



Universitat Politècnica de Catalunya · BarcelonaTech
Estudi de Viabilitat

Unitat de Valorització UPC

Els punts tractats en aquest document fan referència als següents tòpics:



Contingut detallat

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei

- 1.1 Quin problema soluciona el teu producte/servei?
- 1.2 Quina necessitat del client satisfà?

2. Entorn macroeconòmic i anàlisi de sistemes

- 2.1 Com afecten els factors de l'entorn macroeconòmic al teu producte/servei? (anàlisi P.E.S.T.E.L)
- 2.2 Descriu la cadena de valor en relació al teu producte/servei. Existeixen altres players disponibles? Com es relacionen?

3. Anàlisi del Mercat

- 3.1 Definició del sector
- 3.2 Tamany actual del mercat i tendències
- 3.3 Segmentació del mercat
- 3.4 Qui són els teus clients i quines són les seves característiques?
- 3.5 Quines són les seves necessitats en relació al producte/servei? Actualment, com estan cobertes aquestes necessitats?
- 3.6 Quin tamany tindrà el mercat potencial?
- 3.7 Segment Target
- 3.8 Identificació de la competència
- 3.9 Hi ha productes similars al mercat? Especifica el teu avantatge competitiu.
- 3.10 Quins són els *players* claus (competidors)?
- 3.11 Comparació de les característiques dels productes claus de la competència
- 3.12 Definir el posicionament, *mapping* d'acord amb les variables que et diferencien dels competidors i que són valuoses pel teus clients
- 3.13 Amenaces de productes/serveis substitutius- 5 forces i DAFO

4. Proposta de valor pel client

- 4.1 Proposta de valor
- 4.2 Quantifica el impacte del teu producte/servei sobre el client
- 4.3 La corba de valor

5. Definició del producte/servei

- 5.1 Especifica les característiques i atributs del producte/servei a desenvolupar.
- 5.2 Que és innovador en el teu producte/servei? Quines són les característiques diferencials del teu producte/servei? En quina mesura es excepcional/singular?
- 5.3 Quin serà el grau de desenvolupament del producte al final del projecte

6. Protecció IPR

- 6.1 Background IP
- 6.2 Com es protegirà la foreground IP desenvolupat en el projecte?
- 6.3 Patent mapping (perspectiva externa)
- 6.4 Especificar l'anàlisi "freedom to operate"

7. Model de negoci inicial

- 7.1 Definició de l'estratègia d'explotació
- 7.2 Model de Negoci Inicial – Canvas

8. Inversió i retorn econòmic

- 8.1 Quina inversió és necessària
- 8.2 Com s'accedirà a aquesta inversió?
- 8.3 Quan és recomenable buscar finançament?
- 8.4. Elements d'un Business Case

9. Pla del projecte

- 9.1 Duració del projecte
- 9.2 Llista de partners
- 9.3 Organització del projecte (Diagrama Gantt)
- 9.4 Anàlisi dels riscos i pla de mitigació

10. Definició del "Go-to-Market"

- 10.1 Definició del Go-to-Market
- 10.2 Com vendràs el producte/servei?

Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis del Mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. IPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”

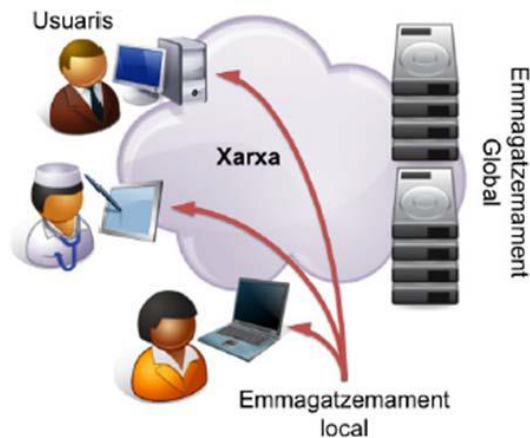
1. Idea Producte/Servei

1.1 Quin problema soluciona el teu producte/servei?

Situació actual

Actualment la majoria d'empreses disposen d'un sistema d'emmagatzemament de dades que consisteix en un sistema de discs connectats a una xarxa interna de l'empresa on es guarden part de les dades de l'organització, **emmagatzemament global**.

A més, cada usuari té la seva estació de treball on també disposa d'espai d'emmagatzemament per guardar l'altra part de les dades, **emmagatzemament local**. Cada organització gestiona l'accés a aquestes xarxes segons usuari i dades.



Esquema del sistema actual

Problemàtica

- Dificultat en ampliar la capacitat del sistema d'emmagatzemat global.
- Sistema actual massa rígid
- Dificultat en compartir dades entre usuaris.
- Sistema poc intuïtiu
- Fallades i pèrdua de documents importants.
- Incompatibilitat sistemes d'emmagatzemament de diferents fabricants.

**CONNECTING
DOTS**

Defineix el problema al que se li donarà solució amb el producte o servei proposat. Pots ajudar-te d'aquest exemple. Si s'escau explica breument la situació actual

1. Idea Producte/Servei

1.2 Quina necessitat del client satisfà?

Necessitat/s del client

- Som *CONNECTING DOTS*, una empresa de software orientada a petites i mitjanes empreses que necessiten:
 - i) *Optimitzar els seus sistemes d'emmagatzemament de dades.*
 - ii) *Poder gestionar fàcilment els arxius entre usuaris*

**CONNECTING
DOTS**

Contesta la pregunta no des de una perspectiva tecnològica sinó posant-te al lloc del client. Pots ajudar-te d'aquest exemple.

Llença un producte/servei al mercat que cobreixi satisfactòriament totes aquestes necessitats.

Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis del Mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. iPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”

2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes

2.0. L'objectiu d'aquesta secció és:

Anàlisis macroeconòmic

L'anàlisi macroeconòmic recull tots aquells factors que l'empresa no pot controlar. Aquest anàlisis ens ha de servir per ser conscients de l'entorn del negoci i identificar amenaces i/o oportunitats.

Una eina que s'utilitza freqüentment és l'anàlisi P.E.S.T.E.L, que inclou anàlisis de l'entorn polític, econòmic, social, tecnològic, ambiental i legal. L'objectiu principal és assegurar la sostenibilitat de l'oportunitat o indicar accions que s'hauran de dur a terme en el futur per tal de protegir el nostre entorn.

Anàlisis de la cadena de valor

La cadena de valor descriu les activitats tenen lloc en el negoci i les relaciona amb un anàlisis de les seves fortaleces. Les activitats que es desenvolupen en el negoci es poden classificar en:

- (1) Activitats primàries: Són aquelles que estan directament relacionades amb crear i distribuir el producte.*
- (2) Activitats de suport: Tot i que no estan directament relacionades amb la producció poden millorar-ne l'eficiència o efectivitat.*

Es estrany que una empresa només realitzi activitats primàries.

*L'anàlisi de la cadena valor és una eina estratègica utilitzada per analitzar les **activitats internes** de la empresa. L'objectiu és identificar quines activitats són valuoses per l'empresa, quines es podrien millorar per ser més competitius i en quines són més competitius els altres.*

2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes

2.1 Com afecten els factors de l'entorn macroeconòmic al teu producte/servei? (anàlisis P.E.S.T.E.L)

Anàlisis Polític

- Quines són les condicions polítiques? (lleis, directives de la UE, ...)

Anàlisis Econòmic

- Quines són les condicions econòmiques?
- Quina és la posició del nostre mercat?

Anàlisis Social

- Quines condicions socials s'haurien de considerar (demografia, desenvolupament social...)?
- Tendències importants

Anàlisis Tecnològic

- En quin punt de maduresa es troba la nostra tecnologia?
- Com és d'innovadora?
- Qui està familiaritzat amb aquesta tecnologia?

Anàlisis Ecològic

- Quines són les possibles condicions ambientals?
- Sostenibilitat

Anàlisis Legal

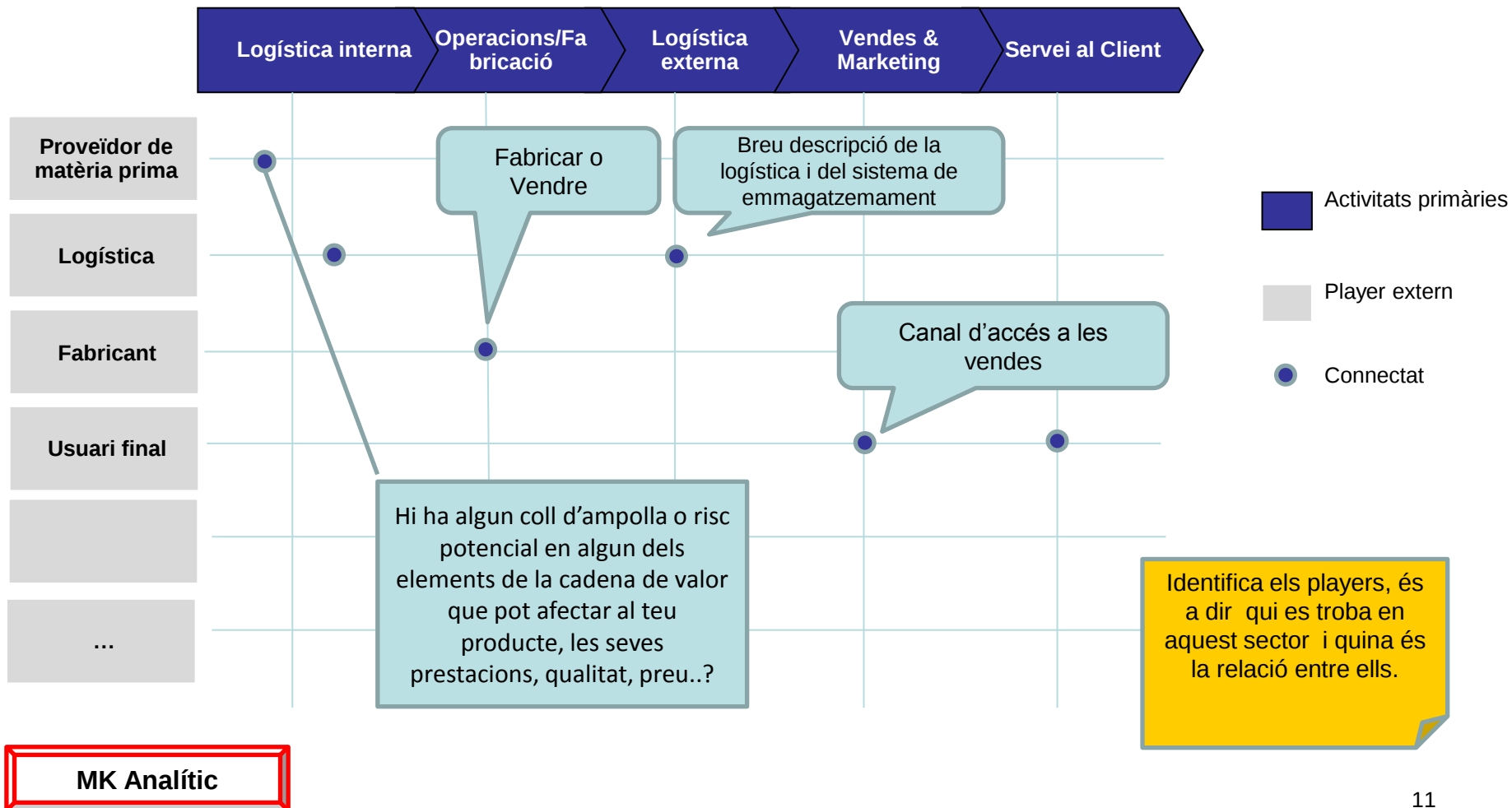
- Quins aspectes legals s'han de considerar?

És important realitzar aquest anàlisis no només en el marc legal europeu sinó també en els països en els que esteu interessats en llençar el producte/servei.

MK Analític

2. Entorn macroeconòmic i anàlisi de sistemes

2.2 Descriu la cadena de valor en relació al teu producte/servei. Existeixen altres *players* disponibles? Com es relacionen?



Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis de mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. iPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”

3. Introducció: Anàlisi del Mercat

3.0 L'objectiu d'aquesta secció és:

Investigació de mercat

La investigació de mercat es realitza per a recollir informació del mercat i dels clients de forma sistemàtica i analítica. Aquesta informació és important per profunditzar i conèixer les necessitats del mercat, el tamany del mercat, l'estructura del mercat i el creixement del mercat. A més la recerca del mercat és una eina imprescindible per a la presa de decisions i ens permetrà verificar si la oportunitat és atractiva i quin impacte econòmic té.

Segmentació i target

La segmentació del mercat consisteix en dividir el mercat total en diferents segments o grups d'acord a un criteri específic. Ens ajudarà a obtenir un coneixement general de l'estructura del mercat i a verificar que s'està escollint el target adequat. També ens ajudarà a conèixer els clients i a tenir la confiança de que el nostre producte s'adaptarà a les seves necessitats.

Anàlisi competitiu

L'anàlisi competitiu és una eina que s'utilitza per a identificar els teus competidors, les fortaleeses i les debilitats dels competidors actuals i potencials, així com la concentració de la competència. L'objectiu principal és desenvolupar estratègies que ens aportin un avantatge diferencial, es poden desenvolupar barreres per tal de preveure que la competència entri al teu mercat i per a explotar tot el potencial.

Algunes d'aquestes preguntes es poden respondre quantitativament (enquestes) o qualitativament (entrevistes). També podem trobar informació en fonts secundàries com informes o articles.

3. Anàlisi del Mercat: Recerca del Mercat

3.1 Definició del sector

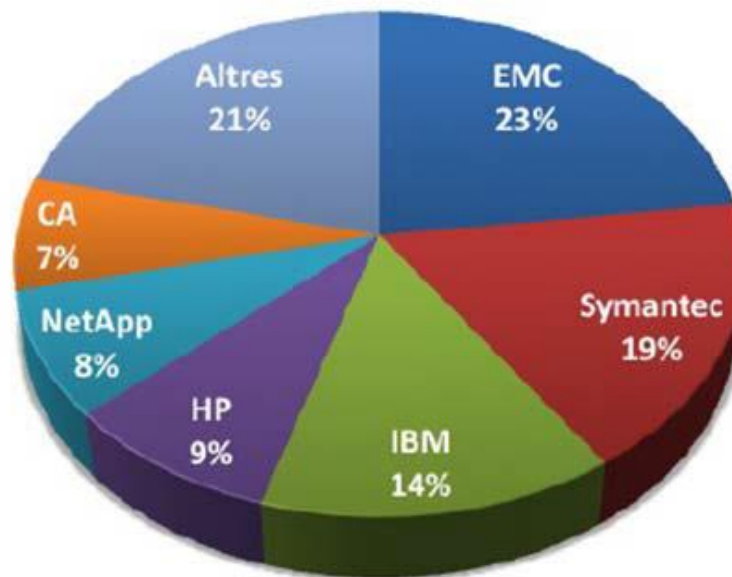
Slide Teòrica

Identificació de les característiques que presenta el sector al qual es dirigeix l'empresa. Concentració o dispersió, barreres d'entrada, volum de facturació, evolució i perspectives de futur. També cal saber els possibles productes substitutius i la regulació del sector, homologacions i permisos necessaris per actuar-hi.

CONNECTING DOTS

Segons l'últim informe de l'IDC sobre software d'emmagatzemament, la facturació a nivell mundial durant el primer trimestre del 2010 ha sigut de 3.027 milions de dòlars (uns 12.000 milions anuals) amb un creixement del 7.2% respecte al mateix període del 2009.

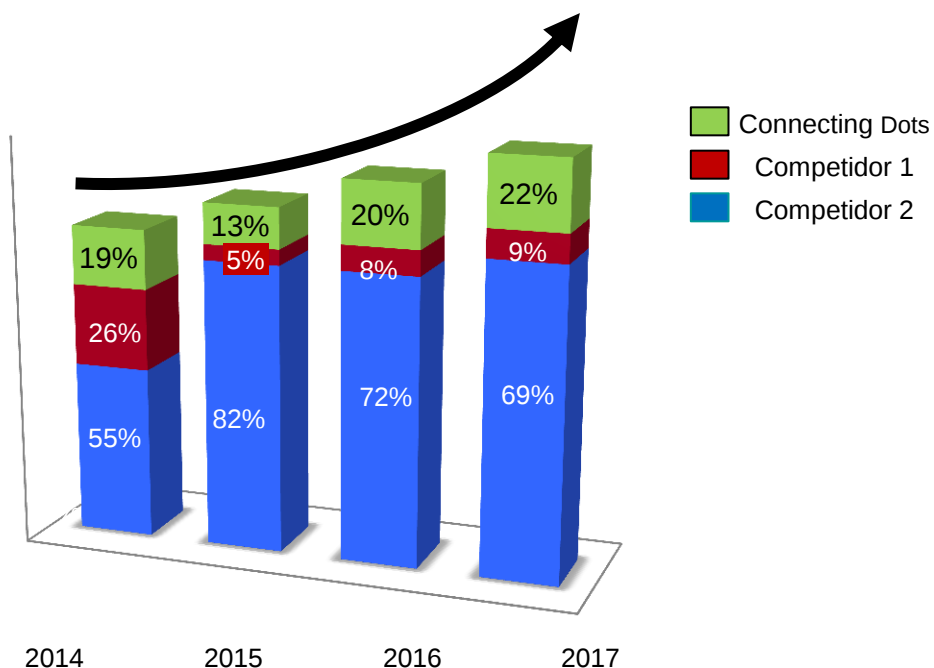
A la figura adjunta veiem com es van distribuir les quotes de mercat el primer trimestre de l'any 2010.



3. Anàlisi del Mercat: Recerca del Mercat

3.2 Tamany actual del mercat i tendències

Tamany del mercat i creixement



Comentaris i font

- Detecta si el sector al qual et dirigeixes segueix una tendència de creixement.

Es pot fer servir un històric de dades per tal de veure les tendències del mercat. Prendre com a punt de partida l'any en què es llençarà el producte.

3.3 Segmentació del mercat

Slide Teòrica

- El procés de segmentació permet d'identificar grups de consumidors amb característiques i preferències homogènies, diferents de les de la resta de grups. Per fer-ho és habitual recórrer a diferents tècniques estadístiques, amb les quals es determinen els segments més diferents entre si, els membres dels quals tenen atributs similars.
- Un **segment de mercat** és un grup relativament homogeni de consumidors que responen de manera similar davant un màrqueting mix determinat.
- A partir del coneixement d'aquest segments, l'empresa selecciona els que vol atendre i dissenya per a ells una oferta o mix de màrqueting específic i diferenciat, amb la qual cosa s'adapta a les seves particularitats.

Avantatges de la segmentació

Permet d'identificar oportunitats de negoci

Ajuda a definir el públic objectiu

Facilita la identificació dels rivals més directes

Permet d'adaptar-se millor al client. A partir d'un millor

Quins són els productes/serveis substituïts?

3. Anàlisi del Mercat: Segmentació

3.3 Segmentació del mercat

Slide Teòrica

Criteris de segmentació

5 ESSENTIAL CRITERIA

- ✓ **Identificables i mesurables.** La segmentació ha de permetre d'identificar els clients que formen part dels segments, i conèixer-ne el potencial de compra.
- ✓ **Substancials.** La dimensió dels segments ha de ser prou gran per poder compensar l'esforç que representa oferir-los un combinació de màrqueting específica.
- ✓ **Accessibles.** L'empresa ha de conèixer els mitjans de comunicació als quals s'exposen els membres del segment, i també els canals de distribució en què adquireixen els productes.
- ✓ **Diferenciables.** Els consumidors de segments diferents s'han de diferenciar respecte de la seva resposta més probable davant el màrqueting mix.
- ✓ **Possibles de fer servir.** L'empresa ha de disposar dels recursos i les capacitats que es requereixen per dur a terme programes de màrqueting que siguin efectius en els segments identificats.

Demografia

A quines indústries ens dirigim?
Ens dirigim a petites, mitjanes, grans empreses?
A quina àrea geogràfica ens dirigim?

Variables d'explotació

Els nostres consumidors tenen una elevada capacitat de compra?
Quin poder adquisitiu tenen els nostres clients?

Propostes de Compra

El client busca qualitat? Preu?

Factors Situacionals

¿Hem de dirigir-nos amb solucions específiques a cada client?
És important que el temps de subministre sigui curt?

Característiques personals

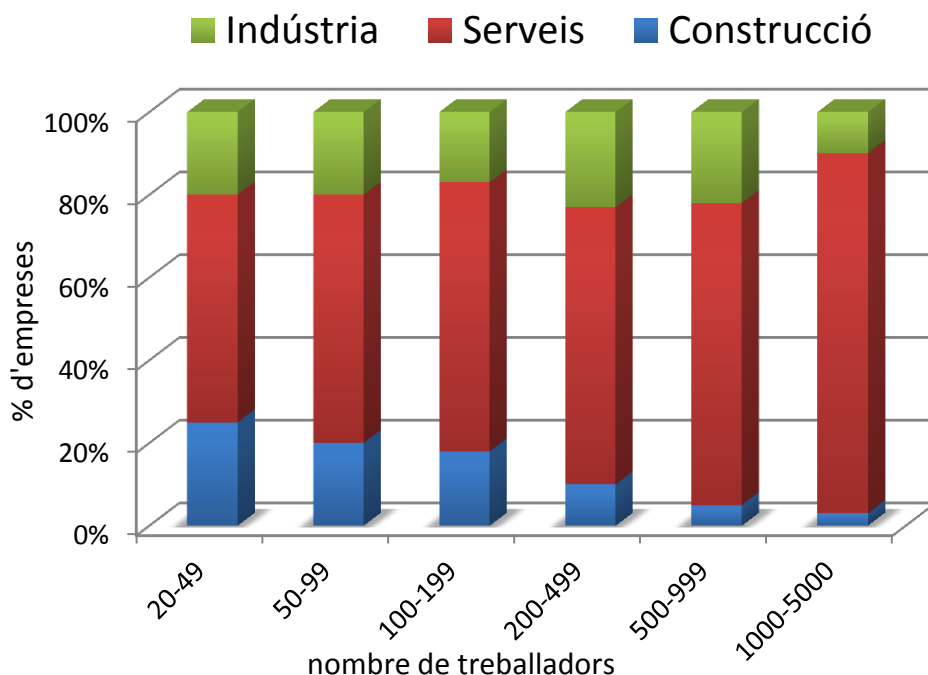
Hem de dirigir-nos a clients amb valors similars als nostres?
Hem de buscar clients fidels?

Pots fer servir aquesta taula per exemple per identificar i definir els segments.

3. Anàlisi del Mercat: Recerca del Mercat

3.3 Segmentació del mercat

Segmentació clients



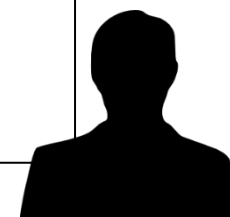
**CONNECTING
DOTS**

Empreses a l'estat Espanyol segmentades per **sector** : Construcció, Serveis i Indústria i **nombre de treballadors**.

3. Anàlisi del Mercat: Segmentació

3.4 Qui són els teus clients i quines són les seves característiques?

	Criteri	<Client 1>	<Client 2>	<Client n>
Perfil del client	Ingressos	■ ...	■ ...	■ ...
	Creixement	■ ...	■ ...	■ ...
	Quota de mercat	■ ...	■ ...	■ ...
Necessitats del Client	Què estan buscant?	■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ...
	Quins productes/serveis compren per satisfer les seves necessitats?			
	Què pensen que es pot millorar	■ ... ■ ...	■ ... ■ ...	■ ... ■ ...
Presa de decisió de compra	Per preu	■ ...	■ ...	■ ...
	Eficiència Qualitat	■ ...	■ ...	■ ...



Analitza els teus clients, defineix quin és el seu perfil, quines necessitats té, com satisfà actualment la necessitat...

3. Anàlisi del Mercat: Segmentació

3.5 Quines són les seves necessitats en relació al producte/servei? Actualment, com estan cobertes aquestes necessitats?

**CONNECTING
DOTS**

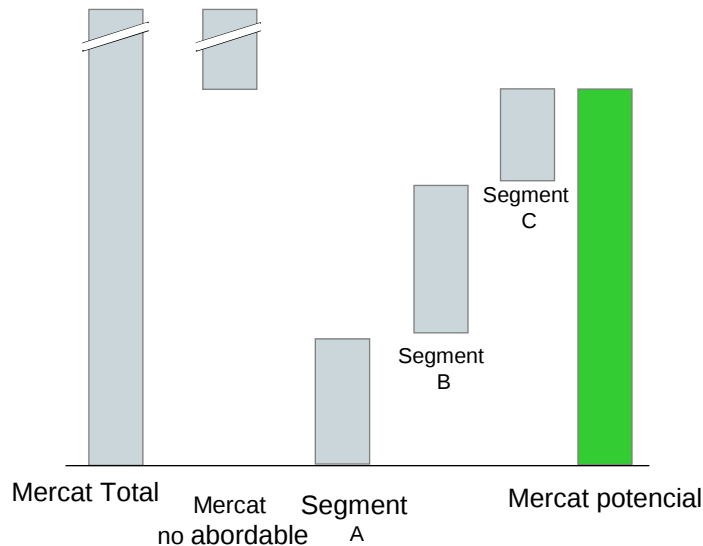
Segmentació del client	Necessitats del client	Actualment cobertes
Microempreses	■ Comparació de fitxers	■ Accés en mode desconnectat
PIMES	■ Aplicar polítiques de retenció de dades	■ Accés en mode desconnectat
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx

Segmenta els clients segons un dels criteris escollits. Detecta quines són les seves necessitats, i com estan cobertes actualment

3.6 Quin tamany tindrà el mercat potencial?

Mercat potencial

■ Xxx



Càlcul de mercat potencial

- El TAM (Total Addressable Market) és una estimació de les vendes de l'empresa si no hi hagués competència. Es pot calcular com:
- $TAM = \text{Tamany del mercat en unitats} \times \text{preu del producte}$

A partir de la segmentació realitzada i del coneixement dels diferents segments de mercat, i segons els criteris que es considerin oportuns, (com el seu potencial de compra, la facilitat per accedir a ells, la complementarietat amb altres mercats en què és present, o la disponibilitat dels recursos i les capacitats que es requereixen per adaptar-se a les seves demandes, etc.), es calcula el mercat potencial al qual la nostra empresa es pot arribar a dirigir amb la quota de mercat.

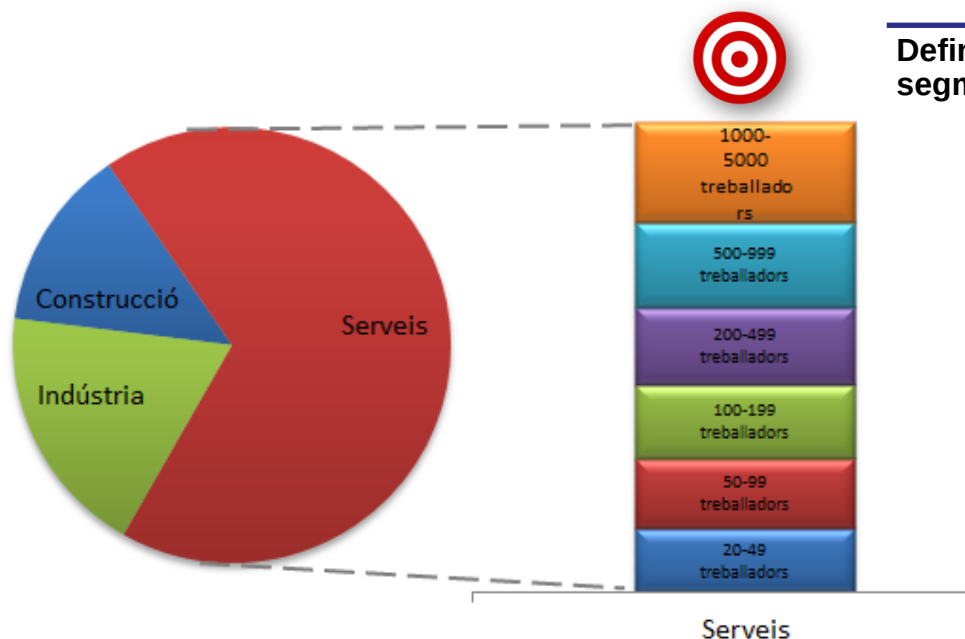
3. Anàlisi del Mercat: Segmentació

Slide Teòrica

3.7 Segment Target

Quan l'empresa ha identificat diferents segments a partir dels criteris més adequats, haurà de decidir quins constituïran el seu públic objectiu. Per seleccionar-los, tindrà en compte, entre d'altres aspectes, l'atractiu, en termes de dimensió, creixement potencial i aprofitament d'economies d'escala, i el risc que comporta definir una estratègia específica per a ells, d'acord amb els seus objectius i els recursos de què disposa.

El nombre de segments seleccionats com a públic objectiu i la manera com seran tractats per l'empresa determina l'estratègia que s'adoptarà, que pot ser indiferenciada, diferenciada o concentrada.



Definir el segment target

Quants són?

On estan ubicats?

Quin és el seu poder adquisitiu?

Quines són les seves necessitats i motivacions de compra?

Quins productes/serveis estan comprant actualment?

Quins són els principals motius per comprar el vostre producte/servei?

3.8 Identificació de la competència

Slide Teòrica

L'estratègia competitiva en el mercat vindrà determinada per la política de diferenciació que es segueix. És convenient realitzar un *benchmarking*, que consisteix en l'anàlisi de la competència per reajustar els objectius i processos que intervenen en les activitats de l'empresa.

S'han d'analitzar els principals competidors directes/indirectes tant a nivell local com a nivell global, quins són els seus punts forts i punts febles i descriure els aspectes més rellevants que defineixen a la competència.

Convé detallar quines seran les avantatges competitives de l'empresa en el seu segment de mercat, és a dir, les raons per les quals els clients preferiran tornar a la vostra empresa per satisfer les seves necessitats enlloc d'anar a la competència.

Definir la competència

On s'ubiquen?

A quins clients es dirigeixen i on es troben?

Quins productes/serveis comercialitzen els vostres competidors?

Quines són les característiques més rellevants d'aquests productes/serveis?

Quins són els productes/serveis substituïts?

Qui pot ser un futur competidor?

3. Anàlisi del Mercat: Anàlisi Competitiu

3.9 Hi ha productes similars al mercat? Especifica el teu avantatge competitiu.

	Avantatges 	Inconvenients 
Producte Competitiu 1	Xxx  Xxx	Xxx  Xxx
Producte Competitiu 2	Xxx  Xxx	Xxx  Xxx
Producte Competitiu 2		
Producte Competitiu n	Xxx  Xxx	Xxx  Xxx

Aquest anàlisi ha de servir per identificar el avantatge competitiu que es te respecte la resta de competidors.

3. Anàlisi del Mercat: Anàlisi Competitiu

3.10 Quins són els *players* claus (competidors)?

	Criteri	<competidor 1>	<competidor 2>	...	<competidor n>
Financers	Quota de mercat Vendes Creixement	■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ...
Enfoc	Productes Core Enfoc regional	■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ...	■ ... ■ ... ■ ...
Segment del mercat					
Fortaleses		■ ... ■ ...	■ ... ■ ...	■ ... ■ ...	■ ... ■ ...
Debilitats		■ ... ■ ...	■ ... ■ ...	■ ... ■ ...	

Identificar si els competidors actuen en el mateix segment del mercat que tu vols abordar.

3. Anàlisi del Mercat: Anàlisi Competitiu

3.11 Comparació de les característiques dels productes claus de la competència

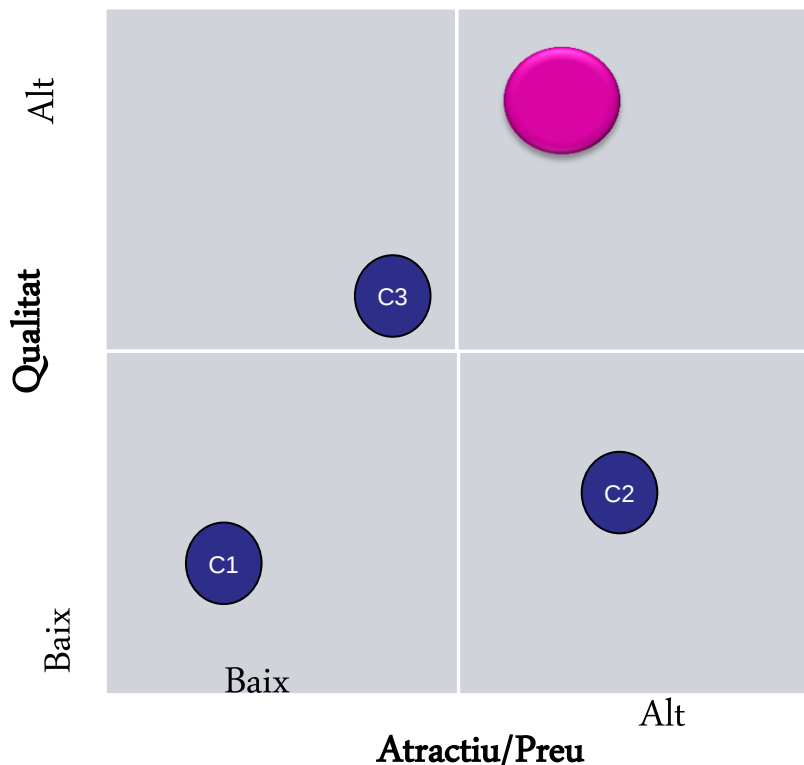
	EMC	IBM	KDM	SRB	Novell	SAM	HSM	Stornext	AudioVisio	OpenAfs	Dropbox	AlwaysSync	SFS	AppLocker	Connecting DOTS
Cicle de vida de les dades	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓
Integració sistemes de fitxers de tercers	✓		✓	✓		✓		✓						✓	✓
Polítiques de retenció	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓
Polítiques de software instal·lable															✓
Polítiques de dades acceptables		✓													✓
Accés a les dades en mode desconnectat															✓
Execució segura d'aplicacions										✓	✓	✓	✓		✓
Versionat de fitxers														✓	✓
Replicació de dades													✓		✓
Accés paral·lel a fitxers		✓		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓
Encriptació de dades				✓											✓
Compactació de dades		✓	✓				✓	✓			✓		✓		✓
Perfils		✓					✓	✓	✓		✓				✓
Comparació de fitxers															✓

Llistar els productes existents al mercat que satisfan la mateixa necessitat que el teu producte/servei. Per què el teu client comprarà la teva solució enlloc de les altres?

3. Anàlisi del Mercat: Anàlisi Competitiu

3.12 Definir el posicionament, *mapping* d'acord amb les variables que et diferencien dels competidors i que són valuoses pel teus clients

Creixement del mercat i atractiu



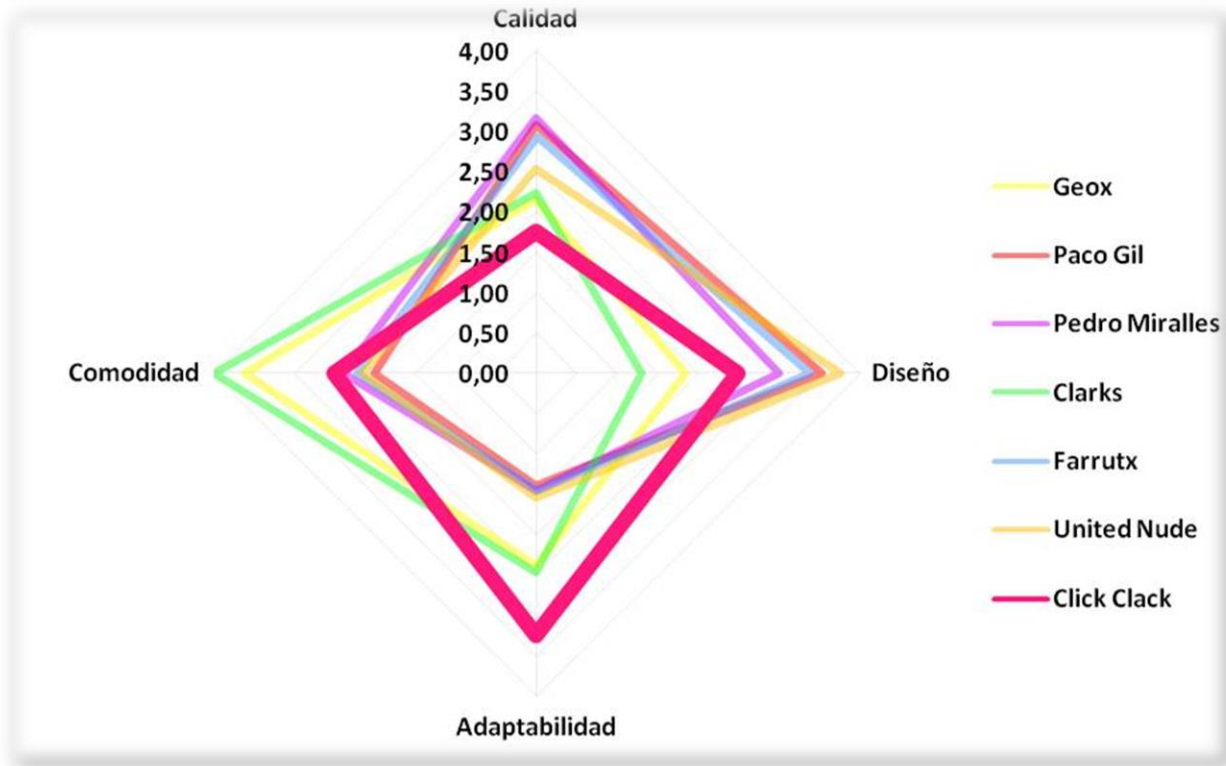
Posicionament

- L'estratègia de posicionament consisteix en localitzar tots els productes competitius (C1,C2,C3) i el teu.
- Normalment s'utilitzen gràfics de dos eixos, utilitzant dos variables que són rellevants pel teus clients i relacionats amb el teu producte.
- Per exemple dos variables crítiques són el preu i qualitat.

- *El posicionament és la percepció competitiva d'una empresa, marca o producte per part d'un públic objectiu determinat.*
- *El posicionament del mercat s'ha de tenir molt en compte alhora d'elaborar el marketing mix. Per exemple, el preu, la imatge, la marca o forma de comunicar són elements clau per obtenir un posicionament concret en el mercat.*

3. Anàlisi del Mercat: Anàlisi Competitiu

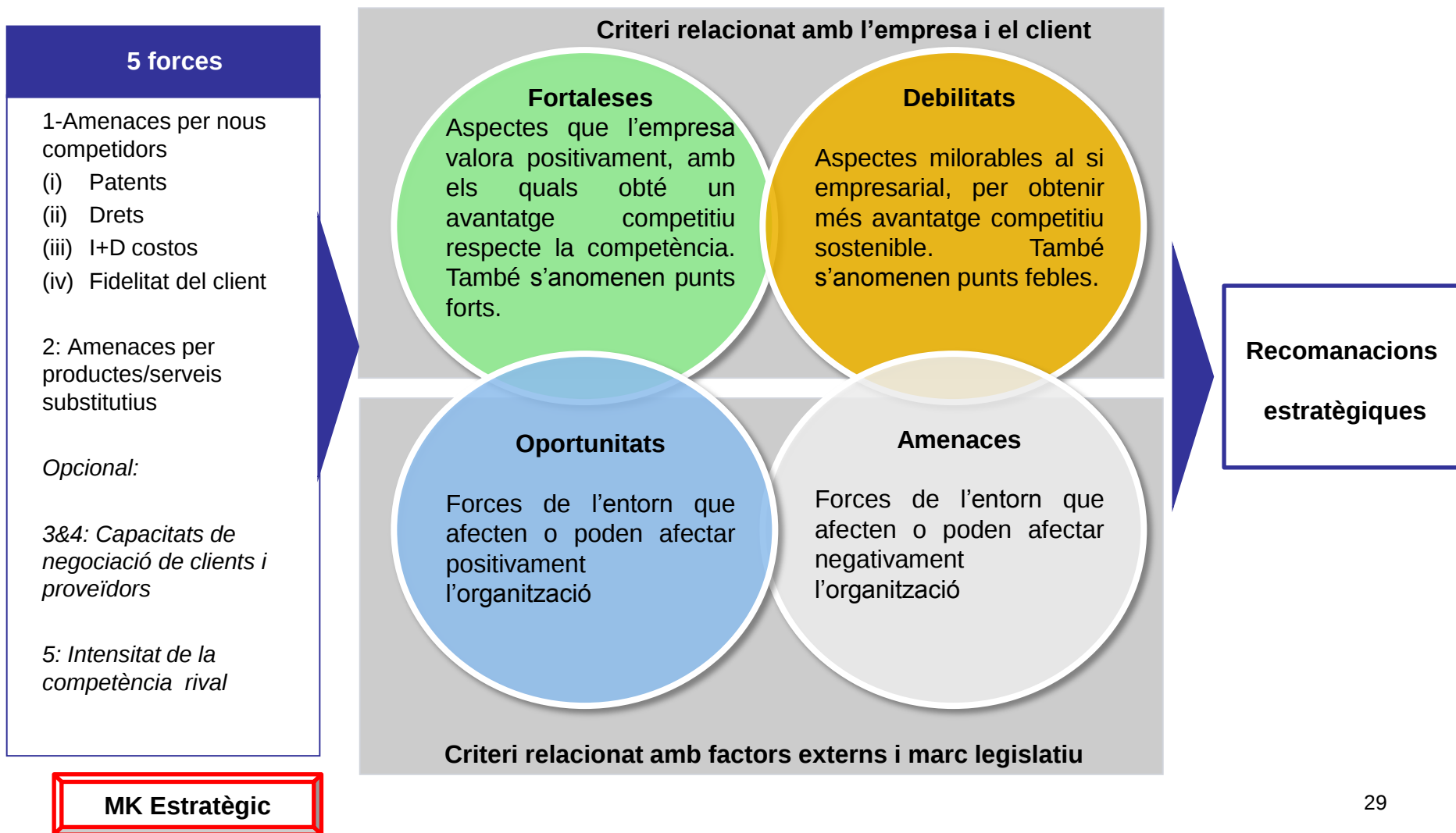
3.12 Definir el posicionament, *mapping* d'acord amb les variables que et diferencien dels competidors i que són valuoses pel teus clients



Posicionament

- Si es volen tenir en compte més variables es poden fer gràfics en forma d'aranya.
- En el següent gràfic es plasma el posicionament del producte en quant a comoditat/qualitat/adaptabilitat i disseny.

3.13 Amenaces de productes/serveis substitutius- 5 forces i DAFO



Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis del Mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. IPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”

4. Introducció: Proposta de valor

4.0 L'objectiu d'aquesta subsecció és:

Proposta de valor

Describeix com el teu producte o servei crea beneficis i millores als teus clients. Has de convèncer de que fa el teu producte/servei exclusiu o especial en comparació el que ofereix la competència i de que existeix una oportunitat ja que tot és coherent.

El valor afegit que estàs creant hauria de ser contrastat amb els seus costos associats. Els ingressos són més grans que els costos?

4.1 Proposta de valor

Slide Teòrica

Posicionament i proposta de valor

Demanda dels Stakeholders

Quines són les necessitats *core* del client, les seves situacions i valors?

Proposta de valor

Quina és la proposta de valor pel teu client?

Enfoc

Quin és el benefici *core* del client?

Quins atributs emocionals donen suport al missatge i el to de la comunicació?

Diferenciació

Què diferencia el teu producte/servei de la competència?

Anàlisi de cost-benefici

El valor afegit que estàs creant per els teus clients vs els costos i coneixements requerits.

Proposta

- Definició d'una proposta de valor **clara**, posicionament, continguts i canals.
- L'adaptació per a cada segment ha de ser lleugera.
- Cal definir l'estratègia de posicionament.

Objectiu

- **Aparença consistent** per a tots els stakeholders, interns i externs.
- **Direcció consistent** dels canals de comunicació
- Aconseguir **credibilitat** de tot els stakeholders

Recorda que la proposta de valor són els beneficis que ofereix el teu producte/servei al client d'acord amb les seves necessitats.

4.2 Quantifica el impacte del teu producte/servei sobre el client

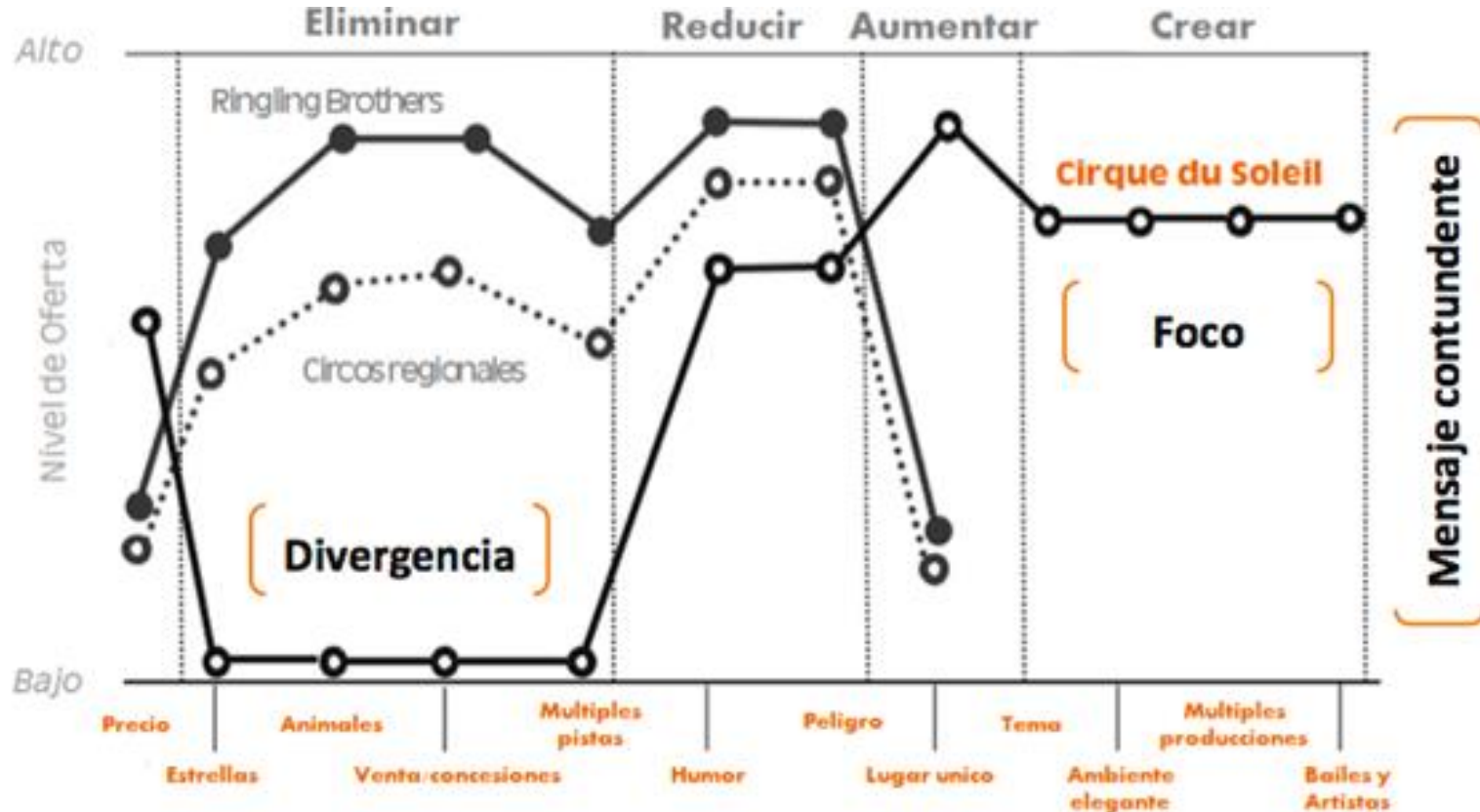
Impacte	Quantificació del Impacte	Recomanacions
■ Reducció dels costos d'administració del sistema.	■ S'arriba al punt d'equilibri quan s'aconsegueixen 75 clients. Suposem que cada client de mitja té 100 llicències.	Xxx ■ Xxx - Xxx

Per completar aquest punt pots utilitzar aquest exemple.

4.3 La corba de valor

Slide Teòrica

La corba de valor és una eina per a representar gràficament la dinàmica competitiva del mercat actual centrant-nos en la percepció del valor que aporta cada *player* des de el punt de vista del client. En l'eix horitzontal es representen els atributs fonamentals en els que l'empresa es competitiva, en l'eix vertical el nivell d'oferta que percep el client. Es poden representar varies corbes de competidors per tal de entendre de forma dinàmica de quina manera competeixen els diferents *players*.



Exemple del
circ del Sol de
W.Chan Kim

Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis del Mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. IPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”



5. Introducció: Definició del producte/servei

5.0 L'objectiu d'aquesta secció és:

Definició del producte/servei

Els productes o serveis són complexos, pel que és important definir detalladament el teu producte o servei. Com a guia podries utilitzar la investigació de mercat (segmentació) i la proposta de valor desenvolupada. El objectiu és demostrar que el que ofereixes és sòlid, tècnicament viable i que satisfà les necessitats del client.

5.1 Especifica les característiques i atributs del producte/servei a desenvolupar.

Especificacions Tècniques

Xxx

- Xxx
 - Xxx
 - Xxx

Cost previst de producció

Xxx

- Xxx
 - Xxx
 - Xxx

Rendiment

- Xxx
 - Xxx
 - Xxx

Cicle de vida

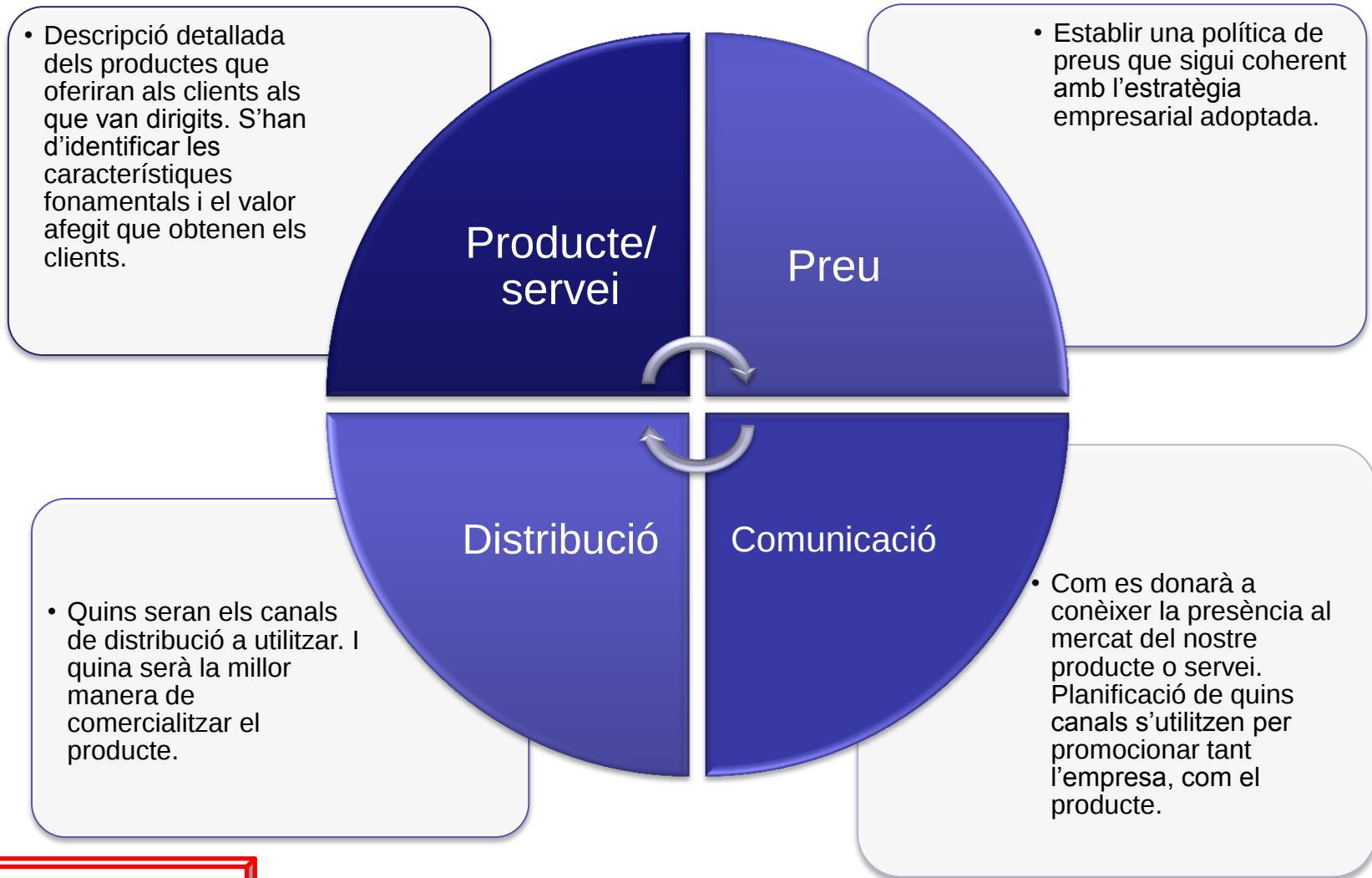
Xxx

- Xxx
 - Xxx
 - Xxx

Les característiques i atributs del producte haurien de ser el resultat de l'anàlisi estratègic de la posició en el mercat que es vol que tingui el producte/servei

5. Definició del producte/servei

5.1 Especifica les característiques i atributs del producte/servei a desenvolupar.



5. Definició del producte/servei

5.2 Que és innovador en el teu producte/servei? Quines són les característiques diferencials del teu producte/servei? En quina mesura es excepcional/singular?

Preguntes a respondre

- Quins problemes es solucionen amb el teu producte/servei?
- Quina necessitat del client es satisfà?
- Quin tipus de producte o servei es ven?
- Quina és la oferta concreta?
- Existeixen innovacions addicionals al teu producte o servei?

Descripció del producte o servei

Xxx

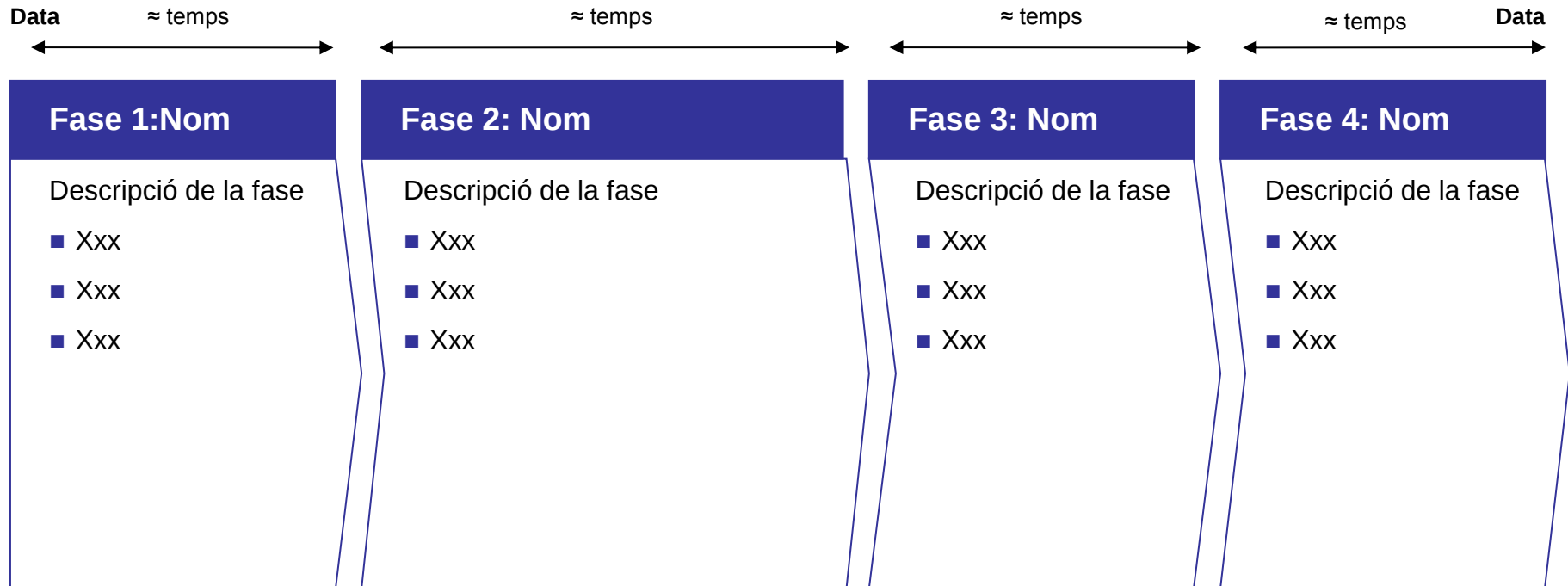
■ Xxx

■ Xxx

- Xxx

5. Definició del producte/servei

5.3 Quin serà el grau de desenvolupament del producte al final del projecte



Preveu quan el teu producte/servei estarà apunt per a la comercialització. El primer producte/servei a comercialitzar pot ser el MVP (Minimum Viable Product), que és aquell producte que compleix amb les mínimes funcionalitats o característiques objectiu.

Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis del Mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. IPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”

6.0 L'objectiu d'aquesta subsecció és:

Protecció IPR (intellectual property rights)

La **propietat intel·lectual** és el dret inherent que es té sobre les obres fruit de l'enginy i la intel·ligència. Normalment es concedeix al creador un dret exclusiu en l'explotació de la seva creació durant un cert període de temps.

Existeixen dos tipus de IP: Background i Foreground IP. Abans de que comencis a col·laborar amb altres membres del equip de la cadena de valor, tens la teva pròpia IP, que és la 'Background IP'. Quan l'equip comença a treballar conjuntament, es pot crear la propietat intel·lectual. Aquesta nova creació de IP és la 'Foreground IP'.

S'ha de protegir la teva propietat intel·lectual per evitar que els altres puguin utilitzar-ho directa o indirectament sense el teu permís. Els drets de propietat intel·lectual poden incloure copyrights, patents, trademarks, know-how..L'objectiu es verificar que la teva tecnologia es pot vendre, llicenciar...i que hi ha un pla de protecció definit.

6. Protecció IPR

6.1 Background IP

Patents	Numero	Títol	Data de publicació	Investigador(s)	Sol·licitants	Classificació
Patent N°1						
Patent N°2						
Patent N°3						
Patent N°4						

Copy Rights	Deposit number	Autor(s)	Nom de l'organització
Llicència Software			
Base de dades			

Secret Know How	Numero d'identificació intern	Autors del informe	Data de circulació
Know How N°1			
Know How N°2			

6. Protecció IPR

6.2. Com es protegirà la foreground IP desenvolupat en el projecte?

?

Mecanisme de protecció	Parts Foreground IP
■ Patents	■ Xxx
■ Copyrights	■ Xxx
■ Trade marks	■ Xxx
■ Drets de decisió	■ Xxx
■ Trade secrets (acords confidencials, contractes d'empleats..etc)	■ Xxx
■ Xxx	■ Xxx

Especificar com es volen
protegir les foreground IP
,patents, copyrights o
know-how.

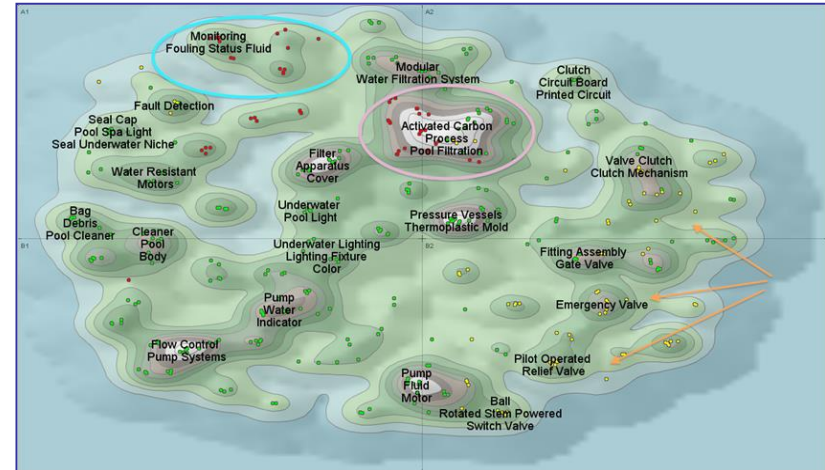
6.3 Patent mapping (perspectiva externa)

Posició competitiva

- És important saber la posició de la nostra patent i la de la dels nostres competidors:
 - A partir de recerca, on hi ha més i menys concentració de patents?
 - On estic posicionat? Estic sol?
 - Quines àrees estan sent explotades i per quina empresa?
- Aquesta informació és imprescindible per planificar l'estratègia de recerca i patents o per definir una posició competitiva.

Posició dels col·laboradors

- També es important posicionar en el mapa *partners* potencials:
 - On hi ha oportunitats potencials in-licensing per incrementar la protecció de la patent?
 - On hi ha oportunitats potencials out-licensing per generar ingressos addicionals?
 - Quins són els beneficis/riscos d'un portfolio combinat?



Patent landscaping tools

- FTO s'hauria de fer amb un software de recerca patents (ex. *Thomson innovation*)
- El resultat d'aquest anàlisi és una visualització de les patents on cada una es representa amb un punt al mapa.
- Les patents s'agrupen en 'contorns' per mostrar les àrees en les que hi ha moltes i poques patents.
- Totes les patents d'un color pertanyen a una empresa.

6.4 Especificar l'anàlisis "freedom to operate"

1. Perspectiva interna

- El acord IP intern entre *partners* d'aportar el background necessari per comercialitzar el producte/servei.

2. Perspectiva externa

- Per verificar que no hi ha restriccions de IP externes per comercialitzar el producte/servei s'ha d'utilitzar el mapping. Aquest hauria de contenir un anàlisis detallat de la validesa de la patent, de la cobertura geogràfica...etc.

Assegurar el freedom to operate: Determinant si una acció com testejar o comercialitzar el producte, es pot fer sense infringir altres drets de propietat intel·lectual → Patent mapping

Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis del Mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. IPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”

7. Introducció: Model de Negoci Inicial

7.0. L'objectiu d'aquesta subsecció és:

Definició de l'estratègia d'explotació

Defineix qui comercialitzarà el teu producte (un partner, una start-up..) i com ho farà. El teu producte/servei hauria d'incloure diferents opcions de comercialització.

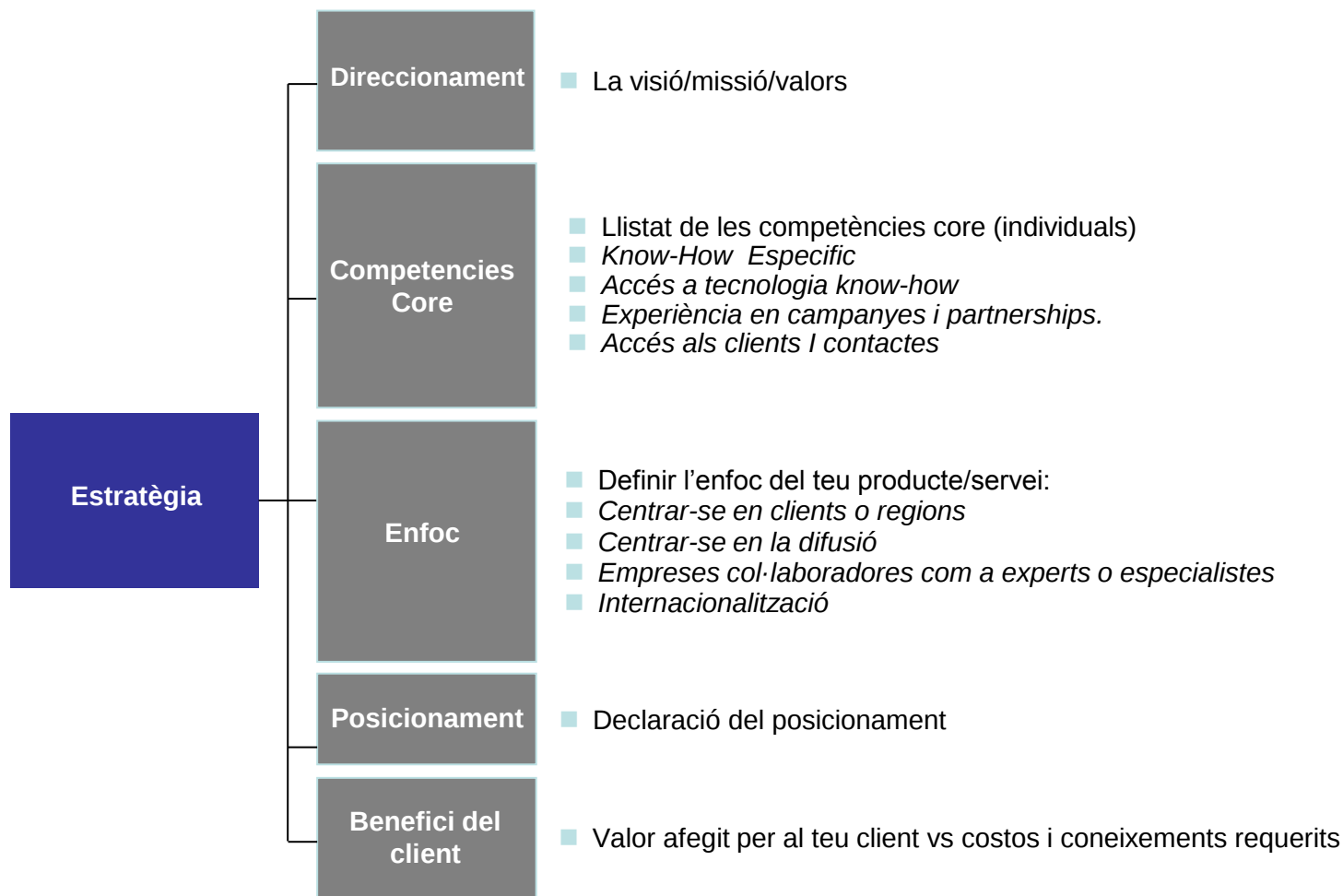
Venda del producte/servei, venda de la IP, llicenciar, tarifa d'ús, quota de subscripció, lloguer, càrrec per corretatge, publicitat..etc

Model de Negoci Inicial

Un Model de Negoci és una eina que ens permet relacionar diferents aspectes del negoci, descriu com el negoci busca generar ingressos i beneficis. L'objectiu és tenir confiança en el pla d'implementació i en la via en què es generaran els beneficis.

El Model Canvas és freqüentment utilitzat i descriu i relaciona els següents ítems: i)segmentació de clients ii)propostes de valor iii)canals iv)relació amb el client v)font d'ingressos vi)recursos claus vii)activitats claus viii)partnerings claus ix)estructura de costos.

7. 1. Definició de l'estratègia d'exploració



7. Model de Negoci Inicial

7.1 Direccionament estratègic

WHERE?

Visió: En aquest es declara cap a on es vol dirigir la organització. Què es voldria aconseguir ser com a empresa? Com es vol que es conegui l'empresa en un futur? Quins són els reptes de futur i en definitiva quina ambició té l'empresa.

HOW?

Missió: Per satisfer les necessitats dels client a través de la posada en marxa del nou projecte, i mantenir l'empresa a l'alçada de les expectatives del seus futurs clients, quines activitats es desenvoluparan? A què es dedicarà l'empresa?

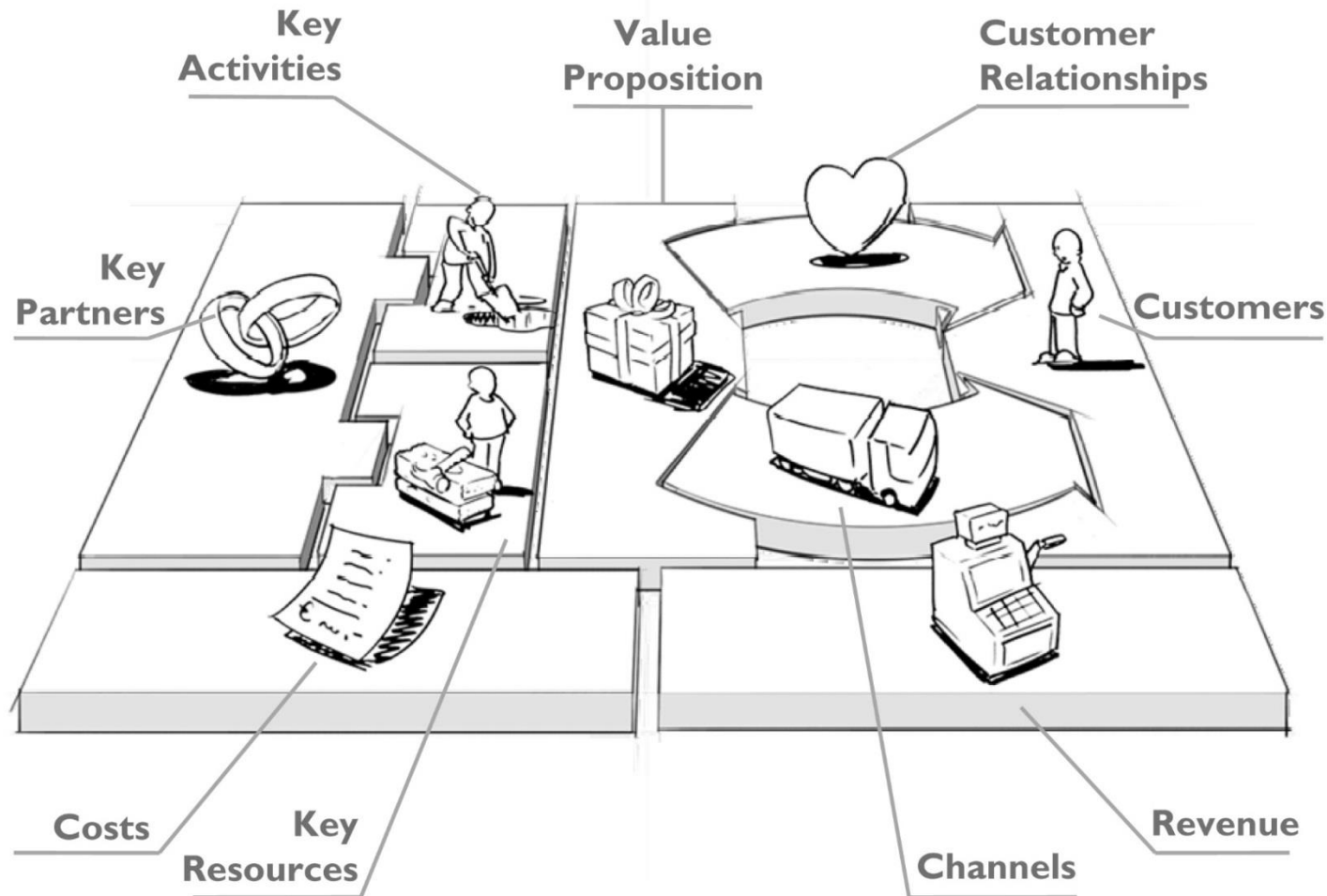
Valors: També es sol incloure, junt a la visió i missió de l'empresa. És un breu esment sobre els valors fonamentals de l'organització. Els seus principis ètics. Quins valors distingiran a l'empresa en el seu entorn?



Convé donar resposta a la visió, missió i valors de l'empresa doncs ens ajudarà a definir l'estratègia.

7. Model de Negoci Inicial

7.2 Model de Negoci Inicial – Business Model Canvas (Alex Osterwalder)

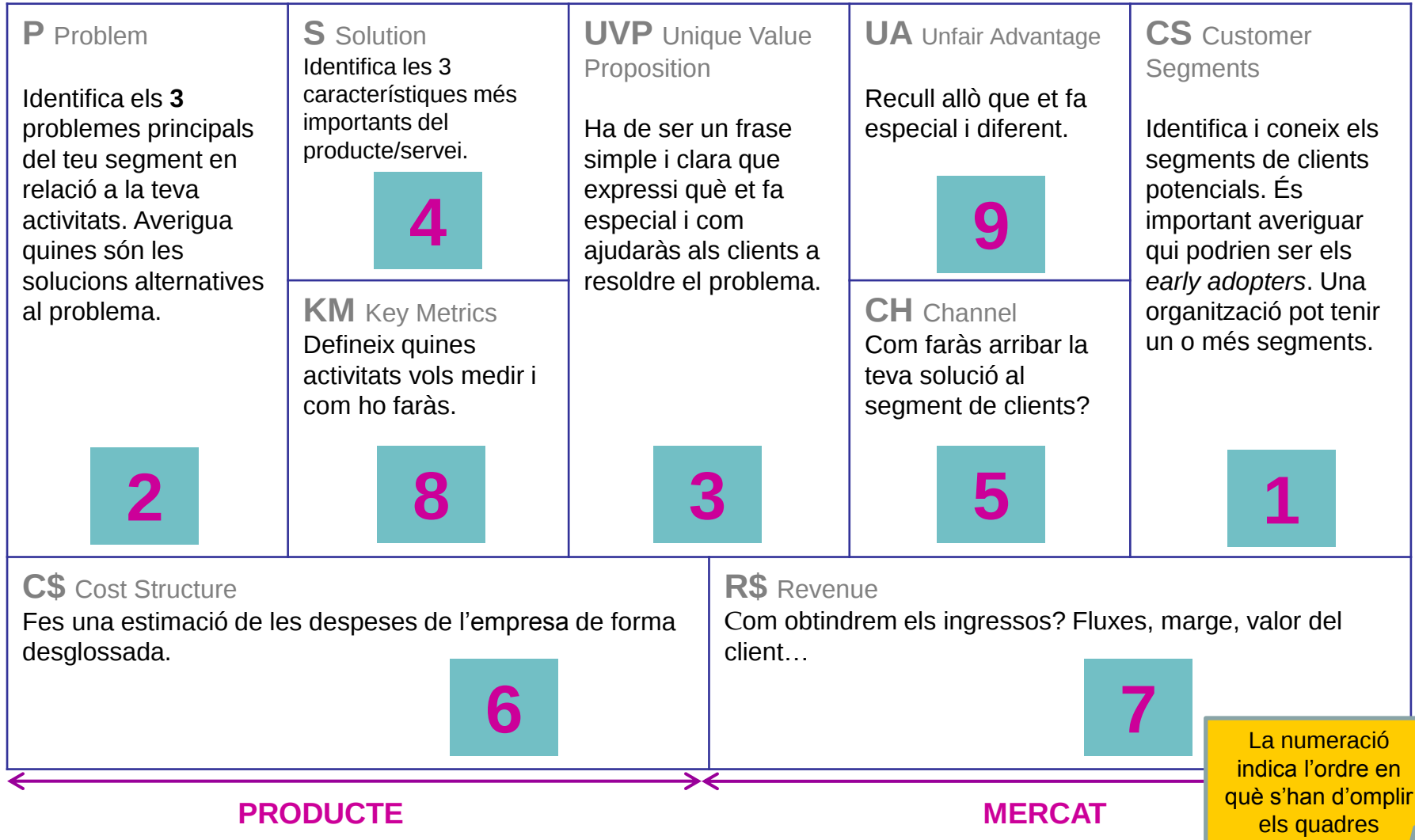


BMC vs LMC

La metodologia LMC neix com una integració entre el BMC i la metodologia Lean Start-up. En una primera fase pot ser més convenient fer l'exercici del LMC, tot i així els punts del BMC també s'hauran de tractar en una fase més madura del projecte.

7. Model de Negoci Inicial

7.2 Model de Negoci Inicial – Lean Model Canvas (Arh Maurya)



Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis del Mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. IPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”



8. Introducció: Inversió i retorn econòmic

8.0. L'objectiu d'aquesta subsecció és

Inversió i rendibilitat

L'anàlisi de la inversió i de la rendibilitat es realitza per quantificar la viabilitat del model de negoci. Ens dóna informació sobre les necessitats d'inversió futures i de quina serà la rendibilitat per a la empresa comercialitzadora, el consorci i la UPC.

8. Inversió i retorn econòmic

8.1 Quina inversió és necessària?

Càlculs Business Case

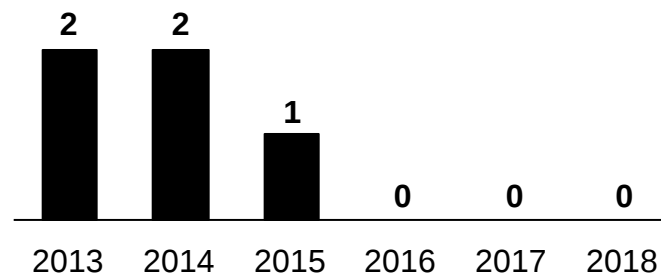
Per anar a buscar finançament necessitem tenir presentable un Business Plan d'acord amb un speech.

Hem de donar resposta a:

- Què es vol finançar?
- Quant necessitem finançar?
- A canvi de que estem disposat a acceptar el finançament?
- Duració?

Escenari de la inversió

Inversió FY13 – FY18



Desenvolupament	0,5	0,5	0,5	0	0
Infraestructura	1	0,5	0,25	0	0
Material					

Estima quina és la inversió aproximada per llençar el producte/servei al mercat.

Planifica les necessitats de finançament en fases.
Valora quines fases abarcaràs i quina quantitat necessites.

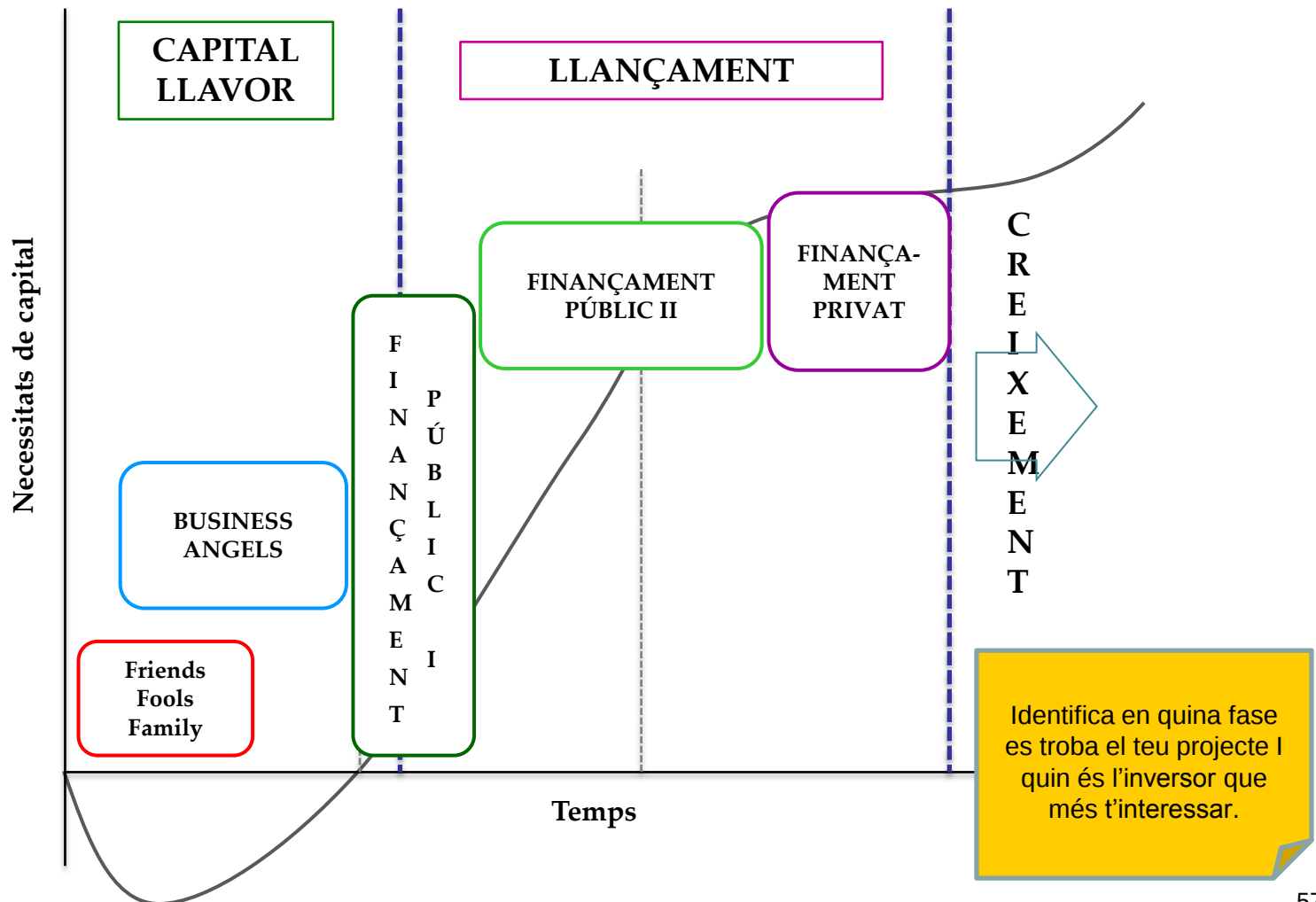
8. Inversió i retorn econòmic

8.2 Com s'accedirà a aquesta inversió?

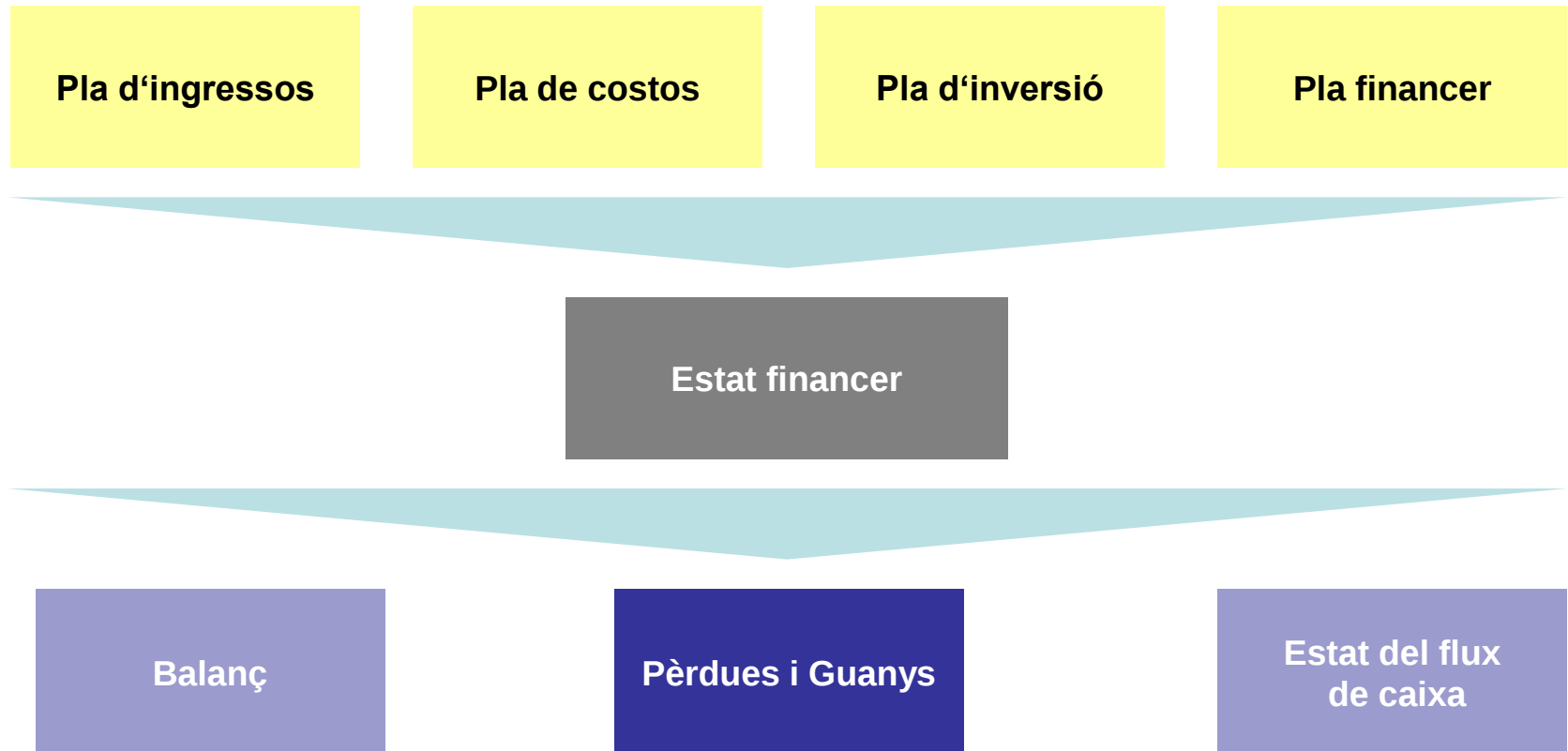
	Avantatges 	Inconvenients 
4F Friends & Family & Fools & Founders	Xxx ■ Xxx	Xxx ■ Xxx
Finançament Públic		
Finançament Bancari		
Finançament Privat (BA)		
Capital Risc		

Describeix quines són les fonts potencials per aconseguir aquest finançament. Estàn disponibles? Com hi puc accedir?

8.3 Quan és recomenable buscar finançament?



8.4. A Elements d'un Business Case



8. Inversió i retorn econòmic

8.4 B.1 Pla d'ingressos: producte/servei preu i ingressos

Producte/ servei fixació del preu	
Producte/ servei	
	Preu/unitat
Quantitat	
+ costos de material	
+ costos de personal	
+ serveis externs	
+ costos marketing & vendes	
+ amortització	
+ instal·lacions i equip	
+ gastos generals	
= first costs	0,00
Benefici en %	
+ benefici	0,00
Descomptes de venda en %	
+ descomptes de venda	0,00
= list price (netto)	0,00
Descompte comercial en %	
+ Descompte comercial	0,00
= sales price (netto)	0,00
IVA en %	
+ IVA	0,00
= sales price (brutto)	0,00

Ingressos						
Producte/ servei	Preu	Quantitat	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4
producte 1	0	0	0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
Ingressos			0	0	0	0

8.3 B.2 Pla de costos: costos de personal i altres costos

Costos de personal									
Funció	empleats		sou/ mes	Sou/any	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
	mes	any							
CEO	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0
producció					0	0	0	0	0
RRHH					0	0	0	0	0
marketing					0	0	0	0	0
					0	0	0	0	0
					0	0	0	0	0
					0	0	0	0	0
					0	0	0	0	0
total					0	0	0	0	0
Costos complementaris			25%		0	0	0	0	0
Costos totals de personal					0	0	0	0	0
Numero de treballadors					0	0	0	0	0
Creixement mig dels costos de personal			2,5%						

Altres costos							
Tipus de costos	costos	quantitat	Any1	Any2	Any3	Any4	Any5
Costos de personal			0	0	0	0	0
Costos per consum d'energia			0	0	0	0	0
Costos de Lloguer			0	0	0	0	0
Costos d'administració			0	0	0	0	0
Altres costos			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
Costos totals			0	0	0	0	0

8.3 B.3 Pla d'inversió

Inversions					
	Any 1	Any 2	Any 3	Any 4	Any 5
<i>Propietats i edificis</i>					
Propietats					
Edificis					
Edificis nous i construccions					
Instal·lacions					
Restauracions					
Total propietats i edificis	0	0	0	0	0
<i>Administració</i>					
Mobiliari d'oficina					
Vehicles					
Telèfon i fax					
IT (hardware i software)					
Altres despeses administratives					
Total administració	0	0	0	0	0
<i>Instal·lacions i Equips</i>					
Laboratoris					
IT (hard i software)					
Altres inversions en Instal·lacions i Equips					
Total Instal·lacions i Equips	0	0	0	0	0
<i>Producció</i>					
Maquines					
Eines					
Altres despeses de producció					
Total producció	0	0	0	0	0
Inversió total	0	0	0	0	0

8. Inversió i retorn econòmic

8.3 B.4 Pla financer: servei del deute i necessitats de capital

Servei de la deuta				
Tipus de contracte	Quantitat	Interessos en %	Interessos	Reemborsament/any
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
Total	0		0	0



Necessitats de capital	
	Necessitats de capital per a la fase start-up
<i>start-up costos</i>	
Costos de consultoria	
Inscripció al registre mercantil, notarial	
Honoraris	
Altres	
Total start-up costos	0
<i>Inversions a llarg termini</i>	
Propietats i edificis	
Edificis nous i construccions	
Maquines i plantes de producció	
Equipament per l'empresa	
Vehicles	
Patents /licències	
Altres	
Total Inversions a llarg termini	0
<i>Inversions a curt termini</i>	
Material i magatzem	
Suministraments d'operació	
Investigació del Mercat/Marketing	
Altres	
Total Inversions a curt termini	0
<i>Prefinançament</i>	
import del finançament per cobrar	
interés	
reemborsaments	
reserves	
Total prefinançament	0
Total necessitats de capital	0

63

Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis del Mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. IPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”

9.0. L'objectiu d'aquesta subsecció és:

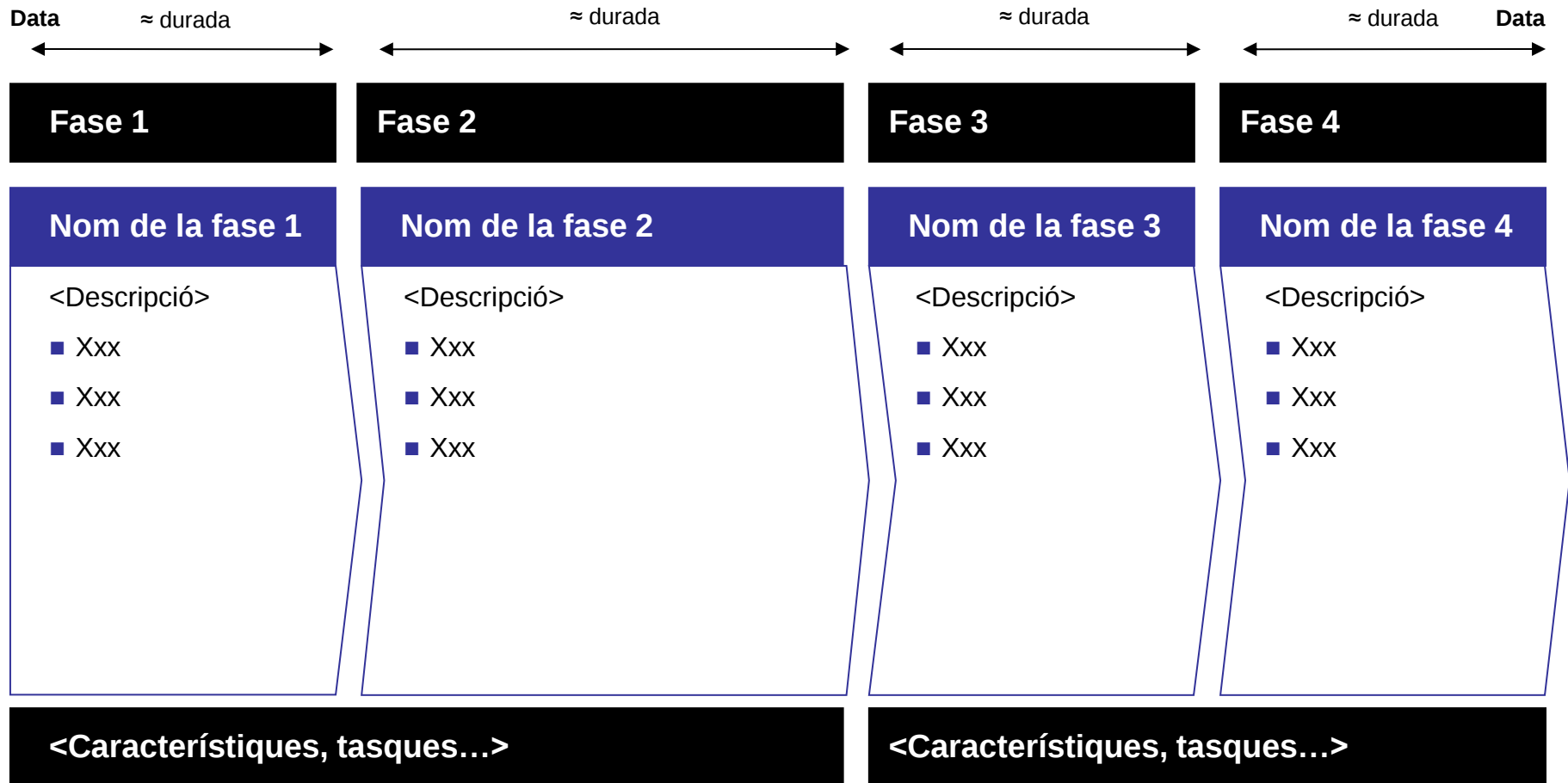
Pla del projecte

És una eina que s'utilitza per a guiar l'execució i controlar el projecte. L'objectiu principal és determinar les hipòtesis que cal validar i les decisions que cal prendre, facilitar la comunicació amb l'equip i amb l'entorn i documentar les bases de referència importants i les fites a assolir.

El pla del projecte s'ha de lliurar en la fase de presentació, després de realitzar l'estudi de viabilitat.

9. Pla del projecte

9.1 Duració del projecte



9. Pla del projecte

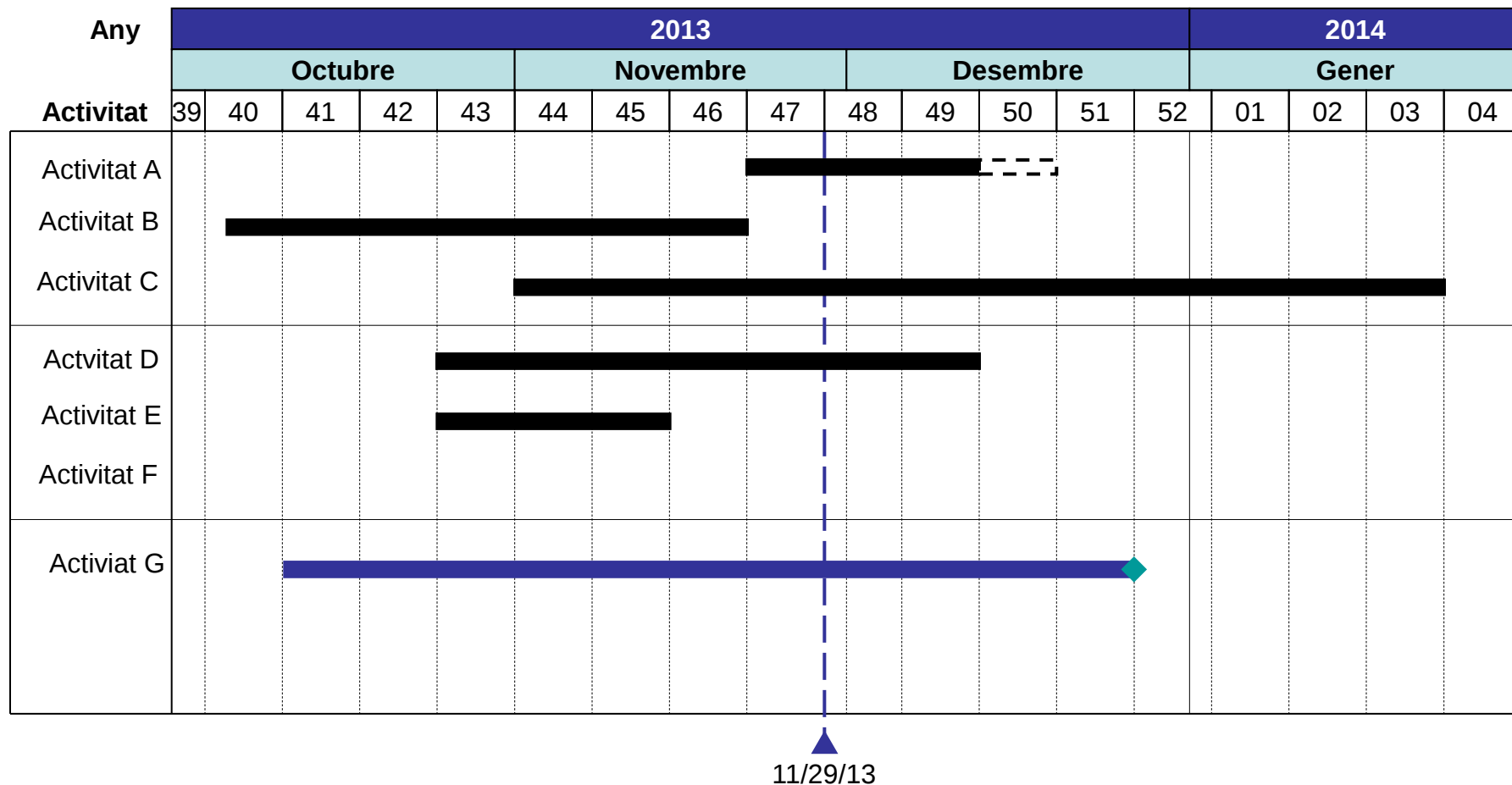
9.2 Llista de partners

Nom	Contacte	Paper/Role
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx
Xxx	■ Xxx	■ Xxx

Fes un llistat dels partners del teu projecte. Identifica quin paper juguen en el teu projecte.

9. Pla del projecte

9.3 Organització del projecte (Diagrama Gantt)



▲ Reunió ▲ Activitats ▲ Fita

9. Pla del projecte

9.4 Anàlisis dels riscos i pla de mitigació

Risc	Impacte	Probabilitat	Pla de Mitigació
<Descripció de l'amenaça> ■ Xxx ■ Xxx - Xxx	<Descripció de les conseqüències en pèrdua econòmiques, pèrdua de temps, pèrdua de confiança, pèrdua de servei> ■ Xxx ■ Xxx - Xxx	<Classificar la probabilitat en: Baixa, Mitja o Alta> xx ■ Xxx - Xxx	<Descripció de la proposta per reduir l'exposició al risc> ■ Xxx ■ Xxx - Xxx

Pots ajudar-te d'un arbre de riscos. .

Contingut

1. Quin problema soluciona el teu producte/servei?
2. Entorn macroeconòmic i anàlisis de sistemes
3. Anàlisis del Mercat
4. Proposta de valor pel client
5. Definició del producte/servei
6. IPR protecció
7. Model de negoci inicial
8. Inversió i retorn econòmic
9. Pla del projecte
10. Definició del “Go-to-Market”

10.1 Definició del Go-to-Market

Concepte Go-to-Market

Estrategia de venda(= Estrategia G2M)

- Marketing i target de vendes
- Proposta estratègica
- Full de ruta de vendes (Roadmap)

1. Clients

- ...
- ...

2. Productes & Serveis

- Portfolio preliminar
- USP (Unique Selling proposition), Arguments de venda

3. Pricing

- Cost del producte
- Preu Target

4. Proposta de Venda

- Estructures
- Canals
- Processos
- Ramp up

Proposta de Venda– Elements clau

Implementació

- Organització de vendes, institucions de venda
- Papers i responsabilitats
- Canals de venda, Socis de vendes
- Processos de vendes
- Formació en comercialització, Arguments de venda
- Eina de vendes
- Material de vendes

Ramp-up de les activitats de venda

- Pla Ramp-up
- Primers 100 dies des del llançament del producte

Vendes regulars

- Vendes Lideratge & Control
- Gestió de campanyes, activitats per a impulsar les vendes
- Activitats de vendes regulars
- Gestió de la satisfacció del Client

10.2 Com vendràs el producte/servei?

Organització de vendes, Institucions de vendes	Assignació de responsabilitats i processos - Qui s'encarregarà de vendre/establir el contacte amb el client? Quan? Amb quina freqüència? - Vendes centralitzades vs descentralitzades
Roles & Responsabilitats	▪ Qui controlarà si s'està arribant al client target amb èxit? ▪ Qui és responsable de supervisar la activitats de vendes regularment/ gestió del projecte?
Canals de venda, Socis de vendes	▪ Com? ▪ Contacte de venda directe vs. indirecte ▪ Quins partners es necessiten?
Processos de vendes	▪ Com s'organitza el procés de venda? ▪ Com serà el flux de treball?
Formació en comercialització	▪ Qui ha de tenir un know-how en CMS (Content Management systems) rellevant? Qui formarà els venedors? Formació Centralitzada vs descentralitzada?
Eina de vendes	▪ Vendes i Màrqueting, manuals, catàlegs Documentació + eines
Material de vendes	Categories de productes i serveis -Portafoli de productes preliminars disponibles -Descripcions del producte

Describeix com vendràs el teu producte/servei