

*Se requiere de un modelo efectivo para desarrollar y financiar un proyecto de Smart City*

1

## Entender el proyecto y el valor generado

Modelo de negocio	Valor generado
Cómo se generan los ingresos?	Captura directa de valor
Cómo se pueden transferir riesgos?	Captura indirecta de valor
Cuáles son los posibles retornos?	Reciclaje de activos para financiar
Hay una falta de recursos?	

2

## Considerar fuentes de financiamiento y fondeo

Fondeo público
Financiamiento privado
Monetizar el valor generado o capturado

3

## Identificar métodos de procura y delivery

Provisión pública
Contratos de operación
Joint Venture
Subarrendamiento a largo plazo
APP
Franquicia
Privatización

*El primer paso clave es identificar el impacto que genera para entender el valor que se puede capturar*

Enfoque en creación de valor a través de eficiencia		Enfoque en generación de valor	
Actividades clave	Propuesta de valor	Segmentos de cliente	Relación con el cliente
¿Qué está generando el proyecto de Smart City?	¿Qué problema está resolviendo el proyecto de Smart City y para quién?	¿Quiénes son los clientes de la ciudad inteligente?	¿Cómo mantendrá el proyecto de Smart City su relación con el cliente?
Cuáles son las actividades que se deben realizar para ofrecer y entregar el producto o servicio de Smart City?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe resolver un problema real</li> <li>• Qué ofrece y cómo se diferencia?</li> <li>• Quiénes son los clientes?</li> <li>• La propuesta de valor responde a sus necesidades?</li> <li>• Un enfoque tecnológico es una expectativa de base para este tipo de proyectos</li> </ul>	Grupo de clientes con necesidades homogéneas y un enfoque común hacia un producto o servicio El usuario final no siempre es el cliente de la Smart City	Cómo empieza el contacto con el cliente y cómo se mantiene a los clientes?
Recursos clave	Alianzas clave	Canales	
¿Qué recursos se necesitarán para una entrega efectiva?	¿Cómo se cubrirán las brechas de los recursos internos?	¿Qué canales se usarán para entregar una propuesta de valor, producto o servicio al cliente?	
Los recursos requeridos para ofrecer y entregar un producto o servicio como base de la propuesta de valor	Algunas actividades se subcontratan y algunos recursos se adquieren de forma externa	Por ejemplo comunicación, distribución, y canales de venta	

*Para determinar estos ingresos se pueden hacer las siguientes preguntas clave*

## Estructura de ingresos

¿Cuáles son las nuevas fuentes de ingresos y cómo se generan estos ingresos?

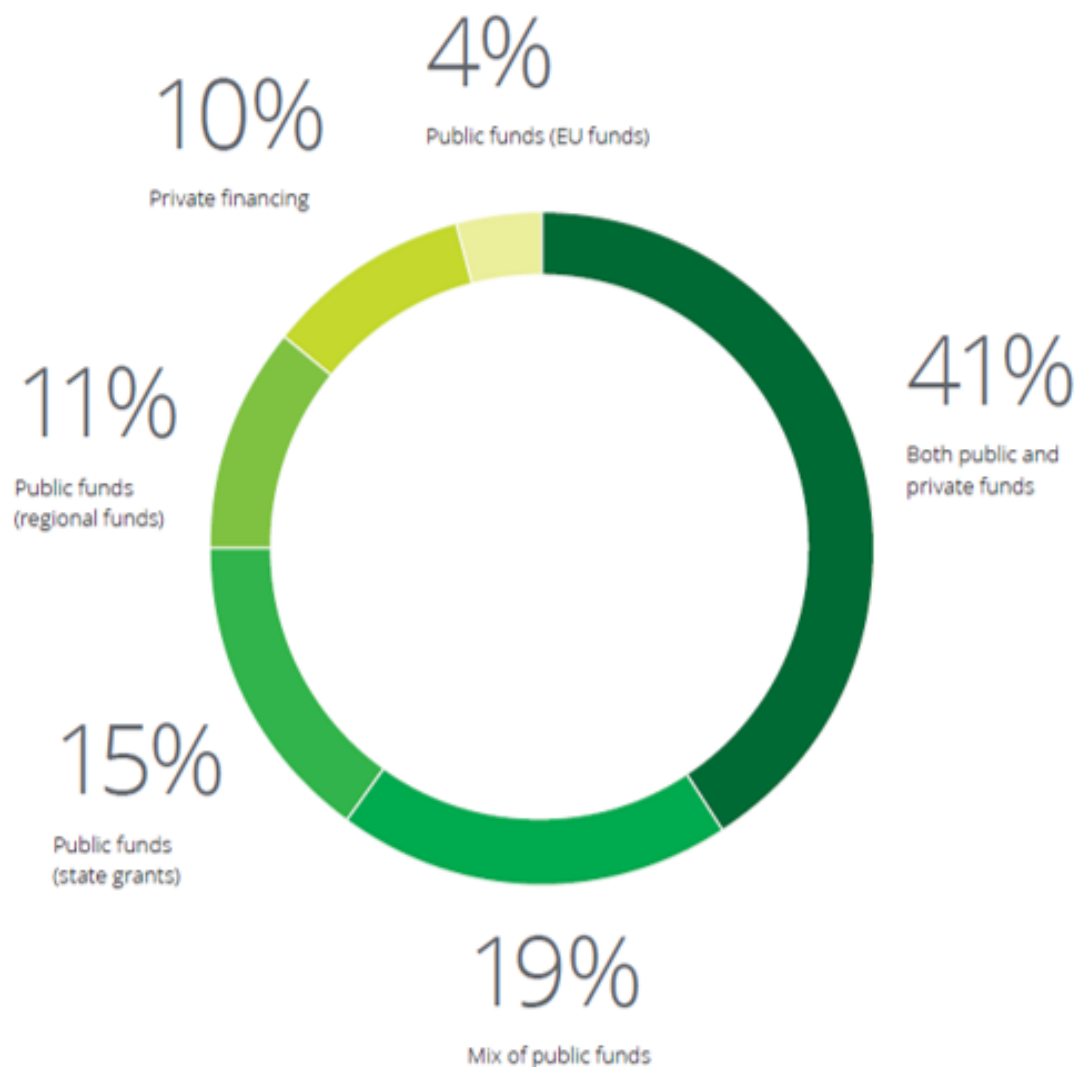
- ¿Quién recibe los ingresos?
- ¿Quién paga?
- ¿Cómo se hace el pago? (cuotas, pago por uso, otro)
- ¿Cómo se comparten los ingresos a lo largo de la cadena de valor?

## Modelos potenciales de ingresos

¿Cuáles son los modelos de ingresos que puede tener mi proyecto de Smart City?

- ¿El proyecto captura beneficio económico a través de una fuente directa de ingresos?
  - Generará flujos libres de efectivo que puedan usarse para cubrir gastos?
- ¿Qué tipos de riesgos enfrenta el proyecto relacionados con flujos libres de efectivo, certeza y otros?
  - ¿Cómo afectan esos riesgos las finanzas del impulsor del proyecto?
- ¿Se pueden combinar fuentes públicas y privadas?
  - ¿Esto suele ocurrir si los flujos de efectivo son insuficientes para repagar el financiamiento del sector privado?
- ¿El valor presente de las inversiones es mayor que el valor presente de los ingresos?
  - Si existe esta brecha, ¿se deberán identificar mecanismos de financiamiento?

## Fuentes de financiamiento usadas por proyectos de Smart City en Europa



Source: European Commission; Analysing the potential for wide scale roll out of integrated smart city and communities solutions, European Commission, June 2016.

*Una mayor participación del sector privado suele involucrar mayor innovación y menor riesgo para el sector público*

