

DIAGNÓSTICO DE
COMPETITIVIDAD
DEL NEGOCIO

U2: 7MA CLASE, 19 DE ABRIL 2023.
COMERCIALIZACION.FING@GMAIL.COM

7MA CLASE 19/4:

- Kahoot
- Invitados.
- Continuación de la U2.
- Exposiciones grupales de Área comercial de interés grupal.
- Avisos: 26/4: traer propuestas grupales de temas de la U3. Preparar para el 3/5 expos sobre innovación comercial para el canal supermercado. Siguen los invitados y Kahoot.

OBJETIVOS DE LA U2:

- *DESCUBRIR OPORTUNIDADES,*
- *COMPRENDER DEMANDAS,*
- *CREAR E INTERCAMBIAR VALOR UTIL PARA LA ECONOMÍA, EL EMPLEO Y LA NATURALEZA.*

CONTENIDOS DE LA U2:

DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA COMERCIAL:

- **2.A.** Entorno del cliente y la competencia.
- Competencias estratégicas del observador. Entorno del cliente, de la competencia, de la tecnología y de la empresa. Velocidad del cambio. El impacto de la información y el valor de la Data. El rol de las redes.
- **2.B.** Proyección de la demanda del mercado y de la empresa.
- Fuentes y variables. Metodología para la investigación. Herramientas y procedimientos. La validación de la estrategia.

CRONOGRAMA DE LA U2:

6	12/04	14 a 18 hs.	Anfiteatro Este.	Unidad 2a: el rol de la investigación.	Los objetivos de la investigación. La información que falta para decidir. Las fuentes y técnicas. Invitado.	3° entrega: primera etapa en la investigación.
7	19/04	14 a 18 hs.	Anfiteatro Este.	Unidad 2b: la proyección de la demanda.	Herramientas de análisis, procesamiento y proyección de resultados. Invitado.	La herramienta <u>Design thinking</u> .
8	26/04	14 a 18 hs.	Anfiteatro Este.	Unidad 2: habilidades del investigador.	<u>Design thinking</u> . La creatividad y la innovación: conceptos, sentido, etapas. Tipos y clasificación de innovación.	4° entrega: Hallazgos y proyecciones de la investigación de mercados, exposiciones grupales en consulta. Planteo de las bases para el para el parcial.
MAYO						
9	03/05	Feriado	Anfiteatro Este.	Unidad 2, 4: La propuesta de valor.	Recursos para procesar la investigación. Proyección de la investigación y su programa con presupuesto. Elección de los temas grupales a exponer de la U3.	Revisión del proceso de observación. Diseño sobre la comprensión del cliente y de las dimensiones humanas.
10	10/05	14 a 18 hs.	Anfiteatro Este.	Unidad 3: Tendencias que impactan en el marketing. Exposiciones grupales, instancia evaluativa.	Big data. Creación del <u>bitcoin</u> chino, <u>cripto</u> monedas, agricultura de precisión, carne desarrollada en laboratorio, biología sintética. Calentamiento global. Web 3. Metodologías ágiles.	Ética en innovación y en marketing. Enterprise DT. Economía de colores, Naranja. Economía circular. <u>Blockchain</u> . Industrias 4.0. <u>Computación cuántica</u> . <u>Biorrobótica</u> . Realidad virtual y realidad aumentada. Inteligencia artificial.

EL ENTORNO DE LA INNOVACIÓN COMERCIAL.



¿CUÁL ES LA HIPÓTESIS (PUNTO DE PARTIDA O SUPUESTO)? EL EJERCICIO.

- Si tuviera información sobre (clientes, empresa, competencia, etc.) Podría tomar decisiones sobre (productos, objetivos, precios, etc.) Creo que los datos están en (diarios, informes, redes sociales, etc.) Los obtendré mediante (encuestas, entrevistas, reuniones focus group, etc.) Para lo que necesito recursos tales (personas, conocimientos, materiales, dinero, tiempo) e instrumentos para su procesamiento y evaluación como (Canvas, Foda, Lean canvas, mapa de empatía, de propuesta de valor, viaje del cliente, avatar, Ciclo de vida del mercado, etc.)

ENVIAR RESPUESTAS A GABRIELA MARZONETTO:
GMARZONETTO@CIEPP.ORG.AR GMARZONETTO@CIEPP.ORG.AR

- En el ecosistema comercial:

¿Cómo consideran que la forma de organización social del cuidado puede afectar a los escenarios actuales de negocios?

¿Qué dimensiones de las lógicas de consumo y comercialización, consideran que se han visto modificadas por la participación laboral y autonomía económica de las mujeres?

Cómo pueden atenderse estas transformaciones sin caer en pinkwashing.

(<https://mynews.es/que-es-el-pinkwashing-y-como-identificarlo/>)

- En el modelo de negocio:

¿Incorporarían la dimensión de cuidados en el análisis y/o en la formulación del modelo de negocio? ¿En qué fase (s)? ¿De qué manera?

¿Cómo justificarían la importancia de incorporar (o no) esta dimensión en términos de retornos?

VER. PENSAR. ACTUAR. GLOKAL.

Plantear,
Entender,
Observar.

Análisis y
evaluación del
usuario y su
entorno.

Ideación,
Prototipado y
prueba de expertos.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA, QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE.

- Consiste en descubrir oportunidades de demandas, espacios no satisfechos y crear las bases para proponer productos, servicios, canales que brinden una experiencia de conexión desde la marca y el negocio y desde los clientes y los usuarios.



PROYECCIÓN DE LA DEMANDA:

Opiniones y pruebas	Ventas y análisis	Indicadores económicos
<ul style="list-style-type: none">• De expertos• De clientes• Distribuidores• Proveedores• Complementarios• Consultores• Cámaras• Vendedores• Directivos• Demostraciones,• Muestras, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Actuales de la empresa• Históricas de la empresa• Del sector	<ul style="list-style-type: none">• PBI• Habitantes• Índice salarios• Inversiones• Balanza comercial• Precio Petróleo• Inflación• Desempleo,• Impuestos,• Tasa de interés

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA:

Fecha:		Preparado por:		
Item	Horizonte de tiempo			
	Ventas	Participación	Recursos	
<ul style="list-style-type: none">• Por producto• Por mercado• Por sucursal• Por marca				



INTI

Instituto Nacional de Tecnología Industrial



Ministerio de Producción
Presidencia de la Nación

Suma valor a un país de ideas

Introducción al Análisis de Ciclo de Vida.

Del ACV pasando por DAP hacia la HAP

Ing. Andrea Rivarola
INTI-Mendoza



Instituto Nacional de Tecnología Industrial

Suma valor a un país de ideas



Ministerio de Producción
Presidencia de la Nación

AÑO 2015

ESCENARIOS PARA PENSAR EL PRODUCTO

El siguiente modelo nos propone adoptar una visión integral para el diseño de productos que nos permita comprender los variados factores que lo condicionan y definen.

Ariza, Raquel
Escenarios para pensar el producto / Raquel Ariza ; Rodrigo Ramirez ; Alejandrina Vigna. - 1a ed. - San Martín : Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI, 2015. E-Book.

ISBN 978-950-532-232-9

1. Diseño Industrial. I. Ramirez, Rodrigo II. Vigna, Alejandrina III. Título CDD 745.2

INTI Diseño Industrial

Centro de Investigación y Desarrollo en Diseño Industrial



MINISTERIO DE INDUSTRIA
Ministra
Lic. Débora Giorgi

CONSEJO DIRECTIVO DE INTI
Presidente
Ing. Ricardo Horacio del Valle
Vicepresidente
Dr. José Luis Esperón

CENTRO DE DISEÑO INDUSTRIAL
Directora
D.I. Raquel Ariza



ELABORACIÓN DE CONTENIDOS
Raquel Ariza
Rodrigo Ramírez
Alejandrina Vigna

COLABORACIÓN
Equipo Centro de Diseño Industrial



Presidencia de la Nación | Ministerio de Industria

INTI Diseño Industrial

Centro de Investigación y Desarrollo en Diseño Industrial

Parte
•03•

Herramientas de Diseño #2018

Coordinador: Enrique De la Garza Toledo

Director de la Colección:
Dr. Atilio Borón
Secretario Ejecutivo de CLACSO

Area Académica de CLACSO
Coordinador: Emilio H. Taddei
Asistente Coordinador: Sabrina González
Revisión de pruebas: Daniel Kersfield

Area de Difusión de CLACSO
Coordinador: Jorge A. Fraga
Arte y Diagramación: Miguel A. Santángelo
Edición: Florencia Enghel

Equipo CEIL-PIETTE
Cuidado de la edición: Héctor Cordone
Corrección: Graciela Torrecillas
Arte y diagramación: Irene Brousse

Impresión
Gráficas y Servicios S.R.L.

Imagen de tapa

Primera edición
El futuro del trabajo - El trabajo del futuro
(Buenos Aires, CLACSO, octubre de 2001)



Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales



Agencia Sueca de Desarrollo Internacional

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales / CLACSO

Callao 875, piso 3º (1023) Buenos Aires, Argentina
Tel. (54-11) 4811-6588 / 4814-2301 - Fax (54-11) 4812-8459
e-mail: clacso@clacso.edu.ar - http://www.clacso.edu.ar - www.clacso.org

ISBN

© Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo del editor.

La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones incumbe exclusivamente a los autores firmantes, y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista de la Secretaria Ejecutiva de CLACSO

INFORME ANUAL 2019

Poner fin a la pobreza, invertir para generar oportunidades



BANCO MUNDIAL
IBRD - IDB | GRUPO BANCO MUNDIAL

INTI Diseño Industrial

Centro de Investigación y Desarrollo en Diseño Industrial



DIRECTORA DEL CENTRO DE DISEÑO INDUSTRIAL
D.I. Raquel Ariza

AUTORES
Alejandrina Vigna
María José Dubois
Rosalba Becker

COLABORACIÓN
Rodrigo Ramirez
Verónica Pinheiro
Raquel Ariza

DISEÑO Y MAQUETACIÓN
Rosalba Becker
María José Dubois

FOTOGRAFÍA
Fernando Martínez

Manual práctico para analizar productos

Herramienta basada en el modelo «Escenarios para pensar el producto»

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN:



2. PROBLEMA

¿cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta cada segmento de cliente?

¿CÓMO?

4. SOLUCIÓN

¿qué solución vamos a aportar a cada segmento de cliente mediante PUV?

8. MÉTRICAS

¿Qué indicadores nos indican si lo estamos haciendo bien?

3. PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR

¿QUÉ?

¿Qué PUVs va/n a resolver los problemas de cada segmento de cliente?

Slogan analógico

9. VENTAJA DIFERENCIAL

¿por qué esta modelo va a funcionar?

¿QUIÉN?

5. CANALES

¿Cómo vamos a llegar a nuestros clientes?

1. SEGMENTO DE CLIENTES

A quién hay que llegar para que el modelo funcione?

Clientes
Usuarios
Inversores
Voluntarios

¿Quiénes serán nuestros primeros clientes / ideales?

7. ESTRUCTURA DE COSTES

¿qué costes vamos a tener para ofrecer nuestra solución a los clientes?

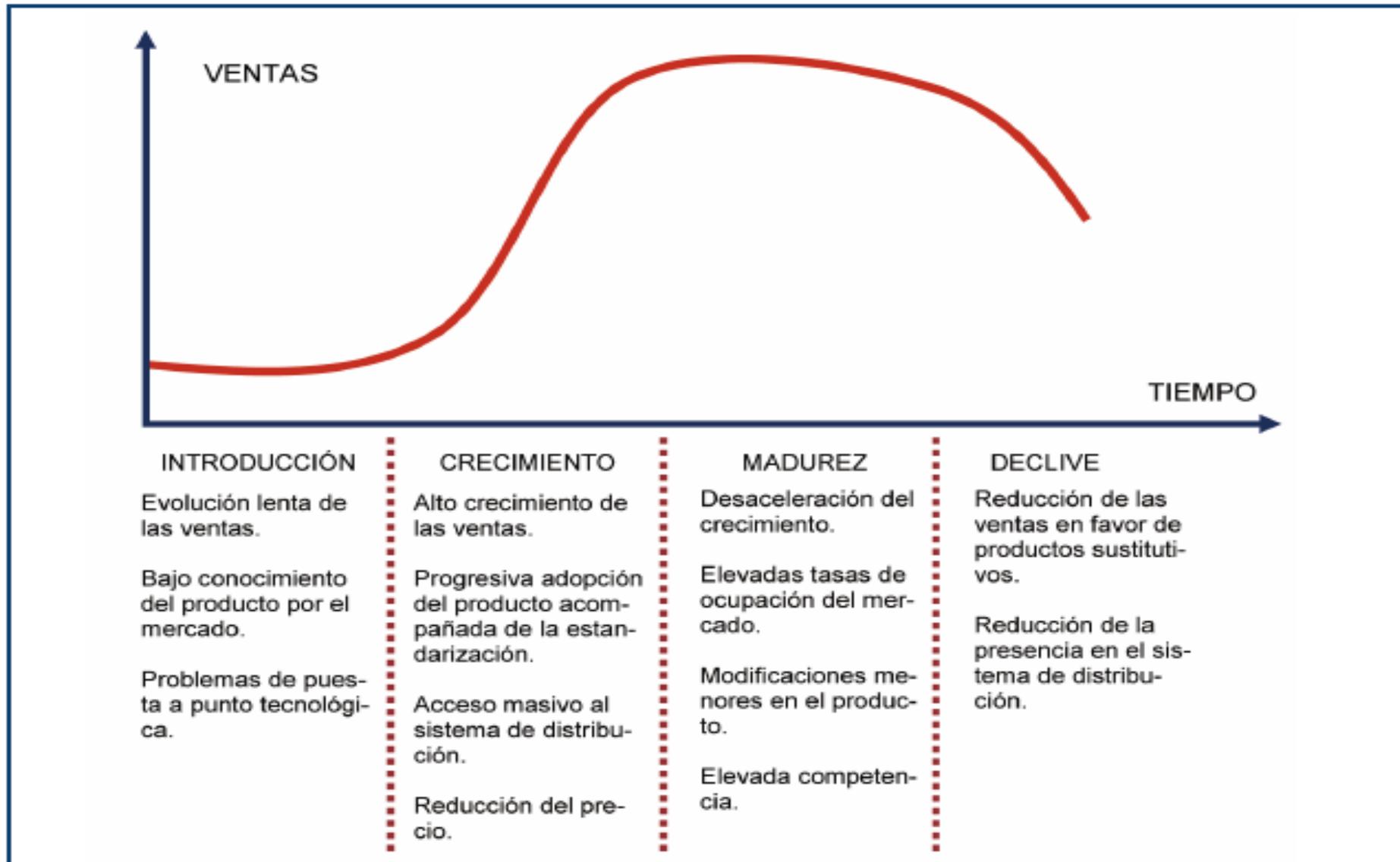
¿CUÁNTO?

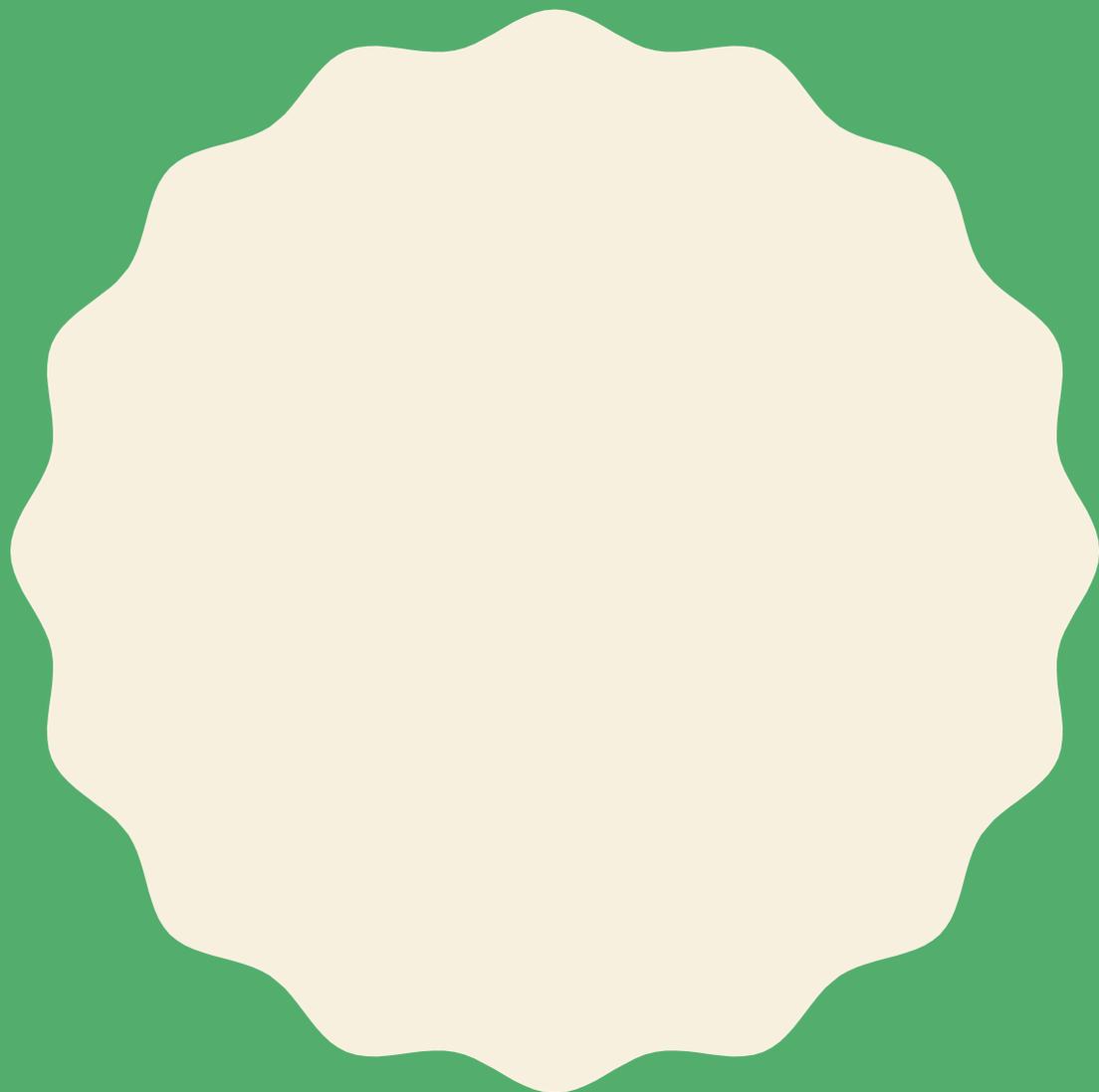
6. FLUJOS DE INGRESOS

- Modelo tradicional: ingresos continuos via clientes o donaciones o patrocinios
- Financiación inicial

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN:

EL MODELO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO





AGENDA DE LA CLASE:

- 14h. Desarrollo de la U2: 2da parte.
 - Kahoot.
 - Recreo
 - Inmoclick.
- Nicolás Ramirez.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN: ANSOFF.



FODA: ¿APROVECHAR, TRANSFORMAR, OPONERSE O EVITAR?

<p>Análisis Foda</p>  <p><small>© Woodk.com / Getty Images</small></p>	<p><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Especialización 	<p><i>Limitaciones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento • Trayectoria y reputación
<p><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • MP, MO, electricidad, combustibles, transporte, seguridad, agua. 	<p><i>¿Cómo aprovechar su combinación?</i></p> <p>Ej. mediante la expansión a otros mercados...</p>	<p><i>¿Cómo transformar?</i></p> <p>Ej. reposicionando..</p>
<p><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones climáticas, efluentes, impuestos, legislación. 	<p><i>¿Cómo oponerse?</i></p> <p>Ej. Diversificando productos y servicios ...</p>	<p><i>¿Cómo evitar?</i></p> <p>Ej. plan de contingencias, mitigación, etc.</p>

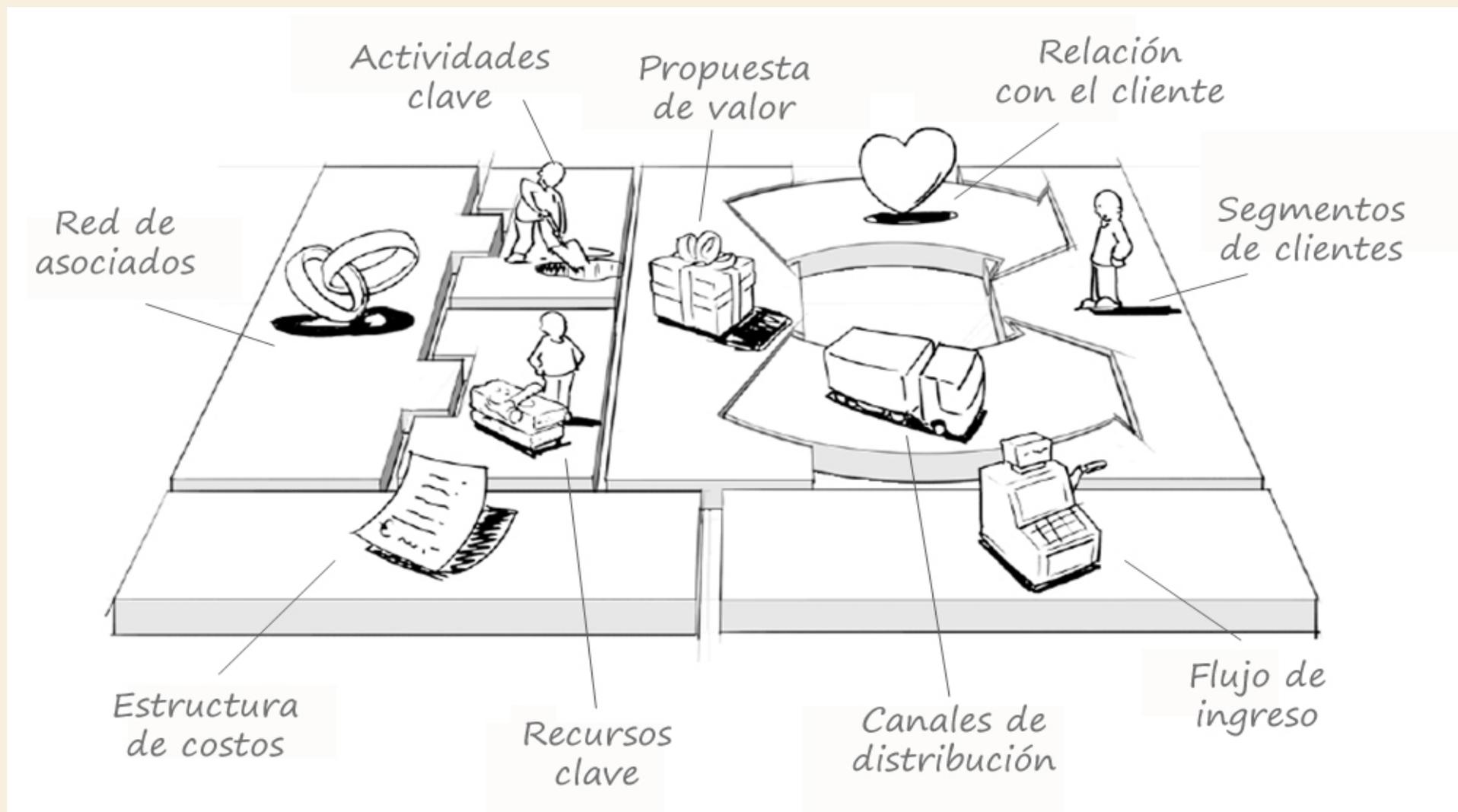
AddVipPlanB

Herramienta de recolección y síntesis

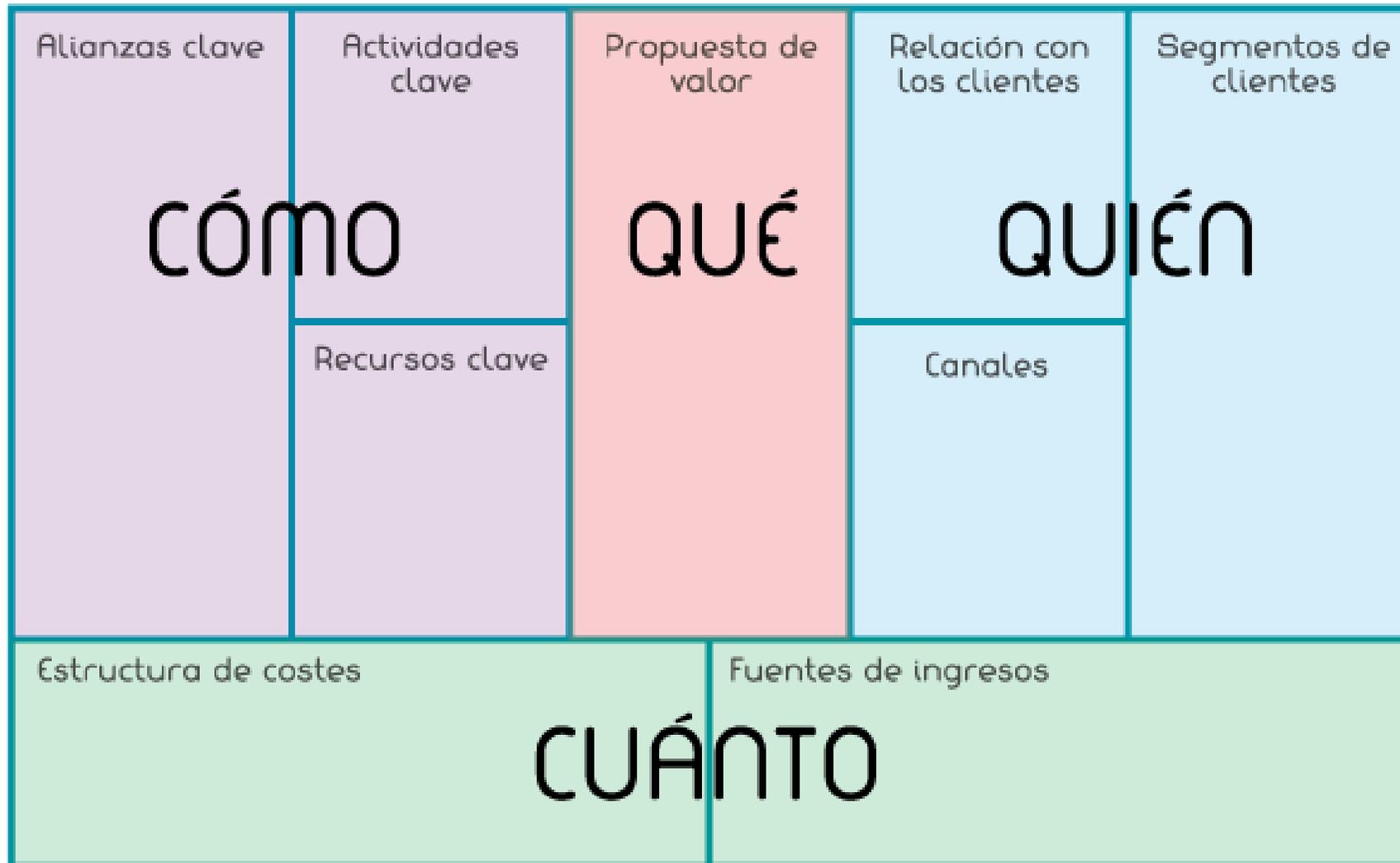
HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN: FODA

DAFO-CAME		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
DEBILIDADES	DO	CORREGIR Debilidades <hr/> Estrategia reorientación: Decidir	DA	AFRONTAR Amenazas <hr/> Estrategia supervivencia: Conocer limitaciones
	FO	EXPLOTAR Oportunidades <hr/> Estrategia ofensiva: Potenciar	FA	MANTENER Fortalezas <hr/> Estrategia defensiva: Evaluar riesgo

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CANVAS COMO MODELO DE NEGOCIO:



MODELO CANVAS



¿Cómo?

¿Qué?

¿Quién?

Socios clave

Partners o proveedores:
¿Quiénes son mis socios, proveedores, o aliados?

Recursos clave

¿Cuáles son los recursos que sustentan mi modelo de negocio?

Actividades clave

¿Qué actividades son cruciales para mi negocio?

Propuesta de valor

¿Qué le ofrecemos a los clientes?

¿Qué factores son los que diferencian a nuestro producto o servicio del resto?

Relación con los clientes

Definir cómo nos relacionamos con los clientes.

Canales

¿Cómo haremos llegar nuestro producto o servicio a los clientes?

Segmentos de clientes

Segmentos de clientes: son los que finalmente pagarán por el producto/servicio.

Definir a qué segmentos de mercado nos dirigimos con nuestros productos o servicios.

Estructura de costes

Flujo de costes: Describe los costes más importantes en los que incurres en tu negocio.

Fuentes de ingresos

Flujo de ingresos: ¿Cómo ingresamos dinero por los productos/servicios que hemos hecho llegar a los clientes?

¿Cuánto?

Ingeniero de computación

<p>Quiénes te ayudan  (Asociaciones clave)</p> <ul style="list-style-type: none">• Diseñadores web• Comunidades de Open Source• Colegas• Mentor	<p>Qué haces  (Actividades clave)</p> <ul style="list-style-type: none">• Diseño de sistemas• Desarrollo web• Comprobación de programas informáticos	<p>Cómo ayudas  (Propuestas de valor)</p> <p>Aumentar la capacidad de las empresas tecnológicas mediante el desarrollo de plataformas web orientadas a la experiencia de usuario</p>	<p>Cómo interactúas  (Relaciones con clientes)</p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación cara a cara• Enfocado a la captación	<p>A quiénes ayudas  (Segmentos de mercado)</p> <ul style="list-style-type: none">• Empresas de tecnología• Gerentes de IT• Usuarios finales
<p>Qué das  (Estructura de costos)</p> <ul style="list-style-type: none">• Libros de ingeniería de software• Viajes a conferencias• Certificaciones• Tiempo y energía• Menos tiempo con la familia	<p>Qué obtiene  (Fuentes de ingresos)</p> <ul style="list-style-type: none">• Honorarios profesionales• Extra por trabajos eventuales• Reconocimientos y premios• Satisfacción personal			

Modelo de Negocio con Canvas



Socios
Clave



Actividades
Clave



Propuesta
de Valor



Relación con
los Clientes



Segmentos
de Clientes



Recursos
Clave



Canales



Estructura
de Costes



Fuentes de
Ingresos

EL IMPACTO DE LA INFORMACIÓN Y EL VALOR DEL DATO.

¿CÓMO?

(Actividades
relacionadas con la
producción)

¿QUÉ?

(Oferta)

¿QUIÉN?

(Actividades
relacionadas con la
venta)

¿C?

(Finanzas)

¿C?

ESPACIOS DE INVESTIGACIÓN, EMPATÍA Y VALIDACIÓN:

HACKATHON VIRTUAL: 26, 27 y 28 de mayo

Sumate al Hackathon virtual de innovación 4.0



72 horas
Workshop
Networking

Destinado a emprendedores/as y desarrolladores/as que quieran dar respuestas creativas a desafíos empresariales



Cierre de inscripción: 22 de mayo.

www.hackathonvirtual.com.ar



INDTech40

Acompaña:



Concurso Soluciones Innovadoras Banco Nación 2022

[Inscripción](#) | [Categorías](#) | [Reglamento y cronograma](#)



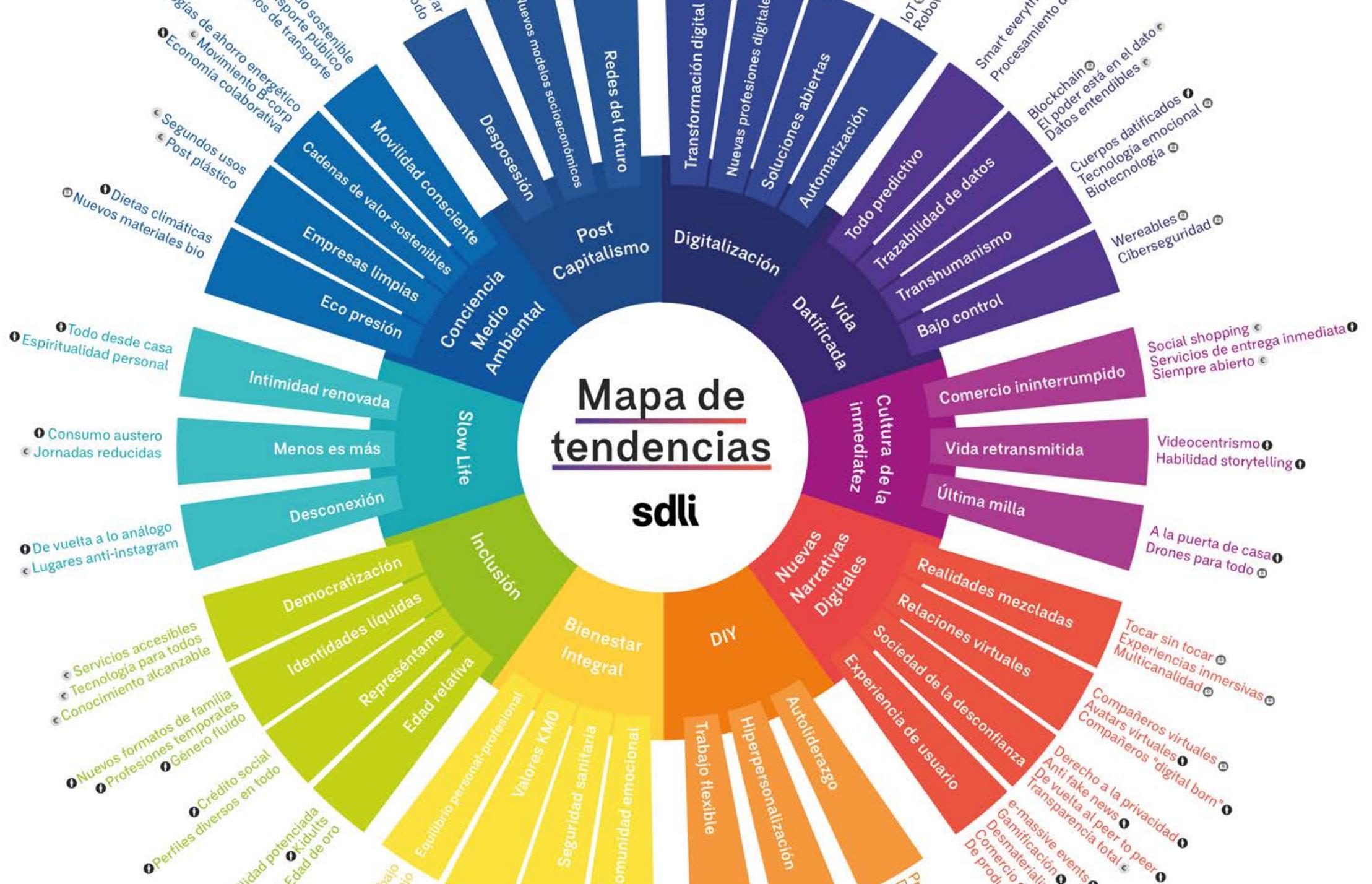
Fundación Empretec convoca a Pymes y emprendimientos a participar de la 13° edición del Concurso Soluciones Innovadoras Banco Nación.

LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SUSTENTABLE:



Mapa de tendencias

sdli



5 riesgos de la era post COVID-19 desde el punto de vista macro

01.ALERTA SANITARIA

02.EMERGENCIA CLIMÁTICA

03.AMENAZAS DIGITALES

04.DESCONFIANZA Y CRISIS DEL MULTILATERALISMO

05.CRISIS ECONÓMICA

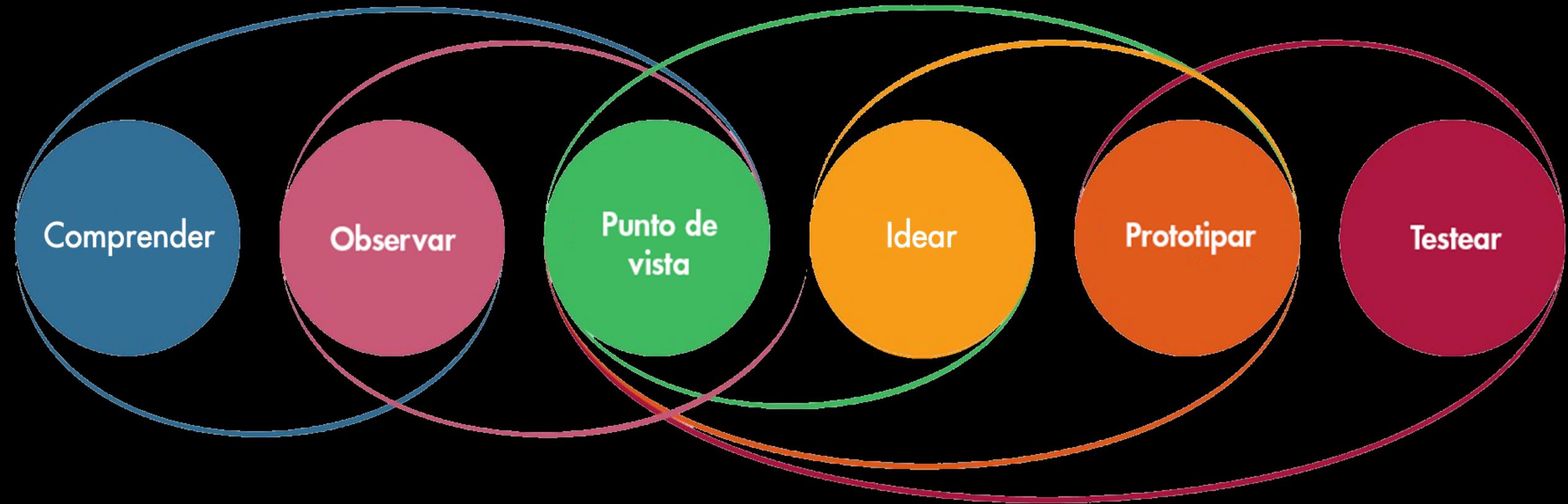
5 riesgos de la era post COVID-19



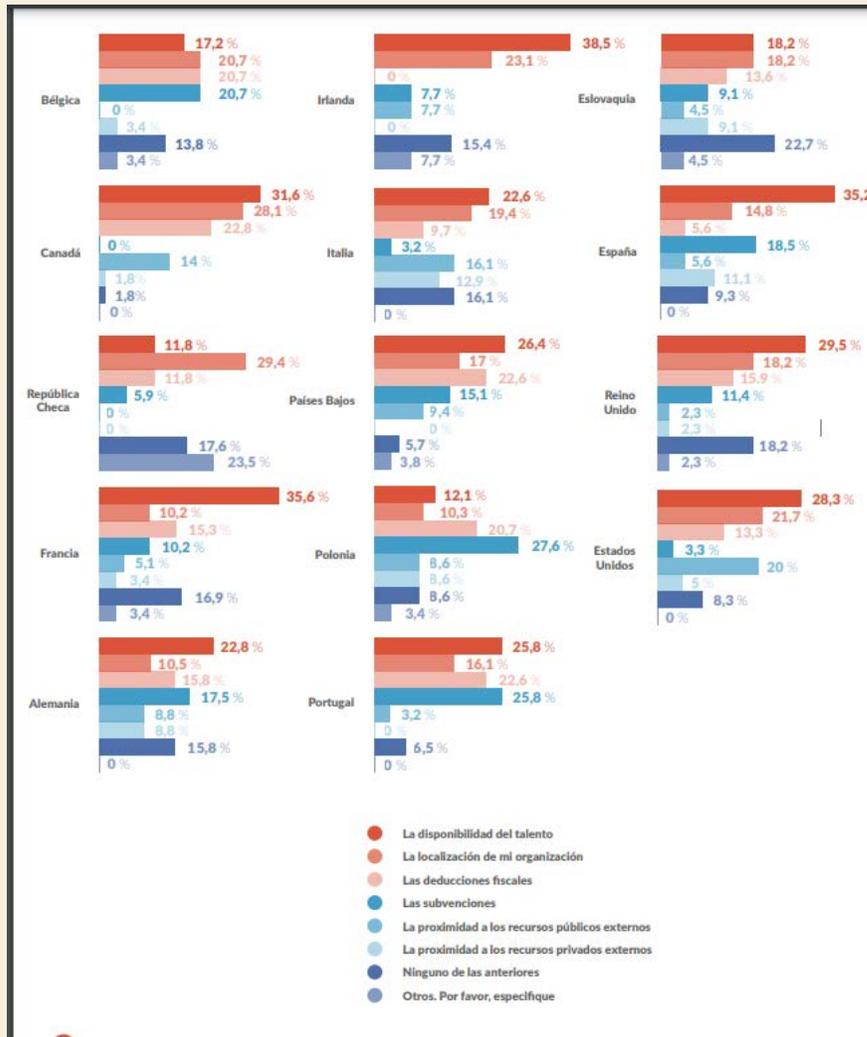
Fuente "Global Risk Report 2020" World Economic Forum

sdli

EL PROCESO DESDE EL PROBLEMA, LA OPORTUNIDAD Y HASTA LA SOLUCIÓN:



EL DATO: VARIABLES, INDICADORES.



DEL DATO A LA INFORMACIÓN.

○ Baja la confianza durante el año pasado

La irrupción de la pandemia ha provocado que el número de encuestados que opina que su organización está innovando lo suficiente baje del 85 al 71 %.

○ Dependier de los recursos propios

El porcentaje de empresas que ha recurrido a los recursos internos para innovar ha crecido del 58 al 67 %. Esta tendencia está motivada por la necesidad de una mayor confianza, sencillez y agilidad. El uso de recursos privados externos se ha reducido drásticamente del 47 a tan solo el 29 %.

○ En busca del talento

El factor que más influye en el destino de la innovación de las empresas es el talento, según el 26 % de los encuestados. La demanda de I+D ha despuntado, aunque cada vez hay una menor oferta para cubrirla.

○ Planificar a largo plazo

Aunque actuar a corto plazo se ha convertido en una prioridad, las tendencias a largo plazo y la futura demanda del mercado siguen siendo los principales factores que motivan la innovación, según el 57 % de los encuestados, respecto al 38 % del año pasado.

○ Actuar localmente

Con la pandemia, la logística ha sufrido serias dificultades que han provocado un descenso en la actividad de innovación solo a nivel internacional —de un 11 a un insignificante 2 %— mientras que la innovación solo a nivel local ha aumentado de un 42 a un 47 %.

○ Problemas de financiación

Dejando de lado la financiación interna, el resto de vías de financiación ha sufrido una caída. Las deducciones fiscales para I+D se han empleado en mucha menor medida: en un 34 % de los casos este año respecto al 46 % el año pasado. La financiación de capital/deuda y el crowdfunding también se están empleando en menor medida, en un 10 y un 22 % de los casos, respectivamente.

○ Aumentar el presupuesto

Las empresas están recurriendo a la financiación interna, que ya constituye la vía de preferencia para el 42 % de los encuestados respecto al 27 % del año pasado. Por otra parte, contratar alguna de las Big Four o un consultor especializado es una tendencia a la baja en un momento en que las empresas han decidido recortar en asesoramiento externo.

○ Una nueva vía para la innovación

El 57 % de los encuestados considera que el Covid-19 ha acelerado los procesos de innovación en su mercado, y una cuarta parte asegura que el cambio ha sido radical. No obstante, el 15 % opina que ha frenado la innovación, aunque en distinto grado según el sector.

○ ¿Es suficiente?

El 69 % de los encuestados considera que su empresa está innovando lo suficiente para estar a la altura de los cambios en el mercado, lo que puede ser señal de cierta complacencia. Las empresas desconocen los procesos de innovación de la competencia y deben andar sobre aviso de la disrupción que está por llegar.

○ Incertidumbre en los presupuestos

Este año es mucho menos habitual disponer de una partida para I+D, tendencia que ha bajado del 90 al 77 %. El 57 % de las empresas prevé aumentar su inversión, pero el porcentaje de los que no están seguros de ello está subiendo, y ahora representa uno de cada diez encuestados.

○ Reaccionar a la pandemia

El 36 % afirma haber innovado ligeramente, mientras que el 25 % asegura haberse adaptado totalmente para captar las oportunidades que ha traído el Covid-19. Respecto a los obstáculos, la supervivencia de sus negocios es el argumento más esgrimido para haber dejado de lado la innovación, según un 15 % de los encuestados.

○ Reflexiones sobre la pandemia

El 82 % de los encuestados coinciden en que la mayor lección que nos ha dejado la pandemia es que las empresas deben ser capaces de identificar y reaccionar ante las oportunidades. Paradójicamente, la pandemia no ha despertado el interés en diseñar una hoja de ruta para la innovación, según el 37 % de los encuestados.

¿QUÉ CONVIERTE EL DATO EN INFORMACIÓN?



Metodología

Este Barómetro Internacional de la Innovación, el tercero que publicamos, prosigue el estudio y el análisis de las tendencias en I+D de los últimos dos años. Para llevarlo a cabo, encuestamos a una muestra de 585 profesionales sénior de I+D, directores financieros, directores ejecutivos y propietarios de empresas. El 13 % de los encuestados participaron en representación de los clientes de Ayming.

Hemos dividido nuestras observaciones en tres secciones, cada una centrada en una área específica. Tal como hicimos en las ediciones anteriores, las dos primeras secciones abordan el panorama de la innovación y la financiación, y la tercera la hemos reservado para analizar el estado de la innovación en tiempos de crisis a fin de conocer las reacciones a la pandemia y las conclusiones extraídas. Las preguntas en las que se basan las dos primeras secciones son las mismas que las del año anterior. De esta forma, podemos hacer un seguimiento interanual a fin de identificar las tendencias dominantes.

Tres altos directivos de Ayming y dos colaboradores externos se han encargado de analizar los resultados. Se trata de:

 Fabien Mathieu Socio y director general de Ayming Francia	 Mark Smith Socio de Incentivos de Innovación de Ayming Reino Unido	 Thomas Folsom Director general de Ayming EE. UU.
 Tina Carling Directora de Innovación de Morgan Sindall Infrastructure & Innovation	 Olivier Taque Gestor de proyectos de Innovación de Bertrandt	

Nuestros encuestados proceden de los 14 países siguientes, a los que se ha sumado Países Bajos respecto al barómetro del año pasado.

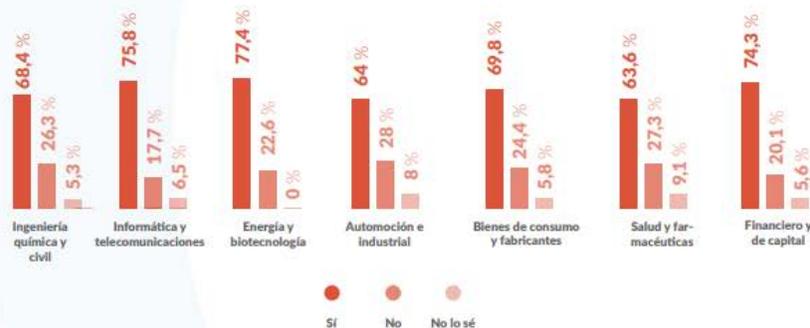
 Bélgica	 Canadá	 República Checa	 Francia	 Alemania
---	--	---	---	--

LA INFORMACIÓN: DATOS ORDENADOS CON SENTIDO.

Complejidad y confianza

Si observamos las cifras con más detenimiento, el número de encuestados que opina que su empresa invierte lo suficiente en innovación ha bajado 14 puntos, del 85 % el año pasado al 71 % este año. Y a la inversa, el número de encuestados que opina que no se está haciendo lo suficiente se ha prácticamente duplicado: del 12 al 23 %.

¿Su organización realiza suficientes actividades de innovación/investigación y desarrollo (I+D+i)?



La cifra de encuestados que opina que el factor que más influye en su estrategia de innovación es la mayor capacidad de su propio equipo de I+D también ha bajado, del 36 al 20 %. La confianza en los equipos internos de I+D es especialmente baja en el sector químico y de la construcción.

Parte de esa pérdida de confianza puede atribuirse al momento que vivimos. En 2020, recopilamos esta información en un momento en el que muchos creían que la pandemia sería un periodo trágico pero breve. Tras haber integrado esta realidad en nuestro día a día, nos hemos quedado con la sensación de que la prosperidad actual es más bien frágil.

«Llevamos 30 años hablando de un mundo VUCA», explica Fabien Mathieu, socio y director general de Ayming. «Volátil, incierto, complejo y ambiguo. En realidad, empezó con el final de la Guerra Fría, cuando algunas de nuestras hipótesis más simplistas y alianzas lógicas se deterioraron rápidamente. Hoy es la crisis climática. Dado que los eventos del año pasado han puesto en el foco

Focos de la Innovación

Como de costumbre, observamos variaciones por sector y contrastes dentro de un mismo país. Actualmente, el sector que confía menos en su capacidad de innovación es el de la Salud y Farmacéuticas, a pesar de los espectaculares avances que se han producido en el desarrollo de la vacuna. Esta falta de confianza se observa principalmente en Bélgica, España e Irlanda.

El país que presenta el mayor índice de confianza sigue siendo Estados Unidos (junto con Países Bajos). Inevitablemente, detrás de esta postura hay razones culturales muy arraigadas: Estados Unidos siempre se ha considerado la tierra de las oportunidades, y esto perpetúa la creencia de que son la cuna de la innovación.

También ayuda el hecho de que Estados Unidos esté viviendo un periodo de bonanza económica, que arrancó con la Administración anterior, y que parece haber cobrado alas con la propuesta del actual presidente de incentivar los proyectos ambiciosos para la creación de infraestructuras.

En pocas palabras

En lo que respecta a los factores que impulsan la innovación, las tendencias a largo plazo y la futura demanda del mercado siguen encabezando la lista. De hecho, han pasado del 38 % el año pasado al 57 % este año. Las cifras son aún más altas —del 72 %— entre las empresas de bienes de consumo. Los encuestados que mencionaron seguir el ritmo de la competencia como factor que propicia la innovación también ha aumentado del 37 al 46 %. En el top tres, las oportunidades de crecimiento a corto plazo son un factor determinante para el 34 % de los encuestados, que representa un aumento de 13 puntos y un salto de la última posición a la tercera.

«Las estrategias de innovación siempre han demostrado una dualidad entre las expectativas a corto y a largo plazo», apunta Mathieu.

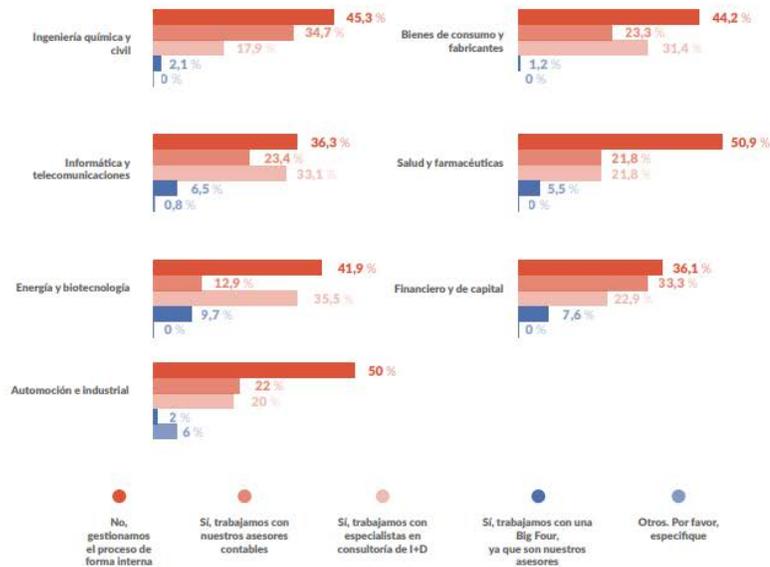
“
Una es ganar la actual batalla. Otra es ganar la guerra. Que ambas se hayan generalizado sugiere que las empresas están buscando una innovación más sostenible a sabiendas de que es necesario sobreponerse a los retos actuales para que los negocios puedan prosperar a largo

¿DÓNDE ESTÁ LA INFORMACIÓN Y DONDE EL DATO?

Buscando apoyo

Si bien la financiación ha perdido fuelle, también lo han hecho las empresas que buscan asesoramiento externo para financiarse. El año pasado, el 27 % de los encuestados obtuvo financiación interna. Este año, la cifra alcanza el 42 %.

¿Dispone de apoyo externo para acceder a financiación para innovación?



El porcentaje de empresas que trabajan con contables en general ha aumentado unos puntos, pero las Big Four solo son una opción para el 5 % de los encuestados (el 15 % el año pasado). Incluso ha bajado la popularidad de los especialistas en consultoría de I+D, aunque ligeramente: de un 33 a un 26 %. Esta realidad se inscribe en la tendencia generalizada que tienen las empresas a recortar en asesoría externa en momentos de adversidad económica. Por otra parte, las empresas también admiten que los generalistas de las grandes consultoras no siempre disponen de los servicios y las competencias que requieren.

Según Smith, esto equivaldría a una «economía falsa»:

“Un buen asesor acaba saliendo rentable, ya sea ofreciendo una vía más sencilla para acceder a la financiación, equipando a las empresas para hacer frente a las auditorías fiscales o bien mejorando los procesos de solicitud. Las ventajas que ofrece superan con creces sus honorarios».

Carling coincide: «De hecho, con la cantidad de actores que disponen de fondos para repartir, la financiación privada podría ser una oportunidad fantástica. La cuestión es tener una buena visión periférica y ser capaz de detectar esta realidad y abrazarla. Y muchas empresas, sobre todo las pymes, no disponen de estos recursos internos».

Incertidumbre en los presupuestos

El porcentaje de empresas que dispone de un presupuesto definido para la actividad de I+D ha bajado del 90 al 77 %, aunque cabe destacar que el porcentaje de encuestados que conoce la cuantía de este presupuesto ha aumentado ligeramente.

Respecto al porcentaje de los ingresos totales que se destinan a innovación, la cifra de encuestados que afirman destinar menos del 1 % o más del 3 % de sus ingresos se ha mantenido (prácticamente) igual. Observamos un cambio de tendencia en el término medio: aquellas empresas que destinan entre el 1 y el 3 % de sus ingresos en I+D. El 44 % de las empresas se encontraban en esta categoría el año pasado, pero este año el porcentaje ha bajado hasta el 29 %.

EL ACTIVO ORGANIZACIONAL MÁS IMPORTANTE.

Conceptualización

¿Factor esencial de progreso de la sociedad, de una organización, comunidad, etc?

CONOCIMIENTO

Recurso ► **Activo más importante**

4 PROCESOS QUE COMBINAN TIPOS DE CONOCIMIENTO.

Gestión del Conocimiento para la Gestión de la Innovación

Conceptualización

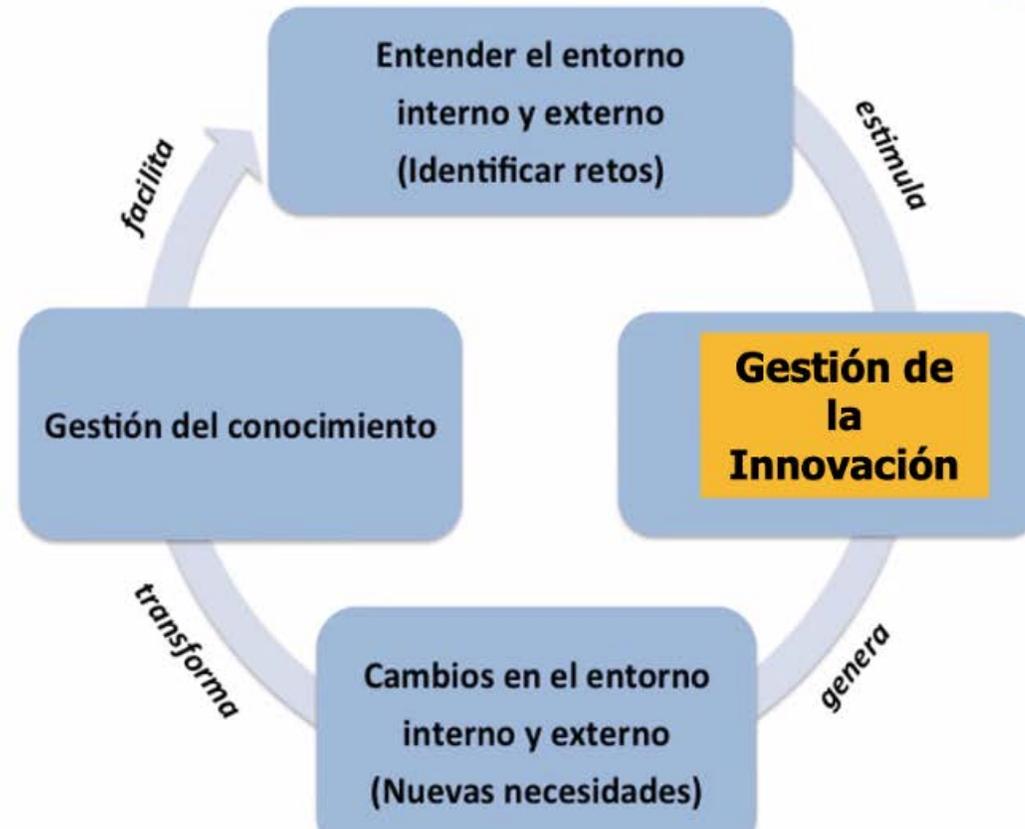


(Nonaka y Takeuchi, 1995)

DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA SOBRE LA GESTIÓN.

Gestión del Conocimiento para la Gestión de la Innovación

Relación entre la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Innovación



Gestión del Conocimiento para la Gestión de la Innovación

Herramientas de Gestión del conocimiento para la Gestión de la Innovación



PARA POTENCIAR EL INTERCAMBIO DE IDEAS Y EXPERIENCIAS.

Gestión del Conocimiento para la Gestión de la Innovación

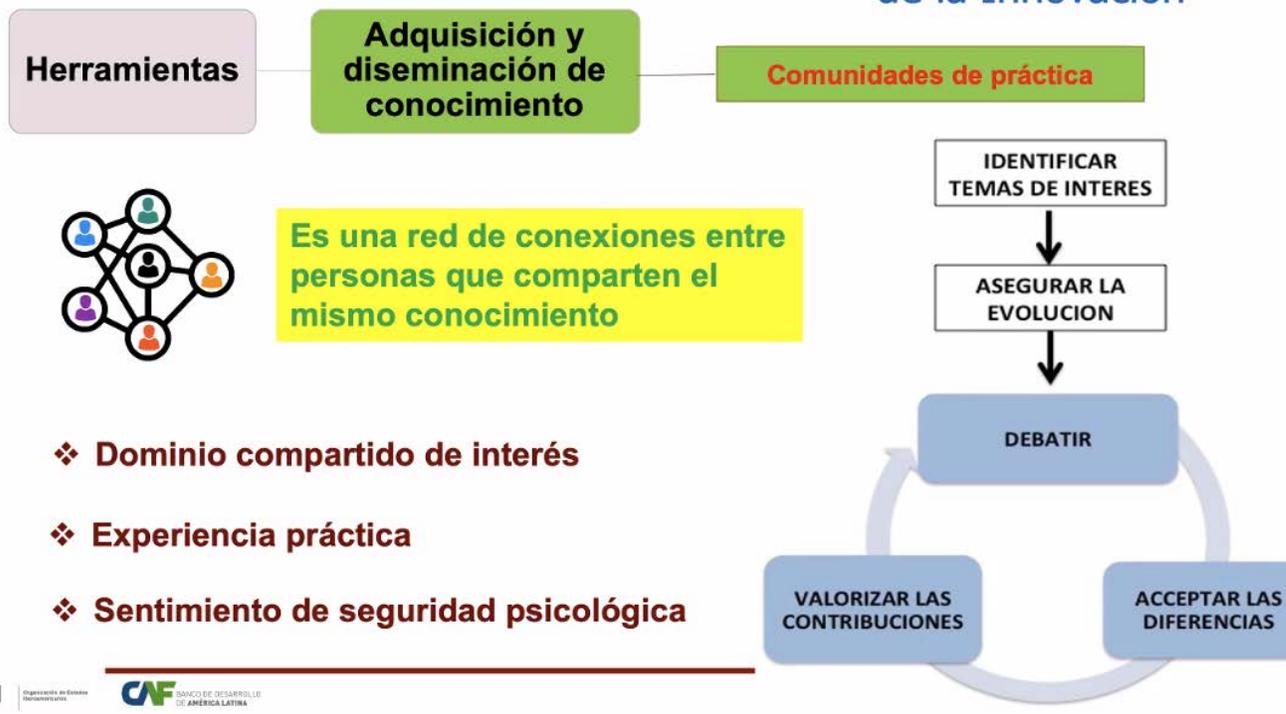
Herramientas de Gestión del conocimiento para la Gestión de la Innovación



ESTOS ESPACIOS SE PUEDEN CREAR COMO PIONEROS.

Gestión del Conocimiento para la Gestión de la Innovación

Herramientas de Gestión del conocimiento para la Gestión de la Innovación



HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN, SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN. PROPUESTA DE ENCUESTA.

Dimensión	Afirmación	1	2	3	4	5
Gestión de innovación	Los servicios / productos ofrecidos por la empresa van evolucionando continuamente, en base de los cambios que aparecen en el entorno.					
	La innovación y la creatividad están fomentadas a través de los equipos de I+D+i					
	Todos los miembros de la empresa están animados para mejorar su trabajo y su forma de hacer las cosas.					
	Cualquier aspecto del trabajo puede ser cuestionado.					
	El nivel de burocracia es mínimo.					
	Los errores están aceptados y sirven como fuente para el aprendizaje.					
	Los cambios están percibidos como parte de la normalidad y no como una amenaza.					
	La innovación es parte de las declaraciones de misión y visión.					
	El entorno interno y externo están continuamente analizados para encontrar nuevos retos y desafíos.					
Adquirir conocimiento	Estamos al día con el desarrollo de las últimas tecnologías que podrían influir la evolución de la empresa.					
	Contratamos frecuentemente personas que han trabajado para la competencia.					
	Tenemos abono a las revistas de especialidad y leerlos es parte de la rutina.					
Usar conocimiento	Se fomenta la participación en programas de formación y desarrollo profesional.					
	El trabajo nos ofrece la posibilidad de usar nuestras habilidades y explotar nuestro potencial.					
	Los procesos y las políticas empresariales facilitan la creación de valor añadido.					
	Cada empleado sabe cual es su contribución en el éxito de la empresa.					
Difundir conocimiento	Cada idea se puede convertir en un proyecto independientemente de la posición jerárquica que ocupa su propietario.					
	Los procesos internos fomentan el intercambio de ideas y experiencias tanto dentro del equipo como también inter-equipos y interdepartamental.					
	Hay una red de intranet / red social empresarial que permite distribuir información pero también permite debatir problemas y ofrecer soluciones.					
	Se organizan reuniones con los proveedores y clientes frecuentemente para saber mas sobre sus expectativas y evolución.					
	Hay un sentimiento de pertenencia que nos conecta uno con el otro y nos hace sentir parte de la empresa.					

Autoevaluación:

¿a qué nivel tienen en su empresa integrada la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación?

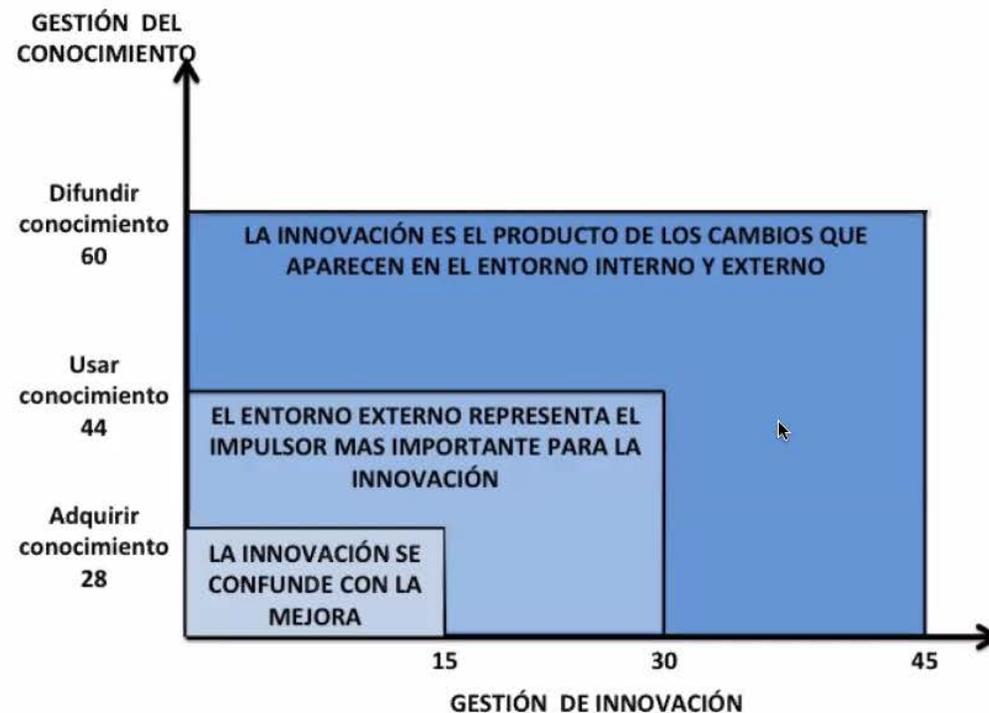
Escala:

- 1- Totalmente desacuerdo / La afirmación no caracteriza su empresa nunca
- 2- Desacuerdo / La afirmación en gran parte no caracteriza su empresa
- 3- Más o menos / La afirmación caracteriza de una forma esporádica su empresa
- 4- De acuerdo / La afirmación caracteriza en gran parte su empresa
- 5- Totalmente de acuerdo / La afirmación caracteriza totalmente su empresa

PARA APROXIMACIÓN DEL NIVEL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN.

Autoevaluación:

¿a qué nivel tienen en su empresa integrada la gestión del conocimiento y la gestión de la innovación?



(X) IDENTIFIQUE EN SU PROYECTO:

Datos (variables objetivas)	Información (interpretación)	Conocimiento (conciencia de oportunidad y decisión)

INDIQUE SI LA SIGUIENTE AFIRMACIÓN PRESENTA DATOS, INFORMACIÓN O CONOCIMIENTO:

- Generado por la actividad diaria de la organización.
- Cifra de cantidad de clientes promedio,
- Las facturas con las compras del último año que un cliente realiza mensualmente.
- Hechos descritos por las redes sociales e internet sobre los intereses de los clientes.

¿CONOCIMIENTO, DATOS O INFORMACIÓN?:

- **Sucesos, observaciones** que se generan continuamente en la empresa, hechos **objetivos** sobre acontecimientos que se pueden presentar bajo caracteres numéricos, palabras, imágenes u otros símbolos. Se trata normalmente de **apuntes en bruto**, sin utilidad en sí mismos. Pueden también generarse en el registro de llamadas de un call center o constituir la base de datos que se crea con las respuestas obtenidas en una encuesta realizada a cientos de personas.
- Estos si se encuentran actualizados y correctamente almacenados son el fundamentos de que necesitan los responsables de tomar decisiones en marketing. Gracias a las TIC han proliferado las bases de datos elaboradas mediante soportes informáticos junto con los programas de software para su procesamiento.

¿CONOCIMIENTO, DATOS O INFORMACIÓN?:

- Tiene un alcance superior, implica la acción de la mente humana sobre
Objetiva/o, con reflexión y capacidad de síntesis. Se construye cuando la persona asimila, es capaz de representar y comprender el contexto, las relaciones dentro del sistema y tiene habilidad para identificar puntos críticos y debilidades y para comprender las implicaciones futuras de las acciones llevadas a cabo.
- El/la es más que información, de trata de información aplicada. Algunos autores explican la diferencia entre ambos conceptos afirmando que la/el se vuelve cuando se introduce en un modelo mental, es una cuestión personal.

NIVELES DE INFORMACIÓN PRIMARIA:

NIVELES	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
Responde	Qué, cómo, por qué.	Quiénes, cuántos.
Busca	Significado	Conducta
Intención	Exploración.	Descripción
Resultado	Representativa No cuantificable.	Representativa cuantificable
Ventaja	Detecta mediante la observación, experimentación.	Mide con encuestas y cuestionarios.

¿DÓNDE ESTÁ LA INFORMACIÓN Y CUÁNDO SE GENERÓ?

Disponibilidad

Primarias

Secundarias

Procedencia

Internas

Externas

EJEMPLOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNAS:

- **Facturación** de los clientes de una zona determinada.
- **Clientes** visitados y promedio de ventas por visita efectuada.
- **Reclamos** efectuados en los últimos años, dos meses, etc.
- **Problemas** en los servicios postventa, **relación entre gastos** de publicidad y ventas.
- **Productos** que se venden más y productos que se venden menos, **costos** de la distribución del producto,
- **Evolución de las ventas** por meses, **margen de beneficios** en los últimos cuatro años, **beneficios comparados** por canal, número de los clientes nuevos visitados y facturación.

FUENTES DE INFORMACIÓN SEGÚN EL GRADO DE DISPONIBILIDAD:

- **Primaria:** es necesaria y no está disponible, por lo que es importante generarla o crearla expresamente.
- **Secundaria:** se trata de información ya disponible, elaborada previamente para otros fines distintos.

TIPOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA:

- Primarias, no están recopiladas ni publicadas, la empresa debe buscarlas mediante otras organizaciones o técnicos especializados, lo que eleva su costo.
- Secundarias, suelen estar elaboradas por otras empresas, organismos públicos y privados, no que disminuye a cero su costo de adquisición.

EJEMPLOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN EXTERNA:

- Informes económicos de los bancos,
- ministerios,
- comunidades autónomas,
- cámaras de comercio,
- asociaciones de fabricantes,
- censos de población,
- sindicatos,
- centros de documentación varios, etc.

INDIQUE V O F:

- La realización de un canvas para el proyecto es una fuente secundaria.
- La consulta de un informe de la asociación empresarial de mi sector es una fuente primaria.

EL INSTRUMENTO DEL CUESTIONARIO:

- Permite obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada, sobre las variables o temas que nos interese conocer en el proyecto.
- Antes de su confección es fundamental definir los objetivos y temas que este va a tratar. Se logra al definir el problema, el tema a investigar y los objetivos a cumplir.
- Antes se busca y obtiene información sobre el tema a investigar.
- Los objetivos determinan el tipo de cuestionario, de acuerdo si el estudio es cualitativo o cuantitativo.

VERDADERO O FALSO:

- En un tipo de estudio cualitativo es más fácil saber qué preguntas son importantes y deben cuantificarse.
- En un estudio cuantitativo, deberemos recabar una exhaustiva información sobre qué preguntas son más pertinentes y los datos que con estas preguntas vamos a conseguir (procurando siempre que cubran los objetivos).

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: OBSERVACIÓN.

- Se trata de monitorear los movimientos de los clientes, puede darse en el lugar del consumo o de la compra. Generalmente se observan características y condiciones de los individuos, como hechos o acontecimientos tal cual ocurren.
- Se da con apoyos digitales o físicos: su limitación radica en que se trata de un paso preliminar a la exploración de un tema y que sus resultados no pueden ser aplicados a toda la población.
- Esta técnica puede complementarse con la explotación de datos, que consiste en usar la estadística para detectar en la masa de datos, nuevos segmentos o tendencias en el consumo.
- Es el registro visual de lo que ocurre en la realidad, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo a algún esquema previsto y según el problema que se estudia. Permite obtener datos cuali y cuantitativos.
- Cuando los intereses, prejuicios, experiencias y conocimientos del observador se interponen en el registro, se invalida y sesga la captación de los datos.

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: EXPERIMENTACIÓN.

- Se presentan diferentes ofertas a distintos grupos de consumidores y se analizan las diferencias en sus respuestas.
- Ejemplos de estas técnicas son mostrar anuncios con distintos titulares, precios, promociones a través de la televisión o por mensajes en las redes, para ver cuál de ellos consigue mayor respuesta.
- En la medida que las variables externas estén controladas, la compañía puede atribuir las diferencias en las respuestas a las diferencias de las ofertas.
- En ocasiones las empresas contratan compradores misteriosos para comprobar cómo la línea de fuego reacciona ante preguntas difíciles.
- Esta última es más utilizada para conocer el desempeño del competidor o de la propia empresa.

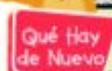
HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: ENCUESTAS.

- Se trata de una recolección de información más representativa, entrevistando a una muestra de público objetivo.
- A la muestra se llega mediante técnicas estadísticas y se establece el contacto cara a cara, telefónico, mensajería, redes sociales o correo electrónico.
- Los cuestionarios hacen preguntas cuyas respuestas pueden codificarse y medirse, que permita dar una valoración cuantitativa a las opiniones, actitudes y comportamientos de los consumidores.
- Entre los posibles sesgos se encuentran un bajo número de respuestas, preguntas mal formuladas o información mal recogida.

ENTREVISTA Y CUESTIONARIO.

- _____ Las respuestas son formuladas verbalmente y se necesita del entrevistador. Es una comunicación interpersonal entre el entrevistador y el sujeto de estudio con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes sobre el problema propuesto.
- _____ es un procedimiento donde las respuestas son formuladas por escrito y no se requiere la presencia del entrevistador, necesariamente. Puede estructurarse en tres partes, la introducción del titular de la investigación, la identificación de los datos de quien responde y las consignas a responder.

TIPOS DE PREGUNTAS CERRADAS:

 Nombre	Descripción	Ejemplo
<i>Dicotomía</i>	Dos respuestas alternativas	¿El envase actual satisface sus necesidades? Sí ___ No ___
<i>Varias respuestas posibles</i>	Una pregunta con tres o más respuestas	¿Qué fuentes utiliza para elegir un médico? _ Ninguna _ Un familiar o un amigo _ Publicidad _ Otra _____
<i>Escala de Likert</i>	Declaración con la que se responde el grado de acuerdo / desacuerdo	El catálogo es la mejor opción de compra: Muy en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo 5

TIPOS DE PREGUNTAS CERRADAS:

<p><i>Diferencia semántica</i></p>	<p>Las respuesta es una opción en la <i>escala entre palabras opuestas</i></p>	<p>Nuestro banco le trasmite una imagen de: Bajo prestigio 1 2 3 4 5 Alto prestigio Poco seria 1 2 3 4 5 Muy responsable Mal servicio 1 2 3 4 5 Buen servicio</p>
<p><i>Escala de importancia</i></p>	<p>Se califica la importancia de <i>algún atributo de acuerdo a una escala.</i></p>	<p>Un 0800 para pedidos de reparación es: Sumamente importante 1 Muy importante 2 Algo importante 3 No muy importante 4 Irrelevante 5</p>
<p><i>Escala de evaluación</i></p> 	<p>Una escala que requiere evaluar <i>algún atributo desde malo hasta excelente</i></p>	<p>El desempeño del producto comprado es: Excelente 1 Muy bueno 2 Bueno 3 Regular 4 Malo 5</p>

CONSIDERACIONES PARA EL MUESTREO:

- Quién va a ser encuestado: el usuario, el comprador, etc.
- Cuál es el tamaño de la muestra: el 1% alcanza?
- Cuál es el procedimiento para elegir a los encuestados?
- El instrumento de contacto será telefónico, redes sociales, personal?
- Se hará un pretesteo de los modelos de encuesta?

FUENTES DE INFORMACIÓN SEGÚN LA PROCEDENCIA:

- Internas: se encuentran o se crean desde adentro de la organización o proyecto.
- Externas: se encuentra o crea por personas que son de la organización, es la invitación a trabajar la Innovación abierta.
- Los datos y la información puede ser del micro (cadena de valor) o macroentorno (Pestel).

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN (ORGANICEN EL TRABAJO: ROLES Y TAREAS): ACTITUD ATENTA.

- Preparen sus preguntas, para expertos, usuarios, elijan las personas relevantes para ustedes, identifiquen las personas adecuadas para hablarles).
- Observen desde diferentes ángulos; es el momento de la creatividad y de la innovación.
- Usen preguntas abiertas y cerradas, tales como qué, cómo; sean cordiales y respetuosos en su curiosidad prudente.
- Recuerden que hacen siempre transacciones de valor mutua; esas personas saben del tema que ustedes desarrollan.
- Pueden emplear encuestas, entrevistas, focus group, experimentación.

Nro Grupo 17-24/5: 8 o 14h	Integrantes y contactos.	Tema/ Proyecto/ Desafío.

PROYECTO FINAL DE ESTUDIO MATERIA.

- Equipo docente que aprueba las ideas de proyectos.
- Llenar la guía de idea proyecto y consultar por reunión virtual con uno de ellos, para su aprobación.

Contactos:

Pablo Mauad:

- pablo.mauad@ingenieria.uncuyo.edu.ar

Alberto Garriga:

agarriga6@gmail.com

Juan Carlos Najul:

jcnajul@gmail.com

Patricio Gonzalez Viescas:

- patricio.gonzalez.viescas@ingenieria.uncuyo.edu.ar

Daniel Clerici:

danielclerici61@gmail.com

*TU MAYOR VENTAJA COMPETITIVA ES
ENTENDER BIEN A TUS CLIENTES.*

JOE CALLOWAY