

Connecting Start-ups: Pla de Màrqueting

Nom de l'estudiant: Núria Manils

Nom del tutor/a: Thibisay González

MEMÒRIA DEL TREBALL FINAL DE GRAU

Curs: 2019-2020

Estudis: Màrqueting i Comunitats Digitals

Resum Executiu

Català

Es presenta Pla de Màrqueting per al projecte emprenedor *Connecting Start-ups: Innovació Oberta entre Corporates i start-ups*.

Es detalla el procés de captació de clients, proveïdors i aliats clau a dur a terme per l'èxit de la iniciativa, així com la definició i imatge de marca que vol transmetre el projecte.

Castellà

Se presenta Plan de Marketing para el proyecto emprenedor *Connecting Start-ups: Innovación Abierta entre Corporates y startups*.

Se detalla el proceso de captación de clientes, proveedores y aliados clave a llevar a cabo para el éxito de la iniciativa, así como la definición e imagen de marca que quiere transmitir el proyecto.

Anglès

We introduce the Marketing Plan of the entrepreneurial project *Connecting Start-ups: Open Innovation between Corporates and startups*.

This document details the process of attracting customers, suppliers and key allies to be carried out for the success of the initiative, as well as the definition and brand image that the project wants to transmit.

Índex

Contextualització de l'empresa	6
Estratègia actual del negoci	7
Objectiu inicial del pla de màrqueting	7
Marc teòric	8
Fonts de dades	12
Oportunitat de negoci	12
Anàlisi intern i extern	13
Recursos i cadena de valor	13
Cartera de productes actual	15
Canals de distribució	16
Clients	16
Elements clau	16
Política de comunicació	16
Anàlisi PESTEL	17
Competència	18
DAFO	22
Estratègia Competitiva	23
Punts clau de l'estratègia	24
Objectiu definitiu del pla de màrqueting	25
Estratègies de Targeting	25
Mapes d'empatia	26
Estratègies de Posicionament	28
Pla d'acció: Mix de Màrqueting	28
Política de producte	28
Dimensions del producte	29
Accions de producte	29

Política de preus	35
Politica de distribució	36
Accions de distribució	36
Política de comunicació	38
Accions de comunicació	39
Pressupost del Pla de Màrqueting	46
Conclusions: Viabilitat del Projecte	47
Bibliografia	48

Contextualització de l'empresa

Aquest present document detalla l'elaboració del pla de màrqueting per al projecte *Connecting Start-ups*. Aquest projecte és una proposta emprenedora monetitzada a través d'una empresa actual, el que el converteix en un projecte intraemprenedor dins d'un Treball d'Intervenció.

L'empresa en qüestió consta d'un nom comercial, Opinno, on l'autora d'aquest Treball Final de Grau es troba treballant en règim de pràctiques. L'empresa es troba constituïda en forma de Societat Limitada, amb un capital social entorn als cent-mil euros, amb tretze anys d'antiguitat i unes vendes superiors als dos milions i mig d'euros anuals. El seu CIF registrat és B85053353 i té seu a Travessera de Navaluenga número 38, 28220 Majadahonda, Madrid.

La raó de ser de l'empresa és la venda i gestió de projecte de consultoria estratègica i d'operacions, centrada en projectes d'Innovació per a empreses grans o molt grans. El *target* ideal d'Opinno són les empreses que conformen l'IBEX 35.

Opinno va néixer a Silicon Valley a finals de 2008, coincidint amb el col·lapse de Lehman Brothers i l'inici de la crisi econòmica. Aquesta data és simbòlica que, segons explica el Director General de la firma, marca el començament d'una profunda transformació en tots els sectors que encara no s'han digitalitzat en un moment en el qual la innovació, per fi, es converteix en un actiu estratègic per a totes les empreses.

Opinno va néixer i es va criar en un entorn d'alta incertesa. Això l'ha convertit en una empresa eficient, àgil i resistent que està molt enfocada als seus clients.

L'empresa és departamental amb una estructura jeràrquica vertical. Els seus departaments es diferencien en funció de la tipologia de projecte que s'hi desenvolupa. Cada departament té una estratègia diferent i hi ha poca relació interdepartamental.

1. Departament *People*: Opinno és el *partner* clau del MIT Technology Review en castellà, fet que dona una visibilitat única sent els traductors exclusius dels continguts a Espanya i Latinoamèrica. L'objectiu d'aquest departament, més enllà de la traducció i publicació de la revista, és connectar amb els clients en termes d'Innovació Oberta, tecnologia, emprenedora, innovació en gestió, mercat i disseny.
2. Departament d'*Ideas*: l'objectiu d'aquest departament, que és el més gran en volum de negoci, és aportar als clients el coneixement en estratègies, idees i models de negoci. Opinno es defineix com a especialista en disseny d'estratègies d'innovació i transformació digital mitjançant l'ús de metodologies com el disseny de centres humans, el *Design Thinking*, el disseny de serveis i *Lean Start-up*¹. La missió és ajudar a les grans corporacions en l'execució de

¹ Metodologia utilitzada a l'hora d'abordar el llançament de negocis i productes

projectes d'innovació i en el disseny de nous productes i serveis, així com fomentar l'intraemprenedoria dins de les pròpies empreses.

3. Departament *Solutions*: és la part de desenvolupament tècnic de la companyia, transformant idees en projectes reals de mercat. Consta d'equips d'enginyeria i disseny els quals desenvolupen solucions tecnològiques i nous productes i serveis, amb el focus en l'experiència d'usuari, tecnologies web i mòbil.

El pla de màrqueting de *Connecting Start-ups* té per objectiu donar a conèixer la iniciativa sota el mateix nom comercial, sense publicitar l'empresa gestora. Amb un coneixement de marca les *Corporates* han de percebre confiança en la marca i, conseqüentment, facilitar la inversió en la iniciativa. D'altra banda, s'ha de donar a conèixer aquesta nova marca, posicionar-la, donar-li notorietat i, el més important, aconseguir un nombre rellevant d'inscripcions de *start-ups* a l'onada d'innovació present.

El projecte en sí s'englobaria i monetitzaria a través del departament de *People*, ja que és l'especialista en programes d'innovació oberta i té l'expertise de gestió d'un programa similar.

Estratègia actual del negoci

L'estratègia d'*Opinno* actual com a empresa consultora és l'adquisició de nous projectes relacionats amb la innovació estratègica i les operacions, ja siguin projectes creats *ad-hoc* per a un client o bé guanyant licitacions públiques d'execució de projectes relacionats amb la temàtica *core* del negoci.

La missió de l'empresa és seguir sent, encara més, un referent com a empresa ideadora i gestora de projectes d'innovació i estratègia a nivell estatal.

Objectiu inicial del pla de màrqueting

El principal **objectiu del pla de màrqueting** és impulsar el projecte per a que aquest es converteixi en el programa d'innovació oberta referent per excel·lència en potenciar i ajudar a les grans empreses catalanes cap a la transformació no només digital, sinó tecnològica mitjançant la col·laboració de *start-ups* tecnològiques amb potencial. Per a fer-ho, ens hem marcat com a propòsit d'aquest pla de màrqueting **tancar l'any 2020 amb 5 clients.**

És una xifra de participants força estandaritzada en programes similars i és una xifra en la que l'equip gestor pot aportar la qualitat i la rigorositat que es requereix.

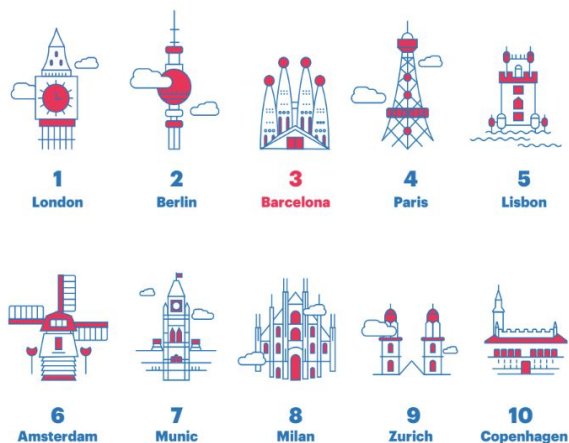
Marc teòric

L'origen del projecte neix arrel de l'aprenentatge adquirit a l'actual empresa i a les empreses anteriors on l'autora ha estat en contacte directe amb organismes públics i privats relacionats amb l'emprenedoria. Del concepte d'innovació oberta i dels nous models de negoci utilitzats en empreses consultores per a generar ingressos i de la visió de crear quelcom amb impacte, viabilitat i suficient diferenciació per a ser un projecte independent utilitzant tot el *know-how* d'una empresa experimentada com és *Opinno*.

És important contextualitzar aquest projecte per a entendre l'origen de la idea i quins son els problemes als quals volem donar solucions i per què la innovació oberta és el canal per a facilitar-ho.

Fa anys que Barcelona s'està convertint en un pol d'atracció de *start-ups* a nivell mundial. De fet, segons informes elaborats per *Mobile World Capital*, Barcelona és actualment la tercera ciutat mundial preferida pels fundadors per a crear la seva *start-up* i la cinquena ciutat mundial amb més capital invertit en *start-ups* l'any 2019. Barcelona és, per tant, la ciutat més important de l'ecosistema *start-up* espanyol i va ser classificat com el tercer millor centre tecnològic europeu l'any 2018, experimentant un increment d'un 11% en el nombre de creació de *start-ups* respecte l'any anterior.

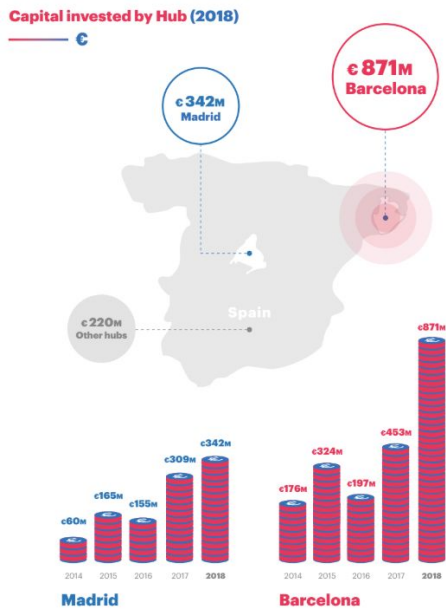
Fig. 1. Els deu *Hubs* preferits pels fundadors a Europa



Font: Startup Genome

No només en termes de creixement del nombre de *start-ups* constituïdes, sinó també en xifres d'inversió en aquestes empreses de nova creació, Barcelona és el pol d'atracció d'inversió més important de l'estat espanyol.

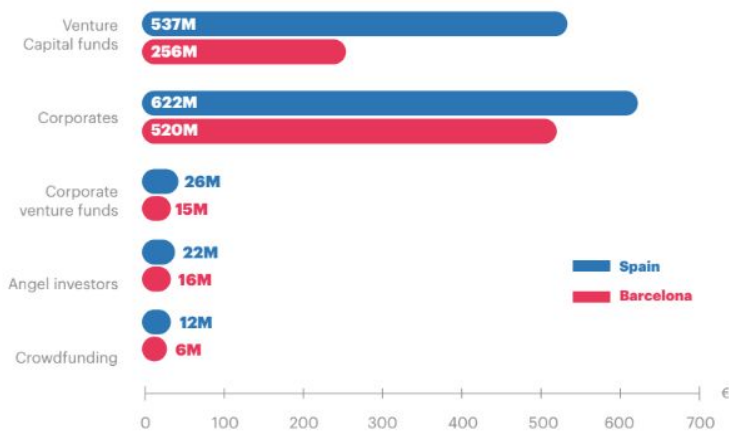
Fig. 2. Capital invertit en start-ups en els principals Hubs de l'estat espanyol l'any 2018



Font: Mobile World Capital Barcelona

La inversió en aquest tipus d'empresa prové de diverses fonts, essent les *Corporates* les primeres en en ranking d'inversió.

Fig. 3. Capital invertit en start-ups segons el tipus d'inversor l'any 2018



Font: Mobile World Capital Barcelona

Segons el CEO de Barcelona Tech City, persona de referència dins l'ecosistema emprenedor català i espanyol "La inversió en *start-ups* espanyoles ha crescut significativament els darrers anys, gràcies en gran part a la pròspera tecnologia barcelonina i al seu ecosistema. Un nombre creixent de sortides (vendes) i rondes d'inversió són la prova que les *start-ups* tecnològiques barcelonines tenen un valor significatiu que està essent creat en aquesta comunitat. Barcelona augmenta la seva estratègia global per fomentar l'ecosistema local atraient fundadors, inversors i organitzacions internacionals. Més més de 110 empreses tecnològiques es van establir a la ciutat el darrer any. Nosaltres creiem sincerament que aquesta estratègia aportarà encara més valor a la comunitat de *start-ups* global" (Miquel Martí, 2018)

Si comprovem l'estadística i els ratis d'inversió en innovació de les grans empreses catalanes, trobem que són propers al 45%. Aquest percentatge ens indica, per tant, que el 55% de les grans empreses amb seu social a Catalunya no tenen innovació tecnològica en les seves operacions.

Taula 1. Empreses amb innovacions tecnològiques o no tecnològiques. Per tipus d'innovació i grandària de l'empresa

	2016	2015	2014	2013	
Empreses amb innovació tecnològica o no tecnològica		455	414	439	430
% sobre el total d'empreses		59,5	58,9	61,8	62,5
Empreses amb innovació tecnològica		339	317	314	334
% sobre el total d'empreses		44,3	45	44,2	48,5
Empreses amb innovació no tecnològica		369	326	356	342
% sobre el total d'empreses		48,3	46,4	50,1	49,7
Empreses amb innovació tecnològica i no tecnològica		252	228	231	246
% sobre el total d'empreses		33	32,5	32,5	35,8

Font: Idescat, a partir de dades de l'Enquesta sobre innovació a les empreses de l'INE 2017

Nota: Empreses amb seu social a Catalunya.

Segons l'enquesta de l'Institut Nacional d'Estadística de l'any 2017 fet a les empreses espanyoles sobre innovació, un 44,8% afirma que el seu principal objectiu a l'hora d'invertir en innovació és obtenir més qualitat en els seus productes o serveis, mentre que un 38,5% indica que la seva finalitat és ampliar-ne l'oferta.

Segons la prestigiosa consultora Boston Consulting Group el ROI de les empreses que utilitzen *Corporate Venturing* o inversió en projectes emprenedors o *start-ups* en els seus processos de R+D és d'un 2,6% superior a la mitjana. A Espanya encara és un procés molt nou, però als Estats Units més del 57% de les empreses ja ho han incorporat com una metodologia més.

Existeixen diverses definicions per a innovació oberta i innovació tancada. Segons el Doctor Henry Chesbrough, President del Consell Assessor Induct “La innovació oberta és l’ús del coneixement intern i extern per tal d’accelerar la innovació i expansió de mercats.” Una altra definició d’un company de Chesbrough, diu “La innovació oberta és expandir les fronteres de l’empresa més enllà dels propis equips.” (Alf Martin Johansen, President Induct).

D'altra banda, definim la innovació tancada com el popularment conegut R+D, sistema a través del qual els projectes d'investigació es gestionen exclusivament amb el coneixement i els mitjans de la pròpia organització. Sota aquest model clàssic, els projectes només poden començar a l'interior de l'empresa i acabar en el seu propi mercat.

Aquest model es diferencia del model d'innovació oberta en que els projectes poden originar-se tant dins com fora de l'empresa. Poden incorporar-se tant a del principi com en fases intermèdies del procés d'innovació, i poden arribar al mercat a través de la mateixa companyia o mitjançant altres empreses.

Taula 2. Principis segons innovació oberta i innovació tancada

Innovació Tancada	Innovació Oberta
Les persones intel·ligents treballen per a l'empresa	Les persones intel·ligents deixen empremta al món
Descobrir, desenvolupar, vendre	Benefici, a partir de la investigació d'altres
Creació de la majoria d'idees	Ús de les idees
Ús exclusiu del coneixement	Coneixement compartit en comunitat

Font: elaboració pròpia

Fonts de dades

Per a l'anàlisi de l'entorn (intern i extern) es treballarà per a elaborar una matriu DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats). Autor: Albert Humphrey, Stanford Research Institute (1960)

Per a l'anàlisi intern i extern s'utilitzarà la metodologia de Michael Porter sobre la cadena de valor de l'empresa. Referència "Michael E. Porter, avantatge competitiu, CECSA, Mèxic, 1987, pàgines 51-78.

Per a l'anàlisi extern es farà servir una combinació de:

- Anàlisi pestle (Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental factors), Alan Chapman "Anàlisi de l'entorn". Anàlisi PEST. 2004.
- El quadrilàter de Michael Porter en el seu llibre "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985"

Per a les estratègies de Màrqueting Mix, es treballarà amb la metodologia de Philip Kotler plasmada en la darrera edició del seu llibre Direcció de Màrqueting.

Oportunitat de negoci

Les dades demostren que menys de la meitat de les empreses amb activitat comercial a Catalunya innoven tecnològicament. I el nostre *expertise* ens diu que moltes no ho fan per desconeixement, manca de fonts de recursos o, fins i tot, falta de visió en l'aplicació pràctica de la tecnologia.² Alguns dels motius pels quals les empreses decideixen no innovar en els seus processos, productes o serveis:

- La innovació percebuda com a cost, en lloc de com a inversió, el que dificulta l'assignació de recursos per a la creació de futur.
- L'absència de focus estratègic i voluntat en el desenvolupament del coneixement.
- La necessitat de realitzar una aposta estratègica inicial per la innovació, ja que els seus resultats són diferits en el temps.
- El desconeixement a l'hora d'implementar la tecnologia a les operacions o processos
- Les barreres de sortida: inversions realitzades, posicionament actual, xarxes de relacions establertes.
- L'excessiva burocratització de l'accés als recursos públics per finançar la innovació tecnològica
- La complexitat dels sistemes de desgravació fiscal per R+D i innovació tecnològica.

² Font: dades recopilades en una enquesta realitzada a 25 empresaris *target*

- Els terminis d'anunci i presentació de propostes inadequats a les necessitats de les empreses. Asincronia entre les convocatòries i la necessitat de finançament.
- Unes infraestructures de suport a la innovació inadequada i mal orientada a les necessitats reals de mercat.

Existeix un mercat, una necessitat d'innovar tecnològicament a les empreses i unes empreses disposades a oferir les solucions més adequades a aquestes necessitats, amb l'incentiu d'acompanyar a aquestes *Corporates* durant el procés d'implementació de la tecnologia i esparcir la cultura de treball utilitzada en *start-ups*.

L'objectiu és trobar la millor sinergia entre aquest conjunt de factors i monetitzar-ho a través d'una empresa intermediaria, la qual seria *Opinno*.

Anàlisi intern i extern

Com que *Connecting Start-ups* depèn de l'empresa mare Opinno, en certs factors haurem de tenir en compte característiques internes de l'empresa mare. Tot i que, de portes en fora, el que mirarem és el mercat i projectes similars, indiferentment de si són projectes propis o pegen d'alguna empresa mare com el nostre.

Per a l'anàlisi intern i extern s'utilitzarà la metodologia de Michael Porter sobre la cadena de valor de l'empresa.

Recursos i cadena de valor

Aquest punt ens ha de servir per analitzar quines són les fonts d'avantatge competitiu de *Connecting Start-ups*, com a eina d'anàlisi per examinar totes les activitats que es realitzaran i quines seran les interaccions, tant a nivell intern com extern del projecte. Ens ha de permetre tenir una visió estratègica de l'empresa i detectar quines són les activitats clau, per tal de centrar-hi els esforços i portar el projecte de la forma més propera possible a la regla 80/20 de Pareto³ sobre gestió empresarial.

Sabent què volem extreure de la cadena de valor i dels recursos designats pel projecte, el nostre objectiu és, a través del pla d'operacions, detectar quines són les interaccions clau amb el client que determinaran l'èxit del projecte i designar-hi tots els recursos humans i econòmics possible. Aportar valor al client des de l'inici del projecte és clau per a l'establiment de confiança i l'èxit de la relació comercial entre les parts. Tenint en compte que és una iniciativa nova i sense precedents en aquest tipus d'empresa és clau tenir un contacte proper amb les unitats de negoci de la *Corporate* que s'implicarà durant l'onada d'innovació.

³ Llei 80/20 de Pareto: el 80% de les conseqüències prové de el 20% de les causes.

Així doncs, havent analitzat al detall els punts presents al Treball Final de Grau Emprenedor “Connecting Start-ups” s’han detectat els punts clau que aporten valor a la iniciativa:

- ❖ **Operacions:** sens dubte un dels punts que aporta més valor al projecte gràcies al *know-how* de l’equip de líders i consultors especialistes en gestió de programes relacionats amb la innovació oberta, centrant-se en el client i les seves necessitats per tal d’oferir-los una solució immediata als requeriments que puguin sorgir i anticipar-se a ells. L’eficiència de l’equip gestor és un estalvi d’hores d’equip humà i ofereix un valor afegit al servei que rep el client.
- ❖ **Serveis:** l’oferta transparent i clara dels serveis que s’ofereixen, juntament amb l’acompanyament constant i proper de l’equip gestor ofereix un valor únic al client. En aquesta iniciativa, més que en d’altres més tradicionals, aquest valor és imprescindible per a establir una relació de confiança i recolzament mutu.
- ❖ **Màrqueting i vendes:** és un punt clau d’oferta de valor d’Opinno cap al client, mitjançant el posicionament, el reconeixement de marca i la presència dins l’ecosistema oferint activitats/esdeveniment que, un cop més, aportin un valor diferencial i únic al potencial client.
- ❖ **Logística interna:** punt estretament relacionat amb l’equip. Si l’equip té *know-how* i experiència, la transmetrà directament a la qualitat del producte/servei que s’està oferint. L’empresa mare té un equip preparat per a l’execució del projecte.
- ❖ **Logística externa:** en el cas de *Connecting Start-ups* s’ofereixen una sèrie de serveis durant l’execució del programa (onada d’innovació), els quals aporten un coneixement determinant i clau per a la cerca de solucions que cercaran posteriorment les empreses. El servei final en forma de col·laboració amb *start-up* no forma part de l’*offering* de *Connecting Start-ups* i s’ha decidit no fer-ne un seguiment posterior. Per tant, el servei ofert de més valor és la identificació de reptes i possibles solucions de les que pot disposar el client, però no la forma de col·laboració amb la solució en qüestió.

Forma part de l’anàlisi intern l’estructura que conforma Opinno. Opinno és una empresa estructurada jeràrquicament. Seguidament es mostra un gràfic de com s’estructura el seu personal. És important destacar que l’empresa es sosté econòmicament gràcies a aquesta estructura. Però, com funciona? El Director d’Oficina s’encarrega de la captació de projectes i l’estratègia d’aquests. Un cop el client està tancat li ho traspassa al líder del projecte, qui col·labora en

l'estratègia però la teva tasca principal és l'operativa del projecte. També s'inclouen les despeses que se'n deriven.

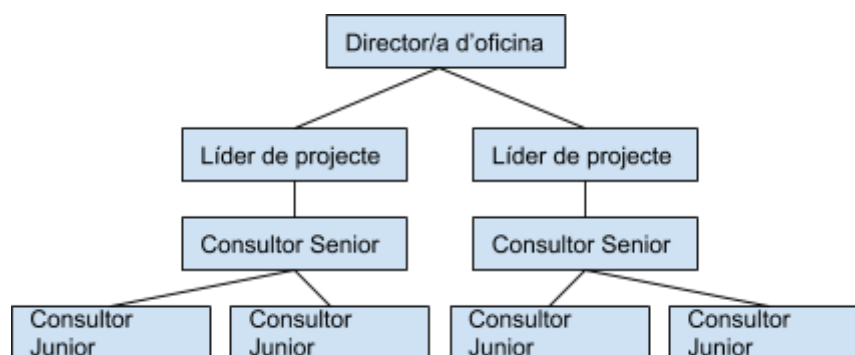
Cada líder de projecte disposa d'una base de consultors senior i junior, els quals tenen un percentatge de temps. Entre líders de projecte es posen d'acord en l'assignació dels percentatges d'implicació dels consultors junior i senior per a portar a terme les tasques operatives. Es tracta d'una balança de despeses, ja que s'assignen els costos pertinents al projecte les hores designades a aquests.

Quan hi ha un pic de feina, el líder de projecte pot demanar més consultors. En cas de temporades més baixes s'alliberen hores per tal de reduir despeses.

Perquè ens fem una idea, un consultor junior pot estar en 4 i 5 projectes simultàniament, amb tasques concretes assignades. Generalment un de senior està entre 2 i 3 projectes, ja que és "la mà dreta" del líder de projecte i, per tant, requereix una major implicació.

Tota aquesta estructura humana i de costos permet una flexibilitat a l'hora d'assumir pics de feina.

Fig.4. Jerarquia d'Opinno.



Font: elaboració pròpia

Cartera de productes actual

La iniciativa no disposa d'un producte establert, és a dir, en funció del repte que es proposi s'oferirà una solució tecnològica o una altra. En aquest cas és totalment variable en funció dels requeriments del client. Com a servei en si, depenent directament de *Connecting Start-ups*, es crearan una sèrie de productes i serveis que s'utilitzaran en les primeres fases de l'onada d'innovació a l'hora de formular els reptes. Aquest producte consisteix en l'elaboració d'un o dos tallers per empresa d'ideació de reptes en format *workshop*. Es tracta d'una sessió dinàmica on es conviden les persones clau de la *Corporate* coneixedores dels reptes als quals

s'afrenta l'empresa i, mitjançant un taller pràctic dinamitzat per un especialista en *Design Thinking*⁴ i disseny de producte, es determinaran les necessitats tecnològiques i no tecnològiques de l'empresa.

Canals de distribució

El nostre canal de distribució és l'equip de comercials que fa possible la captació del servei i el nostre equip de consultors que fa possible la distribució del servei promès a Connecting Start-ups. Els canals a través dels quals s'oferiran els possibles serveis oferts per les start-ups són canals digitals (correu electrònic) i canals físics mitjançant reunions presencials de presentació de resultats.

És complex determinar un canal de distribució d'un servei de Corporate Venturing i d'innovació oberta, ja que la nostra empresa es basa en el mètode Lean Start-up, és a dir, adaptem la metodologia i els mitjans en funció de les necessitats del nostre client.

Idealment i per motius d'agilitat i rapidesa s'oferiran els serveis mitjançant canals digitals. Si el client preferís un contacte més físic el nostre equip de comercials i consultors podrien oferir reunions presencials de forma periòdica, sense excedir-se de més de tres reunions presencials per onada d'innovació.

Clients

Entenem com a client aquella font que ens proporciona ingressos a la iniciativa. Es tracta de *Corporates* grans amb activitat comercial a Catalunya, que facturin anualment entre cinquanta i cent milions d'euros i que el benefici de l'exercici anual anterior sigui positiu. Existeixen actualment 307 empreses que compleixen amb el criteri del que entenem com a client o *target* de la iniciativa.

Elements clau

Les *start-ups* o solucions captades durant la onada d'innovació són el "producte" que oferim als nostres clients. Seran, per tant, elements imprescindibles a l'èxit de la iniciativa i la seva captació serà clau.

Política de comunicació

La política de comunicació d'*Opinno* es porta a terme mitjançant un departament únicament dedicat a tasques de comunicació. El conformen perfils de persones amb coneixement superior en periodisme i ciències de la informació. *Opinno* utilitza xarxes socials (*Instagram, Facebook, LinkedIn*) i canals *offline*. El més rellevant és la revista de la qual l'empresa és editora, MIT Technology Review, a través de la qual es posiciona com a referent en articles i coneixement sobre innovació i tots els seus àmbits. També és un dels principals avantatges competitiu de la marca, ja que es

⁴ Conegut mètode de creació d'idees innovadores

dóna a conèixer arreu a través de la revista. Més endavant, a l'apartat "Pla d'Acció: Mix de Màrqueting" es detalla més aquest punt.

Anàlisi PESTEL⁵

Seguidament es mostren una sèrie d'aspectes que afecten directa o indirectament al desenvolupament del projecte, ja sigui per medis directes o a través dels clients clau que condicionen l'èxit de la iniciativa.

- **Factors polítics:** la inestabilitat política de Catalunya dels darrers temps pot ésser un inconvenient a l'hora de generar confiança a les *start-ups* estrangeres. La inversió del país es pot veure afectada per aquesta condició, afectant a ajudes a la innovació i a subvencions empresarials.
- **Factors econòmics:** la inversió en innovació no acostuma a ser una prioritat per a les empreses *target*, de manera que les inversions en aquesta àrea van estretament cenyides a assignacions pressupostàries, generalment amb una quantitat determinada anualment. Aquests pressupostos, entre d'altres, depenen de factors econòmics externs a les pròpies empreses *target*. Conseqüentment, factors com el valor de la moneda, les taxes d'interès, la inflació o els nivells d'importació i exportació poden afectar a la capacitat d'inversió en àrees no prioritàries com la innovació de les *Corporates*.
- **Factors socials:** les tendències en els factors socials afecten la demanda de productes d'una companyia i en com aquesta companyia opera. Sabem que la innovació a les empreses és un fet que es duu a terme cada dia de forma més recurrent i que va a l'alça. És un factor extern que, creiem, juga a favor de la iniciativa.
- **Factors tecnològics:** són els més influents en el cas de la present iniciativa. La facilitat d'obtenció de tecnologia fàcilment aplicables a la cadena de valor de les empreses determinarà el seu grau d'avanç tecnològic. Conseqüentment, si es troben en un entorn de difícil accés tecnològic es crearà una necessitat dins les empreses. Aparicions com el 5G o la intel·ligència artificial són factors externs que poden arribar a influenciar a les empreses o als seus competidors.
- **Factors Ambientals:** en els darrers anys hi ha hagut un increment en la preocupació pel medi ambient arreu del món i també al nostre país. Les empreses s'han vist obligades a transformar-se per tal de ser respectuoses amb les seves operacions amb el medi ambient. Existeixen factors externs que poden afectar a les empreses *target* que determinaran les àrees de negoci i els reptes als quals s'afrontin. Un repte al qual s'afronten algunes empreses van relacionats amb polítiques ambientals i, per tant, *Connecting Start-ups* haurà de trobar solucions en aquest aspecte. Factors com l'increment de les

⁵Factors Socioculturals, Tecnològics, Econòmics, Ecològics y Reglamentaris

temperatures, la possible desaparició d'àrees terrestres o la qualitat de l'aire poden influir-nos de forma indirecta.

- **Factors legals:** com a *Connecting Start-ups* hi ha una sèrie de lleis que ens afecten de forma més directa i que s'han de tenir en compte a l'hora de tractar certs aspectes. La llei de protecció de dades seria la més rellevant a tenir en compte i que depèn d'un òrgan extern al projecte. Nosaltres tractarem moltes dades tant d'empreses grans com petites durant les onades d'innovació i aquest fet comporta una responsabilitat legal important, contemplades en detall a l'Annex 1.8. sobre tractament de dades del TFG Emprenedor.

Competència

Podem trobar programes, no d'innovació oberta en tots els casos, però sí programes que fomenten la innovació en empreses mitjanes i grans mitjançant diferents mecanismes. Algunes iniciatives similars amb trets diferencials són:

- Programes sectorials de l'EIT⁶ - sector sud. Es tracta d'una institució pública dependent de la Unió Europea, la qual subvenciona una sèrie de projectes i atorga ajudes a petites, mitjanes i grans empreses en termes econòmics o d'assessorament. Actualment no té cap programa en funcionament a l'àrea de Barcelona, tot i que no significa que no pugui sortir en algun moment.
- *Clusters Challenge*: plataforma d'innovació oberta on es volen crear sinergies entre empreses dels clústers *gourmet*, *innovi*, *foodservice*, *food'n'nutrition* i *packaging* per tal de cooperar i donar solucions al reptes als quals s'afronten individualment, així com crear nous projectes que donin volum de negoci als diferents participants. El *target* d'aquesta plataforma són empreses que formin part del clúster, generalment petites i mitjanes, poc familiaritzades amb la cultura de la innovació.
- *Start4big*: plataforma d'innovació oberta multisectorial enfocada a grans corporacions amb un nivell de facturació molt elevat. El seu *target* són grans multinacionals com Naturgy, Aigües de Barcelona, CaixaBank, SEAT o Telefónica. Actualment es troba en la seva segona onada d'innovació i presenta pèrdues econòmiques en els seus resultats⁷.

De nou, alguna de les anteriors iniciatives podria captar l'interès del nostre *target* per motius econòmics, però actualment no existeix cap programa que ofereixi un cicle integral com *Connecting start-ups*, fet que ens porta a afirmar la troballa d'un oceà blau.

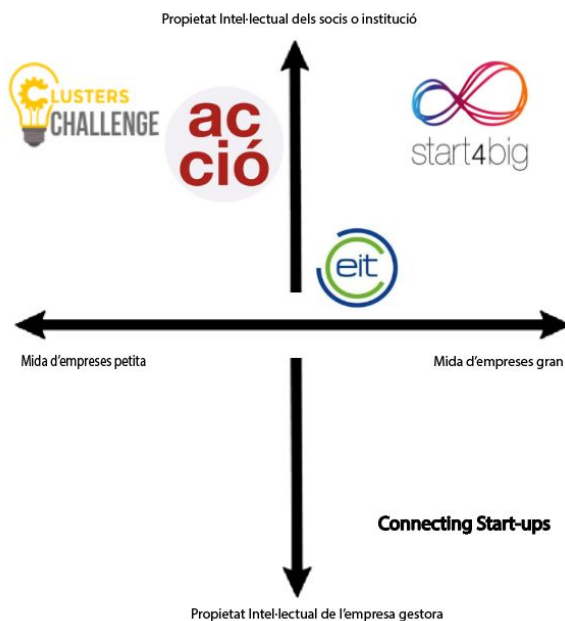
⁶ European Institute of Technology

⁷ Obtenció de les dades de forma confidencial a través d'Opinno. No són públiques.

La metodologia i el *know-how* ha estat basada en *Start4big*, aplicant millores extretes gràcies a l'aprenentatge de la primera onada d'innovació, tal com ampliació del temps de l'onada d'innovació de sis a vuit mesos. La marca registrada, a diferència de *Start4big*, pertany a l'empresa gestora (Opinno), fet que facilita els tràmits burocràtics i el procés de presa de decisions. Les empreses participants són canviants (o aquesta és la idea), fet que n'augmenta la rotació i la possibilitat de replicar el model en cas de ser exitós i escalar-lo a altres territoris de l'estat. En el cas de *Start4big* són cinc socis fundadors amb unes bases legals fortes que no permeten flexibilitat ni escalabilitat del projecte i l'empresa gestora es resigna a portar la operativa del projecte sense poder de decisió. A *Connecting Start-ups* el poder legal i estratègic recau a l'empresa gestora, fet que simplifica el procés i el fa estratègicament atractiu de cara a l'empresa.

Es creu, per tant, que es proposa quelcom únic i es vol assolir l'objectiu marcat de cinc *Corporates* per onada on cada onada consta vuit mesos de duració. Fent aquesta assumpció, es necessiten 7,5 *Corporates* confirmades anuals, el que es tradueix en vuit empreses disposades a invertir. Aquesta seria la nostra quota de mercat a un any vista. Al requerir una rotació quasivé implícita -s'entén que una *Corporate* un cop a integrat una tecnologia no voldrà tornar a invertir - és complex definir un percentatge de quota de mercat. La situació ideal seria la participació de totes les empreses que compleixin els requisits de participació fins a esgotar tot el llistat. O bé replicar el model a altres entorns o mercats amb noves empreses *target*.

Fig. 7. Matriu de Competència



Font: Elaboració pròpia

Existeix una **competència emergent** que, tot i no estar implementada al mercat, és quelcom que hem de tenir present en un horitzó futur. Es tracta de les següents iniciatives.

Anomenem les següents iniciatives com a competència emergent, ja que els seus programes d'innovació es troben en fase de naixement i no tenen un recorregut al mercat.

- **ESADE Creapolis:** consta de diferents programes entorn a la innovació i, més concretament a la innovació corporativa. Hem detectat que la pàgina web no és del tot funcional, el que ens fa pensar que és una primera versió beta. Seguidaments els identifiquem i en fem un anàlisi:

- 1) **Programa *Groundbreaking Club*:** es tracta d'un espai de trobada entre empreses que desitgen créixer a través de la innovació oberta i la col·laboració amb startups.

Les empreses membres tenen el requisit d'entrada de ser empreses consolidades i, com a membres, tenen l'oportunitat d'adquirir eines, coneixements, idees i oportunitats de col·laboració amb start-ups.

Analitzen les empreses susceptibles a ser-ne membres mitjançant un mètode propi, anomenat *Pioneering Innovation Index*, juntament amb reunions periòdiques entre consultors d'ESADE Creapolis i les empreses. Amb aquests dos mètodes pretenen conèixer la situació de les empreses i enfocar les solucions més adequades.

Realitzen un workshop grupal mensual d'innovació disruptiva basat en tècniques de *Manual, Design thinking i Tech & Trend Frame*⁸.

Realitzen xerrades de petit format dissenyades en base a les problemàtiques dels membres i a càrrec dels ponents referents en l'àrea. L'objectiu d'aquesta activitat és presentar els coneixements, recursos, eines i *best practices* per avançar en el procés d'innovació disruptiva y acostament a startups. Pretenen facilitar el *networking* i la creació de sinergies entre empreses. Se'ls facilita, també, una sala de reunions de forma gratuïta (nombre limitat d'hores) o de pagament (hores il·limitades).

La quota de membresia del *Groundbreaking Club* es de **1.500€ / trimestre**.

- 2) **Programa CAP (*Corporate Acceleration Programme*):** es tracta d'un programa que ajuda a les empreses a establir un pla d'acció per col·laborar amb startups com eina d'innovació disruptiva mitjançant sessions plenàries, tallers i mentors personalitzats.

⁸ Eina per generar centenars d'idees centrades en la inspiració de les darreres tendències.

Es dirigeix a empreses amb seu operativa a Catalunya que tinguin una facturació mínima anual de 15 milions d'euros.

Des de l'organització ajuden a identificar els objectius de les empreses participants, les millors eines per a seleccionar el model de negoci i de col·laboració amb les *start-ups* i els ensenyen habilitats per a establir un pla d'acció.

El programa dura tres mesos, de setembre a novembre de 2020 i és **gratuït** per a les empreses gràcies a l'ajuda pública d'ACCIÓ. Hi poden participar un total de 15 empreses.

- 3) **Programa CVS (Corporate Venturing Services)**: es tracta d'un programa que ajuda a les empreses a identificar, seleccionar i monitoritzar la col·laboració amb un gran nombre de *start-ups*. Ofereix als seus clients les eines necessàries per a fer-ho. Va dirigit a empreses que volen innovar i necessiten col·laborar amb *start-ups* com una font d'oportunitats per ser disruptius. Ofereixen tres serveis principals:
- a) *Scouping*: ajuda en la definició de les àrees d'interès de l'organització.
 - b) *Scouting*: suport en la cerca de projectes i/o tecnologies que s'ajustin al territori d'innovació definit en bases de dades, centres d'investigació, universitats, entre d'altres aspectes.
 - c) *Screening*: criba i selecció de propostes que s'ajustin als termes del model de col·laboració establert.

La informació sobre els preus i quotes no són de domini públic.

- **Pegasus Innovation Hub**: es tracta d'un projecte en fase de naixement i en fase beta. Pegasus és un *hub* d'innovació i *networking* de corporacions amb seu a Barcelona, depenent del grup empresarial Oryon Universal. Estan orientats a les mitjanes i grans companyies, mentors i inversors. L'objectiu és fomentar la innovació dins i fora de les corporacions, així com la co-creació de projectes. La proposta de valor és impulsar els negocis a través de la innovació compartida.

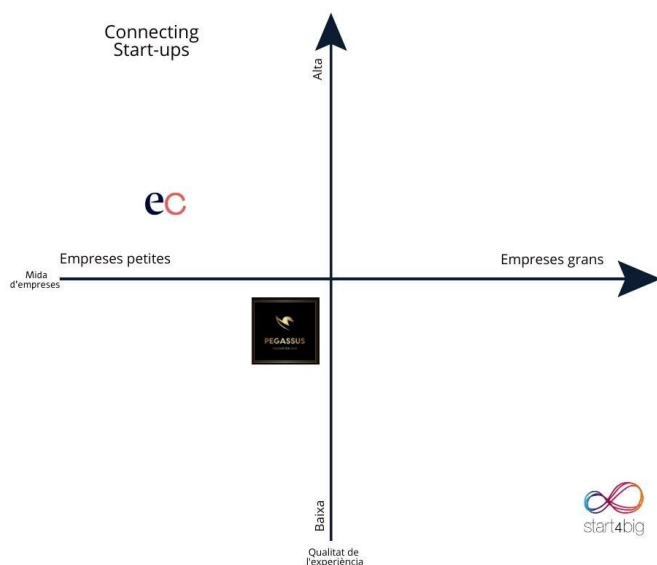
Per a dur-ho a terme planifiquen una sèrie de conferències, tallers, *afterworks*, taules rodones, sessions temàtiques o formacions.

Pegasus cau d'una empresa mare; Oryon Universal, *partner* estratègic per a les corporacions que volen innovar i s'implica amb elles co-invertint. Oryon despunta per la seva metodologia pròpia que ofereix equip d'experts d'àmplia experiència professional, així com recursos, solvència econòmica i una xarxa de connexions d'alt nivell.

Es tracta d'un projecte en una fase *seed*, pel que encara no se saben dades concretes d'execució del projecte ni preus.

Havent analitzat la futura competència realitzem de nou la **matriu de competència emergent** per tal de posicionar la marca en un futur. Creiem que aquesta competència emergent és amb la que realment *Connecting Start-ups* s'haurà d'enfrontar i oferir un valor únic i suficientment diferenciat per tal d'assolir la major quota de mercat possible. Incloem de nou *Start4big*, ja que és possible que repliqui una tercera edició.

Fig. 8. Matriu de Competència Emergent



Font: elaboració pròpia

A continuació es detallen alguns atributs dels eixos:

Entenem per empreses petites aquelles que facturen menys de deu milions d'euros anuals i entenem per empreses grans multinacionals amb nivells de facturació superiors als deu mil milions d'euros anuals.

Entenem per qualitat de l'experiència els serveis d'assessorament, acompanyament, suport, informació i gestió de la incertesa de l'empresa cap al client. S'entén per poca qualitat aquelles empreses que fan un acompanyament nul o quasi nul, i per alta qualitat aquelles empreses que fan un acompanyament del cicle d'innovació integral.

DAFO

Per l'anàlisi de l'entorn (intern i extern) es treballaran els conceptes clau que ens ajudaran a construir una matriu DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats):

Així doncs, havent recopil·lat l'anterior informació, aquesta la sintetitzem en la següent taula:

Taula 3. DAFO

Origen intern	Origen extern
Debilitats <ul style="list-style-type: none"> - Manca de contactes directes 	Amenaces <ul style="list-style-type: none"> - Falta de confiança en iniciatives innovadores o no tradicionals - Costos no aprovats per pressupost - Lentitud d'aprovació - Aparició de nova competència
Fortaleses <ul style="list-style-type: none"> - <i>Expertise</i> en la matèria - Capacitat de gestió - Flexibilitat d'implicació de personal - Facilitat de recurrència i escalabilitat - Motivació i equip 	Oportunitats <ul style="list-style-type: none"> - Tendència a l'alça - Creixement en cultura i sensibilització en innovació - Consciència de canvi - Exploració d'un oceà blau

Font: elaboració pròpia

Havent analitzat tots els fronts que suposa assumir un projecte d'aquest tipus, considerem **viable assumir l'objectiu inicial** esmentat per al pla de màrqueting.

Estratègia Competitiva

L'**estratègia competitiva** passa per la detecció d'una necessitat, innovar tecnològicament i ser més competitiu al mercat. La iniciativa té un valor afegit gràcies a les polítiques conjuntes amb entitats públiques i privades per a retenir el talent i fer-lo créixer al nostre país, deixant un impacte social i econòmic positiu a la societat local.

Per assolir l'objectiu de tancar 5 clients a finals de 2020 és important estructurar bé una estratègia comercial i de contacte. Tenir una sòlida estructura operacional per aproximar-se al possible client amb garanties d'èxit. Provar experiència i *expertise* en la matèria i ser capaços de fer promeses de valor al client. Saber escoltar bé quines necessitats tenen els nostres clients i adaptar-los l'oferta és clau per a aconseguir la inversió al nostre programa.

És important complementar aquesta estratègia comercial amb una bona estratègia de marca. L'estudi de com crear reputació i confiança, tant a client com a la *start-up*, és un element clau del procés. Una bona estratègia de mitjans *online* i *offline*, una bona presentació a client, contactes directes i familiaritat amb l'ecosistema són alguns factors que poden empènyer la iniciativa endavant. Com a mitjans *offline* disposem de tres esdeveniments presencials. Com a estratègia *online* la nostra estratègia passa per

comunicar contingut d'interès a la nostra comunitat relacionat amb la proposta de valor de *Connecting Start-ups*.

Punts clau de l'estratègia

Hi ha dos moments crítics del projecte que determinen l'èxit d'aquest. Primerament la captació de *Corporates*, és a dir, client. En segon lloc la captació del producte o servei que resoldrà la necessitat del nostre client. Nosaltres, com a intermediaris i facilitadors d'aquest procés centrarem el pla de màrqueting en aquestes dues fases.

Primera fase: Captació del client

Per a dur-ho a terme serà imprescindible una tasca comercial des de l'empresa gestora, mitjançant l'equip de desenvolupament de negoci. Aquest, a través del contacte amb la persona adient dins de cada empresa, seguirà el procediment establert des d'Opinno per a fer la captació i conversió del *lead* a client. Certs *leads* són a porta calenta però, la gran majoria d'ells són a porta freda. Per tant, s'establirà un protocol de contacte en funció del canal on es faci. Generalment, i per l'experiència que ens dona la gestió d'un projecte similar, el procés és laboriós i requereix constància i dedicació. Seguidament es detallen els passos a seguir per a fer aquesta conversió:

- Elaboració del llistat de persones clau dins el llistat d'empreses *target*.
- Contacte a través de LinkedIn: el responsable comercial s'encarrega d'enviar sol·licitud de contacte afegint-hi una nota introductòria. Generalment el missatge s'enfoca a la possibilitat de crear sinergies entre les parts.
 - El contacte respon positivament: s'envia un missatge a través de la plataforma introduint la idea del negoci i es demana un correu electrònic o telèfon per a discutir-ne més detalls.
 - El contacte no respon o respon negativament: es marca com a tal al llistat de seguiment de contacte i s'indica si fer o no recordatori en un marge determinat de temps.
- Es convida al contacte a una reunió presencial. El comercial es presta a desplaçar-se fins a l'oficina del contacte per a discutir al detall la iniciativa que es presenta. Aquest moment és crucial per a fer una bona presentació i es recomana que la persona que portarà el projecte i qui en serà el líder estratègic acompanyi al comercial per a donar més confiança al client i facilitar-ne la conversió.

- Fase de tancament de client: s'acorda mitjançant contracte la participació del client a l'onada d'innovació, l'ingrés de la quota, terminis de pagament i propers passos.

En el cas de *lead* calent, és a dir, contacte directe mitjançant alguna persona interna de l'empresa gestora, es seguiria el mateix procediment començant pel tercer punt.

Segona fase: captació de la solució

Per a captar la solució que oferirem al nostre client, recordem, en forma de *start-up*, s'elaborarà un pla de medis detallat per a convertir el màxim de *start-ups* en el màxim de candidatures possibles a l'onada d'innovació. Mitjançant una campanya de *Google Adwords*, *LinkedIn Premium*, *Instagram* i *Facebook Ads*, juntament amb un SEO estratègic es pretén arribar a totes aquelles *start-ups* target del nostre projecte.

En aquest cas, el *target* són empreses de base tecnològica que ofereixin solucions adaptades als reptes que es proposen les *Corporates* participants amb un TRL⁹ 4 o 5.

Complementari al màrqueting digital també es difondrà la iniciativa mitjançant medis tradicionals, diaris i revistes, especialitzades en emprenedoria i *start-ups*, fet cada vegada més recurrent fins i tot als diaris més tradicionals.

Objectiu definitiu del pla de màrqueting

Havent analitzat tot l'entorn intern i extern, així com el *know-how* de l'empresa i els recursos tangibles i intangibles dels que disposa, ens reafirmem amb l'**objectiu final de captació de 5 clients a finals de 2020** a captar mitjançant el pla de màrqueting que es presenta en aquest present informe.

S'entendrà per client aquella empresa que signi el contracte de prestació de serveis de *Connecting Start-ups* disponible a l'annex 1.7. del Treball Final de Grau emprenedor *Connecting Start-ups* on s'especifiquen tots els serveis prestats en detall, terminis, acords econòmics i totes les clàusules detallades que comporta el programa. La firma del document per ambdues parts (*corporate* i empresa mare *Opinno*) serà el document que confirmarà la conversió de *lead* a client.

Estratègies de Targeting

És important saber qui és el nostre client i, per tant, quins són els mitjans de comunicació que hem d'emprar per arribar a ell.

Connecting Start-ups es dirigeix a un públic B2B, més concretament a empreses amb activitat comercial a Catalunya que facturin entre 50 i 100 milions d'euros anuals amb beneficis a finals d'any.

⁹ Technology Readiness Level

Les persones amb poder de decisió que treballen dins d'aquestes empreses són les que han de ser receptores de les nostres accions comunicatives. Però, qui són aquestes persones? Al públic objectiu hem definit quatre paràmetres que defineixen a les persones receptores del nostre missatge, en funció de la necessitat que tenen per innovar a les empreses que dirigeixen. Aquestes són:

- Innovació per necessitat de supervivència
- Innovació per a vendre
- Innovació per a RSC
- Nadiu innovador

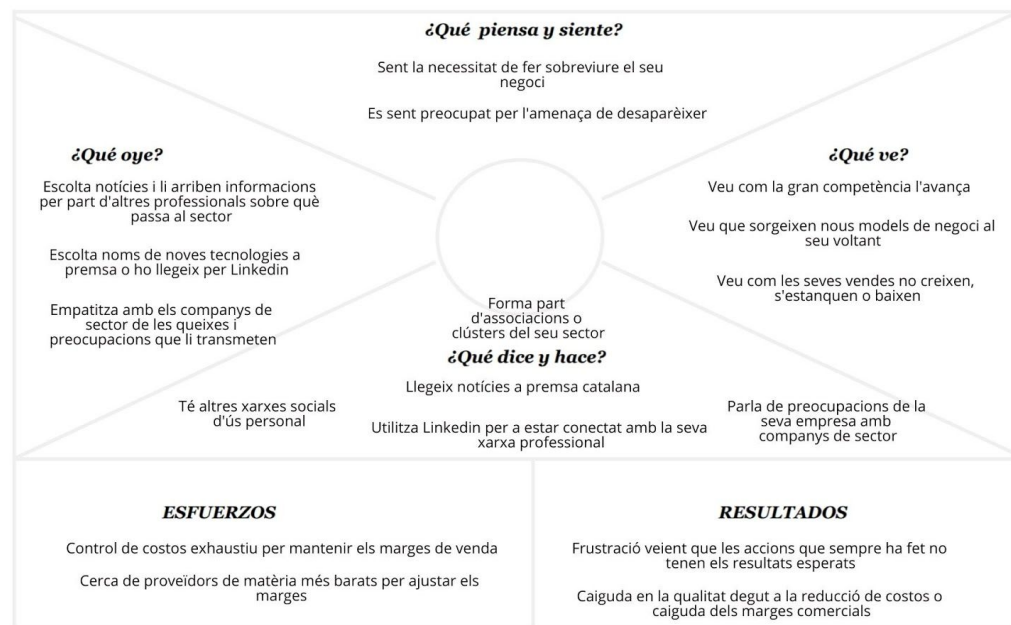
Mapes d'empatia

Per a entendre d'una forma més gràfica quines són les inquietuds d'aquestes persones directives s'han elaborat dos mapes d'empatia. El primer agrupa aquells directius que innoven a les seves empreses per a necessitat de supervivència i per a vendre.

El segon engloba aquells directius que ho fan de forma nativa o bé per a responsabilitat social corporativa.

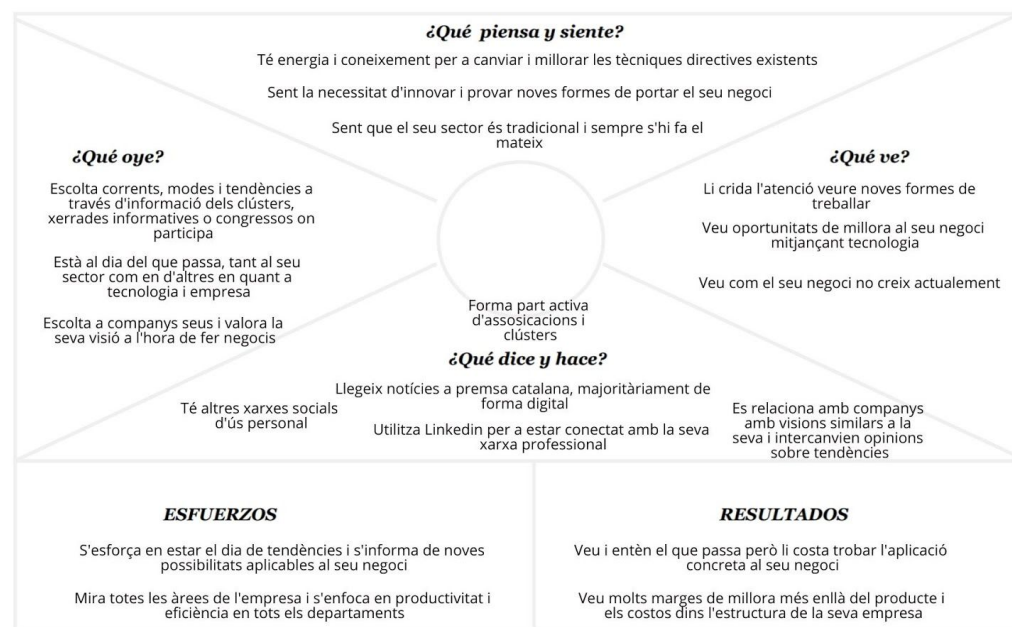
D'aquesta manera pretenem entendre millor a qui ens dirigim per a personalitzar les accions comunicatives.

Fig. 5. Mapa d'empatia 1: Directiu/va amb necessitat d'innovar per supervivència o per a vendre



Font: elaboració pròpia

Fig. 6. Directiu/va nadiu/va innovador/a o amb ganes d'innovar per imatge d'empresa amb segell de RSC.



Font: elaboració pròpia

Estratègies de Posicionament

Partim de base que el nostre servei és quelcom únic i diferenciat. Aquest fet ha de facilitar l'estratègia de posicionament de marca gràcies a l'avantatge competitiu del que disposa.

L'estratègia que es creu més adient és el posicionament basat en solucions, beneficis o necessitats específiques manifestades pels nostres clients.

Seguidament es detallen tots els passos necessaris per a determinar la nostra estratègia de posicionament:

1. Identificació dels programes competidors: elaborat a l'apartat "Competència" d'aquest present document.
2. Identificació del *gap* de mercat del nostre programa. Basat en la diferenciació, valor afegit del programa i *target*.
3. Elaboració d'hipòtesis i validació del potencial client: basat en la metodologia *Lean Start-up* es pretén adaptar el programa en funció de les necessitats que mostrin els clients.
4. Determinar quins són els atributs que fan del programa quelcom més atractiu. Re-definició, si és necessari, de la proposta de valor afegint aquests atributs.

Actualment el posicionament de *Connecting Start-ups* es basa en la promesa d'oferir quelcom necessari i útil als clients que inverteixin en la proposta.

Per a entendre el nostre servei, a qui li oferim, a través de quins canals li ho comuniquem i per què ho fem, s'ha cregut necessari elaborar dos mapes d'empatia per a entendre el perfil directiu de la persona amb poder de decisió dins l'empresa *target* a qui ens estem dirigint i qui finalment, serà el decisor/a d'invertir dins en la nostra iniciativa.

Pla d'acció: Mix de Màrqueting

Per a les estratègies de Màrqueting Mix, es treballarà amb la metodologia de Philip Kotler, plasmada en la darrera edició del seu llibre "Direcció de Màrqueting".

Política de producte

L'objectiu de la política de producte és diferenciar els nostres productes de la competència i crear una marca que ofereixi un valor afegit que faci de *Connecting Start-ups* una iniciativa única i diferenciada.

Dimensions del producte

- **L'aspecte bàsic** o conjunt d'elements tangibles i observables del producte: en el nostre cas seria la **proposta de valor** d'oferir un servei personalitzat de *corporate venturing* ad-hoc a les necessitats de cada un dels clients. A més a més dels quatre serveis esmentats:
 - Servei d'assessoria:
 - Servei de formació/*workshops*:
 - Servei d'acompanyament:
 - Servei de captació de *start-ups*:
- **L'aspecte ampliat** que està constituït pels aspectes bàsics més un seguit de valors afegits. En el cas de *Connecting Start-ups* seria el fet de les **aliances clau** de la iniciativa, que ofereixen una sortida alternativa a les *start-ups* participants que no han sigut escollides per a fer el procés de la mà d'una *corporate*.
- **Aspecte genèric** que és la satisfacció personal o psicològica que el consumidor espera aconseguir juntament amb els atributs anteriors. Aquest aspecte depèn de el prestigi de la marca, de les novetats tecnològiques del producte, disseny, etc. En el cas de *Connecting Start-ups* al tractar-se d'una

marca de nova creació encara el prestigi es construirà conforme avanci l'onada d'innovació i el transcurs del temps.

El disseny de la marca, explicat a l'apartat següent, pretén donar una imatge de professionalitat i minimalisme i posar en èmfasi la novetat i la innovació implícita que suposa el projecte.

D'aquesta manera, la demanda del producte dependrà de com percebi el consumidor els atributs descrits, és a dir, la seva imatge de marca.

Accions de producte

Imatge de Marca

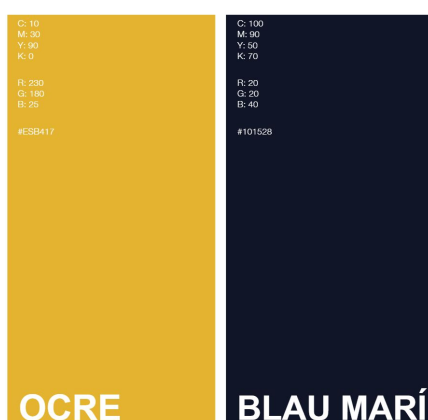
A continuació es detallen els trets gràfics més importants que identifiquen la marca *Connecting Start-ups*. S'ha fet un breu **manual de marca** on se li ha donat una coherència a colors i tipografia i s'ha fet un esbós de com quedaria exemplificat en les diferents plataformes on la marca vol ser present.

Colors corporatius

Aquests dos colors seran els corporatius de Connecting Start-ups.

- L'ocre imita el daurat, un color que ens remet a la fidelitat, l'honradesa i la confiança.
- El blau és el color de la intel·ligència, tecnologia i innovació, cosa primordial en la corporació.

Fig. 9: Colors corporatius



Font: elaboració pròpia

Tipografia corporativa

Seguidament es mostra la **tipografia principal** escollida per a representar la marca. Es va publicar el 2014 i la podríem categoritzar com una tipografia **moderna**,

geomètrica, a l'hora que **elegant**; conceptes i valors que vol transmetre *Connecting Start-ups*.

Fig.10: Tipografia principal amb colors corporatius

**Monts
errat**

Font: elaboració pròpia

La **tipografia secundària** que l'acompanya és l'Adobe Caslon Pro, una tipografia amb serifa, clàssica però distintiva entre les altres de la seva mateixa classe, i sense sortir de la línia que marca la tipografia principal, ja que es tracta d'una tipografia molt elegant. Aquesta s'utilitzarà en caixes de text de més de 10 caràcters, com són les cartes de compromís amb clients, invitacions a esdeveniments i web.

Fig.11: Tipografia secundària amb colors corporatius

**Adobe
Caslon
Pro**

Font: elaboració pròpia

Logo

Basat en els colors corporatius i en la tipografia s'ha creat un logo amb una sub firma del nom comercial de l'empresa mare, ja que, tot i tractar-se d'una marca pròpia, ens interessa que es relacioni *Connecting Start-ups* amb Opinno.

Fig.12: Logo



Font: elaboració pròpia

Usos i aplicacions

1) Targetes corporatives genèriques i personals

Connecting Start-ups constarà de targetes corporatives, les genèriques. Aquesta combina els dos colors corporatius, de manera que l'ocre simuli una estimació de daurat. Constaran de l'imatge a l'anvers i la informació genèrica al dors (ubicació i web).

A l'hora de la producció, el paper triat serà una esmaixada de 250 gr. I, si hi ha la possibilitat, amb estampació en daurat.

Fig.13: Targetes Corporatives genèriques

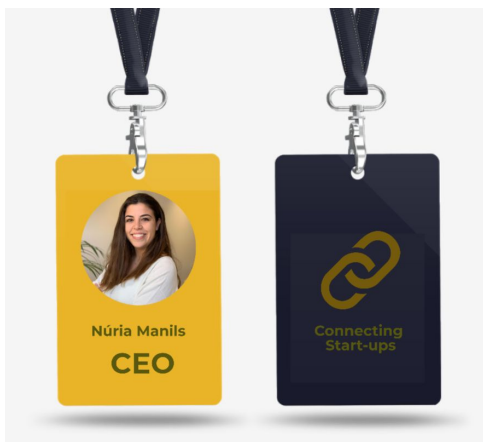


Font: elaboració pròpia

2) Acreditació

Pensada per als *workshops* per identificar fàcilment facilitadors i participants, així com el *networking*.

Fig.14: Acreditacions corporatives



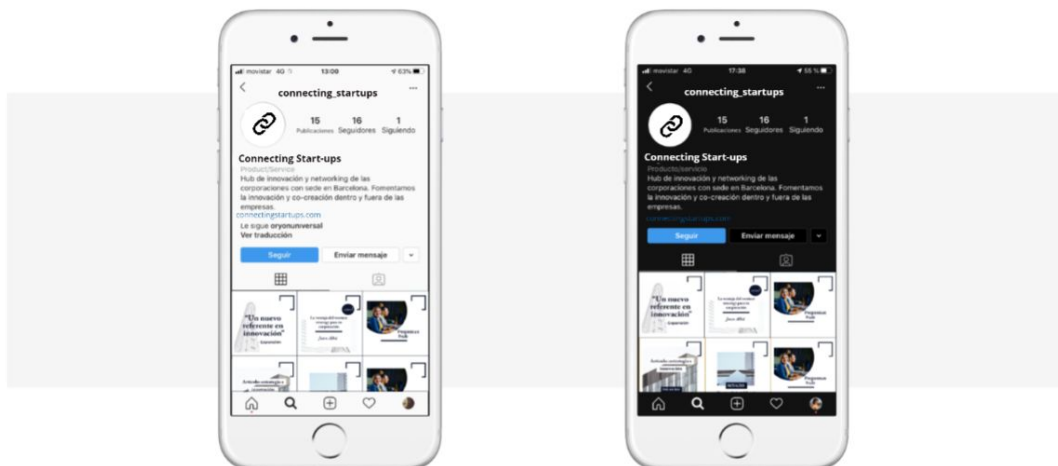
Font: elaboració pròpia

Xarxes Socials

Com bé hem comentat, *Connecting Start-ups* estarà present a les xarxes LinkedIn i Instagram. Seguidament mostrem una imatge gràfica de l'aparença de la marca en aquests portals.

Instagram

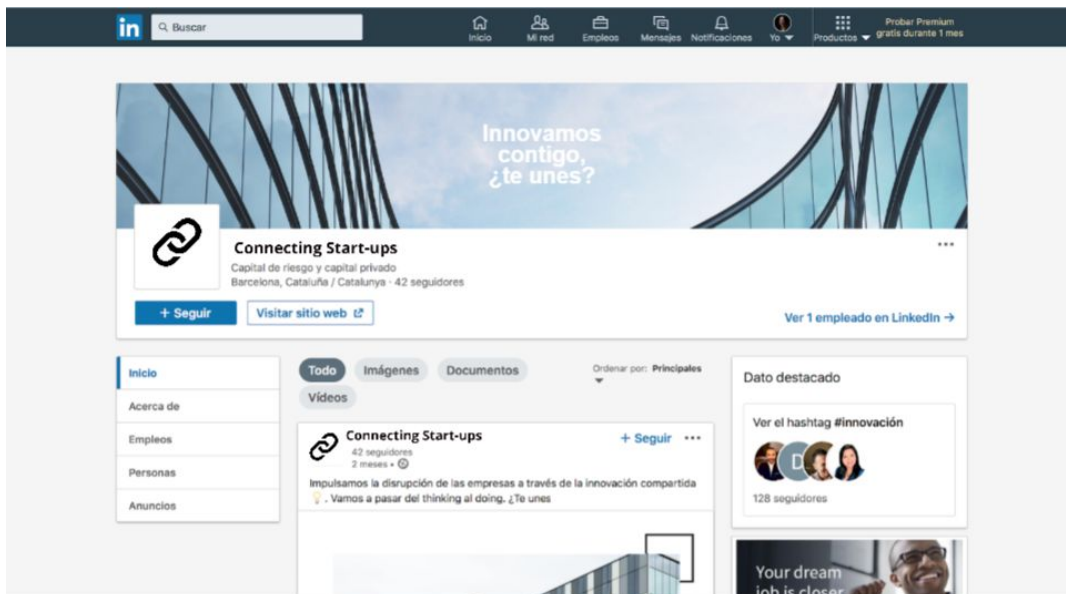
Fig.15: Prototip Instagram



Font: elaboració pròpia

LinkedIn

Fig.16: Prototip LinkedIn

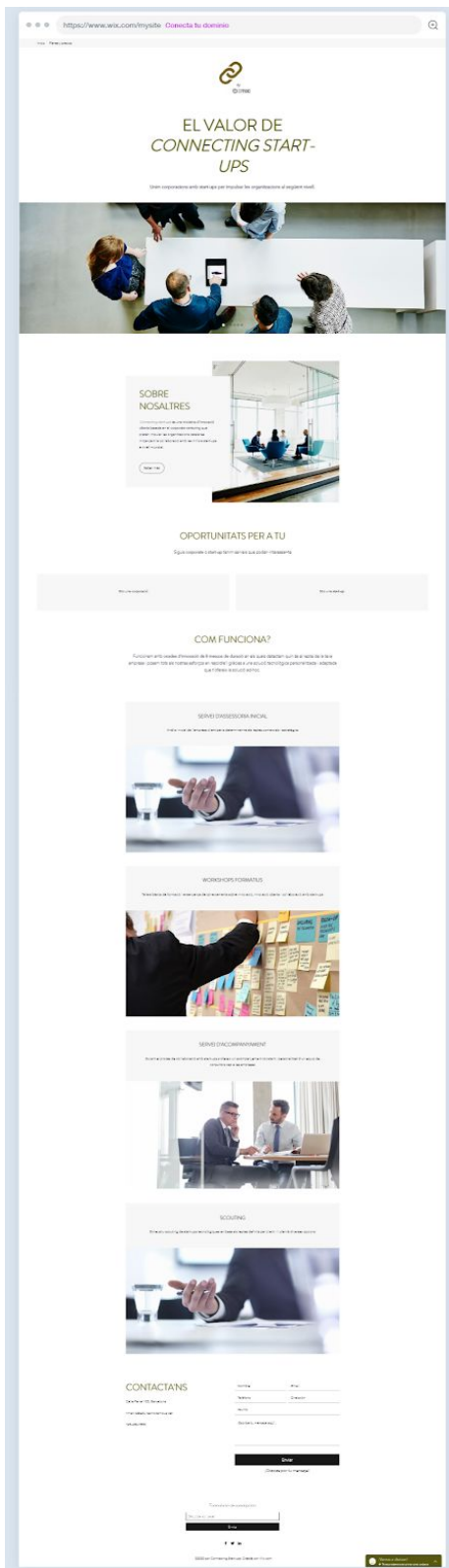


Font: elaboració pròpia

Pàgina Web

La pàgina web segueix la mateixa línia gràfica, amb els colors corporatius i amb un aire d'elegància i professionalitat. Seguim amb els colors grisos/marbre de fons, per donar claredat i destacar el text a les capes superiors.

Fig.17: Landing Page. Pàgina Web



Font: elaboració pròpia

Política de preus

Seguint amb el model de negoci definit en el projecte emprenedor, els ingressos de *Connecting Start-ups* provenen de les quotes de participació que paguen les *Corporates* per a participar a una call de duració 8 mesos.

Sabem, gràcies a la realització d'una enquesta, que el nostre públic objectiu està disposat a pagar entre 11.000€ i 20.000€. Havent fet un estudi de viabilitat i estudi de despeses operatives del projecte, el preu de sortida del projecte serà de **15.000€**. Es creu que és un preu competitiu i per sota de preus de mercat, fet que *Opinno* n'és conscient i corre el risc ja que es tracta d'un projecte estratègic i amb una escalabilitat a curt termini.

Es preveu incrementar el preu del servei en **2.500€ per onada** fins a arribar a obtenir uns resultats positius.

Aquest import esmentat seria un preu tancat per a les cinc *Corporates* participants, donant igualtat de condicions a totes les empreses participants.

La previsió de vendes està basada en l'objectiu estratègic del projecte, que és obtenir la participació en ferm de **5 empreses**.

Política de distribució

El nostre canal de distribució és l'equip de comercials que fa possible la captació del servei i el nostre equip de consultors que fa possible la distribució del servei promès a *Connecting Start-ups*.

És complex determinar un canal de distribució d'un servei de *Corporate Venturing* i d'innovació oberta, ja que la nostra empresa es basa en el mètode *Lean Start-up*, és a dir, adaptem la metodologia i els mitjans en funció de les necessitats del nostre client.

Idealment i per motius d'agilitat i rapidesa s'oferiran els serveis mitjançant canals digitals. Si el client preferís un contacte més físic el nostre equip de comercials i consultors podrien oferir reunions presencials de forma periòdica, sense excedir-se de més de tres reunions presencials per onada d'innovació.

Accions de distribució

Per a la captació de les solucions tecnològiques personalitzades per al client utilitzem el canal especialitzat en *calls* i programes d'incubació, acceleració i col·laboració amb start-ups F6S. A través d'aquest canal es donarà a conèixer la iniciativa internacionalment i es captaran a les *start-ups*.

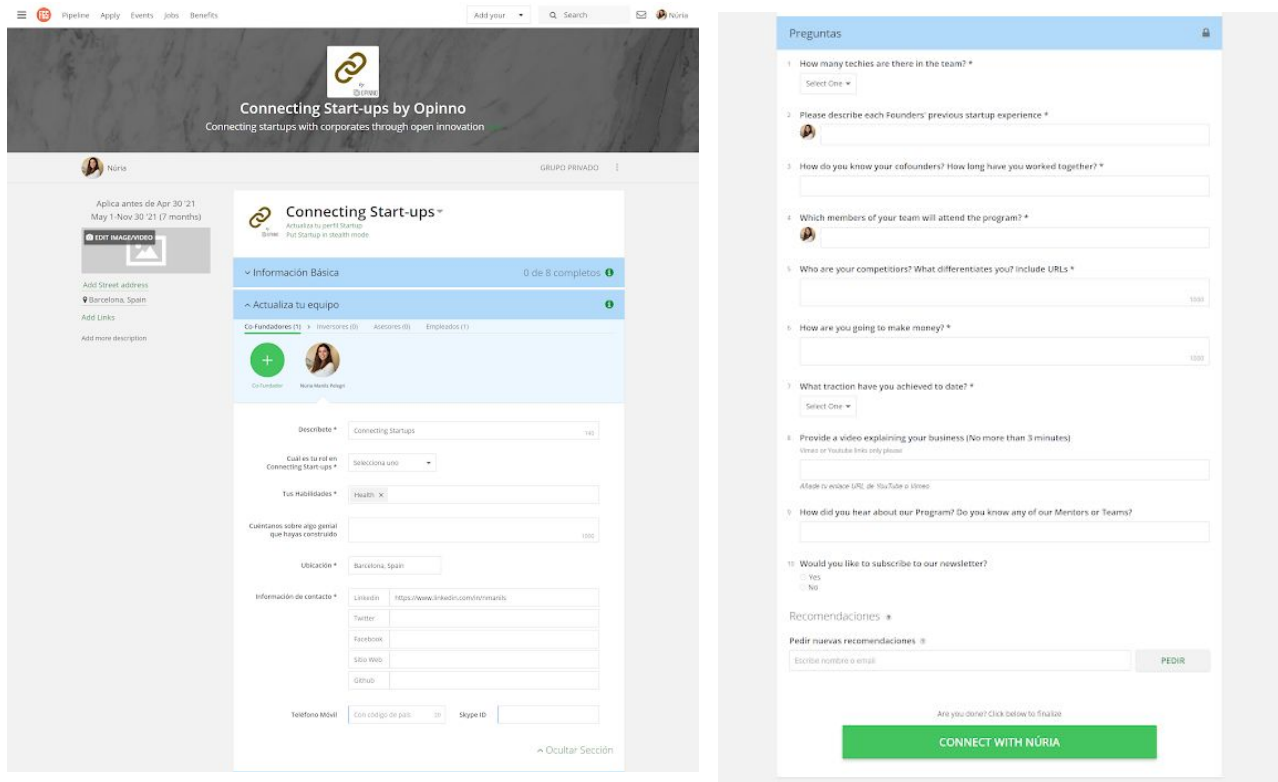
Plataforma F6S

Mitjançant aquesta plataforma serà que farem la captació de les propostes comercials de les *start-ups* i on hauran de presentar la seva candidatura. Ho fem a través d'aquest canal ja que és especialitzat en aquest tipus de projectes i és àmpliament conegut arreu del món per inversors i *start-ups*. Aquí demanarem tota la informació a les *start-ups* i un *pitch-deck* sobre la seva empresa i, més concretament, sobre el repte que volen solucionar. Demanarem les següents dades: nom *start-up*, any de creació, TRL, vídeo format "demo", perfil de l'equip i perfil de LinkedIn, proposta en format *pitch-deck* (presentació de l'empresa) i dades de contacte

Seguidament es mostra com seria la imatge de la plataforma a través de la qual es farà l'*scouting* d'*start-ups*. El servei es durà a terme mitjançant F6S però gràcies a una API integrada a la pàgina web s'inclourà el servei dins de la mateixa web de *Connecting Start-ups*. Més concretament, com es pot veure a la imatge anterior, existeix una casella "Sóc una *start-up*".

La sub-pàgina enllaçada mostrarà el formulari d'inscripció d'una *start-up* al programa. L'objectiu d'enllaçar-ho a la web pròpia i no deixar-ho a la plataforma F6S és centralitzar els serveis i atraure trànsit cap a la web pròpia.

Fig.18. Formulari d'inscripció de *start-ups* a la *call* de Connecting Start-ups



Font: elaboració pròpia

Orgànicament pretenem captar, durant el transcurs dels 2 mesos d'*scouting*, un total de **30 start-ups** de forma orgànica a través de F6S mitjançant la publicació de la *call* i els posts orgànics a la plataforma anunciant la iniciativa, els reptes i els premis.

Com s'ha mencionat anteriorment es contempla l'opció de més difusió de la iniciativa mitjançant el pagament a F6S per a la promoció i difusió de la iniciativa a través de les bases de dades, en cas de no arribar als objectius marcats.

Política de comunicació

La política de comunicació de *Connecting Start-ups* es basa en el fet que en tot moment existeix l'empresa interactua amb el seu client, des de la fase més inicial on l'ajuda en la definició de reptes i detecció de les necessitats, com durant tot el procés que té lloc durant l'onada d'innovació, on la comunicació entre ambdues parts té una funció clau per a l'èxit del projecte.

Al tractar-se d'un servei entenem aquest apartat com els canals mitjançant els quals hi ha un contacte entre *Connecting Start-ups* i els seus clients. A continuació detallem tots els canals a través del qual pot haver-hi interacció i la raó de ser de cada canal:

- **Pàgina web:** és el lloc físic on el possible o actual client pot visualitzar la informació que necessita sobre la iniciativa. Pot comunicar-se amb l'empresa si ho desitja i obtenir la informació sobre els serveis que s'ofereixen.
- **Correu electrònic:** existiran diversos comptes de correu electrònic en funció de la temàtica que es vulgui tractar. Hi ha planificades les següents:
 - Correu general d'informació (info@connectingstartups.com): per a requeriments de més informació de la que hi ha la web, gestió de *leads*... en general un canal obert de contacte general.
 - Correu específic de *calls* (call@connectingstartups.com): aquest correu ha de servir per a fer el contacte a les *start-ups* i el seguiment durant les *calls* obertes.
 - Correu específic de l'equip gestor (nom.cognom@connectingstartups.com): per a gestionar personalment els assumptes pertinents a cada un dels rols de l'equip. Ja sigui el *Project Leader* o l'equip de consultors.
- **Xarxes socials**
 - **LinkedIn:** aparador clau per al client de l'empresa. És el canal B2B per excel·lència i per això se li associa un pla de contingut específic. També ha de servir per fer anuncis importants com llençament de la *call*,

tancament d'aquesta, anunci de guanyadors i difusió de mencions a la premsa.

- **Instagram i Facebook:** és el canal principal d'atracció de *start-ups* a nivell mundial. Hi va associat un pla de màrqueting i comunicació explicat en l'anterior apartat.
- **WhatsApp Business:** és un canal directe de comunicació instantània entre *Connecting Start-ups* i el seu client. L'ànima d'existir d'aquest canal va lligat amb la seva proposta de valor. Es vol donar al client un tracte proper i resoldre les seves inquietuds d'una forma propera i familiar. Considerem que aquest canal professional és una molt bona eina per a fer-ho i que transmet aquesta proximitat que el nostre client necessita. El canal estarà gestionat per l'equip de consultors de *Connecting Start-ups*. Tot el procés, tant de captació com d'implementació va acompanyat d'un seguiment molt proper de l'equip gestor amb les Corporates mitjançant els seus consultors experts en el projecte. Es pretén donar una imatge propera i transparent, per tal de esvair la sensació d'incertesa que un procediment innovador com aquest pot ocasionar al nostre client. Per a fer-ho es poden utilitzar canals que transmetin aquests valors, sempre dins d'una professionalitat. Estem parlant de canals com WhatsApp Business que permeten ser més propers amb el client.

Accions de comunicació

Tenint en compte tots els recursos dels que disposem i volem fer ús, seguidament es detallen les accions de comunicació que es duran a terme durant l'any 2020:

- 1) **Publicació de la call a F6S:** Aquesta plataforma publica de forma automàtica i orgànica el llançament de noves *calls*. En funció de l'èxit de convocatòria es pot contemplar el pagament d'una **campanya de màrqueting F6S** en la qual demanarem difusió segmentada a la base de dades de la que disposa F6S a través d'una *newsletter*. Inicialment no ho contemplem i ho deixem com a possibilitat en funció de l'èxit d'inscripcions
- 2) **Organització d'esdeveniments:**

Per un costat tenim una sèrie d'esdeveniments que són claus i determinants per a la captació de possibles clients. Per a que arribin a ser-ho hem de fer una captació inicial de *leads*. Seguidament es detallen els tres **tipus d'esdeveniments** i els objectius en termes de màrqueting que ens hem posat.

- **Primer esdeveniment:** pensat per a ser un macro-esdeveniment d'interès general. Consisteix en una xerrada inspiracional, de temàtica innovadora a càrrec d'un perfil conegut dins del sector emprenedor i de *start-ups* i amb un

rati d'assistència a ponència molt alts. En són exemples Xavier Sala i Martí o Marc Vidal. Es tracta de ponents amb temàtiques innovadores que són un clam per al públic. No es cobrarà entrada però només s'hi podrà assistir amb invitació. A canvi, demanarem als assistents dades d'interès per a *Connecting Start-ups* com són nom, càrrec, empresa i dades de contacte. El teloner de l'esdeveniment és el director/a del projecte *Connecting Start-ups*, donant-se a conèixer com a referent de l'ecosistema i presentant, de forma molt breu, l'*sponsor* de la jornada, és a dir, *Connecting Start-ups*. És important destacar que l'acte no està pensat per a presentar la iniciativa, sinó que és una excusa per a donar a conèixer la marca, posicionar-la en l'ecosistema i obtenir potencials *leads* a ser convertits en els propers mesos.

Objectiu: aconseguir un mínim de 300 *leads* del *target* de *Connecting Start-ups*

Detall: tot i aconseguir més de 300 *leads*, només es repartiran entrada als 300 primers. La resta els tindrem a la base de dades i els informarem que els tindrem en compte per al següent macro-esdeveniment i els farem arribar tota la informació sobre *Connecting Start-ups* i la possibilitat de veure la conferència en *streaming*.

Metodologia:

- Estratègia mitjançant **LinkedIn**: com hem descrit anteriorment pretenem captar el 40% dels 300 assistents mitjançant una campanya de pagament en aquesta plataforma. Per tant, **120 assistents** han de venir a través de la campanya.

La campanya de pagament consisteix en **un post** publicitari d'una setmana de duració molt segmentat als perfils d'interès (CEO i CIO d'empreses amb seu a Catalunya amb interessos en productivitat, tecnologia, economia o innovació). Pretenem adquirir el **100% dels leads** esperats a través d'aquesta campanya.

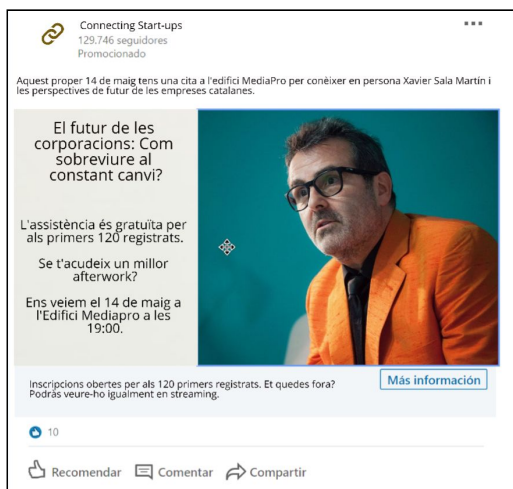
L'enllaç conduirà a un senzill registre a la mateixa pàgina web de *Connecting Start-ups* i consistirà en un senzill formulari on demanem nom, càrrec, empresa i correu electrònic corporatiu.

L'esdeveniment està pensat per fer-se el dijous 14 de maig de 2020 en horari i format *afterwork* a les 19:00h. L'anunci, per tant, es llençarà el dimecres 6 de maig a les 9:00 i es podrà visualitzar fins el 13 de maig a les 9:00h.

El format de l'anunci serà informatiu amb un *Call To Action* indicant que l'usuari rebrà la invitació al seu correu electrònic corporatiu a canvi de

les seves dades. Els primers 120 en registrar-se seràn els afortunats de rebre una entrada gratuïta per a l'esdeveniment.

Fig. 19. Anunci de LinkedIn Ads. Macro-esdeveniment



Font: elaboració pròpia

Segons l'estudi de viabilitat de LinkedIn Business Ads la conversió del nostre anunci a *lead* és d'un 3%. Per tant, si volem captar 120 leads hem de tenir un impacte total durant una setmana a **4000 persones** del nostre target.

L'estimació de despeses per a la campanya tenint en compte la duració, el *target*, el nombre de persones a impactar i la tipologia d'anunci que volem utilitzar és de **2.500€**.

El mateix esdeveniment es retransmetrà també en *streaming* mitjançant la plataforma *Watchity* de retransmissió de vídeo per a les persones que no han obtingut entrada per a l'esdeveniment físic. El cost de la plataforma és de **450€** i poden connectar-s'hi il·limitades persones. Una mètrica més que medirem (el nombre de persones connectades) per medir l'impacte de la marca a l'audiència.

3) Redacció i difusió de nota de premsa

L'objectiu és captar el 60% dels assistents a l'acte d'en Xavier Sala Martín, per tant, **180 leads**.

A la nota de premsa es presentarà un gran macro esdeveniment sobre economia, empresa i innovació i es mencionarà, com és lògic, l'*sponsor* de la jornada, és a dir, *Connecting Start-ups* i *Opinno*.

S'especificarà que es repartiran entrades gratuïtes als primers 180 inscrits a la web de *Connecting Start-ups*.

Tal i com s'ha dit anteriorment, *Opinno* disposa d'una base de dades amb contactes periodístics a qui distribuir la nota de premsa.

És difícil preveure quin impacte concret tindrà una acció com aquesta, ja que depèn de si els diaris accepten o no la publicació del contingut i si són mitjans digitals o físics.

Per a fer-ne una aproximació, en el cas més optimista, la nota de premsa seria publicada pels següents mitjans catalans:

- ❖ Via Empresa (11.000 lectors diaris)
- ❖ El Periódico (404.000 lectors diaris)
- ❖ La Vanguardia (516.000 lectors diaris)
- ❖ El Punt Avui - l'Econòmic (102.000 lectors diaris)
- ❖ ARA (115.000 lectors diaris)

Amb la publicació d'una nota de premsa, el dia 7 de maig i en un escenari optimista l'impacte pot arribar a ser de **1.148.000 lectors**. Si volem 180 inscripcions, necessitem una conversió d'un **0,02%**.

Les mètriques que s'utilitzaran per medir si s'estan complint o no amb el nombre de *leads* desitjats és el nombre d'inscripcions efectuades a la subpàgina de la web habilitada explícitament per a la inscripció al primer macro-esdeveniment. De tots els *leads* captats s'analitzarà l'origen d'aquests i es comprovarà si l'estimació inicial feta és correcta o no.

Ja que aquest esdeveniment està enfocat a un *target* B2B no se'n farà difusió a través de les altres xarxes socials de les que disposa *Connecting Start-ups* com són Instagram i Facebook.

- 4) Segon i Tercer esdeveniment:** aquests seràn ja a "porta tancada" pel que no és necessari fer un pla de comunicació perquè no necessitem captació sinó conversió dels *leads* captats anteriorment. Com s'especifica al Pla d'Operacions l'objectiu és convidar a les empreses interessades a unes jornades molt més específiques mitjançant invitacions personalitzades que els farà arribar l'equip de comercials.

En aquest apartat també volem descriure amb el màxim detall possible el les accions de comunicació del Pla de Màrqueting destinades a la comunicació per a la **captació de start-ups** durant l'*scouting* que té lloc durant els primers dos mesos que dura la *call*.

El nostre *target* en aquest cas són *start-ups* amb TRL's 4 i 5 que s'adaptin als reptes prèviament definits pels nostres clients.

Utilitzarem els canals Facebook i Instagram Ads per a executar la campanya, així com plataformes de captació orgàniques. L'**objectiu total de la campanya és captar 50 start-ups de molt alta qualitat**. Seguidament describim tots els canals que s'utilitzaran:

- a) **Facebook i Instagram:** no només de forma orgànica sinó també mitjançant *posts* de pagament. Inicialment utilitzarem els canals orgànics mitjançant *posts* que segueixen l'estètica de marca de *Connecting Start-ups* elaborat per un equip de consultors especialistes en disseny gràfic. Veure apartat anterior "Xarxes Socials". En funció de l'èxit de convocatòria l'organització es reserva l'opció de fer una sèrie de *posts* de pagament per tal d'incentivar les conversions en inscripcions.

Objectiu: captar 50 start-ups (B2B) en total de molt alta qualitat que ofereixin solucions personalitzades a les problemàtiques dels clients de *Connecting Start-ups*. Idealment la captació seria el 50% a través de Facebook i l'altre 50% a través d'Instagram.

Detall: s'entén per captació aquelles *start-ups* que finalitzin el procés de presentació de candidatura mitjançant el formulari de F6S.

Pressupost: 2.500€ per *Facebook* i 2.500€ per a *Instagram*.

Metodologia:

- Facebook ens permet escollir el tipus de campanya B2B i definir-ne l'objectiu. En el nostre cas és aconseguir **conversió** de les *start-ups* omplint el formulari de F6S amb totes les dades. Dins de conversió tenim diferents opcions. En el nostre cas el que ens interessa és derivar-les a la pàgina de F6S, per tant seleccionarem l'opció de **trànsit cap a una web externa**.

Seguidament crearem una audiència des de zero que ens interessi, mitjançant el tipus d'empresa i el sector. Ja que Facebook mostra anuncis a **persones**, no a pàgines d'empresa, seleccionarem **persones amb interessos sobre empreses tecnològiques** i, mitjançant l'opció de segmentació detallada hi afegirem persones "admins" de pàgines d'empreses tecnològiques i amb interessos en les tecnologies que requereixin els nostres clients. Actualment no podem definir la campanya sense saber els reptes dels nostres clients, però un exemple de segmentació detallada podria ser: empreses tecnològiques

enfocades a intel·ligència artificial, realitat virtual o tecnologia blockchain.

El procés total d'*scouting* és de 2 mesos. La campanya orgànica, mitjançant publicacions al mur i a les *stories* es farà des del primer dia, i la campanya de pagament durant les últimes **dues setmanes** amb un pressupost total de **2.500€ per a Facebook** esperant la conversió de 25 *leads* d'alta qualitat. Es faran **tres publicacions per setmana amb promoció** amb l'objectiu anterior. S'espera que n'arribi una quantitat dues vegades més elevada (50 *leads*) però, per experiència anterior, un 50% es descarta per no adaptar-se el suficient a la qualitat del servei que es busca.

Ja que busquem *start-ups* internacionals enfocarem els tres posts setmanals a diferents àrees geogràfiques del món amb la mateixa segmentació d'empreses i sectors. Les àrees geogràfiques que s'han escollit es justifiquen pel fet que són **centres tecnològics mundials** on es centra un elevat rati de talent enfocat a *start-ups*. Seguidament detallem els resultats hipotètics de la campanya a Facebook:

Taula 4. Posts promocionals a Facebook per a la captació de *start-ups*

nº Post	Àrea Geogràfica	Duració	Audiència potencial	Audiència mitjana	Pressupost
1	Espanya	2 dies	71-207k	139k	417€
2	Regne Unit	2 dies	45-132k	88.5k	417€
3	Israel	2 dies	31k-90k	60.5k	417€
4	Chile	2 dies	164-472k	318k	417€
5	Colòmbia	2 dies	159k-460k	309.5k	417€
6	Alemania	2 dies	48k-141k	94.5k	
Total		12 dies		1.010.000	2.500€

Font: elaboració pròpia

Per a calcular el total del nombre d'audiència s'ha agafat la mitjana, és a dir, el punt entremig entre el valor més baix i més alt que ens marca Facebook. D'un total d'audiència potencial de 1.010.000 persones, necessitem captar 50 *start-ups* de qualitat segons els estàndards definits pels clients de *Connecting Start-ups*. Això es tradueix en una conversió del **0,005%**.

Per a fer un seguiment de la campanya hem definit la **mètrica de percentatge de conversió** per a cada una de les campanyes i comprovar si arriba al percentatge ideal.

D'aquesta manera sabrem si s'està arribant als objectius conforme avanci la campanya i es podran prendre mesures o aplicar canvis si és que no s'hi arriba.

El mateix procediment seguirem per a la xarxa social *Instagram*. Al formar també part del grup de *Facebook* ens facilita molt la creació, gestió i control de les campanyes. Utilitzant la mateixa segmentació de públic amb els mateixos interessos, ens mostra aquests resultats temptatius:

Taula 5. Posts promocionals a Instagram per a la captació de *start-ups*

nº Post	Àrea Geogràfica	Duració	Audiència potencial	Audiència mitjana	Pressupost
1	Espanya	2 dies	95-275k	185k	417€
2	Regne Unit	2 dies	57-143k	100k	417€
3	Israel	2 dies	39-101k	70k	417€
4	Chile	2 dies	173-481k	327k	417€
5	Colòmbia	2 dies	159k-460k	309.5k	417€
6	Alemania	2 dies	48k-141k	94.5k	
Total		12 dies		1.010.000	2.500€

Font: elaboració pròpia

Podem comprovar que, seleccionant els mateixos interessos, l'audiència potencial d'Instagram és més alta. Ho atribuïm al fet que, cada vegada més, les empreses escullen aquesta xarxa social per a interactuar amb els seus potencials clients i que, el *target* més jove es troba concentrat allà, en detriment de l'ús de Facebook.

Així doncs, d'un total d'audiència potencial de x persones, necessitem captar 50 *start-ups* de qualitat segons els estàndards definits pels clients de *Connecting Start-ups*. Això es tradueix en una conversió del **0,0045%**.

Per a fer el seguiment del nombre de *start-ups* inscrites i saber si estem o no arribant exitosament a l'objectiu marcat utilitzarem la **mètrica del percentatge de conversió**.

Finalment, si assolim els objectius en ambdues xarxes socials haurem aconseguit un total de **100 start-ups registrades** a *Connecting Start-ups*. Calculem, sobre el paper, descartar-ne un 50% arribant a assolir les 50 *start-ups* de qualitat que ens hem marcat com a objectiu a través de xarxes.

- b) **Nota de premsa:** seguirem el mateix procediment que amb l'anunci de l'esdeveniment.
- c) **Cerca manual de bases de dades:** tindrem durant les sis setmanes de duració de la *call* un perfil junior dedicat a la cerca i de *start-ups* a través de webs i plataformes especialitzades com són F6S o StartupXplore.

Pressupost del Pla de Màrqueting

Donada la naturalesa d'aquest projecte **no és possible calcular un punt d'equilibri**, ja que no està previst obtenir ingressos en menys de 12 mesos.

El que podem calcular és l'import total que sumen les accions de màrqueting *online* i *offline* per a tenir una aproximació de despeses associades al Pla de Màrqueting del projecte global de *Connecting Start-ups*.

Així doncs, el pressupost total de 2020 per a màrqueting de *Connecting Start-ups* és de **22.650€**. Valor atribuït a l'organització d'un macro-esdeveniment, organització del *workshop* d'ideació de reptes i captació de *start-ups* internacionals mitjançant campanyes de màrqueting digital.

El detall del pressupost és el següent:

Taula 6. Pressupost de màrqueting any 2020.

Concepte	2020	
	Maig	Juny
Esdeveniments		
Organització macro-esdeveniment	17.270,00 €	
Remuneració ponent (ponència de 2h)	8.000,00 €	
Linkedin Ads	2.500,00 €	
Lloguer de sala per a 300 persones	5.400,00 €	
Equip de retransmissió en streaming	450,00 €	
Lloguer de tècnic de llum	400,00 €	
Lloguer de tècnic de so	400,00 €	
Impressió de 2 roll-ups	120,00 €	
Organització workshop ideació		
Lloguer de sala amb capacitat per a 30 persones (1/2 dia)		380,00 €
Accions de màrqueting B2B Start-ups		5.000,00 €
Facebook Ads		2.500,00 €

Instagram Ads		2.500,00 €
TOTAL ANUAL		22.650,00 €

Font: elaboració pròpia

Conclusions: Viabilitat del Projecte

El pressupost total de l'execució del pla de màrqueting l'any 2020 és de **22.650€**, xifra que suposa la suma de 17.270€ de l'organització del primer macro-esdeveniment, 380€ de l'organització del primer *workshop* d'ideació amb els clients i els 5.000€ de despesa en màrqueting digital per a la captació de start-ups.

Aquestes despeses, durant els primers 14 mesos de posada en marxa de la iniciativa les assumirà l'empresa mare. En el moment en que es comenci a ingressar, a partir del mes 15 ja hi haurà suficient liquidesa per a poder fer front a les despeses ocasionades pels esdeveniments futurs.

Els indicadors de gestió més importants que tenim són, per un costat, el **nombre de leads** captats en el macro esdeveniment. No només calculem el nombre adquirit, sinó també la qualitat d'aquest *lead* i si s'adapta o no al que considerem el nostre públic objectiu.

D'altra banda, les **mètriques de conversió** de les campanyes de màrqueting digital són clau per a l'èxit en la captació de *start-ups* internacionals, promesa que fem als nostres clients i als nostres aliats.

Per acabar, el pla de màrqueting és un element clau per a l'èxit del projecte, però ha d'anar estretament de la mà del pla comercial d'*Opinno*, ja que el producte que es ven no és tangible ni de grans públics, sinó que és un servei molt específic, per a un públic molt específic i que, per la forma tradicional de fer negoci al nostre país - Catalunya - requereix una forta presència comercial i contactes empresarials.

Finalment, una imatge de marca **molt professional** que acompanyi el missatge comercial que es vol transmetre serà també clau per a reforçar la confiança que requereix la inversió en un projecte d'aquesta tipologia.

Bibliografia

Board of Innovation. (s.d.). Recuperat el 23 de febrer 2020, de <https://www.boardofinnovation.com/>

Chapman, A. (2004) *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperat de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/

Design Thinking Services (s.d.). Recuperat el 3 de febrer 2020, de <https://www.designthinking.services/herramientas-design-thinking/mapa-de-empatia/>

Humphrey, A. (1960). *Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)*. Stanford Research Institute.

Kotler, Philip (2007). *Dirección de marketing*. Pearson Educación, S.A.

Opinno (s.d.) .Recuperat el 3 de febrer 2020, de <https://opinno.com/es/>

Pegassus Hub (s.d.). Recuperat el 22 de febrer 2020, de <https://pegassushub.com/>

Pere Condom. (14 d'octubre 2017). Catalan companies with Corporate Venturing programs. Recuperat de <http://www.perecondom.com/2017/10/14/catalan-companies-with-corporate-venturing-programs/>

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Mèxic. CECSA.

Sense autor. (s.d.) Las 5000 principales empresas de Cataluña. Recuperat el 5 de febrer de 2020 de <https://cronicaglobal.elespanol.com/ranking-5000-empresas-catalanas.html>

Sense autor (30 de novembre de 2017). L'ARA té 115.000 lectors i ja és el tercer diari més llegit a Catalunya. Recuperat de https://www.ara.cat/media/LARA-lectors-tercer-llegit-Catalunya_0_1915608540.html

Sense autor (s.d.). Recuperat el 7 de març 2020, de <https://www.ojdinteractiva.es/medios-digitales>

Sense autor (s.d.). Marketing Mix: política de producto y de precio. Recuperat de <https://amontijano.es/blog/blog-economia/marketing-mix-politica-de-producto/>