La única forma de hacer un gran trabajo es amar lo que se hace. Steve Jobs.





Un emprendedor profesional va aprendiendo a reconocer cuáles son los recursos que necesitará en su emprendimiento a lo largo del proceso emprendedor, así como las personas con quienes asociarse para ir construyendo el negocio. ¿Cómo balancean en el equipo los recursos en función de la oportunidad que se está persiguiendo?

Agenda:

- Parcial 3.
- Repasamos el proceso de trabajo.
- TP4.
- Prototipado.
- Próximas actividades.

U4: Los recursos para emprender e innovar.

Clase 12°

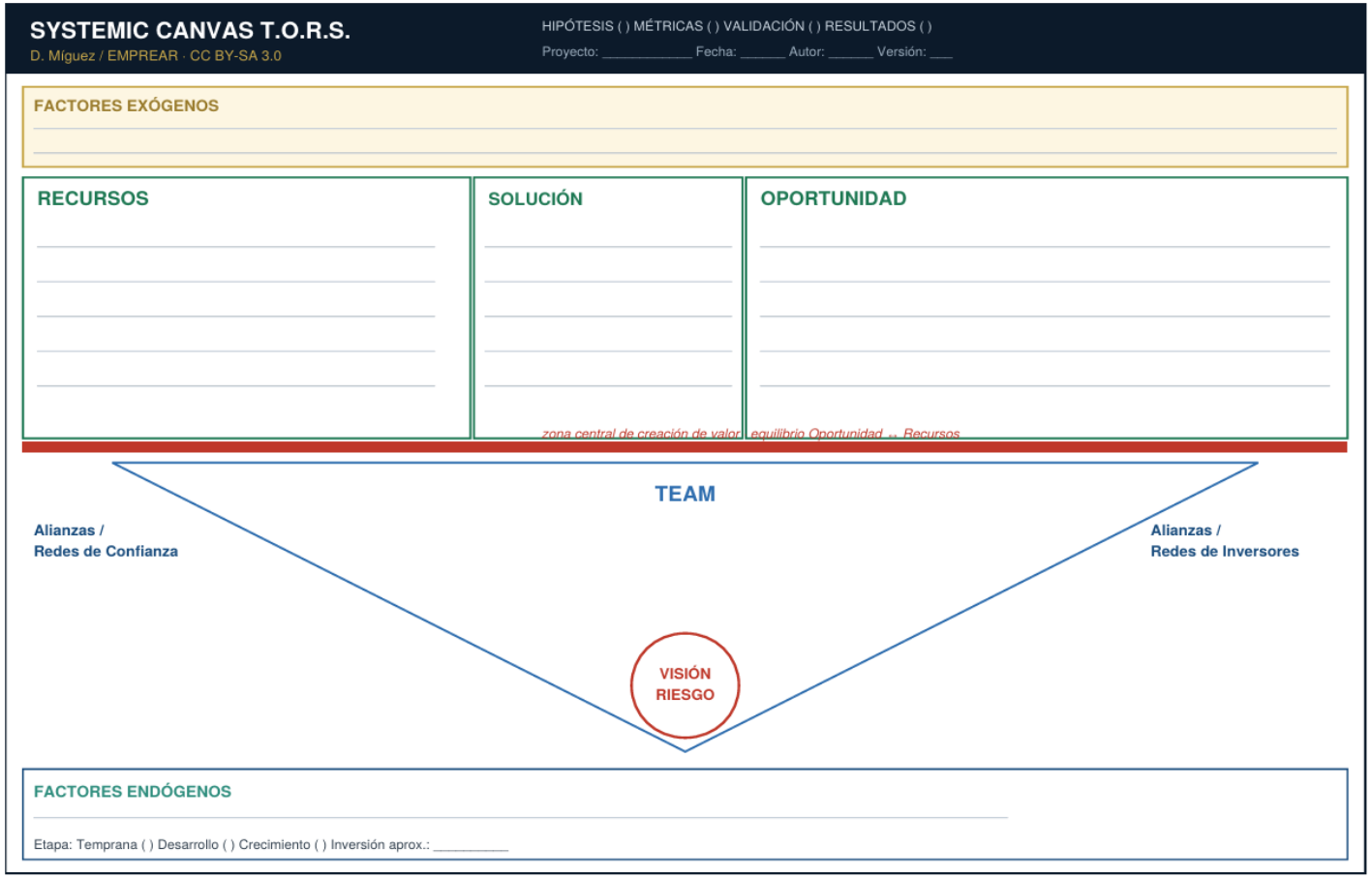
19/10/2026

4. A. El financiamiento del emprendimiento y de la innovación: validación y modelos.

- Etapas de financiamiento en los proyectos. Fuentes de financiamiento. Préstamos vs Subsidios. El flujo de fondos. Convocatorias. Bootstrapping. Blockchain. Crowdfunding. Aliados estratégicos. Inversiones, gastos y costos. Formularios de la evaluación y formulación de proyectos. Las instituciones que financian. Experiencias de emprendedores que recibieron financiamiento.

4. B. La comunicación en los emprendedores y de sus proyectos: testeo y escalabilidad.:

- El planteo de un emprendimiento innovador y social. Saber trabajar con otros. La heterogeneidad y la homogeneidad en el equipo. Las redes humanas y sociales. El plan de negocio. La presentación escrita y oral de un proyecto que coordina confianza, colaboración e innovación entre personas, instituciones y organizaciones. La curva de adopción de las innovaciones. Estrategias y recursos. Aplicaciones en Ingeniería Industrial.



PROGRAMA LIDERAZGO 5D · EMPREAR

MÓDULO 3 · FACTOR SISTÉMICO · MATERIAL DE LECTURA

Systemic Canvas T.O.R.S.

Pensar, diseñar y conducir organizaciones de Triple Impacto positivo como sistemas vivos

Una obra de consulta sobre el arte de crear valor más allá de la certidumbre y de los recursos inicialmente controlados: del potencial emprendedor al ecosistema, del Modelo de Innovación Sistémica al Systemic Canvas T.O.R.S., con la inteligencia artificial como copiloto estratégico.

Daniel E. Míguez

Creador del Modelo de Innovación Sistémica y del Systemic Canvas T.O.R.S. · Cofundador y presidente de EMPREAR

P2: Libro de Temas

Espacio Curricular: Emprendedorismo e Innovación					
rofesor/a Titul	**Responsable**			Mónica E. García Tello.	Industrial
fesor/a Asoci	**JTP**			María Fernanda Amoretti	8vo semestre.
ofesor/a Adju	**JTP**			Martín Bustos Sarmiento.	
				Esta planificación puede sufrir modificaciones involuntarias a la cátedra.	
Fecha	**Horario**	**Clase N°**	**Comisión**	**Temas desarrollados**	**Actividades**
4/8/2026	8.00-12.00	1	Unidad 1	Competencias. Proceso. Invitada Estudiante. **TP1.**	Exposición dialogada
11/8/2026	8.30-12.30	2	Unidad 1	TP1. Tipificación y casos. Invitados emprendedores.	Ejercicios
18/8/2026	8.30-12.30	3	Unidad 1	Pensamiento de diseño: Empatía. **Centro Verde de Guaymallén.**	Salida de campo
25/8/2026	8.30-12.30	4	Unidad 1	TP1. Proyectos y vinculación. **1er Parcial: cap 1 y 2.**	Salida de campo
1/9/2026	8.30-12.30	5	Unidad 2	TP2. Industria y alternativas de proyectos.	Clase magistral
8/9/2026	8.30-12.30	6	Unidad 2	TP2. Sostenibilidad. **Centro Verde de Gllén**.	Salida de campo
15/9/2026	8.15-12.15	7	Unidad 2	4 impactos: observación. TP2.	Taller/Trabajo en equipos
22/9/2026	8.15-12.15	8	Unidad 3	TP3. De la oportunidad a la ejecución. **Chacras Park.**	Salida de campo
29/9/2026	8.15-12.15	9	Unidad 3	TP3. Ecosistemas: mapeo de actores. **Hospital Universitario.**	Salida de campo
6/10/2026	8.15-12.15	10	Unidad 3	TP3. Innovación: Ideación y prototitpado. **Parcial U2: cap 4-5**	Aula Invertida
13/10/2026	8.15-12.15	11	Unidad 3	TP3. Creatividad. **San Rafael.**	Salida de campo
20/10/2026	8.15-12.15	12	Unidad 4	TP4. Financiamiento: Validación y modelos. **Parcial U3: Cap 5-6.**	Análisis de caso
27/10/2026	8.15-12.15	13	Unidad 4	TP4. Financiamiento. **Polo Tecnológico Cumbrar. Clase introductoria de Propiedad intelectual.**	Salida de campo
3/11/2026	8.15-12.15	14	Unidad 4	TP4: Comunicación:testeo y escalabilidad. **Parcial U4: Cap 7-8.**	Diseño/etapas proyecto
10/11/2026	8.15-12.15	15	Unidad 4	**Exposicion Final. Co y Auto evaluación. Recuperatorio. Recorrida Parque TIC.**	Salida de campo

TP4: U4:

Periodo de trabajo y entrega: 20/10-10/11

Consigna sugerida para el trabajo grupal

Trabajo práctico:

0. Ficha: información completa, corregida, actualizada, mejorada.

- Datos del equipo, test en segunda vez realizado y análisis personal sobre evaluación y reflexionado con compañeros del grupo, bitácora del grupo e individual sobre evolución en el proceso de trabajo del proyecto, del equipo e individual, sobre el cursado.
- Indique de manera personal, cuál es el evento al que asistió, como espacio para nuevos vínculos y nuevos aprendizajes que lo potencien en sus competencias para emprender e innovar. En no más de una página, indique: Evento, fecha, lugar, interés en la actividad, resultados. Puede insertar material como agenda, fluyer, certificado, etc.
- Conclusiones individuales sobre su experiencia personal en Emprendedorismo e innovación, un Agradecimiento, un Aprendizaje especial, una Recomendación de mejora. Realice la autoevaluación y proponga su nota para la materia, será ponderada en la Promoción, de acuerdo a las competencias actitudinales, políticas y sociales del P1.
- Conclusiones grupales, sobre su transformación a Equipo,

Material de estudio: capítulos 7

EMPREAR

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

CAPÍTULO 7
Modelización del negocio

- De la "Validación de una oportunidad" a la "Modelización del negocio"
- Inicio de la "Modelización del negocio"
- Primera vuelta. Organización preliminar
- Segunda vuelta. Productos o servicios
- Tercera vuelta. Aspectos del mercado: clientes, proveedores, competidores e inversores.
- Cuarta vuelta. Aspectos del negocio. Modelización económica y financiera del negocio.
- Quinta vuelta. Arranque del emprendimiento y primeros años.

Objetivos del capítulo

- Comprender los pasos para ir modelizando un negocio de alto potencial de crecimiento con riesgos acotados a partir de la grilla de validación de oportunidades.
- Armar el equipo de socios de manera armoniosa en función del avance del proyecto.
- Preparar el equipo de gerenciamiento o management en función de las competencias de los socios y del requerimiento del negocio.
- Definir los productos y servicios en función de las necesidades, deseos, preocupaciones y posterior aprobación de los clientes.
- Definir quiénes serán los clientes potenciales y verificar la propuesta de valor hacia ellos.
- Definir precio, calidad, servicio de nuestra propuesta de valor a los clientes.
- Verificar las condiciones del mercado de clientes acordes a los requisitos de alto potencial de negocio.
- Verificar que existe un mercado de proveedores para producir el bien (producto o servicio) para los clientes.
- Verificar que existe un mercado de inversores dispuestos a invertir en el desarrollo del emprendimiento a través del tiempo.
- Armar el modelo de negocio con estructura de costos variabilizada, sistema de producción dinámico y flexible, para lograr una rápida expansión del negocio con bajos requerimientos de capital.
- Preparar los planes de acción para el inicio de las actividades empresariales.
- Preparar el ambiente en el equipo de socios para crear el vehículo societario.
- Preparar el ambiente empresarial para salir a buscar clientes, proveedores, aliados e inversores que sustenten el desarrollo del negocio.
- Preparar el negocio para poder realizar de manera práctica y sencilla un plan de negocio.

Material

de

estudio: capítulos 8

ITBA
CENTRO DE EMPRENDEDORES

EMPREAR

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

CAPÍTULO 8
Estrategias para el acceso a recursos clave

- Estrategia de preparación para la presentación del negocio
- La ficha técnica del negocio
- Sumario ejecutivo
- Presentación oral del negocio
- Plan de negocio
- Recomendaciones finales con respecto a la realización de un plan de negocio

Objetivos

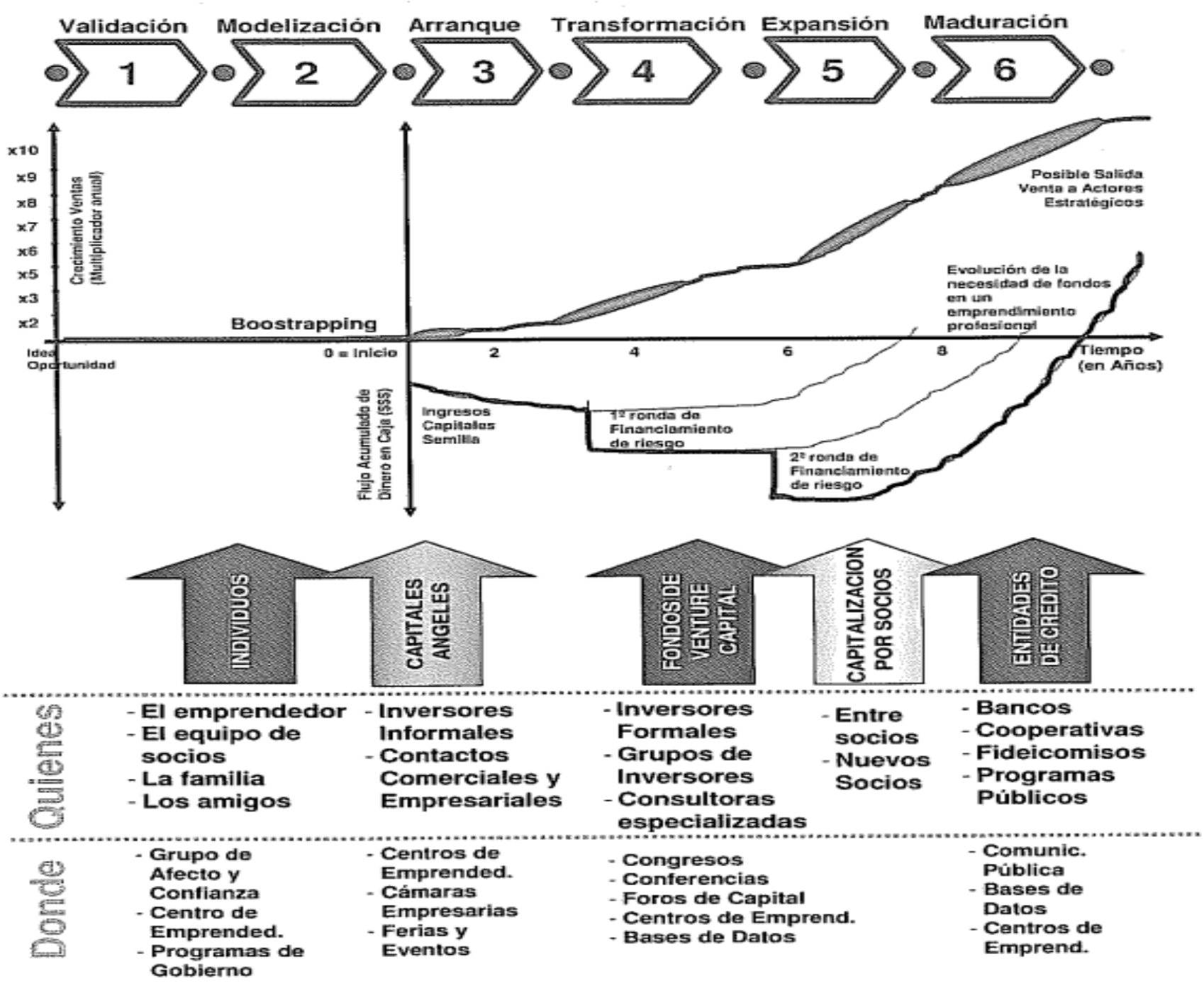
- Analizar cuáles son los recursos más importantes a buscar, cuando buscarlos y quienes son los típicos poseedores de dichos recursos.
- Comprender una estrategia de preparación de los documentos y herramientas de comunicación del negocio para una efectiva presentación de los mismos ante los poseedores de recursos, entre ellos inversores de riesgo.

¿Cuál es

el mercado

y el producto

de nuestro proyecto?









Recursos:

- Conocimiento
- Materiales
- Económicos
- Mano de obra

Propuestas de bienes:

- Espacios
- Servicios
- Experiencias
- Vinculaciones.

Clientes/ Usuarios:

- Problemas
- Demandas.
- Deseos
- Valoraciones.

Lo importante es no enamorarse de la idea o potencial oportunidad sin antes validarla.

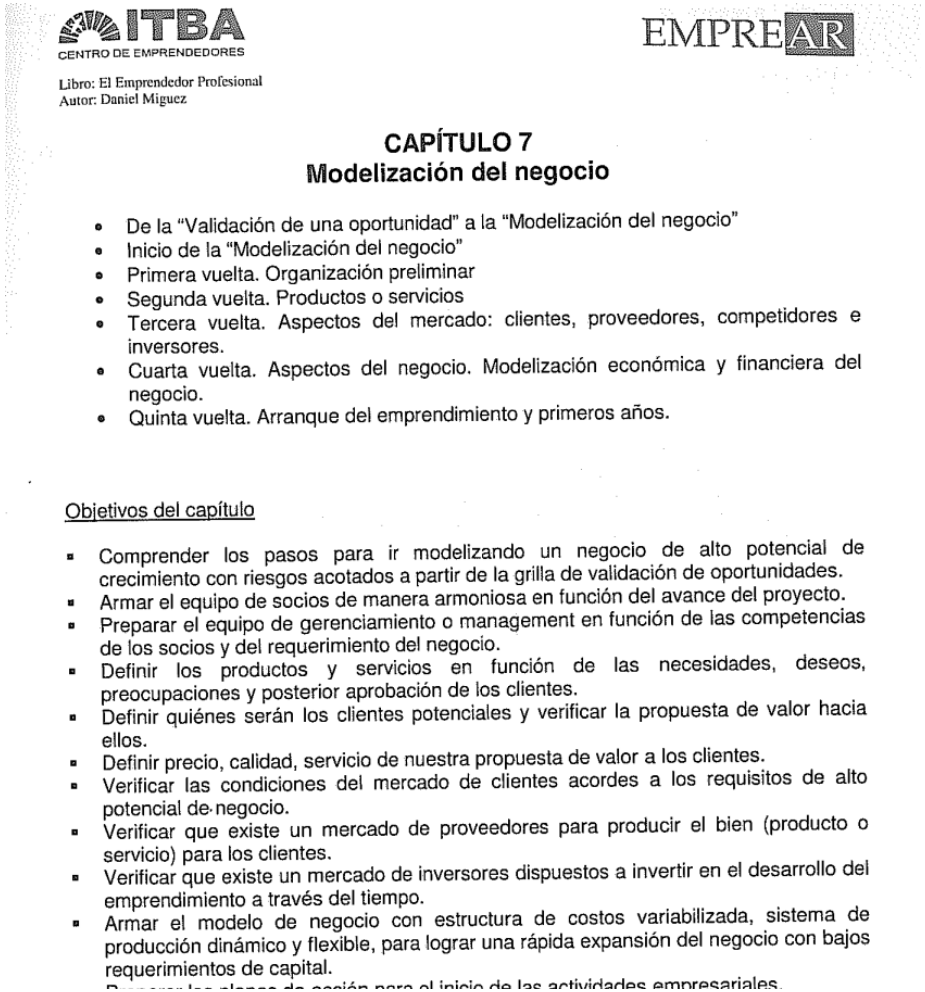
Este proceso permite verificar si se trata de una idea Fuerza u oportunidad validada.

Tablero de Validación de Oportunidad para Emprendimientos

Marcar con una: **A:** Aparente
P: Percibido
V: Validado

	CRITERIOS DE POTENCIAL Alto				Bajo	
A - Aspectos del Mercado	2	1	0	-1	-2	
A1 Mercado y Oportunidad	Identificado					Fuera de Foco
A2 Estructura del Mercado	Emergente (nicho) y Fragmentado					Maduro y Concentrado
A3 Permanencia Ventana de Oportunidad	Mayor a 5 años					Menor a 2 años
A4 Crecimiento del Mercado	Mayor al 50%					Menor al 10%
A5 Productos o Servicios	Definidos, Testeados y Aceptados					No
A6 Calidad y Precio de Venta	Definidos, Testeados y Aceptados					No
A7 Clientes	Identificados y Alcanzables					No Def. y leales a otros productos
A8 Proveedores	Identificados y Alcanzables					No Def. y exclusivos a otros clientes
A9 Distribuidores	Identificados y Alcanzables					No
A10 Competidores	Identificados y Diferenciables					No
A11 Mercado de capitales (Inversores)	Identificados y Alcanzables					No
B - Aspectos del Negocio	2	1	0	-1	-2	
B1 Modelo de Ingreso (ventas)	Claro, Identificado y Testeado					No
B2 Potencial de Crecimiento de Ventas	Mayor al 50% anual					Menor al 10% anual
B3 Modelo de Egresos (costos y gastos)	Claro, Identificado y Variabilizado					No
B4 Impuestos y Regulaciones	Identificados y Controladas					No
B5 Márgenes Brutos	Mayor al 50 % y sostenibles					Menor al 20%
B6 Tiempo para lograr Equilibrio Económico	Menor a 12 meses					Mayor a 36 meses
B7 Variación de Capital de Trabajo	Bajo y positivo					Alto y negativo
B8 Flujo de Dinero	Identificado, Creciente y Controlado					No
B9 Recursos e Inversiones requeridas	Identif. y Favorables de Boostrapping					No
B10 Período de Repago Inversiones	Menor a 3 años					Mayor a 5 años
B11 Tasa Interna Retorno a Inversores (TIR)	Mayor al 40%					Menor al 15%
C - Aspectos Operativos	2	1	0	-1	-2	
C1 Equipo de Management	Exp. y Cap. complementarias					No
C2 Modelo de Negocio	Claro y en Marcha					No
C3 Riesgos y Regulaciones	Definidos y Aceptados					No
C4 Tiempo para inicio Pruebas Comerciales	Operando					Mayor a 6 meses
C5 Tiempo para Facturaciones Recurrentes	Operando					Mayor a 12 meses
C6 Tiempo para inicio Fase Escalamiento	Menor a 2 años					Mayor a 5 años
C7 Alianzas para Recursos no monetarios	Definidos y Acordados					No
C8 Acceso a Recursos monetarios	Definidos y Acordados					No
C9 Canal Comercial	Definidos y Acordados					No
C10 Red de Distribuidores	Definidos y Acordados					No
C11 Red de Proveedores	Definidos y Acordados					No
D - Aspectos Estratégicos	2	1	0	-1	-2	
D1 Diferenciación Estratégica	Valor Agregado Alto y Know How propio					VA Bajo y KH tercerizado
D2 Calidad y Precio del Producto / servicio	Liderazgo					Bajo
D3 Retorno económico de los clientes	Recupero menor a 1 año					Recupero mayor a 3 años
D4 Barreras de entrada de competidores	Alto					Bajo
D5 Poder de compra frente a proveedores	Alto					Bajo
D6 Poder de venta a clientes	Alto					Bajo
D7 Equipo de Socios	Reglas Claras y afecto societatis					No
D8 Vehículo Societario	Dinámico					No
D9 Flexibilidad y Escalabilidad	Crecimiento a costos variabilizados					Crecimiento con altas inversiones
D10 Análisis F.O.D.A.	Definido y Controlable					No
D11 Salida del Negocio	Muchas alternativas					No definida

Material de estudio:



ITBA
CENTRO DE EMPRENDEDORES

EMPREAR

Libro: El Emprendedor Profesional
Autor: Daniel Miguez

CAPÍTULO 7
Modelización del negocio

- De la "Validación de una oportunidad" a la "Modelización del negocio"
- Inicio de la "Modelización del negocio"
- Primera vuelta. Organización preliminar
- Segunda vuelta. Productos o servicios
- Tercera vuelta. Aspectos del mercado: clientes, proveedores, competidores e inversores.
- Cuarta vuelta. Aspectos del negocio. Modelización económica y financiera del negocio.
- Quinta vuelta. Arranque del emprendimiento y primeros años.

Objetivos del capítulo

- Comprender los pasos para ir modelizando un negocio de alto potencial de crecimiento con riesgos acotados a partir de la grilla de validación de oportunidades.
- Armar el equipo de socios de manera armoniosa en función del avance del proyecto.
- Preparar el equipo de gerenciamiento o management en función de las competencias de los socios y del requerimiento del negocio.
- Definir los productos y servicios en función de las necesidades, deseos, preocupaciones y posterior aprobación de los clientes.
- Definir quiénes serán los clientes potenciales y verificar la propuesta de valor hacia ellos.
- Definir precio, calidad, servicio de nuestra propuesta de valor a los clientes.
- Verificar las condiciones del mercado de clientes acordes a los requisitos de alto potencial de negocio.
- Verificar que existe un mercado de proveedores para producir el bien (producto o servicio) para los clientes.
- Verificar que existe un mercado de inversores dispuestos a invertir en el desarrollo del emprendimiento a través del tiempo.
- Armar el modelo de negocio con estructura de costos variabilizada, sistema de producción dinámico y flexible, para lograr una rápida expansión del negocio con bajos requerimientos de capital.
- Preparar los planes de acción para el inicio de las actividades empresariales.

Prototipo

El Prototipo ayuda a validar las ideas generadas y, aunque se encuentre en una de las últimas fases del proceso de Design Thinking, puede darse a lo largo del proyecto en paralelo con la Inmersión y la Ideación.

Vamos agendando próximas actividades

La Incubadora de Empresas UNCUYO abre una nueva convocatoria de Ideas-Proyecto

La propuesta está dirigida a equipos de emprendedores que busquen desarrollar una iniciativa con potencial de convertirse en una empresa. Hay tiempo hasta el 25 de octubre de 2026. Las propuestas inscriptas pasarán un proceso de selección para luego ingresar a la etapa de pre-incubación de la Incubadora UNCUYO.

09 de octubre de 2026

Compartir



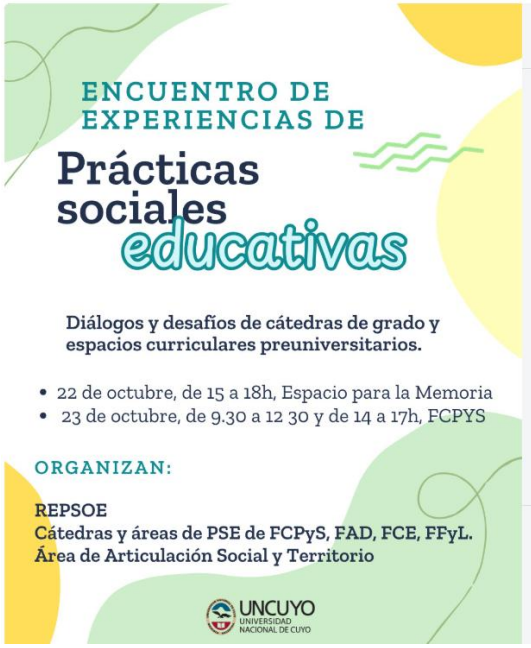
Vamos agendando próximas actividades

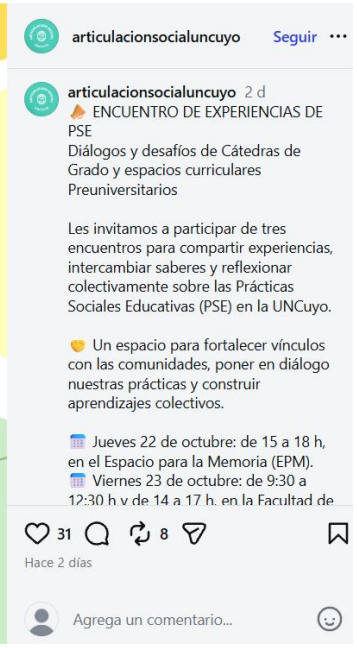








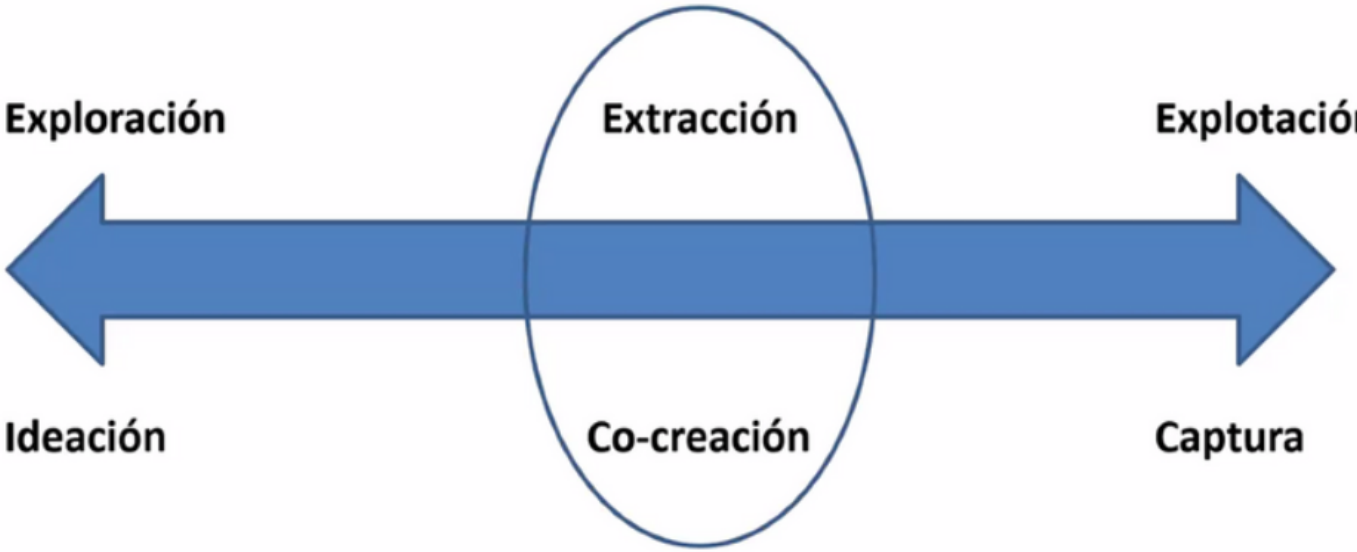




Innovar:

proceso y

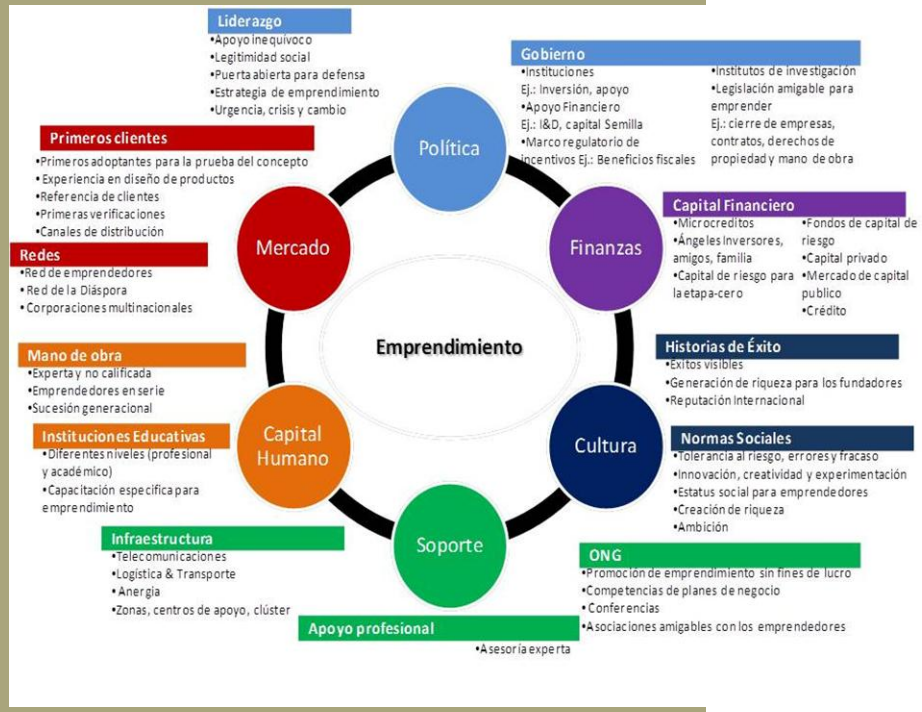
actitud.



2 modelos mentales:

Explora		Explota
Admitimos que no sabemos y adoptamos la mentalidad de un principiante. Buscamos una solución y aceptamos que no todos los proyectos tendrán éxito.	¿Cuál es la mentalidad?	Confiamos en nuestra experiencia y adoptamos nuestra mentalidad de expertos. Planificamos y ejecutamos, y creemos que el fracaso no es una opción.
Aceptamos el riesgo y la incertidumbre. Los gestionamos experimentando, aprendiendo y adaptándonos. Hacemos muchas apuestas pequeñas para encontrar ganadores.	¿Cómo manejamos el riesgo e incertidumbre?	Evitamos el riesgo y la incertidumbre. Los minimizamos a través de la planificación, ejecución y gestión. Hacemos pocas apuestas, y bien calculadas, en las que serán ganadoras.
Trabajamos iterativamente y hacemos prototipos aproximados.	¿Cómo trabajamos?	Trabajamos secuencialmente con alta fidelidad.
El fracaso es un producto secundario inevitable de la exploración. Nosotros aceptamos, gestionamos y aprendemos del fracaso y minimizamos el coste al hacer muchas apuestas pequeñas.	¿Cuál es nuestra actitud hacia el fracaso?	El fracaso es inaceptable. Lo evitamos y lo castigamos. Se puede evitar mediante una planificación cuidadosa y buena ejecución.
Definimos hipótesis para hacer explícito el riesgo. Entonces medimos la reducción del riesgo de una nueva idea.	¿Cómo medimos el progreso y el éxito?	Definimos hitos para medir el avance de los pasos dados. Medimos si estamos a tiempo y dentro del presupuesto.
Recompensamos a las personas por intentar, aprender y reducir el riesgo de nuevas ideas.	¿Por qué recompensamos a las personas?	Recompensamos a las personas por planificar, ejecutar y ajustarse a plazos y presupuestos.
Nos movemos rápido en las decisiones reversibles y evaluamos de la forma más rápida y económica posible para producir evidencia del mundo real.	¿Cuál es nuestra actitud hacia la velocidad en la toma de decisiones?	Nos tomamos el tiempo para analizar cuidadosamente, pensar y planear la toma de decisiones irreversible que acaparan grandes costes hundidos.
Hacemos pequeñas apuestas cuando el riesgo y la incertidumbre son altas. Aumentamos nuestras inversiones basadas en la fuerza de la evidencia.	¿Cómo invertimos?	Nos tomamos el tiempo para planificar un proyecto y liberar fondos, basado en alcanzar hitos.
Valoramos la capacidad de lidiar con la ambigüedad, moverse rápido y adaptarse, y probar ideas para reducir su riesgo.	¿Qué valoramos?	Valoramos el rigor, la capacidad de planificar y ejecutar, y la habilidad para diseñar procesos y cumplir con lo propuesto.

Fuente: Osterwalder, Pigneur, Etiemble, y Smith (2020).



Según Daniel Isenberg, en los intercambios intervienen distintos tipos de capitales:

- Capital económico, con recursos.
- Capital humano, para formar competencias.
- Capital social, para promover la confianza vincular.
- Capital institucional, buscando lo simbólico, como el prestigio.



Innovación:

- Novedad, Inn, penetración, novus es nuevo, ción es acción.
- Es el nuevo conocimiento.
- Estrategia y pensamiento hacia la mejora y evolución, transformación.

Innovación abierta:

- Paradigma y estrategia colaborativa, que conecta la organización y hacia el medio académico, comunitario y productivo.

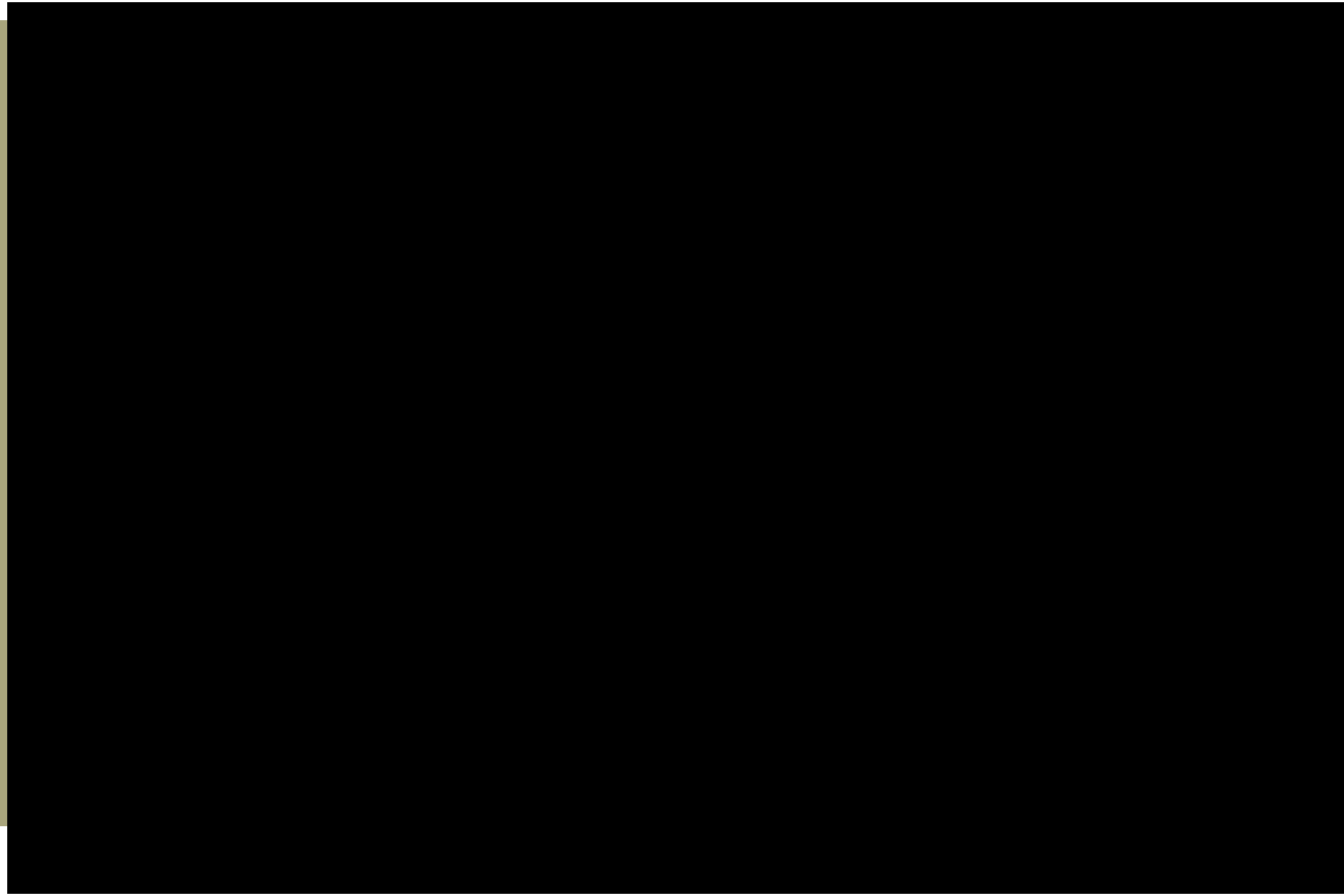
Aportes teóricos:

Ecosistema emprendedor, según Hugo Kantis.	**Entorno donde las ideas pueden volverse negocios, formado por emprendedores, inversores, instituciones educativas, y de investigación, gobierno, mentores, clientes e infraestructura.**
Cuádruple hélice, según Elías G. Carayannis.	Modelo de innovación compuesta por la sociedad civil, la universidad, la industria y el gobierno.
Sistema de innovación, según Christopher Freeman.	Sistema que gestiona la colaboración entre capacidades humanas, materiales y financieras en coordinación con los actores del sector privado-público y academia.

¿Qué no es innovación abierta?

Innovación cerrada.	Las empresas dependen exclusivamente de sus recursos internos para desarrollar nuevos productos e ideas.
Rigidez de los procesos.	La cultura del trabajo no se orienta a la flexibilidad y adaptabilidad, prefiere las jerarquías y el hermetismo.
Exclusividad en la propiedad intelectual.	Significa que no se propicia la colaboración y ni el licenciar la propiedad intelectual para fomentar la innovación.

Innovación abierta, según su creador, Henry Chesbrough.



Herramientas y recursos de la innovación abierta:



Fuente: Harwood, R. (2016)



Fuente: Harwood, R. (2016)

Cada módulo potencia dispositivos para compartir conocimientos y generar desarrollos colaborativos:

- Exploración: concursos, hackatons, ideatones, mapatones, expediciones de datos y desafíos (challanges), rally de innovación.
- Captura: inversión en startup.



Fuente: Harwood, R. (2016)

Beneficios de estos eventos en el ámbito educativo:

No es un fin en sí mismo, sino un medio para sensibilizar en emprendimiento e innovación, y para vincular a los participantes con problemas reales del ámbito productivo y de la sociedad,

- Fomenta el trabajo en equipo y la socialización,
- Permite poner en práctica diversas competencias emprendedoras,
- Vincula a los estudiantes con el mundo de las pymes y puede orientar vocaciones futuras,
- Moviliza a los docentes a metodologías activas para el aprendizaje,
- Propone la competencia como excusa para el esfuerzo productivo,
- Revaloriza las capacidades de los jóvenes ante la mirada de los adultos,
- Relaciona proactivamente a las empresas, la academia y el gobierno.



Fuente: Harwood, R. (2016)

En el eje de las Y se ordenan las fases del proceso de innovación, desde la etapa exploratoria a las fases de extracción (co-creación), y explotación (o captura) de valor. En el eje de las X se ordenan los grados de apertura, desde 'abierto por dentro' a 'de afuera hacia adentro' y 'de adentro hacia afuera'.



Fuente: Harwood, R. (2016)

Abierto por dentro: El primer grado de apertura implica abrir-por-dentro. A menudo las organizaciones tienden a convocar recursos externos y en paralelo presentan una fuerte resistencia a romper las estructuras internas. Esto es un error estratégico, por lo que la primera recomendación en términos de apertura de cara a procesos de innovación es generar dispositivos que permitan romper los silos de la organización, generando diálogos y proyectos compartidos entre las áreas vinculadas a la producción, a la administración, al contacto con clientes/usuarios/ciudadanos, etc.



Fuente: Harwood, R. (2016)

- De afuera hacia adentro: El segundo grado de apertura propone buscar ideas, talentos y tecnologías externas para resolver desafíos o mejorar las capacidades internas de la organización.
- De adentro hacia afuera: El tercer grado de apertura propone compartir ideas, talentos y tecnologías desarrolladas internamente por la organización con el exterior, para abordar oportunidades aún desconocidas y crear nuevas capacidades.



Fuente: Harwood, R. (2016)

Por otro lado, Harwood indica que cada una de las modalidades de apertura asumen formatos muy diferentes de acuerdo a la etapa del proceso de innovación en la que se encuentre (en el eje de las Y).

Las tres etapas son:

Explorar: En esta fase se propone escuchar e interactuar con otros para encontrar nuevas ideas, y utilizar estas ideas para identificar y abordar necesidades nuevas y no satisfechas.

Extraer: En esta fase se propone colaborar con otros para aprovechar esas necesidades no satisfechas, desarrollar nuevas ideas y probar y crear prototipos de posibles soluciones. Se busca co-crear valor.

- Explotar: En esta fase se propone incorporar las lecciones aprendidas de las soluciones prototipadas, para desarrollar e implementar planes de negocios sólidos y propuestas co-invertibles (joint ventures). Se busca capturar el valor generado.



Fuente: Harwood, R. (2016)

En un segundo artículo sobre el mismo tema, Harwood (2016) desarrolla los 9 métodos que se usan con mayor frecuencia para innovar de manera abierta, ordenándolos dentro de los cuadrantes de la matriz de la siguiente manera:

1. Multitud (crowd) de colegas. Cuadrante: exploración/interno. Un programa basado en empleados que consta de una plataforma en línea y eventos fuera de línea para compartir ideas y desarrollar conocimientos sobre los nuevos requerimientos de innovación.

2. Incubadora de innovación. Cuadrante: Extraer/interno. Un laboratorio donde los nuevos proyectos tienen espacio, tiempo e inversión para ser desarrollados y probados (sin relación directa con el foco del negocio actual).

3. Programa de intraemprendedores (intrapreneurship). Cuadrante: Explotar/Interno. Un programa que permite e incentiva a los empleados a transformarse en emprendedores dentro de la organización y a implementar y lanzar nuevas propuestas de servicios o de negocios.



Fuente: Harwood, R. (2016)

En un segundo artículo sobre el mismo tema, Harwood (2016) desarrolla los 9 métodos que se usan con mayor frecuencia para innovar de manera abierta, ordenándolos dentro de los cuadrantes de la matriz de la siguiente manera:

4. Escucha social. Cuadrante: Explorar/De afuera a adentro Se trata de estrategias de observación de conversaciones o experiencias externas a través de análisis de redes sociales o investigación etnográfica, con el objetivo de descubrir nuevas ideas y fuentes de innovación.

5. Comunidad de co-creación. Cuadrante: Explotar/De afuera a adentro. Se trata de una comunidad en línea con eventos fuera de línea para crear y desarrollar nuevos productos y servicios con una red de clientes, proveedores y/o socios.

6. Fondo Corporativo de Inversión de Riesgo (Corporate Venture Fund). Cuadrante: Explotar/De afuera a adentro. Se trata de un fondo de la empresa creado para invertir o adquirir talento externo, tecnología u organizaciones que pueden mejorar la capacidad existente o crear nuevas oportunidades de mercado.



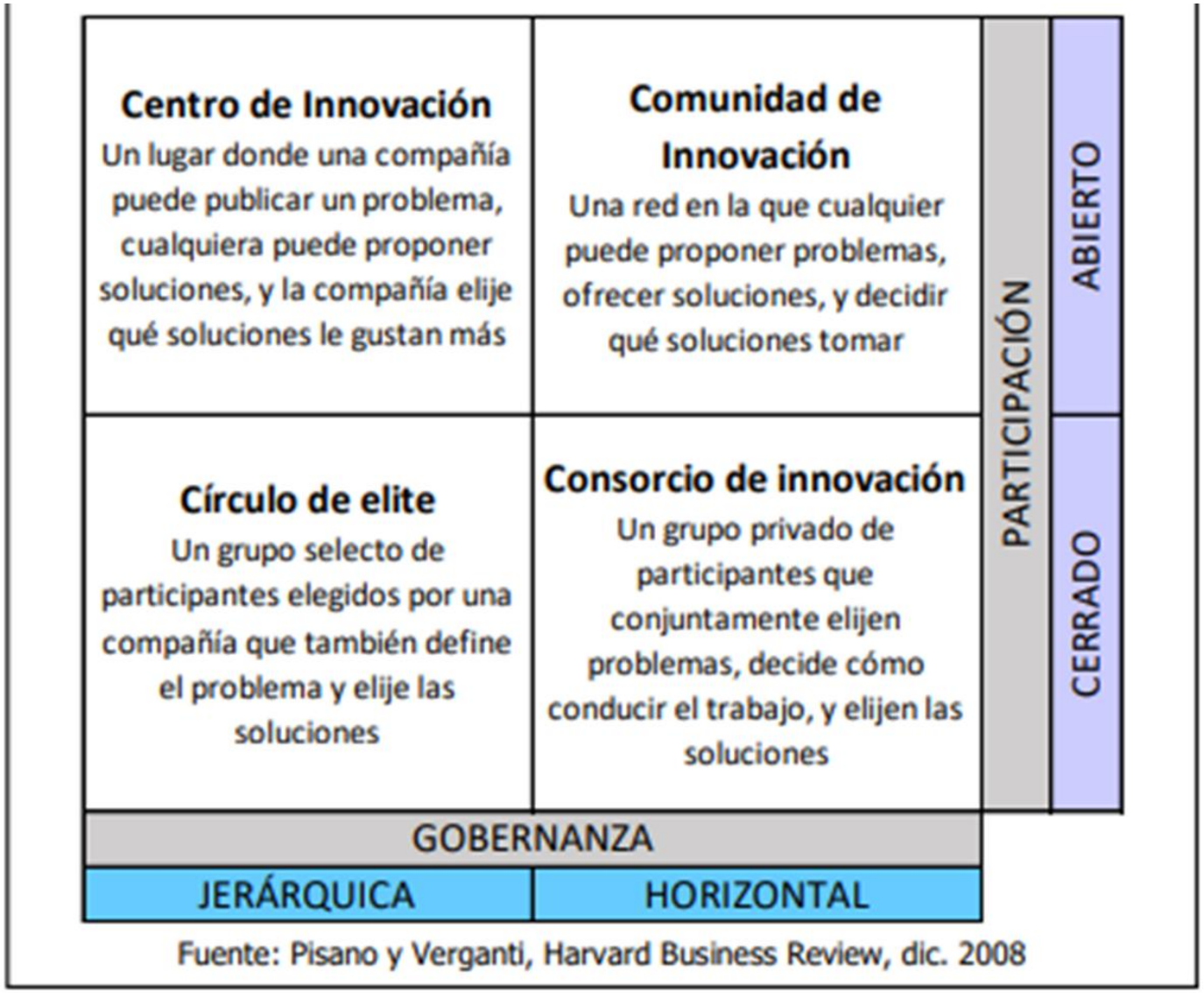
Fuente: Harwood, R. (2016)

En un segundo artículo sobre el mismo tema, Harwood (2016) desarrolla los 9 métodos que se usan con mayor frecuencia para innovar de manera abierta, ordenándolos dentro de los cuadrantes de la matriz de la siguiente manera:

7. Desafío de innovación abierta. Cuadrante: Explorar/De adentro hacia afuera. Se trata de desafíos (concurso, hackathon, rally de innovación) convocando a emprendedores para captar nuevas ideas, talentos y/o tecnologías que pueden potenciar el negocio actual o futuro.

8. Programa de Aceleración. Cuadrante: Extraer/De adentro hacia afuera. Se trata de un programa que ofrece financiamiento y acompañamiento técnico a emprendedores durante un tiempo determinado con el objetivo de impulsar su crecimiento a cambio de equity . En general se seleccionan iniciativas que tienen vinculación estratégica con el negocio actual de la compañía dueña del fondo, o bien que resulta complementaria y puede generarle nuevos negocios o abrirle nuevos mercados.

9. Ecosistema de innovación abierta. Cuadrante: Explotar/De adentro hacia afuera. Se trata de una red permanente de clientes, proveedores y socios vinculados a la empresa, que crea valor distribuido a través de actividades en línea y fuera de línea.



Fuente: Pisano y Verganti, Harvard Business Review, dic. 2008

- La clasificación está además en función del *producto buscado* que resulta del evento y del *nivel de inversión* en cada uno de éstos.

- El criterio es la *adaptación* a entornos cambiantes y el manejo de la incertidumbre, *inclusión del usuario* en el proceso de diseño, *velocidad* y gestión ágil de procesos complejos, aprendizaje a partir de la acción y rapidez para *pivotear* cuando resulta necesario.

Sistema integrado de indicadores: métricas claves de rendimiento (KPI).



NUMERO DE IDEAS GENERADAS:

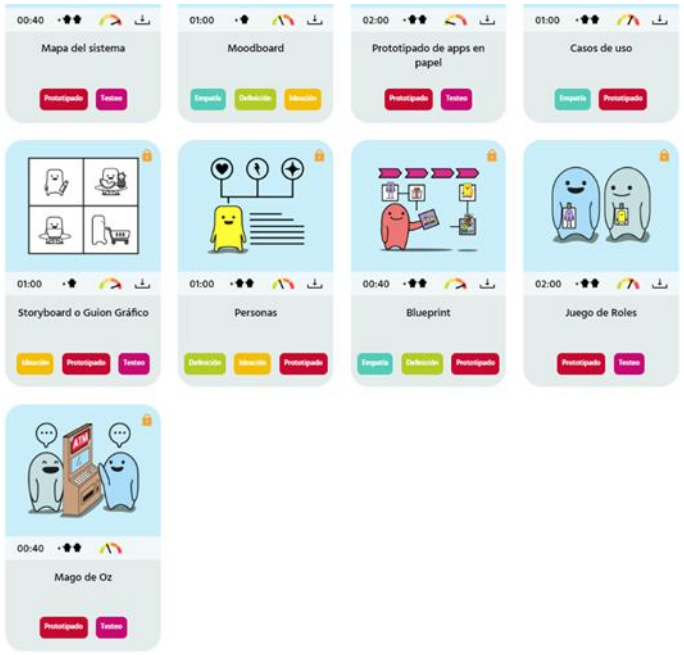
- Tasa de conversión de ideas.
- Tiempo de desarrollo desde que se crea la idea hasta que se lanza.



RETORNO DE LA INVERSIÓN:

- Colaboraciones externas.
- Impacto en el mercado.
- Satisfacción de los empleados.







Fuentes de técnicas para el trabajo en el proyecto.

Prototipo

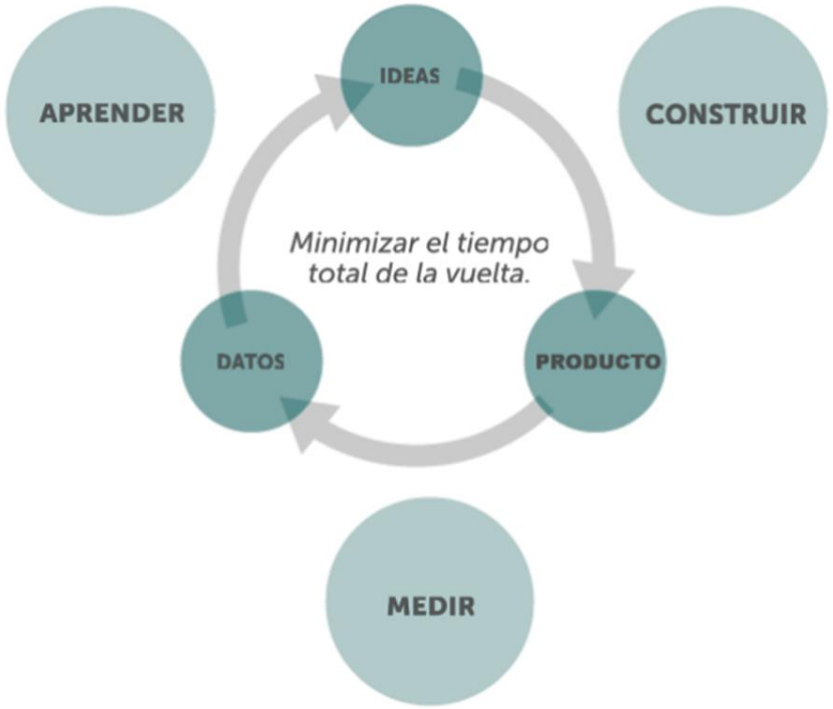
El Prototipo ayuda a validar las ideas generadas y, aunque se encuentre en una de las últimas fases del proceso de Design Thinking, puede darse a lo largo del proyecto en paralelo con la Inmersión y la Ideación.

EMPATIZA	DEFINE	IDEA	PROTOTIPA	TESTEA
• Mapa de actores • Interacción constructiva • Entrevista cualitativa • Customer journey • Mapa de presente-Mapa de futuro • Diagrama de causa-efecto • Diagrama de Porter • Matriz DAFO • Curvas de valor • Mapa de atracción de clientes • World café • Inmersión cognitiva	• Perfil de usuario • Matriz de motivaciones • Mapa de empatía • Blueprint • Matriz RACI • Matriz de impacto y esfuerzo • Insights • Toolkit • Historias compartidas • Moodboard • Phillips 6/6	• Dibujo en grupo • Maquetas • Storyboars • Ser/No ser • Co-creación • Storytelling • Worldwide ideas • Lego serius play • Brainwriting • Exploración semántica • Mapa de ofertas	• Mapa de interacción de usuarios • Evaluación controlada • Casos de usos • Infografía • Impact mapping • Método de pesos ponderados • Selección NUF • Mago de oz • Actividades de reactivación • Juego de roles • Prototipo bruto	• Evaluación de la experiencia • Maquetas • Póster • Evaluación del contexto • Prueba de usabilidad • Observación encubierta • Mapa de sistema • Apuntes de testeo • Evaluación del valor

Técnicas para el Testeo:

Categoría	Excelente 5	Satisfactorio 3	Necesita mejoras 1	Rehacer 0	Total de Puntos
Duración	Se muestra excelente dominio del tiempo asignado (2 minutos del total de 10 asignados) para comunicar su propuesta mediante el elevator pitch	Solo utiliza 1 minuto 30 segundos del tiempo asignado (2 minutos del total de 10 asignados) para comunicar su propuesta mediante el elevator pitch	Solo utiliza 1 minuto del tiempo asignado (2 minutos del total de 10 asignados) para comunicar su propuesta mediante el elevator pitch	No incluye en la presentación el elevator pitch	
Saludo inicial	Inicia elevator pitch con presentación personal y el nombre del equipo emprendedor	Inicia elevator pitch con presentación personal pero no la del equipo emprendedor	Inicia elevator pitch con el nombre del equipo emprendedor pero no se presenta personalmente	Ni se presenta personalmente ni presenta el nombre del equipo emprendedor al inicio del elevator pitch	
Detecta una necesidad no satisfecha	Muestra una necesidad no satisfecha y la describe en detalle y en forma numérica	Muestra una necesidad no satisfecha y la describe en detalle pero no en forma numérica	Muestra una necesidad no satisfecha pero no la describe en detalle ni en forma numérica	No muestra una necesidad no satisfecha, ni la describe en detalle ni en forma numérica	
				TOTAL DE PUNTOS ELEVATOR PITCH	
Identifica al Early Adapter	Identifica los segmentos que estarían dispuestos a pagar por la solución, los describe adecuadamente y cuantifica el tamaño de dicha demanda disponible	Identifica los segmentos que estarían dispuestos a pagar por la solución, los describe adecuadamente pero no cuantifica el tamaño de dicha demanda disponible	Identifica los segmentos que estarían dispuestos a pagar por la solución, pero no los describe adecuadamente ni cuantifica el tamaño de dicha demanda disponible	No identifica los segmentos que estarían dispuestos a pagar por la solución, no los describe adecuadamente ni cuantifica el tamaño de dicha demanda disponible	
Identifica la competencia	Enumera al menos tres competidores que actualmente dan solución a dicha demanda	Enumera solo dos competidores que actualmente dan solución a dicha demanda	Enumera solo un competidor que actualmente da solución a dicha demanda	No enumera competidores que actualmente dan solución a dicha demanda	
Propuesta de valor	Enuncia en forma concisa la propuesta de valor que da respuesta a la necesidad no satisfecha. Destaca la diferencia con la competencia	La mayor parte de la información está organizada en forma clara y lógica. Una o dos piezas de información parecen fuera de lugar	Solo algo de la información está organizado en forma clara y lógica. Usualmente las piezas de información parecen fuera de lugar	No hay un plan claro de cómo presentar la información	
Se diferencia de la competencia	Muestra en un mapa perceptual como se posiciona y como se diferencia de la competencia	Tamaño del texto, color, negritas e itálicas han sido elegidos cuidadosamente para mejorar lectura	Tamaño del texto, color, negritas e itálicas han sido elegidos cuidadosamente para complementar el contenido. Puede ser un poco difícil leer	La elección de tamaño del texto, color, negritas e itálicas hacen muy difícil leer el contenido	
Usabilidad	El diseño de la solución propuesta permite su uso con facilidad por parte del usuario	La presentación tiene uno o dos errores de ortografía pero no errores gramaticales	La presentación tiene uno o dos errores gramaticales pero no errores de ortografía	La presentación tiene más de dos errores de ortografía y/o errores gramaticales	
Factibilidad	Existe tecnología de bajo costo y accesible para poder construir la solución propuesta	Existe tecnología de bajo costo pero no está accesible para poder construir la solución propuesta	Existe tecnología de alto costo pero accesible para poder construir la solución propuesta	Existe tecnología de alto costo que no está accesible para poder construir la solución propuesta	
				TOTAL DE PUNTOS PROPUESTA DE NEGOCIOS	
Exactitud del contenido	El contenido de toda la presentación es exacto. No hay errores detectables	La mayor parte del contenido de la presentación es exacto pero hay información que no lo parece	La mayor parte del contenido de la presentación es exacto pero hay una parte de la información que ciertamente no lo es	El contenido es confuso o contiene más de un error ciertamente detectable	
Secuencia de la información	La información está organizada en forma clara y lógica. Es fácil anticipar lo que sigue	La mayor parte de la información está organizada en forma clara y lógica. Una o dos piezas de información parecen fuera de lugar	Solo algo de la información está organizado en forma clara y lógica. Usualmente las piezas de información parecen fuera de lugar	No hay un plan claro de cómo presentar la información	
Formateo del texto	Correcta elección de tamaño del texto, color del texto y color del fondo para fácil lectura y contenido. Ilustraciones complementan o aclaran conceptos	Correcta elección de tamaño del texto, color del texto para fácil lectura y contenido. Ilustraciones complementan o aclaran conceptos. El color de fondo dificulta la lectura	Correcta elección de tamaño del texto, color del texto para fácil lectura y contenido. Ilustraciones no relacionadas con el tema o distraen la atención. El color de fondo dificulta la lectura.	La elección de tamaño del texto, color, negritas e itálicas hacen muy difícil leer el contenido. Ilustraciones no relacionadas con el tema o distraen la atención. El color de fondo dificulta la lectura	
Gramática y ortografía	La presentación no tiene errores de gramática u ortográficos	La presentación tiene uno o dos errores de ortografía pero no errores gramaticales	La presentación tiene uno o dos errores gramaticales pero no errores de ortografía	La presentación tiene más de dos errores de ortografía y/o errores gramaticales	
Duración de la presentación	Se muestra excelente dominio del tiempo asignado (10 minutos) para mostrar el material asignado	La duración superó en 1 minuto o menos el tiempo asignado (10 minutos)	La duración superó en 2 minutos el tiempo asignado (10 minutos)	La duración superó en más de 5 minutos el tiempo asignado (10 minutos)	
				TOTAL DE PUNTOS DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN	

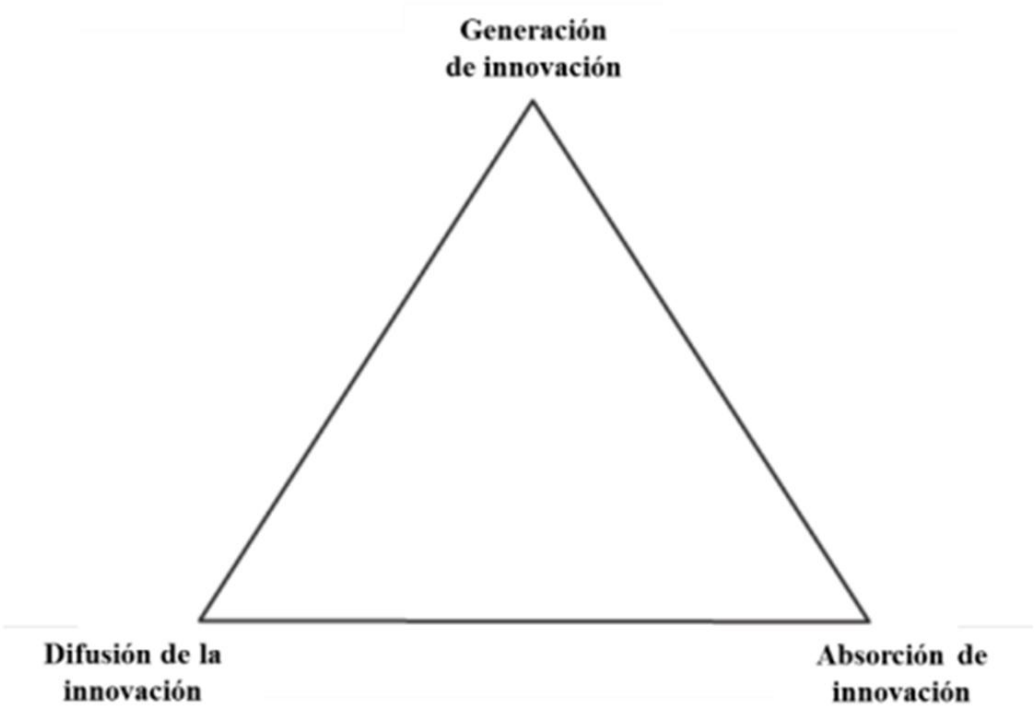
Puede que ni siquiera note una necesidad de mercado, sino creo tener la capacidad de satisfacerla. Daniel Isenberg.



Fuente: Ries, 2011.

- Aprende de la audiencia para la que estás diseñando. ¿Cuáles son las demandas del entorno?
- Construye un punto de vista basado en las necesidades y percepciones de los usuarios.
- Imagina soluciones creativas de cualquier calidad sin detenerse en lo obvio.

La mayoría de las innovaciones fracasan. Y las compañías que no innovan desaparecen. H. C. 2003.



Fuente: Chesbrough (2020)

- Construye (barato y rápido) la forma y la representación de una o más ideas para mostrar ¿Cuál y cómo es la creación?
- Vuelve al grupo de pruebas inicial y obtén Feedback: ¿Funciona el producto? ¿Qué puede refinarse?

Recursos clave:

- Conocimientos como intelectuales,
- Humanos como mano de obra,
- Económicos como alternativas de dinero,
- Físicos como (insumos, rodados, edificio, internet

Identificación de las necesidades, problemas o idea del proyecto

2. Perfil es la recopilación de antecedentes, contexto socioeconómico y descripción de beneficiarios, justificación, marco lógico, cronograma de actividades y presupuesto.

3. Pre factibilidad es el estudio de mercado y técnico.

4. Factibilidad es la evaluación financiera, económica, ambiental, social y seguimiento y evaluación.

5. Diseño definitivo, concluye con la evaluación de impacto del proyecto que define su continuidad o el inicio de un nuevo proyecto.

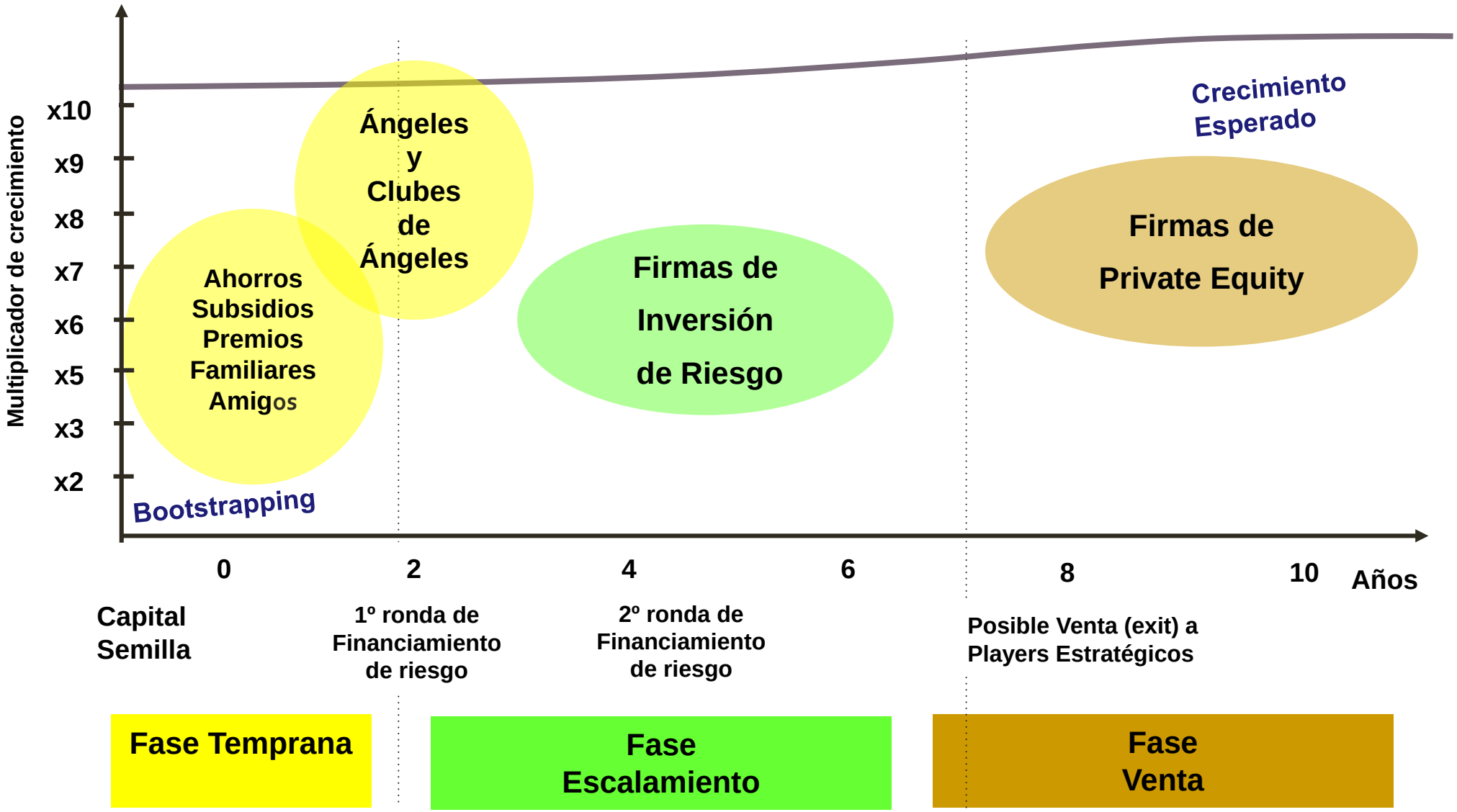
Financiamiento de Emprendimientos: Características y Aspectos a tener en cuenta

La forma de financiar un emprendimiento va variando a lo largo de su evolución, porque su desarrollo y consolidación hacen que los riesgos y las garantías varíen y por lo tanto, la posibilidad de acceder a nuevas y diferentes fuentes.

En financiamiento se distinguen los siguientes **aspectos a tener en cuenta**:

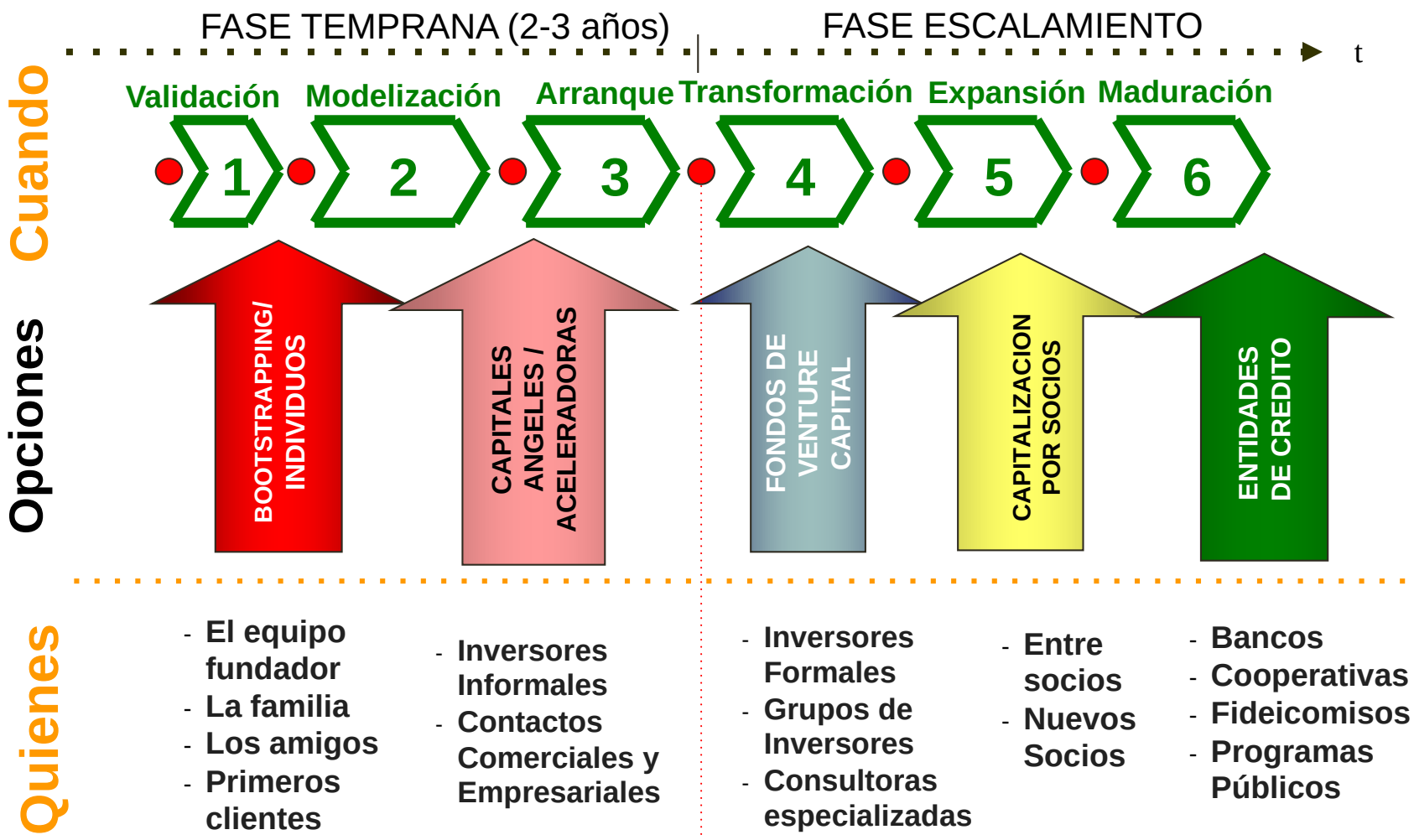
- ACTORES (familia, socios, inversores ángeles, bancos, etc.)
- MODALIDAD (premios, créditos, ANR, crownfunding, etc.)
- ORIGEN DE LOS FONDOS (privados, públicos, mixtos, programas de gobierno, etc.).

Financiamiento del Proceso Emprendedor



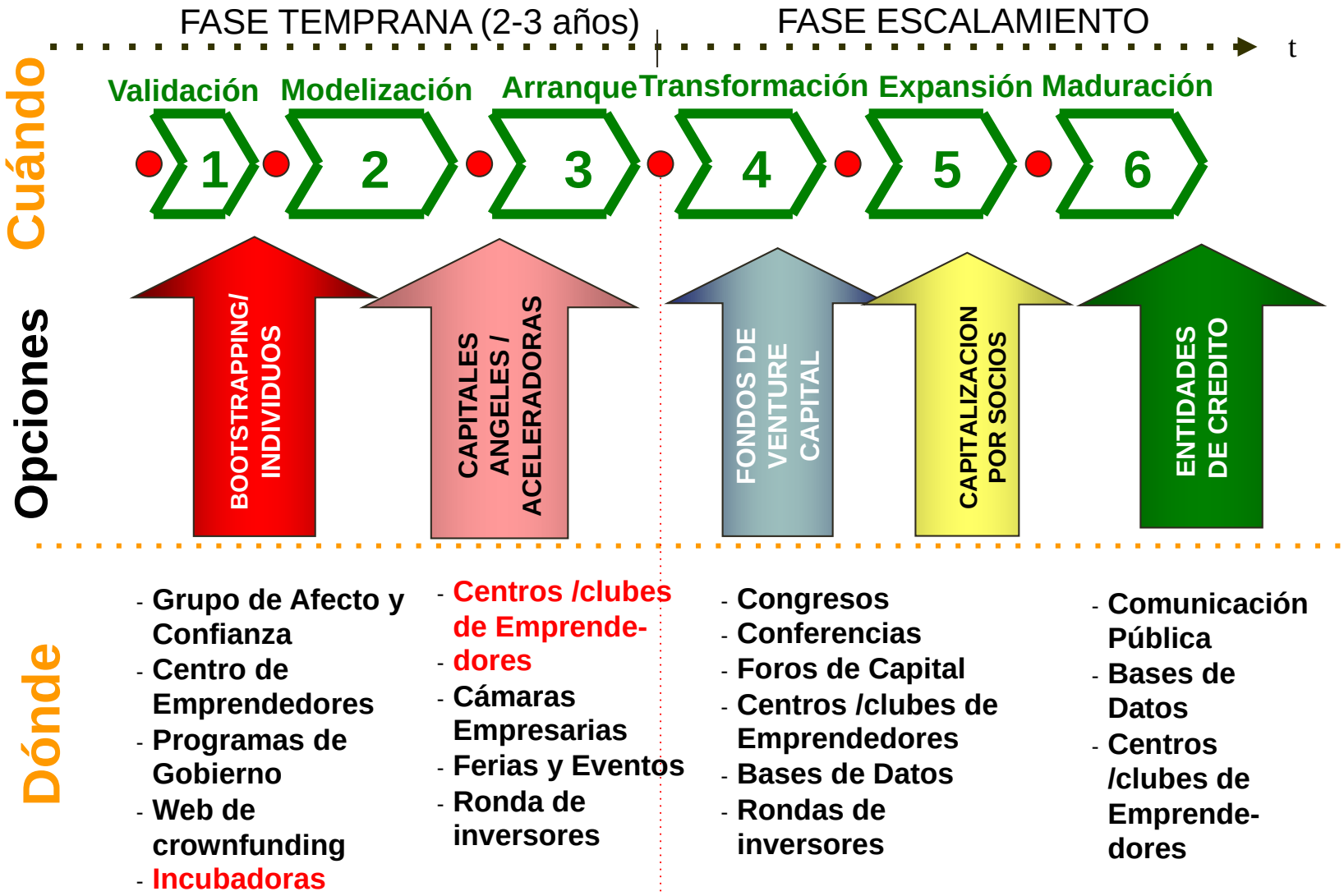
Fuente: Miguez, D (2008). *El Emprendedor profesional: un integrador para la creación de empresas dinámicas.* 1ª ed. Buenos Aires: Milton Merlo

Financiamiento emprendedor según ACTORES



Fuente: Adaptación propia a partir de Miguez, D. & Nantes, L.(2007). *El emprendedor profesional: un integrador para la creación de empresas dinámicas*. 1ra ed. Buenos Aires: Milton Merlo, 2008. Copyright 2007 Daniel Miguez

Financiamiento emprendedor según ACTORES



Fuente: Adaptación propia a partir de Miguez, D. & Nantes, L.(2007). *El emprendedor profesional: un integrador para la creación de empresas dinámicas*. 1ra ed. Buenos Aires: Milton Merlo, 2008. Copyright 2007 Daniel Miguez

Financiamiento emprendedor según MODALIDAD

Etapa previa a la primera venta (investigación y desarrollo, prototipos, prueba piloto, puesta en marcha de la producción, etc.)	**Emprendimiento en marcha** (desde la emisión de la primera factura hasta 2 años después)	**Empresa con más de dos años de antigüedad**
• Préstamos personales (y giro en descubierto en cuenta personal) • Subsidios (ANR), subsidios "en especie" o "préstamos blandos" para emprendedores otorgados por instituciones públicas o privadas sin fin de lucro. • Leasing operativo (alquiler de equipos) • Premios de concursos de emprendimientos • Inversores de "capital semilla"	• Subsidios (ANR) o "préstamos blandos" para emprendedores otorgados por instituciones públicas o privadas sin fin de lucro • Leasing operativo (alquiler de equipos) • Emisión de cheques de pago diferido • Negociación de cheques de clientes • Cesión de facturas (factoring) • Certificados de depósito de mercadería (warrants) • Inversores "ángeles" (business angels) o fondos de capital de riesgo (venture capital)	• Subsidios (ANR) para proyectos de innovación, incorporación de tecnología o mejoras organizacionales • "Préstamos blandos" no bancarios para inversión en bienes de capital otorgados por instituciones públicas • Crédito fiscal por inversión en innovación, tecnología o capacitación del personal • Préstamos a empresas de bancos o compañías financieras • Giro en descubierto en cuenta bancaria corporativa • Tarjeta de crédito corporativa • Leasing operativo (alquiler de equipos) • Leasing financiero (crédito prendario con opción a compra) • Fideicomisos

Fuente: Guía de fuentes de financiamiento relevadas por Jóvenes Emprendedores Rurales por Alejandro Vicchi y Luis Levin

Financiamiento emprendedor según <u>ORIGEN</u>

Tipos de fuentes de financiamiento en función del Origen de los fondos

1) **Financiamiento Privado**:
   a) Sector formal (Bancos Privados, Empresas de Capital de Riesgo, Oferta Pública de Acciones)
   b) Sector alternativo (Capital propio inicial, de familiares y conocidos, Inversores ángeles, Crownfunding)

2) **Créditos blandos (BNA y Fondo de transformación y Crecimiento) y Programas de apoyo del Sector público (ANR)** (varían en los distintos países o regiones geográficas):
   a) Nacional
   b) Provincial
   c) Municipal

3) **Programas de Instituciones no gubernamentales** (Empretec, Endeavor, Mayma, Embarca, concursos) **y de Organismos Internacionales** (Ej. Banco Mundial, Embajadas)

4) **Sistemas mixtos** El apoyo combina instituciones y organizaciones de origen público y privado (Cuyo Aval, Garantizar)

Fuentes de Recursos para emprender

1) Financiamiento Privado:

Sector formal:

- Bancos Privados: principal fuente de capital externo para las pymes, pero no durante las etapas iniciales de elaboración del proyecto y su puesta en marcha, sino una vez que ya están encaminadas con vistas a expandirse y crecer.
- Empresas de Capital de Riesgo: fondos que invierten dinero de terceros en empresas emergentes, generalmente para financiar sus ventas.
- Oferta Pública de Acciones (Mercado de Valores): en la mayoría de los países latinoamericanos, es muy difícil que una pequeña o mediana empresa pueda ofrecerlas, ya que los mercados de capitales son reducidos, tienen poca liquidez y suelen presentar altos riesgos.

Bancos

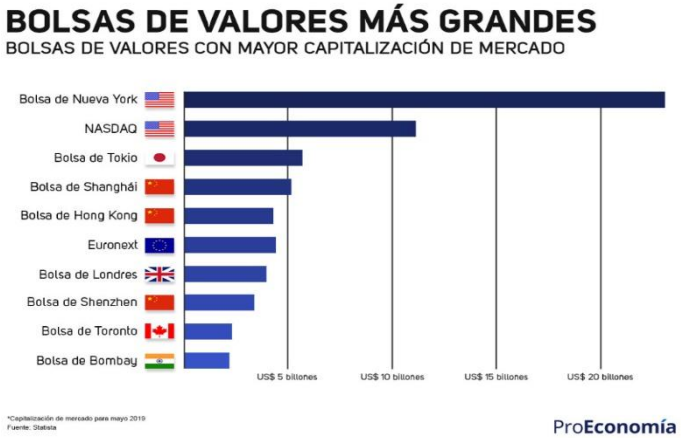


Empresas de Capital de Riesgo



Mercado de Valores





Fuentes de Recursos para emprender

1) **Financiamiento Privado**:

Sector alternativo (Carentes de legislación y por lo tanto con insuficientes garantías de seguridad y transparencia)

- Inversores ángeles: personas con fondos disponibles que invierten en proyectos desde su etapa inicial. Invierten en equipos a un riesgo alto, por lo que se convierten en un apoyo administrativo y gerencial difícil de reemplazar (brinda experiencia /mentoreo y contactos).
- Crownfunding: financiamiento colectivo que conecta emprendedores e inversores con causas comunes, mediante plataformas online. Cada proyecto tiene un objetivo económico que alcanzar, y un sistema de recompensas (bienes o devolución de fondos con intereses) para aquellos que aporten dinero, según la cantidad aportada.



Cargador de celulares público

por Suhab

Cargador de celulares de tracción a sangre en espacios públicos. Carga tu celular gratuitamente!

RECAUDÓ
$ 4.544 ARS
RESTANTES 16 HS.

Diseño

14%

VER PROYECTO



Monte Madre

por Alan Robinson

Una obra de teatro basada en una historia real, sobre una pareja que sobrevivió 4 años en el monte chaqueño, escapando de los militares.

RECAUDÓ
$ 3.564 ARS
RESTANTES 28 DÍAS

Artes Visuales

80%

VER PROYECTO



Regalitos Semanales - El libro

por Vero Gatti

Unos dibujos para morir de amor te piden que los liberes de la compu. Queremos ser libro! Queremos ser libro!

RECAUDÓ
$ 10.046 ARS
RESTANTES 6 DÍAS

Editorial

102%

VER PROYECTO



El nuevo Icaro.

por Alejandro Voorduin

Dos relojeros, padre e hijo, añoran el pasado y sueñan con la aventura de volar, tal como lo hicieron los viejos pioneros del aire.

RECAUDÓ
$ 3.568 ARS
RESTANTES 14 DÍAS

Cine y video

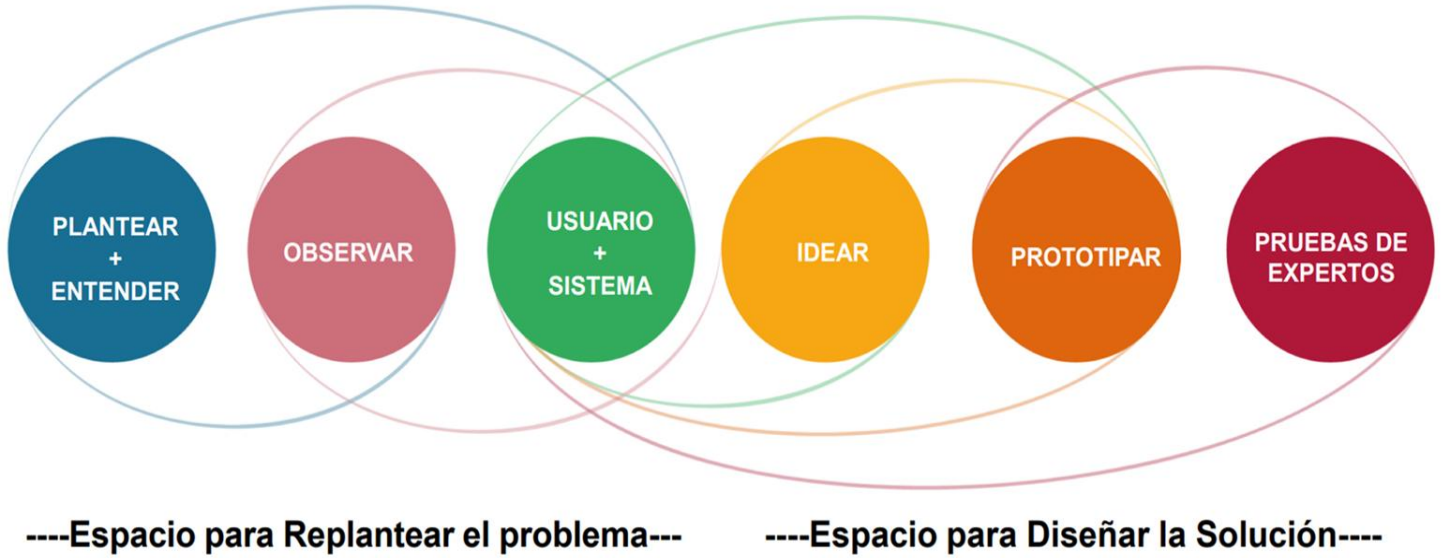
26%

VER PROYECTO

Mejor hecho, que perfecto. Hebe Sanz.

Manos a la obra, la construcción sobre el aprendizaje y el error.





Fuente: HPI School of Design Thinking

KIT Hub

Prototipo

- Versión de un nuevo producto que permite testear el objeto antes de que entre en producción, detectar errores, deficiencias, etc.
- Herramienta de simulación.



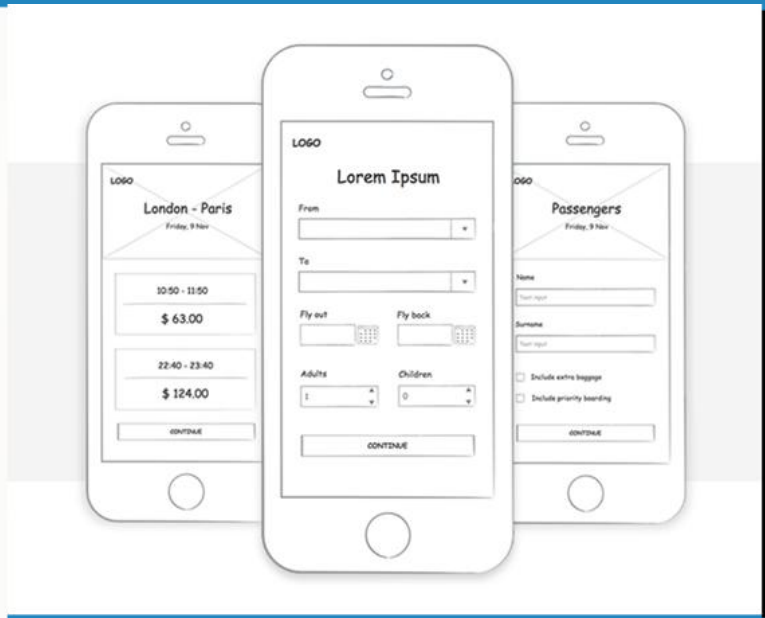
PMViable

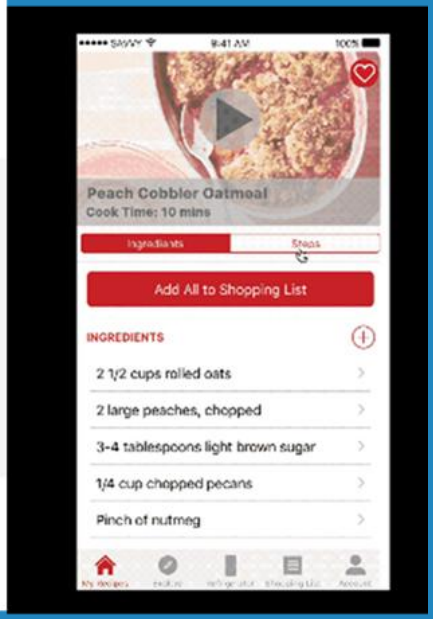
- Versión de un producto, que permite a un equipo recolectar, con el menor esfuerzo posible, la máxima cantidad de conocimiento validado sobre sus potenciales clientes.
- Herramienta de venta.

ITHAKA

Pre-prototipado y prototipado.











Técnica para

Empatizar,

Definir,

Prototipar y

Testear.



Blueprint

Objetivo:
Conocer la experiencia del usuario con un producto o servicio.

00:40

+ Información

Proyecto:	**Versión:**
Equipo:	**Fecha:**
Observaciones:	

Necesidades									
Touchpoints									
Actividades									
Usuario 1									
Usuario 2									
Usuario 3									
Usuario 4									
Nivel de satisfacción									

www.dinngo.es

Design Thinking en Español www.designthinking.es

Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Técnica para Prototipar y Testear.



Evaluación controlada

Objetivo:
Obtener información de distintas hipótesis preestablecidas de uso.

01:00 +

+ Información

Proyecto:	**Versión:**
Equipo:	**Fecha:**
Observaciones:	

Aspecto a evaluar	Fecha y hora	Métrica	Resultados		Observaciones y conclusiones
			Grupo experimental	Grupo de control	

www.dinngo.es

Design Thinking en español

www.designthinking.es

Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Técnica

para

Prototipar.



Mapa de Impacto

Objetivo:
Refinar y planificar una idea obtenida en cualquier momento del proceso.

01:00

+ Información

Proyecto:	**Versión:**
Equipo:	**Fecha:**
Observaciones:	

Objetivo	**¿Quiénes?**	**¿Cómo?**	**¿Qué?**
Por qué queremos llegar a esta meta.	Personas que participaran en la consecución del objetivo	Cuáles son los impactos que se deben alcanzar para conseguir el objetivo	Acciones concretas o entregables que deberán desarrollarse para conseguir el objetivo

www.dinngo.es

www.designthinking.es

Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Técnica

para

Prototipar.



Dibujo en grupo

Objetivo:
Fomentar la participación de todo el equipo en el desarrollo de una idea.

02:00 +

+ Información

Proyecto:	**Versión:**
Equipo:	**Fecha:**
Observaciones:	

Nombre

¡Recuerda definir los elementos y atributos asociados a la solución!

Secuencia de uso:

www.dinngo.es

Design Thinking en español

www.designthinking.es

Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Técnica

para

Prototipar.



Matriz R.A.C.I.

Objetivo:
Definir las responsabilidades de los participantes en un proyecto.

00:40

+ Información

Proyecto:	**Versión:**
Equipo:	**Fecha:**
Observaciones:	

Responsable/s de desarrollo
(Responsible)

Aprobador/es del proyecto
(Accountable)

Consultado/s
(Consulted)

Informado/s
(Informed)

www.dinngo.es

Design Thinking en español

www.designthinking.es

Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovació

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacio

Técnica

para

Prototipar.



Casos de uso

Objetivo:
Mejorar la funcionalidad del producto o servicio, a través de la comprensión de las experiencias que pueden brindar sus usarios.

01:00

+ Información

Proyecto:	**Versión:**
Equipo:	**Fecha:**
Observaciones:	

Usa estos símbolos para crear el diagrama de Casos de Uso.

Actividad Variable Final

www.dinngo.es

www.designthinking.es

Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Técnica

para

Prototipar.



Juego de roles

Objetivo:
Profundizar en una solución, explorando distintas perspectivas de una posible escena de uso de un producto o servicio.

02:00

+ Información

Proyecto:	Versión:
Equipo:	Fecha:
Observaciones:	

Objetivos	Escenario	Reglas	Tiempo

Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5	Observaciones de la dinámica

www.dinngo.es

www.designthinking.es

Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Técnica

para

Ideación,

Prototipado

Testeo.



Mapa de ofertas

Objetivo:
Sostener la conversación sobre la funcionalidad de una solución mediante herramientas visuales.

00:40

+ Información

Proyecto:	**Versión:**
Equipo:	**Fecha:**
Observaciones:	

www.dinngo.es

Design Thinking en Español

www.designthinking.es

Comparte tus fotos usando nuestros materiales con el hashtag #materialesdinngo en redes sociales y etiquétanos.

Diseñado por Dinngo, tu departamento externo de innovación.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

Propuestas de recursos para prototipar:

- *Miró*
- *Figma*
- *Figjam*
- *Onshape*
- *Solid edge*
- *Papel y lápiz*
- *Lego serious play*

¿Qué es un proyecto? Manual práctico para el diseño y evaluación de proyecto, Walter Nivelo Andrade.

- "Un designio o pensamiento de ejecutar algo."
- "Conjunto de actividades a ejecutar en un sector y tiempo determinados, para resolver un problema o necesidad humana insatisfecha, con el fin de lograr un objetivo común, a través de la utilización de ciertos recursos escasos".
- Evento único para el que se planifica, se formula y evalúan actividades, impactos y recursos, con el fin de ejecutarlo en un plazo de tiempo.
- Su propósito es resolver necesidades humanas diversas, como educación, alimentación, salud, ambiente, producción, infraestructura básica, vivienda, turismo, etc.

Ponderación para la promoción: 10 puntos.

2 ptos: participación y asistencia igual o superior al 80% de las **clases.**

1 pto: participación y asistencia a por lo menos un **evento** en las temáticas de la materia y/o del proyecto.

1 pto: participación y exposición de avances del proyecto **quincenal**.

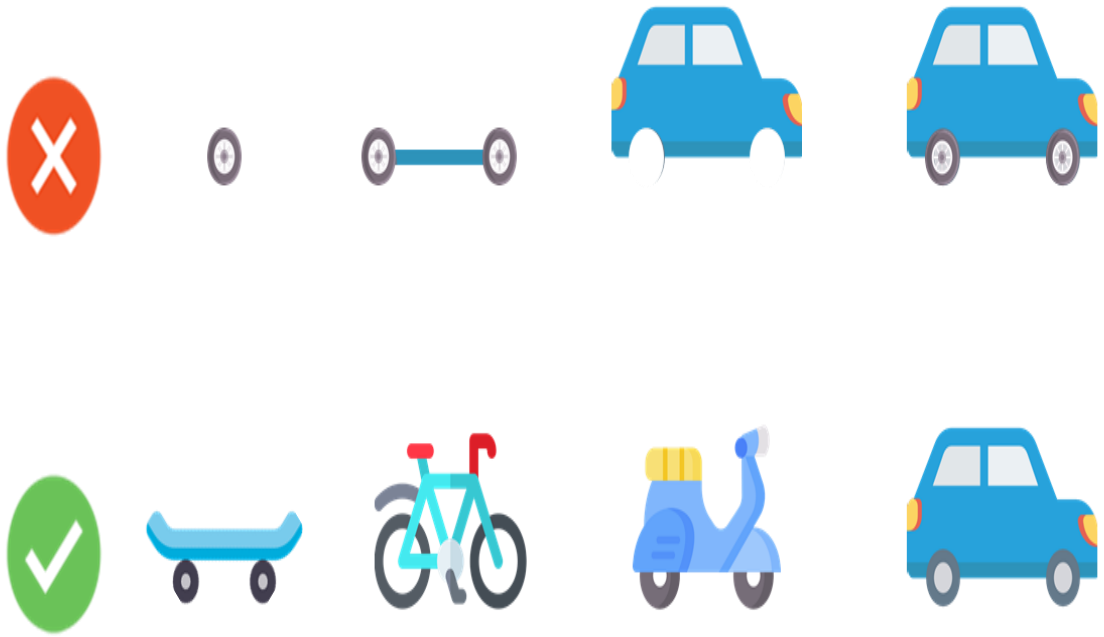
2 ptos: trabajo en el **proyecto**, con innovación y 3 impactos, entregados en tiempo y forma.

2 ptos: participación y cohesión del grupo creativo y como **equipo.**

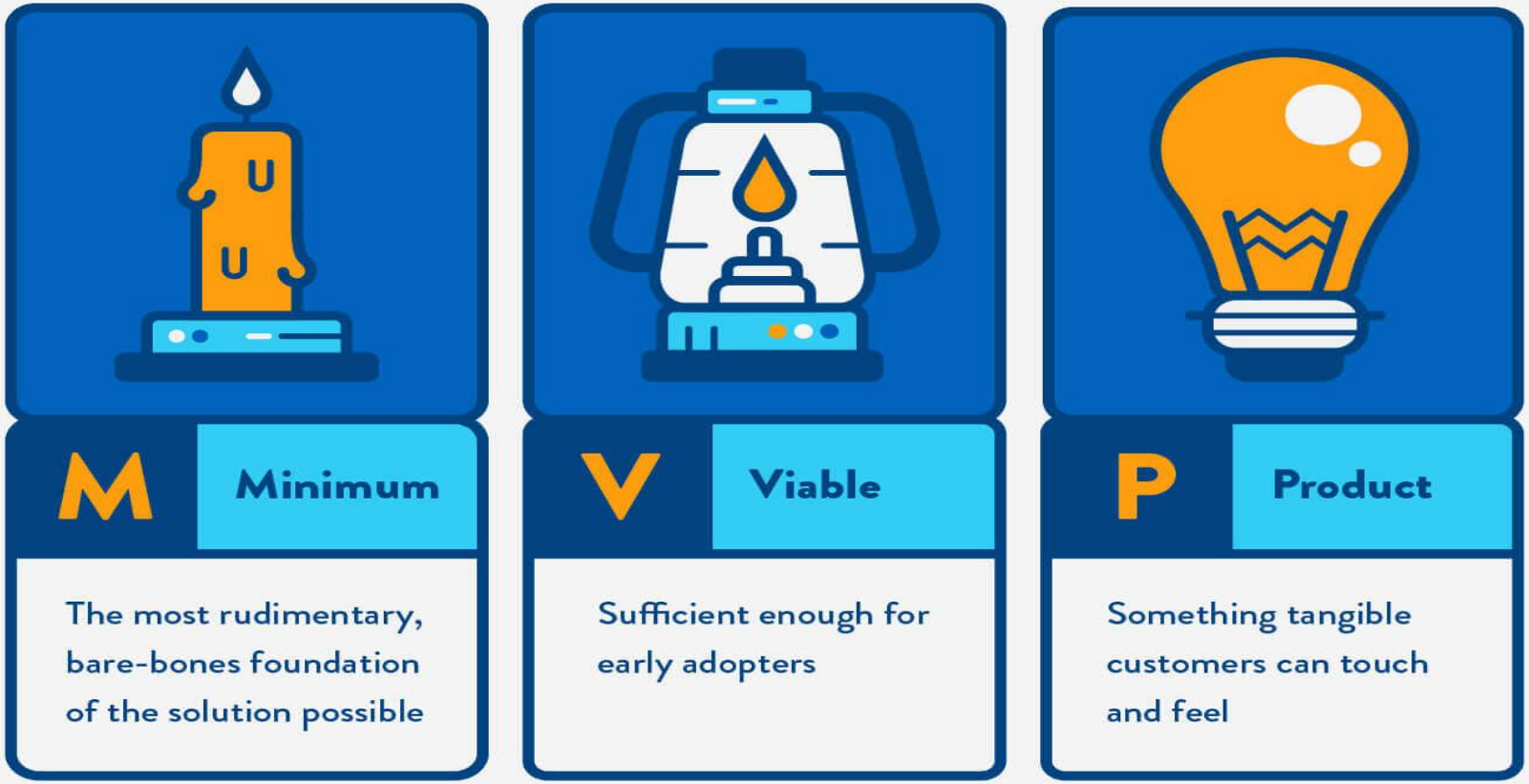
2 ptos: rendir y aprobar el **parcial** (kahoot) **semanal** por unidad e integrador/recuperatorio con evaluación docente, auto y coevaluación.

En desarrollo de producto, el **producto viable mínimo** (**MVP,** del inglés Minimum Viable Product) es un producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro. Viable significa que lo puedes vender"

Mínimo Producto Viable (MVP)

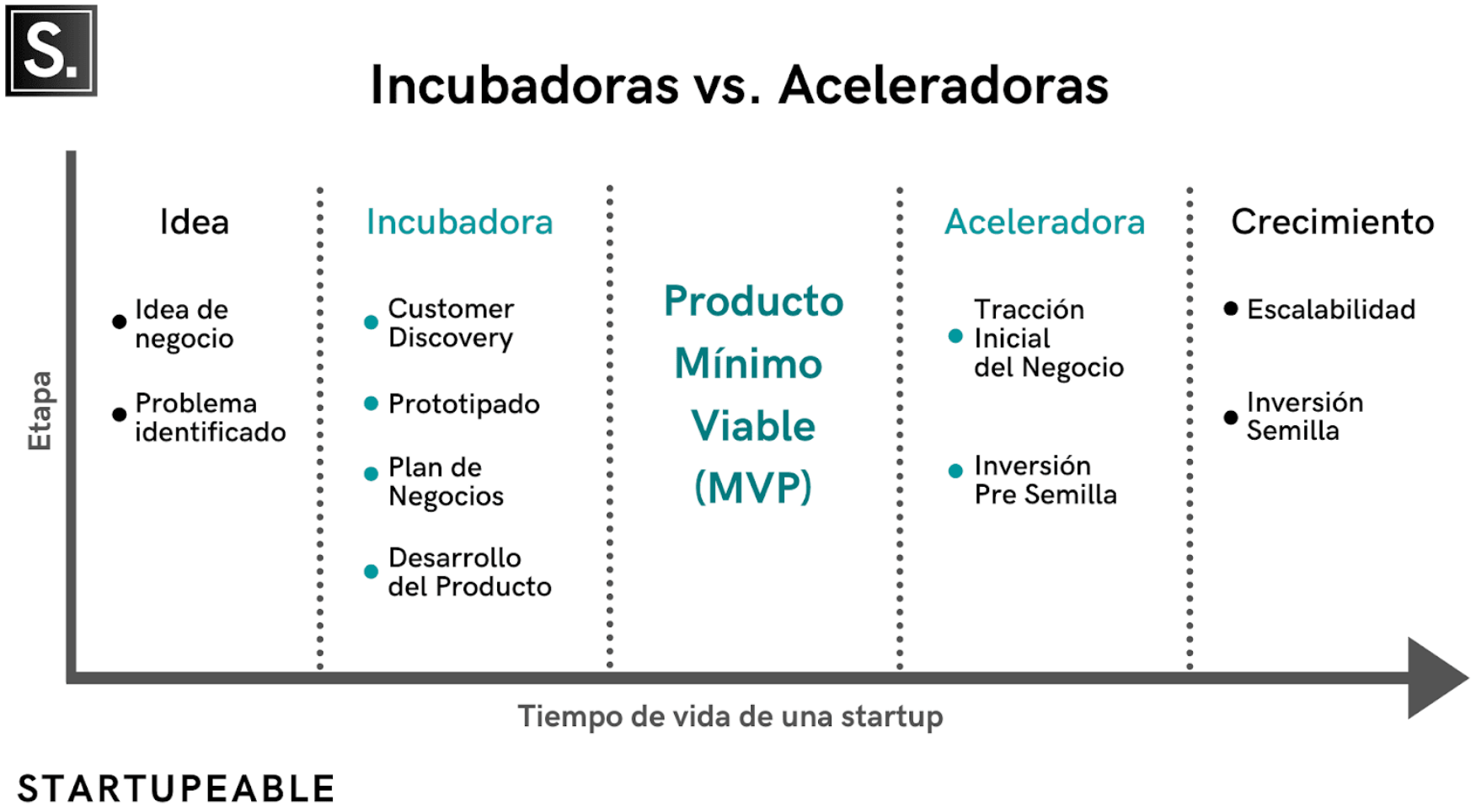


Mínimo Producto Viable (MVP)

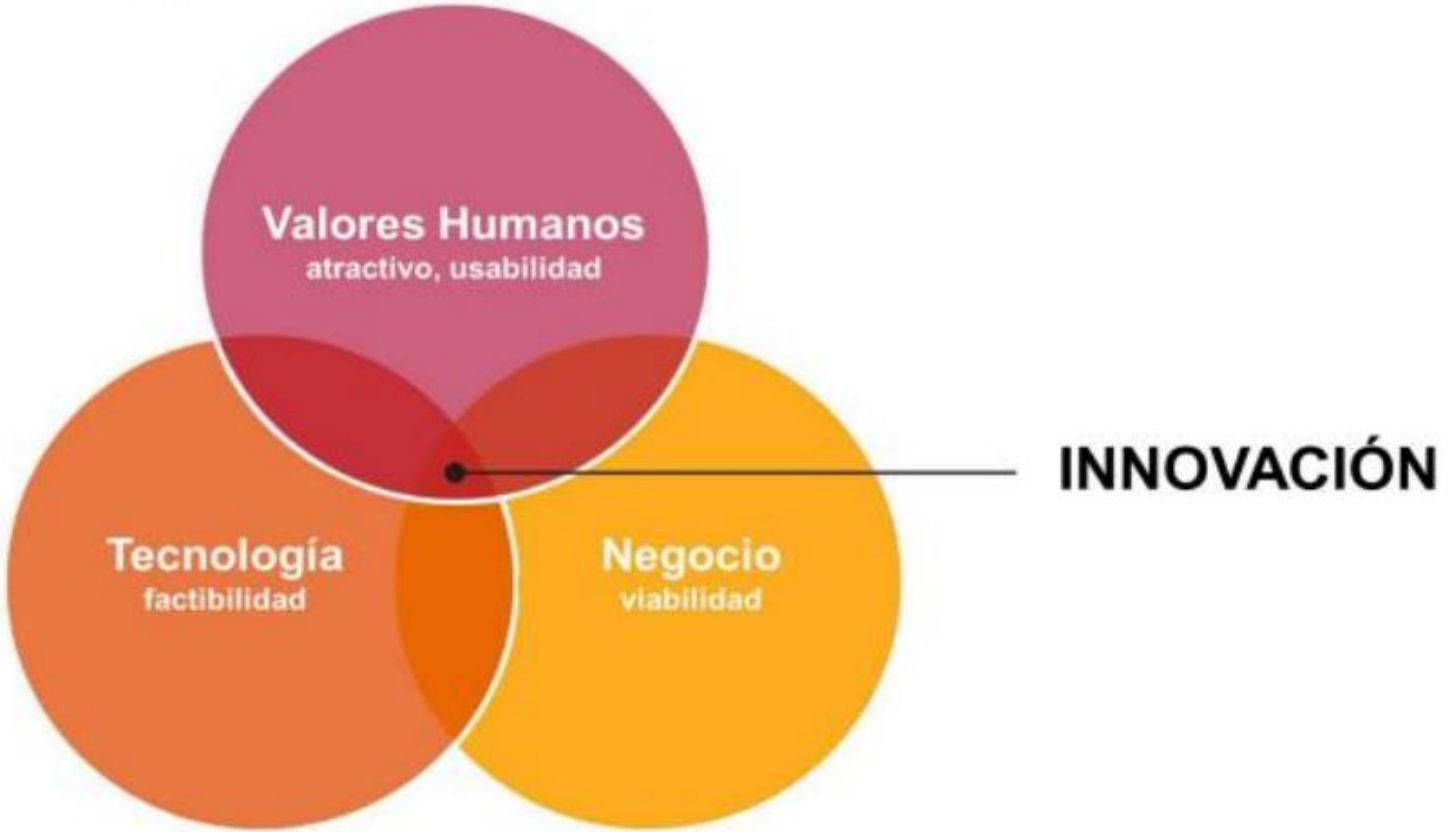


Incubadora vs Aceleradora

Aprender de un MVP es a menudo menos caro que desarrollar un producto con más características, las cuales aumentan costos y riesgo si el producto falla, por ejemplo, debido a suposiciones incorrectas.



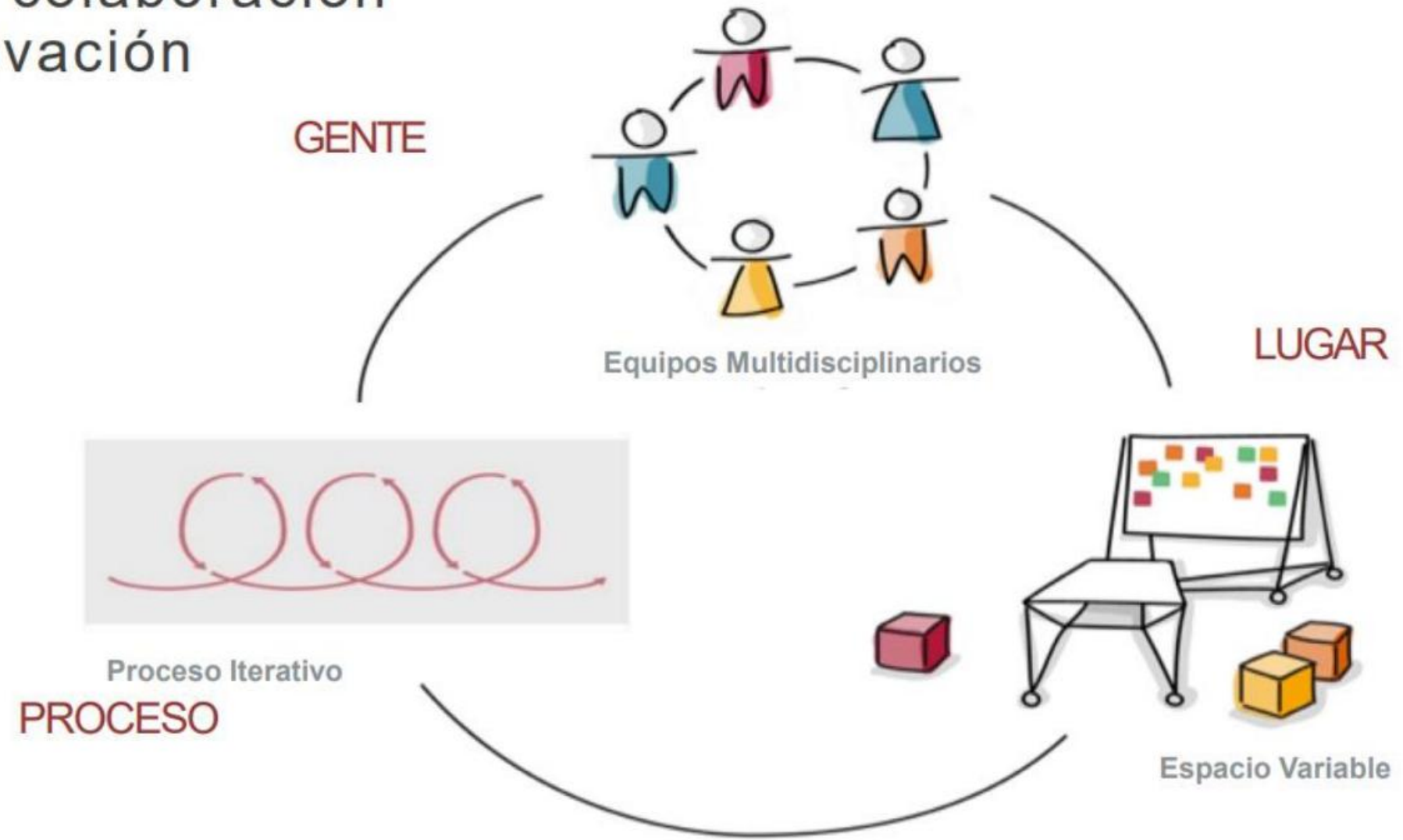
DT como diseño de la transformación es un enfoque basado en el pensamiento sistémico que se construye sobre **nuevas oportunidades de creación de valor**



Enfoque: Necesidades Humanas

KIT Hub

Design Thinking como práctica ayuda a desarrollar nuevos patrones de comportamiento para la colaboración en innovación

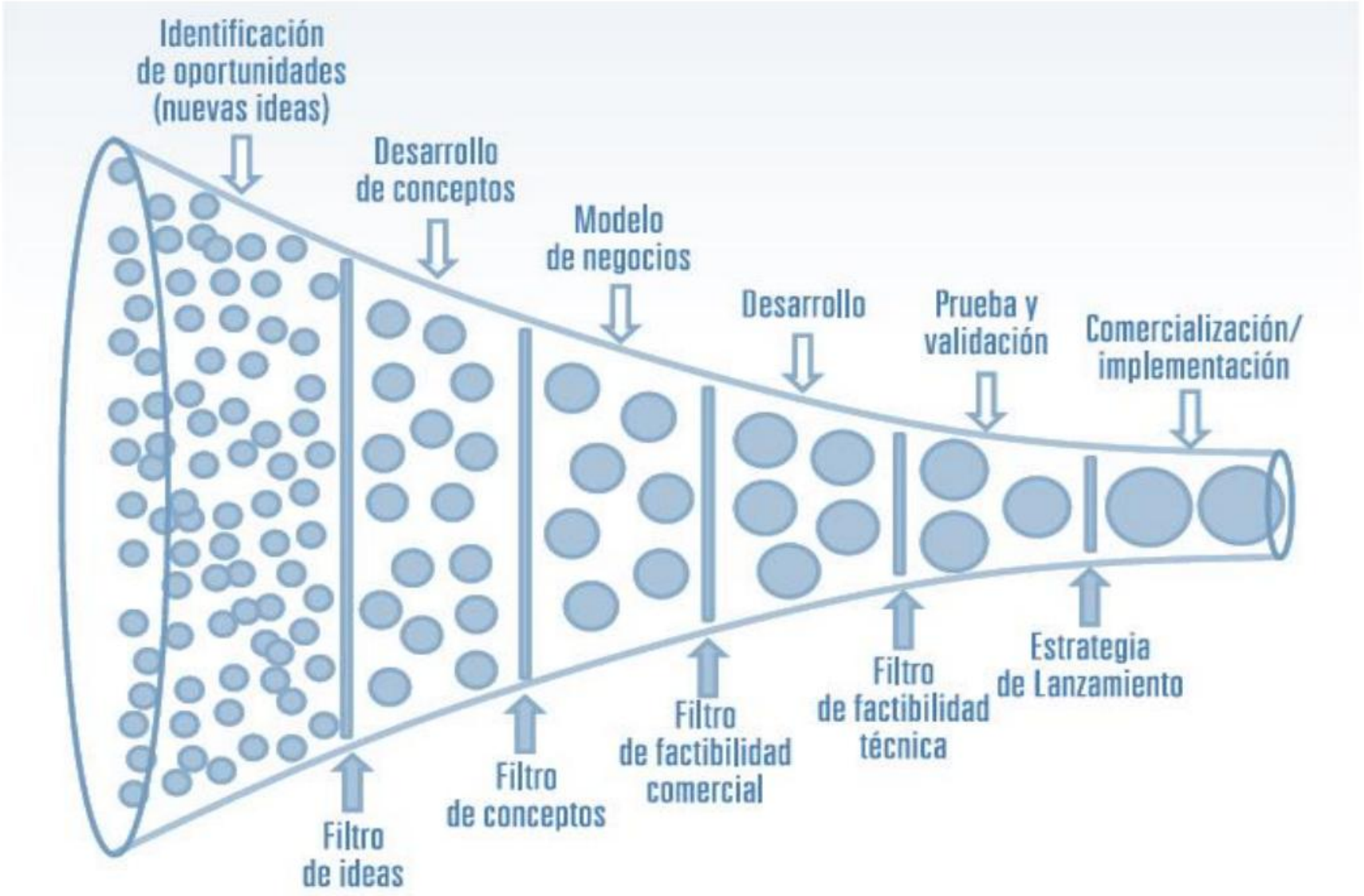


KIT Hub

De la oportunidad a la

ejecución de la

creatividad.



La clasificación de las innovaciones:

TABLA 2.5 Las 12 dimensiones de la innovación en los negocios

Dimensión	Definición	Ejemplos
Ofertas (QUÉ)	Desarrollo de productos y servicios nuevos e innovadores.	• Maquinilla de afeitar Gillete MACH3. • Reproductor de música iPod y el servicio de música de iTunes de Apple.
Plataforma	Usar componentes comunes para crear ofertas derivadas.	• Plataforma de telemática OnStar de General Motors. • Películas animadas de Disney.
Soluciones	Creación de ofertas integradas y personalizadas que resuelven de principio a fin los problemas de los clientes.	• Cadena de suministro de servicios de logística de UPS. • Building Innovations de Dupont para la construcción.
Clientes (QUIÉN)	Descubrir las necesidades insatisfechas de los clientes, o identificar los segmentos de clientes mal atendidos.	• El enfoque de Enterprise Rent-A-Car en las personas que alquilan automóviles (coches) de sustitución. • Green Mountain Energy se centra en la "energía verde".
Experiencia del cliente	Rediseñar las interacciones con el cliente a través de todos los puntos de contacto y los momentos de contacto.	• El concepto de banca minorista de Washington Mutual Occasio. • El concepto de la "tienda como experiencia de entretenimiento" de Cabela.
Captura de valor	Redefinir cómo le pagan a la empresa, o crear nuevos flujos de ingresos innovadores.	• Búsqueda pagada de Google. • Compartir los ingresos con los distribuidores de películas, como hace Blockbuster.

La clasificación de las innovaciones:

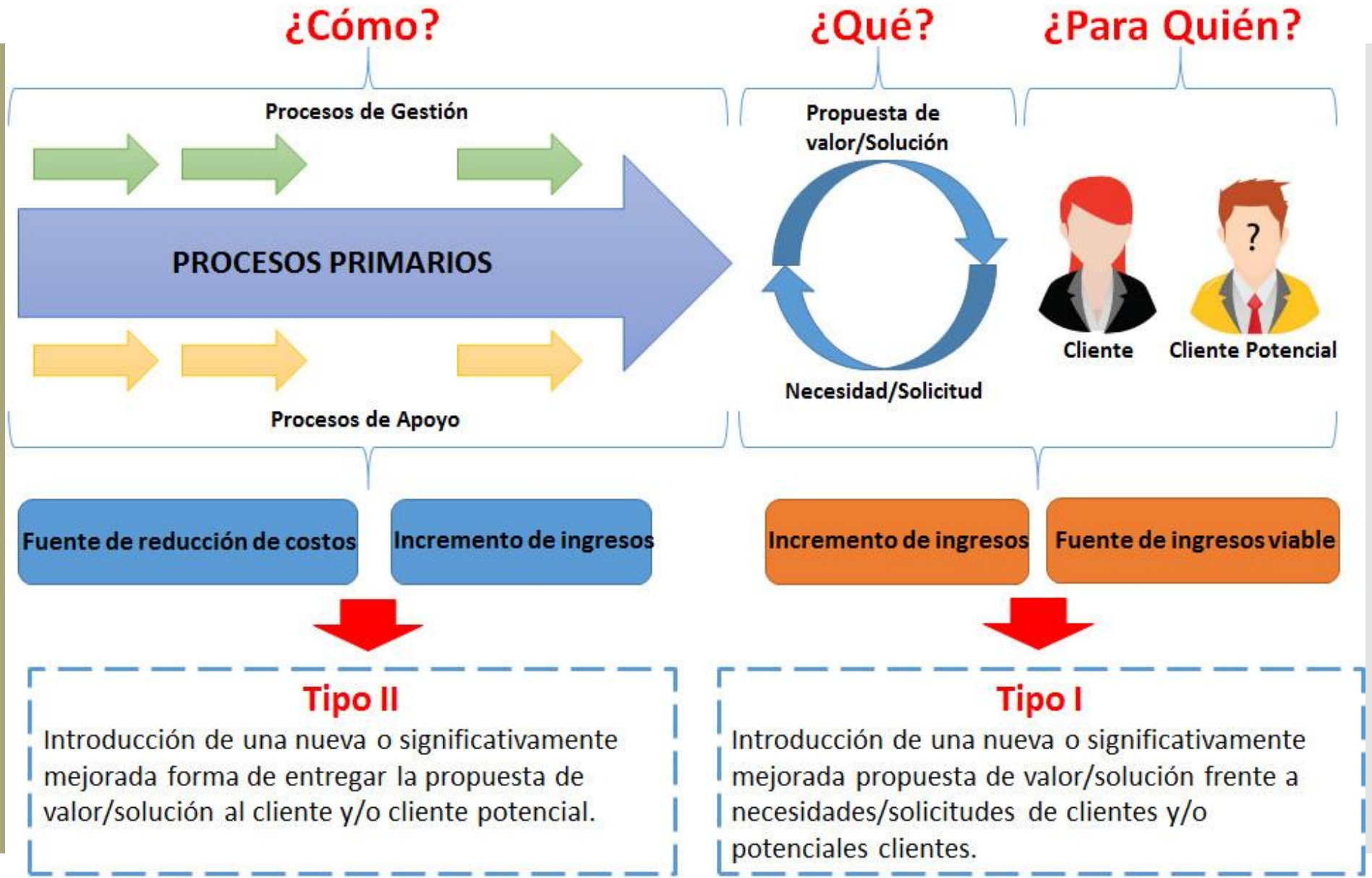
Procesos (CÓMO)	Rediseñar los procesos operativos centrales para mejorar la eficacia y la eficiencia.	• El Sistema de Producción de Toyota para las operaciones. • El diseño para Six Sigma (DFSS) de General Electric.
Organización	Cambiar la forma, función o alcance de las actividades de la empresa.	• La organización virtual de red socio-céntrica de Cisco. • La organización híbrida front-back para el enfoque al cliente de Procter & Gamble.
Cadena de suministros	Pensar de manera diferente sobre las fuentes y los pedidos.	• Moen ProjectNet para el diseño colaborativo junto con los proveedores. • Uso de aprovisionamiento integrado y ventas online por General Motors Celta.
Presencia (DÓNDE)	Crear nuevos canales de distribución o puntos de pre-sencia innovadores, incluyendo los lugares donde los productos ofertados pueden comprarse o ser usados por los clientes.	• La venta de CD de música en las cafeterías Starbucks. • El sistema de cajeros remotos Diebold para la banca.
Redes	Crear ofertas inteligentes e integradas, centradas en las redes.	• El servicio a distancia de control de ascensores de Otis. • Warfare, del Departamento de la Defensa de Estados Unidos.
Marca	Apalancar la marca en nuevos dominios.	• El capital de riesgo marca Virgin Group. • Yahoo! como marca de estilo de vida.

Fuente: Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review* (Primavera del 2006), pp. 75-85. © 2006 por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Todos los derechos reservados. Distribuido por la Tribuna de medios.

Buscar casos de innovación.



Innovación en procesos:



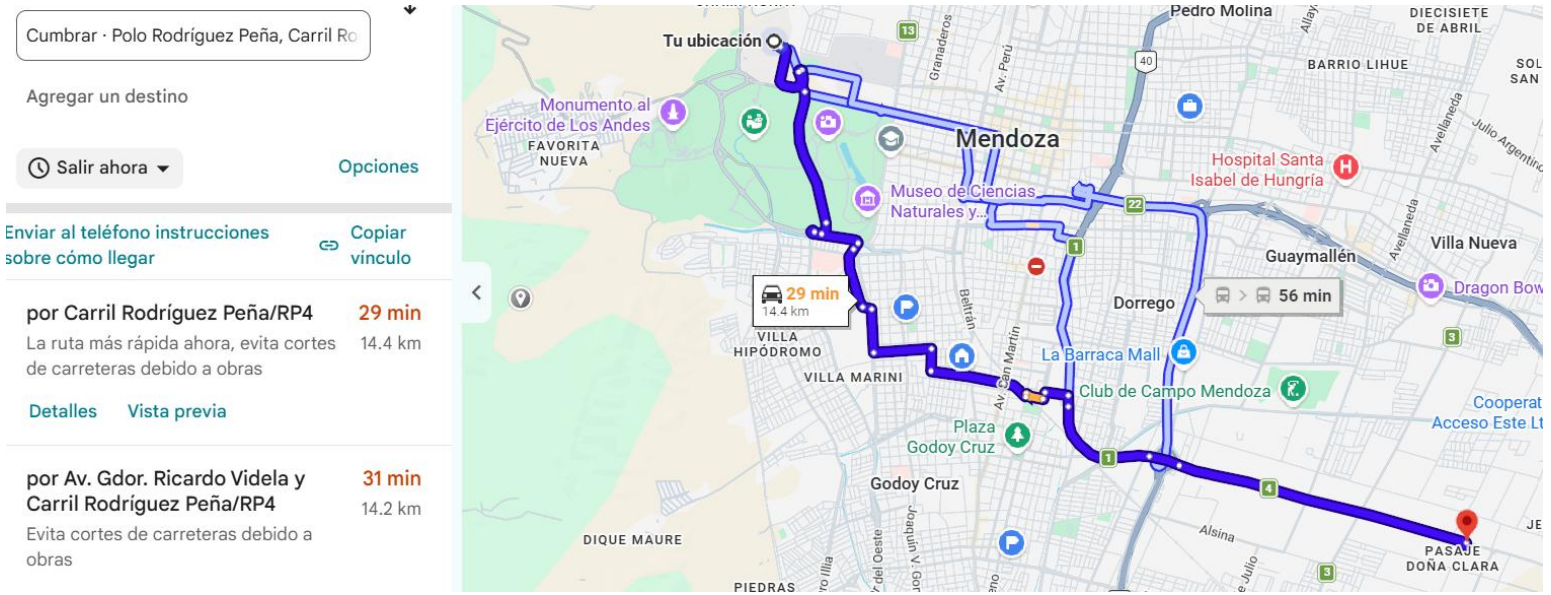
Etapas en la demanda de innovación: curva de adopción de las innovaciones.

¿Quién es un emprendedor?

Una persona con competencias sociales para emprender una Idea innovadora con conciencia de cuádruple impacto, con actitud sistémica.



Vamos agendando: 27/10



Salidas 2026

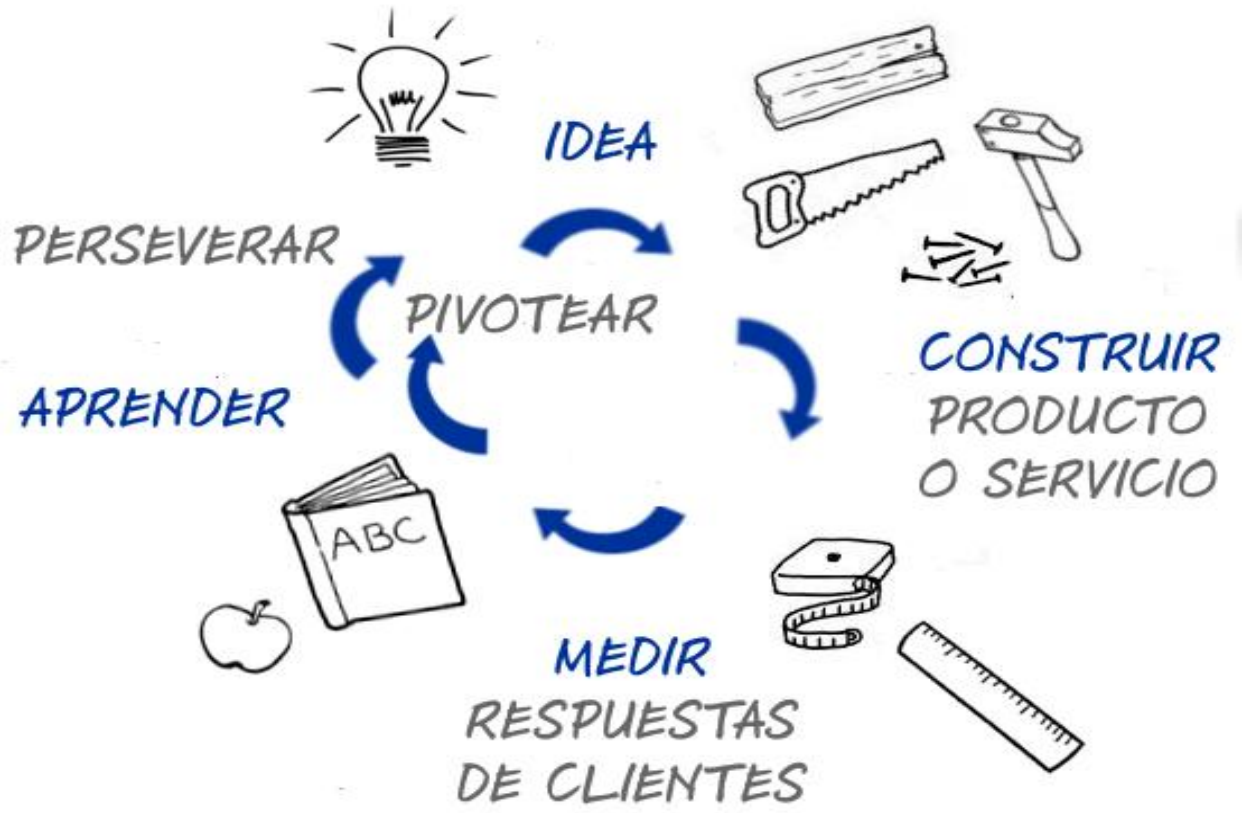
Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

B18

	A	B	C	D	E	F
1	**Nombre**	**DNI**	**Carrera**	**Legajo**	**Telefono**	**Menú**
2	Ana Valentina Alarcón Arreghini	44907218	Ingeniería mecatrónica	13829	5492616936704	Milanes con papas
3	Julieta Avila	45208542	Ingeniería mecatrónica	14099	5493512747380	milanesas con papas
4	Tomas Agustin Garcia Sad	44436926	Ingeniería mecatrónica	14077	5492625406402	milanesas con papas
5	García Hiramatsu Lilia	38582836	Ingeniería mecatrónica	10973	5492615164371	carne a la olla con puré
6	Eduardo Salinas	43943914	Ingeniería Mecatrónica	13900	5492615585028	Carne a la olla con puré
7	Álvaro Fattiboni	43280464	Ingeniería Mecatrónica	13201	5492615116792	milanesa con papas
8	Facundo Martinez	43280125	Ingeniería Mecatrónica	13096	5492634410310	milanesas con papas
9	Federico Barrios Retta	45585168	Ingenieria Mecatrónica	14101	54 9 261 640 5861	milanesas con papas
10	Cristian Ferri					carne a la olla con puré
11	Luciano albanez					milanesas con papas
12	Ezequiel Garcia					carne a la olla con puré
13	Gonzalo Juarez					milanesas con pure
14	Monica García Tello					Carne a la olla con puré

Quienes recuperan:





¿Prometen trabajar por un mundo mejor, en el cual la

ciencia y la tecnología sean empleadas en forma totalmente responsable, no usar su educación para ningún fin encaminado a dañar a los seres humanos o al entorno y antes de actuar considerar las implicancias éticas de su trabajo?
Realizan esta promesa porque aceptan que la responsabilidad individual es un primer paso en el sendero hacia la paz.