



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

Educación
Executive

Innovación y modelo de negocios

Clase 1

Contenidos

- Bases de innovación
- Modelo startup
- Modelo de negocios



Contenidos

- Bases de innovación
- Modelo startup
- Modelo de negocios





Photo by [Riccardo Annandale](#) on [Unsplash](#)



Photo by [Joshua Ness](#) on [Unsplash](#)

La **acción continua** de generar algo nuevo (producto, proceso, modelo de negocios, etc.), que **crea valor** para una masa crítica de usuarios (clientes) al **romper un estándar** existente y generar retornos para la empresa

PROCESO

CON RESULTADOS

DESTACA

Ciencia, tecnología e innovación

PARADIGMA CIENTIFICO

El objetivo de la ciencia es conocer, entender el mundo, y buscar la verdad.

Por esto, su método estructural de comprensión de los fenómenos es el método científico, el cual tiene pasos preconcebidos y accede ordenadamente al conocimiento.

No tiene dentro de sus objetivos al mercado.

PARADIGMA TECNOLÓGICO

El objetivo de la tecnología es encontrar un dispositivo adecuado que solucione un problema, o sirva para una tarea.

Una tecnología se valida en si misma, se describe y funciona con su objeto propio. Puede ser un aparato como un conjunto de instrucciones, una técnica.

La solución tiene validez propia, no necesariamente en los mercados.

PARADIGMA INNOVADOR

La innovación tiene por objeto validarse en los mercados como una solución que impacta en una masa crítica de clientes, y es novedosa de manera de diferenciarse considerablemente de otras soluciones, destaca.

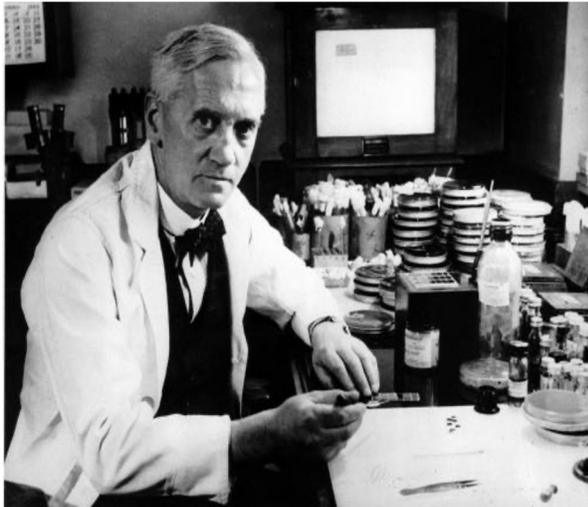
El valor esta en el impacto -out put- de un proceso de búsqueda continuo por diferenciarse y destacar en base a novedad.

El mercado es el referente.

Ciencia, tecnología e innovación

1928

Fleming descubre la penicilina



CIENCIA

1941

Primer ser humano tratado con penicilina



TECNOLOGÍA

1943 - 1946

Costos de dosis pasa de USD 20 a USD 0,55



INNOVACIÓN

6 PALANCAS DE LA INNOVACIÓN

INNOVACIÓN DE
MODELO DE
NEGOCIOS

Propuesta de
valor

Distribución

Posicionamiento en
el cliente

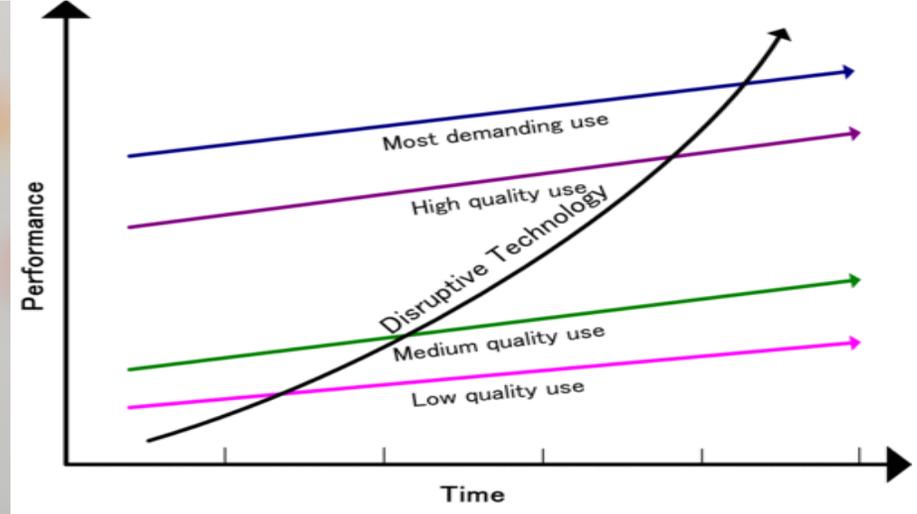
Productos y
servicios

Tecnología de
procesos

Tecnología
habilitante

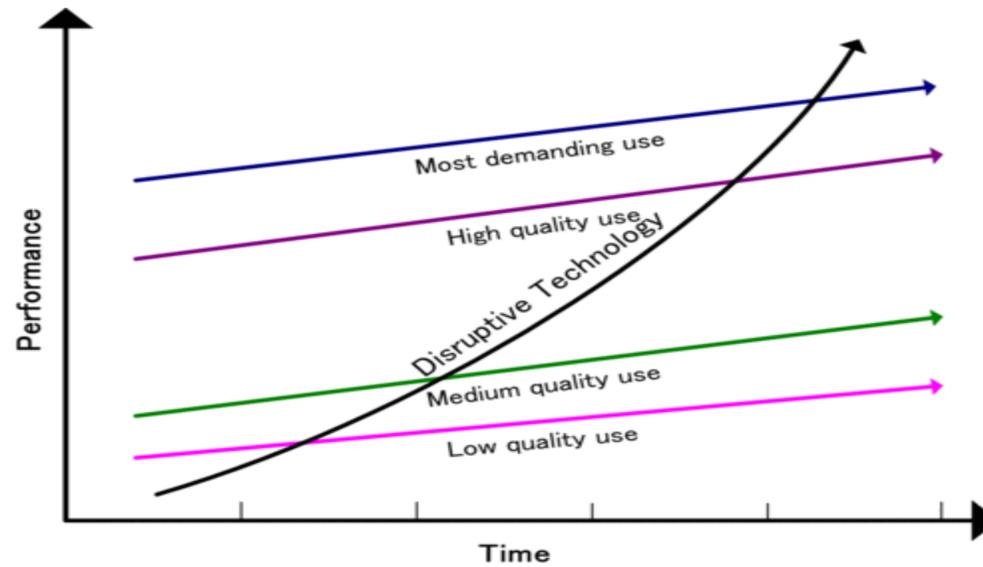
INNOVACIÓN
TECNOLÓGICA

La 'buena' innovación (radical) mezcla ambas fuentes.



Source: Clayton Christensen, *The Innovators Solution*

Las tecnologías disruptivas no son previstas por el consumidor, quien tiene una visión incremental. Las empresas líderes, establecidas siguen al consumidor y muchas veces no se percatan de la irrupción de las tecnologías disruptivas.



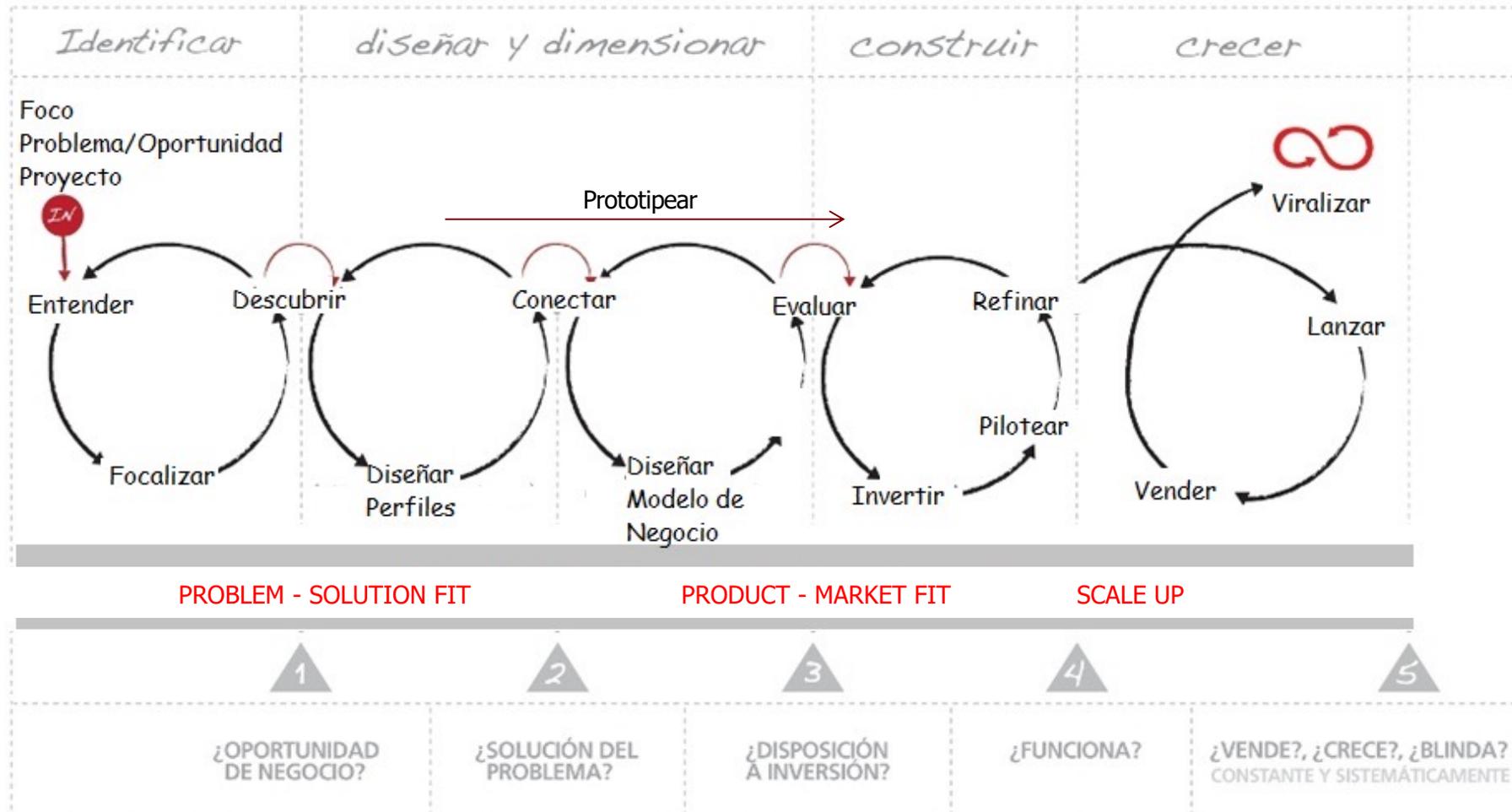
Bower, J. and Christensen, C. (1995) Disruptive technologies: catching the wave. Harvard Business Review (January/ February). Boston.



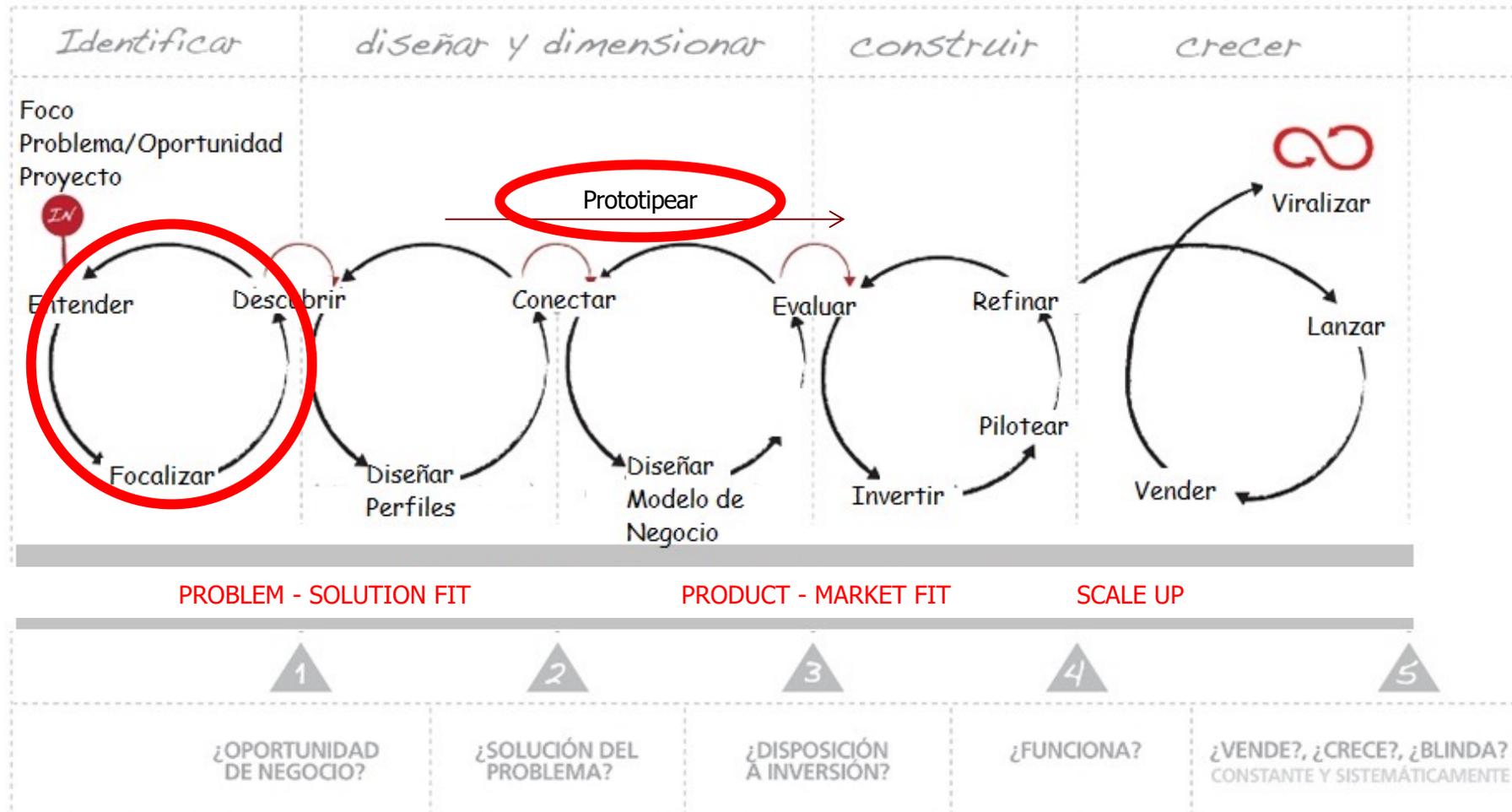
NETFLIX

**BLOCKBUSTER
VIDEO**

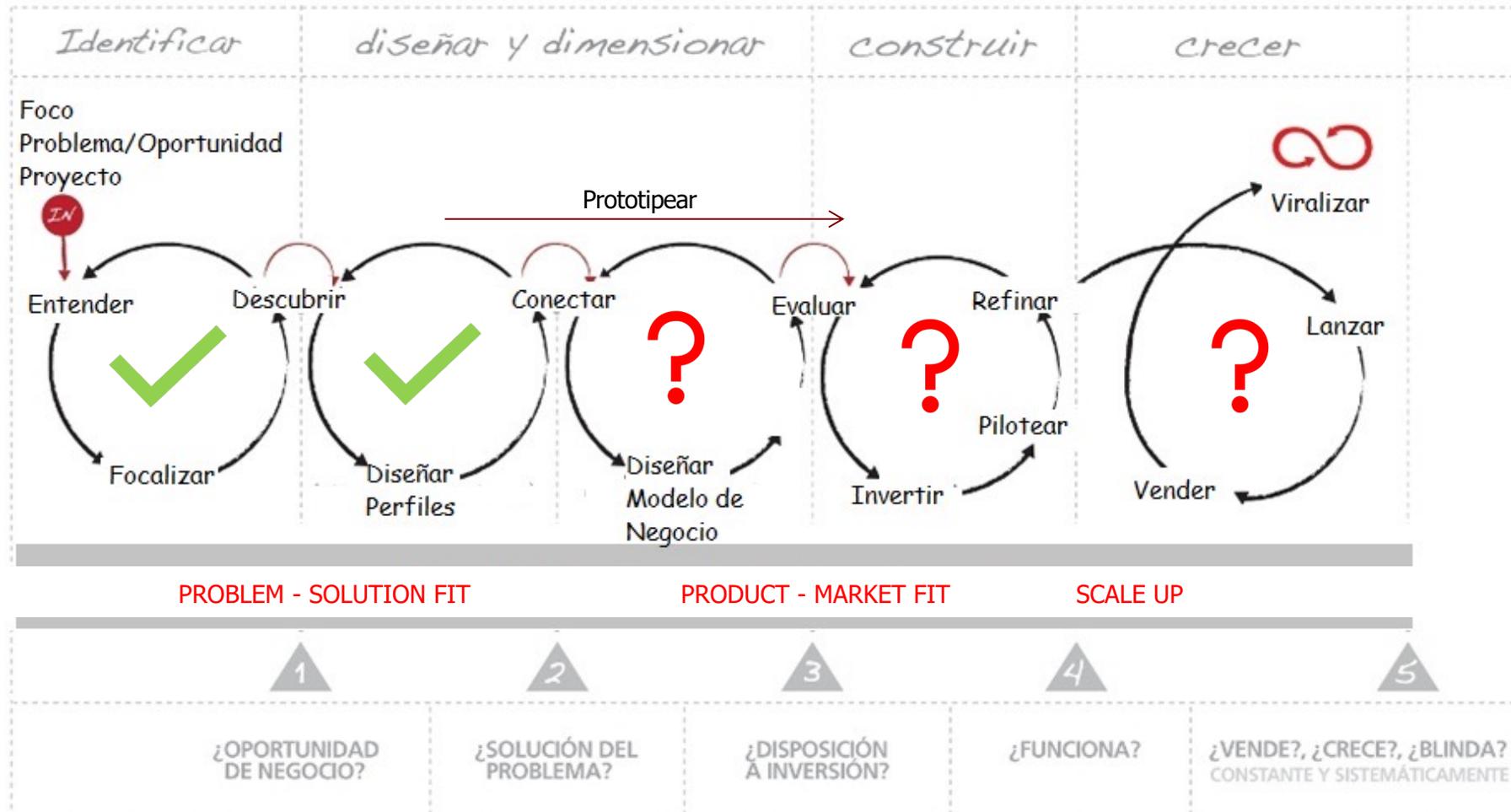
Innovar es un proceso que requiere de foco, experimentación y un contexto adecuado – la esencia está en crear y emprender



Innovar es un proceso que requiere de foco, experimentación y un contexto adecuado – la esencia está en crear y emprender



Innovar es un proceso que requiere de foco, experimentación y un contexto adecuado – la esencia está en crear y emprender

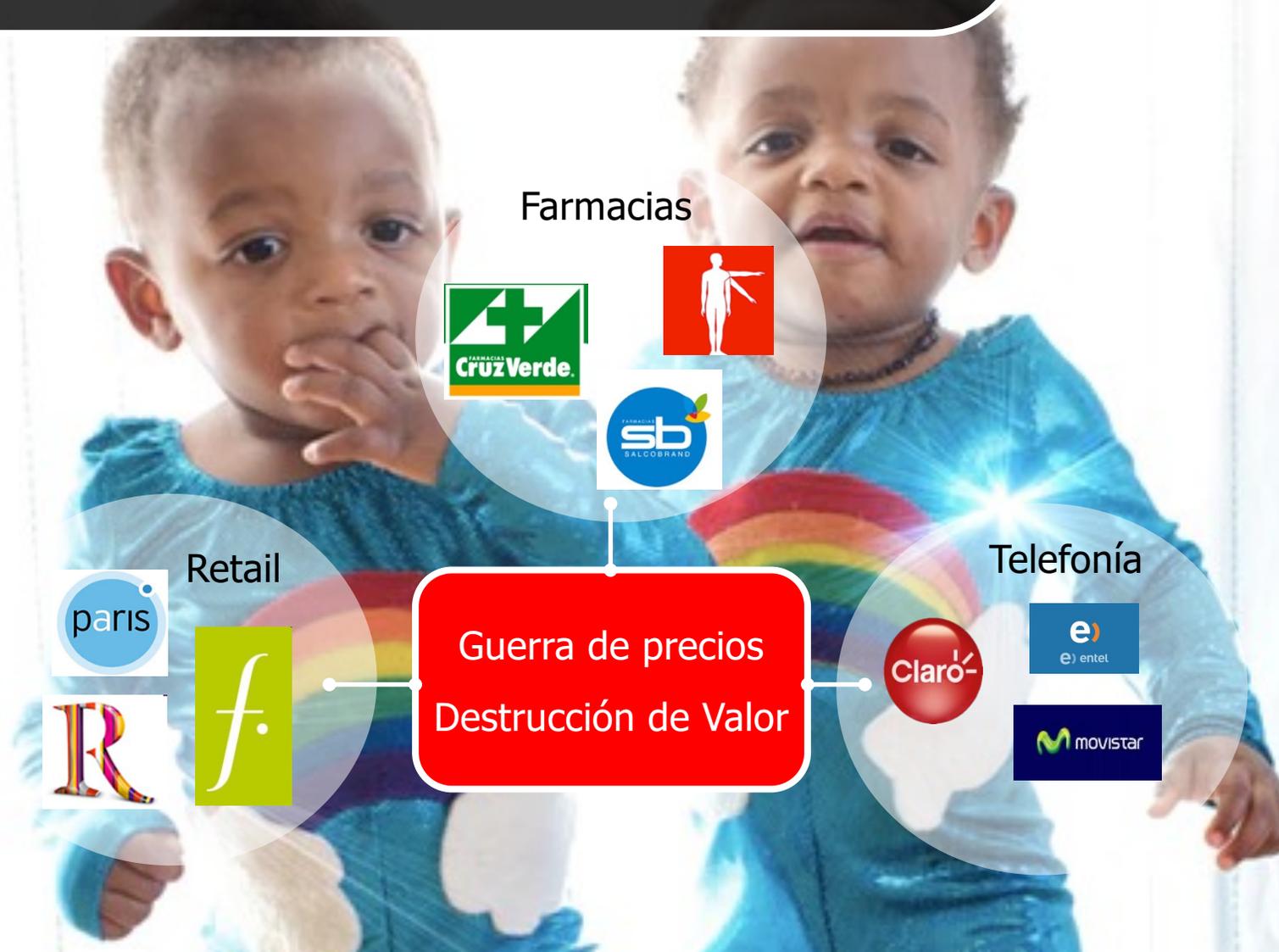


*En Hipercompetencia las empresas de una misma industria
tienden a igualarse....*



“Gemelización”

Observamos la gemelización en prácticamente todos los sectores... Tenemos hasta trillizos...



Innovación disruptiva

Entrega acceso a nuevas
soluciones

- Crea alto crecimiento
- Crea trabajo
- Requiere capital



Innovación sustentable

Hace productos buenos, mejores

- Mejora márgenes
- Entrega un bajo crecimiento

Innovación disruptiva

Entrega acceso a nuevas
soluciones

- Crea alto crecimiento
- Crea trabajo
- Requiere capital

Innovación sustentable

Hace productos buenos, mejores

- Mejora márgenes
- Entrega un bajo crecimiento

Innovación disruptiva

Entrega acceso a nuevas
soluciones

- Crea alto crecimiento
- Crea trabajo
- Requiere capital

Innovación incremental

Mejora continua

- Elimina puestos de trabajo
- Incrementa el flujo de dinero para libre uso

Innovación sustentable

Hace productos buenos, mejores

- Mejora márgenes
- Entrega un bajo crecimiento

Innovación disruptiva

Entrega acceso a nuevas soluciones

- Crea alto crecimiento
- Crea trabajo
- Requiere capital

Innovación incremental

Mejora continua

- Elimina puestos de trabajo
- Incrementa el flujo de dinero para libre uso



Innovación sustentable

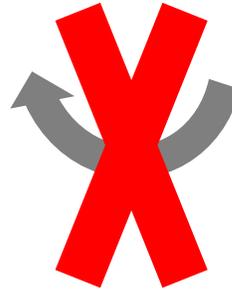
- Hace productos buenos, mejores
- Mejora márgenes
 - Entrega un bajo crecimiento

Innovación disruptiva

- Entrega acceso a nuevas soluciones
- Crea alto crecimiento
 - Crea trabajo
 - Requiere capital

Innovación incremental

- Mejora continua
- Elimina puestos de trabajo
 - Incrementa el flujo de dinero para libre uso



Innovación sustentable

- Hace productos buenos, mejores
- Mejora márgenes
 - Entrega un bajo crecimiento

Innovación disruptiva

- Entrega acceso a nuevas soluciones
- Crea alto crecimiento
 - Crea trabajo
 - Requiere capital

Startups

Innovación incremental

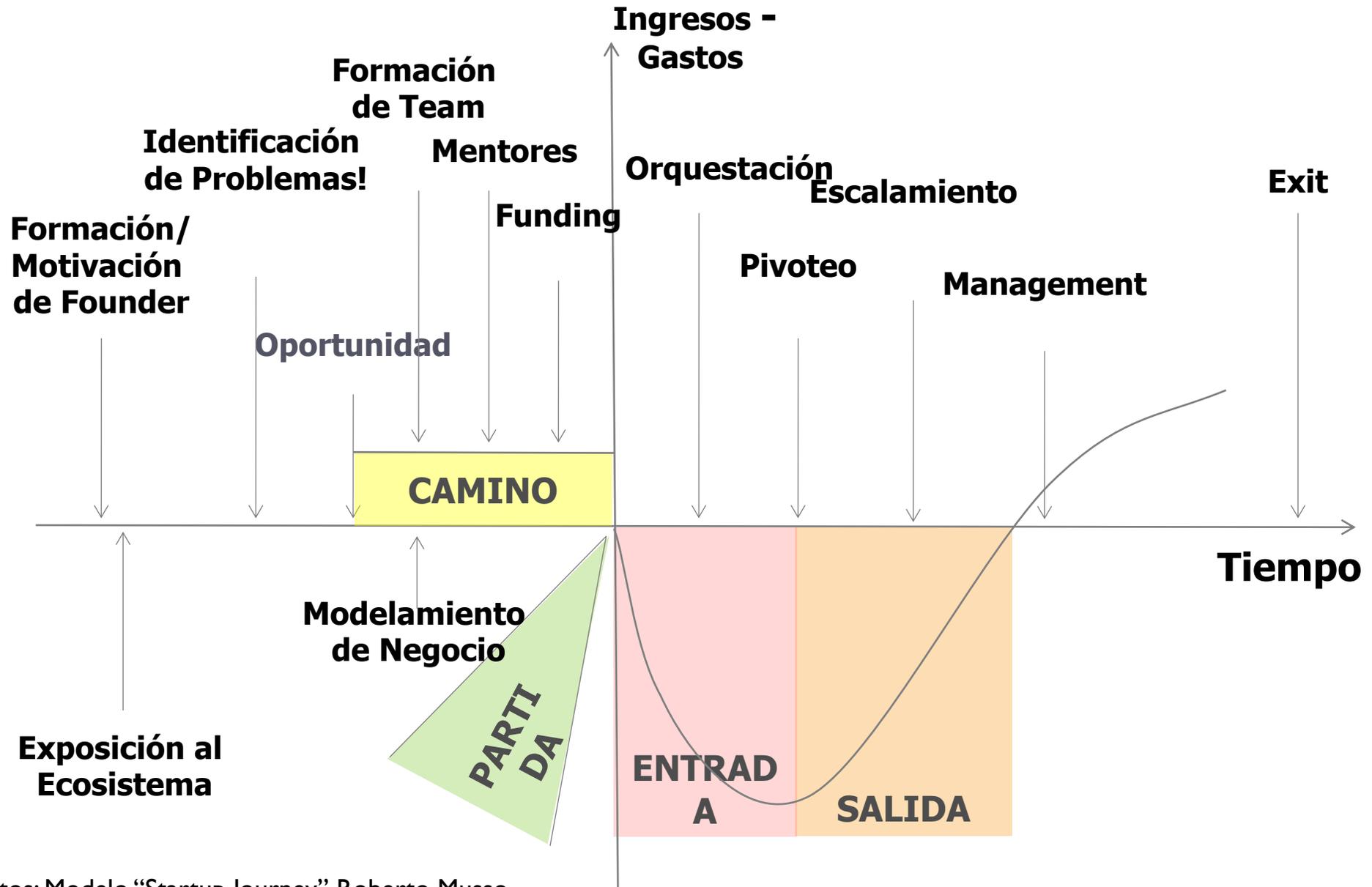
- Mejora continua
- Elimina puestos de trabajo
 - Incrementa el flujo de dinero para libre uso



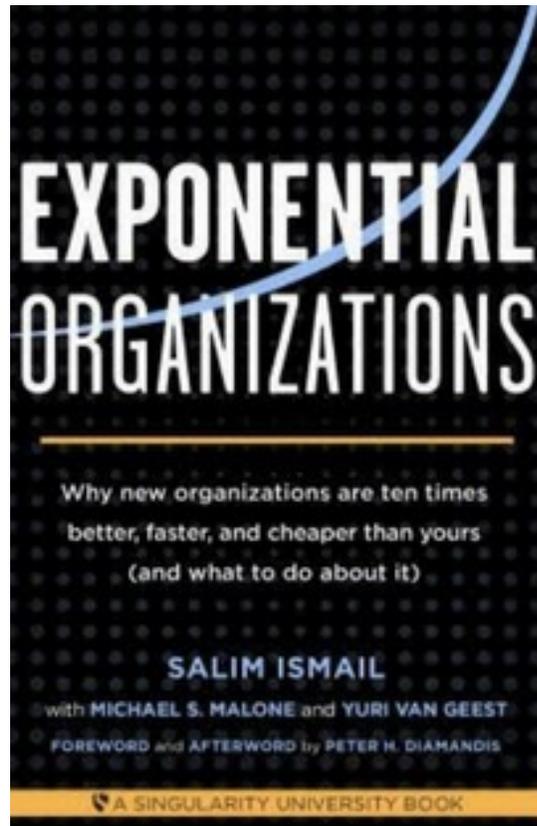
Contenidos

- Bases de innovación
- **Modelo startup**
- Modelo de negocios



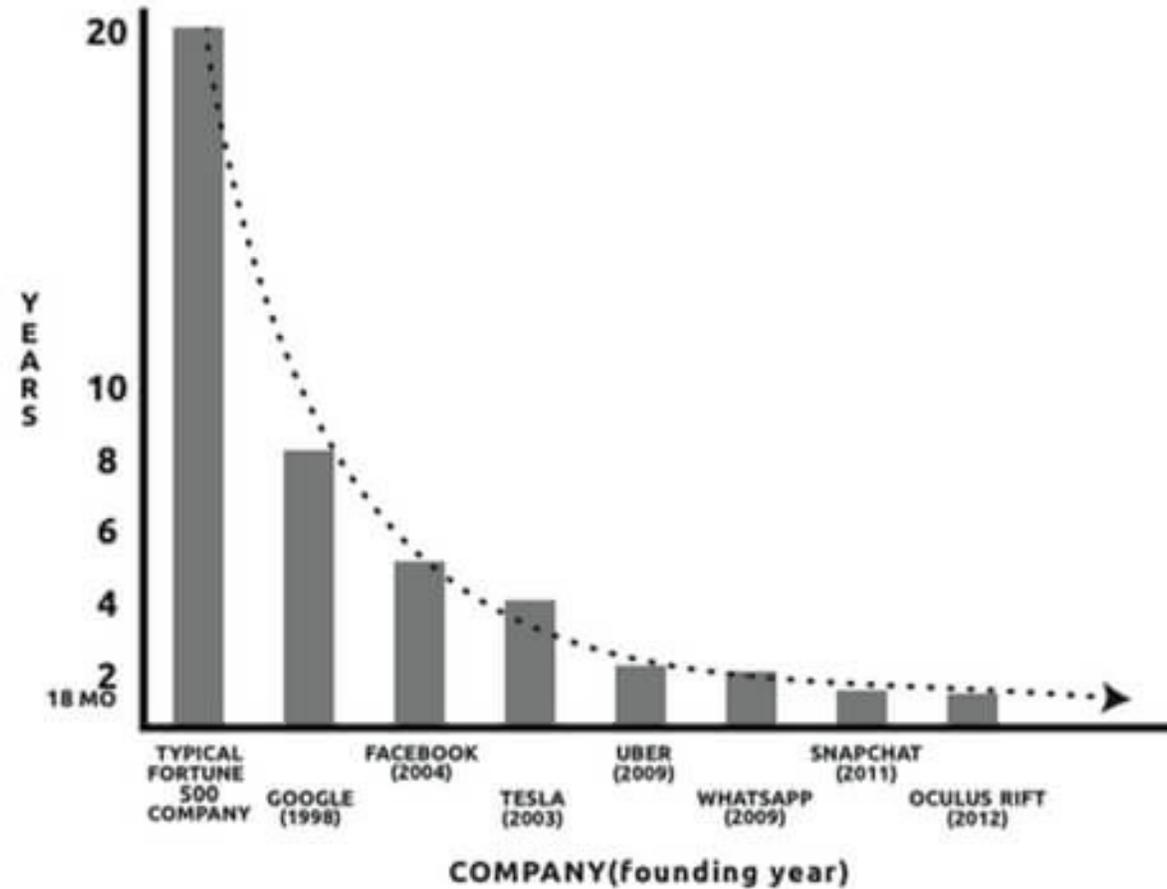


Créditos: Modelo "Startup Journey" Roberto Musso



"Build the Company
that Would Put You
out of Business"

MARKET CAP TO A BILLION



Economía Tradicional

Recursos escasos

Fuerte control financiero

Fuerte en activos

Visión lineal

Nueva Economía

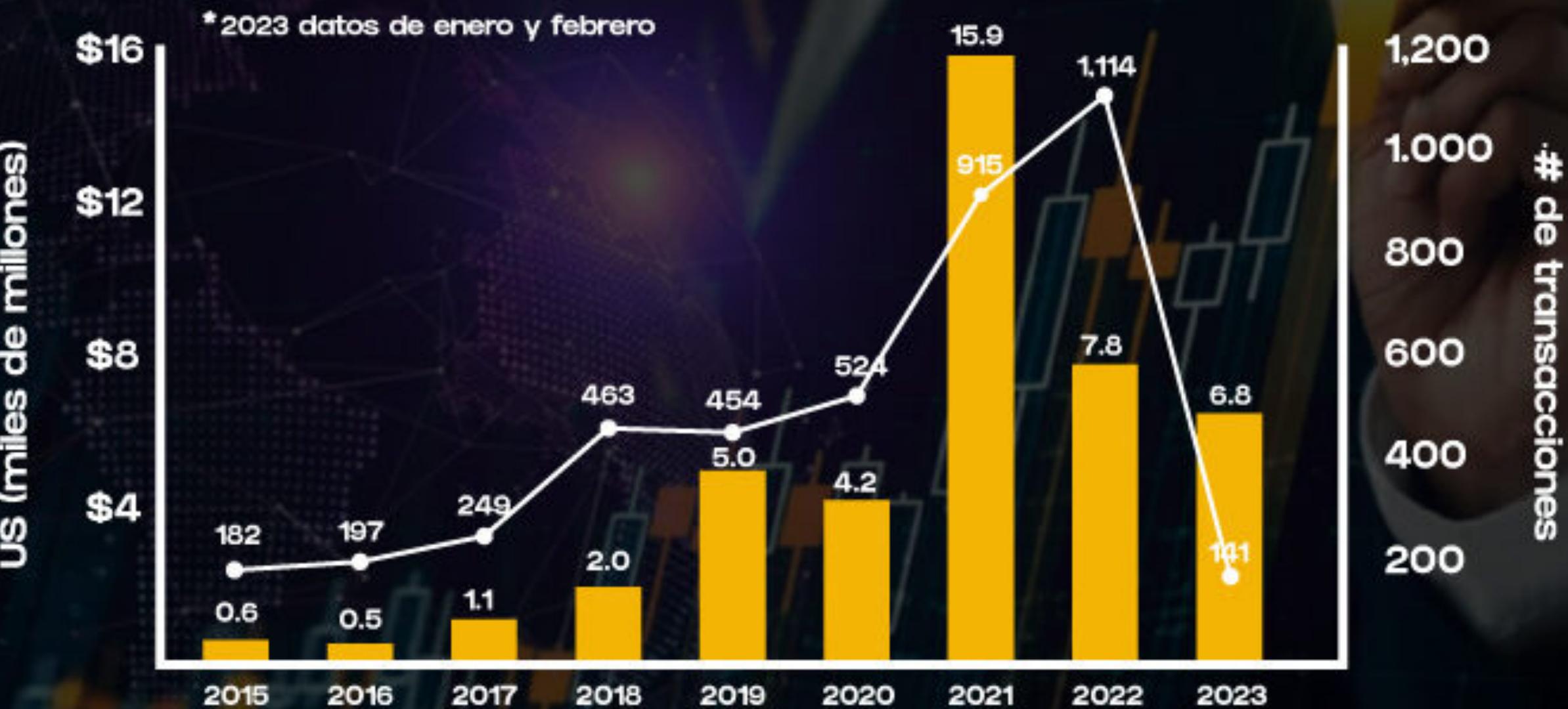
Recursos abundantes

Fuerte control escalamiento

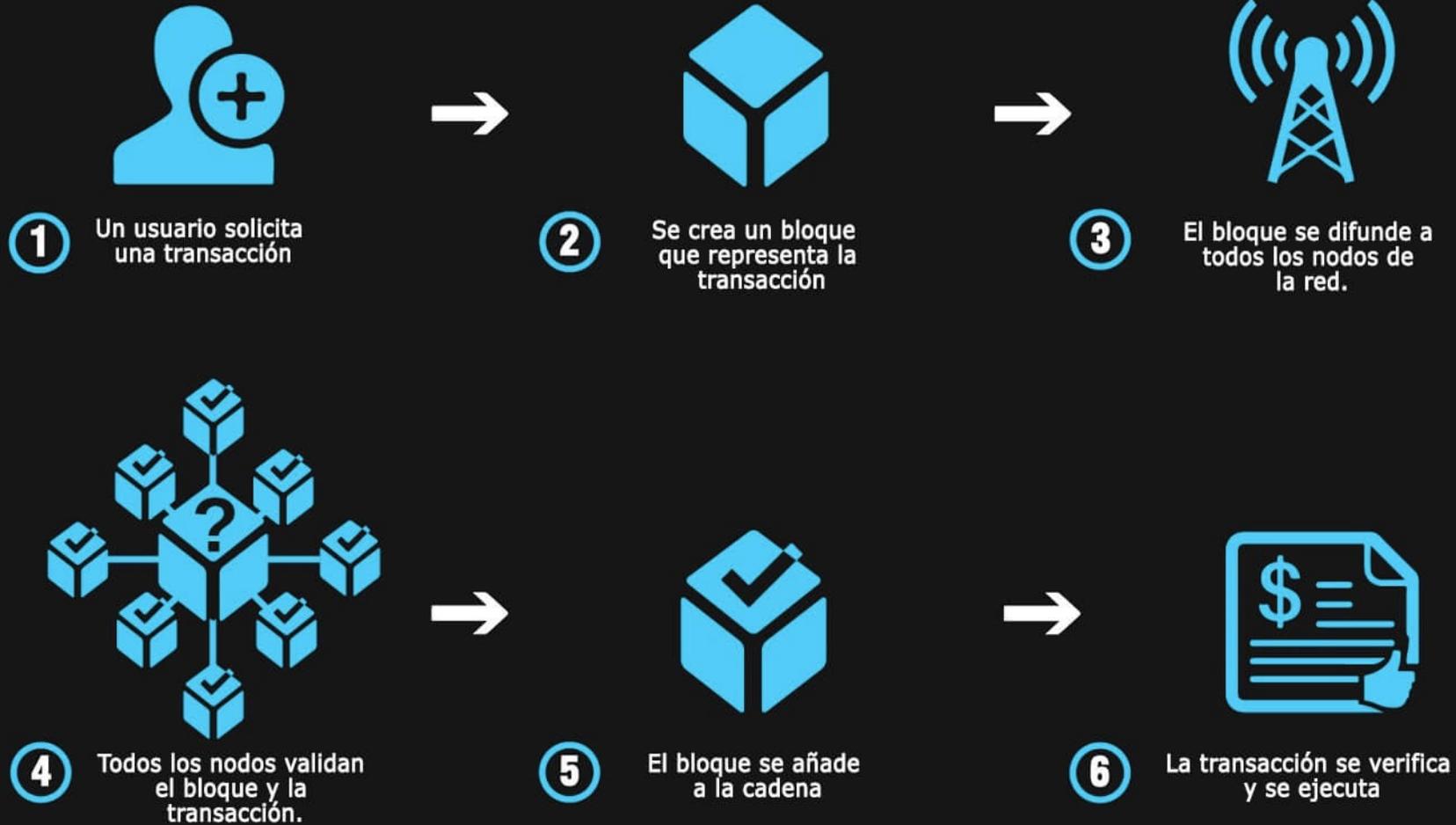
Fuerte en data

Visión exponencial

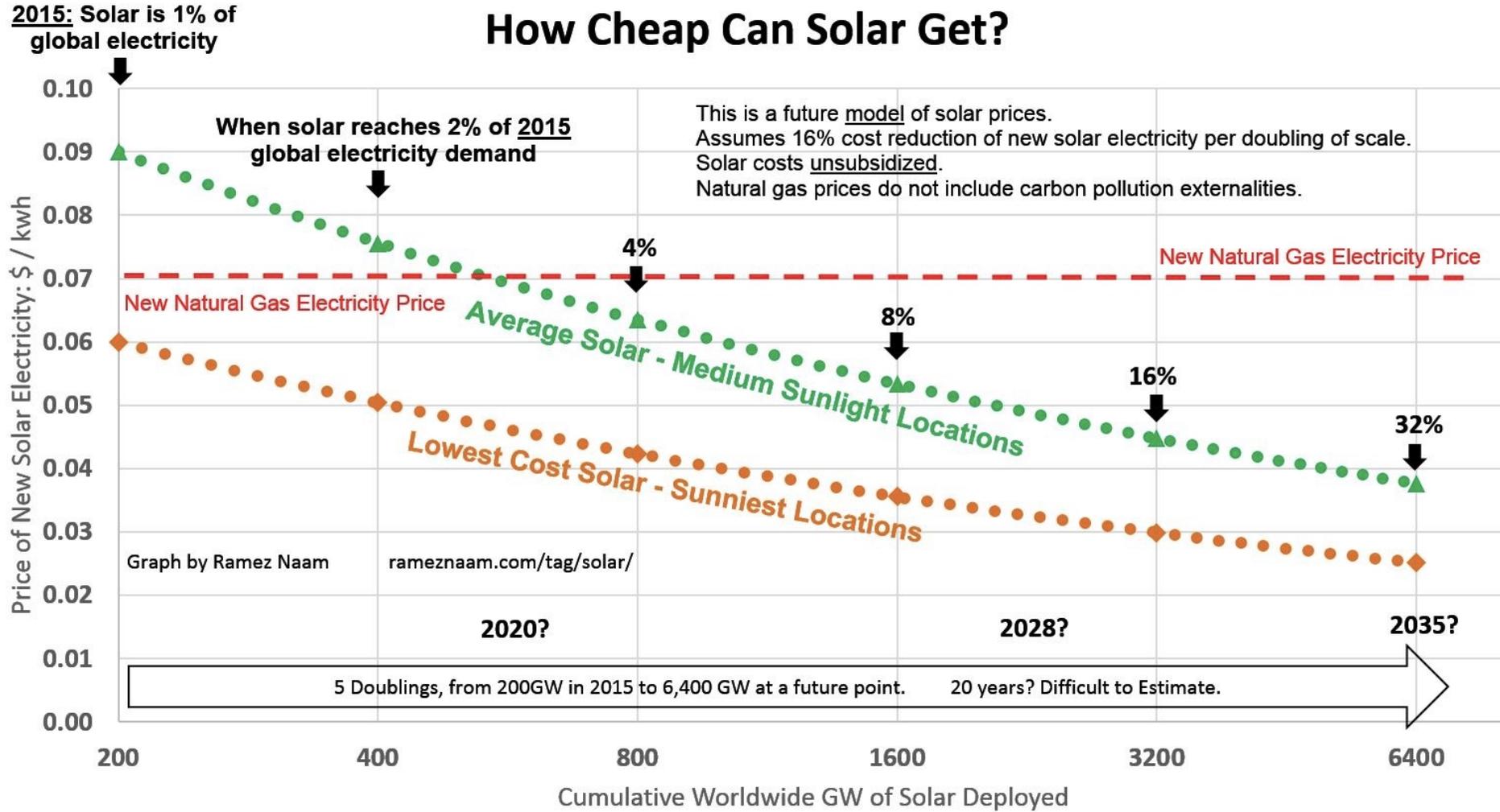
INVERSIONES EN VC EN AMÉRICA LATINA



Cómo funciona Blockchain: Paso a paso



How Cheap Can Solar Get?



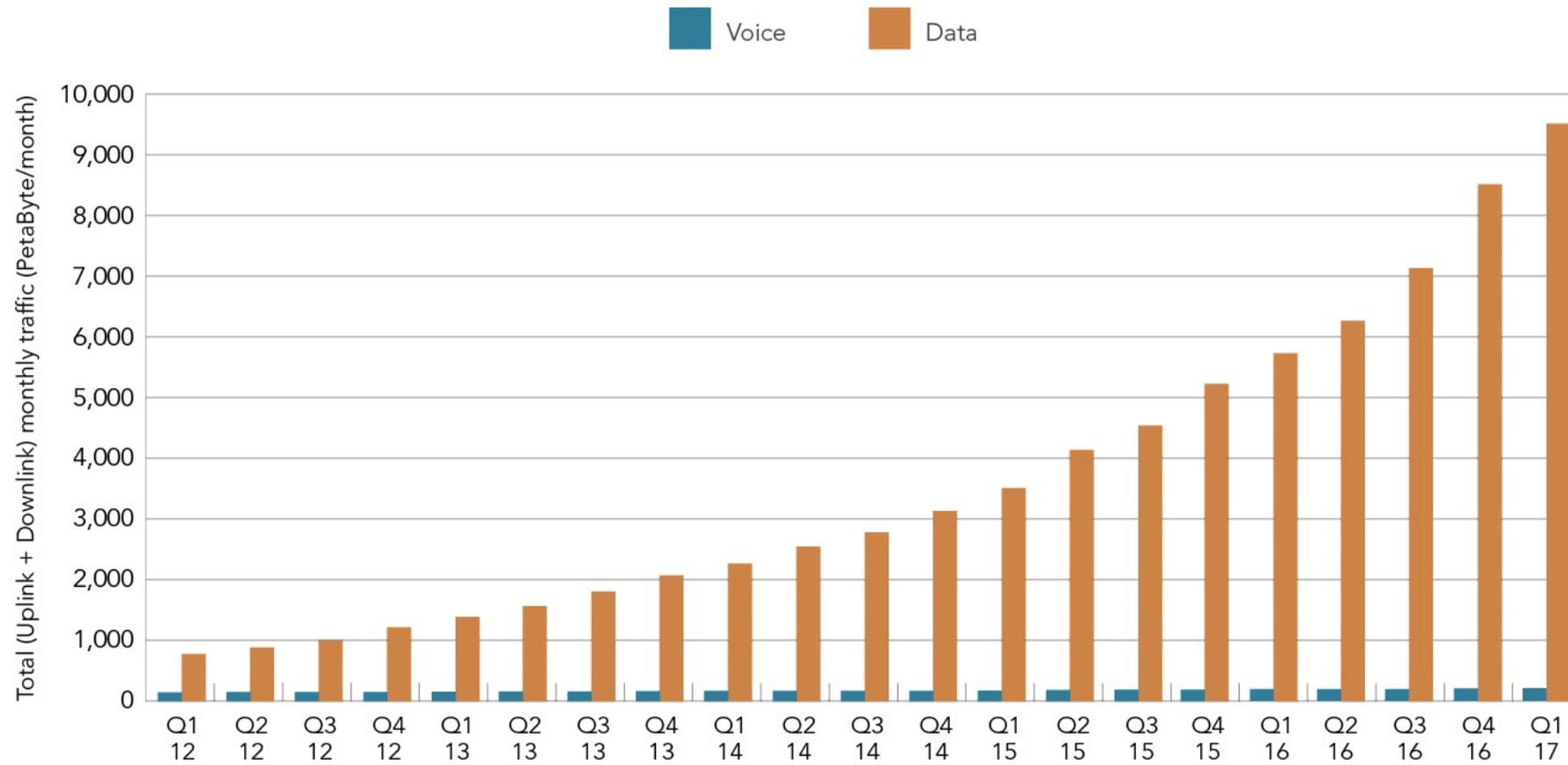
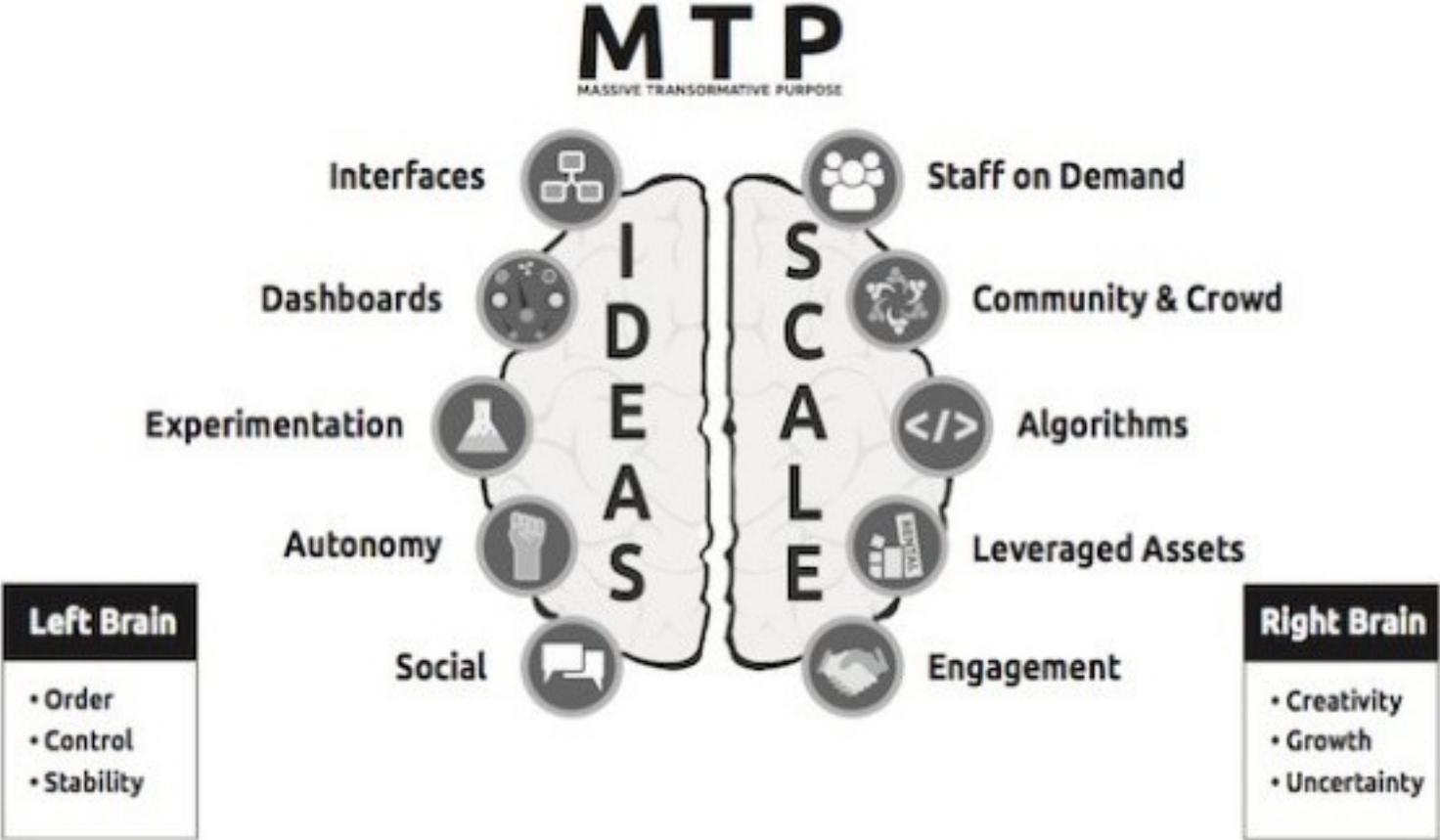


Figure 39: Total Monthly Mobile Voice and Data Traffic as Measured by Ericsson



Modelo EXO (Exponential Organizations)



**Massive Transformative
Purpose (MTP)** es el
propósito de la compañía,
el cuál debe buscar
transformaciones globales

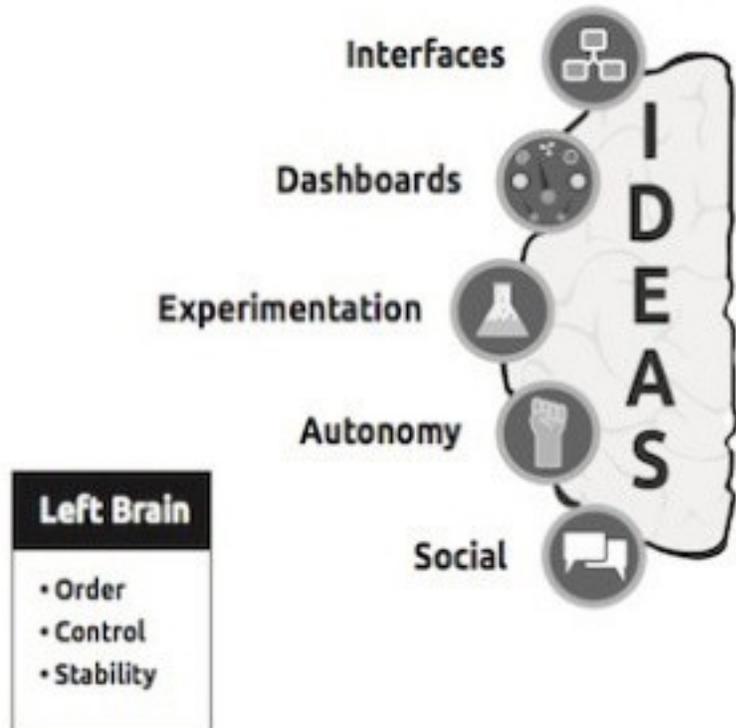
Singularity University: Impactar
positivamente a un *billion* de personas

TED: Ideas worth spreading

Google: Organizar la información del mundo

IDEAS son 5 atributos internos de la
compañía definidos como necesarios para
lograr escalabilidad

SCALE son 5 atributos externos necesarios
para lograr la velocidad exponencial



Interfases

Diseño de procesos que permitan escalar, automatizando en el mediano plazo

Paneles

Setear métricas claves y ser capaces de analizar por todo el equipo

Experimentación

Aprender de las reacciones de los clientes más que confiar en los instintos

Autonomía

Permiso para tomar decisiones y avanzar con apertura radical

Social

Usar tecnología para difundir aprendizajes con total transparencia

Staff contra demanda

Uso de talento flexible de acuerdo a las necesidades de un mercado en constante cambio

Comunidad y "Crowd"

Uso de la masa para co-crear, validar ideas, difundir, etc

Algoritmos

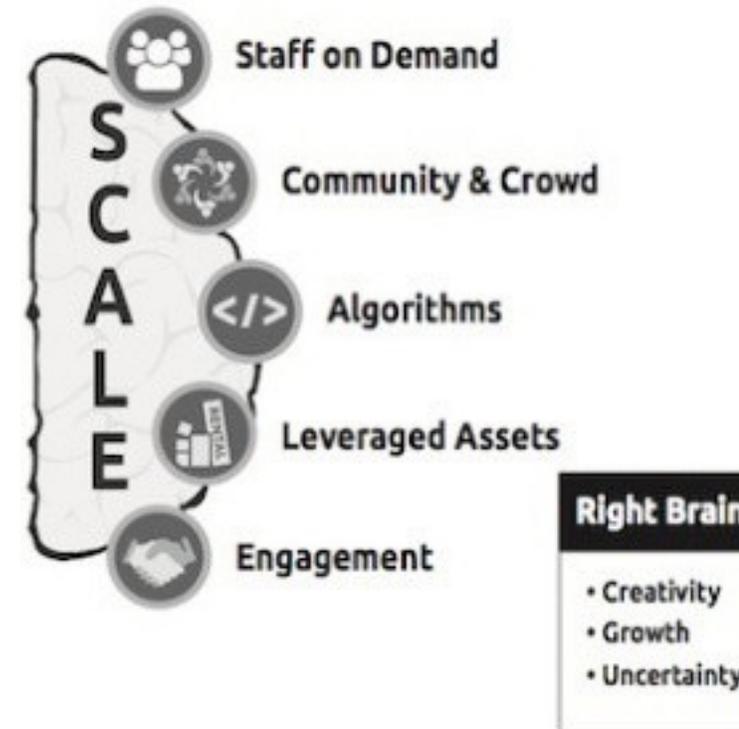
Procesos automatizados para tomar la data y convertirla en un producto

Activos apalancados

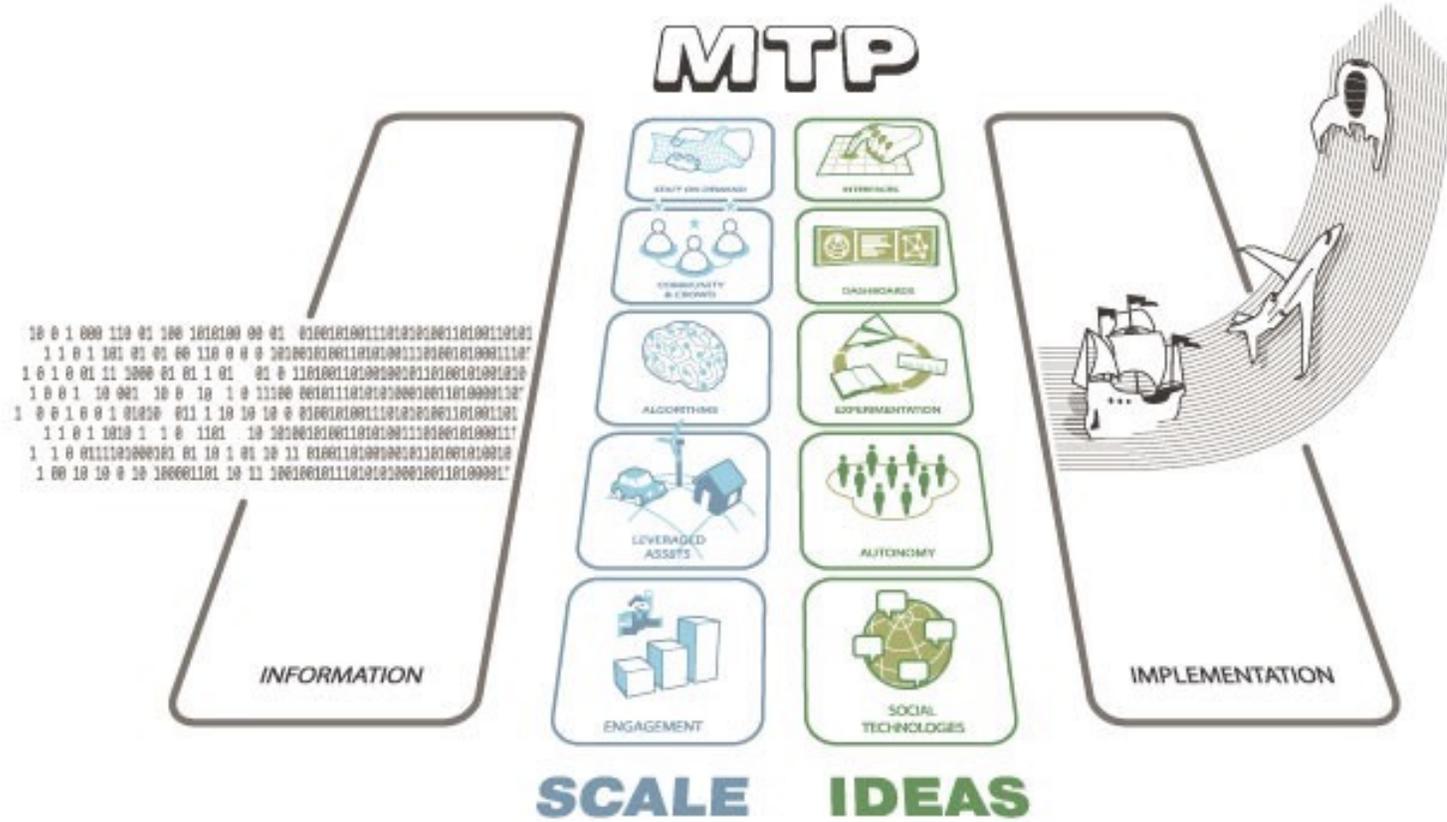
No comprar activos que conllevan altos costos fijos. Arrendarlos para crecer

Engagement

Intencionar la relación con el cliente y "gamificar" cuando sea posible



MTP



Contenidos

- Bases de innovación
- Modelo startup
- Modelo de negocios

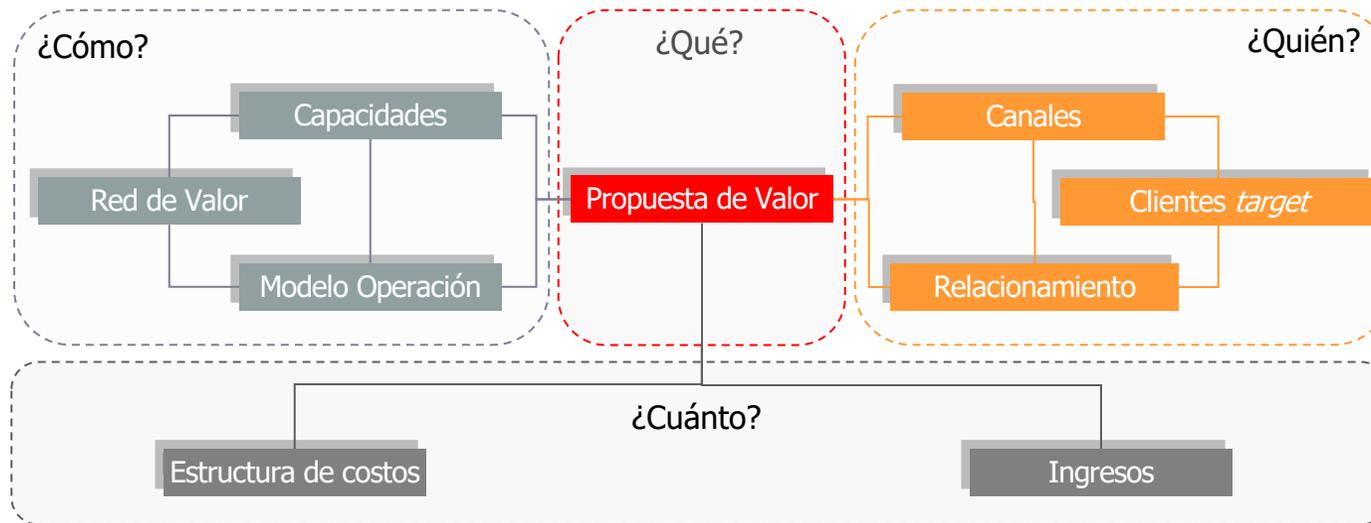


Definición de modelo de negocio

El **modelo de negocio** es una representación simplificada de la lógica del **negocio**, es decir, es la descripción de la forma como cada **negocio** ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero.

El modelo de negocios no es un fin en si mismo, sino que una herramienta para testear y validar hipótesis

Framework conceptual de Modelo de Negocios (Alex Osterwalder)



Fuente: Business Model Generation: Alex Osterwalder

Existen otros modelos que buscan relevar distintos temas, sobre todo la capacidad de pivotear una idea

Lean Canvas



El Lienzo

Modelo de Negocio Personal



Clientes Target



Desde la perspectiva de Clientes target existen al menos 5 tipos de modelos de negocio que pueden ser aplicados

Tipos de modelo de negocio

	Descripción	Ejemplos
1 Masivo	No distinguen entre segmentos , sus PV, canales y relacionamiento están orientados a una gran masa de consumidores con necesidades similares	Bienes electrónicos (LG, DELL), consumo masivo (Unilever, P&G) y retail (Falabella, La Polar)
2 Nicho	Se especializan en un segmento específico , sus PV, canales y relacionamiento están diseñados según los requerimientos específicos del segmento	Automotriz (cliente-proveedor componentes) e Industria del lujo (Rolex, Ferrari)
3 Segmentado	Distinguen y atienden a varios segmentos , lo que implica la co-existencia de diferentes PV, canales, relacionamiento y modelos de ingreso	Banca (BCI, Santander), líneas áreas (LAN) y Telecom (VTR)
4 Diversificado	Atienden a dos o más segmentos con necesidades muy diferentes , aprovechan sus capacidades para entregar distintas PV a distintos segmentos	Amazon (IT services), Presto (BO)
5 Multi-Sided	Atienden a dos segmentos interdependientes , participando en la intermediación de transacciones entre dos segmentos	Chilectra seguros, Presto comercios asociados, BEME, PubliMetro y BLYK

Fuente: Alex Osterwalder



Un robot puede hacer el trabajo que un experto no

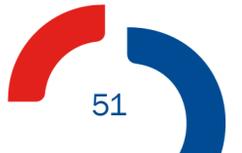


Tu realidad es demasiado limitada como para decidir



Mi clientela tipo es una mujer de ingresos bajos, madre de un hijo pequeño que tiene que trabajar casi todo el día y su bebé queda al cuidado de la mamá. No tiene acceso a ropa de marca por el precio y debe privilegiar lo práctico vs la moda

EJEMPLO



¿Quién es tu
cliente tipo?

Propuesta de Valor



Una Propuesta de Valor puede enfatizar uno o varios de los siguientes factores, según la estrategia de mercado de la empresa

Enfoques de la Propuesta de Valor

	Descripción	Ejemplos
1 Precio	Ofrecer el mismo valor por un precio menor para alcanzar clientes sensibles al precio	Aerolíneas <i>lowcost</i> ; Nano (el auto de Tata), D&S; La Polar
2 Novedad	PV que crean nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente	iPod; Cirque du Soleil; Nomads of the seas
3 Calidad	Orientado a entregar un nivel de calidad superior a los competidores , por los recursos o materiales utilizados en la producción del producto o entrega de servicio	Mercedes Benz; North Face
4 Conveniencia	Enfoque en “facilitar la vida” al cliente , optimizando su tiempo y esfuerzo	ServiPag; Pronto Copec; Líder; Soluciones llave en mano
5 Marca / Status	Productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social, moda o tendencia	Rolex (lujo); Billabong (surf)

Fuente: Alex Osterwalder; IGT

Una Propuesta de Valor puede enfatizar uno o varios de los siguientes factores, según la estrategia de mercado de la empresa

Enfoques de la Propuesta de Valor

	Descripción	Ejemplos
6 Desempeño	Garantizar desempeño superior a los productos de los competidores	CAT; Dawn; Duracel
7 Reducción de riesgo	Enfoque en minimizar el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio	Garantía para autos usados; nivel de servicio garantizado
8 Reducción de costos	PV aplicada en mercados B2B que busca ayudar a los clientes a minimizar los costos	Siemens, Enaex, Consultoría tradicional (eficiencia)
9 Design	Enfatizar el design cómo elemento diferenciador de la oferta de la empresa	Industria de Moda; Apple; Muebles
10 Customización	Permitir la adaptación de la oferta a las necesidades y gustos de cada cliente o grupo de clientes	Consultoría; NIKEid

Fuente: Alex Osterwalder





Confía en la máquina, no en tus percepciones



La promesa es que de todas las decisiones y complejidades de ser madre, la ropa no será una de ellas. Son packs de 5 prendas, y garantizamos que los podrá ocupar al menos durante 1 año

EJEMPLO

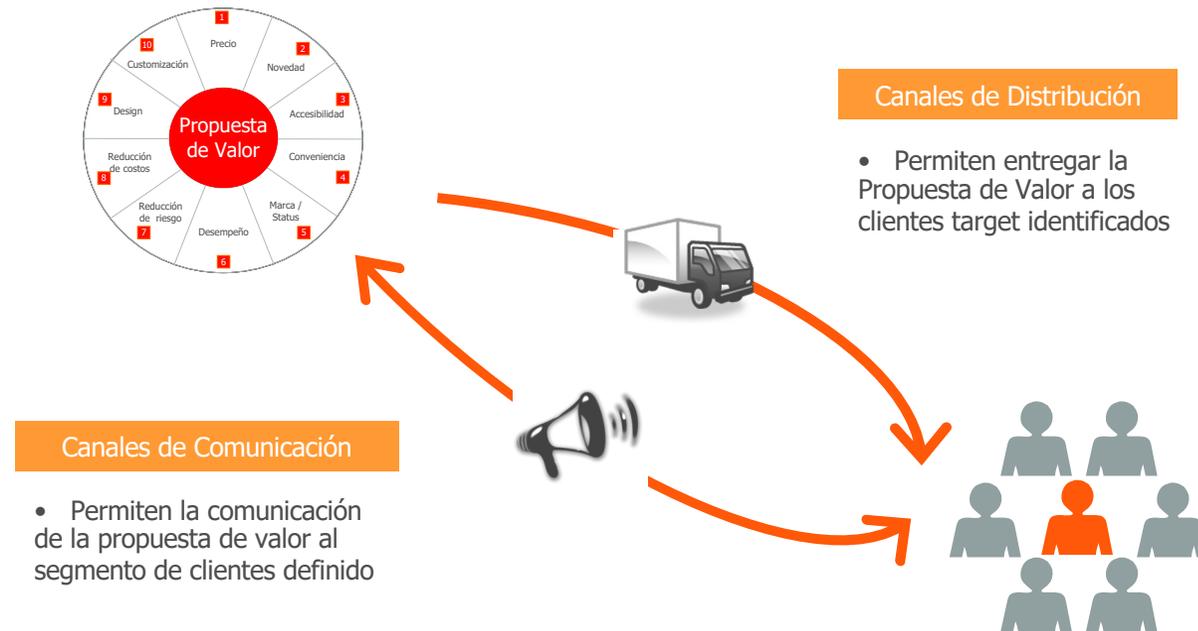


¿Cuál es la propuesta de valor?

Canales

Foto de [Jonny Gios](#) en [Unsplash](#)

Los Canales de comunicación y distribución son el puente entre nuestra Propuesta de Valor y los clientes Target



Fuente: IGT; Alex Osterwalder

Existen distintos tipos de Canales, los cuales pueden ser usados con objetivos específicos

Combinaciones de tipos y funciones de los Canales

		Funciones de los Canales				
		Awareness	Evaluación	Compra	Entrega	Post-Venta
Tipos de Canales	Propios Vs. de Terceros	¿Cómo posicionamos nuestra empresa y los productos y servicios que ofrecemos?	¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra empresa y nuestras Propuestas de Valor?	¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren nuestros productos o servicios?	¿De qué forma entregamos nuestros productos o servicios a los clientes?	¿Cómo atendemos a nuestros clientes más allá del momento de la compra?
	Directos Vs. Indirectos					
	Físicos Vs. Remotos					

Fuente: Alex Osterwalder; IGT

colorado springs hot tubs - Google Search

http://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=colorado+springs+hot+tubs&ie=UTF-8&oe=UTF-8

colorado springs hot tubs

+You Search Images Maps Play YouTube News Gmail Documents Calendar More

Search About 266,000 results (0.16 seconds)

Paid Advertising ("AdWords")

Ads related to colorado springs hot tubs Why these ads?

Refurbished Hot Tubs
www.coloradospringshottubs.com/
 Lowest Prices on Name Brand **Tubs** High Quality Repair and Refinish

Hanson Spa & Home Center | HansonSpa.com
www.hansonspa.com/
Spas - Hot Tubs - Saunas - Grills Serving Pueblo & Colorado Springs
 1835 Dublin Blvd, Colorado Springs, CO
 (719) 593-7727 - Directions

Largest Hot Tub Showroom | windriverspas.com
www.windriverspas.com/
 Best Inventory of Quality **Hot Tubs** Stop In Today! See Coupon on Site

Colorado Springs Spas, Hottubs, Spas, Saunas, Pool Tables, Gas ...
www.springspas.com/
 Outdoor home recreation products including **hot tubs** and spas, pool and game tables, fire places, gas grills, and playsets.
 Location - About Us - News - Products

Places for hot tubs near Colorado Springs, CO

Springs Spas www.springspas.com ★★★★★ 8 Google reviews	A 6275 Corporate Drive Colorado Springs (719) 487-7487
Hanson Hot Spring Spas www.hansonspa.com ★★★★★ 9 Google reviews	B 1835 Dublin Boulevard Colorado Springs (719) 593-7727
Hot Tub Heaven www.hottubheaven.com 2 Google reviews	C 4039 Tutt Boulevard Colorado Springs (719) 528-8011

More results near Colorado Springs, CO »

Map for colorado springs hot tubs

Ads - Why these ads?

Hot Tub & Swim Spa Show
www.jacuzziishow.com/
 On Now In Pueblo I-25 & Hwy 50
 100's **Hot Tubs & Spas** 60-80% off

Hot Tubs
www.spa-brokers.com/
 Best Prices on **Hot Tubs** From Spa Brokers. Shop Online Today!

Hot Spring® Hot Tub Spas
www.hotspring.com/
 See The World's Top Selling Brand Of Portable **Hot Tubs** And **Spas**.

Hot Tubs Direct Shipping
www.ultimatepatio.com/Hot_Tubs
 Looking for **Colorado Springs Hot Tubs**? We Ship Free & Direct to You!

Caldera Hot Tub Dealers
www.calderaspas.com/
 Locate a Caldera **Hot Tub & Spa Dealer** in Your Area by Zip Code

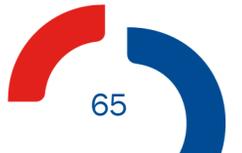


*El canal es la
propuesta de valor*



La venta será a través de almacenes de barrio y tiendas de retail vecinales. Se apoyará con una campaña por Whatsapp con consejos para cuidar al bebé.

EJEMPLO



¿Qué canales de distribución y comunicación usarás?



Relacionamiento

Existen distintos tipos de relacionamiento, que pueden coexistir en una empresa, para distintos segmentos de clientes

Tipos de relacionamiento más comunes

	Descripción	Ejemplos
1 Asistencia personal	Relacionamiento basado en interacción humana , la cual puede ocurrir de forma presencial, o a través de call center, e-mail u otros medios	Banca Comercial
2 Asistencia personal dedicada	El cliente es atendido por un ejecutivo dedicado exclusivamente . Representa el mayor nivel de cercanía con el cliente y generalmente es de largo plazo	Corredoras de bolsa (grandes clientes)
3 Self-service	La empresa ofrece todos los medios para que el cliente se atienda a si mismo . En estos casos, la empresa no mantiene una relación directa con el cliente	Kodak fast print
4 Self-service Automatizado	Nivel de self-service más sofisticado que implica la customización del servicio de acuerdo al perfil del cliente . Normalmente asociado a servicios online.	Jango (radio online)
5 Comunidades	Comunidades que permiten un mayor nivel de involucramiento empresa - clientes , conocimiento de sus necesidades y expectativas	Comunidades online
6 Co-creación	Co-creación con los clientes (open innovación)	Youtube; P&G

Fuente: Alex Osterwalder



*Estoy contigo
donde quiera que
vayas*

¿Cuánto tiempo invertir en el relacionamiento?



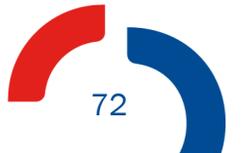


¿Realmente quieres interactuar con otra persona?



Entrenaremos a vendedores en sectores claves y las personas podrán chatear por Whatsapp para consultar sobre la ropa o incluso pedir devolución, a lo que responderemos en menos de 24 horas

EJEMPLO



¿Qué puntos son clave en tu relacionamiento?

Modelo de Operación

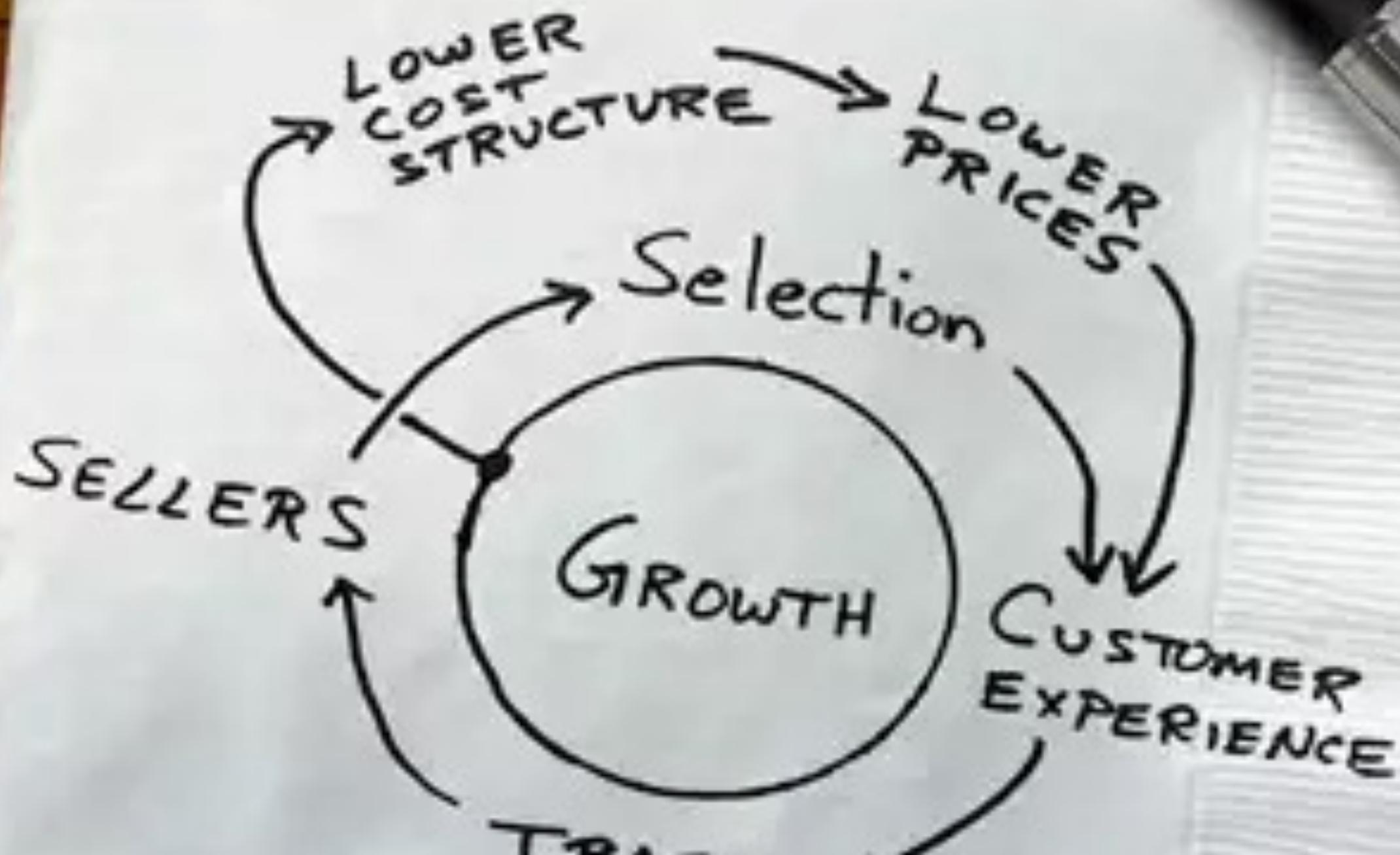


Normalmente, en cada Modelo de Negocios predomina uno de los siguientes tipos de actividades

Principales tipos de actividades

	Descripción	Ejemplos
1 Productivas	Actividades relacionadas con diseño, producción y distribución de productos , normalmente en grandes cantidades	Manufactura y logística
2 Resolución de problemas (conocimiento)	Actividades enfocadas en analizar un problema específico y ofrecer soluciones únicas a las necesidades del cliente	Consultoría, Actividades de gestión del conocimiento, entrenamiento continuo, R&D
3 Relacionadas con plataformas tecnológicas	Actividades relacionadas con gestión de plataformas, como eBay o Visa	Actividades de diseño, desarrollo, mantenimiento y promoción de plataformas

Fuente: Alex Osterwalder



Modelo de Operación

The screenshot shows a Groupon deal for dental services. At the top, it says "Groupon erc" with various flags, "GRUPON CLANDESCUENTO", and "Los mejores descuentos cerca de: San Miguel". Below that, a red banner says "Gana \$5.000" and "Invita a tus amigos y gana \$5.000 para usar en cualquier descuento." The main deal is for "68% de descuento por blanqueamiento dental + limpieza completa + flúor + diagnóstico en Clínica Alpes & Everest". It includes a price table, a "Comprar!" button, and a "249 comprados" badge. A status message says "Se alcanzó el mínimo y el descuento está activo!".

Original	Descuento	Ahorras
\$ 124.000	68%	\$ 84.300

\$ 39.700

Comprar!

249 comprados

Se alcanzó el mínimo y el descuento está activo!

*Regateando
en masa*



*Un desarrollador en
cada área*



Los productos serán despachados a barrios de alta concentración de clientes. Capacitaremos al almacén o tienda local. Recogeremos los productos en desuso para reutilizarlos al año. Empezaremos la construcción de una comunidad por Whatsapp

EJEMPLO



¿Qué modelo operacional requiere tu negocio?



Capacidades

Foto de [Markus Spiske](#) en [Unsplash](#)

Las capacidades pueden dividirse en dos tipos, lo que permite visualizarlas fácilmente para su análisis en profundidad

Clasificación de capacidades

Capacidades Generadoras

*Son aquellas que le permitirán a la empresa **generar** nuevos modelos de negocios de alto impacto*

- **Diferenciadas** en el Mercado
- **Relevantes** para los clientes por el valor que perciben producto de ellas
- Similares para todos los players de la industria pero **esenciales** para la creación de valor
- **Críticas** para el negocio, ofrecen la oportunidad de innovar en la búsqueda de competitividad

Capacidades Facilitadoras

*Son aquellas que permiten **sustentar** el desarrollo de nuevos modelos de negocios negocios*

- **Necesarias** para el negocio
- Cobranza, gestión de la Intranet, entrenamiento del personal, sistema de remuneraciones, etc.
- Totalmente **comoditizadas**
- Primeras candidatas para outsourcing

No todas las capacidades de una empresa son activos que tienen valor competitivo y potencial para servir como fuente de innovación

Las capacidades pueden estar separadas en cuatro tipos. No todas de ellas son generadoras o claves, y eso depende del negocio.

Tipos de capacidades

	Descripción	Ejemplos
1 Físicas	Son todos los activos físicos con los que cuenta una empresa como edificios, vehículos, oficinas, puntos de venta, redes de distribución, etc.	Walmart se basa fuertemente en recursos físicos. Es de inversión intensiva
2 Intelectuales	Se refiere al conocimiento que posee una empresa , ya sea desarrollado dentro o fuera de la misma, como marcas, patentes, alianzas, bases de datos, etc.	Nike se basa fuertemente en su marca asociada a novedad y desempeño
3 Humanas	Se refiere a los recursos humanos de la compañía y el tipo de habilidad/conocimiento con el que cuentan, como la fuerza de venta, investigadores, desarrolladores, diseñadores, etc.	En el mercado de carnicero, el recurso humano clave es el despostador
4 Financieras	Son los recursos financieros y garantías de la compañía, como la liquidez, líneas de crédito, acciones, etc.	Ericsson pide dinero prestado a la banca para entregar financiamiento a sus vendedores

INGENIERÍA PARA LA EDUCACIÓN

SOFTWARE INTELIGENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD EDUCATIVA

Converse con un experto

— OPTIMIZAR —
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

 Acreditación	 Retención	 Aprendizaje
 Eficiencia	 Infraestructura	 Excedentes

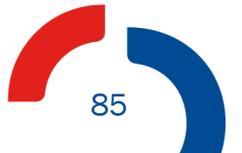
- Optimiza los procesos
- Mejora la competitividad
- Mejora la experiencia

Optimización compleja para problemas cotidianos



Tecnología para crear ropa de calidad resistente a un precio competitivo. Uso de materiales reciclados para bajar costo. Modelo eficiente de devolución y recolocación de la ropa en el mercado basado en Economía Circular

EJEMPLO



¿Qué capacidades
son claves dentro
de tu negocio?



Red de Valor

Foto de [Moritz Kindler](#) en [Unsplash](#)

La Red de Valor integra la colaboración de empresas que aportan conocimiento, recursos y tecnologías para la co-creación de valor



Compíte el sistema que la empresa logre crear y articular para la generación de valor superior

CORPORATE VENTURING TOOLS

Generación de Dealflow



Oficinas de coworking



Misiones de scouting



Hackaton



Concurso de desafíos empresariales

Desarrollo de Negocios



Partnership estratégico



Venture Client



Incubadora / Aceleradora Corporativa

Inversión



Venture Builder



Capital de riesgo Corporativo (CVC)



Adquisiciones



Impacto en el negocio



BROAD GROUP
远大科技集团

*¿Y si construimos casas
como construimos
smartphones?*



Building Construction Perplexities



Necesito trabajar con centros de investigación que tengan experiencia en textiles. Cadena de distribución basada en capacidad instalada para abaratar costos. Software que me permita gestionar miles de conversaciones y seguimiento.

EJEMPLO



¿Qué red de
valor se requiere
para cumplir con
tu propuesta de
valor?

Estructura de Ingresos

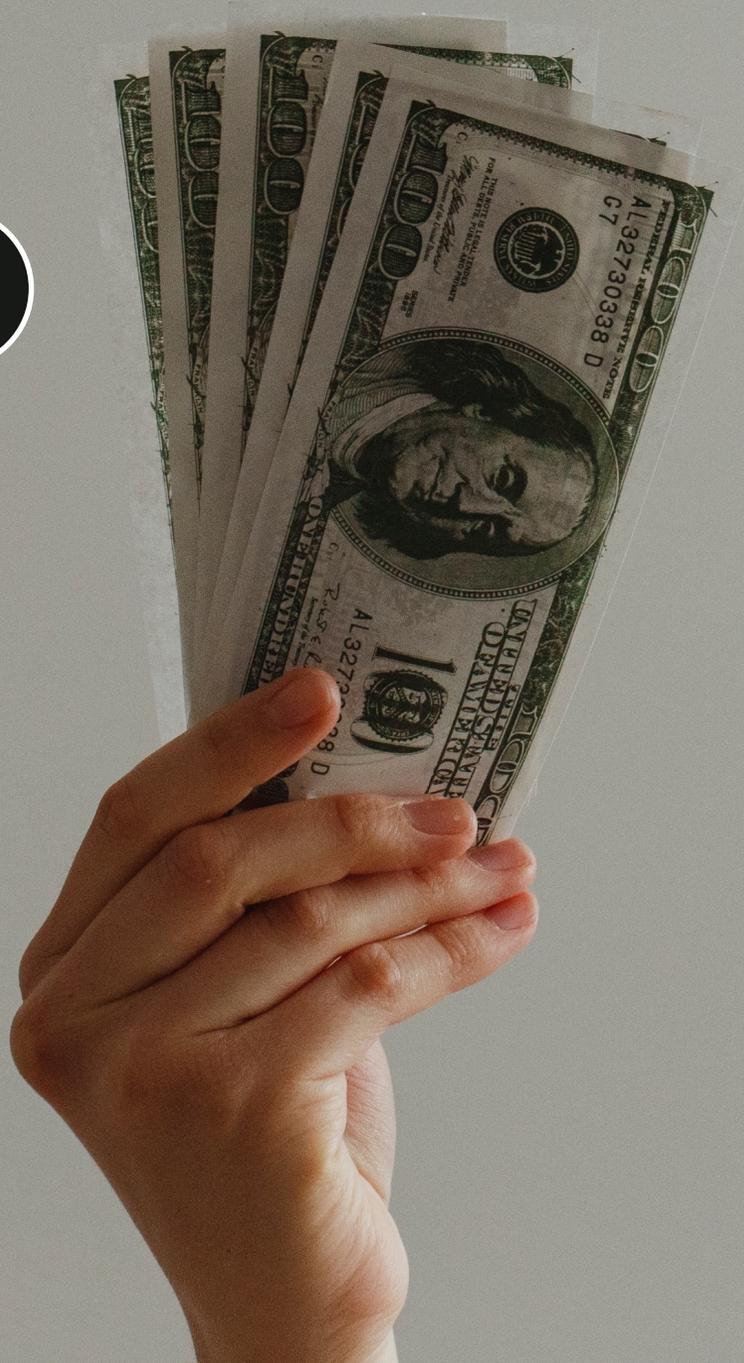


Foto de [Jp Valery](#) en [Unsplash](#)

En un Modelo de Negocios puede coexistir diferentes tipos de fuentes ingresos

Formas de generar ingreso

	Descripción	Ejemplos
1 Venta de productos	Traspaso de derechos de propiedad sobre un producto físico	Bienes de consumo; autos
2 Cobro por uso	Ingreso directamente asociado (y generalmente proporcional) al uso de un servicio	Telefonía celular; Pay per View TV
3 Fee de suscripción	Venta de acceso continuo de un servicio	Gimnasio; Club de Innovación
4 Cobro por préstamo o arriendo	Venta del derecho temporal de acceso y uso de un bien físico	Rent-a-car
5 Concesión de licencias	Permiso para utilizar propiedad intelectual patentada en cambio de una tarifa	Industria de media y cinema
6 Intermediación (<i>brokerage</i>)	Ingreso obtenido a través de un servicio de intermediación entre 2 o más entidades	Agencia inmobiliaria, operadores de tarjetas de crédito
7 Publicidad	Ingresos que provienen de la divulgación de un producto, servicio o marca	Canales abiertos de TV, Blyk, Google

Fuente: Alex Osterwalder

Para cada fuente de ingresos, pueden ser aplicadas dos mecanismos de fijación del precio

I - Mecanismos de *pricing* fijo

En este tipo de mecanismos de *pricing* los precios son definidos con base en variables estáticas. De estos, se destacan 4 tipos de *pricing* fijo:

	Descripción	Ejemplos
1 Precio de lista	Precios fijos para productos individuales o propuestas de valor	Restaurantes, Supermercado
2 Por características del producto	Precio que depende del numero o calidad de las características de la propuesta de valor	Automóviles, Inmuebles
3 Por segmento de clientes	Precio que depende del tipo y características de cada segmento de clientes	Energía (clientes domesticos/ empresas)
4 Por volumen	Precio como función del volumen vendido	Comercio mayorista

Fuente: Alex Osterwalder

Para cada fuente de ingresos, pueden ser aplicadas dos mecanismos de fijación del precio

II - Mecanismos de *pricing* dinámico

En este tipo de mecanismos de *pricing* los precios son definidos con base en variables dinámicas, o condiciones de mercado. De estos, se destacan 4 tipos de *pricing* dinámico:

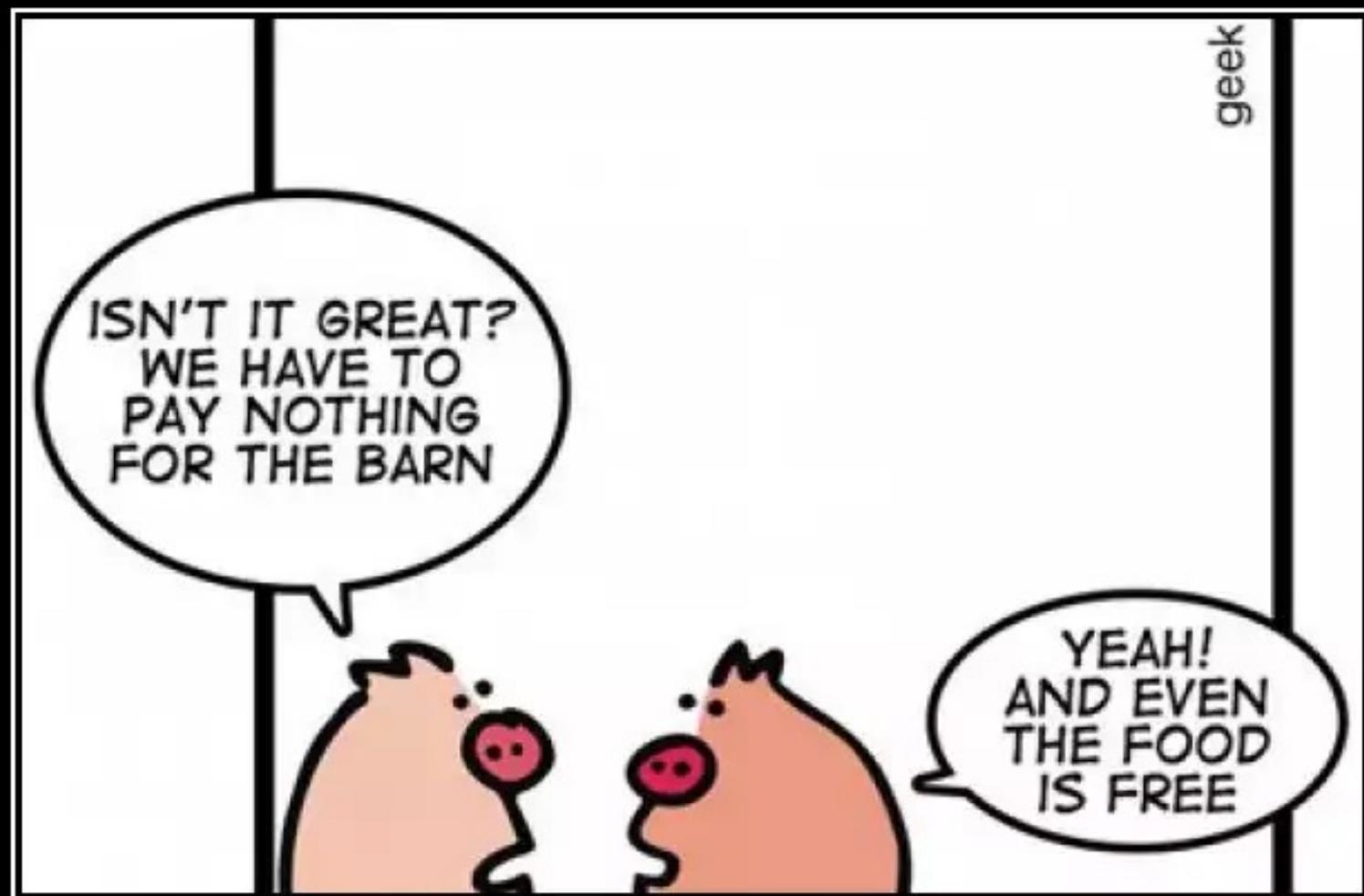
	Descripción	Ejemplos	
1	Negociación	Precios negociados entre 2 o más entidades, dependiendo de poder de negociación de cada uno	Automóvil usado
2	Por disponibilidad	Precio como una función del inventario en el momento de la compra	Hoteles, Tickets de avión
3	Tiempo real de mercado	Precio establecido dinámicamente con base en la oferta y demanda del producto en el momento de la compra	Mercado de acciones
4	Remate	Precio determinado como resultado de un mecanismo de ofertas sucesivas por parte de los compradores (pujas)	Deremate.cl

Fuente: Alex Osterwalder



Microsoft





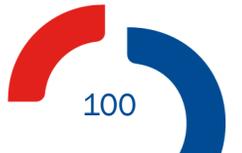
FACEBOOK AND YOU

If you're not paying for it, you're not the customer. You're the product being sold.



Se cobrará por venta directa del producto. El costo del set al contado será de \$30.000. Podrán pagar hasta en 12 cuotas de \$3.000. Apostamos a vender 100.000 packs al 3er año en Latam, lo que es un ingreso anual potencial de \$4900MM

EJEMPLO



¿Qué ingresos tendrá tu negocio?

Estructura de Costos

THE SORTING MACHINE
STAGE FUND
DMA

Check your responses:
 Self-employed
 Sole proprietor
 Partner
 S-corporation shareholder
 Other

Mark this box if you are a partner in a partnership or an S-corporation shareholder.
Do not check this box if you are a sole proprietor, partner, or S-corporation shareholder.

NOT RECORDED

1509

Publication 505 Cat. No. 15008E Tax Withholding and Estimated Tax

For use in 2019



Get forms and other information faster and easier at:
• IRS.gov/English • IRS.gov/Korean (한국어)
• IRS.gov/Spanish (Español) • IRS.gov/Russian (Русский)
• IRS.gov/Chinese (中文) • IRS.gov/Vietnamese (Tiếng Việt)

Mar 04, 2019

Form 433-A (OIC)
(March 2019)

Contents

Introduction	1
What's New for 2019	2
Reminders	2
Chapter 1. Tax Withholding for 2019	2
Salaries and Wages	3
Tips	11
Teachable Fringe Benefits	11
Sick Pay	11
Pensions and Annuities	12
Gambling Winnings	12
Unemployment Compensation	13
Federal Payments	13
Backup Withholding	13
Chapter 2. Estimated Tax for 2019	21
Who Does Not Have To Pay Estimated Tax	21
Who Must Pay Estimated Tax	21
How To Figure Estimated Tax	23
When To Pay Estimated Tax	25
How To Figure Each Payment	26
How To Pay Estimated Tax	28
Chapter 3. Credit for Withholding and Estimated Tax for 2018	43
Withholding	43
Estimated Tax	44
Personal Security or Tax	45



SCHEDULE D (Form 1040) Capital Gains and Losses

Department of the Treasury - Internal Revenue Service (IRS)
OMB No. 1545-0074
2018
Attachment Sequence No. 12

Go to www.irs.gov/ScheduleD for instructions and the latest information.
Use Form 8849 to list your transactions for lines 1b, 2, 3, 8b, 9, and 10.

Part I Short-Term Capital Gains and Losses—Generally Assets Held One Year or Less (see instructions)

See instructions for how to figure the amounts to enter on the lines below.
This form may be easier to complete if you round off cents to whole dollars.

1a Totals for all short-term capital gains and losses

(i) Proceeds (sales price)	(ii) Cost (or other basis)	(iii) Adjustments to gain or loss from Form(s) 8849, Part I, line 2, column (g)	(iv) Gain or (loss) from column (ii) and combine the result with column (iii)

Department of the Treasury - Internal Revenue Service Self-Information Statement for Wage Earners and Self-Employed Individuals

040 U.S.

An individual who is personally responsible for a partnership liability (only if the partnership is submitting an offer)
An individual who operated as a disregarded single member Limited Liability Company (LLC) taxed as a sole proprietor prior to 2009
An individual who is submitting an offer on behalf of the estate of a deceased person

and completely to any question. This form should only be used with the Form

Household Information

Date of birth (mm/dd/yyyy)

City, state, ZIP code

Do you
 Own your home
 Other (specify e.g., share house)

Home mailing address (if different from above, specify relative, etc.)

Date of birth (mm/dd/yyyy)

Contributes to household income

(i) Adjustments to gain or loss from Form(s) 8849, Part I, line 2, column (g)	(ii) Gain or (loss) from column (i) and combine the result with column (g)

Form 433-A (OIC) (Rev. 3-2019)

Entre las principales características de la estructura de costos se pueden destacar las siguientes

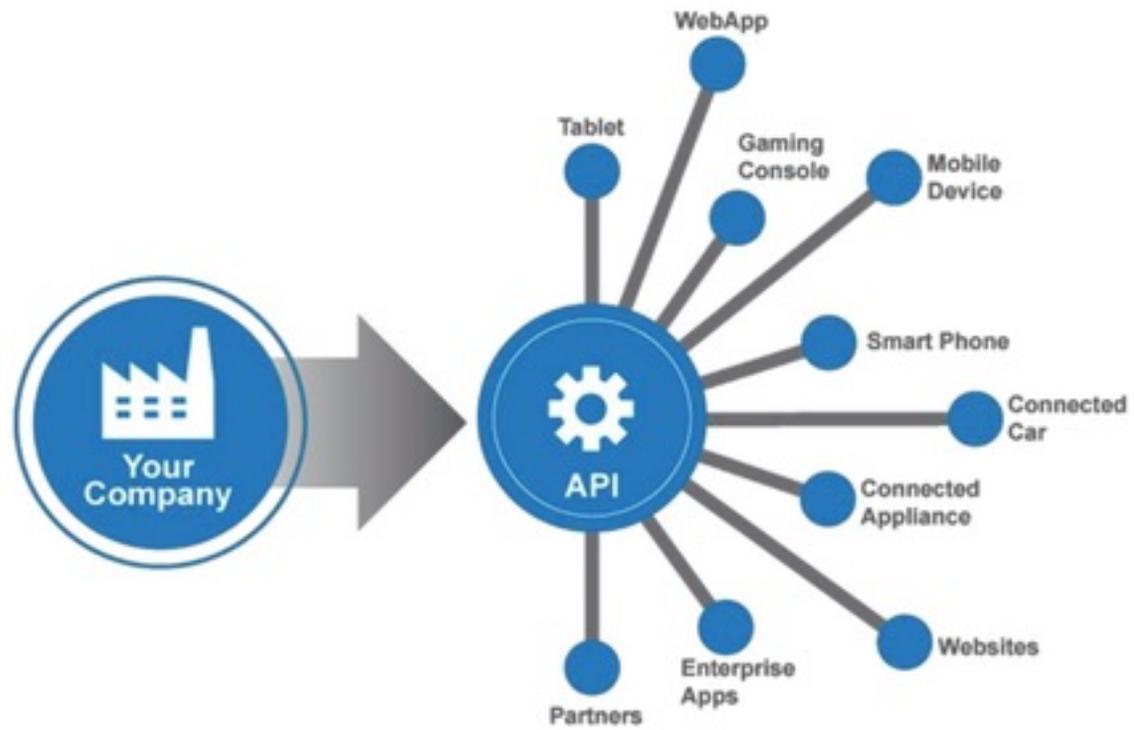
Características de los costos

	Descripción	Ejemplos
1 Costos fijos	Costos que deben ser suportados por la empresa sin que tengan relación directa con el volumen de ventas	Renta de inmuebles; salarios de personal de planta
2 Costos variables	Costos que varían con el volumen de ventas	Outsourcing de logística; insumos; costos de despacho
3 Economías de escala	Reducción de costos unitarios por incremento de volumen producido o comprado	(Rentabilización de los costos fijos)
4 Economías de alcance	Reducción de costos por compartir operaciones y recursos para distintos fines	Holding con áreas de soporte compartidas (Marketing, finanzas, compras, RRHH, etc)

Fuente: Alex Osterwalder



Uber





Los costos más relevantes serán: I+D de la ropa, logística, seguimiento a través de mensajería, comisiones puntos de venta. A 3er año se espera un costo anual de US\$2.000.000. La inversión inicial en I+D será de US\$500.000

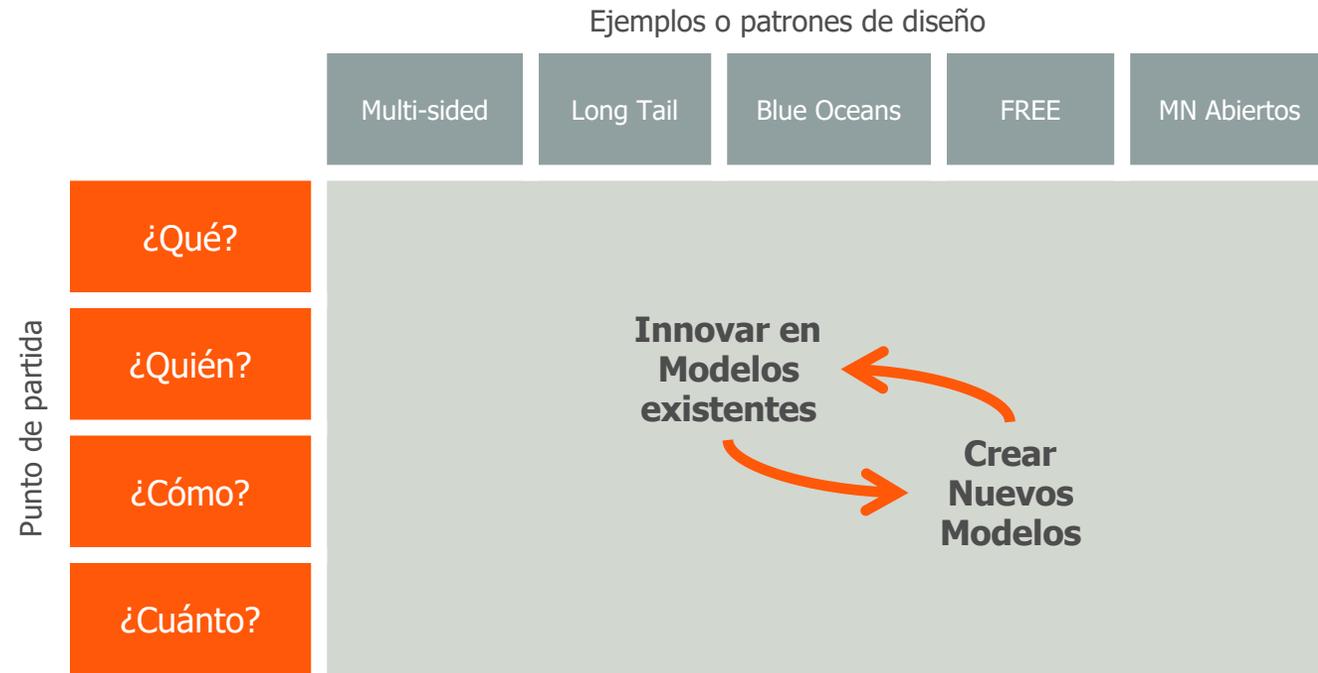
EJEMPLO



**¿Qué costos
relevantes
tendrá tu
negocio?**

La innovación en el MN puede tener origen en cualquiera de sus componentes, pudiendo seguir diversos patrones

Matriz de enfoques de Innovación en Modelos de Negocio



Fuente: IGT; Alex Osterwalder

Multi-sided

Las plataformas “Multi-Sided” juntan a 2 o más grupos de clientes target, aumentando su valor mientras más clientes interactúan

Plataformas “Multi Sided”



Principales desafíos

- Subir clientes a la plataforma
- Encuentro de Oferta y Demanda
- Propuestas de valor claras para cada grupo de clientes, conectadas entre ellas

Ejemplos

- **Mercado Libre:** mientras más vendedores, más atractivo es el la plataforma para los compradores y viceversa
- **Playstation:** Mientras más juegos, más atractiva es la consola para los compradores. Por otro lado, mientras más usuarios, más atractiva es la consola para los desarrolladores de juegos
- **Buscador Google / Diario Publimetro:** Numero de usuarios o lectores Vs. Empresas que usan estos medios para publicidad

Fuente: Eisenmann, Parker, Van Alstyne (HBR Fall 2006); Evans, Hagiu, Schmalensee, (MIT Press, 2006); Evans (Strategy &Business, Fall 2003)

Long Tail

Los modelos “Cola larga” se enfocan en minimizar los costos de transacción, para poder “vender menos de más”

Modelos Long Tail



Venta de **altos volúmenes** de un **numero reducido de productos**

- Industria de música tradicional
- Editorial tradicional

VS.

Venta de **bajos volúmenes** de un **numero elevado de productos**

- iTunes
- Lulu.com (plataforma que conecta escritores con nichos de lectores, con impresión *on demand*)

Fuente: The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More: Anderson, Chris, Random House, 2006; Alex Osterwalder

Free

Los modelos FREE entregan una oferta a costo cero para al menos 1 segmento de clientes

Modelos de Negocio FREE

¿Cómo entregar un producto 100% GRATIS?

Publicidad

Práctica más común, normalmente relacionada con el concepto de Plataformas “Multi-sided” y subsidios cruzados

Ejemplos:

- TV abierta o Rádio
- Google
- Blyk
- Publimetro o La Hora

Carnada y Anzuelo

Una oferta gratis seduce al cliente a repetir la compra. En algunos casos se ofrece el “hardware” en cambio de la compra de repuestos o consumibles

Ejemplo:

- Gillette

Freemium

Se ofrecen servicios básicos gratis, y se cobra por los servicios más avanzados

Ejemplos:

- Flickr
- Skype-out



Blue Oceans

El análisis propuesto por los autores de Blue Oceans, podrá ser aplicado a la innovación en Modelos de Negocio

Análisis Blue Oceans

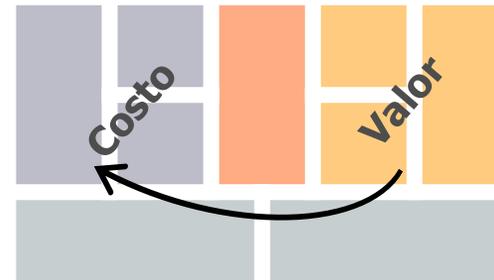


Análisis por **cada componente** del Modelo de Negocio

Visualizar los impactos que los cambios en el lado “valor” implican en el lado “costo”

Ejemplos

- Cirque du soleil
- Nintendo Wii



Fuente: Blue Oceans strategies: W. Chan Kim, Renéé Mauborgne; Alex Osterwalder

112



¡Muchas gracias!

