

## **Análisis preliminar del Modelo de Negocios**

### **MODELO NAVES**

**I. El proyecto en 1 oración (extensión máxima: 35 palabras por ítem). Aclarar a quién va dirigido este pitch.**

1. **Mi emprendimiento / empresa:** (nombre del proyecto o empresa que lo desarrolla)
2. **Está desarrollando:** (propuesta de valor)
3. **Para ayudar a:** (cliente target)
4. **A:** (problema a resolver)
5. **Con:** (diferenciación, “secret sauce”)

### **II. Desarrollo del RPP**

#### **1. Enunciado del problema (extensión máxima: 230 palabras)**

El propósito de esta sección es describir claramente el problema abordado por la propuesta. En otras palabras, ¿cuál es la necesidad que satisface el proyecto?

#### **2. Concepto de negocio y propuesta de valor (extensión máxima: 230 palabras)**

En esta sección deberás comenzar con una descripción clara y concisa sobre el concepto de negocio en dos líneas. A continuación, podrás proporcionar detalles sobre lo que lo hace único y en qué consiste la propuesta de valor para el cliente.

#### **3. El mercado (extensión máxima: 230 palabras)**

El propósito de esta sección es exponer el tamaño del mercado potencial, el cual debe ser lo suficientemente grande como para cumplir con las aspiraciones de crecimiento planteadas. Si el mercado es demasiado pequeño, el emprendedor puede perder el tiempo investigando y trabajando en un negocio que lo dejará insatisfecho. Por lo tanto, una de las primeras cosas que hay que determinar al emprender es si hay o no un mercado lo suficientemente grande como para cumplir con sus metas personales. Se debe tener en cuenta que sólo aquellas personas que están dispuestas a pagar por el producto o servicio pueden ser consideradas como parte del mercado potencial.

#### **4. La industria (extensión máxima: 230 palabras)**

El entendimiento de cómo funciona la industria es fundamental para comprender los recursos que se necesitarán para poder competir. Por ejemplo, algunos sectores dependen de los canales de distribución. Si no se puede obtener acceso a estos canales o establecer un medio de distribución alternativo, el negocio no será viable. Otros factores como las tendencias de la industria, la estructura y/o tasas de crecimiento también pueden influir en la determinación de si realmente existe o no una oportunidad tras la propuesta presentada.

#### **5. El entorno competitivo (extensión máxima: 230 palabras)**

El propósito de esta sección es examinar a los competidores y su oferta en relación con lo que el cliente quiere o necesita, con la intención de determinar si existe una ventaja competitiva en la propuesta planteada. Cuanto mayor es la posibilidad de crear y mantener una ventaja competitiva, más factible será la idea. El riesgo es mucho mayor al implementar una idea de negocio cuya propuesta no puede diferenciarse claramente de lo que ya existe en el mercado objetivo.

## **6. El modelo de negocio (extensión máxima: 230 palabras)**

El Modelo de Negocio es la forma en que se organizan las personas y los recursos para capturar la oportunidad a partir de una idea.

Es el mapa que ayuda a definir la estructura, los procesos y los sistemas para implementar la estrategia de una organización. Describe racionalmente la forma en que una organización: crea valor, lo produce, lo entrega y lo captura.

## **7. Recursos clave (extensión máxima: 230 palabras)**

Es importante entender cuáles son los recursos fundamentales que pueden alterar la capacidad de lanzar y hacer crecer el negocio con éxito. Estos pueden incluir habilidades, acuerdos de distribución, ubicación, acceso a las materias primas u otros recursos. Mirando la industria y el panorama competitivo: ¿qué es lo que se debe tener necesariamente para iniciar y potenciar el proyecto propuesto?

## **8. Conclusiones y próximos pasos (extensión máxima: 230 palabras)**

Ahora que ya se han presentado los elementos clave de la oportunidad, se podrán sacar algunas conclusiones acerca de si ésta es factible y vale la pena. Es importante tener en cuenta que la audiencia primaria para el estudio de viabilidad es el propio emprendedor.

Por último, identificar los próximos pasos más lógicos a seguir en la investigación. Explicar las incógnitas más importantes y las prioridades. Se sugiere añadir la identificación de uno o dos hitos a alcanzar en el corto plazo que impulsen el lanzamiento del proyecto.

## **III. Información sobre el equipo emprendedor (extensión máxima 80 palabras por integrante)**

Detallar la experiencia, estudios y acceso a red de contactos de cada uno de los miembros del equipo. Aclarar, además, si el proyecto cuenta con asesores o consejeros externos.

## **Desarrollo del Modelo de Negocio y Business Plan**

*El documento no podrá exceder las 15 páginas – 10 páginas de texto (A4, Times New Roman 12pts) y 5 páginas de anexos. El modelo presentado a continuación es meramente orientativo y genérico, en cada caso se ajustará según las características del proyecto presentado, agregando o quitando los campos que el equipo considere oportuno.*

### **I. Resumen ejecutivo**

Es un resumen del negocio en el que se muestra la oportunidad, la forma de capturarla, el equipo, los principales indicadores económico-financieros del emprendimiento y la oferta para los inversores, si es que prevé buscar financiamiento externo.

Esta sección va al principio pero es la última que se redacta, alimentándose de la información detallada en el cuerpo del documento.

Idealmente no debería superar una carilla de extensión.

### **II. El equipo**

1. Socios fundadores. Su formación, experiencia, capacidades y competencias y su capital social (redes de contactos).
2. Organización.
3. Personal con talentos claves a incorporar para desarrollar el modelo de negocios.
4. Plan de incorporaciones.
5. Perfiles, motivaciones.
6. Sistemas de compensación, retribución e incentivos.
7. Apoyo profesional de asesores, advisory board, mentores o instituciones de apoyo.

### **III. Modelo de negocio**

#### **✓ Mercado y segmentos de clientes**

1. ¿Para quién estamos creando valor?
2. ¿Cuál es la necesidad o “dolor” del cliente que vamos a cubrir?
3. ¿Quiénes sería hoy nuestros clientes más importantes?
4. ¿Quiénes serán a futuro nuestros clientes más importantes?
5. Industria y mercado target. Dimensión estimada, segmentación, potencial de crecimiento.

## ✓ Propuesta de Valor

1. Historia de la idea / proyecto / empresa
2. ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?
3. ¿Qué problema estamos ayudando a resolver?
4. ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?
5. ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

## ✓ Relación con los clientes

1. ¿Qué tipo de relación esperamos establecer y mantener con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
2. ¿Qué relaciones ya hemos establecido y cómo?
3. ¿Cuán costosas son?
4. ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

## ✓ Canales

1. ¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?
2. ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?
3. ¿Cómo están integrados nuestros canales?
4. ¿Cuáles funcionan mejor?
5. ¿Cuáles son los más rentables?
6. ¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

## ✓ Fuente de ingresos

1. ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
2. ¿Actualmente por qué se paga?
3. ¿Cómo están pagando?
4. ¿Cómo prefieren pagar?
5. ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?
6. Modalidad de ingresos (venta de un producto o servicio, fee por uso, fee por suscripción, publicidad, intermediación, uso de plataforma, etc.)
7. Ventas transaccionales (esfuerzo de venta por cada operación) o recurrentes (un abono o suscripción)

✓ **Actividades Clave**

1. ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? (plan de manufactura, plan de desarrollo de un servicio, plan de desarrollo de una plataforma, etc. Desarrollar cada caso)
2. ¿Qué actividades tenemos que desarrollar con los canales?
3. ¿Qué actividades tenemos que desarrollar con los clientes?
4. ¿Qué actividades tenemos que desarrollar para generar nuestros ingresos?

✓ **Recursos clave**

1. ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
2. ¿Qué recursos clave necesitamos para desarrollar nuestros canales?
3. ¿Qué recursos clave necesitamos con nuestros clientes?
4. ¿Qué recursos clave necesitamos para desarrollar nuestras fuentes de ingreso?

✓ **Socios clave / Aliados estratégicos**

1. ¿Quiénes son nuestros socios clave?
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
3. ¿Qué recursos clave necesitamos adquirir de nuestros socios clave?
4. ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?
5. ¿Para qué necesitamos a nuestros aliados estratégicos?

✓ **Estructura de costos**

1. ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?
2. ¿Qué costo tienen nuestros recursos clave?
3. ¿Qué costo tienen nuestras actividades clave?
4. ¿Qué costo tienen nuestros socios clave?
5. ¿Qué tan variabilizada es nuestra estructura de costos?

✓ **Planificación**

a. **El plan de marketing y ventas**

b. **El plan de operaciones**

c. **El plan financiero**

1. Estado de resultados Proyectado (mínimo 3 años)
2. Cash Flow Proyectado (mínimo 3 años)
3. Si corresponde, oferta a inversores (financiación buscada, capitalización, aplicación de fondos, retorno esperado para los inversores, plan de salida o exit)

Se sugiere incluir los principales indicadores económicos y financieros del negocio en el cuerpo del plan e incluir las planillas de Excel en la información complementaria.

#### **IV. Análisis de variables externas que pueden impactar en el proyecto**

✓ **La competencia**

1. Propuesta de valor de la competencia.
2. Participación en el mercado y ventas estimadas.
3. Debilidades y fortalezas de los competidores. Reacción posible.
4. Posicionamiento comparativo de nuestra propuesta de valor y la de los competidores actuales y futuros.

✓ **Contexto**

1. Contexto regulatorio.
2. Contexto macroeconómico.
3. Oportunidades globales.
4. Tendencias.
5. Cambios tecnológicos.

#### **V. Plan de implementación**

Plan de acción para la puesta en funcionamiento de la empresa y el primer año de vida (en el caso de las empresas en marcha, para implementar la estrategia delineada en el plan de negocio).

## **VI. Análisis de riesgos**

- i. Identificación de riesgos del entorno, propios del proyecto y operacionales.
- ii. Análisis cuali-cuantitativo de riesgos.
- iii. Acciones de mitigación, distribución y/o eliminación de riesgos.
- iv. Planes alternativos.

## **VII. Proyecciones Financieras & Cash Flow – Ver MODELO NAVES en Anexo**

## **VIII. Información complementaria**

Anexos. No más de 5 páginas adicionales al cuerpo del Modelo de Negocios.

*Fuente: Business Model Generation. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Wiley.com*

**Criterios generales de evaluación de un Inversor – Modelo Naves**

<p><b>EQUIPO</b> -Compromiso, -Know-how, -Composición y funcionamiento</p>	
<p><b>TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD</b> -Oportunidad de mercado. -Tamaño y etapa del mercado</p>	
<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> -Producto / Servicio -Competencias distintivas -Atributos</p>	
<p><b>MODELO DE NEGOCIO</b> -Forma en que la organización: crea valor, lo produce, lo entrega y lo captura. -¿Es repetible, escalable y rentable?</p>	
<p><b>GRADO DE INNOVACIÓN</b> En producto/servicio, en modelo de negocio, en proceso, canales, mercado, etc.</p>	
<p><b>IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL</b> Sentido de responsabilidad frente a la sociedad y el medio ambiente</p>	