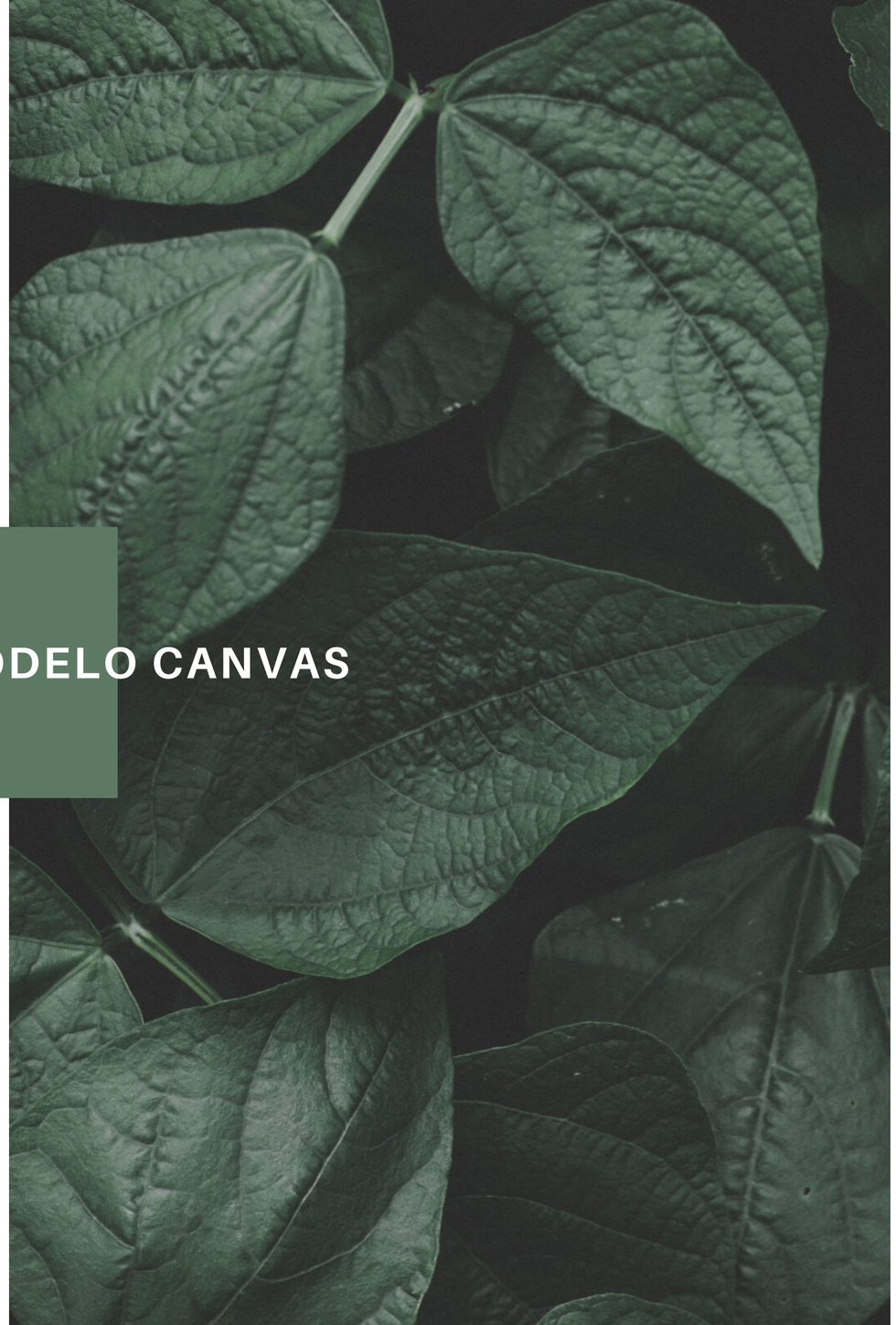


MODELO CANVAS

modelo de negocio

Todo comienza creando valor

CLASE ANTERIOR

STARTUP ETAPAS

- Pre seed --> Idea
- Seed --> Itero, valido, encuesto.
- Early Stage --> Mpv (primeros clientes, itero con ellos), Marketing...etc.

Emociones como patrón de comportamiento, buscar el dolor. (Cuando sea un verdadero dolor te dira; Hago todas estas cosas para cambiar esa variable)

CLASE ANTERIOR

GOLDEN CIRCLE

Simon Sinek

"Las gente compra el por qué uno lo hace"

UNIR LAS PIEZAS

¿Qué Sigue?

Modelo Canvas

Socios Clave

- Agricultores de café
- Fabricantes de máquinas de café
- Franquiciados

Actividades Clave

- Comercialización y venta de alimentos y bebidas
- Gestión de la cadena de suministros

Recursos Clave

- Marca Starbucks
- Maquinaria
- Empleados
- Empresas de envasado

Propuesta de Valor

- Espacio donde los estudiantes pueden hacer sus tareas con wifi gratis y pasarlo bien con amigos, café y música
- Espacio donde los freelancers pueden trabajar con wifi gratis y buena música.
- Espacio ideal para amantes del café

Relación con el cliente

- Atención al cliente personalizada (tazas con tu nombre!)
- Online (web, app y pefiles sociales)

Canales de venta

- Restaurantes
- Supermercados
- Máquinas de vending

Segmentos de clientes

- Estudiantes
- Freelancers
- Amantes del café

Estructura de costos

- Salarios de los empleados
- Café y leche • Maquinaria • Alquiler de sus locales
- Tazas de papel • Transporte de suministros
- Costos de comercialización.

Fuentes de ingresos

- Café fresco y envasado
- Comida
- Termos
- Tazas
- Fees de franquiciados

TM

Socios Clave

Conductores con automóvil

Proveedor de Mapas

Inversionistas

Actividades Clave

Desarrollo de la plataforma y soporte

Marketing

Evaluación y Contratos

Recursos Clave

Plataforma tecnológica

Conductores expertos verificados

Oferta de Valor

Oferta de valor para usuarios:

Mínimo tiempo de espera

Pago por Km recorrido

Información de precio

Información del conductor

Visibilidad de la ruta

Oferta de valor para conductores:

Fuente de ingresos adicional

Flexibilidad en días y horarios de trabajo

Fácil procedimiento de pago

Relación con Clientes

Social Media

Reseñas y Calificaciones

Soporte a usuarios y conductores

Canales

Aplicaciones móviles:
Android
Windows Phone
iOS (Apple)

Sitios Web

Segmento de Mercado

Usuarios que:
No cuentan con automóvil
No quieren manejar
Buscan viajar con estilo VIP
Buscan servicio de calidad

Conductores que:
Son dueños de automóviles que buscan otra fuente de ingresos.
Que les gusta manejar.
Que desean ser socio de dueño de un automóvil.

Estructura de Costos

Infraestructura Tecnológica

Empleados Base

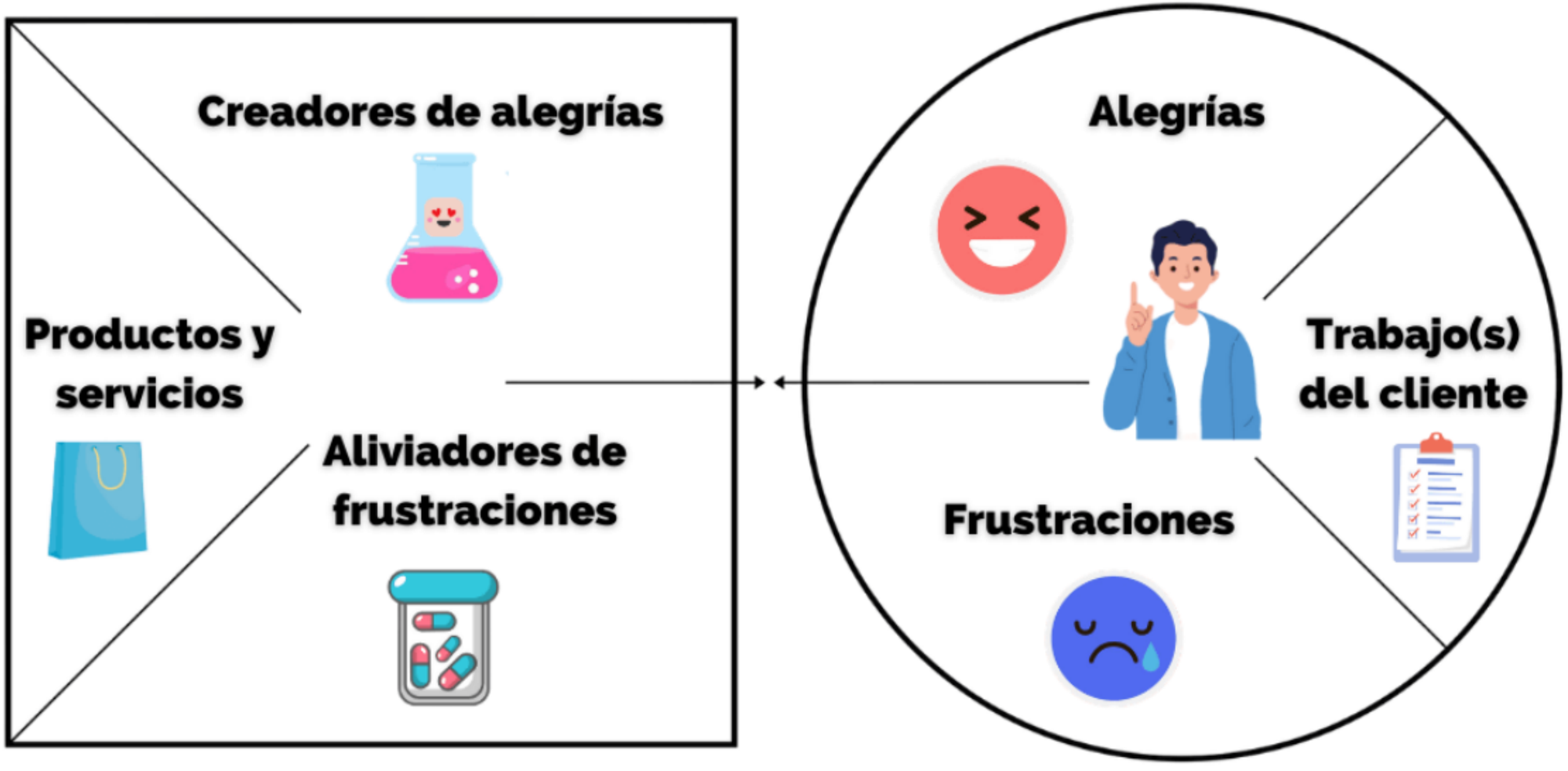
Marketing y Eventos

Fuentes de Ingresos

Cobro por Km recorrido
Tarifa variable con respecto a la demanda
Costo por tipo de servicio:
Uber Taxi, Uber Black, UberX, Uber Pool, Uber SUV, Uber Cargo...

MAPA DE VALOR

PERFIL DE CLIENTE



Reutilizar la ropa

Mejor accesibi-lidad de ropa usada

Ropa auténtica

Vender esta ropa por interet con delivery

Optimizar su tiempo

Encontrar ropa de buena calidad

Comprar ropa usada, de marcas buenas y mucho más barato que si fuese nueva

Comprar ropa en tiendas de 2da mano

Encontrar buenos precios

Sistema innovador de inventario de entrada y salida

Procesos rápidos de almacenamiento

Ser auténtico

Diferenciarse

Ser sustentable

La gente se tiene que vestir

Exceso de producción de ropa en retail, por lo que esta no es de calidad

Poco tiempo para ir de compras

La ropa de calidad que se encuentra en retail es muy cara

Modelo de negocio

- PROPUESTA DE VALOR
- CANVAS
- MARGEN DE GANANCIA NETA
- MARGEN DE GANANCIA BRUTO

Competidores

- FIRST MOVER
- VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA
- PEER TO PEER
- CÓDIGO ABIERTO
- FREEMIUM
- SUSCRIPCIÓN
- DROPSHIPPING

CLASE ANTERIOR

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners

8

Key Activities

6

Key Resources

7

Value Propositions

2

Customer Relationships

4

Channels

3

Customer Segments

1

Cost Structure

9

Revenue Streams

5

DESIGNED BY: Business Model Foundry AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/ or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Strategyzer
strategyzer.com

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Amenaza de nuevos entrantes. Toda industria atractiva atraerá nuevas empresas.

Poder de negociación de los proveedores. Su capacidad para poner empresas bajo presión.

1 Nuevos Entrantes

2 Proveedores

5 Rivalidad de la industria

Rivalidad entre los competidores existentes

4 Productos Sustitutos

3 Clientes

Están siempre presentes listos para reemplazar los productos de la empresa.

La capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión.

5 fuerzas de Porter (ALTA o BAJA)

Unidad 3

Costos y gastos

...

	Costo	Gasto
Definición	Salida de dinero que se utiliza en aspectos directamente vinculados con la producción de bienes o servicios.	Salida de dinero que se utiliza es aspectos operativos de la empresa que no tienen vínculo directo con la producción de bienes o servicios.
Características	• Vinculado con la producción. • Es indispensable para generar ingresos. • Genera un retorno de dinero.	• Vinculado con la parte administrativa. • Es indispensable para mantener la parte operativa de la empresa. • No genera un retorno de dinero.
Tipos	• Costos fijos. • Costos variables. • Costos directos. • Costos indirectos.	• Gastos fijos. • Gastos variables. • Gastos operacionales. • Gastos no operacionales.
Ejemplos	• Pago de materias primas. • Pago del alquiler del local.	• Pago de impuestos. • Pago de sueldos del personal administrativo.

(+) INGRESOS X VENTA
(-) COSTOS X VENTA
INTERESES

UAI
(-) IMPUESTOS

UDI
(-) GASTOS
(-) INVERSIÓN

FLUJO DE CAJA

EJERCICIO 1

		2019	2020
(+) INGRESOS X VENTA		$100	$120
(-) COSTOS X VENTA		$20	$40
INTERESES		$2	$4
UAI		$78	$76
(-) IMPUESTOS		$5	$8
UDI		$73	$68
(-) GASTOS		$40	$50
(-) INVERSIÓN	$100	$0	$0
FLUJO DE CAJA	-$100	$33	$18

VPN > 0
INTERÉS 2%

INDICA QUE LOS DINEROS INVERTIDOS EN EL PROYECTO RENTAN A UNA TASA SUPERIOR A LA TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD; POR TANTO, EL PROYECTO ES FACTIBLE Y DEBERÍA ACEPTARSE.

$$VPN = -100 + 33/(1+2\%)^1 + 18/(1+2\%)^2$$
$$VPN = -50$$

EN LOS DOS PERÍODOS NO ALCANZA A CUBRIR SUS COSTOS, GATOS NI LA INVERSIÓN REALIZADA

VPN > 0

INDICA QUE LOS DINEROS INVERTIDOS EN EL PROYECTO RENTAN A UNA TASA SUPERIOR A LA TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD; POR TANTO, EL PROYECTO ES FACTIBLE Y DEBERÍA ACEPTARSE.

EJERCICIO

PANADERIA BUSCAR ELEMENTOS PARA EL FLUJO DE CAJA

Rentabilidad

- FLUJO DE CAJA
- 5P
- COSTOS
- GASTOS

Rentabilidad

- ECONOMICA --> SOBRE LA INVERSIÓN
- FINANCIERA --> SOBRE EL PATRIMONIO (ROI)
- RENTABILIDAD SOCIAL

CLASE ANTERIOR

Financiar una startup

STARTUP ETAPAS

- Obtener un crédito --> No es lo más recomendable (Puede ser una estrategia a CP)
- FFF (Friends, Family and Fool) --> Buena opción para partir.
- Bootstraping --> Solventar los gastos sin financiamiento externo (Retener el 100%)

CROWDFUNDING

Este modo de financiarse es más frecuente en proyectos que tienen que ver con *hardware* o con el desarrollo de productos. Consiste en subir el proyecto a un sitio como Kickstarter o Indiegogo (aunque también hay otros), y convencer a una masa de entusiastas y *early adopters* de colaborar con pequeñas sumas de dinero a cambio de acceso inicial al producto, o algún otro beneficio. Una de las ventajas de este sistema es que no se debe entregar *equity* de la compañía y que, cuando se obtiene un determinado éxito, éste suele ir acompañado por la viralización y difusión del proyecto, que genera incluso interés de inversores y de nuevos clientes. Oculus es un buen ejemplo de una compañía que se financió y creció a partir de esta técnica, antes de ser adquirida por Facebook por 2 mil millones de dólares.

UNIRTE A UNA INCUBADORA O ACELERADORA DE NEGOCIOS

Las incubadoras y aceleradoras de negocios son grandes aliadas a la hora de financiar un proyecto. Además de proveer de instalaciones, recursos, contactos, mentoría y experiencia, en general estas instituciones —asociadas muchas veces a empresas, universidades, o emprendedores exitosos— proveen capital semilla que permite ayudar a desarrollar o acelerar el crecimiento de un *startup* en sus primeras etapas.

BUSCAR UN INVERSOR ÁNGEL

Llegar a un inversor ángel no siempre es sencillo, pero existen una gran cantidad de emprendedores exitosos y personas interesadas en apoyar a los nuevos emprendimientos dispuestas a invertir y hasta a ofrecer su experiencia. Una buena forma de llegar a potenciales inversores ángeles es volverse activos en la comunidad emprendedora, ir a reuniones, leer y escribir en blogs, y así comenzar a generar contactos que permitan concretar reuniones y cerrar el trato.

OBTENER APOYO DE UN FONDO GUBERNAMENTAL

Prácticamente todos los gobiernos, tanto a nivel Nacional como Provincial, cuentan con fondos dedicados a patrocinar a nuevos emprendedores. Después de todo, una compañía que nace hoy, tiene el potencial de generar decenas de miles de empleos en unos pocos años. En Argentina algunos de estos fondos son el Fonsoft y el Fontar, del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva del Gobierno Nacional; o Buenos Aires Emprende, del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A nivel regional CORFO, del Gobierno de Chile, es una de las instituciones de este tipo más abiertas y dinámicas. En todos los casos, sin embargo, hay que tener en cuenta que el dinero que estos fondos otorgan cubrirá solamente una proporción de los costos, y que su entrega estará sometida a la aprobación de las cuentas y los gastos del *startup* por parte de un auditor, por lo que se requiere de un trabajo burocrático y de mucha claridad en las cuentas.

CONSEGUIR UN CLIENTE O *PARTNER* ESTRATÉGICO

Esta es una buena alternativa cuando se trabaja con proyectos *B2B*, o con productos físicos de consumo masivo. Consiste en encontrar a un cliente o un *partner* que esté dispuesto a pagar por adelantado por el producto, permitiendo que se utilice ese dinero para el desarrollo o la puesta en marcha del proceso de fabricación del mismo. Si bien no requiere de entregar *equity* o involucrar a un tercero en el proyecto, este tipo de financiación supone atenerse a fechas límite exigentes, y a lidiar con clientes demandantes.

BARTERING

El *Bartering*, o trueque, es una buena técnica para acceder a determinados servicios y facilidades, tales como instalaciones, equipamiento, o consultoría, sin tener que poner el dinero de un alquiler o el pago de honorarios. Como su nombre lo indica, consiste en intercambiar el talento o servicios que los miembros del equipo del *startup* pueden ofrecer, por otros beneficios. Por ejemplo, un grupo de emprendedores puede dedicar algunas horas de su tiempo para desarrollar un nuevo sitio *web* para una compañía, a cambio de que ésta le preste espacio de oficina.

BUSCAR UN VC

Finalmente, si bien es poco habitual para un *startup* que está dando sus primeros pasos, siempre es posible recurrir a un fondo de inversión. Sin embargo, antes de perder tiempo recorriendo este camino, es importante recordar que estos fondos solamente invertirán si ven un alto potencial de crecimiento en el proyecto, y si este demuestra haber alcanzado ciertas métricas que hayan permitido desarrollar un modelo sostenible, por lo que no es recomendable acercarse con una compañía en pañales que no tenga una mínima definición de sus procesos y objetivos.

Hay que tener en cuenta que, si bien estas son algunas de las opciones más populares a la hora de financiar un *startup*, éstas no son mutuamente excluyentes, y pueden combinarse a lo largo del ciclo de vida de una compañía. Al mismo tiempo, siempre se podrá poner la propia creatividad al servicio de buscar nuevos modos de generar dinero que ayuden a la empresa a crecer. Después de todo, si el equipo de AirBnb comenzó vendiendo cajas de cereal con leyendas políticas, todo es válido a la hora de financiarse para dar los primeros pasos.

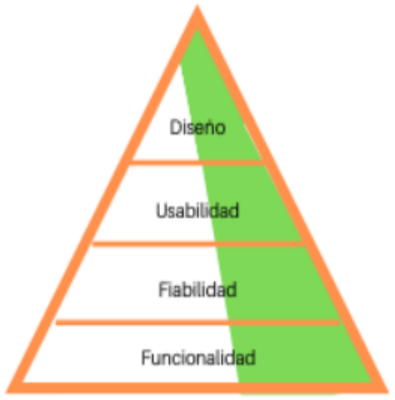
¿CÓMO LLEGAR AL ENCAJE PRODUCTO-MERCADO?

Creo que con lo que hemos comentado, todos tenemos claro que se trata del objetivo número 1 de cualquier startup… y de hecho el haber llegado o no debería condicionar **completamente la estrategia**. Por ello, mientras estamos buscándolo (realmente explorando), deberíamos **mantener el consumo al mínimo** (el famoso *burn rate*) de forma que los recursos duren lo máximo posible mientras vamos **pivotando** **hasta encontrar el modelo de negocio correcto** (*y como ya hemos dicho, la tracción será el indicador que valide que efectivamente lo hemos encontrado*).

Entonces… ¿qué debemos hacer para llegar al famoso encaje producto mercado?. Yo creo que hay varias fases, pero sin duda la clave es ser capaz de encontrar **un mercado donde existan al menos las siguientes "piezas"**:

- **Clientes Frustrados**: Una de las claves para encontrar un cliente dispuesto a pagar es que podamos resolver una frustración, un dolor. En definitiva, identificar un *trabajo que hacer* relevante para el cliente.
- **Tamaño del mercado**: Aunque no es lo más importante (ya que hay mercados de nicho, pequeños pero muy rentables), el mercado debe tener un tamaño mínimo razonable… como se suele decir, *cuanto más grande, mejor* .
- **Momento del mercado**: Debemos buscar mercados con perspectivas de crecimiento y expansión que soporten la entrada de nuevos *players*.
- **Margen**: Aunque es obvio, deberíamos buscar un modelo de negocio rentable, y eso en parte viene definido por el mercado al que nos dirijamos (*mercados muy saturados son menos rentables que los nichos resegmentados, por ejemplo*)
- **Facilidad para llegar al cliente**: Si somos capaces de llegar al cliente de forma fácil y sobre todo, barata, las perspectivas de alcanzar el encaje mercado/producto sin duda serán

Cómo NO hacer un MVP



Cómo Sí hacer un MVP

En general, un MVP te ayuda a:

- Lanzar tu producto al mercado en el menor tiempo posible.
- Reducir los costos de implementación.
- Probar la demanda de tu producto (antes de lanzar tu producto completamente desarrollado).
- Evitar fracasos y grandes pérdidas de capital.
- Obtener valiosos insights de lo que funciona y lo que no.
- Trabajar directamente con tus clientes y analizar sus comportamientos y preferencias.
- Reunir y optimizar tu base de datos de clientes.

VALIDACIÓN DEL MVP

1. Número de visitas

El número de visitas que obtuvo tu landing page quizá no te indique mucho, pero saber de dónde vienen estas visitas te indica en dónde se encuentra tu mercado.

Otro indicador puede ser cuántas personas te visitaron y dejaron sus datos, es decir, si interactuaron con tu página. Puedes recibir miles de visitas, pero si tu cliente se va inmediatamente de tu página (lo que puedes identificar en la tasa de rebote), indica un rendimiento bajo.

2. Más interacciones en relación con los «me gusta»

Un «me gusta» es poco significativo. No obstante, puedes medir cuántos de esos usuarios que dieron «me gusta» dejaron sus datos de contacto o pidieron informes acerca de tu producto.

3. Respuesta a tus llamadas a la acción

Determina cuántos de los que recibieron tu correo electrónico y lo abrieron se suscribieron; llegaron a tu página y se quedaron o respondieron al llamado que estableciste en el correo.

4. Valor de las visitas a tu landing page

5. Ingreso por cliente

Otro indicador que puedes medir es el ingreso por cliente. Esto lo obtienes relacionando el número de clientes que tuviste y el total de tus ingresos.

Este análisis puedes llevarlo un poco más allá segmentando la métrica de ingresos por cliente. Por ejemplo, al relacionar los ingresos provenientes del CAC con los que llegaron por la campaña de Google Ads. Al medir esto, obtienes un dato revelador: te darás cuenta de que si tu CAC es mayor a los ingresos por cliente estás perdiendo dinero; si es menor, ¡estás ganando!

Business Model Map V6. Método EDV©

Encaje Ecosistema

Alianzas clave
Innovación abierta
Stakeholders Map

Encaje Estratégico

Mapa del Entorno
Mapa de tendencias
DAFO
Curvas de Valor

Encaje Cliente-Problema

Segmentación
Deseabilidad, accesibilidad y tamaño de mercado
Customer Insights Matrix

Encaje Producto-Mercado

Plan de MK y Ventas (canales y posicionamiento)
Embudos de MK/ventas (métricas)
Modelo Operativo
Análisis económico-financiero

Encaje Problema-Solución

Ficha Persona
Customer Value Proposition
Producto Minimo Viable
Matriz de priorización

MAPA DE ARISTAS

CAMBIAR EL CONCEPTO DE LA MODA

MAPA DE ACTORES