**Nom i cognom de l’estudiant**

**Prova d’avaluació continuada 4. Models de negoci i pla d’empresa.**

**Criteris d’avaluació**

En aquesta PAC aprendrem a dissenyar i desenvolupar un model de negoci que ens permeti dur a la pràctica d’una manera viable i eficient l’oportunitat de negoci que hem identificat.

En la primera part hauràs d’aplicar, principalment, l’eina del *Businness Model Canvas* i treballar diferents conceptes sobre el pla de negoci. Posteriorment, en la segona part hauràs de fer un Elevatorpitch (breu presentació sobre un projecte empresarial).

A cada activitat hi consta la seva puntuació. La primera part d'aquesta activitat d'avaluació continuada té un valor del 60% de la nota final de l'activitat i la segona el 40% restant.

Els criteris principals per tal de valorar les activitats de l’avaluació continuada, en aquesta PAC, amb l’objecte de treballar la capacitat per a planificar, gestionar, avaluar i presentar projectes empresarials, són:

La qualitat de l’argumentació que dóna suport a la idea defensada acompanyada de fonts quantitatives i qualitatives. La capacitat d’aplicar a la pràctica els conceptes teòrics apresos, ha de quedar clar que s’han assimilat els conceptes. La profunditat de l’anàlisi de les qüestions plantejades en cada cas i la consistència de les respostes entre d’altres qualitats (per exemple, la correcció gramatical i ortogràfica). També es tindrà en compte l’argumentació, el desenvolupament, la cohesió i la coherència de les respostes; la recerca addicional d’informació (indiqueu-ne la font) i l’aprofundiment en les qüestions, d’acord amb els enunciats proposats En definitiva, una clara i completa reflexió d’argumentació basada en els fonaments teòrics dels recursos proposats en l’aula.

Particularment, en la primera part els principals criteris seran, la capacitat de distingir una oportunitat d’un model de negoci, ser capaç de definir un model de negoci de manera clarament justificada i a la vegada, aplicar, als casos pràctics plantejats totes les parts del BCM, saber explicar per a què i per a qui és útil un pla d’empresa i altres documents alternatius.

A més, en la segona part d’aquesta PAC es valoraran tres aspectes fonamentals: la durada de la presentació, el contingut i finalment l’estil de la presentació.

No es valorarà cap resposta que s’hagi extret literalment dels materials ni d’altres fonts d’informació. Es valorarà amb una D en el cas de que es detecti plagi en els treballs lliurats per avaluar.

**Formati data de lliurament**

Finalitzada la PAC cal que **poseu el vostre nom en l'encapçalament**, numereu les pàgines i que ho envieu en format doc o pdf a la bústia de “Registre i lliurament d'activitats”.

El termini de lliurament finalitza el **dia 3 de desembre a les 24 hores i** la qualificació el dia 12 de desembre.

**Enunciat**

**PRIMERA PART (60% de la nota)**

**ACTIVITAT 1 (2 punts)**

En aquesta primera activitat aplicarem el Business Model CANVAS a un projecte empresarial concret. L’objectiu és observar com aquest model ens permet analitzar de manera visual els elements determinants d’un projecte.

A partir de la idea de negoci que va resultar escollida i vau treballar a la PAC3 o la que tu vas proposar a la PAC2, confecciona un model de negoci possible utilitzant la tècnica del Business Model Canvas, definint els 9 blocs que representarien les àrees clau de l’empresa. Descriu i resumeix breument quins són els aspectes més destacats del model de negoci que planteges.

Per tenir més informació de com es confecciona un model de negoci consulteu l'apartat de recursos que teniu disponible al campus de l'aula dins de la PAC núm. 4.

Per poder descriure el model de negoci, podeu utilitzar alguna de les plantilles disponibles "online" (la que es demana és la del Business Model Canvas, la resta són variants) i adjuntar-la com a document annex un cop emplenada.

A l’hora de realitzar aquesta activitat, tal com s’especifica en l’enunciat podíeu adjuntar el llenç en un document a part. En aquesta activitat era necessari seguir l’estructura dels nou mòduls bàsics tal com es descriu a continuació.

El procés del disseny del model de negoci és part de l'estratègia i permet conèixer com opera una empresa i saber les seves fortaleses i debilitats. El model de negoci Canvas és una eina creada per Alexander Osterwalder que permet descriure de manera senzilla i lògica com les organitzacions creen, proporcionen i capten valor. De fet, el Model Canvas, ajuda a madurar l’estratègia per tal de poder-la definir de manera més precisa. Això és especialment útil en projectes empresarials que tinguin un elevat component d’innovació, que a més, en molts casos coincideixen amb aquells que incorporen un elevat component tecnològic. Cal puntualitzar que innovació i tecnologia no tenen perquè anar sempre de la mà.

Aquest model gira al voltant d’una proposta de negoci, allò que la diferencia en el mercat: ho situem al centre del mapa. A nivell extern, (a la dreta en el dibuix o llenç) aquesta proposta de valor s'ha de portar a una sèrie de clients per als quals aquest valor es crea, amb els que s’hauran d'establir una sèrie de relacions. I per portar aquesta proposta de valor als clients, s’ha de fer a través d'uns canals comercials.

A nivell intern (a l'esquerra en el dibuix o llenç), s’hi descriuen les activitats i els recursos clau, és a dir, el que obligatòriament cal fer, el que és crític dins del model de negoci, i els socis clau amb qui treballaràs. I finalment, i no menys important que els altres set elements, l'estructura de costos i les línies d'ingressos del teu negoci.

Es busca fer un diagrama denominat "canvas", conformat per nou mòduls bàsics per aconseguir que l'organització revisi les diferents formes de ser rendibles en la seva indústria. Els nou mòduls bàsics reflecteixen la lògica que segueix una empresa per aconseguir ingressos i cobreixen les quatre àrees principals d'un negoci: clients, oferta, infraestructures i viabilitat econòmica. El model de negoci aporta una major noció i visió de l'organització, a través d'un enfocament sistèmic que engloba tots els aspectes de la corporació.

El Business Model Canvas reflexiona principalment sobre els següents temes:

**Proposta de valor:**

Aquest apartat contesta a la pregunta COM AJUDEM ALS NOSTRES CLIENTS? Caldrà posar com la idea proposada aporta una solució concreta a un problema del client. Els clients compren perquè tenen una necessitat, i per tant cal veure com els serveis o productes la poden resoldre. Altres qüestions que es troben relacionades amb la proposta de valor serien el com ho farem, és a dir, a quin preu, si considerarem el fet de personalitzar-ne la seva execució, si representa un plus en disseny, si representa un estalvi comparat amb la solució que actualment utilitzen els clients, entre altres.

En aquesta part es valora si s’ha descrit la proposta que es donarà als clients amb el producte o servei, aquí s’haurà d’enfocar en quatre punts:

* Els problemes que se li resolen al client en usar el teu producte.
* Les necessitats que ha de resoldre el teu producte o servei.
* Quin valor obtindrà el teu client quan compri el teu producte o servei.
* Les característiques del producte, que es ressaltaran per a cada segment del mercat.

**Relacions amb clients:**

Aquest apartat contesta a la pregunta COM EM RELACIONO AMB EL CLIENT? Les relacions amb els clients configuren un aspecte molt crític en la sostenibilitat de la idea (generació de recursos futurs de la mateixa, un cop l’hem engegat). Cal explicar aquí com mantindrem la relació amb el client, un cop encetada. Per exemple, cal conèixer perquè el client va escollir la nostra idea per a solucionar alguna necessitat i què espera de nosaltres en el futur. El més important és ser conscient que moltes qüestions depenen de les percepcions del client, per tant també les haurem de tenir en compte en la nostra valoració de com mantindrem una bona relació amb el client. És molt important aquí tenir present pel cas dels serveis aspectes del seu disseny que poden ajudar a crear i mantenir aquesta relació. Cal dissenyar un servei que creï valor al client i aquest tingui l’oportunitat d’evolucionar amb nosaltres en la mesura que acumula experiències interactuant amb la nostra empresa. També cal analitzar quina és la forma més agressiva i creativa per poder establir relacions a llarg termini.

**Canals de distribució:**

Aquest apartat contesta a les preguntes COM ENS DONAREM A CONÈIXER? COM DISTRIBUIREM ELS NOSTRES PRODUCTES O PRESTAREM ELS NOSTRES SERVEIS? En general els canals fan referència a com pensem fer arribar la nostra solució al client. Com ho lliurarem al segment seleccionat? El canal és un aspecte clau que té moltes incidències en l’estratègia donat que depenent de com resolguem aquest aspecte això afectarà a la futura experiència que el client anirà adquirint amb la nostra manera de fer les coses. I és l’experiència actual el què farà o no que el client es fidelitzi amb la nostra solució (en cas que sigui de repetició) o la recomani a altres, en cas que no sigui una experiència que es repeteixi molt.

**Segment de mercat:**

Aquest apartat contesta a la pregunta A QUI AJUDEM? Es basa en contestar qüestions referents als clients. Principalment sobre els grups de clients (segments) que considerem més importants per a la nostra idea (mercat objectiu). També s’hauria de comentar si la idea està pensada pel gran públic o bé es tracta de quelcom específic i dirigit a un nínxol del mercat. És important que l’alumne entengui que els clients s’agrupen en segments diferents quan tenen necessitats diferents, i per tant, mantindrem amb ells diferents tipus de relacions a través de canals diferents i rendibilitats diferents.

En definitiva es valora com s’ha descrit cadascun dels diferents grups poblacionals o segments de clients que s’atendrà amb el seu producte o servei i als quals es vol presentar una proposta de valor.

**Fonts d’ingressos:**

Aquest apartat contesta a la pregunta D’ON VINDRAN ELS INGRESSOS? Encara que aquest punt és molt bàsic, i de fet en un pla d’empresa també es realitza una anàlisi de quines serien les fonts d’ingressos, amb un intent clar de quantificar tant com es pugui les previsions, per tenir present quins serien els clients que d’entrada tindran més pes en el nostre compte de resultats. Però és important incorporar aquest apartat en el nostre model de negoci per tal de reflexionar sobre fonts alternatives d’ingressos menys convencionals. A més cal afegir que en molts casos és important saber el procés de generació d’aquests ingressos i com es plantejarà la vinculació amb el client: venta, subscripció, freemium, entre molts altres.

**Recursos clau:**

Aquest apartat contesta a la pregunta QUINS RECURSOS NECESSITO PER OFERIR AQUEST PRODUCTE/SERVEI AL MEU CLIENT? Cal ser molt realista amb el què necessitarem per a dur la nostra idea al mercat. De fet, en aquest apartat s’ha de posar nom als recursos, dir com es poden aconseguir, en quina quantitat, intensitat i cost. Per tant, en aquest apartat s’han de trobar els recursos físics, intel·lectuals, humans i financers que faran possible que el model de negoci sigui una veritable proposta d'alt valor i per tant sigui un èxit en el mercat. Aquí hauràs de veure si es pregunten: quins són els recursos que en l'execució del seu model no poden faltar?

**Activitats clau:**

Aquest apartat contesta a la pregunta QUINES ACTIVITATS HAIG DE DUR A TERME PER OFERIR AQUEST PRODUCTE/SERVEI AL MEU CLIENT? El mateix que en l’apartat anterior, però incloent més la part de processos interns (com ara processos productius i de màrqueting). Són activitats necessàries perquè la nostra proposta de valor, de la qual ja hem fet menció, pugui efectivament arribar als clients a través dels canals dels quals ja s’ha parlat i creant les relacions que creiem que donaran continuïtat a la iniciativa.

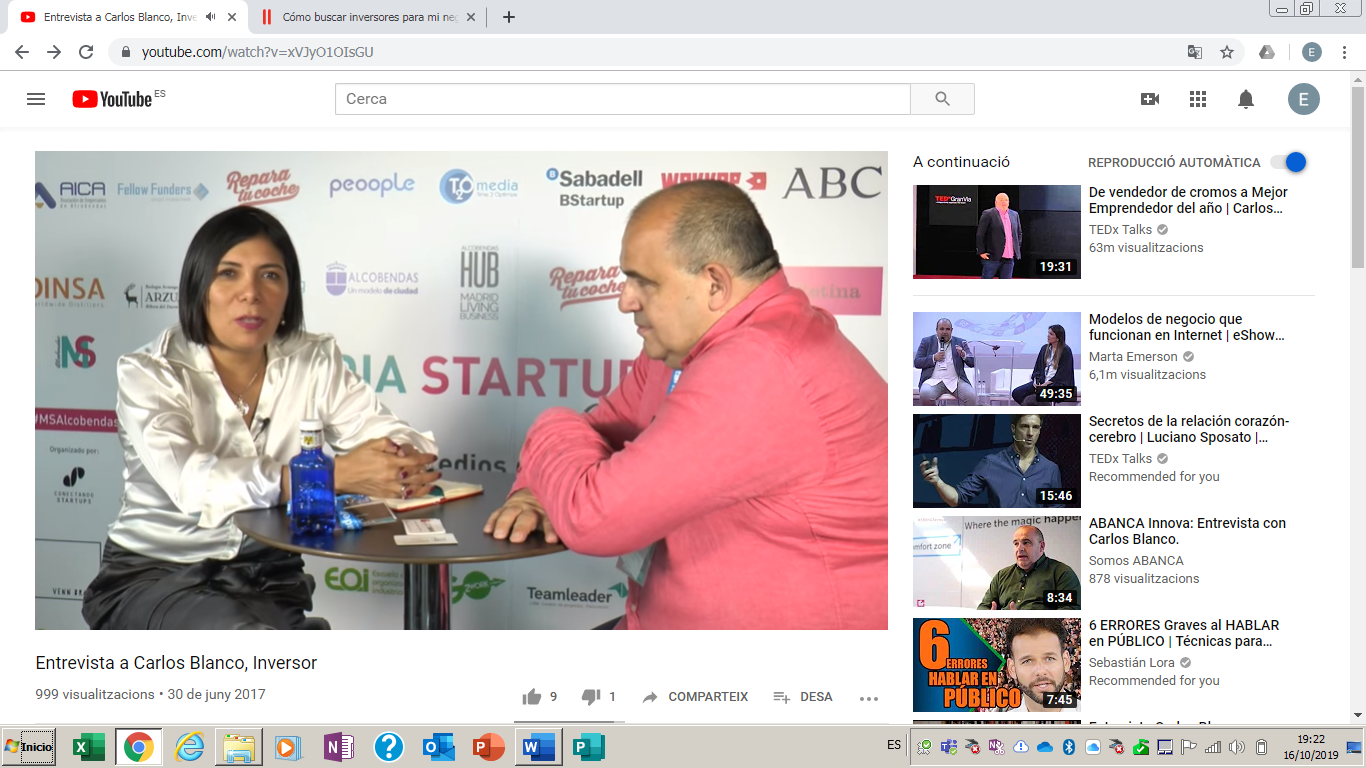
**Associacions clau:**

Aquest apartat contesta a la pregunta QUI EM POT AJUDAR A ASSOLIR ELS OBJECTIUS? En moltes iniciatives empresarials cal una dosi molt intensa d’aliances estratègiques, que cal tenir lligades per tal d’incrementar les possibilitats d’èxit. En molts casos es fan imprescindibles per a executar el model de negoci, o senzillament complementen les nostres capacitats i potencien la proposta de valor pròpia. En molts casos serveixen per a optimitzar els recursos i decidir en quins casos seran propis i en quins vindran de les aliances o pactes amb tercers. Això fa que es redueixi l’estructura pròpia, i els recursos propis en moments com els actuals on cal centrar els recursos en allò clau que només sabem fer nosaltres.

**Estructura de costos:**

Aquest apartat contesta a la pregunta QUINES DESPESES TINDRÉ? L’estructura de costos també forma part d’un pla d’empresa convencional, donat que és molt important tenir classificats els costos segons diversos aspectes relatius a la seva naturalesa i sobre tot a la seva variabilitat depenent del nivell d’activitat. En aquest apartat i pel model de negoci el què interessa és saber quins costos són fixos i quins serien variables, i poder optimitzar-ne uns i altres. Per què és tant important? Doncs perquè cal poder veure opcions d’escalar l’activitat: créixer només incrementant els costos variables mantenint els fixos el màxim d’estables. És una de les àrees on més es pot innovar, donat que sempre s’ha d’anar repensant com millorar l’estructura de costos en el moment actual (sobre tot quan la tecnologia ens pot ser d’ajut, el valor afegit i per tant fonts d’ingressos addicionals es poden aconseguir sense incrementar costos fixos i aprofitant l’estructura que ja es troba disponible, entre altres).

**ACTIVITAT 2 (2 punts)**



<https://www.youtube.com/watch?v=xVJyO1OIsGU>

1. Carlos Blanco explica que cada setmana pot rebre un centenar de propostes-oportunitats de negoci. Quin document podria portar l’equip promotor a Carlos Blanco com a primer pas per mostrar que el que presenten és una bona oportunitat de negoci sobre la que val la pena continuar parlant per invertir? Quin contingut ressaltaries? En què es diferencia del pla d’empresa? (2 punts)

En aquest cas, l’equip promotor pot presentar un pla d’empresa “deshidratat” o bé el que en el Mòdul s’anomena un “pla d’empresa per buscar inversió”.

Tots dos són plans d’empresa resumits orientats a decidir si la persona interlocutora pot tenir interès en el projecte o no sense que s’hagi de llegir tot el pla d’empresa. Només aquelles part que li poden ser més rellevants.

El primer és més resumit que el segon i presenta una visió general del projecte.

El segon, molt orientat als continguts essencials per a l’inversor, pot contenir, a títol d’exemple i seguint l’entrevista realitzada a Carles Blanco:

* Equip
* Necessitat que es vol cobrir o problemàtica a la que es vol donar resposta
* Segments de clients
* Volum de mercat potencial
* Resum de les projeccions economicofinanceres
* Què es demana a la persona inversora
* Què se li ofereix a la persona inversora

D’aquesta manera, es poden presentar els elements que mostren l’oportunitat de negoci de manera resumida i la persona inversora pot valorar si li és d’interès aprofundir en la proposta.

**ACTIVITAT 3 (2 punts)**



<http://www.whatscine.es/>

1. Whatscine és una empresa que forma part de l’emprenedoria social. Si treballem el seu model de negoci amb la metodologia Business Model Canvas, quins elements prenen més protagonisme pel fet de ser una empresa social. Argumenta la teva resposta (1 punt)

Les empreses socials es caracteritzen per posar la responsabilitat social i la creació de riquesa per davant de la maximització de beneficis. En el cas de Whatscine, promou l’accessibilitat audiovisual a l’oci en cines i TV a persones amb discapacitat audiovisual i sense ser intrusives amb la resta d’espectadors. Pretén superar la dificultat que suposa l’accés a la cultura en llocs públics i, en conseqüència, la bretxa que es produeix entre les persones amb discapacitat audiovisual i les que no en tenen.

Tots els models de negoci han de clarificar els segments de clients als quals van dirigits i la proposta de valor que presenten per a ells. En el cas d’empreses d’impacte social, aquests dos punts prenen una major importància donat que se’n deriva un impacte social que, juntament amb el rendiment econòmic del negoci, conformen els sentit de l’existència de l’empresa.

El cas de Whatscine també presenta un segment de clients que se sol organitzar en associacions i entitats del tercer sector. És recomanable que formin part dels Socis clau del model de negoci. La seva implicació aporta credibilitat al projecte i pot facilitar també l’accés als clients. En aquest sentit, haurien de formar part també de l’apartat de Canals.

També cal presentar uns mecanismes de Relació amb els clients adequats a la seva situació. En aquest cas, de discapacitat audiovisual.

1. I en el cas de que elaborin un pla d’empresa, quins elements destacaries pel fet que sigui una empresa social. Argumenta la teva resposta (1 punt)

Els elements que hem comentat en el punt 3.1 també són importants de cara al pla d’empresa.

En conseqüència, cal explicar bé els segments de clients i la implicació de les associacions i entitats que formen part del col·lectiu.

Donat, però, que el pla d’empresa té un major detall del projecte, hi ha altres aspectes a destacar:

El primer, definir la missió i, en aquest cas, l’impacte social del projecte.

En segon lloc, l’equip. I, especialment, la part d’interès i experiència en l’impacte social de la proposta. Es tracta de mostrar que no és un element creat “exprés” per a la proposta sinó que forma part del bagatge de l’equip promotor. En aquest sentit, pot ser interessant explicar l’origen de la idea.

El valor del mercat potencial també és un element a destacar, donat que hi ha col·lectius que són minoritaris. Aleshores comporta buscar la viabilitat econòmica per altres mecanismes diferents del consum en el mercat potencial. En el cas de Whatsapp, el mercat potencial pot ser suficientment gran.

Les projeccions economicofinanceres prenen especial rellevància donat que l’empresa ha de ser viable i en alguns casos les despeses poden ser superiors als d’una empresa convencional – en aquest cas, cal analitzar com es compensarà-.

Finalment, en empreses de caire social és important la mesura del seu impacte social. Aquest és un element que també cal incloure en el pla d’empresa: quins són els valors actuals, quins valors objectiu es volen aconseguir i com es mesuraran. Encara és un apartat que no està generalitzat en els plans de negoci d’empreses d’impacte social, però sí que és una mostra molt clara de que darrera del projecte hi ha realment una preocupació per resoldre una problemàtica social.

**SEGONA PART (40% de la nota)**

A més dels plans d'empresa amb les seves diferents modalitats i formats, no s’ha d’oblidar la importància de la presentació del pla d'empresa davant de tercers (bancs, societats, proveïdors, inversors, etc.) Per a poder fer-ho, un dels recursos o instruments que es disposa és “l’elevator pitch”. Aquest nom és un anglicisme que fa referència al poc temps que es disposa per fer la presentació, com en un viatge en ascensor. S'utilitza en el discurs de presentació sobre un projecte o iniciativa davant potencials clients, inversors, etc. La idea bàsica és captar amb 60 segons l’atenció del nostre interlocutor i aconseguir així una posterior entrevista o reunió per poder explicar la nostra idea o projecte detingudament.

**ACTIVITAT 4 (4 punts)**

Entre les PAC 2 i la PAC 3 es va demanar que proposéssiu una idea de negoci. A continuació en vau escollir una per grup i la vau poder treballar en equip per tal de poder transformar-la en oportunitat de negoci. Ara, a partir de la teva idea de negoci que vas exposar, de la idea de negoci escollida pel grup o bé d’una nova idea, i **amb l’objectiu de captar nous inversors per poder fer realitat el teu projecte,** fes una presentació utilitzant la tècnica de l’Elevator pitch.

Abans de començar a realitzar *l'elevator Pitch*, i a manera de consell, intenta detallar prèviament els següents punts:

* Qui forma part de l’equip?
* Quina és la meva idea?
* A quina necessitat responc?
* Què aporto respecte al que ja existeix?
* Quin és el component innovador?
* A qui em dirigeixo?
* Com ho faré?
* Què oferim per compensar el que t’oferirà el teu interlocutor?
* Perquè som únics o diferents?
* Quin és l’equip humà?
* Com generarem ingressos?

Recorda que, encara que ho sembli, aquest tipus de discurs no s’improvisa. Explicar contingut de valor per a l’altra persona, en poc temps i que s’entengui, requereix una preparació.

L’eina a utilitzar per adjuntar el vídeo al RAC és el Vídeo PAC. Recordeu que un *Elevator Pitch* no supera els 60 segons.

Trobareu més informació sobre com preparar un *Elevator Pitch*, i exemples en els enllaços que teniu en l’espai de recursos de l’aula.

La tècnica de l’elevator pitch es refereix a la idea de poder explicar el nostre projecte empresarial en l'estona que duraria el trajecte d’un ascensor i que, aproximadament, es fixa en 1 minut. En aquesta breu estona de temps cal captar l'atenció de la persona que ens escolta (el potencial inversor, normalment, però també un client potencial o la premsa), de manera que ens convidi a exposar amb més detalls el nostre projecte, encara que sigui en un altre moment.

Per poder fer un bon “elevator pitch” és necessari conèixer bé el projecte, saber quin és el valor diferencial que aporta, els seus punts forts i també els punts febles, per tal de poder donar resposta a possibles preguntes. El fet de ser una presentació breu obliga a que sigui atractiva i directa, que deixi a qui ens escolta una idea clara del que li hem explicat, del nostre model de negoci.

L’estudiant haurà de realitzar un Elevator Pich amb l’objectiu d’aconseguir el finançament necessari per poder fer realitat el seu projecte i amb les indicacions que hem aportat a l’aula. És importat que la presentació sigui aproximadament d’un minut de durada. Es valoraran principalment aquests aspectes:

* Que efectivament tingui una durada de màxim 60”
* Contingut: que l’estructura de la presentació estigui encarada a un objectiu definit. Elements que hauria de contenir:
  + Salutació
  + Nom de la persona i el nom de l’empresa si en té
  + Problema o necessitat que es vol posar de manifest
  + Volum del mercat total i volum del nostre mercat potencial
  + Concretar com el nostre producte/servei pot atendre i donar resposta a aquest problema o a aquesta necessitat
  + Qui forma part de l’equip del projecte i quin valor aporten
  + Què busca, què demana a l’interlocutor i què li ofereix
  + “Ganxo” per atreure l’atenció de l’oient o frase/titular relacionat amb l’objectiu, l’audiència, el plantejament d’acció o l’enfocament
  + Tancament: petició que es fa a l’interlocutor per a una trobada posterior i marc temporal per a aquella acció
* Estil de la presentació. El com s’ha presentat hauria de contemplar:
  + Aspecte físic i estil de la persona: adient a l’empresa que es presenta (ex. Vestimenta)
* Expressió oral: modulació de la veu, ús de pauses, ben vocalitzat, sense falques (eeeeh, uhmmm,...), parlar amb decisió, to animat. Es valora que no es llegeixi el text.
* Expressió facial: somriure, mirada als ulls
* Expressió corporal: gesticulació adequada al ritme de l’expressió oral