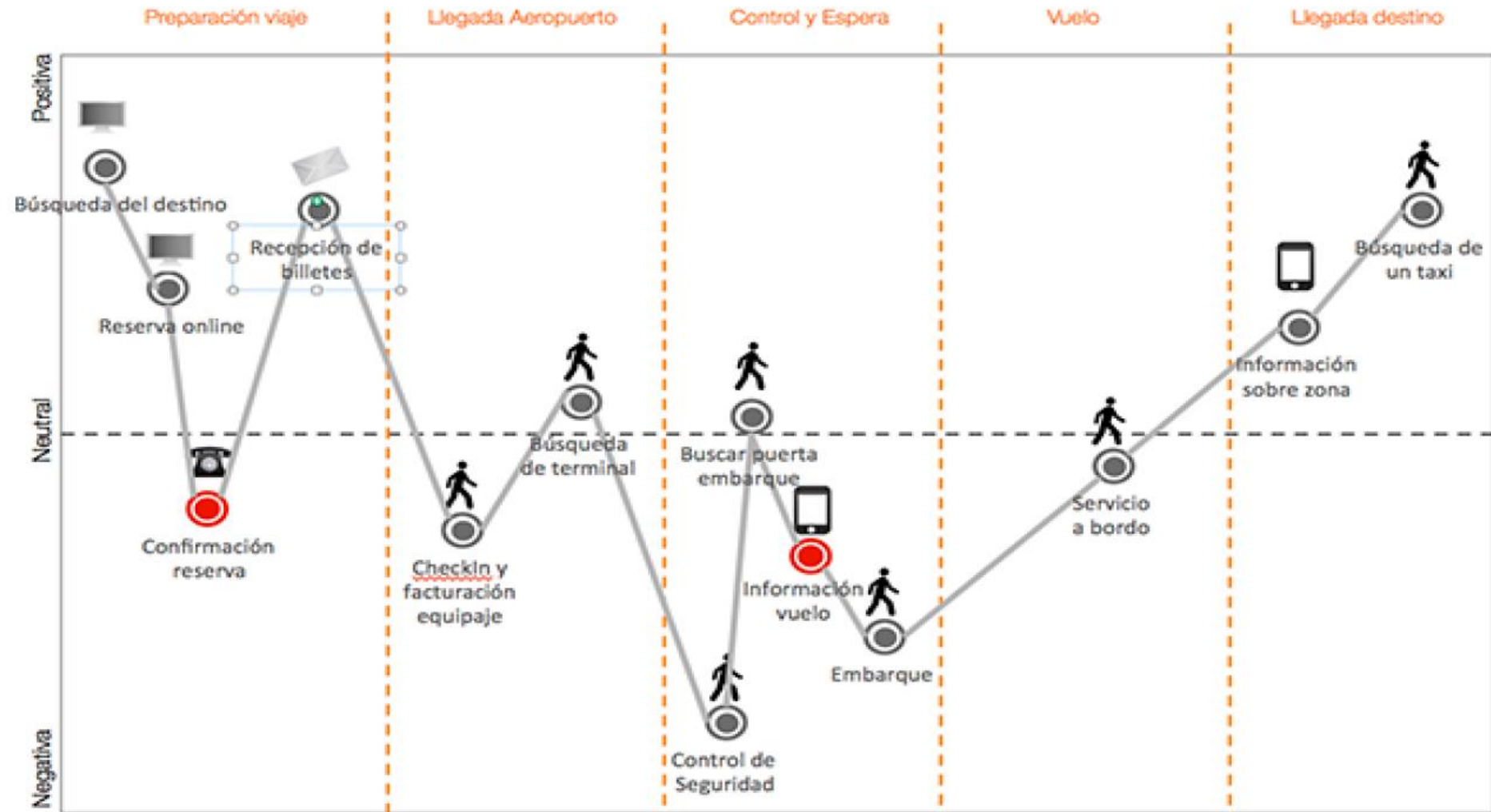
Recorrido de compra del consumidor, customer journey map

	Zona pre-compra			Zona compra y consumo				Zona post compra y post-consumo		
	Descubrir	Comparar	Considerar	Reservar	Pagar	Comprar y planificar	Consumir	Divulgar	Recomendar	Retener
Captura de información										
Experiencia del cliente										
Puntos de contacto										
Objetivos de mejora										
Cambios a desarrollar y alcances										

Customer journey map de una actividad o destino al aire libre

	Zona pre-compra			Zona compra y consumo				Zona post compra y post-consumo		
	Descubrir	Comparar	Considerar	Reservar	Pagar	Comprar y planificar	Consumir	Divulgar	Recomendar	Retener
Captura de información	Marca empresa y destino Promesa	Expectativa de valores	Atributos/ precio	Facilidad	Por adelantado	UX WOW	Oferta completa	Redes sociales e internet	Clientes embajadores	Fidelización
Experiencia del cliente	Actividad wow					Procesos y personas	Procesos y personas	Transmitir	Red/club	Contacto
Puntos de contacto	Redes, website destino, internet	Seguridad Infraestructuras Salud	Redes e internet	Facilidad y seguridad	Facilidad y seguridad	Customizar , procesos, personas contacto	Customizar , procesos, personas contacto	Tripadvisor y otros	Tripadvisor y redes sociales	Membresía
Objetivos de mejora										
Cambios a desarrollar y alcances										

Customer journey de Vueling



Mapa experiencia ferroviaria Europa

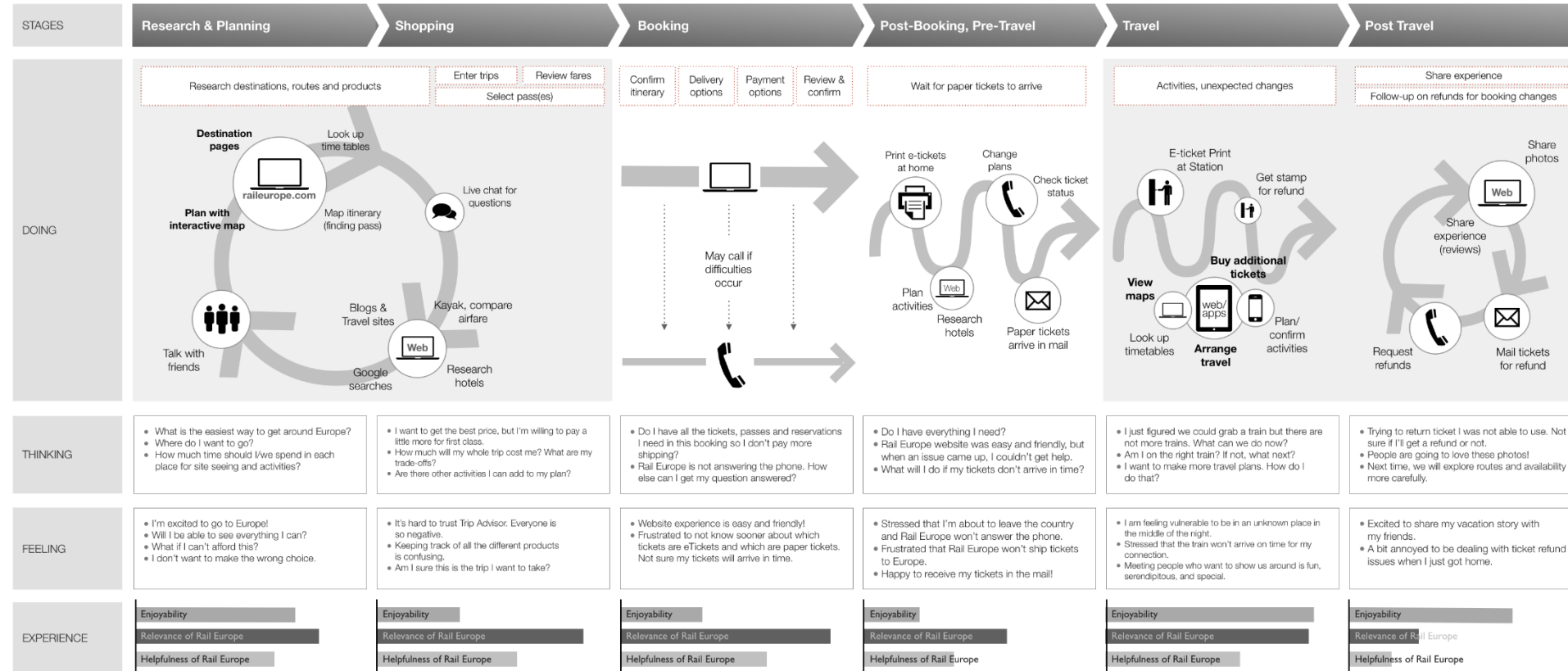
People choose rail travel because it is convenient, easy, and flexible.

Rail booking is only one part of people's larger travel process.

People build their travel plans over time.

People value service that is respectful, effective and personable.

Customer Journey



Opportunities

GLOBAL			PLANNING, SHOPPING, BOOKING			POST-BOOK, TRAVEL, POST-TRAVEL	
Communicate a clear value proposition.	Help people get the help they need.	Support people in creating their own solutions.	Enable people to plan over time.	Visualize the trip for planning and booking.	Arm customers with information for making decisions.	Improve the paper ticket experience.	Accommodate planning and booking in Europe too.
STAGE: Initial visit	STAGES: Global	STAGES: Global	STAGES: Planning, Shopping	STAGES: Planning, Shopping	STAGES: Shopping, Booking	STAGES: Post-Booking, Travel, Post-Travel	STAGE: Traveling
Make your customers into better, more savvy travelers.	Engage in social media with explicit purposes.		Connect planning, shopping and booking on the web.	Aggregate shipping with a reasonable timeline.		Proactively help people deal with change.	Communicate status clearly at all times.
STAGES: Global	STAGES: Global		STAGES: Planning, Shopping, Booking	STAGE: Booking		STAGES: Post-Booking, Traveling	STAGES: Post-Booking, Post Travel



Utah, potencial destinación

AWARENESS

Utah is a potential travel destination

CONSIDERATION

Evaluating Utah vs. other destinations

PLANNING

Travel, lodging, to-dos and to-don'ts

EXPERIENCE

Journey to and park(s) experience

ADVOCACY

Sharing experiences and feedback

THINKING

I don't know this existed
What is the Mighty 5
Looks amazing
I need a vacation

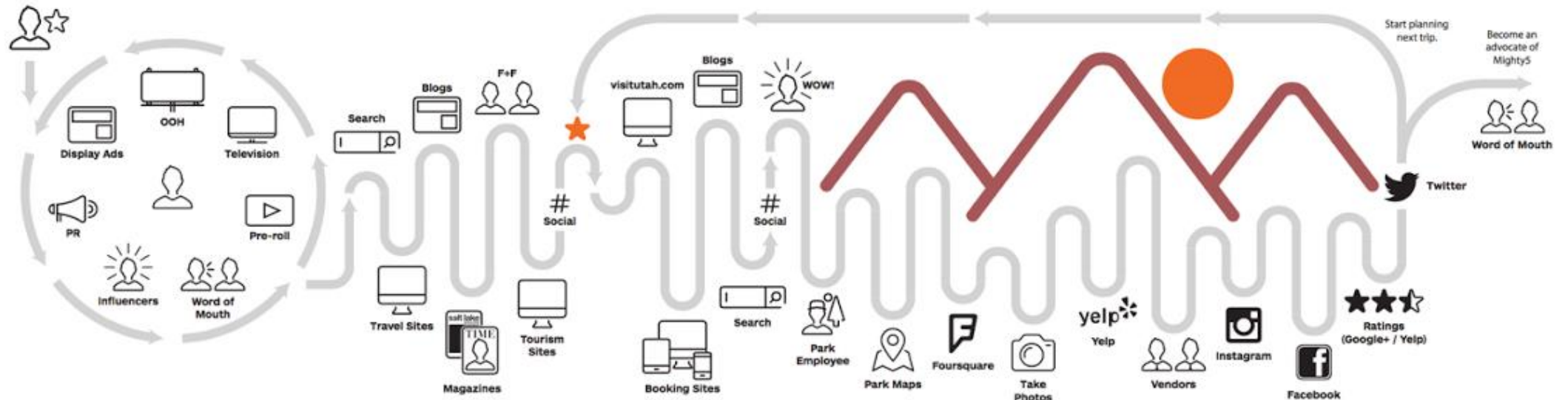
Should I go here or there
Can I afford this
What will I get out of it
How will this enhance my life
What's it like there
Is this right me/us
Is it popular

Can I afford this
How will I get there
What will I do there
What do people think
What do I need to bring
When is the best time

This is amazing
Better than I imagined
What else should I do here
FOMO
Changing plans/recalibrating
What's around here

Amazing experience
Share advice/help others
Can't wait to come back
Longing
Rate and review
Internalized narrative

DOING



OPPORTUNITY

Educate
Inspire
Create Dialogue

Resources
Storytelling
Social proof

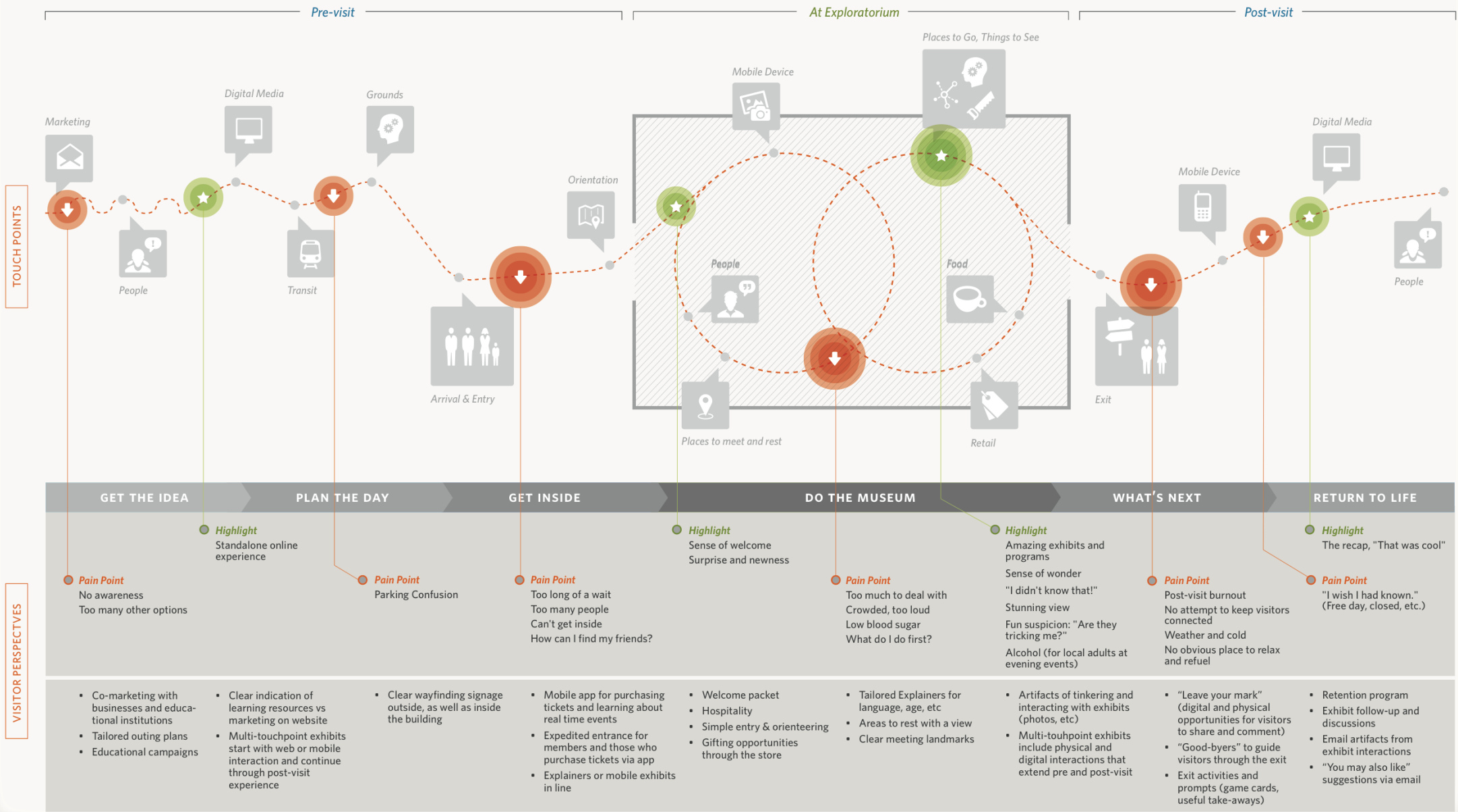
Resources
Content
Reassurance

Branding
Sharing
In-park engagement

Reward sharing
Aggregate UGC

Exploratorium Visitor Experience Map

What opportunities exist to impact the experience at scale?



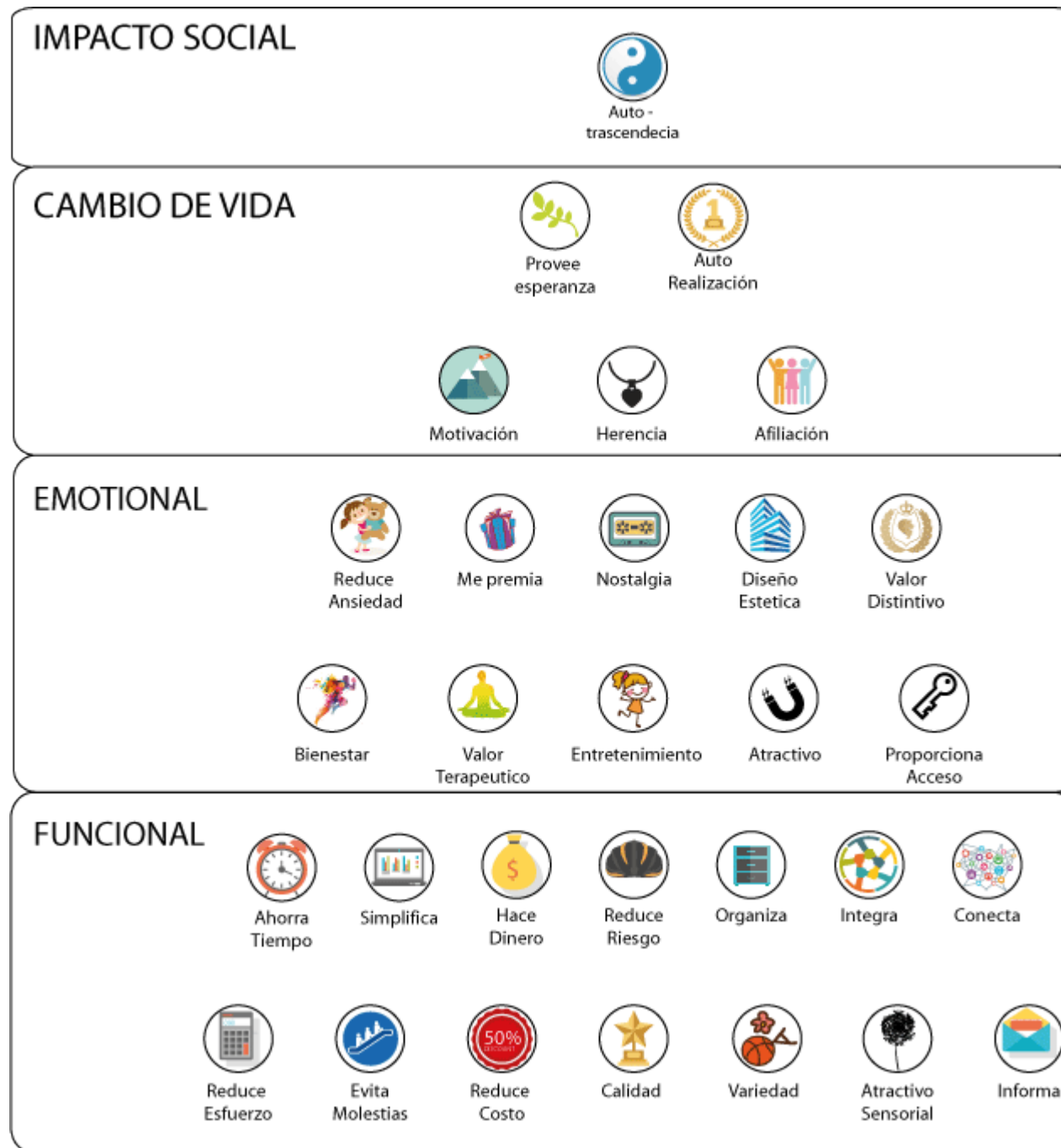
Rentabilidad de la experiencia de cliente

- Las compañías con una buena Experiencia de Cliente crecen más:
 - Los clientes con mejor experiencia generan más ingresos.
 - Tienen menos tendencia a cambiar de marca, con lo que reducen la tasa de abandono
 - Al recomendar a la empresa que les ha proporcionado esa buena experiencia, contribuyen a la captación de nuevos clientes

Al clasificar a los clientes en función de la experiencia que les proporcionan las empresas de telefonía y banda ancha, el 38% de aquellos que declaran tener una buena experiencia contrata los dos productos con la misma compañía, frente al 27% de aquellos con mala experiencia



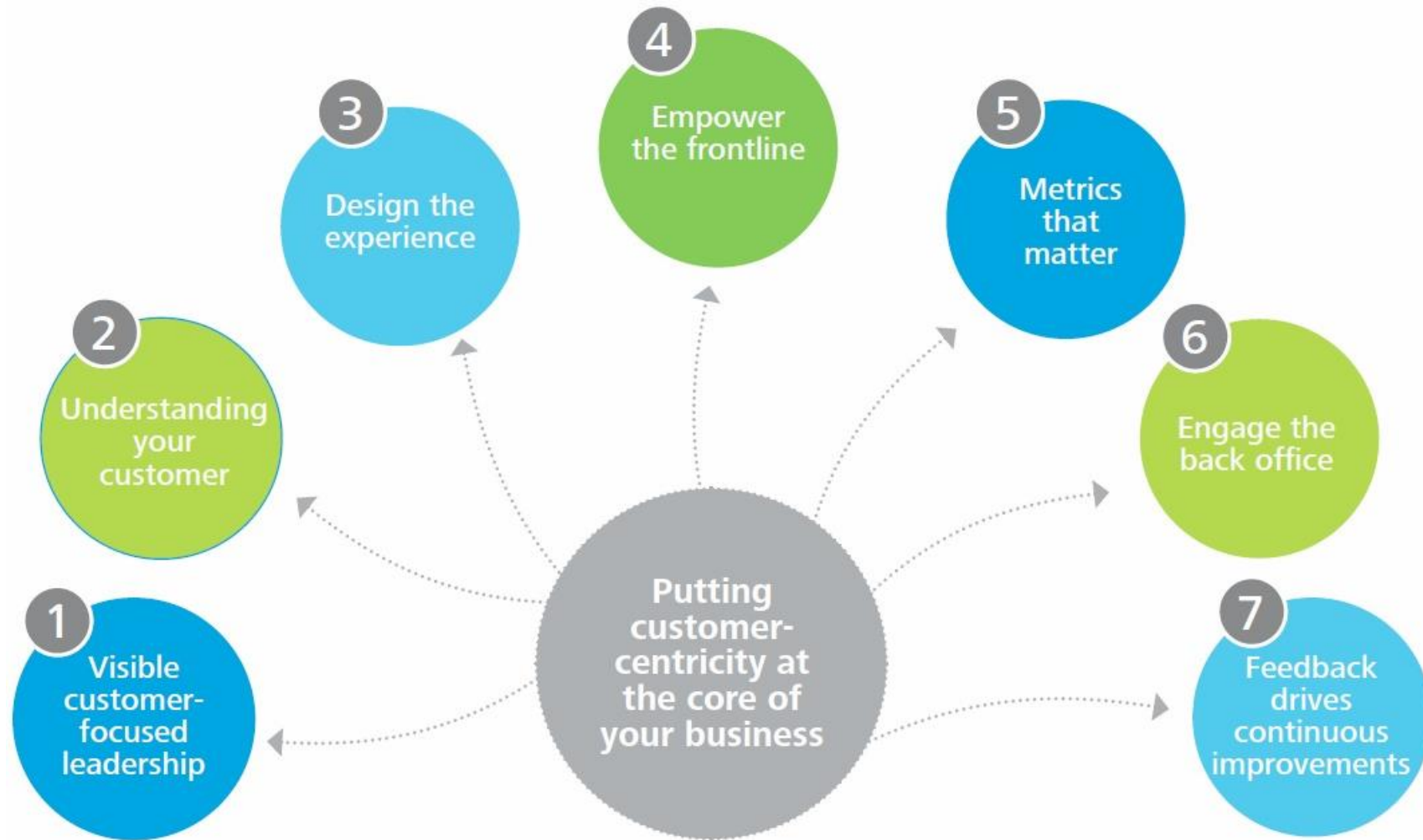
Pirámide de valor



Actividad aire libre

- **Funcional:** conecta; atractivo sensorial
- **Emocional:** me premia; atractivo
- **Cambio de vida:** auto realización; motivación; afiliación

Estrategias para incorporar la centralidad en el cliente en la empresa



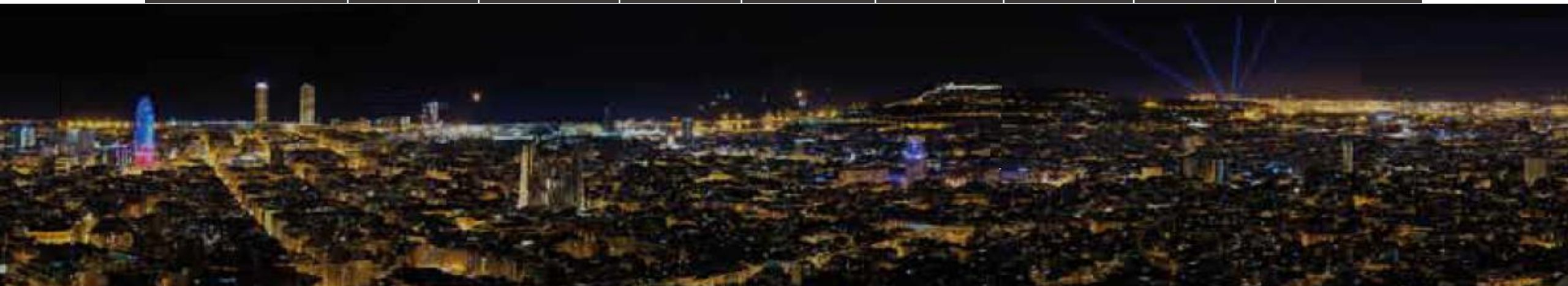
sants orbital station

Barceló Sants



Barceló
HOTELS & RESORTS

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Precio Medio	94	91,8	79,7	80,1	87,8	93,6	96,2	
Ocupación	86%	80,3%	74,7%	77,8%	84,0%	73,1%	73,9%	



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Precio Medio	94	91,8	79,7	80,1	87,8	93,6	96,2	105
Ocupación	86%	80,3%	74,7%	77,8%	84,0%	73,1%	73,9%	76,2%



¿Por qué?

- **Oferta creciente**
519 hoteles en Barcelona.
- **Productos Sustitutivos**
Competencia desleal
- **Competimos en un mundo global**



¿Cómo?

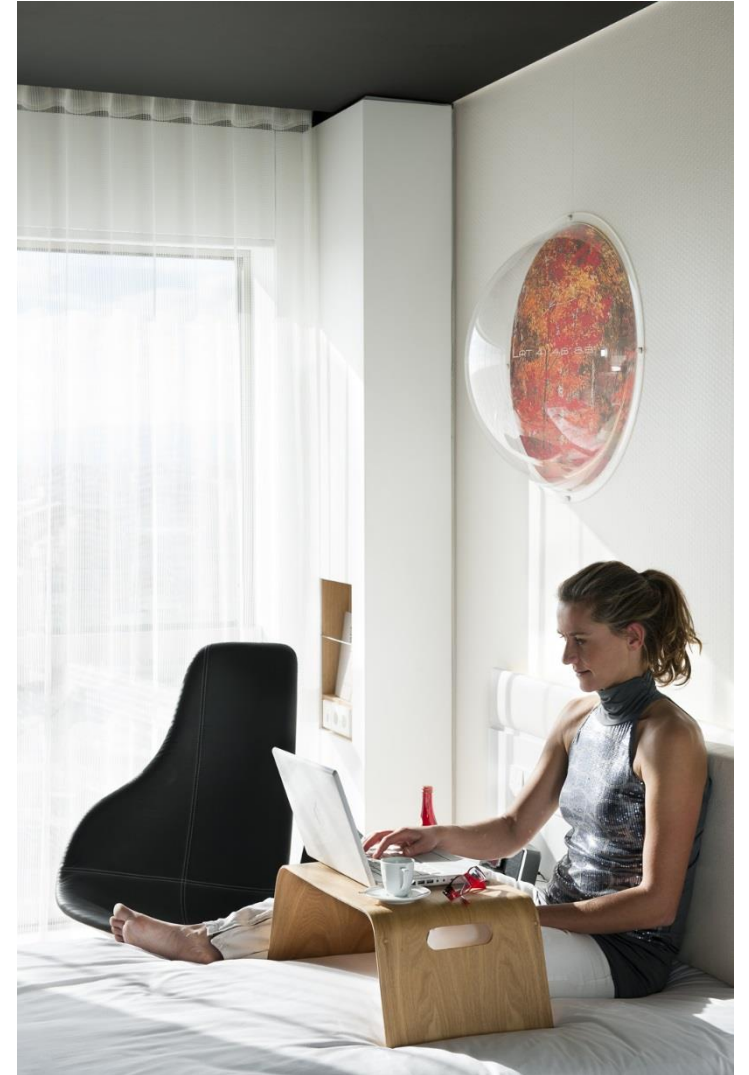
- **Diferenciación de Producto**
HOTEL TEMÁTICO
- **Servicio y Ubicación**



¿Para qué?

- **Subir Precio Medio**
+
- **Mantener Ocupación**
=
- **MEJORAR BENEFICIO**





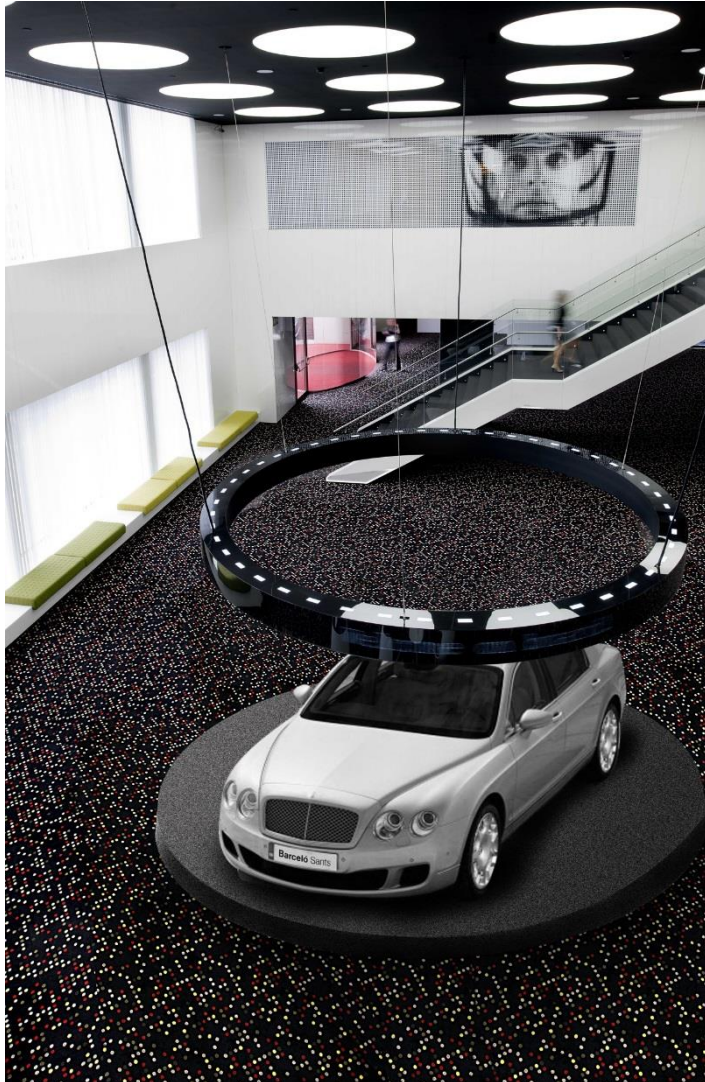




- **Orbital Family Suite**
- **WIFI**
- **Room Service**
- **Alquiler Bicis**
- **Fitness Center**
- **Y más!**







The five pillars of successful digital transformation: key learnings from 2018

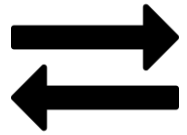
1. Data, tecnologías, automatización
2. Cultura de innovación
3. Personas y operaciones
4. *Customer-centricity*
5. Vision y liderazgo



REDES SOCIALES
WEB SITE
ALIANZAS INTERNET
CRM



FUNCIONES GENÉRICAS DE LAS REDES SOCIALES



Interactuar con los clients actuales y potenciales



Observar las tendencias que se producen y unirse a ellas



Crear una imagen de la empresa a través de la marca y del puesto de trabajo



SOCIAL MEDIA – WHY CONSUMERS USE SOCIAL MEDIA

Bridging

- Connect with brands/companies
- Discuss a specific topic with people online who I don't know
- Professional networking

Bonding

- Give people an authentic look into my life
- Share my life updates and information with others
- Post photos of my life

Communicating

- Easiest method of communication for me
- Keep in touch with family/friends
- Exchange messages with family/friends

Discovering

- Discover interesting information/content (excluding watching videos),
- Discover/watch interesting videos
- Find information/ideas related to personal interests

Taking Action

- Stream music
- Monitor my kids' activities online
- Engage in a fun activity with my kids

SOCIAL MEDIA – CHANNEL DIFFERENCES

Channel	Motivations for Use	Low-Performing Content	High-Performing Content
Facebook	Discovering Communicating	• Educational • News/current events	• Hobbies/ interests • Humorous • Sympathetic • Who I want to be
Facebook Messenger	Communicating	• News/current events	• Hobbies/ interests • Who I want to be • Humorous • Sympathetic
Instagram	Bonding Discovering	• News/current events • Educational	• Humorous • Hobbies/ interests • Who I see myself as
Snapchat	Bonding Communicating	• News/current events	• Hobbies/ interests • Warm and fuzzy • Who I see myself as
Twitter	Discovering Bridging	• Educational • Warm and fuzzy	• Hobbies/ interests • Who I see myself as • Who I want to be
YouTube	Discovering	• Humorous • Warm and fuzzy	• Who I want to be • Educational • Hobbies/ personal interests

<https://blog.hubspot.com/news-trends/social-media-framework>

WEBSITE PROPIA Y DE DESTINO



5 Tips for a GREAT WEBSITE

#1 EASY NAVIGATION

Industry Tip: You have 5 seconds to hook a parent. Create a navigable website by using a top-bar navigation with nested sub-headings. How long does it take to find out Who, What, When, Where, Why, and for How much money?

Rocket Boost: Let the Rocket embed registration on your site and ask us for organizational tips.

#2 STAY UP TO DATE

Industry Tip: Leaving dated material is confusing and unprofessional. Always keep your website up to date and remove old content immediately.

Rocket Boost: Our Data Bots will remind you when it's time to update your schedule and we'll even do most of the work for you. Let us take care of some of the nitty gritty so you can take care of making awesome programs for kids & families.

#3 KEEP IT SIMPLE

Industry Tip: Keep your look clean and professional. Stick to a color scheme and be sure your text is sufficiently contrasted with the background. Keep paragraphs short and take advantage of bullet points.

Rocket Boost: Need help with your look? We will happily give you input on ways to strengthen your website. Need even more? We have reasonably priced designers standing by to work with you on your design, logo, and branding.

#4 BE TRANSPARENT

Industry Tip: Tuition information must be transparent. Parents do not want to log in, call, or email for cost. Keep your pricing structure simple and direct.

Rocket Boost: Having trouble narrowing it down? We can provide our subscribers with insights into average cost by category to make sure you are remaining competitive.

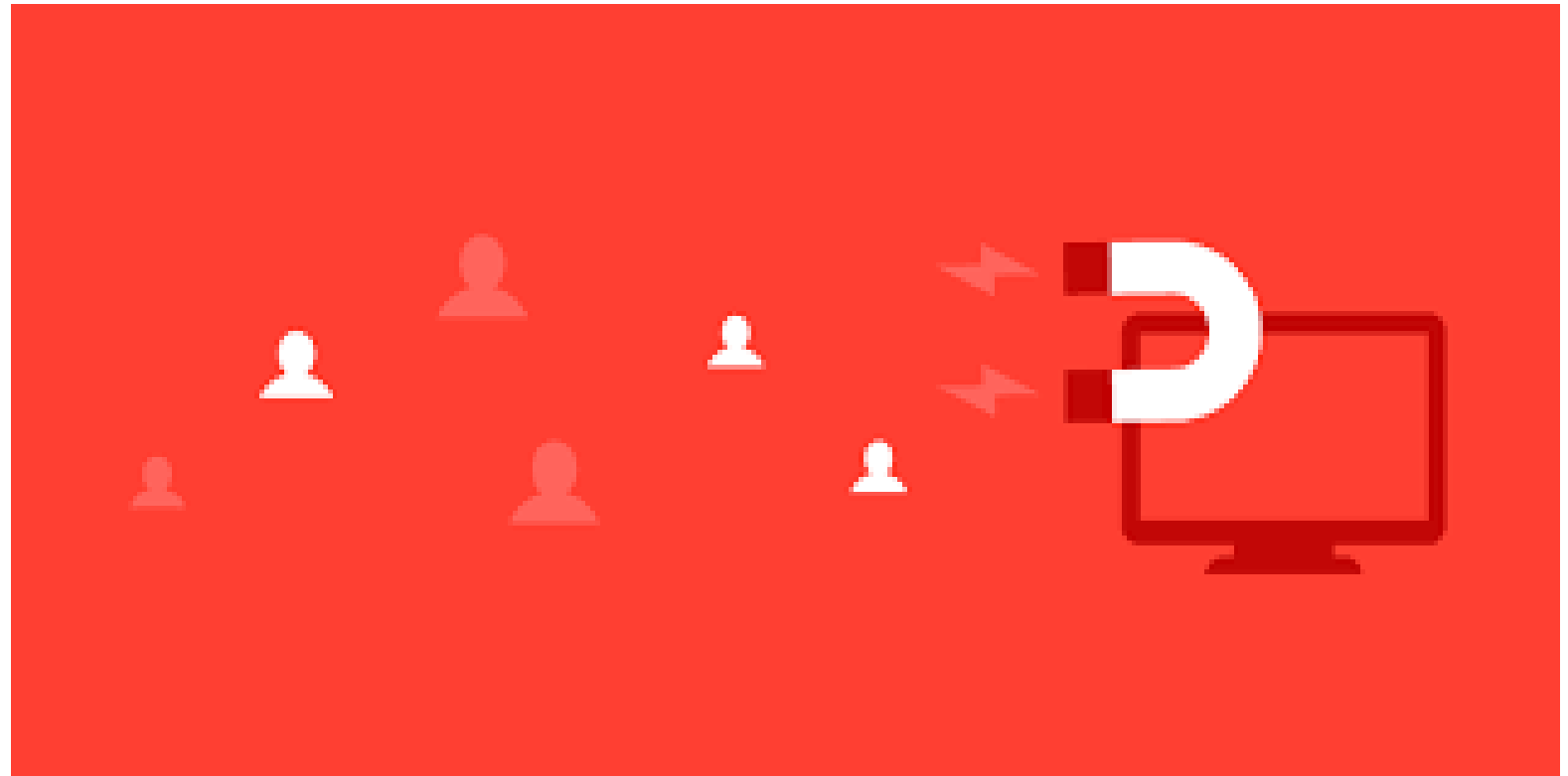
#5 INCLUDE VIDEO

Industry Tip: People love videos and they are an invaluable marketing tool. Skip the flashy and distracting backgrounds and embed a great video on your website and Activity Rocket listing.

Rocket Boost: Don't have a video? We'll assist you in creating one with your paid subscription.

WEBSITE – TRAFFIC MANAGEMENT

SEO, SEM, Display, eMail Marketing, Social Media, Social Ads y PR Online son técnicas y estrategias para atraer y administrar el tráfico a un sitio web. Esto es el Traffic Manager



ALIANZAS INTERNET

- Producto Destino
- Tecnologías cooperativas
- Campaña conjunta
- Evento
- Promoción
- Canales

Tourism
Queensland
2009

Position vacant:
Island caretaker

- Six-month contract AUD \$150,000 package
- Living on Hamilton Island, Australia

**THE BEST JOB
IN THE WORLD**

Apply now: islandreefjob.com

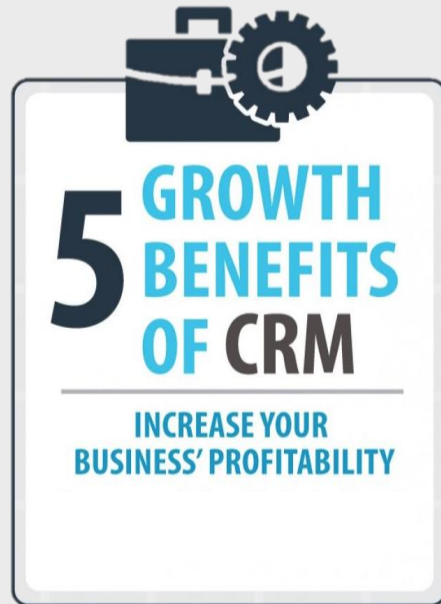
QUEENSLAND
Australia

ISLANDS
OF THE GREAT BARRIER REEF

The advertisement features a tropical island scene with a small island in the center of the frame. The text 'THE BEST JOB IN THE WORLD' is written in large, green, block letters on the island. The background is a clear blue sky and turquoise water. The overall tone is promotional and scenic.

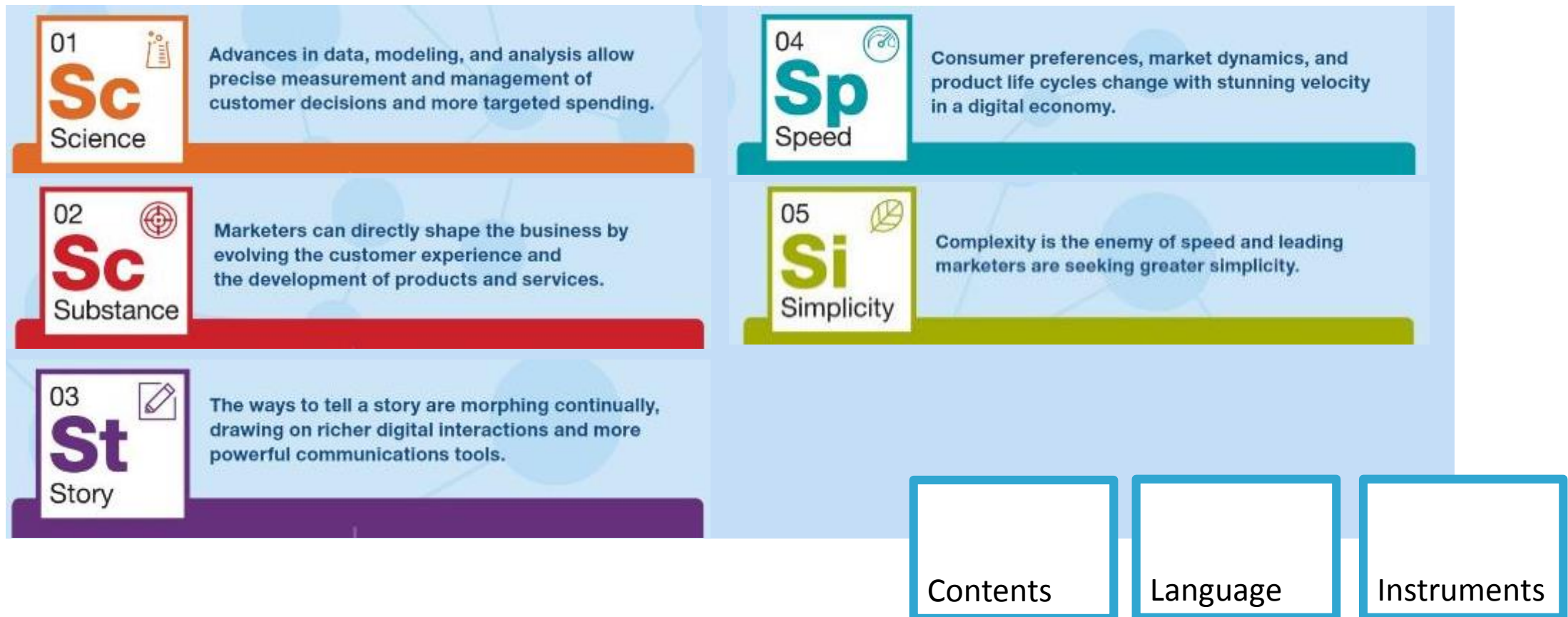
CRM

Growth benefits of CRM



COMMUNICATIONS & CHANNELS MANAGEMENT

Five elements that catalyze great marketing



CONTENTS

IT ALL STARTS WITH CONTENT

CONTENT CHARACTERISTICS

- Simple and short story maintained
- Answer to frequently asked questions
- Traceability
- Deployment of exhaustive information
- Commitment to ethical values

TYPES OF CONTENT

Blog posts

Website copy

Articles

Product descriptions

Videos

Ebooks

Infographics

Digital magazines

Whitepapers

Podcasts

Webinars

Research reports

Slideshows

Case studies

Images

Enewsletters

Reviews

MESSAGE

5 ELEMENTS TO TAKE INTO ACCOUNT IN YOUR MESSAGE



Brand



Focus

Simplicity



Accessories

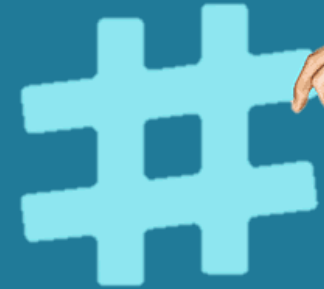


Differentiation

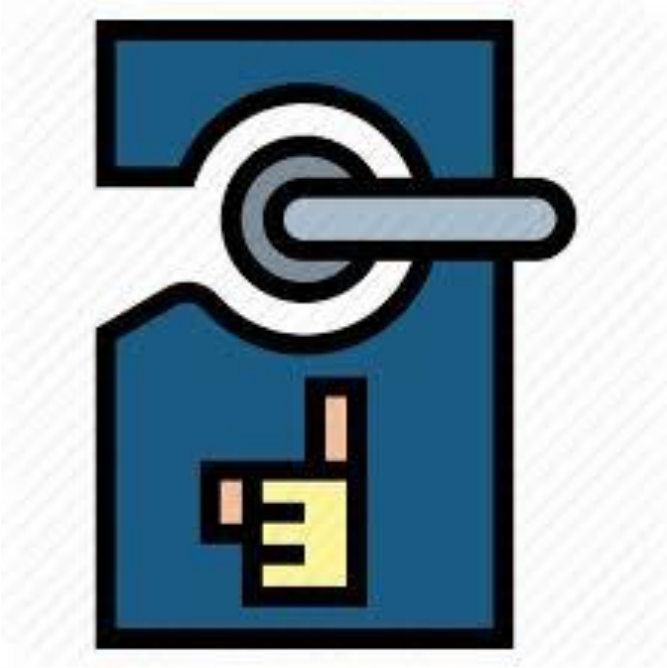
LANGUAGE

4 ELEMENTS TO TAKE INTO ACCOUNT IN YOUR LANGUAGE

- Adapted to the traveler's code
- Response mix
- Technological domain of the channel
- Exceptions, complaints and queues



SIGNALING



DYNAMIC TECHNIQUES OF GAMES



DIRECT MANAGEMENT

The client will manage 85% of their relationships with brands without interacting with a human being, so all companies that do not develop a Customer Experience Management strategy in the coming years will disappear.

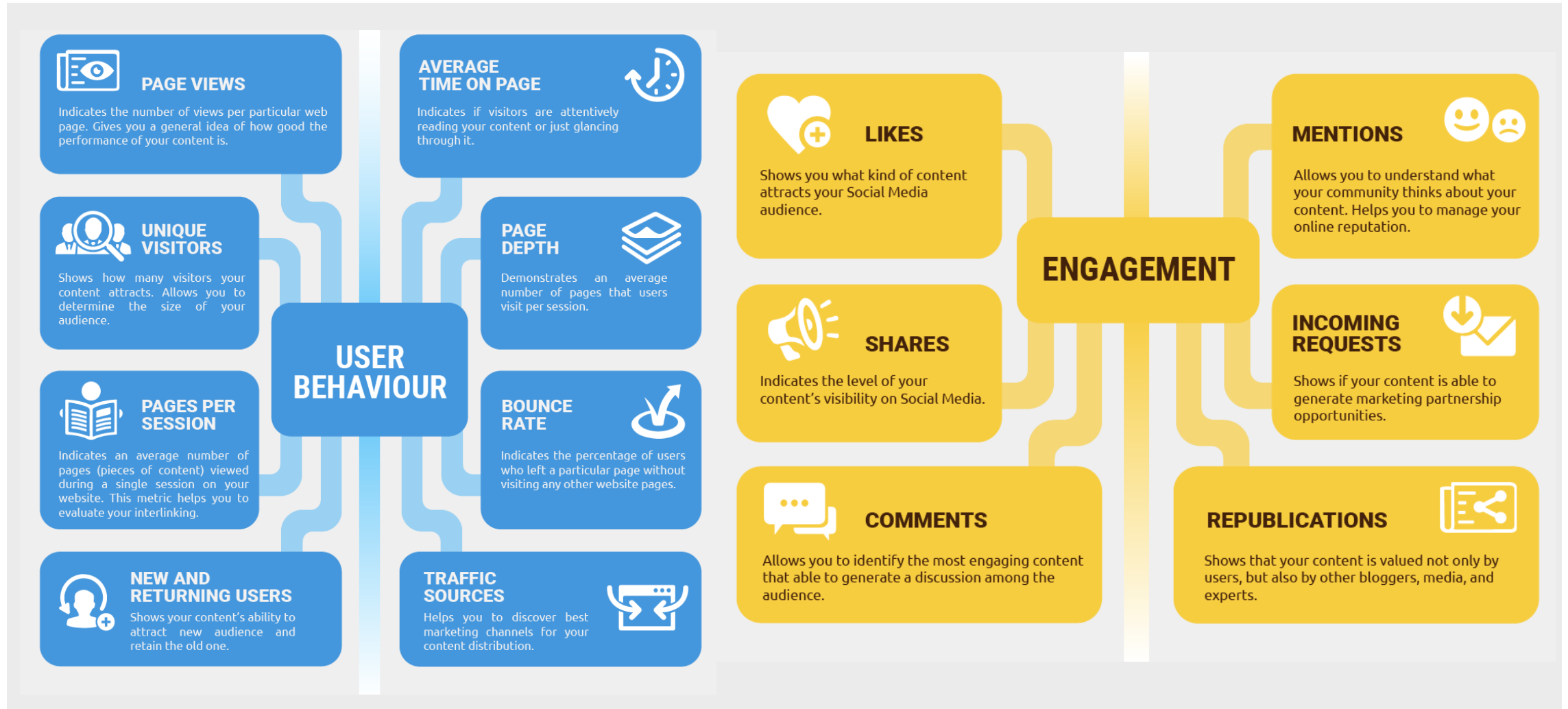


INTEGRATED STRATEGY

INSTRUMENTS



METRICS



Strategy Business Model

Digital Business Models Map

A digital business model might be defined as a model that leverages on digital technology to improve several aspects of its organization. From how customers interact, to how the value proposition is derived, or how monetization happens.

E-Commerce / Marketplace



On-Demand



Subscription-Based



Free - Freemium Model



Hidden Revenue Generation



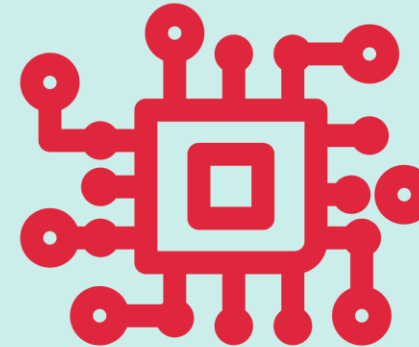
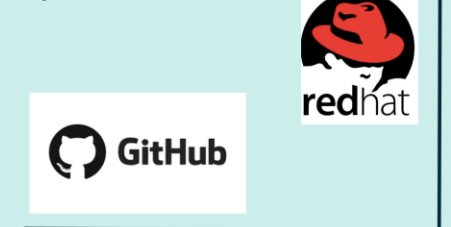
Peer-To-Peer, two-sided Marketplace



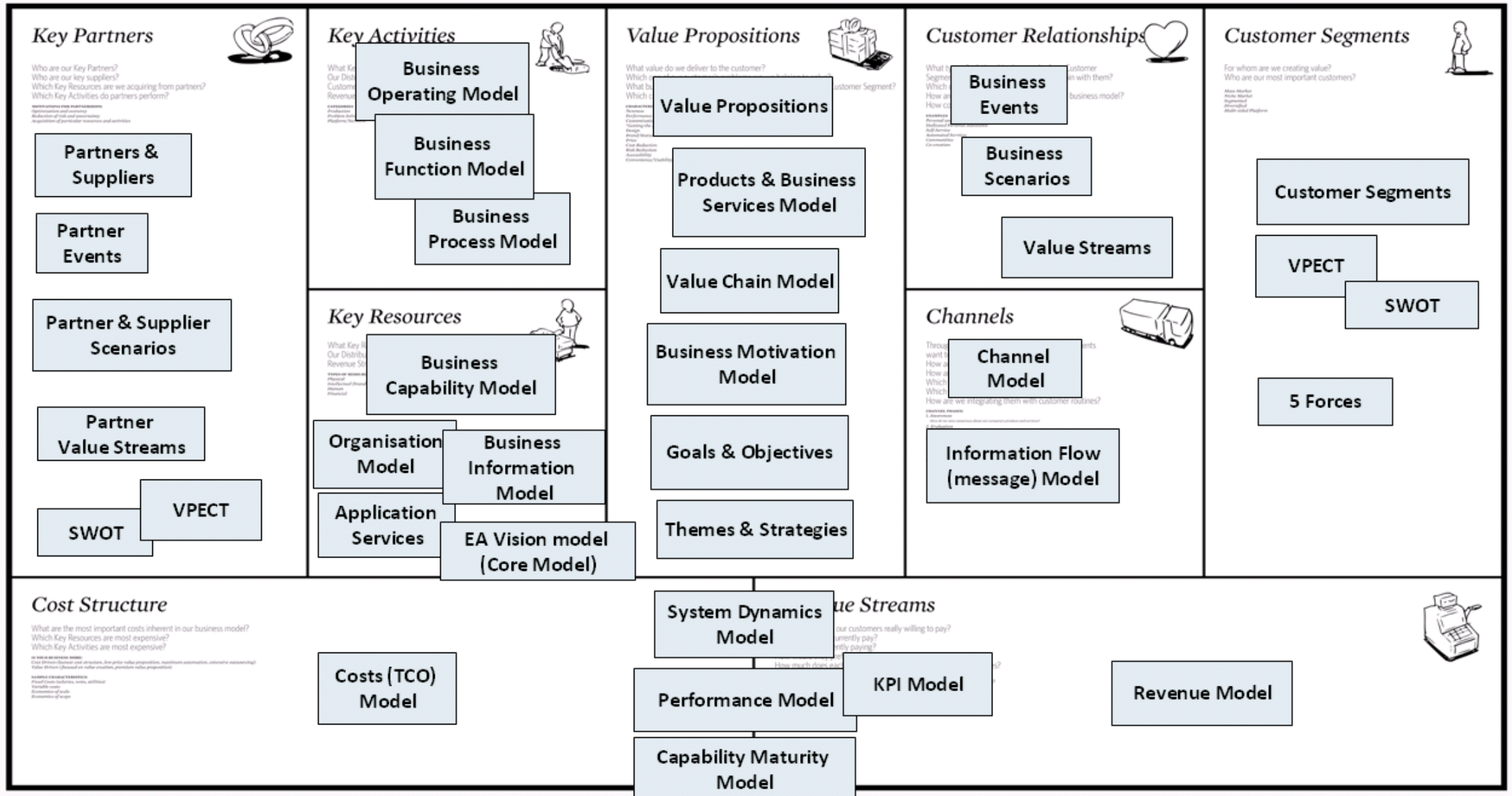
Ad-Supported

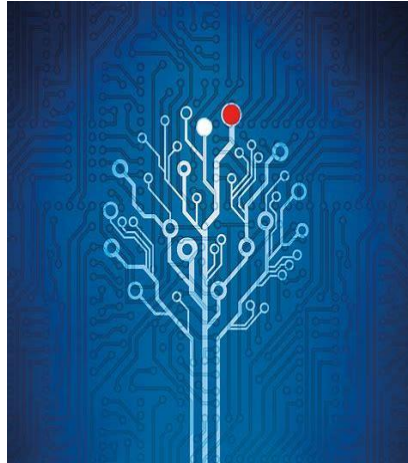


Open Source Model



The Business Model Canvas





Las palabras conmueven, pero el ejemplo convence y arrastra (proverbio colombiano)

josepf.valls@esade.edu