

Comercio Electrónico Orientado a Emprendimiento

Como analizar modelos de negocio

Dani Cerqueiro
@danicerqueiro
www.danicerqueiro.eu

Aspectos clave dun modelo de negocio

Vantaxe competitiva

Recurso ou circunstancia propia que nos garantiza o liderazgo ou o crecemento por enriba dos nosos competidores.

3 estratexias para conseguir vantaxes competitivas

- Competir en custes.
- Diferenciando a oferta.
- Especializándose nun nicho de mercado.

Que significa competitiva?

Número de marcas rexistradas

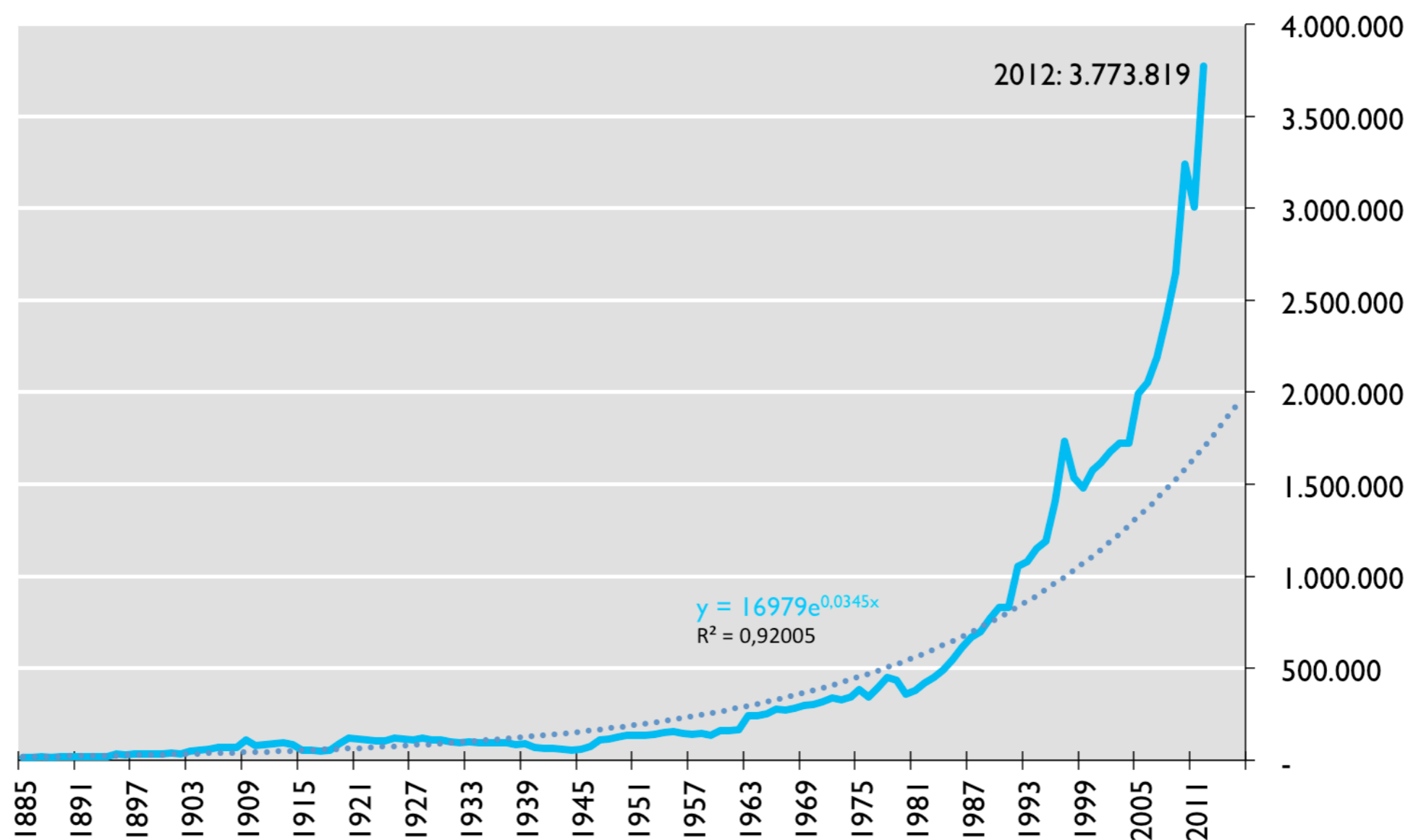


Imagen de Carlos Otero (@coterobarros)

Número de marcas rexistradas

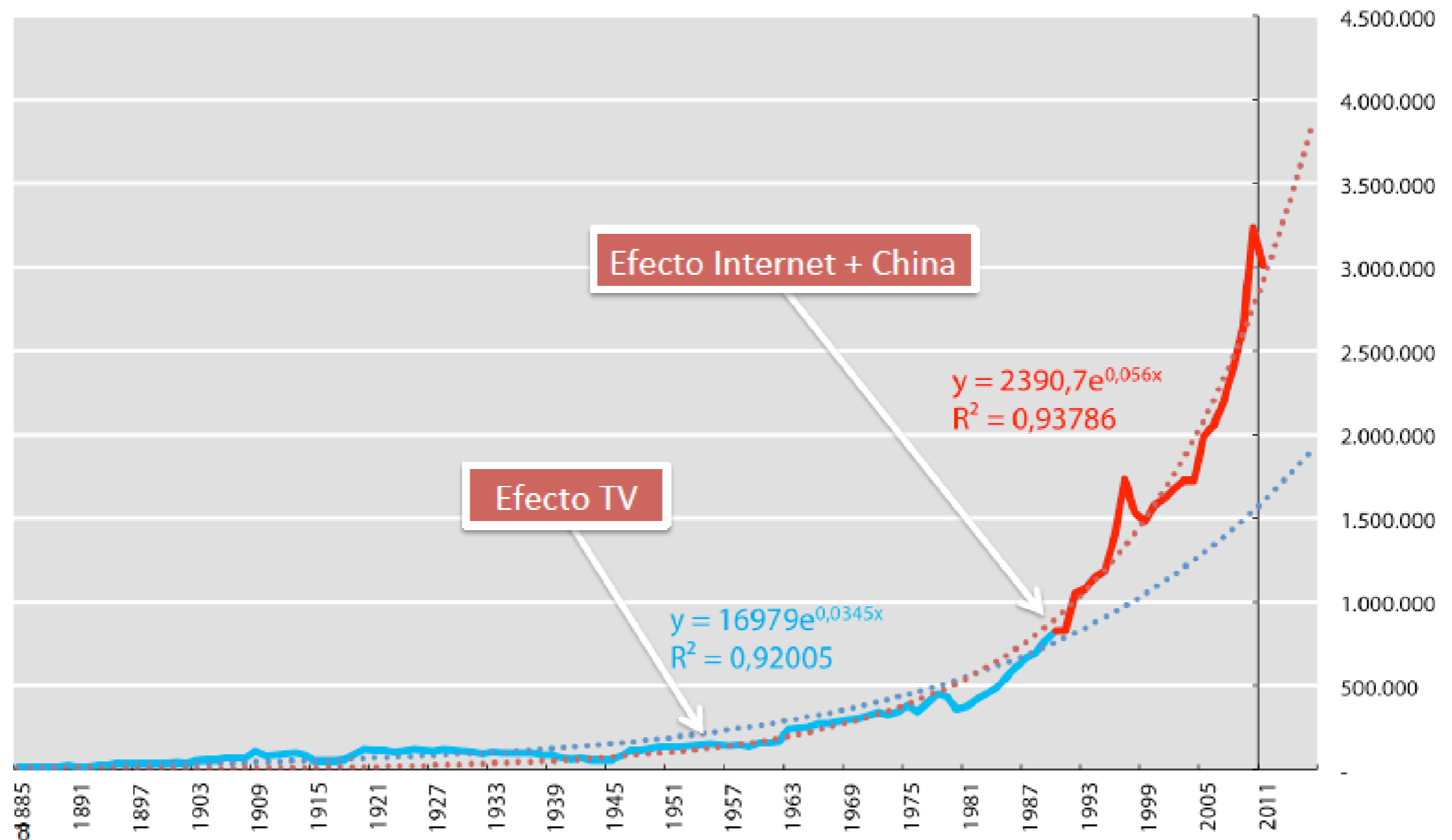


Imagen de Carlos Otero (@coterobarros)

Que significa sostible hoxe?

Que significa sostible hoxe?

2.82 +0.08 (2.92%)

Pre-market: 2.87 +0.05 (1.77%)
May 29, 7:04AM EDT
NYSE real-time data - Disclaimer
Currency in USD

Range 2.71 - 2.84
52 week 2.68 - 8.22
Open 2.72
Vol / Avg. 264,500.00/40.26M
Mkt cap 10.56B
P/E -

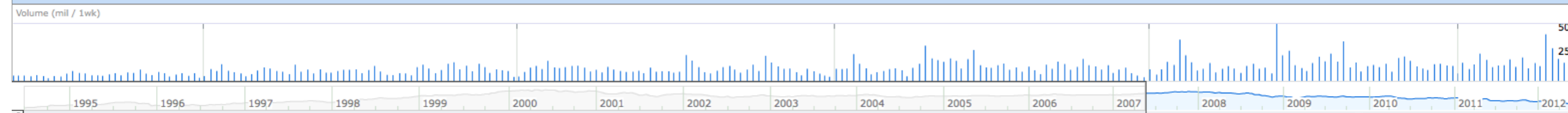
Div/yield 0.25/8.96
EPS -0.82
Shares 3.74B
Beta 1.56
Inst. own 12%

+1 192

| | | |
|------------|-----------|--------|
| Dow Jones | 12,454.83 | -0.60% |
| S&P 500 | 1,317.82 | -0.22% |
| Technology | | -0.06% |
| NOK | 2.82 | 2.92% |

Compare: Add Dow Jones S&P 500 RIMM ALU ERIC MMI QXMCF ORSX CSCO

Zoom: 1d 5d 1m 3m 6m YTD 1y 5y 10y All
May 25, 2007 - May 25, 2012 -24.22 (-89.57%)



Settings | Plot feeds | Technicals | [Link to this view](#)

Volume delayed by 15 mins.

@danicerqueiro

danicerqueiro@gmail.com

www.danicerqueiro.eu

Que significa sostible hoxe?

2.82 +0.08 (2.92%)
Pre-market: 2.86 +0.04 (1.42%)
May 29, 7:04AM EDT
NYSE real-time data - Disclaimer
Currency in USD

| | | | |
|-----------|-------------------|-----------|-----------|
| Range | 2.71 - 2.84 | Div/yield | 0.25/8.96 |
| 52 week | 2.68 - 8.22 | EPS | -0.82 |
| Open | 2.72 | Shares | 3.74B |
| Vol / Avg | 264,500.00/40.26M | Beta | 1.56 |
| Mkt cap | 10.56B | Inst. own | 12% |
| P/E | - | | |

+1 192

| | | |
|------------|-----------|--------|
| Dow Jones | 12,454.83 | -0.60% |
| S&P 500 | 1,317.82 | -0.22% |
| Technology | | -0.06% |
| NOK | 2.82 | 2.92% |



Que podemos esperar nosotros?

Ritmo ao que morren empresas en España

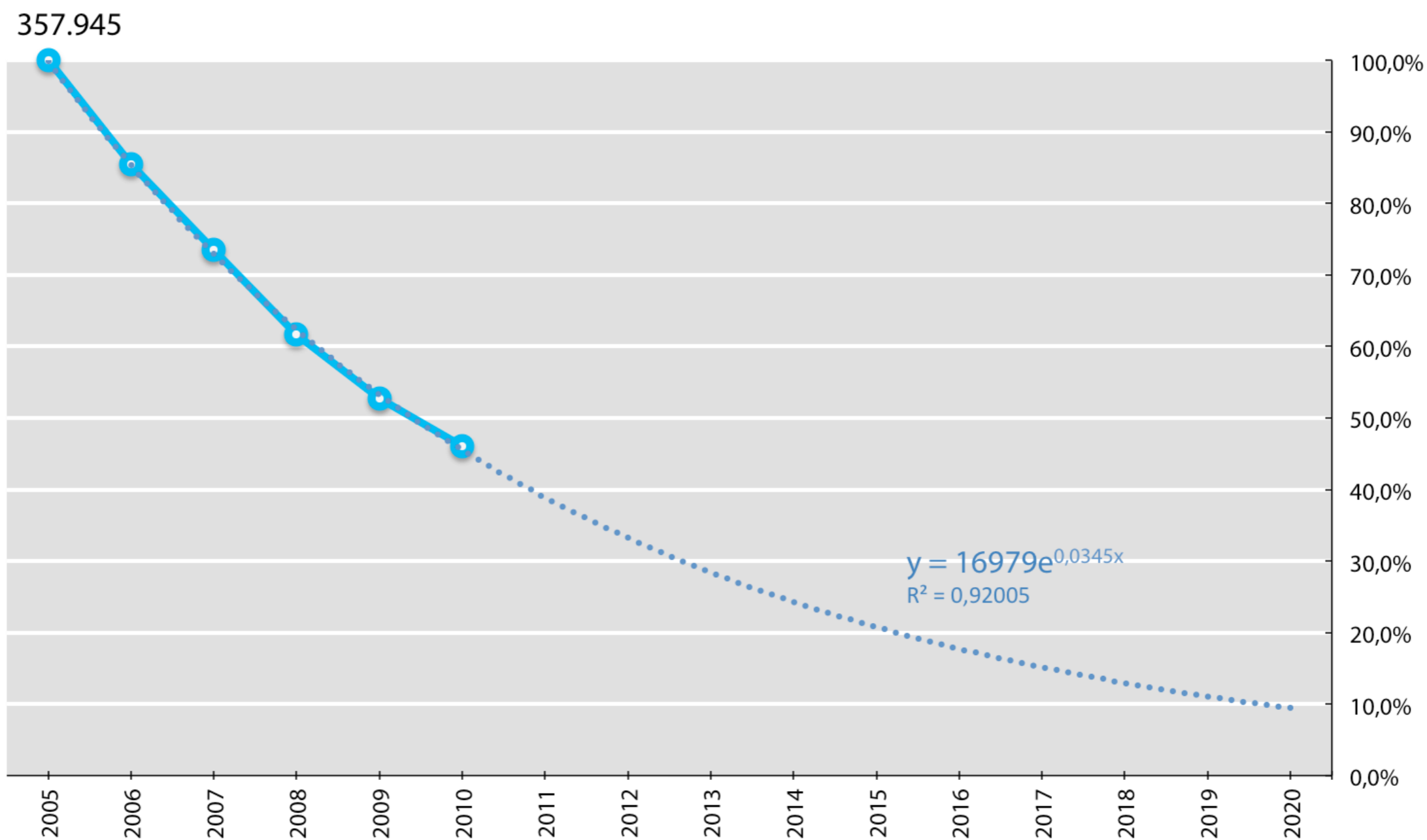


Imagen de Carlos Otero (@coterobarros)

Lean Startup

Startup VS Empresa

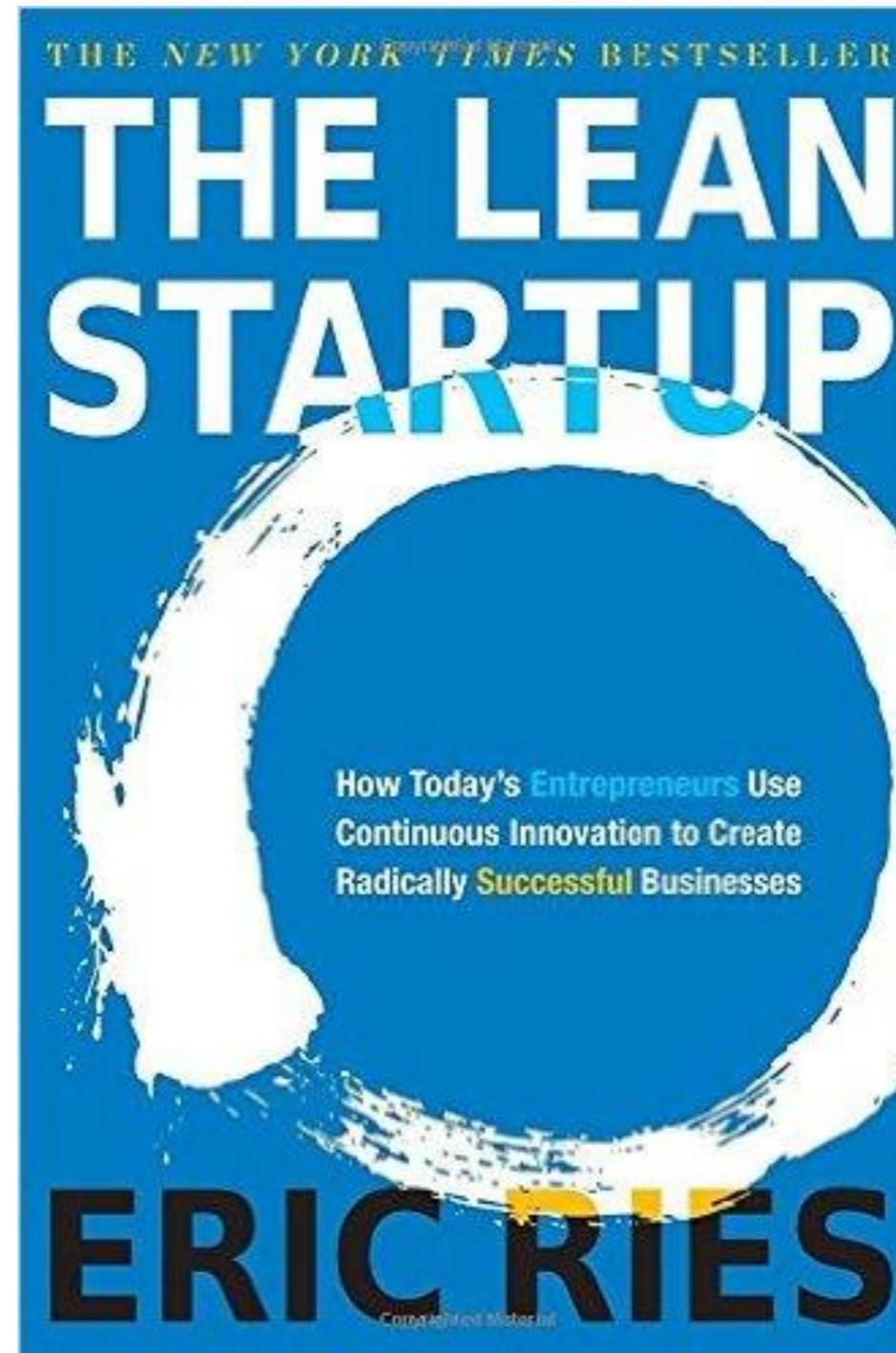
Startup: Unha startup é unha institución humana creada para suministrar un novo produto ou servizo baixo condicións de extrema incertidume.

Eric Ries – Lean Startup.

Empresa: Unha máquina de fotocopiar unha ou varias fórmulas de éxito.

Carlos Otero.

Lean Startup



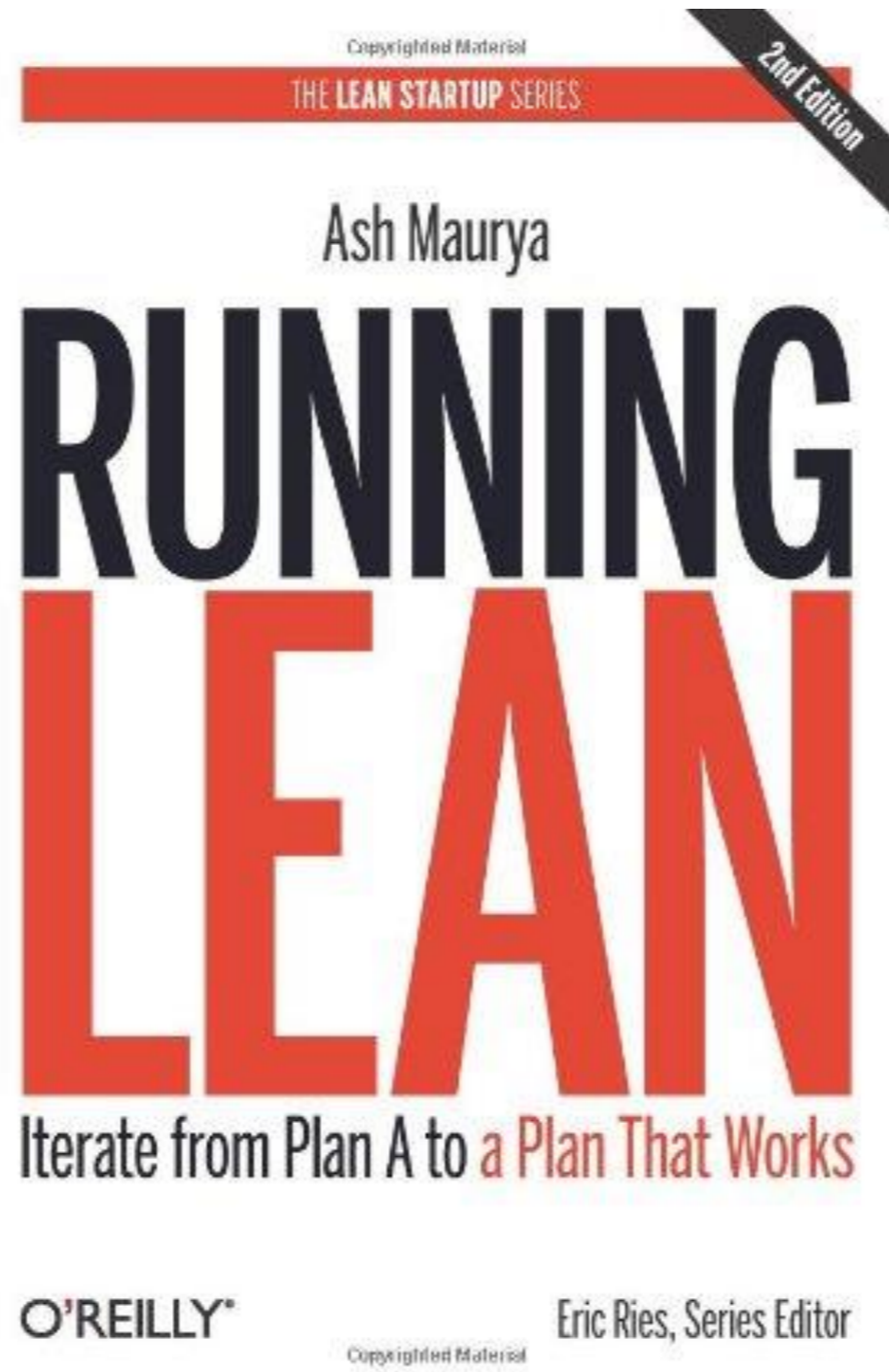
Lean Startup

Lean Startup é unha maneira de abordar o lanzamento dun negocio ou produto que se basea no aprendizaxe validado, experimentación científica e iteración dos lanzamentos do produto para acortar os ciclos de desenvolvemento, medir o progreso e gañar retroalimentación dos clientes.

Conceptos Clave

1. Os emprendedores están en todas partes.
2. Emprender é xestionar.
3. O aprendizaxe debe ser validado (*Validated learning*).
4. Hai que contabilizar a innovación (*Innovation Accounting*).
5. Contrúe – Mide – Aprende.

Running Lean



Running Lean

1. Documentar Plan A.
2. Identificar Riscos.
3. Plan de testeio.

1. Documentar plan A

Propostas de valor

Conxunto de produtos ou servizos que crean valor para un segmento de mercado específico.

O valor sempre o determinan os clientes cando usan ou se fixan nun produto.

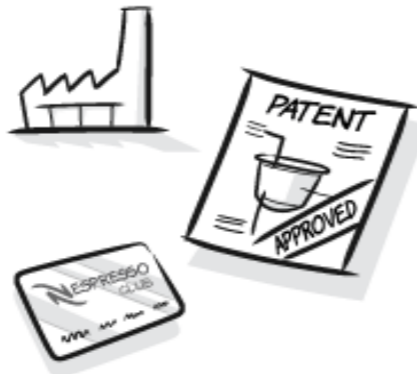
Que elementos xeran valor?

- Novidade.
- Mellora do rendemento.
- Deseño e personalización.
- Marca.
- Prezo.
- Accesibilidade.
- Facilidade de uso.

STRATEGIC PARTNERS



KEY ACTIVITIES



VALUE PROPOSITION



CUSTOMER RELATIONSHIP



CUSTOMER SEGMENT



KEY RESOURCES



DISTRIBUTION CHANNELS



COST



REVENUES



LEAN CANVAS

Title: _____ Created By: _____ Date: _____

PROBLEM

List your top 1-3 problems.



SOLUTION

Outline a possible solution for each problem.



UNIQUE VALUE PROPOSITION

Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.



UNFAIR ADVANTAGE

Something that cannot easily be bought or copied



CUSTOMER SEGMENTS

List your target and users.



EXISTING ALTERNATIVES

List how these problems are solved today



KEY METRICS

List the key numbers that tell you how your business is doing



HIGH LEVEL CONCEPT

List your X For Y analogy (e.g. YouTube - Flickr for videos)



CHANNELS

List your path to customer (inbound or outbound)



EARLY ADOPTERS

List the characteristics of your ideal customers



COST STRUCTURE

List your fixed and variable costs



REVENUE STREAMS

List your sources of revenue



Lean Canvas

1. Rápido.
2. Conciso.
3. Fácil de compartir.

Lean Canvas

O teu **produto** non é “O Produto”.

O teu **modelo de negocio** é “O Produto”.

LEAN CANVAS

Title: _____

Created By: _____

Date: _____

PROBLEM

List your top 1-3 problems.



1

EXISTING ALTERNATIVES

List how these problems are solved today



SOLUTION

Outline a possible solution for each problem.



4

KEY METRICS

List the key numbers that tell you how your business is doing



8

UNIQUE VALUE PROPOSITION

Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.



3

HIGH LEVEL CONCEPT

List your X For Y analogy (e.g. YouTube - Flickr for videos)



UNFAIR ADVANTAGE

Something that cannot easily be bought or copied



9

CHANNELS

List your path to customer (inbound or outbound)



5

CUSTOMER SEGMENTS

List your target and users.



2

EARLY ADOPTERS

List the characteristics of your ideal customers



COST STRUCTURE

List your fixed and variable costs



7

REVENUE STREAMS

List your sources of revenue



6

2. Identificar Riscos

2. Priorizar por onde empezar: Identificar Riscos

O maior risco para moitas startups é crear un produto que ninguén quere.

Incerteza vs Risco

Incerteza: A falta dunha completa certeza, isto é, a existencia de máis dunha possibilidade.

Risco: Un estado de incerteza onde algunhas das posibilidades involucra una pérdida, una catástrofe, ou outras consecuencias non desexadas.

Fases dunha *Startup*

¿Teño un problema que vale a pena resolver?



¿Como acelero o crecemento?



¿O Mercado quere a miña solución?

Categorías de riesgos

Riscos de productos: Para conseguir un producto “adecuado”.

Riscos de cliente: Conseguir un camino aos clientes.

Riscos de mercado: Conseguir un modelo de negocio viable.

LEAN CANVAS

Title: _____

Created By: _____

Date: _____

PROBLEM

List your top 1-3 problems.



P

EXISTING ALTERNATIVES

List how these problems are solved today



SOLUTION

Outline a possible solution for each problem.



P

KEY METRICS

List the key numbers that tell you how your business is doing



P

UNIQUE VALUE PROPOSITION

Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.



P

HIGH LEVEL CONCEPT

List your X For Y analogy (e.g. YouTube - Flickr for videos)



UNFAIR ADVANTAGE

Something that cannot easily be bought or copied



M

CHANNELS

List your path to customer (inbound or outbound)



C

CUSTOMER SEGMENTS

List your target and users.



C

EARLY ADOPTERS

List the characteristics of your ideal customers



COST STRUCTURE

List your fixed and variable costs



M

REVENUE STREAMS

List your sources of revenue



M

Obxectivo

Conseguir un modelo de negocio cun mercado suficientemente grande no que podamos chegar aos clientes que necesitan o noso produto para construír un modelo de negocio rentable.

1. Encaixe problema - solución

¿Teño un problema que vale a pena resolver?

2. Encaixe produto - mercado

O mercado quiere a miña solución?

1. É algo que os usuarios queren?
2. Se é si, pagarían por elo? Se é non, quen o faría?
3. O problema ao que me enfrento, pode ser resolto?

3. Escalado

Como fago para acelerar o crecemento?

1. O meu modelo de negocio pode crecer?
2. Con que mecanismos?
3. A que ritmo vou poder expandir o meu mercado?

Antes do encaixe produto - mercado

- Foco: Aprendizaxe validado.
- Experimentos: Pivotar

Despois do encaixe produto - mercado

- Foco: Crecimento
- Experimentos: Optimizar.



3. Plan de Testeo

VALIDATION PLAN

Title: _____

Created By: _____

Date: _____

BACKGROUND



FUTURE CONDITION (THE GOAL)



CURRENT CONDITION



PROPOSAL



ANALYSIS



FOLLOW-ON PLANS (IF ANY)



Equipo Problema / Solución

Deben dominar:

- Desenvolvimento.
- Desenho.
- Márketing.

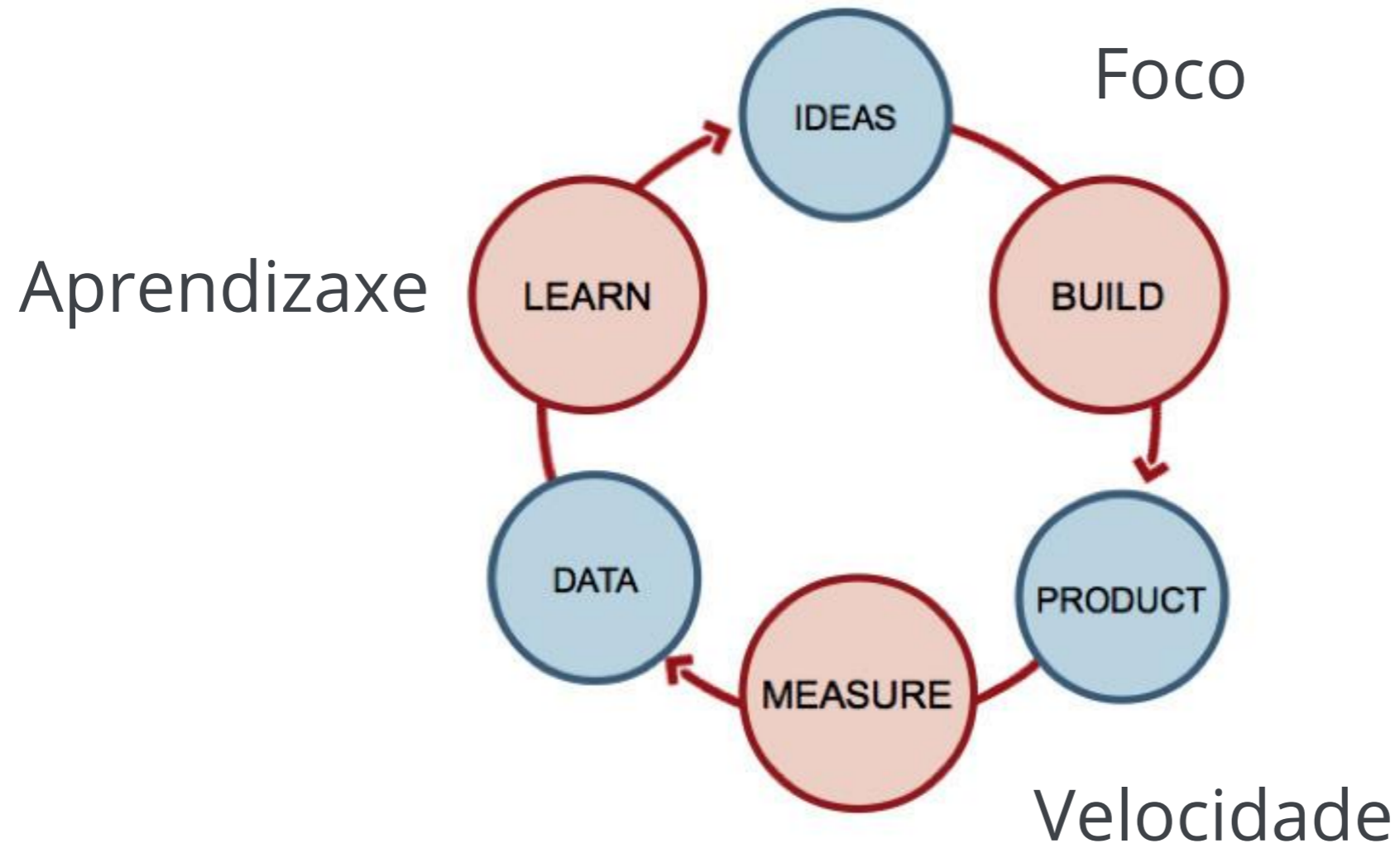
Experimentos efectivos (I)

Hai que maximizar:

- Velocidade
- Aprendizaxe
- Foco

Ciclo *Lean Startup*

Lean startup cycle



Experimentos efectivos (II)

- Identificar unha única métrica ou meta.
- Facelos o máis “lixeiros” posibles.
- Formular unha hipótese falsable.
- Asegurar de poder correlacionar resultados con accións específicas.
- Comunicar resultados.

EXPERIMENT REPORT

Title: _____

Created By: _____

Date: _____

BACKGROUND



FALSIFIABLE HYPOTHESES



DETAILS



RESULTS



VALIDATED LEARNING



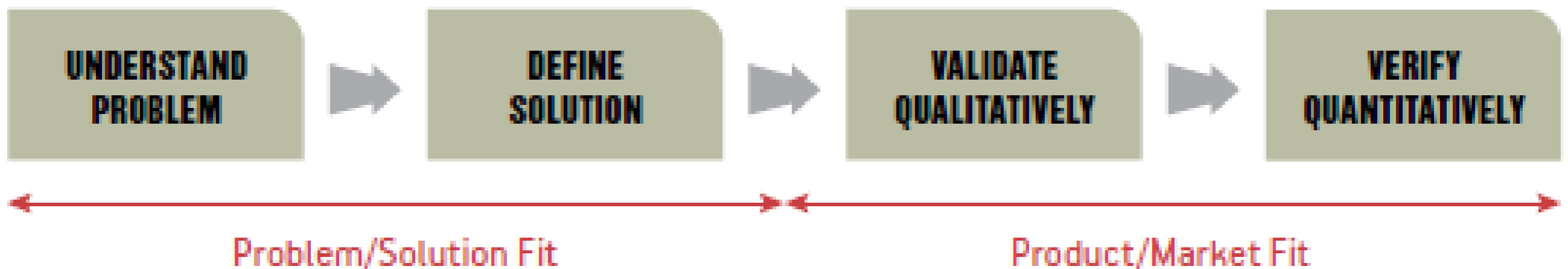
NEXT ACTION



Experimentos efectivos (III)

Validar cualitativamente, Verificar cuantitativamente.

Iteration meta-pattern



Fase 1: Entender o problema

Conducir entrevistas a clientes (ou outras formas de observar a clientes) para tentar de entender onde tes un problema que vale a pena resolver.

Quen ten o problema?

Cal é o problema máis relevante?

Como se resolve actualmente?

Fase 2: Definir a solución

Co coñecemento adquirido da fase 1, constrúe unha demo que permita visualizar aos clientes a solución, e testealos con ela.

Funciona a solución?

Quen son os early adopters?

Funciona o modelo de prezo?

Fase 3: Validar cualitativamente

Constrúe o teu MVP e fai un lanzamento aos teus early adopters.

Se decatan da túa proposta de valor?
Como vas atopar suficientes early adopters para soportar o aprendizaxe?
Consegues que che paguen?

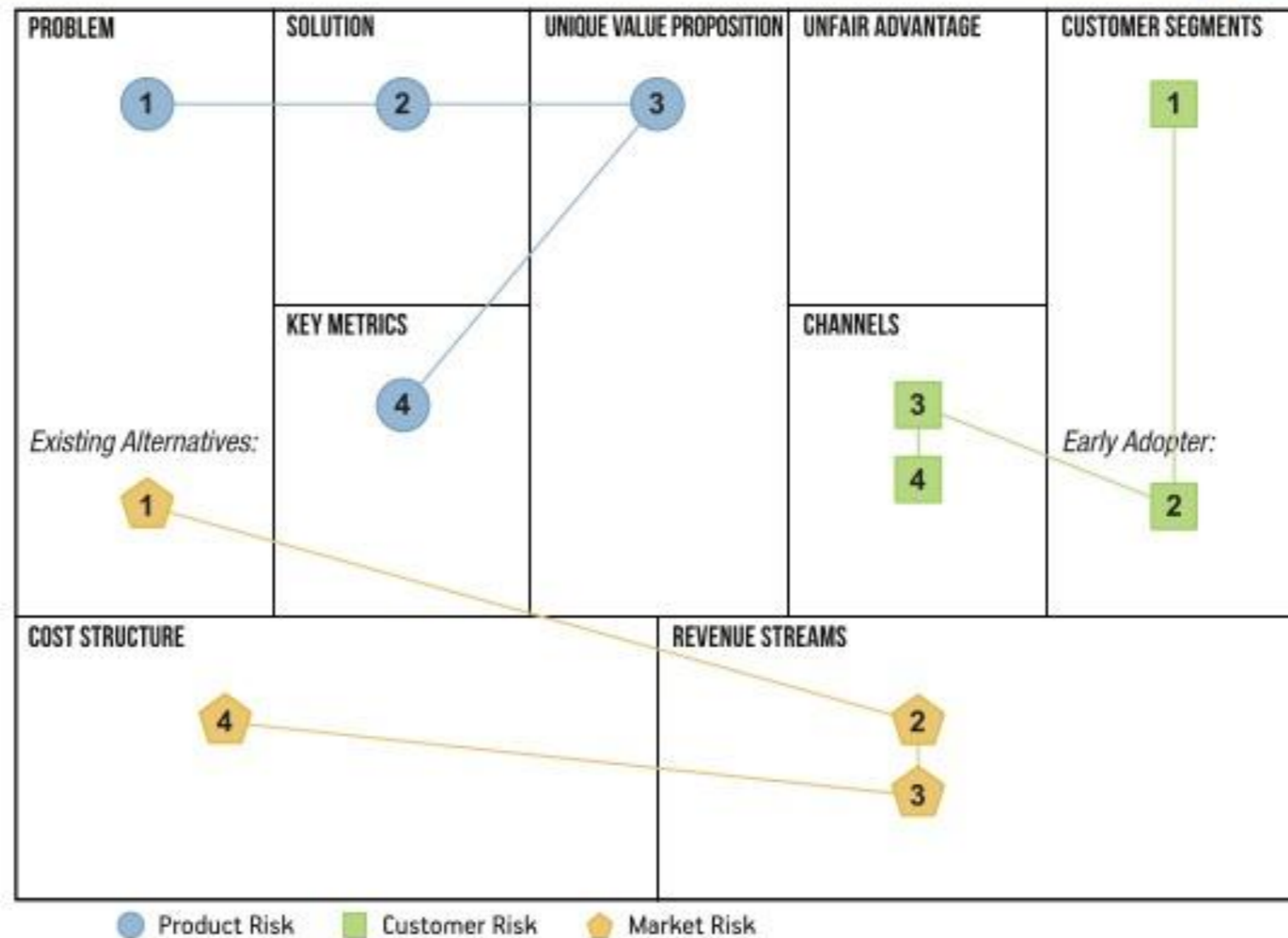
Fase 4: Verificar cuantitativamente

Lanza o teu produto máis “refinado” a un mercado máis grande.

Construíches algo que a xente quere?
Como podemos chegar a máis clientes dun xeito escalable?

Tes un modelo de negocio viable?

Running Lean – Meta-Patterns to Risks



Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Figure 5-4. Systematically eliminate risk

Risco de produto: Conseguir un produto adecuado

1. Asegúrate de que tes un problema que vale a pena resolver.
2. Define a menor solución posible (MVP).
3. Constrúe e valida o teu MVP a pequena escala (demostra que é válida a túa proposta de valor).
4. Entón verifica a gran escala.

Risco de clientes: Construir un camino cara os clientes

1. Identifica quen ten o “pain”.
2. “Estreita” as túas miras aos early adopters que realmente queren xa o teu produto.
3. Es correcto comezar con canais outbound (non escalables).
4. Pero gradualmente (o antes possible) hai que construír canais inbound escalables.

Risco de mercado: Construindo un modelo de negocio viable

1. Identifica a túa competencia e pon un prezo a túa solución.
2. Testea o prezo primeiro medindo o que din os clientes.
3. Entón testea ese prezo a través do que fan os clientes.
4. Optimiza a túa estrutura de costs para facer que o teu modelo de negocio funcione.

Referencias

Libros

- The Long Tail, de Chris Anderson: http://www.amazon.es/Long-Tail-Chris-Anderson/dp/1847940366/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1387124925&sr=8-1&keywords=the+long+tail
- Free, de Chris Anderson: http://www.amazon.es/Free-Chris-Anderson/dp/190521149X/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1387124973&sr=8-1&keywords=free+chris+anderson
- The Lean Startup, de Eric Ries: http://www.amazon.es/The-Lean-Startup-Entrepreneurs-Continuous-ebook/dp/B004J4XGN6/ref=wl_mb_hu_m_2_dp
- Exponential Organizations: <https://www.amazon.com/Exponential-Organizations-organizations-better-cheaper-ebook/dp/B000O8ZGC6>
- Running Lean: <https://www.amazon.com/Running-Lean-Iterate-Works-OReilly/dp/1449305172>

Webs, Blogs e Artigos

- Cocreating unique value with Customers: <http://www.liamlooney.com/Co-Creating%20Value%20with%20Consumers.pdf>
- Patrones de modelos de negocio: <https://sites.google.com/site/itinerarioemprendedor/itinerario/fase-de-prototipado/los-patrones-de-modelos-de-negocio>

Lean Canvas

Project Name

01-Jan-2014

Iteration #x

| | | | | |
|----------------------------------|--|---|---|--|
| Problem Top 3 problems | Solution Top 3 features | Unique Value Proposition Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention | Unfair Advantage Can't be easily copied or bought | Customer Segments Target customers |
| | Key Metrics Key activities you measure | | Channels Path to customers | |

| | |
|--|---|
| Cost Structure Customer Acquisition costs Distribution costs Hosting People, etc. | Revenue Streams Revenue Model Life Time Value Revenue Gross Margin |
|--|---|

PRODUCT

MARKET

Graciñas

Dani Cerqueiro

@danicerqueiro

www.danicerqueiro.eu