

M.A.P. (Multifactor Assessment Project)

Herramienta para valoración de proyectos de
emprendimiento



SANDORG

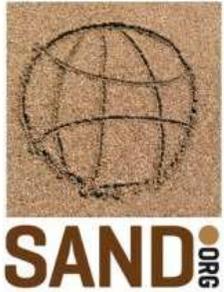
¿QUÉ ES MAP?

Es una herramienta que permite dar una valoración de 7 áreas de un proyecto empresarial.

Como en cualquier proyecto emprendedor, es necesaria una valoración del **negocio** y sus posibilidades, de su **propuesta de valor**, por otro lado es necesario disponer de información al respecto de las **capacidades de la organización** y su posibilidad para llevar a cabo el proyecto de negocio plantado.

Finamente un bloque de **valor añadido** donde tenemos en cuenta aspectos que si bien no tienen influencia directa en el éxito del proyecto si son tomados como aspectos a tener en cuenta por financiadores como un factor más en la predicción del éxito del proyecto.

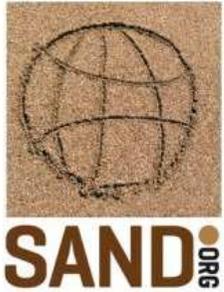
También puede tener en cuenta la vertiente social, en los emprendedores sociales, por lo que es relevante dedicar un bloque de valoración al **área social**.



Las 7 grandes áreas que valoramos son:

- CANVAS (MODELO DE NEGOCIO)
- PROPUESTA DE VALOR
- MERCADO
- ESTRATEGIA
- ENTORNO
- ORGANIZACION
- VALOR AÑADIDO (Innovación + Brand Equity)
- Para proyectos sociales: se incluye un área más que es la SOCIAL

Todos las áreas están divididas en bloques y estos en grupos de indicadores que establecen la medida en cada bloque.



¿CÓMO FUNCIONA?

Como en otras herramientas diseñadas por SAND, el diseño de los cuestionarios de respuesta, salvo en el bloque canvas, tienen en cuenta un **enfoque situacional** que permite identificarse con los escenarios más próximos a la realidad, de este modo podemos facilitar información sobre el grado de cumplimiento por ítem y también permite comparar los datos a quien revisa, con valores independientes de la interpretación de escalas de grados diferentes (tipo likert de grados de acuerdo o puntuaciones numéricas de 1 a 5 o a 10).

Así, el emprendedor sólo debe elegir la situación que más se aproxima a su realidad.

SAND Tools

El emprendedor
Recibe esta página:

TOOLS LIST

The questionnaires grouped by the code **40260424326902** are shown as follows:

Tool Name	From	Until	Status	
MAP (CA)	2013-02-12 16:34:51	2013-03-14 16:34:51	AVAILABLE	This tool code is available for editing
MAP (PV)	2013-02-12 16:34:51	2013-03-14 16:34:51	AVAILABLE	This tool code is available for editing
MAP (ME)	2013-02-12 16:34:51	2013-03-14 16:34:51	AVAILABLE	This tool code is available for editing
MAP (ES)	2013-02-12 16:34:51	2013-03-14 16:34:51	AVAILABLE	This tool code is available for editing
MAP (EN)	2013-02-12 16:34:51	2013-03-14 16:34:51	AVAILABLE	This tool code is available for editing
MAP (OR)	2013-02-12 16:34:51	2013-03-14 16:34:51	AVAILABLE	This tool code is available for editing
MAP (VA)	2013-02-12 16:34:51	2013-03-14 16:34:51	AVAILABLE	This tool code is available for editing
MAP (SO)	2013-02-12 16:34:51	2013-03-14 16:34:51	AVAILABLE	This tool code is available for editing

At any moment you can refresh the current status of the referenced tools by clicking the **Refresh** button:

Only "AVAILABLE" questionnaires can be chosen for editing. REPORTED questionnaires can be chosen for reviewing the answers

Once inside the questionnaire, please, answer all the questions shown.

Thank you very much for using SAND Tools.

Cada enlace
permite realizar
el cuestionario
por partes, cuando
se dispone de tiempo

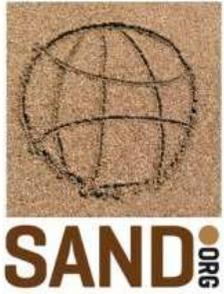


Ejemplo de uno de los cuestionarios:

MAP (ES)

Please, choose the answer that best reflects the reality of your organization.

1	Nuestro servicio no tiene un mercado definido. La demanda y necesidad está latente o introducimos un producto nuevo	El mercado está en expansión: La demanda es superior a la oferta y cada vez son más los consumidores que conocen la categoría de producto.	El mercado es estable pero tiende o a la fragmentación (la competencia se subdivide en nutridos grupos competitivos a medida que entran más compañías en el mercado) O en la consolidación del mismo (el mercado se va haciendo más pequeño)	El mercado está saturado más oferta que demanda. Los consumidores dejan de pedir el producto y las empresas que lo producen dejan de tener ganancias por lo cual su producto ya no es rentable
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Actualmente las ventas son bajas, estamos empezando o lo vamos a hacer próximamente. Existe poca demanda actualmente o la necesidad no es relevante.	Actualmente las ventas están en crecimiento con rapidez, tanto para nosotros como para el resto del sector, existe gran demanda	Las ventas siguen siendo altas, pero el ritmo es decreciente. Existe una demanda sostenida o estabilizada. Necesitamos invertir o esforzarnos más para vender lo mismo.	Las ventas van en declive. La demanda es baja en la sociedad. Es necesario reconvertir en profundidad nuestra oferta
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	No existen competidores en el mercado o en nuestra zona y en el caso que los haya son muy pocos.	En el mercado, muchos competidores nuevos aparecen o antiguos cambian su estrategia para poder ofrecer servicios o productos, pero la competencia no es excesiva o disponemos de ventaja competitiva	La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse por abandono. La cuota de mercado se consigue a costa de otros competidores	La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo, desapareciendo o concentrándose.
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Los precios suelen pueden altos en esta etapa si tenemos demanda,, debido a que existen pocas o una sola oferta, para la demanda. En caso contrario los precios serán necesariamente bajos y los costes altos	Los precios pueden mantenerse altos porque existe más demanda que oferta. Las empresas incrementan las ventas y su participación en el mercado.	Existe una intensa competencia de precios, aparecen cada vez más ofertas ajustando a costes, el mercado se segmenta y aparecen estrategias de diferenciación por valor como complemento al precio	Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores, ofertas Premium o focalización de grupos de clientes. Aunque la tendencia está en precios muy

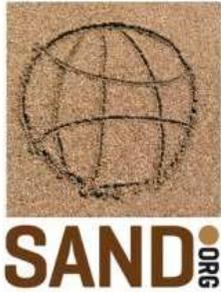


CANVAS BUSINESS MODEL

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONSHIP	CUSTOMER SEGMENTS
33%	WARNING DEPEND EXCESO PUNTOS CLAVE	49%	NIVEL ACTIVACION 33%	70%
WARNING DEPEND	CADENA VALOR COHERENCIA PVALOR	WARNING GENERAL		POSICIONAMIENTO
RIESGO DEPENDENCIA	PRODUCCION NO COHERENCIA PROPUESTA	WARNING	CHANNELS	20%
	SERVICIO NO COHERENCIA			
PROVEEDORES DEP	33%	COHERENCIA INTERNA ATRIBUTOS	CANALES ACTIVADOS	CLIENTES DEP
25%	WARNING VARIOS DEPEND	DOBLE PROPUESTA	17%	38%
	RIESGO DEPENDENCIA			
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS		
COSTE MODELO	DEPENDENCIA MODELO	CAPACIDAD FUENTES DE INGRESOS	DIVERSIDAD	
70%	175%	60%	50%	
	ESCALABILIDAD MODELO		COMPETENCIA	
	85%		27%	

GRADO DEPENDENCIA	
EXTERNA	OPERACIONES

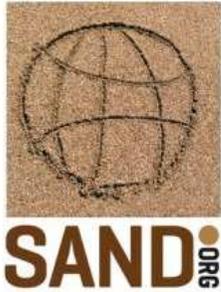
POTENCIAL INTERNO	
TIEMPO VIDA CLIENTE	ESCALABILIDAD MODELO
CAPACIDAD CADENA VALOR	DIVERSIDAD FUENTES INGRESOS



BACK

Y una vez tienes el escenario, entonces aparece el BACK, o todo lo necesario: recursos, socios, actividades e infraestructuras necesarias para hacer llegar esa "obra" a tu público. Los diferentes bloques determinarán el coste que tiene hacer operativo nuestro negocio.

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>Son socios externos o internos que forman parte de lo que ofrecemos y necesitamos para poder operar, es decir sin los cuales no podríamos ofrecer o que ofrecemos</p>	ALERTA DEPENDENCIA	Muchos socios clave indica que nuestro producto o servicio necesariamente requiere de otros para salir al mercado, el riesgo de que pueda ocurrir algo que pueda afectar gravemente a nuestro producto o servicio es es más alto
	PROVEEDORES	Existe variedad de proveedores que pueden resolver los requerimientos de mi producto o servicio para operar con normalidad
<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Las actividades clave requieren especial cuidado ya que en ellas reside el valor de nuestro producto o nuestra capacidad para competir</p>	ALERTA DEPENDENCIA	Demasiadas actividades claves hace que existan demasiados lugares donde la calidad o competitividad de nuestro producto o servicio puede ser afectada y por tanto requieren de demasiados puntos de control. Revisar y reducir riesgos
	COHERENCIA CADENA DE VALOR	Existe alineación entre nuestra propuesta de valor y las actividades que son clave para generarlo, lo que nos permite destinar los recursos y esfuerzos allá donde sean necesarios y establecer mecanismos para mejorar e innovar a medio plazo.
<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Son los recursos que son necesarios para poder generar el valor que pretendemos trasladar a mercado. Pueden influir sobre la capacidad o escalabilidad de nuestro modelo de negocio</p>	PUNTUACION	Nuestro modelo de negocio puede ser limitado por el tipo de recursos que tenemos que poner en juego. No es necesariamente crítico pero si se debe tener en consideración a efectos e comercialización, propuesta de valor y precio
	DEPENDENCIA	Demasiados recursos clave, o no estamos haciendo correctamente el análisis de lo que es clave para nuestro producto o servicio o el riesgo de que ocurra algo que pueda afectar gravemente a nuestro producto o servicio es alto. Reanalizar y Simplificar
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Toda una serie de factores de nuestro modelo de negocio o nuestra forma de operar, hacen que este sea mas o menos costoso o escalable</p>	COSTE MODELO	Modelo de alto coste. No es un factor crítico siempre que lo tomemos en consideración en cuanto al tipo de propuesta y valor, al precio que costará y al mercado y segmento de cliente al que nos dirigiremos
	DEPENDENCIA	Alto grado de dependencia, sea a nivel externo (clientes, proveedores....) o a nivel de operaciones (actividades, recursos o socios clave....) tenemos poco margen de maniobra, se hace necesario reducir esta
	ESCALABILIDAD MODELO	Modelo altamente escalable lo que puede permitir rápidos crecimientos si le mercado y los costes lo permiten.



FRONT

Nuestro FRONT, es nuestro escenario, está relacionado con la forma en cómo nos presentamos a nuestros clientes (actuales o potenciales) y todo lo que define como les vamos a trasladar la propuesta para generar ingresos.

RELACIONES CLIENTES		
Como nos vamos a relacionar con nuestros clientes y que nivel de interacción vamos a aceptar	PUNTUACION GENERAL	El nivel de relación e interacción que tenemos con nuestros clientes es bajo o basado en sistemas automatizados. No es un problema siempre que sea acorde al valor que ofrecemos y al grupo de clientes al que nos dirigimos
Como escogemos a los clientes que van a valorar la propuesta que ofrecemos y como nos diferenciamos para que nos distingam	SEGMENTACION	Podemos diferenciar los clientes en función de necesidades o características comunes y por tanto ofrecer el valor que les aporta nuestro producto o servicio,
	POSICIONAMIENTO	Diferenciamos de la competencia y destacar nuestra oferta no es un objetivo. Corremos el riesgo de no ser capaces de conseguir que nuestro cliente potencial nos identifique
	GRADO DE CONTROL CLIENTES	Grado de dependencia medio, no necesariamente es un problema en el presente pero claramente es necesario incrementar nuestra capacidad de acceso a otros mercados o potenciar nuestra capacidad de ofrecer más valor.
CANALES		
Que medios y nivel de interacción mutua vamos a establecer con nuestros clientes para trasladar nuestra propuesta de valor	PUNTUACION GENERAL	La comunicación con los clientes es automatizada o no existe trabajo específico en este punto. Salvo que este nivel bajo ya esté aceptado y nuestro valor esté en otros atributos, corremos el riesgo de pasar desapercibidos o de no poder diferenciamos.
Nuestra capacidad para generar ingresos va a depender del modo en que nuestro modelo permite que el valor pueda generar fuentes de ingresos en cantidad o calidad frente a otros competidores	NIVEL	Nuestra capacidad para generar ingresos es media, por lo que, desde este punto de vista, nuestra sostenibilidad no está en riesgo, aunque siempre es valorable a futuro explorar otros medios para generar más ingresos.
	CANTIDAD	Fuentes de ingresos múltiples, podemos generar ingresos de diferentes maneras.
	COMPETENCIA	Bajo grado de competencia, el mercado es nuevo o nuestro producto tiene poca competencia. Si identificamos la situación del mercado y respondemos con la estrategia adecuada (mercado frente a la innovación...) y aplicamos las estrategias para segmentar correctamente, podemos generar ingresos con facilidad

P. VALOR

Este es el punto clave de nuestro negocio, determina lo que vamos a ofrecer a nuestros clientes. Por lo que es necesario tener una estrategia clara de cual es nuestro valor, sin dispersar y coherente con nuestro modelo de negocio.

PROPUESTA DE VALOR	PUNTUACION GENERAL	Debemos analizar cual es nuestra propuesta de valor, o no tenemos claro el valor que lo que ofrecemos puede aportar o no estamos segmentando bien a los clientes a los que les vamos a ofrecer este valor.
	CONSISTENCIA	Tenemos una doble propuesta, no es necesariamente un problema aunque corremos el riesgo de dispersar el esfuerzo cara a trasladar el valor a cliente
	ALERTAS	Puntuaciones medias, necesitamos revisar globalmente la propuesta en cuanto a consistencia y coherencia de los atributos de nuestro servicio o producto

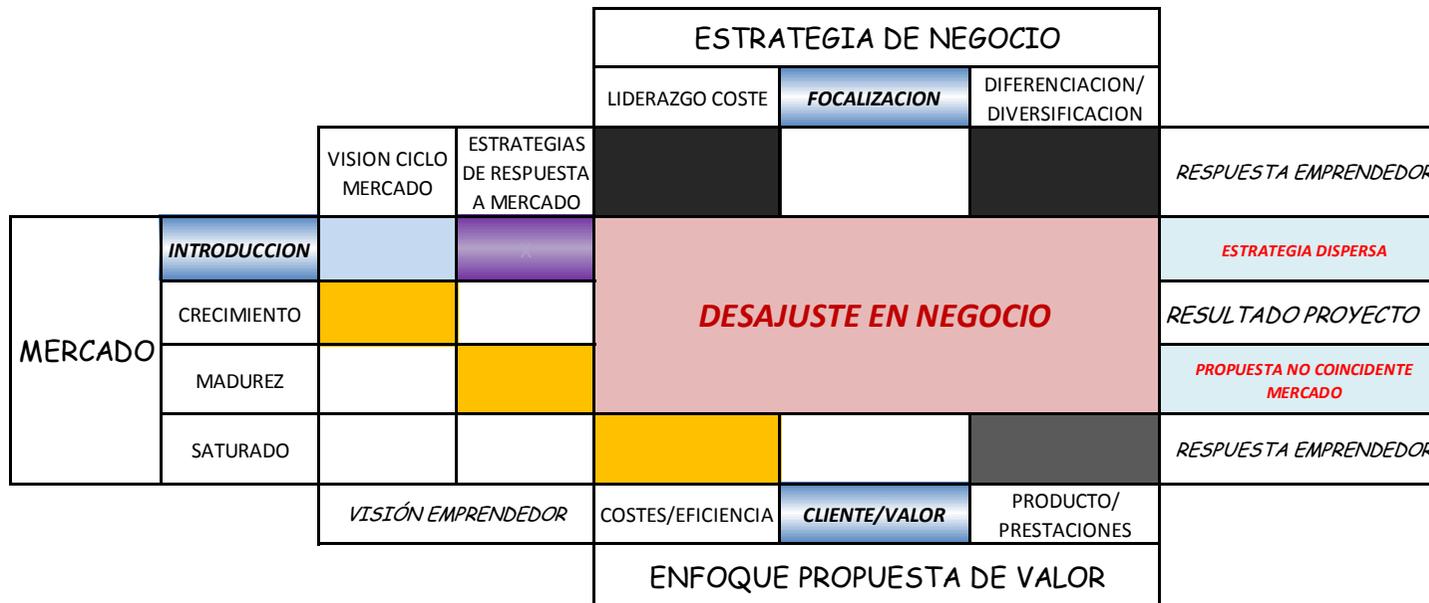


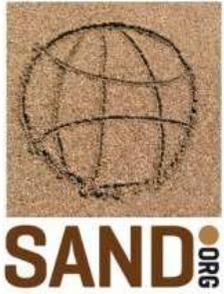
SANDOR



SANDOR

FORTALEZA INTERNA NEGOCIO





Para más información, contacte con
sand@sand.org.es