

Agenda:

- Kahoot sobre la clase del 8/10 y Capítulo 6.
- Aprendizajes de las experiencias de la semana anterior.
- Desarrollo de la Innovación abierta y del Intraemprendedorismo.
- Próximas clases y actividades.
- Consultas grupales de martes y jueves.

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

A - Aspectos del Mercado

- A1 Mercado y Oportunidad
- A2 Estructura del Mercado
- A3 Permanencia Ventana de Oportunidad
- A4 Crecimiento del Mercado
- A5 Productos o Servicios
- A6 Calidad y Precio de Venta
- A7 Clientes
- A8 Proveedores
- A9 Distribuidores
- A10 Competidores
- A11 Mercado de capitales (Inversores)

B - Aspectos del Negocio

- B1 Modelo de Ingreso (ventas)
- B2 Potencial de Crecimiento de Ventas
- B3 Modelo de Egresos (costos y gastos)
- B4 Impuestos y Regulaciones
- B5 Márgenes Brutos
- B6 Tiempo para lograr Equilibrio Económico
- B7 Variación de Capital de Trabajo
- B8 Flujo de Dinero
- B9 Recursos e Inversiones requeridas
- B10 Período de Repago Inversiones
- B11 Tasa Interna Retorno a Inversores (TIR)

C - Aspectos Operativos

- C1 Equipo de Management
- C2 Modelo de Negocio
- C3 Riesgos y Regulaciones
- C4 Tiempo para inicio Pruebas Comerciales
- C5 Tiempo para Facturaciones Recurrentes
- C6 Tiempo para inicio Fase Escalamiento
- C7 Alianzas para Recursos no monetarios
- C8 Acceso a Recursos monetarios
- C9 Canal Comercial
- C10 Red de Distribuidores
- C11 Red de Proveedores

D - Aspectos Estratégicos

- D1 Diferenciación Estratégica
- D2 Calidad y Precio del Producto / servicio
- D3 Retorno económico de los clientes
- D4 Barreras de entrada de competidores
- D5 Poder de compra frente a proveedores
- D6 Poder de venta a clientes
- D7 Equipo de Socios
- D8 Vehículo Societario
- D9 Flexibilidad y Escalabilidad
- D10 Análisis F.O.D.A.
- D11 Salida del Negocio

		CRITERIOS DE POTENCIAL					
		Alto		Bajo			
		2	1	0	-1	-2	
	Identificado						Fuera de Foco
	Emergente (nicho) y Fragmentado						Maduro y Concentrado
	Mayor a 5 años						Menor a 2 años
	Mayor al 50%						Menor al 10%
	Definidos, Testeados y Aceptados						No
	Definidos, Testeados y Aceptados						No
	Identificados y Alcanzables						No Def. y feales a otros productos
	Identificados y Alcanzables						No Def. y exclusivos a otros clientes
	Identificados y Alcanzables						No
	Identificados y Diferenciables						No
	Identificados y Alcanzables						No
		2	1	0	-1	-2	
	Claro, Identificado y Testeado						No
	Mayor al 50% anual						Menor al 10% anual
	Claro, Identificado y Variabilizado						No
	Identificados y Controladas						No
	Mayor al 50 % y sostenibles						Menor al 20%
	Mayor a 12 meses						Mayor a 36 meses
	Bajo y positivo						Alto y negativo
	Identificado, Creciente y Controlado						No
	Identif. y Favorables de Bootstrapping						No
	Menor a 3 años						Mayor a 5 años
	Mayor al 40%						Menor al 15%
		2	1	0	-1	-2	
	Exp. y Cap. complementarias						No
	Claro y en Marcha						No
	Definidos y Aceptados						No
	Operando						Mayor a 6 meses
	Operando						Mayor a 12 meses
	Menor a 2 años						Mayor a 5 años
	Definidos y Acordados						No
	Definidos y Acordados						No
	Definidos y Acordados						No
	Definidos y Acordados						No
	Definidos y Acordados						No
		2	1	0	-1	-2	
	Valor Agregado Alto y Know How propio						VA Bajo y KH tercerizado
	Liderazgo						Bajo
	Recupero menor a 1 año						Recupero mayor a 3 años
	Alto						Bajo
	Alto						Bajo
	Alto						Bajo
	Reglas Claras y afecto societatis						No
	Dinámico						No
	Crecimiento a costos variabilizados						Crecimiento con altas inversiones
	Definido y Controlable						No
	Muchas alternativas						No definida

U3: De la oportunidad a la ejecución.

Clase 10º

15/10/2024

3. A. Ecosistemas y sistemas que sostienen:

- Triángulo de Sábato y Botana. La evaluación de la región Latam. Los factores de apoyo y contención en los ecosistemas de emprendedores. El Sistema Nacional de Innovación. Las instituciones que brindan servicios a los emprendedores y a sus proyectos innovadores. Redes y comunidades. El factor confianza en los vínculos de apoyo y cuidado. Visitas de referentes locales. Salidas a instituciones del ecosistema. Indicadores. Herramientas y competencias.

3. B. De la creatividad a la innovación:

- Conceptos. Habilidades. Actitudes. Etapas. Metodologías y herramientas. La investigación y el desarrollo. La propiedad intelectual. Fuentes de ideas innovadoras. Componentes de una idea creativa y de una demanda de innovación. Métodos de Diseño. Herramientas y técnicas de creatividad en ideas hacia la ejecución de la innovación.

Próximas clases y actividades:

10°	Martes 15	08:30 a 12:30 h Aula 5	<i>Kahoot evaluativo Invitados</i>	U3: De la oportunidad a la ejecución: I+D+I, Propiedad Intelectual, Innovación en proceso y habilidades. Capítulo 6 <i>Kahoot</i> .	3B° Trabajo Práctico (en adelante TP3): • Grupal: ¿Existe relación entre la investigación y la competitividad de una región? ¿Por qué innovar es mejorar el conocimiento? ¿Se puede proteger la invención de un producto? ¿Cuáles son buenas prácticas en el diseño y en la interdisciplina? ¿Por qué es importante llegar a un prototipo o PMV lo antes posible? ¿Qué son las metodologías ágiles? ¿Puede planificarse la gestión del diseño de un producto o de una comunicación? ¿Cuáles son las tendencias y orígenes en diseño de productos y empresas? ¿Por qué se dice que el diseño es la interface entre los usuarios y la tecnología? ¿qué puede hacer el diseño por el bienestar en las personas? ¿Existen herramientas para potenciar la observación, comprensión y ejecución de nuestro proyecto?
11°	Martes 22	17h-09-18h	Prof. Mónica García Tello.	U3: De la oportunidad a la ejecución. Material de estudio: <i>Miguez</i> capítulos 7. Vencimiento: TP 3: jueves 07/11.	Visita, encuentro, recorrida y ejercicio. Preparar informe de la experiencia de vinculación en el ecosistema visitado y aprendizaje sobre nuevas oportunidades y desafíos de proyectos emprendedores y de impacto. ¿Cuántos nuevos vínculos desarrollé?
12°	Lunes 28 - Martes 29	8-18h Visita la empresa <i>Tassaroli</i> de San Rafael.	<i>Mónica E. García Tello.</i> <i>Visita institucional y asistencia a exposición del grupo de proyecto en <i>Tassaroli</i></i>	U3: de la oportunidad a la ejecución. Estudio capítulo 8	Visita, encuentro, recorrida y ejercicio para los que viajaron 1) Sobre la presentación del Ing. Mario <i>Ninago</i> : proponga 5 sectores industriales donde puedan usarse los materiales de la investigación. Proponga 2 productos innovadores por cada una de esas industrias para un total de 5 industrias. 2) Visita a <i>Tassaroli</i> : armar la matriz del Océano Azul sobre acciones en los cuadrantes Crear, eliminar, mejorar y mantener en su propuesta de valor. 3) Aqua Retorna - Hacer un <i>elevator pitch</i> para inversores.

9º Kahoot - Clase 08/10 y capítulo 6

10 preguntas

RaySchefer

1 jugadas

Asignar

Presentar en vivo

8º Kahoot 8/10 Cap. 5 U3

12 preguntas

RaySchefer

3 jugadas

Asignar

Presentar en vivo

7º kahoot 1/10 Cap 4 U2

10 preguntas

RaySchefer

1 jugadas

Asignar

Presentar en vivo

Orden	Fecha	Contenidos
6mo	17/9	La clase anterior, capítulo 3 y (Gllén).
7mo	01/10	La clase anterior y capítulo 4. (+Material 2 invitadas del 10/9)
8mo	08/10	La clase anterior y capítulo 5.
9no	15/10	La clase anterior y capítulo 6
10mo	22/10	La clase anterior y capítulo 7 (+DTh).
11vo	29/10	La clase anterior y capítulo 8.
Recuperatorio / Global	05/11 (Exposiciones grupales de los libros elegidos)	El kahoot desaprobado o ausente hasta 2. Todas las unidades de la U1-U4.

Material de estudio:



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.

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.

¿Qué aprendimos en las actividades de la semana pasada?

EXPERIENCIA ENDEAVOR * CUYO

2024 *

Epicentro del Emprendedurismo 🚀

¡La Experiencia Endeavor Cuyo 2024 fue un verdadero éxito! No solo lo sentimos nosotros, lo lograron ustedes y así lo muestran las fotos 📸



En un contexto que nos desafía y nos exige estar a la vanguardia, redoblamos la apuesta. 5000 personas se reunieron en el Complejo Naves, en la Ciudad de Mendoza, para vivir el epicentro de emprendedores más grande del país.



"La vinculación estratégica entre el Municipio y la Universidad: la experiencia del Programa de gestión de los residuos y la mejora en las condiciones ambientales y socioeconómicas de su población en la provincia de Mendoza." B.4.



Objetivo: colaboración y articulación entre instituciones para contribuir al mejoramiento de las prácticas de reciclaje y a la mejora en las condiciones de vida de pobladores de Puente de Hierro, Guaymallén, Mendoza.

Equipo de trabajo:

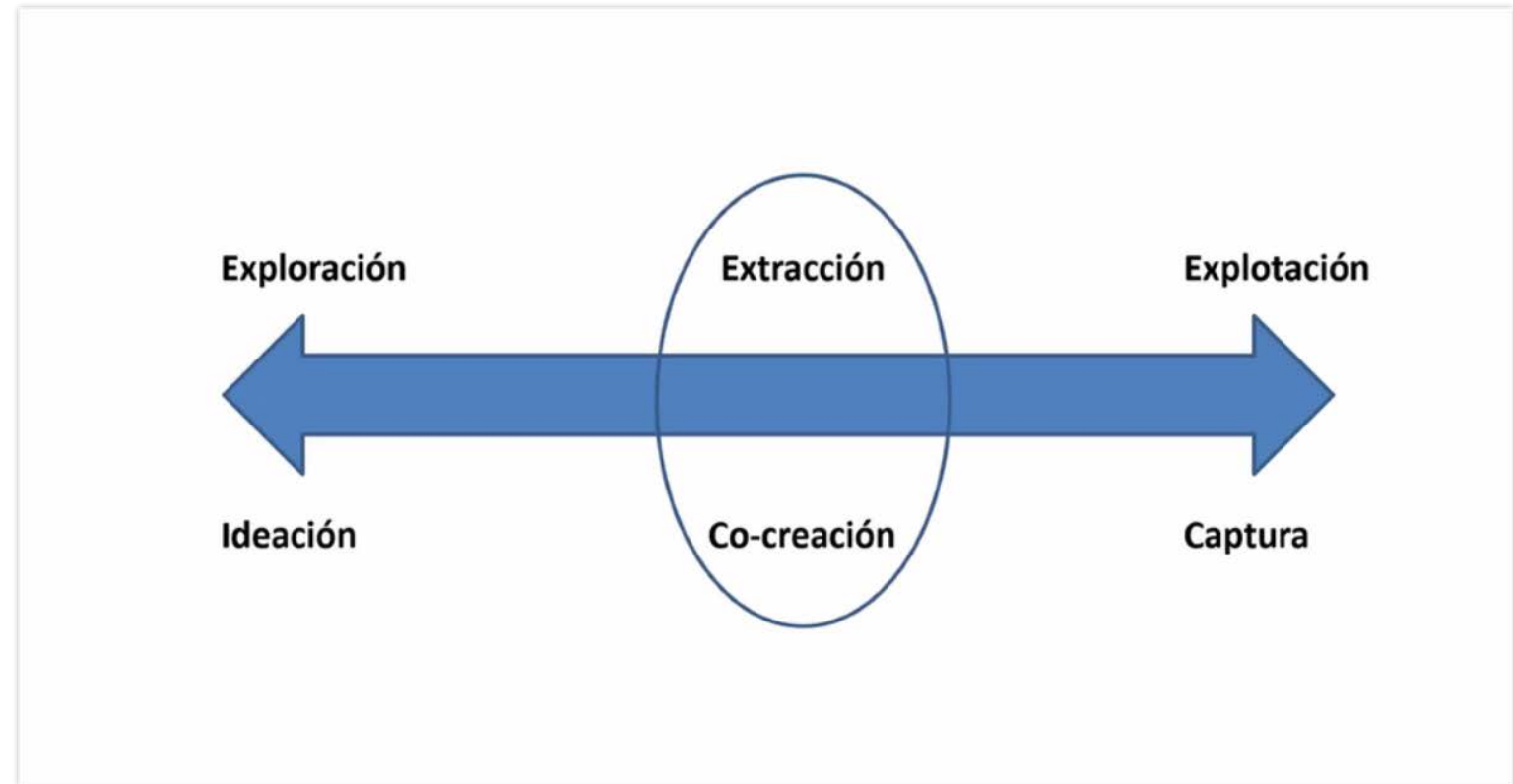
- La Academia: estudiantes y profesores de UNCuyo: Fac. de Ingeniería (Arquitectura, Industrial y Mecatrónica); Fac. de Filosofía y Letras (Geografía y Filosofía) y Fac. de Cs. Económicas (Logística).
- El Municipio de Guaymallén: Dirección de Ambiente y Energía.
- Los recuperadores urbanos de la Cooperativa Grilli.
- El Sector privado: centros comerciales, hipermercados, terminal de colectivos, comercios barriales).

El Proyecto de PSE 2024 permitió conocer el sistema de reciclaje inclusivo implementado por el Municipio de Guaymallén, el estado de situación del Centro verde y de los recuperadores urbanos que trabajan en él. Se realizaron actividades conjuntas y salidas de campo que permitieron aprender e intercambiar visiones, experiencias de vinculación, innovación y transferencia tecnológica.

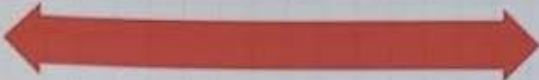
Se fortalecieron los vínculos interinstitucionales y en el equipo de trabajo, enriqueciendo la mirada interdisciplinaria con el diálogo de saberes.

Sammartino, Mariana: dramsammartino@gmail.com | monica.garcia.tello@ingenieria.uncuyo.edu.ar | UNCUYO

Innovar:
proceso y
actitud.



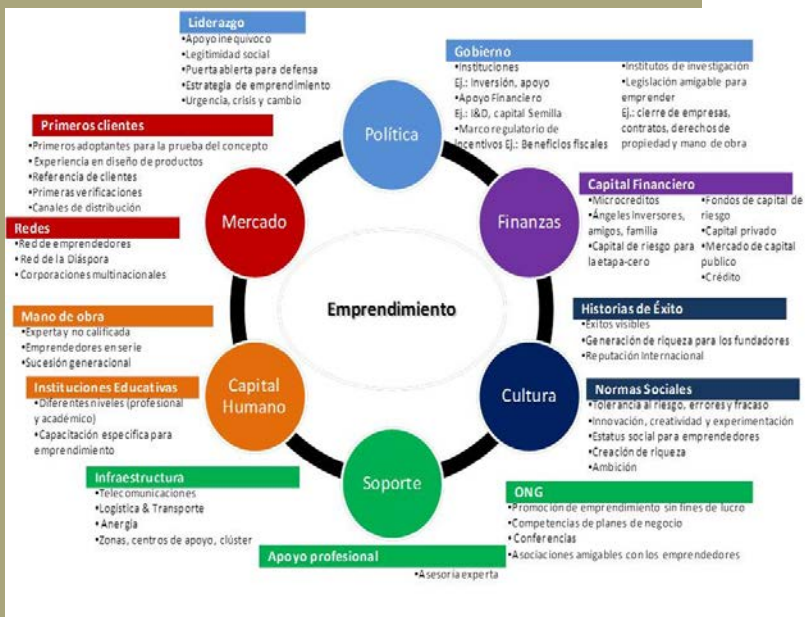
2 modelos mentales:

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, Etienne, 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, Innovación, penetración, innovación es nuevo, acción 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.

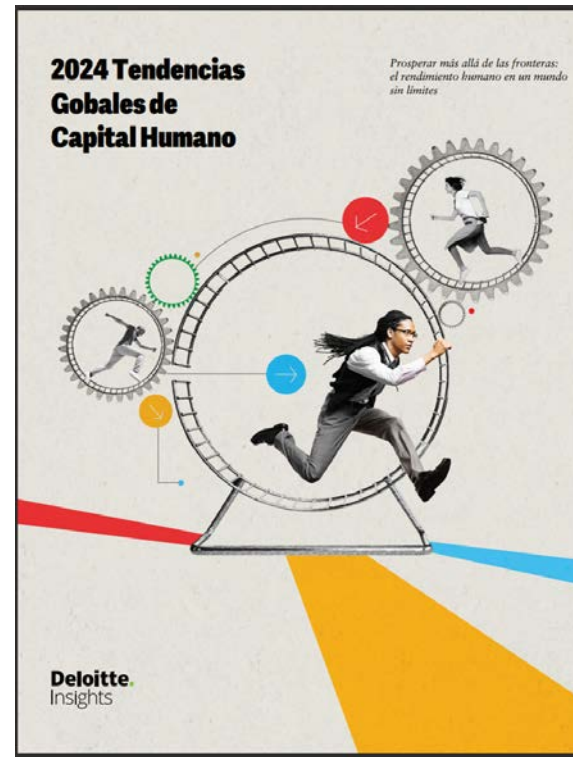
Rigidez de los procesos.

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.

Más fuentes de información:



Más fuentes de información:
(bidlab.org/es,
Deloitte, PwC.



SummitX MDZ

Integración de tecnología e IA con la gestión humana para la sostenibilidad empresarial innovadora.

Jueves 17/10
16h a 20h
en
TIC Parque Tecnológico
(Rafael Cubillos 2056, Godoy Cruz, Mendoza)



ennovalive

SOBRE NOSOTROS PARA EMPRESAS PARA SOLVERS ECOSISTEMAS DESAFÍOS

Innovación abierta

Acelera tu innovación y consigue mejores resultados de negocio



INCUBADORA UNCUYO REAL IMPACT

ESCRIBÍ TU HISTORIA,
INNOVÁ
SIN LIMITES

Convocatoria para
IDEAS PROYECTO DE BASE CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA

Destinado a proyectos de investigación enmarcados en uno de los 4 ejes:

- SALUD
- TRANSICIÓN ENERGÉTICA
- BIOECONOMÍA
- BLOCKCHAIN/WEB3

HASTA EL 17/10

inscripciones en @incubadorauncuyo

Ciclo de Bionegocios

2ª Edición

Hacia una Mendoza biotecnológica

JUEVES 17 DE OCTUBRE DE 9 A 13 H

DISTRITO 33
Parque de Innovación y Tecnología de la Ciudad de Mendoza
Ruta Provincial N° 99 S/N
(Ex Predio Ferial Mendoza)

Inscripciones →
CUPOS LIMITADOS
Entrada gratuita



ORGANIZAN

INTA INTI UNCUYO MENDOZA mendoza ciudad D33



III JORNADA SOBRE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA EN LA REGIÓN - ALTEC

"Impulsando el futuro con ciencia de datos, vigilancia tecnológica e inteligencia artificial"

09:00 hs - Martes
22 Octubre 2024

Buenos Aires, Argentina
Pabellón IFIBYNE UBA CONICET
Av. Costanera Rafael Obligado - Ciudad Universitaria

ALTEC

.UBA INVESTIGACIÓN
Secretaría de Ciencia y Técnica

Universidad Nacional de Entre Ríos

Innovación
abierta, según
su creador,
Henry
Chesbrough.



Herramientas y recursos de la innovación abierta:



Fuente: Harwood, R. (2016)

Ejercicio de 15 minutos: cada grupo investiga el ejemplo de 2 módulos. Luego se expone en no más de 3 minutos por grupo.



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 (challenges), rally de innovación.
- Captura: inversión en startup.



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.



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'.



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.



- 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.



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.



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.



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.



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.

<p>Centro de Innovación Un lugar donde una compañía puede publicar un problema, cualquiera puede proponer soluciones, y la compañía elige qué soluciones le gustan más</p>	<p>Comunidad de Innovación Una red en la que cualquier puede proponer problemas, ofrecer soluciones, y decidir qué soluciones tomar</p>	PARTICIPACIÓN	ABIERTO
<p>Círculo de elite Un grupo selecto de participantes elegidos por una compañía que también define el problema y elige las soluciones</p>	<p>Consorcio de innovación Un grupo privado de participantes que conjuntamente elijen problemas, decide cómo conducir el trabajo, y elijen las soluciones</p>		CERRADO
GOBERNANZA			
JERÁRQUICA	HORIZONTAL		

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).



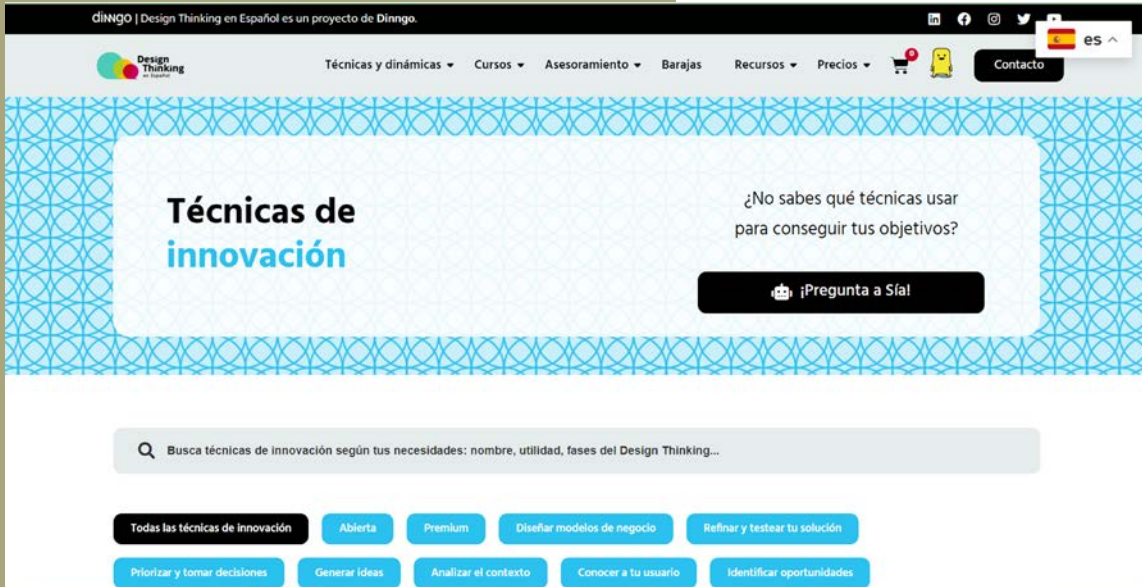
NUMERO DE IDEAS GENERADAS:

- 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.

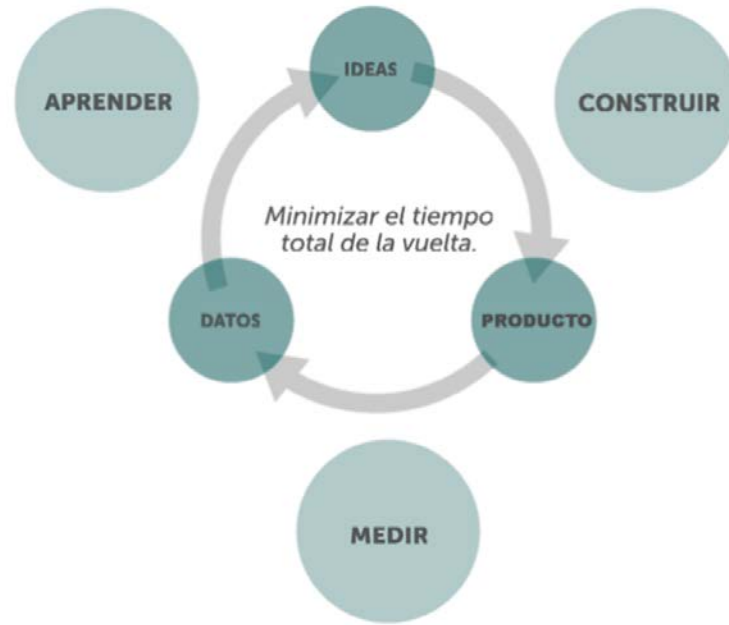


EMPATIZA	DEFINE	IDEA	PROTOTIPA	TESTEA
<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de actores • Interacción constructiva • Entrevista cualitativa • Customer journey • Mapa de presente-Mapa de futuro • Diagrama de causa-efecto • Diagrama de Porter • Matriz DAFO • Curvas de valor • Mapa de atracción de clientes • World café • Inmersión cognitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Dibujo en grupo • Maquetas • Storyboards • Ser/No ser • Co-creación • Storytelling • Worldwide ideas • Lego serious play • Brainwriting • Exploración semántica • Mapa de ofertas 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la experiencia • Maquetas • Póster • Evaluación del contexto • Prueba de usabilidad • Observación encubierta • Mapa de sistema • Apuntes de testeo • Evaluación del valor

Ejercicio grupal sobre el proyecto:

Grupo	Técnica de Ideación	Módulo 1	Módulo 2
1			
2			
3			
4			

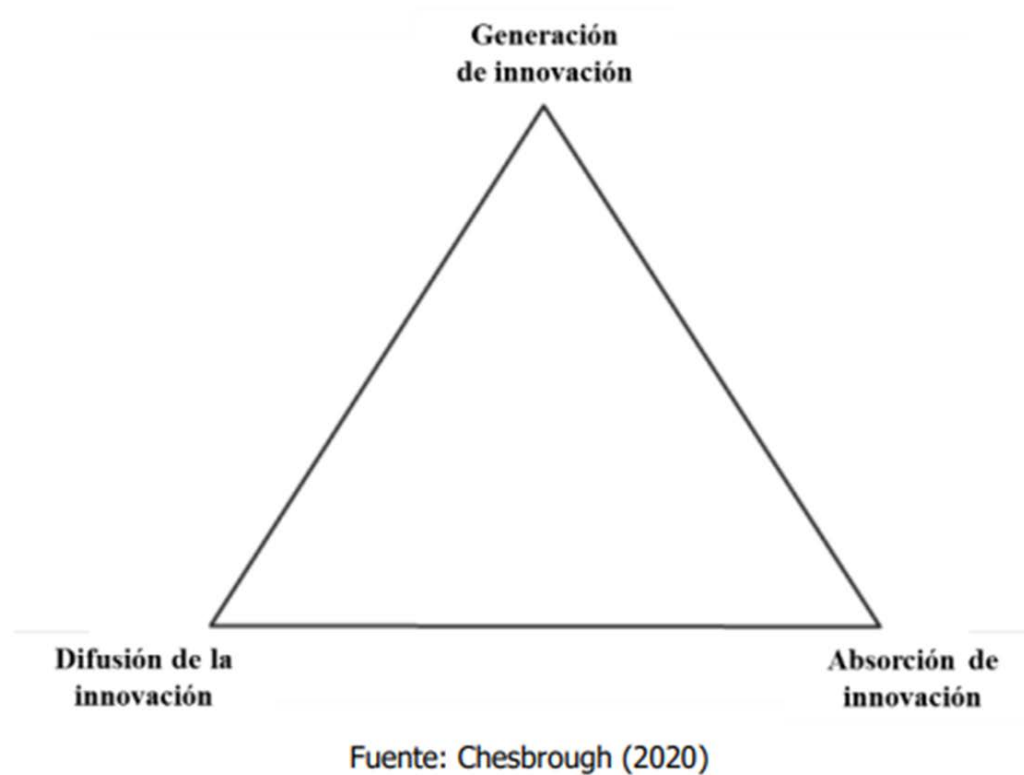
Puede que ni siquiera note una necesidad de mercado, sino creo tener la capacidad de satisfacerla.
Daniel Isenberg.



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.



- 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?