En el capítulo anterior de I&E…

El modelo de Plan de Negocios CANVAS.

Un rápido repaso de la clase anterior

- Simplemente una forma (de muchas) para organizar su plan de negocio
- Tiene nueve partes que ya conocemos
  - Propuesta de valor, Segmentos, Canales, Relaciones con los clientes
  - Recursos clave, Actividades Clave, Aliados
  - Estructura de costos, Fuentes de ingresos.
- Algunas fortalezas
  - Visual, intuitivo, no requiere conocimientos previos, muy común y fácil de comunicar.
- Algunas debilidades
  - Estático. no aparece la competencia, el plan de marketing no es detallado, la estimación de la demanda no es evidente

INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Clase 15 – La validación como un proceso de aprendizaje

Javier A. Rodríguez-Camacho, Ph.D.

Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, 01-2018

¿De qué se trata eso de “validación”?

- No es más que un reality check (contraste con la realidad) para asegurarnos que:
  - No estamos locos
  - Al borde de la bancarrota
  - Camino de la cárcel
  - Todas las anteriores.

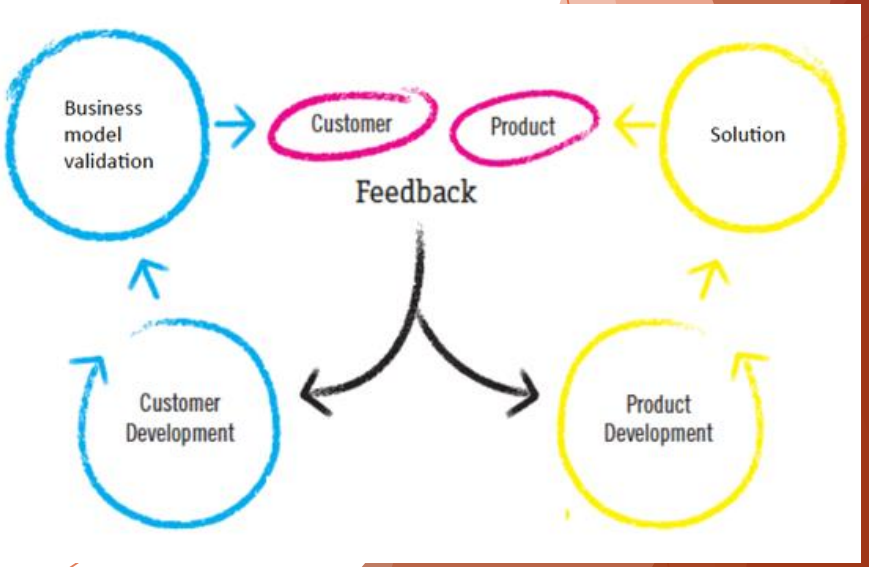
¿De qué se trata eso de “validación”?

- Sabiduría popular…
  - *Ningún Plan de Negocio sobrevive el primer contacto con el cliente*
  - *El papel lo aguanta todo*

- Una dosis de realidad es evidentemente necesaria
  - Datos de fuentes fiables
  - Opinión de expertos
  - Participación de los clientes
  - Regaños de los evaluadores, etc.

¿Qué es la validación de un Plan de Negocio?

- Es un proceso
- Se lleva a cabo en varios momentos del desarrollo del proyecto
- No recomiendo esperar hasta que el tablero esté completo
  - Se desperdicia tiempo
  - Pierde poder analítico
  - La inercia se incrementa
  - Se confunde el proceso con otra “tarea” a completar.



¿Por qué necesitamos validar nuestro Plan de Negocio?

- Para no basarnos en intuiciones y supuestos
  - ¿Existe realmente el problema? ¿Es relevante?
  - ¿Lo resolvemos en algún grado? ¿Existen alternativas?
  - ¿Hay clientes potenciales?

- Para tomarle la temperatura al mercado
  - ¿Es la demanda lo suficientemente grande? ¿Sostenible?
  - ¿Cuánto están dispuestos a pagar? ¿Hay incentivos de uso?
  - ¿Se puede disuadir a los imitadores? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

¿Por qué necesitamos va Plan de Negocio?

- Aprender: Convertirse en expertos del tema
  - ¿Es realizable? ¿Cuándo? ¿A qué costo? ¿Cómo?
  - *¿Innovador?*
- Ponerse manos a la obra de a poco
  - Elementos de producción
  - Relaciones con los clientes
- Evitar conductas que llevan a perdidas
  - Dinero, tiempo, su vida…
- Es esencial responder a todas estas preguntas con datos fiables y de fuentes primarias.

Suena fantástico, ¿cómo y cuándo comenzamos?

¡Pues ya llevan un buen rato haciéndolo!

¿Cómo y cuándo validar un Plan de Negocio?

- Cuando se ha planteado el problema y propuesto una solución
  - Entrevistas con cada uno de los tipos de clientes
  - Entrevistas con técnicos y expertos
  - Entrevistas con participantes ya establecidos en el mercado
- Esta es la etapa más temprana del proceso de validación
- Se superpone en cierto grado con la Investigación de Mercado Primaria

¿Cómo y cuándo validar un Plan de Negocio?

- Cuando la PV es formulada
  - Cotejarla con un FG, usando la matriz para rankear los atributos clave
    - Únicos
    - Atractivos
- Se puede ver como parte del proceso de co-creación de la PV

¿Cómo y cuándo validar un Plan de Negocio?

- Cuando se ha consolidado el producto en un prototipo conceptual
  - Ejecutar ensayos de mayor escala (encuestas)
  - Dejar a los clientes “jugar” con la idea

- Esta etapa se superpone con la de estimación de la demanda
  - Aunque también se puede recibir retroalimentación sobre el diseño del prototipo y la PV.

¿Cómo y cuándo validar un Plan de Negocio?

- Cuando se está elaborando el presupuesto
  - Una lista detallada de todos los recursos:
    - Financieros, técnicos, humanos, know-how, etc.
  - Cuantificarlos.

- Esta etapa se superpone con el análisis de riesgo y factibilidad
  - VPN
  - TIR
  - Ingresos > Costos

¿Cómo y cuándo validar un Plan de Negocio?

- Cuando una prueba piloto o versión beta es lanzada
  - Cualquier implementación a corto plazo y escala limitada (MVP)
  - Se evalúa al final de la línea de tiempo que se ha establecido para ella.

- La retroalimentación es diversa, pero se centra en la usabilidad
  - De otro modo, nuevas entrevistas y focus groups pueden ser reveladores
    - Algo se nos escapó en las etapas previas de la validación
    - Un pivot importante puede ser necesario.

¿Cómo y cuándo validar un Plan de Negocio?

- Finalmente, durante la implementación a gran escala

- En el hito más temprano y relevante del plan de marketing (u otro punto crítico)
  - La retroalimentación en este punto tiene que ver más con el desempeño del negocio que con los atributos del producto.
  - La manera en que abordamos el mercado puede ser revisada.
  - La calidad, experiencia del consumidor, soporte post-venta, se hacen importantes.

TYPES OF STARTUP METRICS

by Anna Vital

MRR
Monthly Recurring Revenue
monthly total of paid customer fees

ARR
Annual Recurring Revenue
recurring revenue on an annual basis

ARPA
Average Revenue per Account
MRR / Total # of Customers

Gross Profit
total revenue minus the cost of goods sold

TCV
Total Contract Value
value of one-time and recurring charges

ACV
Annual Contract Value
value of a contract over a year

LTV
Lifetime Value
prediction of the net profit from the entire future relationship with a customer

Deferred Revenue
amount that was received by a company in advance of earning it

Billings
current quarter revenue + deferred revenue from previous quarter

CAC
Customer Acquisition Cost
full cost of acquiring one user

Customer Concentration Risk
revenue from largest customer / total revenue

DAU
Daily Active Users
users other than one-time users per day

MAU
Monthly Active Users
users other than one-time users per month

Number of logins

Activation rate
number of users taking a specific action to get value out of a product

MoM
Month-on-Month Growth
average of monthly growth rates

CMGR
Compounded Monthly Growth Rate
(Latest Month/ First Month)^ (1/# of Months) - 1

Monthly Churn Rate
lost customers this moth / prior month total

Retention by Cohort
% of original installed base (1st month) that are still transacting

Gross Churn Rate
MRR lost in a given month/MRR at the beginning of the month

Net Churn
(MRR lost - MRR from upsells) this month / MRR at the beginning of the month

Monthly Cash Burn Rate

Net Burn Rate
revenues – gross burn

Gross burn
monthly expenses + any other cash outlays

TAM
Total Addressable Market
revenue opportunity available for a product

Annual Run Rate
projection of current MRR into the future, annualized

Gross Margin
difference between revenue and cost of goods sold

Sell-Through Rate
number of units sold in a period / number of items at the beginning of the period

Network Effects
effect of one user on the value of that product to other people (ex. Metcalfe's Law)

Virality
viral coefficient = avg number of invitations sent existing user * conversion rate of invitation

Net Promoter Score
how likely user is to recommend your product to a friend

Platform Risk
dependence on a specific platform or channel

Direct Traffic
traffic that comes directly and not through an intermediary

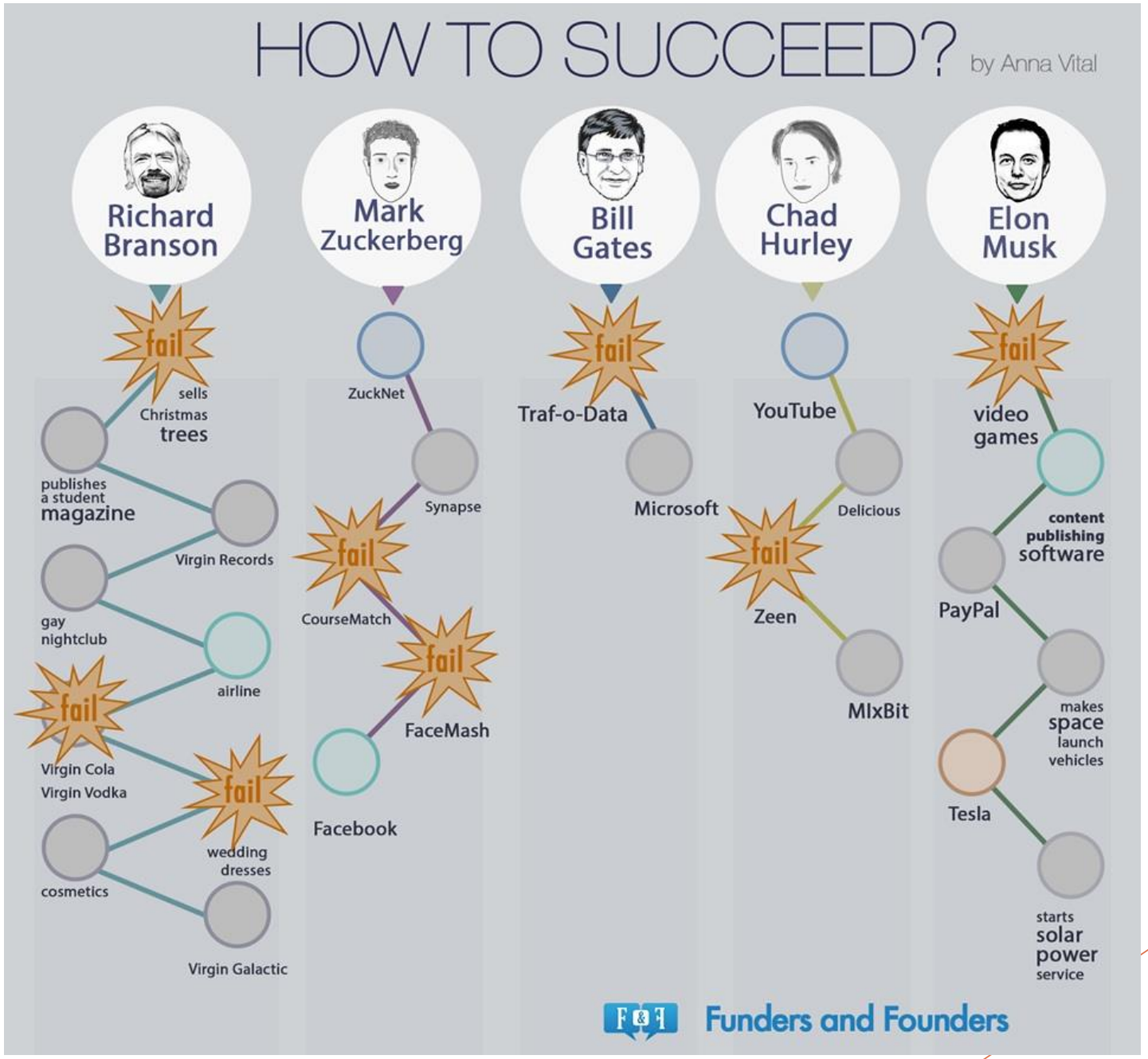
Organic traffic
unpaid traffic from search results

¿Cómo y cuándo validar un Plan de Negocio?

1. Identificación del problema
2. Formulación de la PV
3. Se crea el Mínimo Producto Viable
4. Investigación de mercado (Clientes)
5. Análisis de factibilidad (Presupuesto)
6. Prueba piloto
7. Revisiones periódicas de desempeño

¿Y si *fallamos* en la validación?

- Jamás saldrán indemnes
- Después de completar cada punto de la validación, uno
  - Ajusta
  - Corrige el rumbo
  - Ejecuta un cambio importante (dentro los márgenes de los atributos clave actuales)
  - Regresa al tablero de diseño (pivot)
  - Deshecha la idea (☺).


HOW TO SUCCEED?
by Anna Vital
Richard Branson
Mark Zuckerberg
Bill Gates
Chad Hurley
Elon Musk
fail
sells Christmas trees
publishes a student magazine
Virgin Records
gay nightclub
airline
Virgin Cola
Virgin Vodka
wedding dresses
cosmetics
Virgin Galactic
ZuckNet
Synapse
CourseMatch
FaceMash
Facebook
Traf-o-Data
Microsoft
YouTube
Delicious
Zeen
MIxBit
video games
content publishing software
PayPal
makes space launch vehicles
Tesla
starts solar power service
Funders and Founders

Percentage of entrepreneurs who try again after failure.

Fuckup FailureInstitute

65%

NOVICE ENTREPRENEURS

No prior entrepreneurial experience.

57%

SERIAL ENTREPRENEURS

Started up and exited more than one venture.

29%

PORTFOLIO ENTREPRENEURS

Operating more than one business simultaneously.

0%

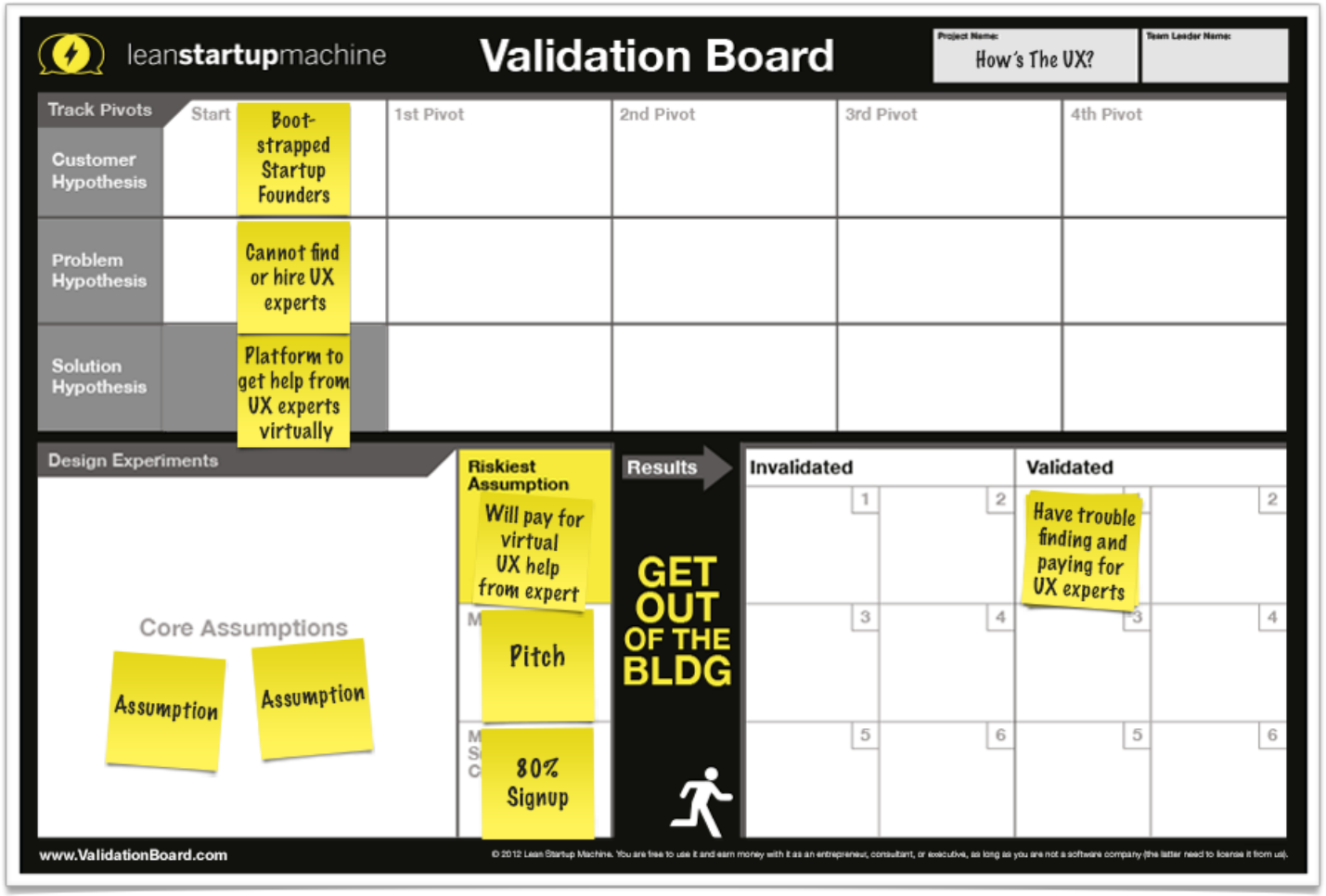
LIER ENTREPRENEURS

People that will never admit they failed.

SOURCE: C. Mandel et al. /Journal of Business Venturing Insights 5 (2016) 9-13

El equipo y recursos de la validación

- ¿Quién participa?
  - Los miembros del equipo pertinentes
  - Todos los tipos de clientes están representados (directamente o no)
  - Otros actores
- ¿Cuántos sujetos se debe involucrar?
  - Depende del proyecto, su escala y “edad”.
  - Usualmente el número crece con el tiempo, hasta llegar a la escala industrial
    - De 3 entrevistas a una tarea habitual (calidad, gerencia, ingenieros)



Pero yo he visto uno de estos y me parece que…

¿Qué es un Tablero de Validación?

- Una herramienta
- Rastrea todos los “pivots” y el ciclo de vida de la idea
- Incluye una sección para “experimentos”
  - Filtrar las hipótesis críticas y más riesgosas, probarlas
- Registra todos los resultados
  - Hipótesis aceptadas y rechazadas
- Van a llegar exactamente al mismo punto
  - No es tan transparente ni intuitivo
  - Es un dispositivo de memoria, si acaso.

Un segundo, ¿qué es un Mínimo Producto Viable? (MVP)

- Lo menos que se puede vender, a quién se lo vende y cómo.
  - Su PV (+ prototipo)
  - Segmento de clientes principal
  - Esfuerzos promocionales y de distribución pertinentes

- En términos del CANVAS
  - PV
  - Clientes
  - Canales
  - Relaciones

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Key Partners

Who are our Key Partners?
Who are our key suppliers?
Which Key Resources are we acquiring from partners?
Which Key Activities do partners perform?

MOTIVATIONS FOR PARTNERSHIPS
Optimization and economy
Reduction of risk and uncertainty
Acquisition of particular resources and activities

Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels?
Customer Relationships?
Revenue streams?

CATEGORIES
Production
Problem Solving
Platform/Network

Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue Streams?

TYPES OF RESOURCES
Physical
Intellectual (brand, patents, copyrights, data)
Human
Financial

Value Propositions

What value do we deliver to the customer?
Which one of our customer's problems are we helping to solve?
What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment?
Which customer needs are we satisfying?

CHARACTERISTICS
Newness
Performance
Customization
"Getting the Job Done"
Design
Brand/Status
Price
Cost Reduction
Risk Reduction
Accessibility
Convenience/Usability

Customer Relationships

What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

EXAMPLES
Personal assistance
Dedicated Personal Assistance
Self-Service
Automated Services
Communities
Co-creation

Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are our Channels integrated?
Which ones work best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with customer routines?

CHANNEL PHASES
1. *Awareness*
   How do we raise awareness about our company's products and services?
2. *Evaluation*
   How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?
3. *Purchase*
   How do we allow customers to purchase specific products and services?
4. *Delivery*
   How do we deliver a Value Proposition to customers?
5. *After sales*
   How do we provide post-purchase customer support?

Customer Segments

For whom are we creating value?
Who are our most important customers?

Mass Market
Niche Market
Segmented
Diversified
Multi-sided Platform

Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?

IS YOUR BUSINESS MORE
Cost Driven (leanest cost structure, low price value proposition, maximum automation, extensive outsourcing)
Value Driven (focused on value creation, premium value proposition)

SAMPLE CHARACTERISTICS
Fixed Costs (salaries, rents, utilities)
Variable costs
Economies of scale
Economies of scope

Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How would they prefer to pay?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?

TYPES
Asset sale
Usage fee
Subscription Fees
Lending/Renting/Leasing
Licensing
Brokerage fees
Advertising

FIXED PRICING
List Price
Product feature dependent
Customer segment dependent
Volume dependent

DYNAMIC PRICING
Negotiation (bargaining)
Yield Management
Real-time-Market

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

¡Hora de trabajar!

- Definan el MPV de su proyecto, en sus grupos.
- Tienen 5 minutos.

Ya conocen el modelo Lean Startup (Ries 2011)

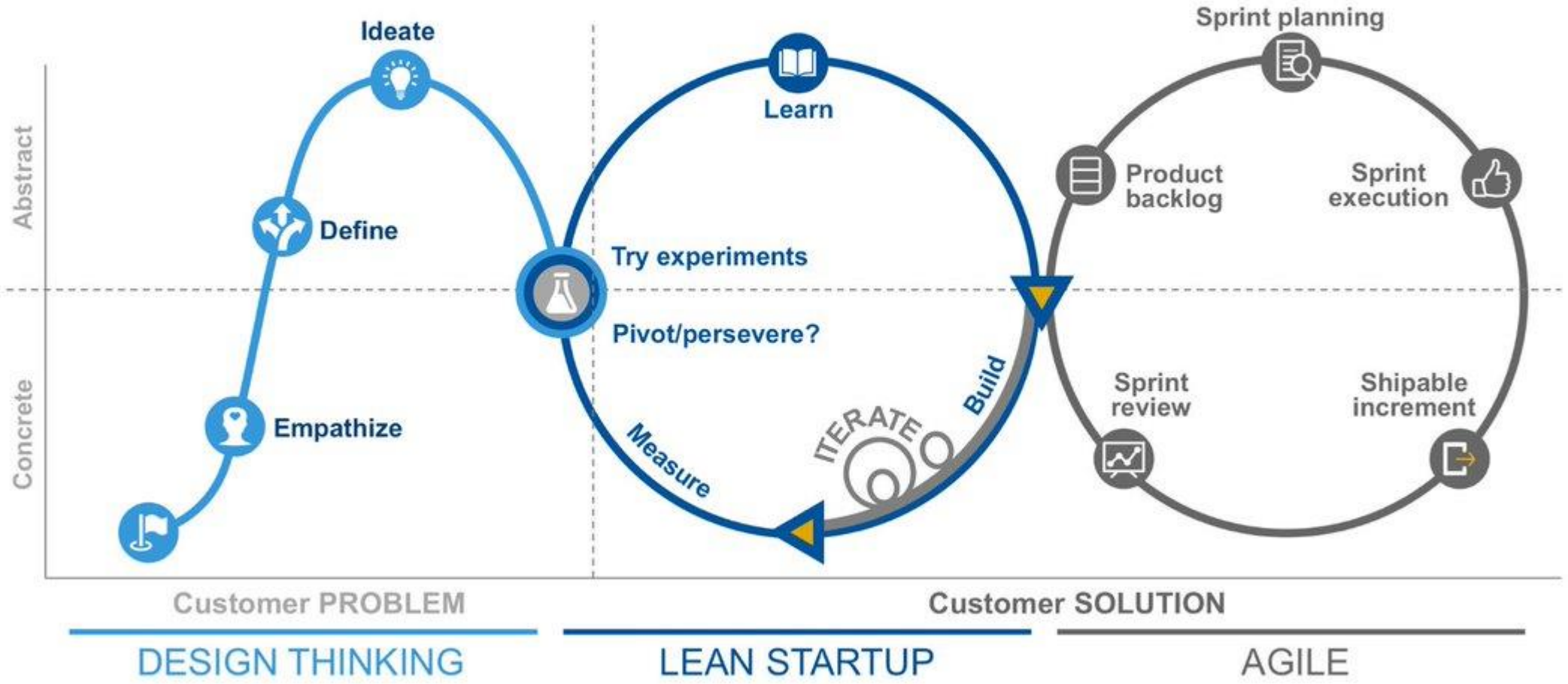
- Una manera de desarrollar un producto iterativamente.
  - Hacerlo rápido, pocos recursos, implementar, aprender, repetir.

- Cada vez que se tiene algo listo para probar, se aplica el ciclo:

  Build – Measure – Learn

- En distintas etapas:
  - Problema, Solución, Opiniones de expertos, Alternativas de implementación
  - Solución planteada, Propuesta de valor, Opiniones de los usuarios, Prototipo
  - Prototipo, MVP, Reacciones de mercado, Análisis competitivo, etc.

Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile



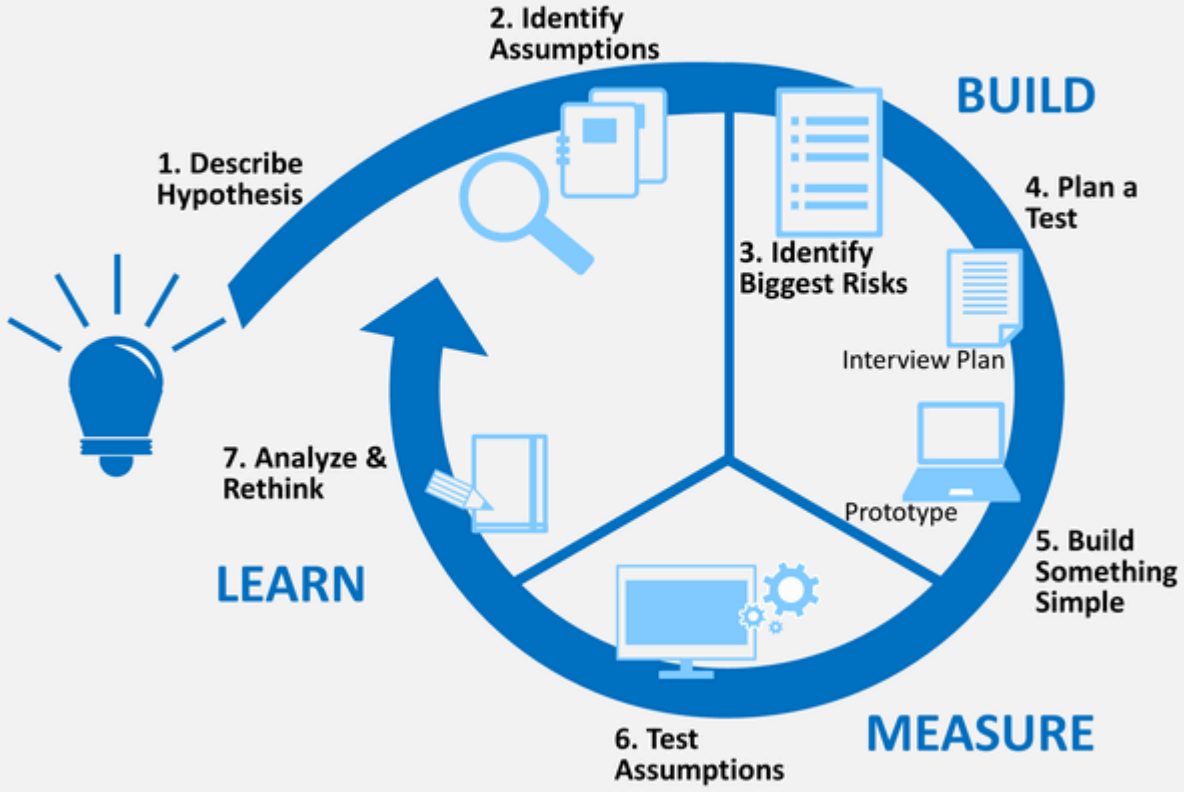
#GartnerSYM

 CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY | © 2016 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and ITxpo are registered trademarks of Gartner, Inc. or its affiliates.

Gartner

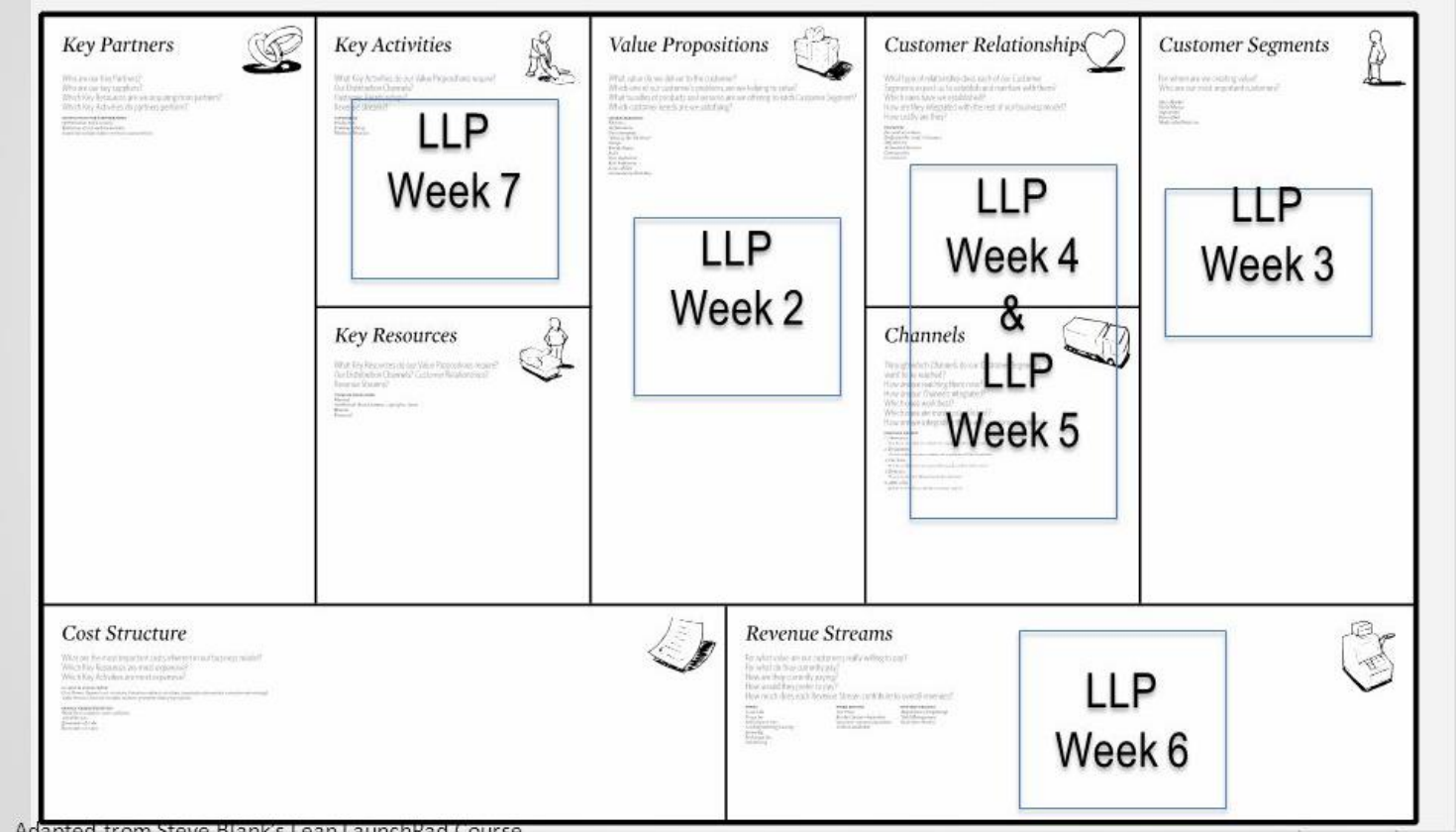
LEAN STARTUP

Enter your sub headline here



También un poquito de Lean LaunchPad

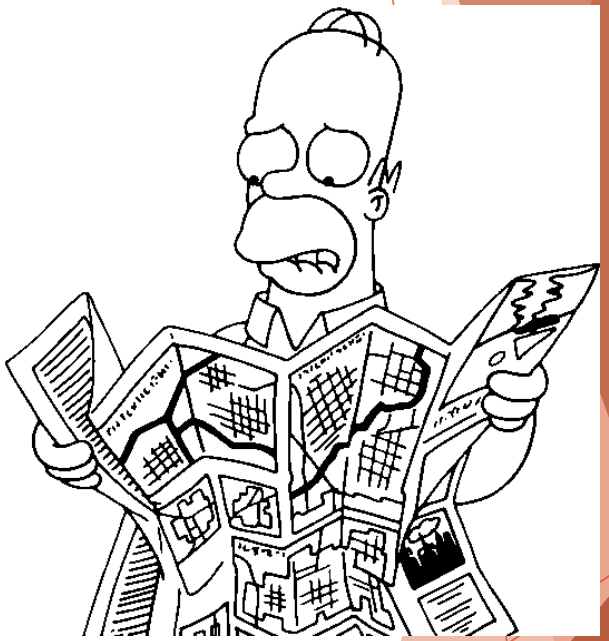
- Steve Blank, 2013
- Columbia University



Adapted from Steve Blank's Lean LaunchPad Course
http://steveblank.com/2011/03/08/a_new_way_to_teach_entrepreneurship

Una última analogía

- La validación es como mirar el mapa para llegar a un destino
- El plan de negocio es solo una herramienta
  - (de aprendizaje)
  - (continuo)



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.

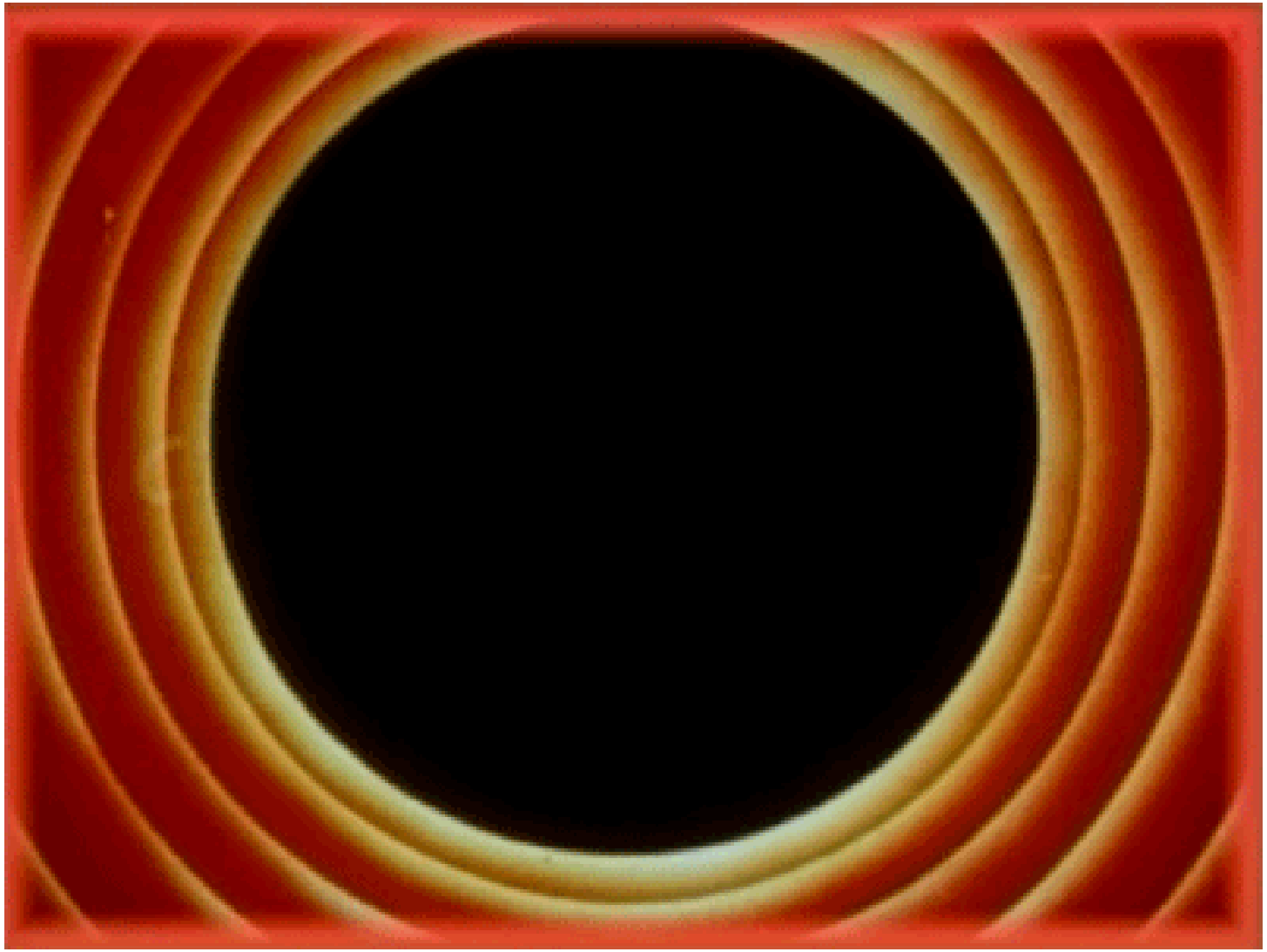
Segunda Entrega

- Sábado 5 de Mayo
- Edificio Hoyos, auditorio 3° piso
- Enviar sus presentaciones hasta el Viernes 4 de Mayo a las 23:59 a Sebastián (Monitor)

- Recomendaciones:
  - Practicar
  - Estar presentables/formales
  - Verse como un equipo
  - Controlar el tiempo
  - Recordar que es un pitch de ventas

¿Y después?

- El 12 de Mayo en el horario y lugar habitual tendremos una simulación de la feria
- Todos participan, independientemente que vayan a la feria o no
- Pueden invitar gente.



¡Gracias por su atención!

No olviden la tarea y nos vemos la próxima clase.