

INOVA

MODELOS DE NEGOCIOS

PRESENTACIÓN

Como Innova CORFO nos hemos propuesto el objetivo de impactar en el desarrollo del país mediante el aumento sustancial en la cantidad y calidad de proyectos de innovación, y de la capacidad innovadora de las empresas permitiéndoles lograr cambios significativos en productividad y competitividad. Para ello Chile necesita empresas que incorporen la innovación en su estrategia y cultura, y que participen activamente en el ecosistema de innovación y emprendimiento que desde años apoya CORFO.

A pesar de los esfuerzos realizados, las estadísticas muestran una baja participación de las empresas en el financiamiento y ejecución de proyectos de innovación cuando nos comparamos con los otros países OECD. Es por ello, que creemos necesario avanzar hacia una agencia de innovación que no solo sea conocida por la calidad de sus instrumentos de financiamiento sino también aporte continuamente desde lo técnico para aumentar nuestra tasa y calidad de innovación.

En esta línea hemos desarrollado un material que busca comunicar conceptos básicos de innovación, modelos de negocios, prototipos, gestión y procesos de innovación, en un formato didáctico y amigable, con el fin de que la mayor cantidad de empresas conozcan herramientas y metodologías para dar sus primeros pasos en innovación.

Esperamos que estos cuadernillos sean de utilidad para las empresas, incluyendo a sus equipos de alta dirección y los equipos internos que deseen hacer innovación así como también para los otros actores del ecosistema (universidades, centros de investigación, aceleradoras, emprendedores, entre otros).

Dirección Ejecutiva

Innova CORFO



CONTENIDOS

Presentación

Gerencia de innovación

Modelos de negocios

- 1 • Propósito
- 2 • Descripción
- 3 • Caso internacional
- 4 • Caso nacional
- 5 • Mapa conceptual
- 6 • Recomendaciones para el accionamiento

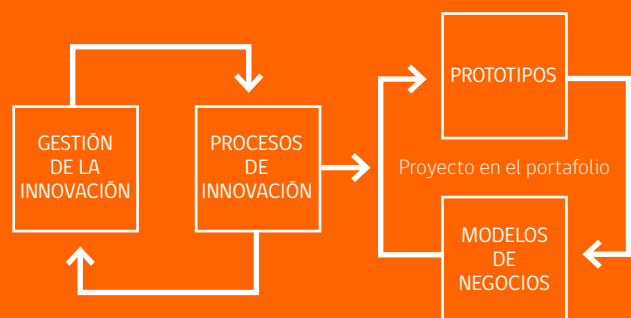
Recursos

Bibliografía

SOBRE INNOVA

Impulsamos a las empresas a tomar riesgos y a pensar en nuevas formas de afrontar desafíos. Para esto, las ayudamos a financiar la creación de productos, servicios o procesos originales, o bien, a mejorar sustancialmente los que ya están desarrollando. También, nos preocupamos de alimentar los ecosistemas que permiten el desarrollo de este tipo de capacidades y proyectos de innovación.

Este material es parte de una serie de contenidos de orientación y referencia metodológica. Podrás encontrar:



Más información en: www.corfo.cl/innovacion



MODELOS DE NEGOCIOS

· PROPÓSITO

Para Innovar no basta con tener una buena idea, se trata más bien de desarrollar un producto, servicio o interacción que sea relevante para alguien en el mercado y que tenga un modelo de negocio escalable. Este debe estar enfocado en lograr que la empresa pueda diferenciarse mediante una estrategia de sustentabilidad, diversificación y sofisticación productiva basada en la exploración de soluciones a problemas que nadie está resolviendo o a otros que están por aparecer mientras se explota la oferta de valor existente.

Un desafío de las organizaciones es generar ofertas de valor (en forma de procesos, productos y/o servicios) que les permitan diferenciarse de la competencia y ser preferido por sus clientes. Esto se hace cada vez más difícil en un mundo más globalizado, conectado y tecnologizado. En este contexto, los modelos de negocios son una herramienta para crear, capturar y desarrollar ofertas de valor atractivas.

Una propuesta de valor atractiva no está limitada sólo al producto o servicio que una organización pueda producir, también se debe diseñar como se piensa generar y entregar la solución, y la lógica económica que sustente esta nueva propuesta en el tiempo.

Emprendedores e intraemprendedores corporativos, tienen hoy la posibilidad de acceder a metodologías, que les permitirán diseñar las diferentes componentes de un modelo de negocio y su validación para reconocer lo más rápido si se genera el valor estimado al menor costo posible en recursos.



≡ · DESCRIPCIÓN

Como una estrategia y práctica clave en tiempos de cambios radicales para las organizaciones, hacer innovación requiere de líderes enfocados en el desarrollo constante de nuevos y mejores productos y servicios relevantes para sus clientes y será por medio de un modelo de negocio escalable en el tiempo que esas ofertas de valor serán una fuente de generación de ventajas competitivas.

El modelo de negocio se refiere a la forma en como una organización crea, gestiona y captura valor. Desde esta perspectiva, el éxito o fracaso de una determinada solución en el mercado está determinada en gran medida por el modelo de negocio, es decir, la forma en la cual las capacidades existentes o a desarrollar por una empresa, convergen en una respuesta efectiva o de alto valor acorde a las necesidades de un determinado cliente facilitando su disposición a pagar por ella.

Según Christensen (2008) existen al menos tres pasos claves a considerar para diseñar un modelo de negocio. El primero es, precisamente, no pensar en el modelo de negocio en sí, sino más bien identificar, primero que todo el trabajo por hacer que un posible cliente necesita resolver.

Un **Trabajo por hacer o Job to be done**, corresponde a una aproximación conceptual que se basa en el entendimiento profundo de las expectativas emocionales, funcionales y sociales que tiene un posible cliente interno y externo (siempre una persona) y que una empresa pueda lograr identificar, validar y resolver por medio de una solución tangible en un producto o servicio y luego articulada en atributos valor sobre la base un modelo de negocio diferenciado.

El segundo paso es explorar el propósito y capacidades que tiene la organización de poder abordar esa necesidad en base a cuatro dimensiones claves (beneficios a obtener) y el tercero es evaluar las posibilidades de cambio del modelo de negocio actual para acercarse al nuevo modelo que surge a partir de la comprensión en profundidad de la oportunidad a abordar.

Desde esta perspectiva, las **cuatro dimensiones claves de base de un modelo de negocio** según el mismo Profesor de Harvard, están interrelacionadas y en consecuencia, son dependientes entre sí, por lo tanto deben ser identificadas con claridad para poder abordar el diseño de un modelo que genere ventajas competitivas .

El primer aspecto, la **propuesta de valor**, consiste en la forma como se articulan una serie de atributos de valor esperados por el cliente sobre la base de un "problema/oportunidad" identificado (validado). Esto se logra a partir del trabajo consciente y entrenado en procesos de innovación, de escuchar activamente a nuestro cliente actual o al cliente que quisiéramos tener para identificar alguna dimensión que, como hemos visto, no ha podido satisfacer en lo funcional, emocional y/o social.

El segundo aspecto, tiene que ver con como la organización define la forma en que realiza la **captura de valor** o fórmula de beneficios a obtener a partir de definiciones relativas a los márgenes, la rotación de activos y la manera como se rotarán los activos para lograr los rendimientos esperados.

El tercer aspecto corresponde a los **recursos de la organización** tales como los colaboradores, tecnología involucrada, instalaciones o equipamiento en general y flujo de caja necesario para hacer que la propuesta de valor pueda ser accesible por el cliente. Se debe tener especial atención en la forma en que estos aspectos interactúan entre si y tener presente que estos no necesariamente constituyen un aspecto diferenciador en si mismo. El cuarto y último aspecto son el conjunto de **procesos clave**

que permiten que en el ámbito de la gestión y las operaciones la organización pueda entregar una solución que pueda ser repetible y escalable en el tiempo.

El desafío más relevante para un líder centrado en la creación de valor para la organización, es no definir cada uno de estos aspectos por separado, sino que más bien comprender de forma efectiva la manera cómo estos elementos se relacionan entre sí y abordar cada uno de ellos a partir de la forma en la cual se condicionan entre sí.

Así, es que también se debe tener presente que el diseño que se haga de un modelo de negocio para la etapa de creación del mercado y crecimiento del negocio debiese ser diferente al necesario para mantener el crecimiento y aún más distinto cuando se esté enfocado en lograr la eficiencia esperada y sea, por lo tanto, el momento de repensar el modelo de negocio actual.

Debido a esta complejidad conceptual, es que la habilidad de entender y diseñar un modelo de negocio, debe ser desarrollada por toda la organización de forma transversal y en consecuencia promovida de forma efectiva por lo líderes como un propósito a lograr. En un modelo de negocio, su entendimiento y/o en su reinterpretación, debe entrenarse en habilidades y competencias específicas para desarrollar un "mindset" que le permita pensar holísticamente o mirar las partes en su conjunto.

En términos más simples, las personas o colaboradores deben ser capaces de pensar en que los diferentes componentes de un modelo de negocio son parte de un sistema en el cual cada una de sus partes se condicionan entre si y por esta razón, deben ser entendidas cada una en particular y al mismo tiempo interpretar la serie de relaciones que existen entre ellas.



"..La mayoría de herramientas del management general no están diseñadas para prosperar en el duro suelo de incertidumbre extrema en que crecen las startups. El futuro es impredecible, los consumidores disponen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente... Lo que diferencia una historia de éxito de una de fracaso es que los emprendedores con éxito tuvieron la previsión, la habilidad y las herramientas necesarias para descubrir qué partes de sus planes estaban funcionando de forma brillante y cuáles estaban desencaminadas, y adaptaron su estrategia en función de esto."

· **Ries, The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses**

"Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica."

· **Osterwalder, Business model generation**

"Un modelo de negocio proporciona una imagen holística de cómo una empresa crea y captura valor mediante la definición del Qué, el Quiénes, el Cómo y el Por qué de un negocio"

· **Gassmann, The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business**

En una empresa, esta condición, es fundamental para la innovación, y será determinante cuando quiera desarrollar innovaciones. Al diseñar un nuevo modelo de negocio, probablemente incorporará a priori un conjunto de hipótesis que requieren ser validadas y retroalimentadas de forma constante para tener la certeza de que van a generar el valor estimado y por ende el éxito de este nuevo modelo de negocios. Por lo tanto, se necesita trabajar con metodologías que faciliten la comprensión y el diseño en su marco global y particular de las dimensiones descritas.

En innovación se reconocen modelos relevantes a partir de los cuales se puede trabajar de forma colaborativa en entender, definir e iterar un modelo de negocio existente o crear uno nuevo.

El modelo NABC (Necesidad, Enfoque y diferenciación, beneficios y Competencia) es utilizado como primer filtro para la toma de decisiones en innovación, luego se presentan dos herramientas que buscan generar un marco para el diseño y validación de las hipótesis propias en la generación de un nuevo modelo de negocios. Una de estas herramientas es el modelo Canvas de Alex Osterwalder. Otra herramienta es el modelo Lean Canvas, el cual corresponde a una versión adaptada de la metodología de Alex Osterwalder (puedes conocer más de ella desde la sección Recursos punto 3)

NABC

El Director del Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford (SRI), Curtis Carlson, pudo observar que uno de los principales obstáculos que tenían sus investigadores era que, como desarrolladores, les era difícil hacerse a sí mismos algunas de las

preguntas claves de responder para cualquier tipo de innovación y en el orden correcto: **¿Cuál es el problema o necesidad que estoy resolviendo (Need)? ¿Cuáles es mi enfoque o punto de vista para resolver este problema (Approach)? ¿Cuáles son los beneficios que tendría resolver el problema desde este punto de vista (Benefits)? y ¿Cuál es el valor percibido y de costo respecto de las soluciones existentes (Costs)?.**

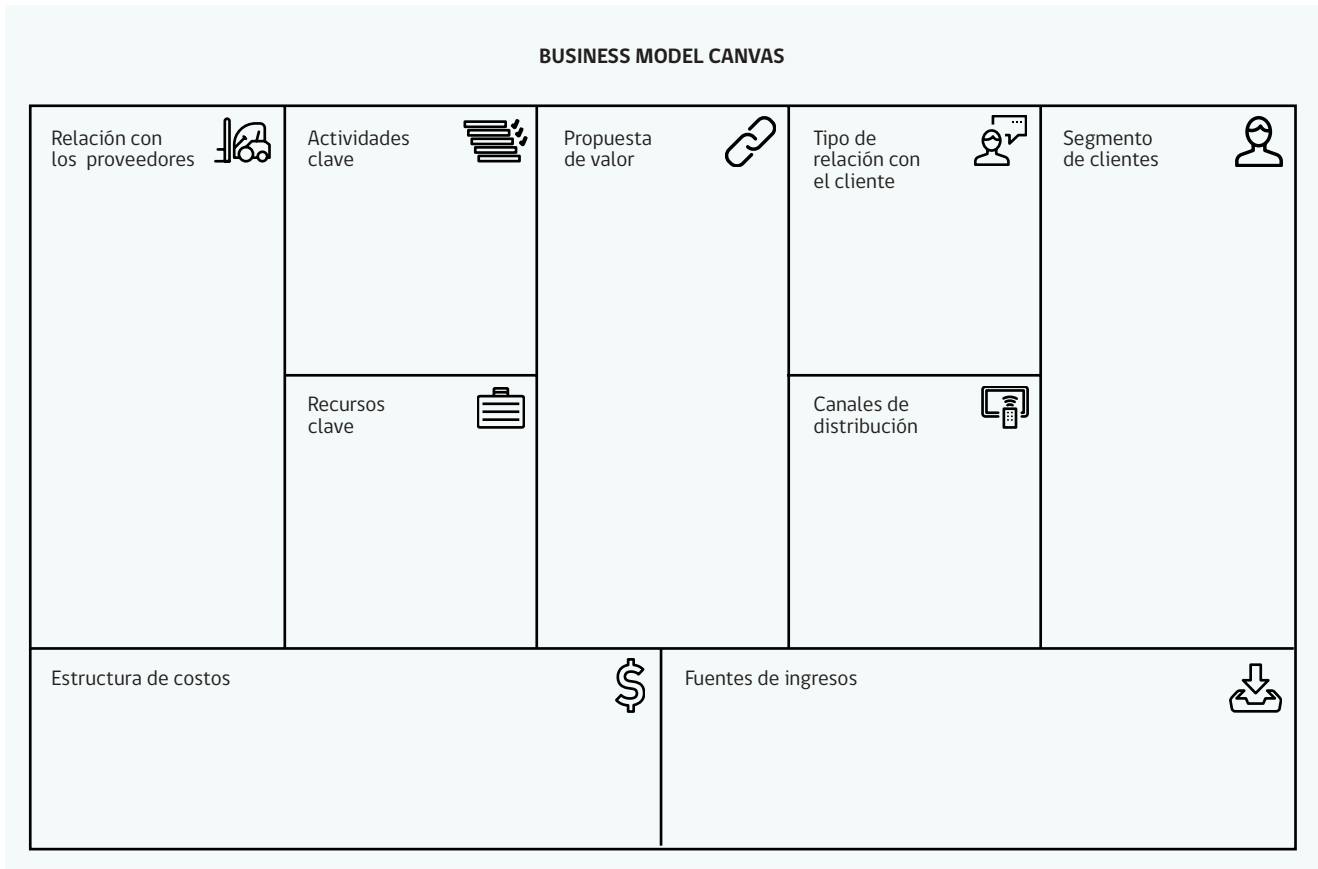
Así es que nace entonces una perspectiva o marco conceptual que hoy es parte del saber hacer de SRI. Cualquiera sea la solución en desarrollo y en cualquier foco estratégico, debe ser comunicada y documentada desde estas cuatro perspectivas. Cuando un equipo de innovación tiene la capacidad de explicar un problema u oportunidad de forma simple y concreta es un muy buen síntoma de que cuenta con una comprensión profunda de la relevancia que tiene para alguien el que este sea resuelto. Si esto además, se trabaja con habilidades de comunicación efectiva se convierte en una excelente herramienta para entender el tipo de innovación que se piensa generar y su promesa de valor para la organización, sobre todo en una primera fase de inversión.

Business Model Canvas

Una de las habilidades más interesantes a desarrollar en equipos de innovación es visualizar y trabajar aspectos conceptuales de alta complejidad de forma simple y colaborativa. Además, como hemos visto, uno de las etapas estratégicas para cualquier proceso de innovación es validar las complejas interrelaciones que existen entre las diferentes dimensiones de un modelo de negocios. Precisamente, en la integración de estos dos aspectos, es que el aporte de Alex Osterwalder con la publicación del libro Business Model Generation y de Value Proposition Design, ha sido fundamental para facilitar y promover la ejecución de procesos de innovación.

Esta herramienta metodológica, ha permitido que emprendedores e intraemprendedores corporativos puedan explotar

y explorar de forma holística las **9 componentes claves** que tiene, según su metodología, un modelo de negocio. Estos son:



Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model Generation

1.- El bloque de **segmento de clientes** define los perfiles de clientes hacia quienes se enfoca la oferta de valor. Es necesario realizar un trabajo de empatía en profundidad para poder identificar de forma precisa las variables que los describen y los atributos de valor deseados (funcionales, emocionales y sociales).

2.- El bloque **propuesta de valor**, corresponde a la descripción de lo que el cliente necesita resolver y por lo cual estaría dispuesto a pagar (un problema a resolver). La forma de resolver esta necesidad es un producto o servicio(proceso) que aborda

este "dolor" pero el foco está en el atributo de valor y no en el atributo o característica funcional o tecnológica de ese producto o servicio.

3.- El **tipo de relación con el cliente** estará determinado por la manera en la cual se logra la diferenciación respecto de la oferta existente y como se establece un vínculo efectivo entre la necesidad a resolver y el tipo de cliente a abordar. Explorar formas diversas y relevantes con mucho trabajo de observación es la clave para el desarrollo de este bloque.



4.- Las **fuentes de ingresos** será la forma en la cual se reciben ingresos por la combinación entre los tres bloques anteriores. En un contexto donde lo digital está transformando la manera como se hace negocios, es fundamental entender con una mirada amplia las diversas posibilidades que hoy y mañana existirán para articular este bloque (suscripciones, licenciamiento, arriendo, pago por publicidad, etc.)

5.- En los **canales de distribución**, se identifica la forma mediante la cual el cliente podrá acceder a la oferta de valor. Al igual que en el bloque anterior, se debe tener una mirada de futuro de modo de conocer y comprender el impacto que tiene y tendrá lo digital en la configuración de un modelo de negocio

6.- Las **actividades clave**, corresponden al bloque mediante el cual la empresa articula una oferta de valor desde lo que es capaz de hacer sobre la base de sus capacidades únicas o diferenciadas.

7.- Los **recursos clave**, identifican los diferentes aspectos que la empresa necesita para materializar la oferta de valor. Estos recursos financieros, de personas, físicos o digitales, debiesen considerar también un aspecto diferenciador.

8.- La **relación con los proveedores**, es el bloque donde se identifican la serie de alianzas que la empresa debe realizar para accionar su oferta de valor para ganar en velocidad, costo y/o calidad

9.- El bloque de **estructura de costos** se define a partir de la forma como los costos fijos, variables, economía de escala, entre otros aspectos que los definen, articulan de forma efectiva e innovadora la materialización de la propuesta de valor hacia el cliente.

Este modelo permite que el equipo de una empresa (con un modelo de negocio de base existente) pueda expandir la comprensión del impacto de un modelo de negocio hacia una dimensión muy centrada en la relación con el cliente así como una más centrada en las variables de contexto que los determinan y que es tan importante de considerar como la anterior (Fuerzas de la industria, aspectos macroeconómicos, fuerzas y tendencias claves del mercado).

Al igual que en el desarrollo de un prototipo, el desarrollo de un canvas requiere de muchas versiones a iterar de modo de facilitar el aprendizaje en torno al modelo de negocio que se está diseñando. Es decir, el equipo deberá trabajar y documentar múltiples versiones y validarlas hasta obtener la mejor versión posible en base a retroalimentación y testeos rápidos y de bajo costo en tiempo y recursos en el mercado.



De esta manera, si además se suma a las habilidades y herramientas descritas, un énfasis en la transformación en el tiempo sobre la base de horizontes posibles en un futuro próximo y lejano, el impacto que tendrá la aplicación de esta metodología se reflejará en habilidades de entendimiento, ideación, validación y comunicación (entre otras) claves para el negocio. **Así, una organización podrá materializar más y mejores soluciones que permitan el crecimiento y la competitividad basado en innovación y esta sea parte de la cultura de la empresa y del propósito de las personas que en ella trabajan.**





· CASO INTERNACIONAL

Házikó, diseño un exitoso modelo de negocio colaborativo

Házikó fue fundada en 2014 por los empresarios Gábor Bertényi y Mihály Szalai en Budapest, Hungría.

Bertényi y Szalai observaron que debido a la falta de recursos, los agricultores rurales se esforzaban enormemente por transportar y entregar alimentos de alta calidad a un bajo precio. Házikó señaló que el problema se podría solucionar acortando y controlando la cadena de suministro, si bien este modelo de negocio daría lugar a productos más caros, los clientes estarían dispuestos a pagar un precio más alto por alimentos producidos localmente, de calidad y cuidadosos con el medio ambiente. Como explica Bertényi: "El objetivo de Házikó es reconectar la ciudad y el campo, repensando, reconstruyendo y rediseñando su relación y conexión". Toda nuestra **estrategia, la gestión de la cadena de suministro, la comunicación comercial y operacional la gestión está diseñada** para servir a este propósito.

Házikó trabajó con los agricultores identificando dos puntos de mejora:

1. El volumen comprado a los pequeños agricultores tenía que equilibrarse con sus otras fuentes de ingresos (como los mercados locales).
2. Los consumidores esperaban mayor transparencia sobre el origen de los ingredientes y la identificación del agricultor.

Estas ideas condujeron a una estrategia en la que Házikó decidió asociarse con los agricultores, exigiéndoles calidad pero garantizándole un ingreso razonable.

Resultados:

- Házikó contribuye a la economía local mediante la creación de asociaciones con 40 agricultores y el suministro de "almuerzos verdes" a 300 socios en Budapest.
- Su modelo de negocio demuestra que las empresas dentro de la industria alimentaria pueden tener éxito trabajando estratégicamente con valores sustentables. Acortando la cadena de suministro de alimentos ha desafiado al mercado de productos importados y ha animado a los agricultores a poner la mayor parte de sus esfuerzos en lo que mejor saben hacer: utilizar sus conocimientos para cultivar alimentos de alta calidad, mientras que Házikó se dedica al envasado.
- Al reconocer la necesidad de identificar formas alternativas de suministrar y producir alimentos sanos y sostenibles, Házikó se ha abierto el camino como un innovador en la fabricación sustentable dentro de la industria alimentaria europea.

Fuente: Dedushkov, M. Házikó - Case Study. Design for Europe. Extraído de <http://designforeurope.eu/case-study/h-zik-farm-ltd>





· CASO NACIONAL

Seriola lalandi, la nueva propuesta de valor de Acuínor

Solo 54% de los peces que se consumen en el mundo proviene de cultivos. Con un escenario de 9.500 millones de personas, el mar y los lagos como potenciales superficies agrícolas-acuicultura sólo se consolidan.

El salmón representan el 96% de la acuicultura nacional, sin embargo con el paso de los años ha evidenciado una escasa diversificación.

Es esta oportunidad la que vio la empresa Acuícola del Norte. A comienzos del 2006 decidieron aventurarse por la seriola lalandi (yellowtail kingfish). Es un pez apreciado, cuyos valores en mercados internacionales están muy cercanos al atún. Acuícola del Norte tenía una historia en la industria del salmón y experiencia en asuntos financieros y de inversión. “La idea era producir este pescado para venta de carne, considerando las tres etapas: reproducción, engorda y comercialización”, cuenta Juan Lacámara, gerente de Proyectos de Acuínor.

En otras palabras, esto significaba poder suministrar el yellow-tail kingfish a los mercados durante todo el año. Y eso implicaba domesticar el pez y desarrollar lo más complejo de todo, su supervivencia durante el ciclo larval, en circunstancias que en

esa época, y aún hoy, en Chile y el mundo, el know how sobre la seriola lalandi domesticada es escaso.

Acuínor con la ayuda de distintos fondos de Corfo, logró desarrollar tecnología para el ciclo completo del Seriola Lalandi, permitiéndole así contar con los recursos claves para hacer que la propuesta de valor fuese accesible a sus clientes.

Hoy, agrega Lacámara, “tenemos dos nuevos productos de exportación: seriola fresca y juveniles vivos de seriola, para engorda”. Los productos ya se están exportando a Alemania, Holanda, México y EEUU.

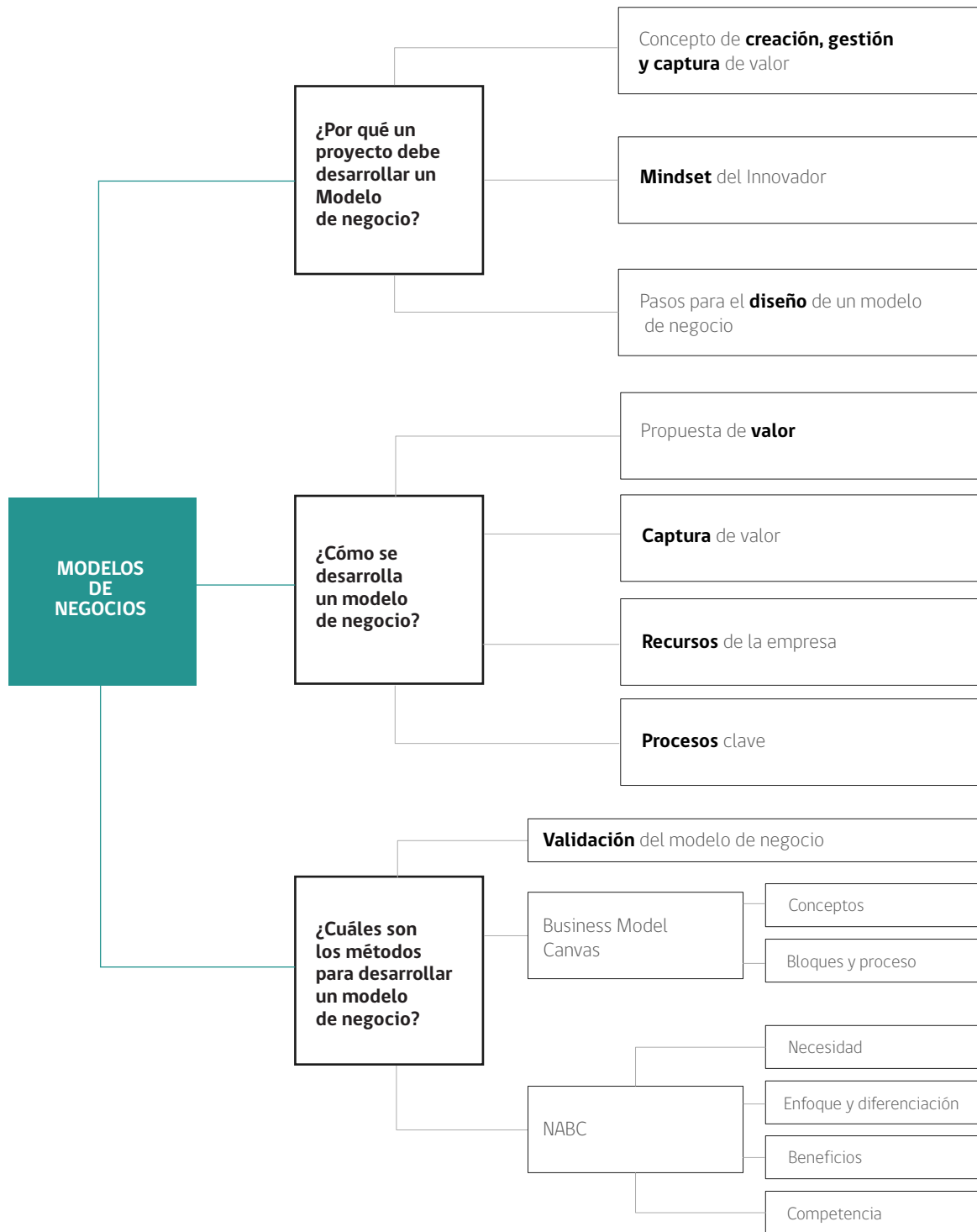
El año 2010, la producción mundial de la especie seriola –en sus distintas variedades– alcanzó las 177 mil toneladas, siendo Japón, por lejos, su principal productor y consumidor. Acuínor proyecta que el mercado demandaría unas 225 mil toneladas de esta especie el año 2025.

Fuente: Lacámara, J. (2013). Casos de innovación CORFO. Acuícola del Norte S.A





· MAPA CONCEPTUAL





· RECOMENDACIONES PARA EL ACCIONAMIENTO

1.- Entrene su capacidad de identificar los Trabajos por Hacer o Job to be de tus clientes/usuarios: Antes de comenzar a diseñar tu modelo de Negocio, Christensen nos sugiere identificar los Job to be Done que nuestro cliente requiere resolver. Una manera práctica es realizando entrevistas en profundidad a los clientes para entender sus problemas y el entorno que los rodea. Para ahondar más en como hacer una buena entrevista revisa en la sección Recursos, punto 8.

3.- Desarrolle habilidades en metodologías existentes para el diseño de modelos de negocio: Las tres metodologías más utilizadas para definir, iterar y crear modelos de negocios de manera colaborativa son: modelo NABC, modelo Canvas y modelo Lean Canvas. Para aprender a utilizar Modelo Canvas y Lean Canvas revisa en la sección de Recursos, puntos 1 y 3, respectivamente. Para profundizar el modelo NABC busca el libro de Carlson & Wilmot propuesto en la Bibliografía de este documento.

2.- Defina su propuesta de valor sobre la base de un problema a resolver más allá del producto o servicio a ofrecer: La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una oferta u otra, es decir, son una serie de ventajas que posee el servicio o producto con el fin de satisfacer de manera sobresaliente la necesidad del cliente. Como por ejemplo: novedad, mejor rendimiento, status, reducción de costos, comodidad, diseño, precio, por nombrar algunas. Para ahondar más en este concepto revisa el Libro "Business Model Canvas" presente en la Bibliografía de este documento.

4.- Valide su modelo de negocio en el mercado: Es importante testear el Modelo de Negocio desde sus primeras versiones, existen diferentes técnicas que nos permiten determinar el interés de nuestros potenciales clientes, la disposición a pago y sus preferencias o prioridades. Una técnica muy utilizada es Landingpage donde incitamos a los clientes a realizar ciertas acciones que demuestren su interés, o Pre-Ventas que nos permiten determinar la disposición a pago, y por último A/B Testisting que nos permiten validar el rendimiento de una o más opciones. Para mayor información revisa el punto 1 de la sección Recursos .



RECURSOS

1. <https://strategyzer.com/canvas>

• **Strategyzer** es una plataforma online de Alex Osterwalder autor de los libros "Business Model Generation" y "Value Proposition Design". En su web puedes encontrar recursos, herramientas, cursos, casos de estudios para aprender a utilizar el Business Model Canvas que te permitirá describir, diseñar, inventar, pivotar, testear tu modelo de negocio. Además si quiere validar el calce de tu producto/servicios con tus clientes revisa el Value Proposition Canvas, el cual se complementa muy bien con Business Model Canvas.

2. <https://www.youtube.com/user/businessmodeltv>

• En el canal de Youtube de **Strategyzer y Kauffman Foundation** puedes encontrar interesantes videos de cómo convertir una Idea en un Negocio. A través de la historia de dos personajes Beth y Carl te mostrarán como construir un modelo de negocio, desarrollar un prototipo, probar que funciona y no en tu modelo de negocio y finalmente como explicarlo de manera simple y clara, no te quitarán mucho tiempo, duran entre 2 a 3 minutos.

3. <https://www.youtube.com/user/LeanStartup>

• Eric Ries es el creador de la metodología Lean Startup y autor del libro "el **método Lean Startup**". Lean Startup consiste en acelerar el proceso de retroalimentación de los clientes mediante el ciclo Crear-Medir-Aprender, de manera no esperar a tener un producto perfectamente terminado, sino ir validando las hipótesis con rapidez y fallar rápido y temprano. En el canal de youtube de Lean Startup Machine podrás encontrar interesante videos de esta metodología y cómo aplicarla.

4. <http://leanstartup.pbworks.com/w/page/15765221/FrontPage>

• **Lean Startup Circle** es una organización de practicantes de la metodología Lean Startup. Mediante foros, wikis y grupos comparten consejos, trucos, historias de éxitos y fracasos en la construcción de sus empresas. Actualmente cuenta con más 80.000 miembros. Además imparten talleres y tienen a disposición recursos gratuitos. Les presentamos otra herramienta para obtener ayuda real de personas que han vivido lo mismo.

5. https://www.edx.org/course?search_query=innovation

• **Edx** es una plataforma de cursos online, formada por la Universidad de Harvard y el MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) que ofrece cursos gratuitos llamados MOOC (cursos en línea masivos y abiertos). Puedes encontrar cursos de Informática, Administración y Negocios, Innovación, Marketing entre otros. Edx tiene más de 100 cursos relacionados a temáticas de innovación, revisa los cursos que están próximos a dictarse o aquéllos que puedes hacer a tu ritmo.

6. <http://es.diytoolkit.org/tools/business-model-canvas>

• **DIY** es una plataforma online que contiene un set de herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social desarrolladas por Nesta. Para profundizar en como se utiliza el Business Model Canvas, revisa el sitio web donde encontrarás de que se trata y cómo se utiliza la herramienta.

7. <http://es.diytoolkit.org/tools/business-plan-2>

• **Plan de Negocio**, de DIY es una bajada de tu Modelo de Negocio, donde explicita con mayor detalles para que necesitas dinero, como lo gastarás y como obtendrás retornos. La plataforma te propone una hoja de trabajo con los aspectos claves que debes considerar. Siempre es importante compartir tu trabajo con otras personas de manera de tener visiones distintas y adelantarse a los problemas.



· BIBLIOGRAFÍA

- Blank, S. (2013). The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. BookBaby
- Carlson, C. & Wilmot, W. (2006) Innovation: the five disciplines for creating what customers want. Random House. US
- Dhanraj, C., Suram, B., & Vemuri, P. (2011). Godrej Chotukool: A Cooling Solution for Mass Markets. Ivey School of Business, Univ. Western Ontario# W11498
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business. Pearson UK
- Keeley, L., Walters, H., Pikkal, R., & Quinn, B. (2013). Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs. John Wiley & Sons.
- Maurya, A. (2012). Running lean: iterate from plan A to a plan that works. " O'Reilly Media, Inc
- Osterwalder, A. (2015). Value proposition design. Edizioni LSWR
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model Generation. Self published. Last
- Raynor, M. E. (2007). The strategy paradox: Why committing to success leads to failure (and what to do about it). Crown Business
- Raynor, M. E. (2011). The innovator's manifesto: deliberate disruption for transformational growth. Crown Pub
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business
- Stanford Research Institute. NABC. Extraído en www.sri.com



Moneda 921
Santiago de Chile
contacto@corfo.cl
www.corfo.cl

