En el capítulo anterior de I&E…

El ciclo de vida de un emprendimiento, modelos y fuentes de financiamiento.

Un rápido repaso de la clase anterior

- La fuente y cantidad de financiamiento depende de la etapa en que se encuentre el emprendimiento
  - Bootstrapping, 4Fs, Capital semilla
  - Ángeles inversionistas
  - Capital de riesgo
- La etapas de un emprendimiento clásico son:
  - Ideación o pre-incubación
  - Incubación
  - Aceleramiento
  - Crecimiento
- Hay instituciones que nos pueden financiar y acompañar en cada etapa.

INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Clase 14 – Generación de modelos de negocio: El modelo de Plan de Negocio CANVAS

Javier A. Rodríguez-Camacho, Ph.D.

Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, 01-2018

OS

OS

Revenue Model

- Cuando una empresa se crea y sale al mercado necesita generar utilidades para mantenerse.

- Esa forma de generar ingresos se conoce como Revenue Model (Modelo de ingresos/ventas)
  - Ventas directas
  - Suscripción
  - Comisión por transacción o intermediación
  - Franquicias
  - Licenciamiento y explotación de propiedad intelectual
  - Publicidad, etc.

Classwork 10

- Recibirán un formato con 8 casillas, cada una corresponde a un Revenue Model distinto.

revenue models

Using selling lemonade as the basic concept, show how the offering would look substantially different using the seven other revenue models. Can you come up with a really new revenue model for a lemonade stand? Are there any revenue models missing?

Unit Sales

Sell a product or service to customers.

A lemonade stand sells individual units of lemonade sized by cup to consumers on a per unit basis

Advertising Fees

Sell opportunities to distribute messages.

Franchise Fees

Sell and support a replicable business for others to invest in, grow, and mange locally.

Utility Fees

Sell goods and services on a per-use or as-consumed basis.

Subscription Fees

Charge a fixed price for access to your services for a period of time or series of uses.

Transaction Fees

Charge a fee for referring, enabling, or executing a transaction between parties.

Professional Fees

Provide professional services on a time-and-materials contract.

License Fees

Sell the rights to use intellectual property.

© Jump Associates (Used with Permission)

Classwork 10

- Recibirán un formato con 8 casillas, cada una corresponde a un Revenue Model distinto.
- En sus grupos tendrán 10 minutos para llenar cada una de esas casillas, concibiendo un nuevo Revenue Model.
- Deben basarse en la Propuesta de Valor del Paso 4
  - Sartén con batería.
- Después le contarán a toda la clase lo que han desarrollado.

Su Revenue Model está íntimamente relacionado a su Business Model

Pero no son lo mismo

¿Qué es un Modelo de Negocio?

- “Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- El conjunto de hipótesis sobre lo que un negocio hace y no hace, por lo que un mercado le paga, qué y cómo vende. Es un plan que incluye a los clientes y competidores, sus valores y comportamientos, la tecnología y su dinámica, los recursos y las posibles fortalezas y debilidades de una empresa. (Drucker, 1994)

- Explica cómo funciona el negocio y de dónde sale el dinero.

¿Qué es un Modelo de Negocio?

- “Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.” (Osterwalder & Pigneur, 2010)

- El conjunto de hipótesis sobre lo que un negocio hace y no hace, por lo que un mercado le paga, qué y cómo vende. Es un plan que incluye a los clientes y competidores, sus valores y comportamientos, la tecnología y su dinámica, los recursos y las posibles fortalezas y debilidades de una empresa. (Drucker, 1994)
  - Propuesta de valor
  - Clientes
  - Análisis competitivo
  - Recursos…

¿Qué es un Modelo de Negocio?

- “Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor.” (Osterwalder & Pigneur 2010)

- El conjunto de hipótesis sobre lo que un negocio hace y no hace, por lo que un mercado le paga, qué y cómo vende. Es un plan que incluye a los clientes y competidores, sus valores y comportamientos, la tecnología y su dinámica, los recursos y las posibles fortalezas y debilidades de una empresa. (Drucker, 1994)

- Cómo funciona el negocio y de dónde sale el dinero:
  - Revenue model
  - Cost structure
  - MVP

Un modelo de negocio tiene algunos elementos comunes

- Propuesta de valor
- Clientes
- Recursos
- Fuentes de ingreso
- Canales de distribución
- Canales de venta
- Canales de promoción
- Análisis competitivo
- Plan financiero, etc.

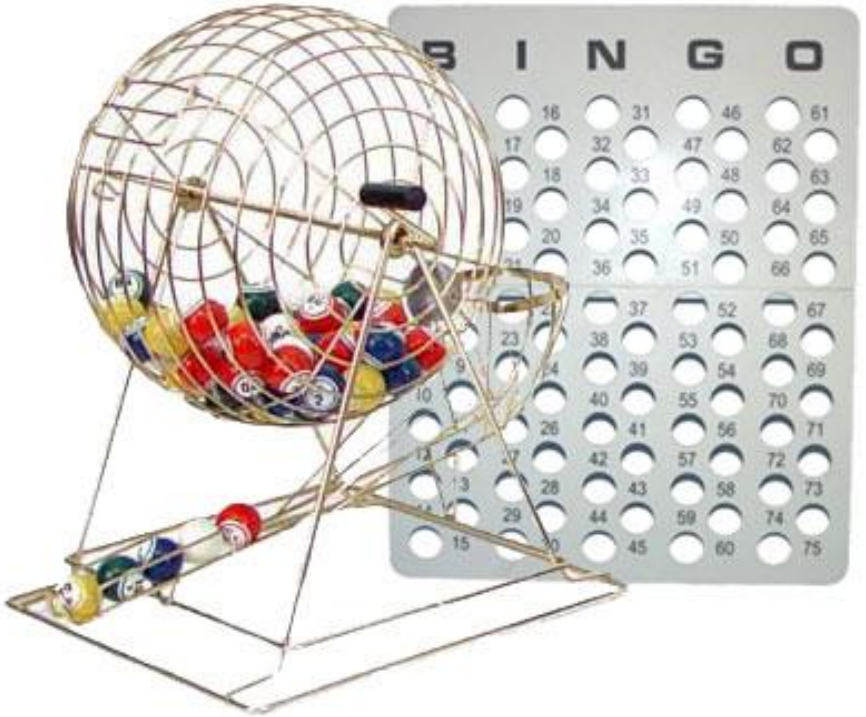
Lo que se vende

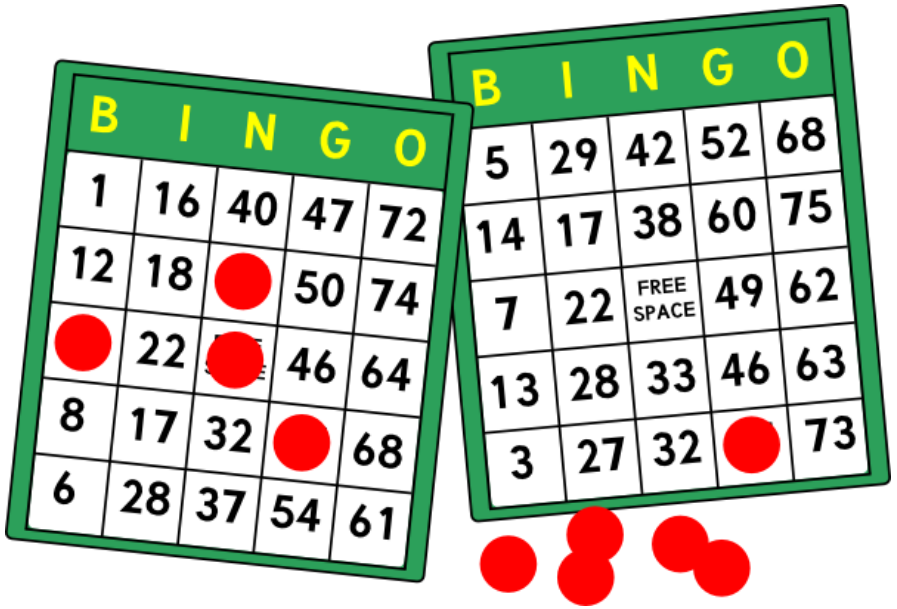
A quién se lo vende

Cómo se produce

Cómo se vende

¡Bingo!


B I N G O

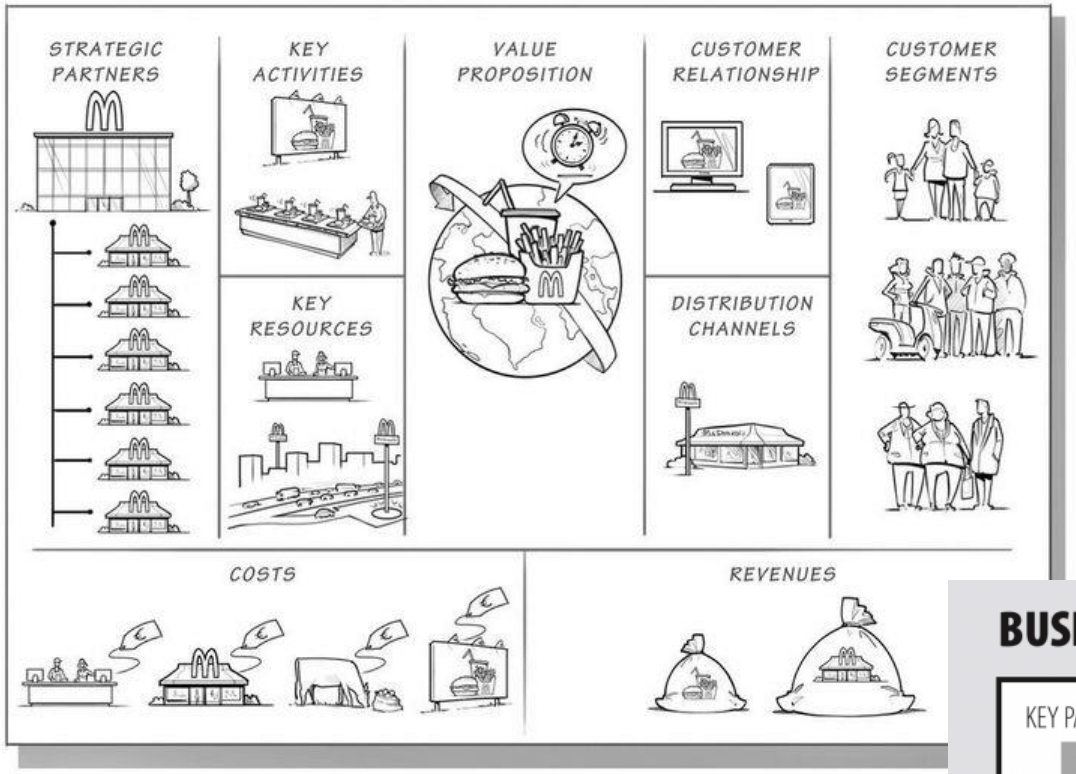

B I N G O
1 16 40 47 72
12 18 50 74
22 46 64
8 17 32 68
6 28 37 54 61
B I N G O
5 29 42 52 68
14 17 38 60 75
7 22 FREE SPACE 49 62
13 28 33 46 63
3 27 32 73

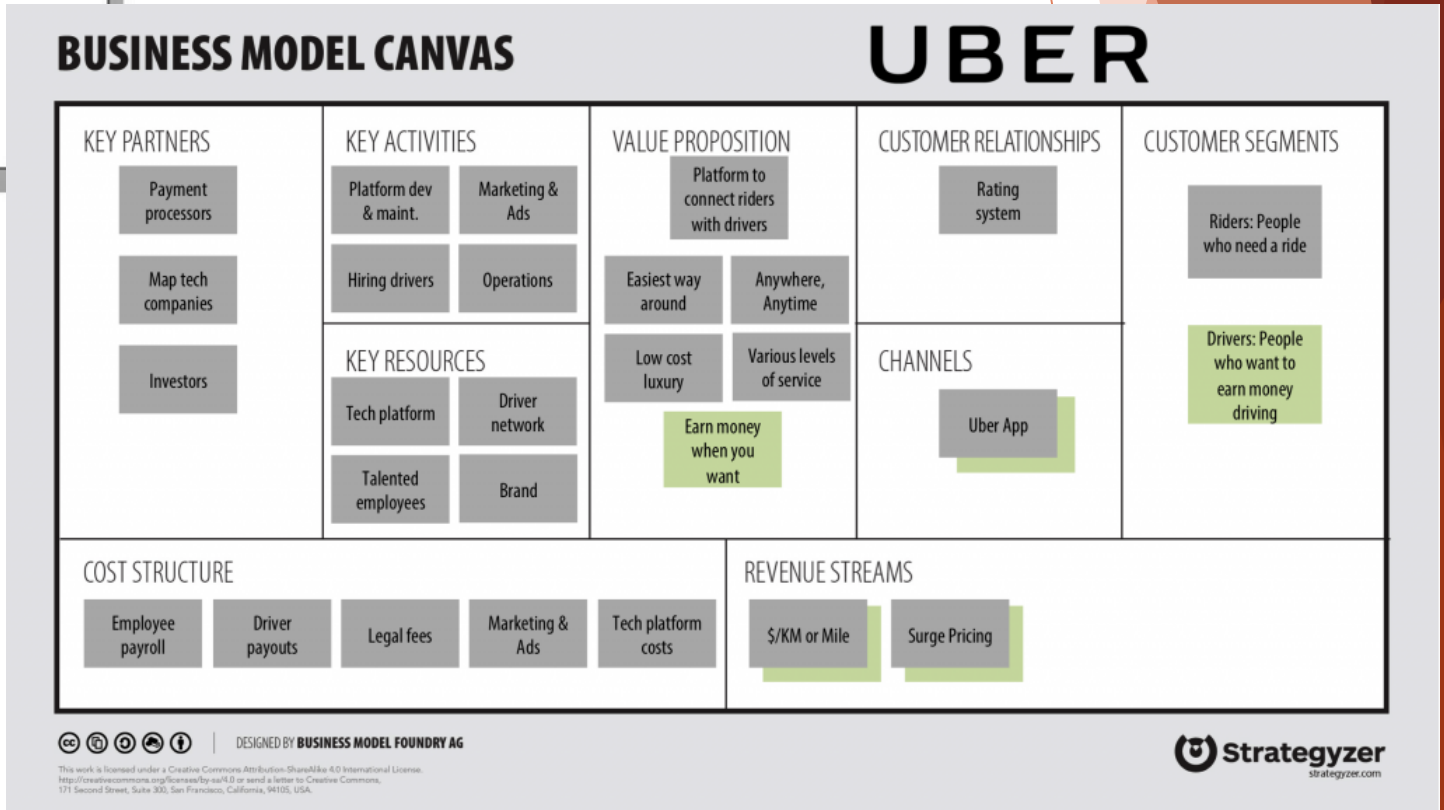
¿Por qué hicimos esto?

- Para mostrarles que el modelo de Plan de Negocios CANVAS es solo una manera de estructurar su Plan de Negocios
- Es más, ya tienen todas las *piezas*
  - Incluso si las hemos llamado distinto
  - Y esto también se aplica a otros modelos de Plan de Negocio.
- Entender y comentar los modelos de negocio de distintas empresas
- Divertirnos y ganar algunos puntitos por trabajo en clase

¿Por qué el modelo CANVAS es tan popular?

- Es intuitivo, visual y fácil de entender
- No requiere conocimiento previo de administración, emprendimiento o negocios
- Literalmente se puede aplicar a cualquier tipo de emprendimiento
  - Nuevo
  - O ya establecido
  - No es una exageración, literalmente cualquiera.


STRATEGIC PARTNERS
KEY ACTIVITIES
VALUE PROPOSITION
CUSTOMER RELATIONSHIP
CUSTOMER SEGMENTS
KEY RESOURCES
DISTRIBUTION CHANNELS
COSTS
REVENUES


BUSINESS MODEL CANVAS
UBER
KEY PARTNERS
Payment processors
Map tech companies
Investors
KEY ACTIVITIES
Platform dev & maint.
Marketing & Ads
Hiring drivers
Operations
KEY RESOURCES
Tech platform
Driver network
Talented employees
Brand
VALUE PROPOSITION
Platform to connect riders with drivers
Easiest way around
Anywhere, Anytime
Low cost luxury
Various levels of service
Earn money when you want
CUSTOMER RELATIONSHIPS
Rating system
CHANNELS
Uber App
CUSTOMER SEGMENTS
Riders: People who need a ride
Drivers: People who want to earn money driving
COST STRUCTURE
Employee payroll
Driver payouts
Legal fees
Marketing & Ads
Tech platform costs
REVENUE STREAMS
$/KM or Mile
Surge Pricing
DESIGNED BY BUSINESS MODEL FOUNDRY AG
Strategyzer
strategyzer.com

¿Entonces, por qué recién se los muestro ahora?

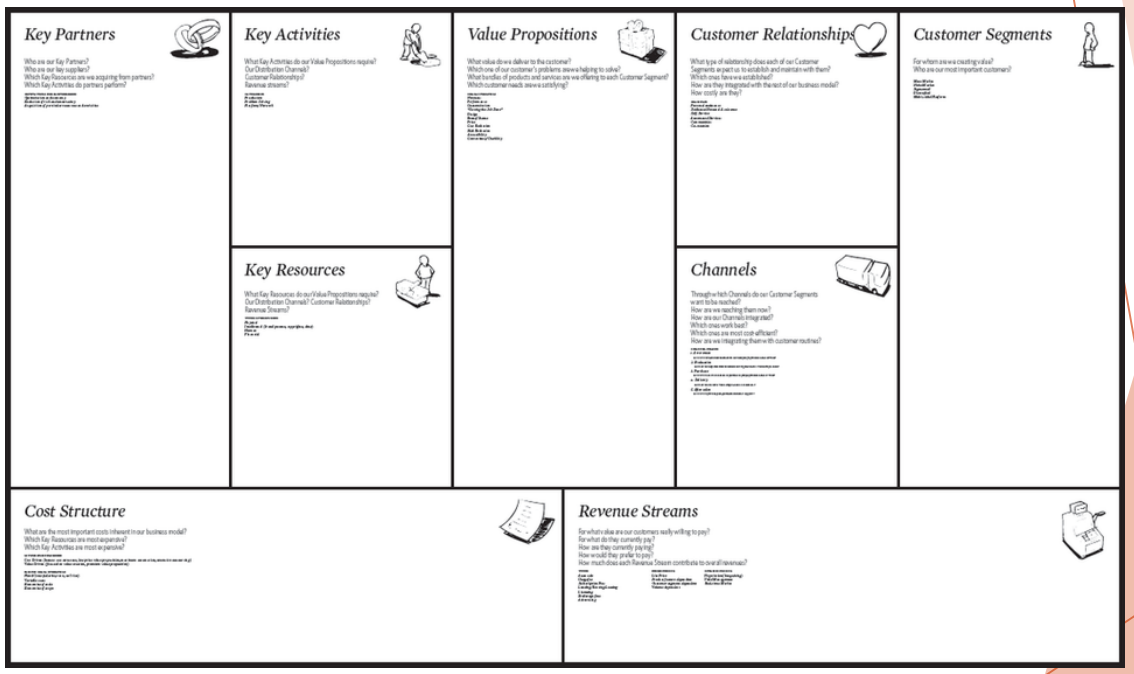
- Es uno de muchos que tienen a su disposición
  - Es una herramienta, no un fin.
- Si les gusta, lo pueden adoptar a muy bajo costo.
- Fomenta una tendencia a confundir la herramienta con el resultado
  - Está bien tickear cajitas, pero es solo un medio para asegurarnos que…
  - … generamos valor para los clientes, y por tanto…
  - que hemos encontrado una oportunidad de negocio *innovadora*!

¿Entonces, por qué recién se los muestro ahora?

- Estático
- ¿Dónde está la competencia?
- ¿Plan de marketing?
- Granularidad y niveles de utilización

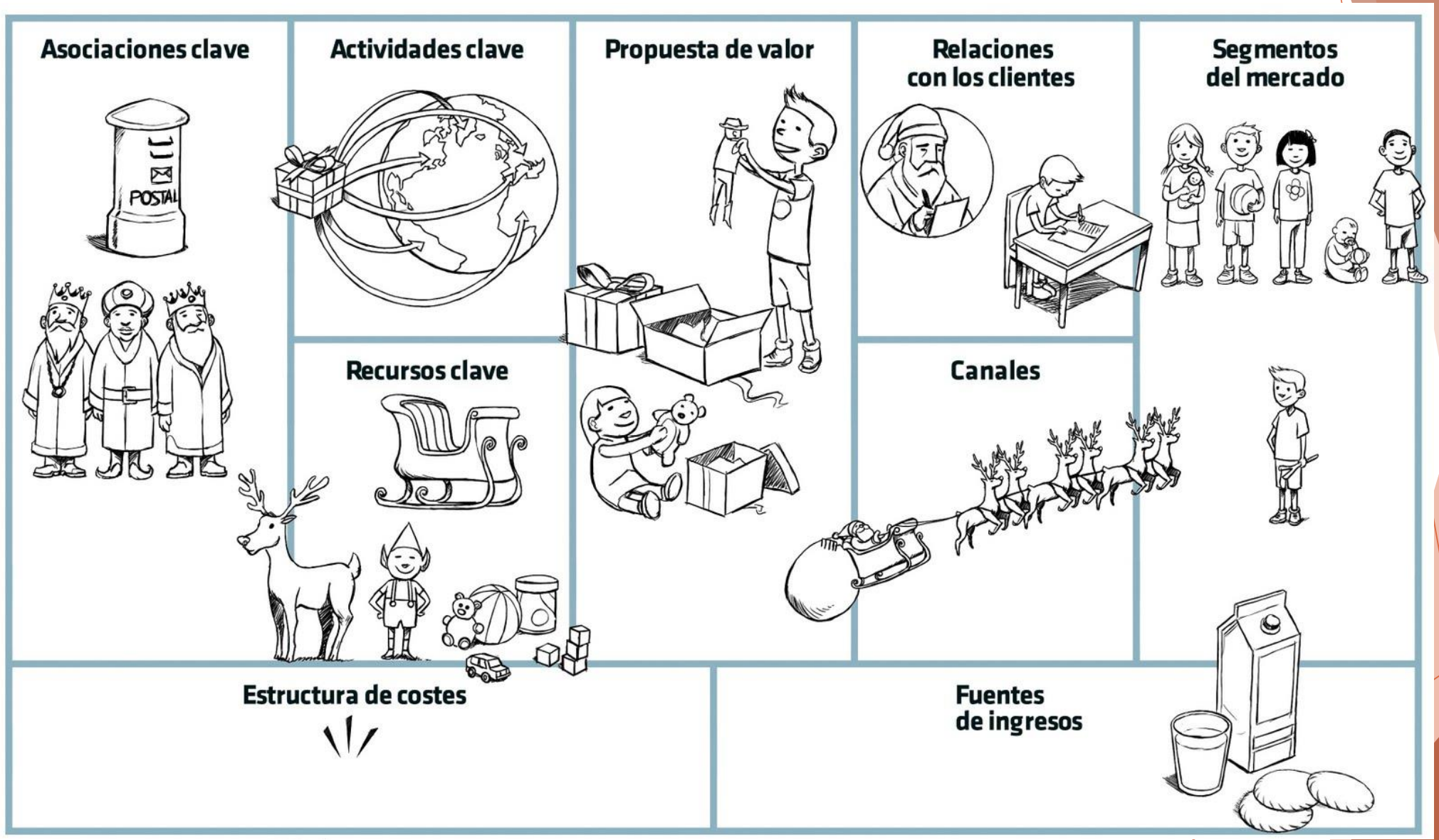
Veamos rápidamente los elementos del Modelo de Plan de Negocio CANVAS (Osterwalder 2008)

- Propuesta de Valor
- Segmentos de mercado
- Canales
- Relaciones con los clientes
- Actividades Clave
- Recursos Clave
- Asociaciones Clave
- Estructura de costos
- Fuentes de ingreso



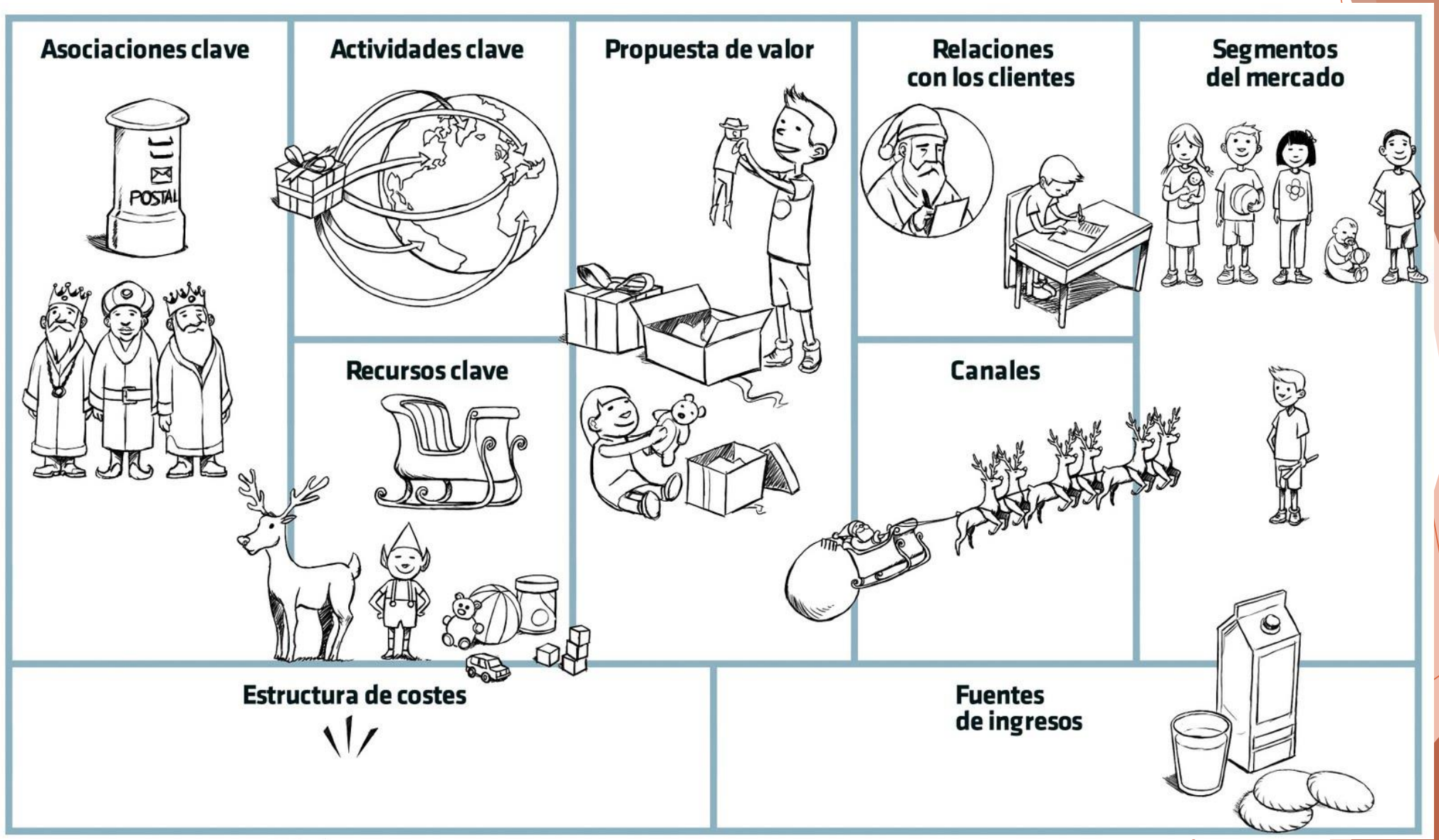
Propuesta de Valor

- Han identificado algunos problemas o necesidades
  - Los aspectos específicos que resuelven/atienden.
- ¿Por qué nos compran a nosotros?
- ¿Qué nos hace la mejor alternativa para esos clientes?
- Una lista corta, con cada elemento vinculado a un segmento.


Asociaciones clave
POSTAL
Actividades clave
Propuesta de valor
Relaciones con los clientes
Segmentos del mercado
Recursos clave
Canales
Estructura de costes
Fuentes de ingresos

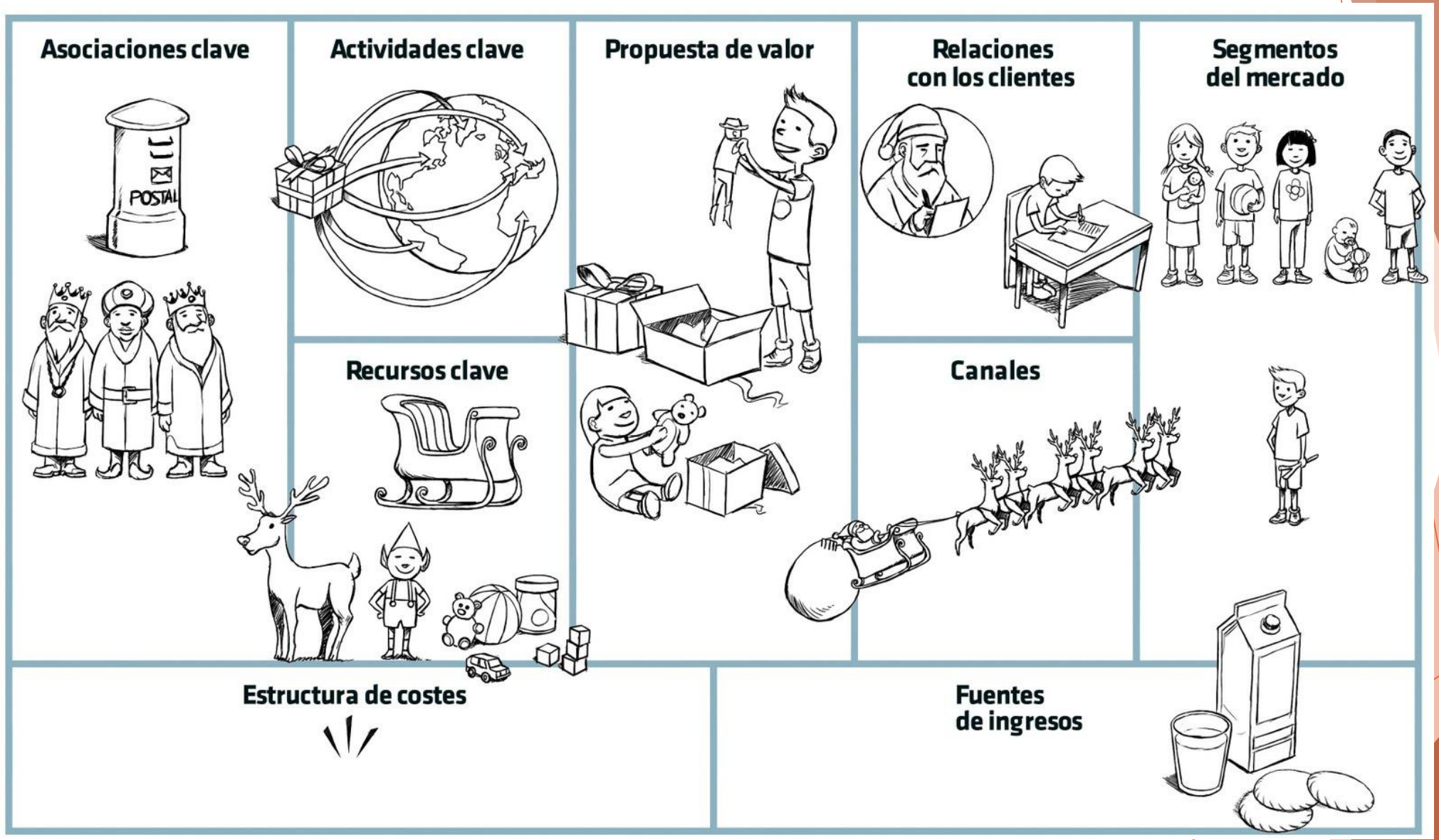
Segmentos de mercado

- ¿El problema de quiénes estamos resolviendo?
- Una lista de segmentos (los llamamos perfiles de clientes, personas)
- Cada segmento tiene una dimensión y composición
  - Tamaño…
  - Características demográficas y psicográficas…
  - TAM/SAM/Target…


Asociaciones clave
POSTAL
Actividades clave
Propuesta de valor
Relaciones con los clientes
Segmentos del mercado
Recursos clave
Canales
Estructura de costes
Fuentes de ingresos

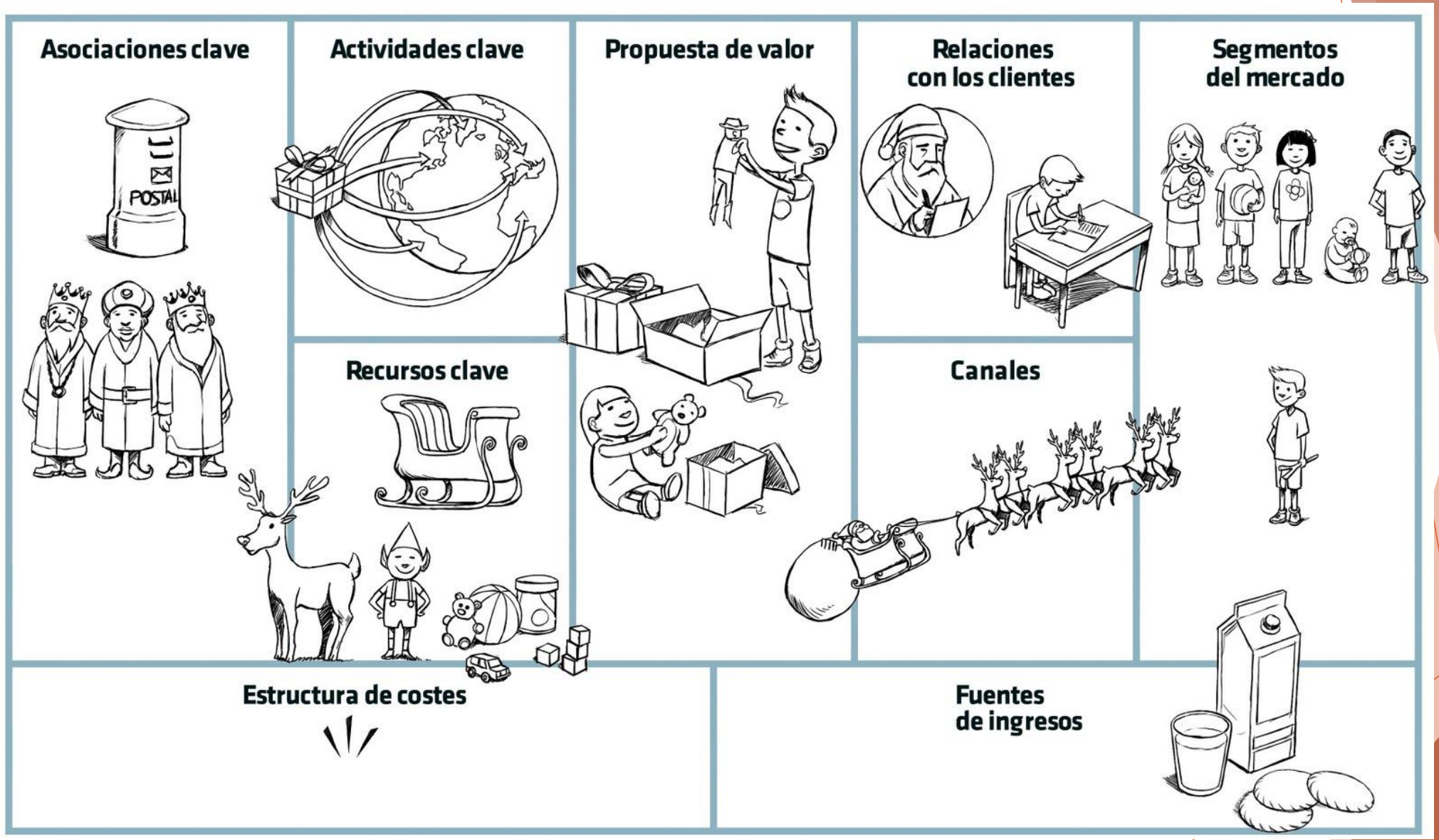
Canales

- Cómo llegamos a cada segmento de mercado, en términos de
  - Ventas y Servicio
- Los habíamos incluido en el Plan de Marketing


Asociaciones clave
POSTAL
Actividades clave
Propuesta de valor
Relaciones con los clientes
Segmentos del mercado
Recursos clave
Canales
Estructura de costes
Fuentes de ingresos

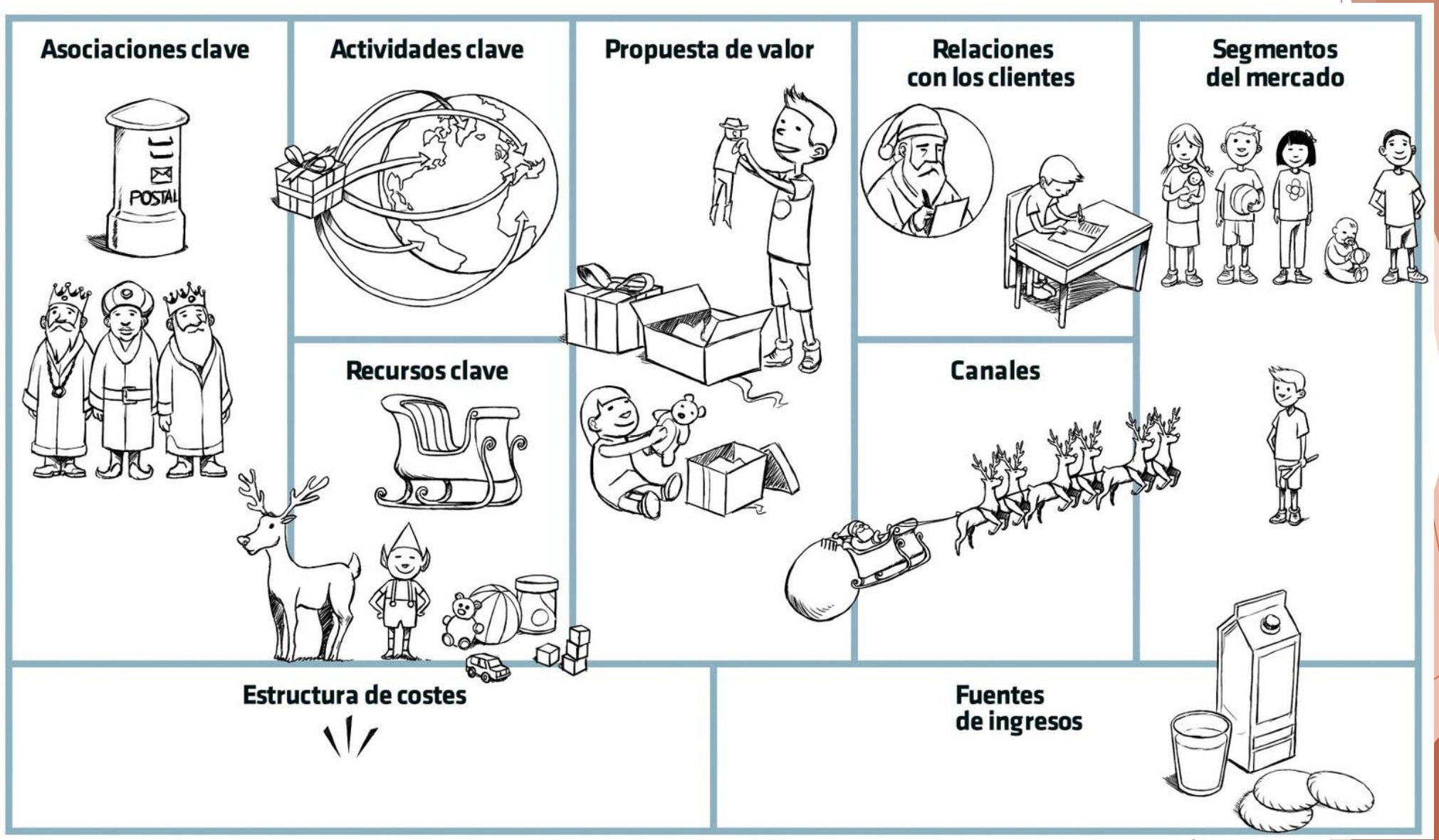
Relaciones con los clientes

- Las acciones específicas ejecutadas para asegurar que cada segmento de cliente obtiene el valor prometido
- Nosotros lo detallamos en la táctica del Plan de Marketing
  - Hot, Warm, Cold Prospects…
  - Leads…


Asociaciones clave
POSTAL
Actividades clave
Propuesta de valor
Relaciones con los clientes
Segmentos del mercado
Recursos clave
Canales
Estructura de costes
Fuentes de ingresos

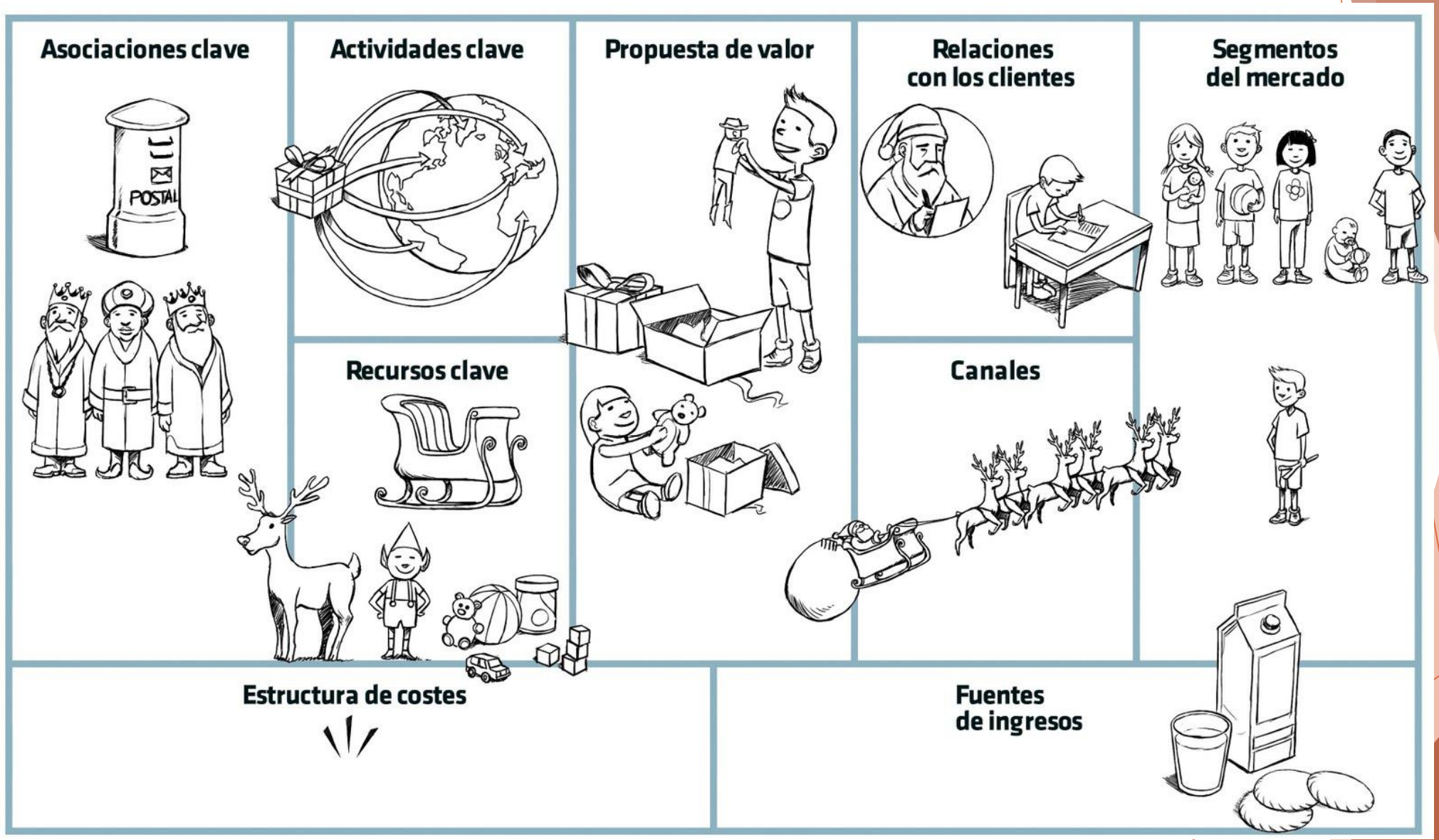
Fuentes de Ingresos

- Lo que cada segmento de mercado nos da a cambio de la PV
- Lo incluimos en la parte de ingresos del presupuesto
  - ¿Es fácil estimar esto antes de ejecutar una investigación de mercado?


Asociaciones clave
POSTAL
Actividades clave
Propuesta de valor
Relaciones con los clientes
Segmentos del mercado
Recursos clave
Canales
Estructura de costes
Fuentes de ingresos

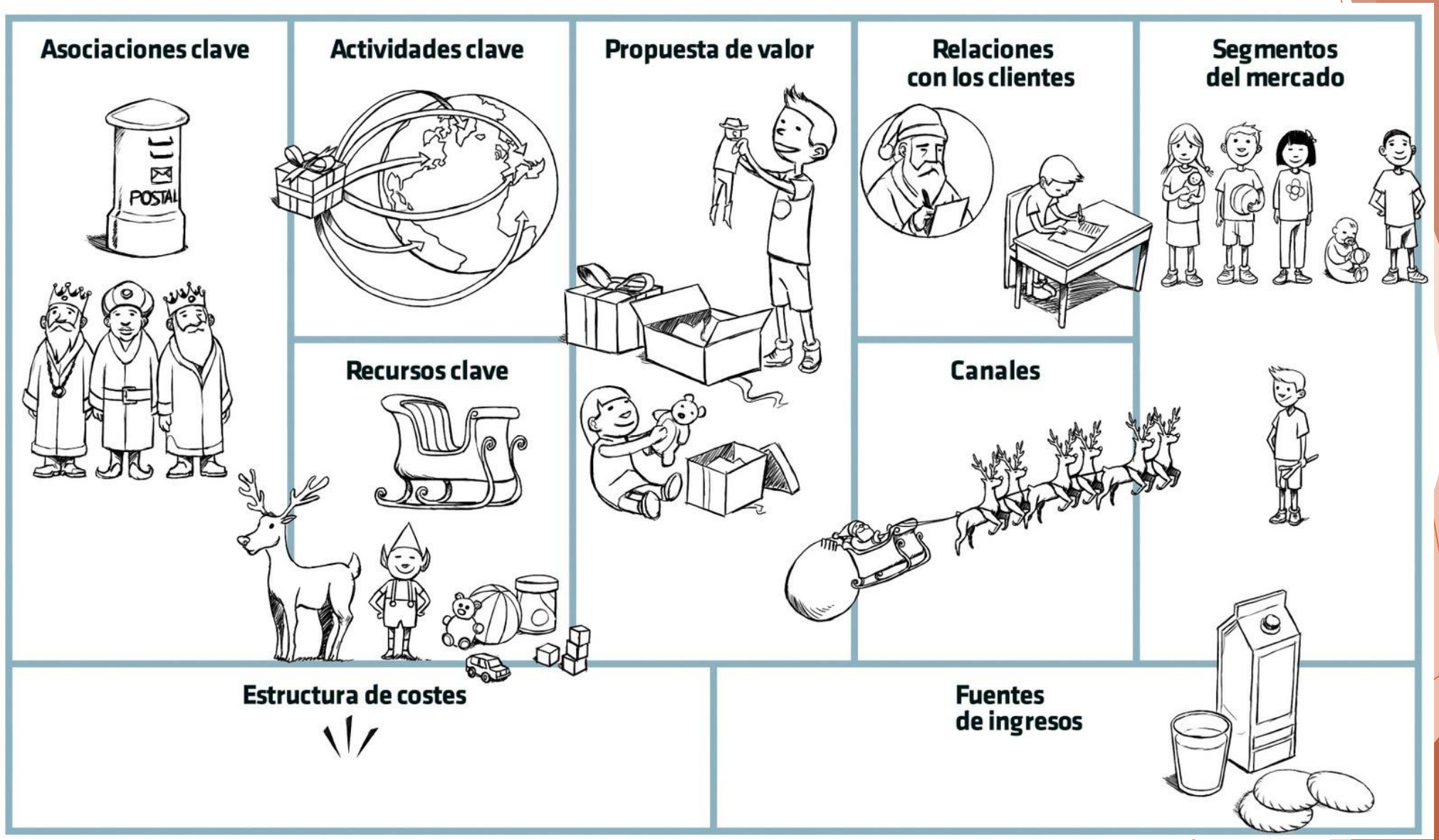
Actividades Clave

- Cómo se construye el producto (tecnología, procesos, trabajadores, etc.)
- Parte de la infraestructura del negocio
- Lo incluimos en la sección de costos del presupuesto


Asociaciones clave
POSTAL
Actividades clave
Propuesta de valor
Relaciones con los clientes
Segmentos del mercado
Recursos clave
Canales
Estructura de costes
Fuentes de ingresos

Recursos Clave

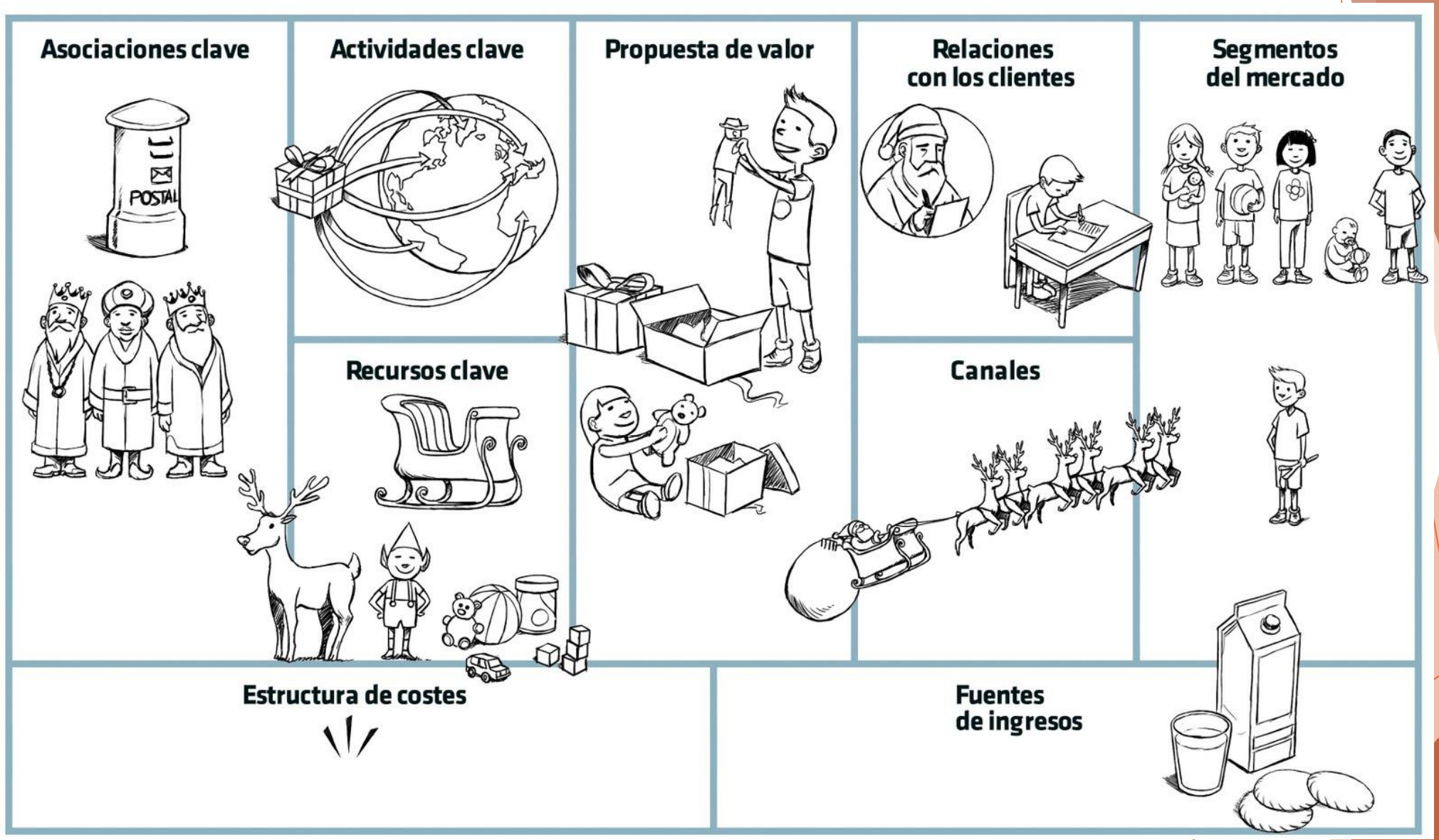
- Los ingredientes necesarios para construir el producto
- Una lista de bienes vinculados a cada actividad clave
- Nosotros los incluimos en la sección de costos del presupuesto.


Asociaciones clave
POSTAL
Actividades clave
Propuesta de valor
Relaciones con los clientes
Segmentos del mercado
Recursos clave
Canales
Estructura de costes
Fuentes de ingresos

Asociaciones Clave

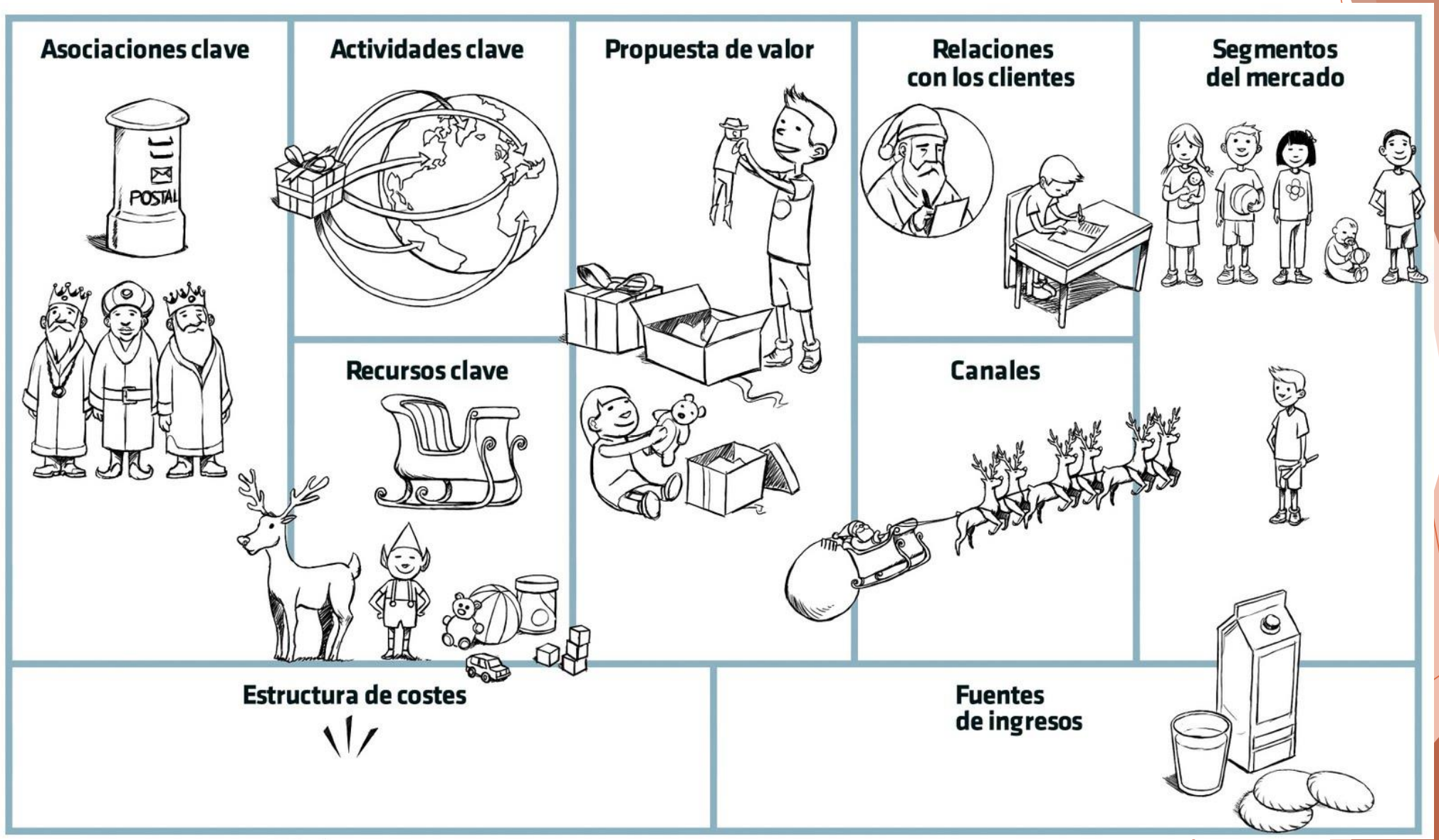
- Los actores internos y externos que nos ayudarán a crear el producto y entregarlo

- Nosotros lo incluimos en
  - La sección de investigación de mercado (proveedores, aliados, etc.)
  - El plan de marketing (fuerza de ventas, servicios, etc.)


Asociaciones clave
POSTAL
Actividades clave
Propuesta de valor
Relaciones con los clientes
Segmentos del mercado
Recursos clave
Canales
Estructura de costes
Fuentes de ingresos

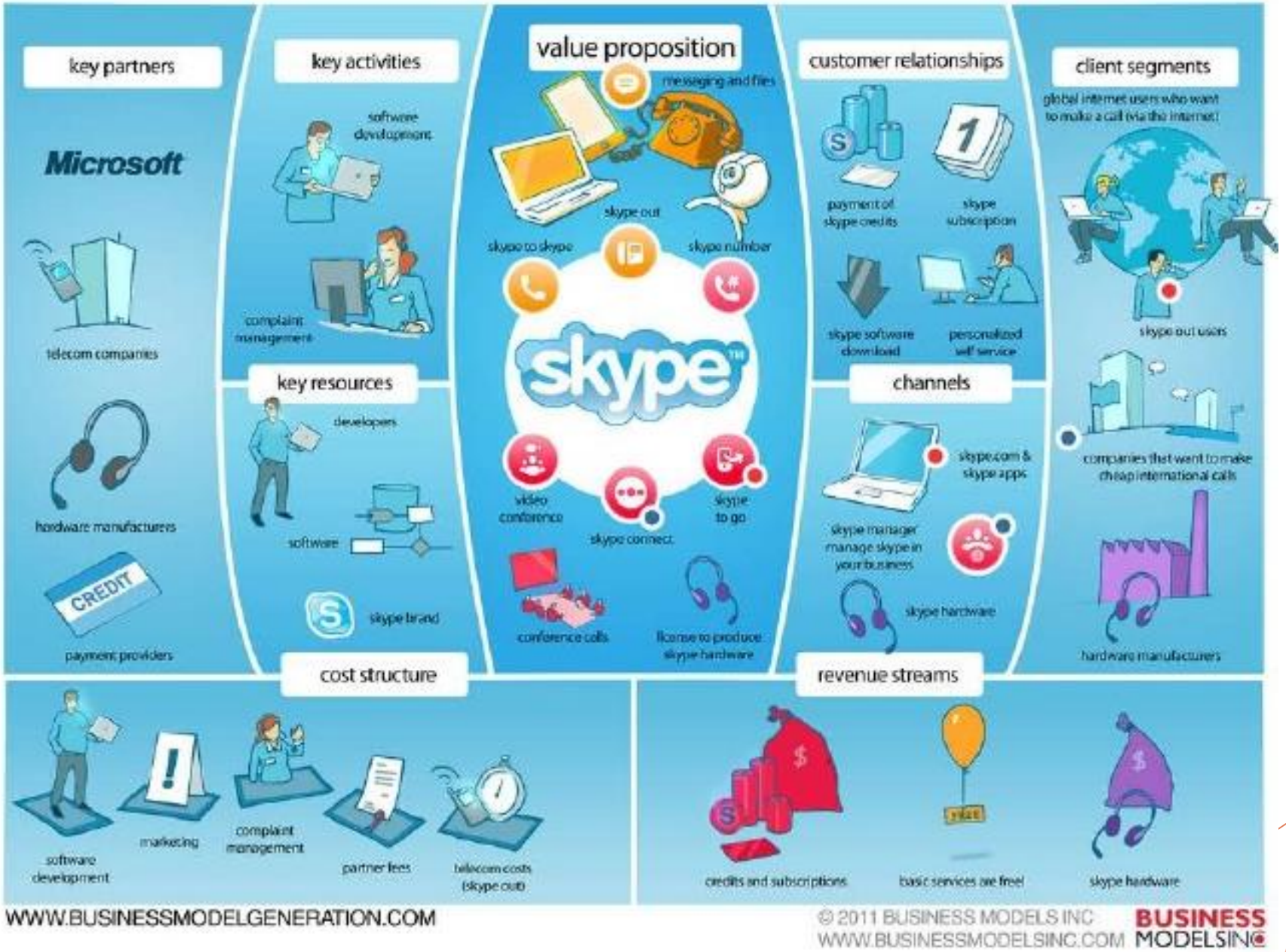
Estructura de costos

- Traducción de la infraestructura del negocio en términos monetarios
- Precisamente como definimos el presupuesto
- ¿Escala de producción?
  - La investigación de mercado es un insumo necesario.
  - Estimación de la demanda
  - ¿Comenzamos a toda velocidad o qué?
    - Lanzamiento o prueba piloto, etc.


Asociaciones clave
POSTAL
Actividades clave
Propuesta de valor
Relaciones con los clientes
Segmentos del mercado
Recursos clave
Canales
Estructura de costes
Fuentes de ingresos

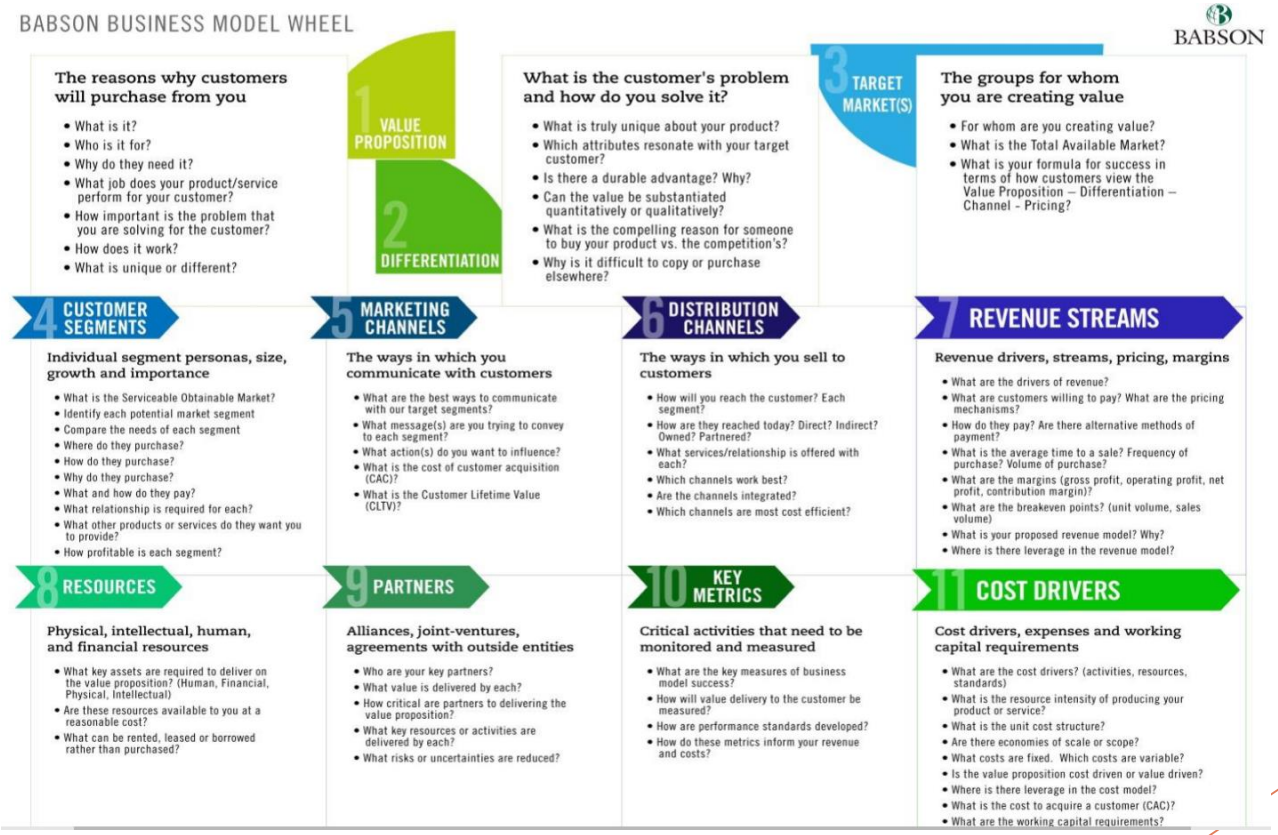
¡Eso es todo amigos!

Ya tienen un modelo de plan de negocio CANVAS totalmente articulado.


key partners
Microsoft
telecom companies
hardware manufacturers
CREDIT
payment providers
key activities
software development
complaint management
key resources
developers
software
skype brand
value proposition
messaging and files
skype out
skype to skype
skype number
skype
video conference
skype connect
skype to go
conference calls
license to produce skype hardware
customer relationships
payment of skype credits
skype subscription
skype software download
personalized self service
channels
skype.com & skype apps
skype manager manage skype in your business
skype hardware
client segments
global internet users who want to make a call via the internet
skype out users
companies that want to make cheap international calls
hardware manufacturers
cost structure
software development
marketing
complaint management
partner fees
telecom costs (skype out)
revenue streams
credits and subscriptions
basic services are free!
skype hardware
WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM
© 2011 BUSINESS MODELS INC
WWW.BUSINESSMODELSINC.COM
BUSINESS MODELSINC

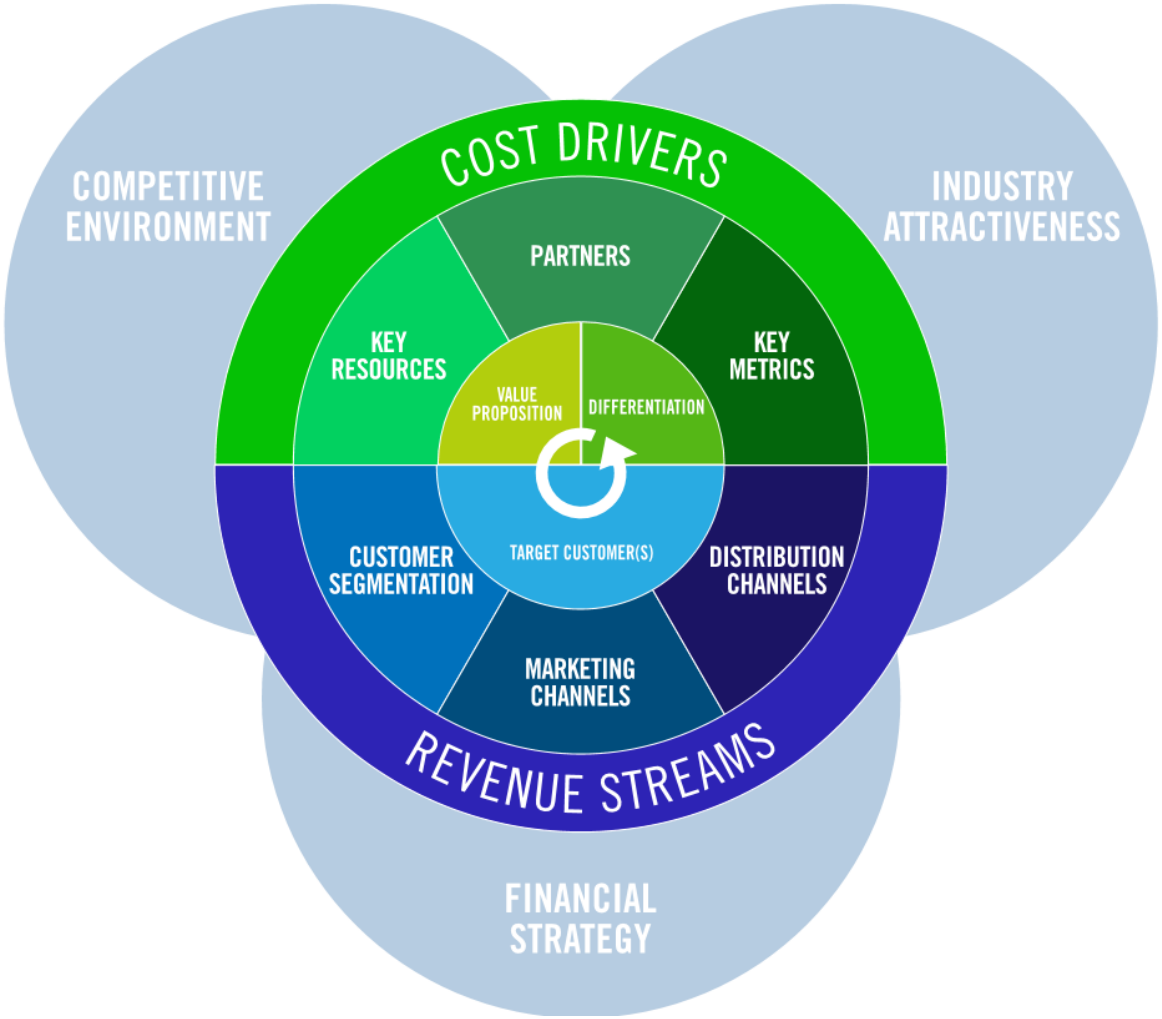
Classwork 11

- Cada grupo presenta la tarea del formato con 11 casillas y preguntas



Ahora ya conocen un modelo de plan de negocio más

Babson Business Model Wheel



Classwork 12

- Acomoden el plan de negocio de sus proyectos siguiendo el modelo CANVAS.
- Esto puede resultarles útil: CANVAS Google Docs.
- Aunque también tienen otras herramientas a disposición.
- Deben entregarlo en 10 minutos o menos.

Una última cosa

- Modelo de Negocio ≠ Revenue Model
  - El modelo de negocio incluye al revenue model y algunas cosas más.
- Plan de Negocio ≠ Modelo de Negocio
  - El plan de negocio es una representación el modelo de negocio en un momento en el tiempo, usualmente antes de comenzar.
- Modelo de Plan de Negocio ≠ Plan de Negocio
  - El modelo de plan de negocio es una forma que se puede seguir para organizar o formular un plan de negocio, una herramienta.
- Modelo de Plan de Negocio ≠ Modelo de Negocio
  - El modelo de plan de negocio es una herramienta sin contenido, el modelo de negocio describe todo el sentido de nuestro proyecto/idea/emprendimiento.

Tarea

- Definir su Revenue Model
  - El Flipped Classroom 11 puede serles útil.
- Completar su plan de negocios siguiendo el modelo que deseen
  - Anexarlo al brief.

¡Gracias por su atención!

No olviden la tarea y nos vemos la próxima clase.