Venture Economics

Esta Collection cubre la viabilidad económica del venture y los principales drivers del modelo.

- Economic Structure
  - Árbol financiero
  - Ingresos y margen
  - Producto vs servicio
- Sales Economics
  - Costo de venta por cliente
  - Vida del cliente
  - Vida del producto
- Key Drivers
  - Generadores clave
  - Sensibilidad del modelo
- Portada — Venture Economics

Economic Structure

Estructurar la lógica base de ingresos, costos y margen.

Economic Structure

Árbol financiero

Habilidad: *Construir una primera estructura financiera del negocio que muestre cómo se generan ingresos y utilidades.*

¿Por qué importa esta habilidad?

El árbol financiero es la columna vertebral del modelo de negocio. Sin él, el equipo no sabe si el venture es viable a escala ni dónde están los drivers que más impactan la rentabilidad.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo tiene un árbol que descompone los ingresos hasta los márgenes, identificando los drivers clave en cada nivel. No tiene que ser un modelo Excel completo, pero debe ser legible y lógico.

Errores comunes

- Construir proyecciones sin entender la estructura que las genera.
- Confundir el árbol financiero con un P&L o con proyecciones.
- Ignorar los costos variables y solo modelar los costos fijos.
- No vincular el árbol con los supuestos de precio, volumen y costo unitario.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿Cómo se generan los ingresos? ¿Precio × volumen? ¿Suscripción?
- ¿Cuáles son los costos que crecen con cada cliente nuevo?
- ¿Cuáles son los costos que son relativamente fijos?
- ¿Dónde está el margen bruto y qué lo determina?

Artifact requerido

? Árbol financiero del venture

Propósito: Documentar la estructura que conecta ingresos, costos y utilidad para el modelo de negocio del startup.

Card vinculada: Árbol financiero

Instrucciones de desarrollo

1. Dibuja el árbol con: Ingresos = Precio × Volumen en el nivel superior.
2. Desglosa los costos en: costo variable por cliente/unidad y costos fijos del período.
3. Calcula el margen bruto: Ingresos ? Costos Variables.
4. Identifica en qué nivel están los supuestos más inciertos y márcalos como prioritarios.

Estado esperado: Árbol financiero con estructura de ingresos, costos y margen bruto documentados.

Criterios de revisión del Artifact

- La estructura de ingresos está desglosada en sus drivers.
- Los costos variables y fijos están separados.
- El margen bruto está calculado con lógica explícita.
- Los supuestos más inciertos están marcados.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- El árbol financiero tiene la estructura básica de ingresos y costos.
- El margen bruto está calculado.
- El equipo puede explicar cada nodo del árbol.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay árbol financiero ni estructura de negocio.
En progreso	Existen proyecciones sin estructura que las explique.
Completo	El árbol tiene ingresos, costos y margen básicos.

Revisado	Los drivers clave están identificados.
Cumple estándar	El árbol guía las decisiones de precio, costo y escala.
Fuerte/Sobresaliente	Se actualiza con cada ciclo y refleja datos reales del negocio.

Cards relacionadas / siguiente paso

- Ingresos y margen
- Key Drivers
- Precio basado en valor

Ingresos y margen

Habilidad: *Estimar precio, costo y margen por unidad o cliente para evaluar la viabilidad del modelo.*

¿Por qué importa esta habilidad?

Saber si el negocio es viable requiere conocer el margen por unidad antes de proyectar escala. Un margen negativo no se resuelve con más volumen: se resuelve rediseñando la oferta o el modelo.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo puede calcular cuánto ingresa por cliente, cuánto cuesta servirlo y cuál es el margen unitario. Este número es la base para todas las decisiones financieras posteriores.

Errores comunes

- No separar el costo variable del costo fijo en el cálculo de margen.
- Ignorar los costos de onboarding y soporte en el costo por cliente.
- Calcular el margen antes de impuestos sin reconocer que los impuestos afectan la viabilidad.
- Confundir margen bruto con margen de utilidad.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿Cuánto ingresa por cliente por mes o por año?
- ¿Cuánto cuesta entregar la solución a cada cliente nuevo?
- ¿Cuál es el margen bruto por cliente?
- ¿A qué escala el negocio comienza a ser positivo en caja?

Artifact requerido

? Hoja de margen base

Propósito: Calcular el margen unitario por cliente o unidad y evaluar la viabilidad del modelo a escala.

Card vinculada: Ingresos y margen

Instrucciones de desarrollo

1. Define el ingreso por cliente: precio × modelo de ingreso.
2. Lista todos los costos variables por cliente: producción, entrega, soporte, onboarding.
3. Calcula el margen bruto por cliente: Ingreso ? Costos Variables.
4. Calcula el margen como porcentaje y compara con benchmarks del sector.

Estado esperado: Hoja con ingreso, costo variable, margen bruto y porcentaje calculados para el cliente típico.

Criterios de revisión del Artifact

- El ingreso por cliente está definido de forma específica.
- Los costos variables están desglosados.
- El margen bruto está calculado.
- El porcentaje de margen es coherente con el tipo de oferta.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- La hoja de margen está completada para el cliente típico del Beachhead.
- El margen bruto es conocido y el equipo puede defenderlo.
- Las implicaciones del margen para la escala están discutidas.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay ningún cálculo de margen.
En progreso	Hay una estimación informal de rentabilidad.
Completo	La hoja tiene ingreso y costo variable calculados.

Revisado	El margen tiene benchmarks del sector para comparar.
Cumple estándar	El margen guía las decisiones de precio y escala.
Fuerte/Sobresaliente	Se actualiza con datos reales de costos a medida que el negocio opera.

Cards relacionadas / siguiente paso

- Árbol financiero
- Precio inicial
- Producto vs servicio

Producto vs servicio

Habilidad: *Elegir la lógica financiera correcta según si la oferta es principalmente producto, servicio o híbrido.*

¿Por qué importa esta habilidad?

La lógica financiera de un producto (economías de escala, margen creciente) es radicalmente distinta a la de un servicio (costos que crecen con clientes). Elegir la lógica equivocada lleva a modelos financieros incorrectos y decisiones estratégicas erróneas.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo ha validado que el modelo financiero que usa es coherente con el tipo de oferta, con implicaciones claras para la escalabilidad y la estructura de costos.

Errores comunes

- Usar un modelo financiero de producto cuando en realidad es un servicio.
- No considerar el impacto de la customización en el costo por cliente para servicios.
- Ignorar las economías de escala en costos de producción para productos físicos.
- Asumir que el margen mejora con el volumen sin analizar si la estructura lo permite.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿Los costos de entrega escalan linealmente con cada nuevo cliente?
- ¿Hay economías de escala en la producción o entrega?
- ¿Cuánto de la oferta es estandarizable y cuánto es customizado por cliente?
- ¿Cómo cambia el margen si se duplican los clientes?

Artifact requerido

? Modelo financiero inicial (producto o servicio)

Propósito: Construir un modelo financiero coherente con el tipo de oferta y sus implicaciones de escala.

Card vinculada: Producto vs servicio

Instrucciones de desarrollo

1. Define si el modelo es de producto, servicio o híbrido y justifica la elección.
2. Construye la curva de costos: ¿cómo evolucionan los costos al pasar de 10 a 100 clientes?
3. Calcula el margen en dos escenarios: 10 clientes y 100 clientes.
4. Identifica el punto de inflexión donde el modelo comienza a escalar favorablemente.

Estado esperado: Modelo con curva de costos, margen en dos escenarios y punto de inflexión identificado.

Criterios de revisión del Artifact

- El tipo de oferta está justificado con implicaciones de escala.
- La curva de costos tiene datos o estimaciones justificadas.
- El margen se compara en dos escenarios de escala.
- El punto de inflexión está identificado.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- El modelo financiero es coherente con el tipo de oferta.
- La curva de costos está construida para dos escenarios.
- El equipo conoce el punto de inflexión del modelo.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay modelo financiero coherente con el tipo de oferta.
En progreso	Hay un modelo pero no considera las implicaciones del tipo de oferta.

Completo	El modelo tiene la lógica correcta con curva de costos básica.
Revisado	Los dos escenarios de escala están calculados.
Cumple estándar	El modelo guía las decisiones de inversión y crecimiento.
Fuerte/Sobresaliente	Se actualiza con datos reales a medida que el negocio escala.

Cards relacionadas / siguiente paso

- Árbol financiero
- Ingresos y margen
- Recurrente o transaccional

Sales Economics

Entender el costo real de adquirir y servir clientes.

Sales Economics

Costo de venta por cliente

Habilidad: *Estimar el costo de adquisición por cliente (CAC) o su equivalente para evaluar la rentabilidad de la estrategia comercial.*

¿Por qué importa esta habilidad?

Si el costo de conseguir un cliente supera el valor que ese cliente genera, el negocio no es viable, sin importar cuántos clientes tenga. El CAC es el métrica central para evaluar si el modelo comercial es sostenible.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo tiene una estimación del costo de adquisición por cliente con base en actividades de venta reales o hipótesis bien fundamentadas, y ha comparado ese número con el valor generado por el cliente.

Errores comunes

- Ignorar el tiempo del equipo como costo de venta.
- No incluir los costos de marketing y generación de leads.
- Calcular el CAC solo sobre los primeros clientes sin proyectar a escala.
- Confundir el CAC con el costo de onboarding.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿Cuánto tiempo invierte el equipo en cerrar un cliente?
- ¿Cuáles son los gastos directos de venta (viajes, demos, materiales)?
- ¿Cuántos leads se necesitan para cerrar una venta?
- ¿Cómo evolucionará el CAC a medida que el equipo tenga más referencias?

Artifact requerido

? Modelo de costo de venta por cliente

Propósito: Calcular el CAC o costo equivalente de adquisición y compararlo con el valor generado por el cliente.

Card vinculada: Costo de venta por cliente

Instrucciones de desarrollo

1. Lista todos los costos directos de venta: tiempo del equipo, gastos de marketing, eventos, herramientas.
2. Estima el número de conversaciones o leads necesarios para cerrar un cliente.
3. Divide el costo total del esfuerzo comercial entre el número de clientes cerrados (o esperados).
4. Compara el CAC resultante con el ingreso por cliente en los primeros 12 meses.

Estado esperado: Modelo con CAC calculado, desglose de costos y comparación con ingreso por cliente.

Criterios de revisión del Artifact

- Los costos de venta incluyen tiempo del equipo valorado.
- El ratio conversación/cierre está estimado.
- El CAC está calculado y comparado con el ingreso.
- El equipo puede explicar si el CAC es sostenible.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- El CAC está calculado con desglose de costos.
- La comparación con el ingreso por cliente está documentada.
- El equipo sabe si el modelo comercial es sostenible.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay cálculo de costo de venta.
En progreso	El CAC existe como intuición sin cálculo.

Completo	El modelo tiene CAC calculado con desglose básico.
Revisado	La comparación con el ingreso por cliente está documentada.
Cumple estándar	El CAC guía las decisiones de inversión comercial.
Fuerte/Sobresaliente	Se actualiza con datos reales de cada cierre de venta.

Cards relacionadas / siguiente paso

- Vida del cliente
- Árbol financiero
- Key Drivers

Vida del cliente

Habilidad: *Estimar la duración del vínculo comercial con el cliente para calcular el valor de largo plazo.*

¿Por qué importa esta habilidad?

El valor de un cliente no es solo lo que paga en el primer contrato. Es el flujo de ingresos que genera durante toda su relación con el startup. Subestimar la vida del cliente lleva a infrainvertir en retención y a sobrevalorar la adquisición.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo tiene una estimación de cuánto tiempo permanece un cliente típico, y puede calcular el Customer Lifetime Value (CLV) básico para compararlo con el CAC.

Errores comunes

- Usar benchmarks genéricos sin basarse en evidencia del segmento.
- No considerar la churn rate al calcular la vida del cliente.
- Calcular el CLV sin descontar los costos de servicio durante la vida del cliente.
- No segmentar la vida del cliente por tipo de comprador.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿Cuánto tiempo está un cliente típico con la empresa?
- ¿Por qué los clientes dejan de comprar o de renovar?
- ¿Qué podría extender significativamente la vida del cliente?
- ¿Cuál es el CLV básico comparado con el CAC?

Artifact requerido

? Hoja de lifetime del cliente

Propósito: Estimar la vida del cliente y el CLV para evaluar la ecuación de valor de largo plazo.

Card vinculada: Vida del cliente

Instrucciones de desarrollo

1. Estima la duración media del cliente con base en conversaciones o benchmarks del sector.
2. Calcula el ingreso total por cliente durante su vida: ingreso anual × años estimados.
3. Resta los costos de servicio durante la vida del cliente para obtener el CLV neto.
4. Compara el CLV con el CAC: la ratio CLV/CAC debe ser mayor que 3 para ser sostenible.

Estado esperado: Hoja con vida del cliente estimada, CLV calculado y ratio CLV/CAC documentado.

Criterios de revisión del Artifact

- La vida del cliente tiene una base de estimación documentada.
- El CLV está calculado con ingresos y costos de servicio.
- El ratio CLV/CAC está calculado.
- El equipo puede explicar qué palancas mejorarían el CLV.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- La vida del cliente tiene una estimación justificada.
- El CLV está calculado y comparado con el CAC.
- El equipo conoce el ratio CLV/CAC.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay ninguna estimación de vida del cliente.
En progreso	La vida del cliente es una intuición sin cálculo.
Completo	La hoja tiene CLV básico calculado.
Revisado	El ratio CLV/CAC está calculado y evaluado.

Cumple estándar	El CLV guía las decisiones de retención e inversión en el cliente.
Fuerte/Sobresaliente	Se actualiza con datos reales de retención y churn.

Cards relacionadas / siguiente paso

- Costo de venta por cliente
- Vida del producto
- Key Drivers

Vida del producto

Habilidad: *Entender la lógica de reposición, recurrencia o repetición de compra para el tipo de oferta.*

¿Por qué importa esta habilidad?

La vida del producto determina cuándo y con qué frecuencia el cliente vuelve a comprar. Para startups cleantech con hardware o infraestructura, esto impacta directamente el flujo de caja de largo plazo.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo tiene una estimación de la vida útil del producto o servicio, la frecuencia de renovación y las implicaciones para el modelo de ingresos recurrentes.

Errores comunes

- No considerar la depreciación o el fin de la vida útil del producto.
- Asumir renovación automática sin diseñar el proceso de renovación.
- No preguntar a clientes cuándo planean renovar o sustituir.
- Ignorar las actualizaciones de producto como fuente de ingreso adicional.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿Cuánto dura el producto antes de necesitar reposición o actualización?
- ¿Cómo se genera la renovación: automática, por contrato o por nueva venta?
- ¿Qué porcentaje de clientes renueva en el primer ciclo?
- ¿Hay expansión de uso dentro del mismo cliente?

Artifact requerido

? Modelo de recurrencia / reposición

Propósito: Documentar la lógica de recurrencia del producto y su impacto en el modelo de ingresos de largo plazo.

Card vinculada: Vida del producto

Instrucciones de desarrollo

1. Define la vida útil estimada del producto o servicio.
2. Describe el mecanismo de renovación: ¿cómo se activa? ¿quién inicia?
3. Estima la tasa de renovación esperada en el primer ciclo.
4. Calcula el impacto de la recurrencia en el ingreso anual a dos y cinco años.

Estado esperado: Modelo con vida útil, mecanismo de renovación, tasa estimada e impacto en ingresos calculado.

Criterios de revisión del Artifact

- La vida útil del producto tiene una estimación con base en tipo de oferta.
- El mecanismo de renovación está descrito.
- La tasa de renovación está estimada.
- El impacto en los ingresos a dos y cinco años está calculado.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- El modelo de recurrencia está documentado con las variables clave.
- La tasa de renovación tiene una estimación justificada.
- El impacto en el modelo de ingresos está calculado.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay ningún análisis de recurrencia o reposición.
En progreso	La recurrencia es asumida sin análisis.

Completo	El modelo tiene vida útil y mecanismo de renovación documentados.
Revisado	La tasa de renovación tiene evidencia o base de estimación.
Cumple estándar	La recurrencia guía el diseño del producto y el modelo de ingresos de largo plazo.
Fuerte/Sobresaliente	Se actualiza con datos reales de renovación y churn.

Cards relacionadas / siguiente paso

- Vida del cliente
- Árbol financiero
- Recurrente o transaccional

Key Drivers

Identificar los supuestos que más afectan la viabilidad.

Key Drivers

Generadores clave

Habilidad: *Detectar las variables del modelo de negocio con mayor impacto sobre la utilidad y la viabilidad.*

¿Por qué importa esta habilidad?

No todos los supuestos del modelo financiero son igualmente importantes. Los key drivers son los dos o tres números que, si cambian, cambian todo. Identificarlos permite enfocar la validación donde más importa.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo ha identificado los tres a cinco supuestos que tienen mayor impacto en el margen y la viabilidad, y puede explicar por qué esos y no otros.

Errores comunes

- Tratar todos los supuestos del modelo como igualmente importantes.
- No vincular los key drivers a las conversaciones de discovery.
- Identificar los drivers sin diseñar un plan para validarlos.
- Confundir las métricas de seguimiento con los drivers del modelo.

Preguntas que el startup debe responder

- Si este número cambia un 20%, ¿cómo cambia la utilidad?
- ¿Cuál es el supuesto que si está mal invalidaría el modelo completo?
- ¿Cuáles son los supuestos sobre los que tenemos menos evidencia?
- ¿Cuáles son los supuestos sobre los que tenemos más control?

Artifact requerido

? Hoja de key drivers

Propósito: Identificar los supuestos con mayor impacto en la viabilidad del venture y priorizarlos para validación.

Card vinculada: Generadores clave

Instrucciones de desarrollo

1. Lista todos los supuestos del árbol financiero que son inciertos.
2. Para cada supuesto, estima: ¿qué impacto tendría un cambio del 20% en la utilidad?
3. Ordena los supuestos de mayor a menor impacto.
4. Para los tres principales, define qué evidencia necesitas para confirmarlos o refutarlos.

Estado esperado: Hoja con supuestos rankeados por impacto y plan de validación para los tres principales.

Criterios de revisión del Artifact

- Al menos seis supuestos evaluados por impacto.
- Los tres principales están identificados con justificación.
- El plan de validación para los tres principales está definido.
- El equipo puede explicar cada driver en una conversación de inversores.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- La hoja tiene los key drivers identificados y rankeados.
- El plan de validación para los drivers principales está definido.
- El equipo usa los drivers para priorizar el trabajo de discovery.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay identificación de key drivers.
En progreso	Los drivers se conocen informalmente pero no están rankeados.
Completo	La hoja tiene supuestos rankeados por impacto.

Revisado	El plan de validación está definido para los principales.
Cumple estándar	Los key drivers guían el trabajo de validación y la conversación con inversores.
Fuerte/Sobresaliente	Se actualizan con el aprendizaje de cada ciclo de validación.

Cards relacionadas / siguiente paso

- Árbol financiero
- Sensibilidad del modelo
- Lista maestra de supuestos

Key Drivers

Sensibilidad del modelo

Habilidad: *Probar cómo cambian los resultados del modelo financiero al variar los supuestos clave.*

¿Por qué importa esta habilidad?

Un análisis de sensibilidad convierte el modelo financiero en una herramienta de decisión. Muestra qué tan robusto es el modelo bajo distintos escenarios y dónde están los riesgos financieros reales.

Qué se ve como un buen resultado

El equipo ha corrido al menos tres escenarios en el modelo financiero (base, optimista y pesimista) y puede explicar bajo qué condiciones el modelo deja de ser viable.

Errores comunes

- Hacer un solo escenario base y presentarlo como si fuera la realidad.
- Hacer escenarios pero no usarlos para tomar decisiones.
- No incluir el escenario pesimista por miedo a lo que muestra.
- Cambiar múltiples supuestos en un solo escenario sin poder atribuir el cambio.

Preguntas que el startup debe responder

- ¿Qué pasa si el precio baja 20%? ¿Si el CAC sube 50%?
- ¿Cuál es el escenario mínimo viable para que el venture sobreviva?
- ¿Bajo qué condiciones el modelo se vuelve positivo en caja antes de lo proyectado?
- ¿Cuál es el supuesto que tiene más varianza y cómo mitigamos esa incertidumbre?

Artifact requerido

? Matriz de sensibilidad

Propósito: Documentar los resultados del modelo en tres o más escenarios para evaluar la robustez del negocio.

Card vinculada: Sensibilidad del modelo

Instrucciones de desarrollo

1. Define los tres escenarios: base (supuestos actuales), optimista (+20% en drivers positivos) y pesimista (?20% en drivers positivos).
2. Para cada escenario, calcula el ingreso anual, el margen y el punto de equilibrio.
3. Identifica en cuál escenario el modelo no es viable y qué lo causa.
4. Define las acciones que el equipo tomaría si el escenario pesimista se materializa.

Estado esperado: Matriz con tres escenarios calculados, punto de quiebre identificado y plan de contingencia.

Criterios de revisión del Artifact

- Los tres escenarios tienen los mismos supuestos base y variaciones explícitas.
- El punto de quiebre del modelo está identificado.
- El margen y el punto de equilibrio están calculados en cada escenario.
- El plan de contingencia para el escenario pesimista está definido.

Estado: ? No iniciado | ? En progreso | ? Completo | ? Revisado | ? Cumple estándar | ? Fuerte/Sobresaliente

Criterios de completitud

- La matriz tiene tres escenarios calculados con variaciones explícitas.
- El punto de quiebre del modelo está identificado.
- El equipo tiene un plan de contingencia para el escenario pesimista.

Rúbrica de revisión

Nivel	Descripción
No iniciado	No hay análisis de sensibilidad.
En progreso	Hay un solo escenario presentado como si fuera la realidad.

Completo	La matriz tiene tres escenarios con cálculos básicos.
Revisado	El punto de quiebre está identificado con su causa.
Cumple estándar	La matriz guía las decisiones de inversión y los conversatorios con inversores.
Fuerte/Sobresaliente	Se actualiza con los datos reales del negocio y refleja la incertidumbre actual.

Cards relacionadas / siguiente paso

- Generadores clave
- Árbol financiero
- Lista maestra de supuestos

Portada — Venture Economics

? Venture Economics

Modela la economía del negocio: márgenes, vida del cliente y sensibilidad financiera.

Tarjetas de esta colección

1. Árbol financiero
2. Ingresos y margen
3. Producto vs servicio
4. Costo de venta por cliente
5. Vida del cliente
6. Vida del producto
7. Generadores clave
8. Sensibilidad del modelo