

Informe Final del Programa Hack – Salta

1. Introducción

Objetivos del Programa

Plan de Tareas

Rol del Ente Financiador:

Alcance del Programa

2. Convocatoria a PyMEs

Empresas Participantes:

Cámara de Comercio

Cámara de PyMEs

Unión Industrial de Salta (UIS)

Cámara de la Minería

Cámara de Proveedores Mineros

Baja de empresas

3. Inicio del Programa

4. Actividades realizadas

Tarea 1: Kick-Off de Inicio

Tarea 2: Autodiagnósticos de Innovación

Tarea 3: Taller “Innovation Readiness”

Tarea 4: Laboratorio de innovación

Tarea 5: StartMeUp

Tarea 6: Confección del Informe de Madurez de la Innovación Sectorial

Tarea 7: Encuentro de Cierre y Presentación del Informe

Conclusión Final

Anexos

1. Introducción

El Programa Hack es una iniciativa impulsada por UVITEC, la unidad de vinculación tecnológica fundada en 2008 en Córdoba por la Bolsa de Comercio de Córdoba, la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba y la Unión Industrial de Córdoba. Su misión es promover la innovación en las empresas para mejorar su competitividad a largo plazo. Este programa ha sido adaptado para las PyMEs de la provincia de Salta, respondiendo a la inquietud del Gobierno de Salta por conocer y potenciar las capacidades de innovación en su tejido empresarial.

El objetivo principal del programa es conocer y potenciar la madurez de la innovación en 20 PyMEs de diferentes sectores de la provincia de Salta. Esto se logra mediante un proceso estructurado de diagnóstico y acción, basado en la experiencia previa de UVITEC en comunidades empresariales como el Club de Innovación en Córdoba.

El programa se centra en tres pilares clave:

1. **Autodiagnóstico de Innovación:** Cada PyME realiza un autodiagnóstico para evaluar su estado de madurez en términos de innovación, identificando fortalezas y oportunidades. Los resultados agregados ofrecen una visión general del sector.
2. **Capacitación y Vinculación:** A través de talleres y eventos, se brindan herramientas para que las empresas puedan avanzar en su proceso de innovación y generar un ecosistema colaborativo entre pares.
3. **Acciones Concretas:** Se implementan líneas de acción para elevar el **estadio de madurez** de la innovación en las empresas, ubicándose en niveles que van desde **básico** hasta **experto**.

El programa está diseñado para empresas que tienen una inquietud real por innovar, como aquellas que cuentan con un Director de Innovación o un agente de cambio dentro de la organización, o aquellas que han iniciado procesos de transformación digital. El programa no solo permite a cada PyME conocer su situación individual, sino también aporta una visión agregada que facilita el desarrollo de políticas públicas para fortalecer el ecosistema de innovación en Salta.

Objetivos del Programa

- **Objetivo General:** Potenciar la **madurez de la innovación** en las PyMEs de Salta, proporcionando un diagnóstico preciso y herramientas para avanzar en el camino de la innovación.
- **Objetivos Específicos:**
 - Evaluar el **estadio de madurez** de las PyMEs de Salta en términos de innovación.
 - Obtener un **diagnóstico** de las principales fortalezas y oportunidades de las empresas.
 - Implementar **acciones concretas** que permitan a las PyMEs avanzar hacia niveles más avanzados de madurez.
 - **Vincular** empresas para fomentar un ecosistema colaborativo y de aprendizaje entre pares.

Plan de Tareas

1. **Kick-Off (Virtual):** Reunión de inicio donde se presenta el programa a las PyMEs participantes y se fomenta el networking entre ellas.

2. **Autodiagnósticos de Innovación (Virtual):** Realización de un autodiagnóstico por cada empresa, con una devolución personalizada que identifica fortalezas, oportunidades y pasos a seguir.
3. **Taller “Innovation Readiness” (Virtual):** Taller para introducir conceptos clave de innovación y trabajar en el desarrollo o rediseño de líneas estratégicas.
4. **Taller “Future Thinking” (Presencial):** Taller teórico práctico dedicado a pensar las empresas a futuro y definir el impulso y el foco de la innovación en cada empresa.
5. **Evento de Vinculación “Demo Day” (Virtual):** Un evento en el que startups seleccionadas de Latinoamérica presentan sus soluciones a los desafíos identificados en los autodiagnósticos de las PyMEs participantes.
6. **Informe de Madurez de la Innovación Sectorial:** A partir de los datos agregados de los autodiagnósticos, se elabora un informe que ofrece a la Provincia de Salta una visión general del estado de la innovación en las PyMEs, sus fortalezas y oportunidades de acompañamiento.
7. **Cierre y Presentación del Informe (Presencial):** Evento final donde se presenta el informe a los actores clave y se discuten los próximos pasos a seguir para continuar apoyando la innovación en la región.

Rol del Ente Financiador:

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento al Consejo Federal de Inversiones (CFI) por el apoyo financiero brindado al Programa Hack en Salta. Este respaldo, conseguido a través del Gobierno de Salta y gestionado por la Dirección General de Emprendedores del Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable, ha sido fundamental para la puesta en marcha de esta iniciativa que busca promover la innovación en las PyMEs locales.

El CFI, como organismo clave en el desarrollo regional de nuestro país, ha demostrado una vez más su compromiso con el impulso de proyectos que fortalecen las economías provinciales y potencian la competitividad de las empresas. Gracias a su apoyo, hemos podido desplegar una serie de herramientas y acciones que permiten a las PyMEs de Salta conocer su estado de madurez en innovación, identificar oportunidades de crecimiento y ejecutar las primeras líneas de acción para avanzar en este camino.

Este financiamiento no solo está ayudando a desarrollar las capacidades innovadoras de las empresas locales, sino que también está contribuyendo a construir un ecosistema colaborativo donde la innovación es el motor de crecimiento sostenible. El respaldo del CFI está permitiendo que las empresas de Salta se adapten mejor a los desafíos del contexto actual, promoviendo su integración en las nuevas dinámicas del mercado y fomentando el desarrollo económico regional a largo plazo.

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Agradecemos profundamente este apoyo, que sin duda está marcando una diferencia en la transformación de las PyMEs de Salta, y confiamos en que juntos continuaremos promoviendo la innovación y el crecimiento en nuestra región.

Alcance del Programa

El programa abarca a **20 PyMEs** seleccionadas de diferentes sectores de la provincia:

- **Unión Industrial de Salta:** 4 empresas.
- **Cámara de Comercio de Salta:** 4 empresas.
- **Cámara de PyMEs de Salta:** 4 empresas.
- **Cámara de Proveedores Mineros:** 4 empresas.
- **Empresas de sectores priorizados por la provincia:** 4 empresas (sectores como vitivinícola, tambero, tabacalero, frutihortícola y turismo).

Las empresas participantes deben contar con una estructura mínima que permita la participación activa en las diferentes instancias del programa, incluyendo al menos un referente o agente de cambio que impulse la innovación dentro de la organización.

2. Convocatoria a PyMEs

El proceso de convocatoria y selección de las empresas que participan en el programa fue coordinado por los ministerios organizadores, quienes solicitaron a las cámaras empresariales que propusieran 4 empresas cada una. Estas cámaras fueron responsables de identificar las compañías que mejor se ajustaban al perfil y los objetivos del programa.

Desde Uvitec, se organizó una reunión informativa dirigida a las cámaras, en la que se presentó en detalle el programa Hack y se explicó el perfil de las empresas que serían más beneficiadas por la participación. Esto permitió que las cámaras tuvieran una comprensión clara de los requisitos y pudieran seleccionar las empresas que se encontraban en mejor posición para aprovechar las herramientas y recursos ofrecidos por el programa, asegurando así una selección alineada con los objetivos del mismo.

Empresas Participantes:

Cámara de Comercio

1. SOS EDNA – ILUSIONES SRL

Empresa especializada en la venta de baterías automotrices. La innovación en logística de distribución y el desarrollo de un modelo multimarca puede mejorar su eficiencia operativa y ampliar su mercado.

2. GOMEZ ROCO Y CIA SRL

Empresa con larga trayectoria en la distribución de productos industriales y agrícolas. El foco en la automatización y la digitalización de procesos será crucial para mantener su liderazgo en el mercado.

3. BARRILETE S.A.

Reconocida juguetería con una fuerte presencia en el mercado local. Innovar en experiencia del cliente y en canales digitales permitirá a la empresa expandir su alcance y mejorar la interacción con sus clientes en un entorno cada vez más digital.

4. FINEX S.A.

Finex es una empresa salteña que se especializa en soluciones de financiamiento para empresas y consumidores, brindando herramientas que facilitan el acceso al crédito en sectores de comercio, construcción y consumo. Con un enfoque innovador, Finex integra tecnología para agilizar los procesos de aprobación y gestión de créditos, ofreciendo servicios como préstamos personales, financiamiento de productos y leasing, adaptados a las necesidades de PyMEs y grandes empresas. Además, la empresa trabaja con diversos comercios para ofrecer financiamiento directo a sus clientes, impulsando sus ventas y ampliando sus opciones de pago. Finex se distingue por su compromiso con la inclusión financiera y el desarrollo de soluciones accesibles y eficientes que permiten a sus clientes optimizar su flujo de caja, mejorar la planificación financiera y expandir sus operaciones en el mercado local.

Cámara de PyMEs

1. SIMELA

SIMELA es una empresa especializada en medicina laboral en la provincia de Salta. Fundada en 1991, SIMELA se dedica a la prevención, diagnóstico y cuidado de la salud ocupacional.

La innovación en tecnologías de monitoreo de salud laboral, el desarrollo de plataformas digitales para la gestión médica y la integración de sistemas automatizados puede mejorar la eficiencia de los servicios ofrecidos y garantizar la salud y seguridad de los empleados en diversos sectores industriales.

2. Agencia del Peregrino

Empresa que ofrece servicios turísticos. La innovación en productos turísticos digitales y el uso de tecnologías de personalización de servicios permitirá a la empresa diferenciarse en un sector altamente competitivo.

3. León Vidrios

Fabricante y proveedor de productos de vidriería. El uso de materiales innovadores y el desarrollo de soluciones de vidrios inteligentes brindarán una ventaja competitiva, permitiendo diversificar su oferta en mercados especializados.

4. Martínez Neumáticos

Empresa dedicada a la venta y reparación de neumáticos. La adopción de tecnologías para optimización de inventarios y el desarrollo de servicios digitales puede transformar la operación de la empresa y mejorar la experiencia del cliente.

Unión Industrial de Salta (UIS)

1. Marinaro

Marinaro es una empresa familiar con una sólida trayectoria en la región norte de Argentina, actualmente en su tercera generación. Es reconocida como una de las tres embotelladoras más importantes de Salta, tiene la representación exclusiva de IVESS en Salta y Jujuy, además de manejar marcas como Reaktor (bebidas isotónicas) y su propia línea de productos como Fernaro (Fernet con cola) y Salvador (agua tónica).

Marinaro opera bajo modelos de distribución diversificados (distribuidores, preventistas y venta directa), pero aún no ha incursionado en el comercio digital (B2B o B2C), lo que representa una gran oportunidad de innovación. La empresa está interesada en adaptar su portafolio de productos hacia opciones más saludables, en respuesta a las tendencias del mercado. Además, buscan tecnologías que optimicen su uso de recursos, como sistemas de eficiencia hídrica y certificaciones ambientales, para mejorar su impacto y competitividad en un mercado donde la sustentabilidad y la innovación son esenciales.

2. CN Grupo

CN Grupo es una empresa familiar diversificada con una sólida presencia en la región norte de Argentina, que abarca varios sectores, como logística, estaciones de servicio, venta de garrafas, combustibles y lubricantes para el agro, así como un nuevo centro logístico para el litio. La empresa tiene operaciones en Salta capital, con estaciones y almacenes en Las Lajitas y Embarcación, y una oficina internacional en Iquique, Chile. La innovación es clave para el crecimiento de CN Grupo, especialmente en áreas como ciberseguridad, donde la empresa está desarrollando estrategias avanzadas para proteger sus activos digitales en un entorno de creciente digitalización. Además, la creación de un cuarto pilar en su área de tecnología, enfocado en gobernanza de datos y analítica, permitirá a CN Grupo optimizar sus procesos y mejorar la toma de decisiones a través de la inteligencia artificial. Su enfoque en la sustentabilidad y la búsqueda de certificaciones ISO fortalecerán su competitividad y compromiso con prácticas responsables, tanto internas como hacia sus clientes.

3. Cerámica Salteña

Cerámica Salteña es una empresa familiar de larga trayectoria en Salta, especializada en la producción de ladrillos, bloques, pisos y revestimientos cerámicos para la construcción. Su enfoque se centra en ofrecer productos de alta calidad, diseñados

para garantizar eficiencia térmica y acústica, adaptados a las necesidades de proyectos residenciales, comerciales e industriales. Con un compromiso fuerte con la sostenibilidad, la empresa implementa prácticas de producción optimizadas en el uso de agua y energía, desarrollando soluciones que ayudan a reducir el impacto ambiental y los costos de consumo energético. Además, Cerámica Salteña brinda asesoría técnica para proyectos de gran escala, asegurando disponibilidad y soporte en todas las etapas del desarrollo. Su equipo de I+D trabaja constantemente en innovaciones que respondan a las demandas del mercado y mejoren la eficiencia de sus productos, posicionando a la empresa como un referente confiable y sostenible en el sector.

Cámara de la Minería

1. Minera Santa Rita

Compañía minera enfocada en la explotación de recursos naturales. La adopción de prácticas de minería sustentable y el uso de tecnologías de gestión de datos en tiempo real mejorarán la seguridad y la eficiencia operativa.

2. Grupo AGV

Grupo dedicado a la minería y construcción. La innovación en proyectos de infraestructura verde y en la implementación de tecnologías sostenibles permitirá al grupo expandir sus operaciones de manera responsable y eficiente.

3. Ingeniería Minera

Ingeniería Minera es una empresa dedicada a brindar servicios especializados en el sector minero, con un enfoque en la optimización y seguridad de las operaciones extractivas. Ofrece consultoría en ingeniería de minas, gestión de recursos, planificación de proyectos y desarrollo de infraestructura, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente. La empresa trabaja con tecnología avanzada para realizar estudios geológicos, modelado de yacimientos y evaluación de impacto ambiental, asegurando la eficiencia y sostenibilidad en cada fase del proyecto. Además, Ingeniería Minera promueve prácticas de minería responsable, orientadas a minimizar el impacto ambiental y maximizar la seguridad de los trabajadores, convirtiéndose en un referente de calidad y profesionalismo en el sector.

Cámara de Proveedores Mineros

1. Mar Andino SAS

Mar Andino SAS es una empresa joven fundada en 2018 que comenzó en el sector de transporte turístico, pero ha migrado hacia el transporte para la industria minera, que hoy representa el 94-95% de su facturación. A pesar de la alta competencia en el transporte minero, Mar Andino se distingue por ofrecer servicios con valor agregado,

como snacks, internet a bordo y altos estándares de seguridad. La empresa opera con una flota diversificada que incluye sprinters, minibuses, colectivos y camionetas 4x4, prestando servicios en Catamarca y Jujuy.

Para enfrentar la creciente competencia y diferenciarse en el mercado minero, Mar Andino está enfocada en tecnología e innovación. La empresa está desarrollando una aplicación de reconocimiento facial para controlar a los pasajeros y generar reportes automáticos para sus clientes, mejorando tanto la seguridad como la eficiencia operativa. Además, están evaluando la implementación de un CRM para optimizar la gestión de clientes y cotizaciones. En el área de sustentabilidad, Mar Andino está considerando la medición de su huella de carbono y busca alianzas estratégicas para compensarla, lo que no solo mejorará su impacto ambiental, sino que también fortalecerá su posicionamiento frente a empresas mineras que valoran la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

2. SAS Asesores de Seguros SRL

SAS Seguros es un broker de seguros familiar que opera a nivel nacional, ofreciendo una amplia gama de productos que incluyen seguros para automotores, ART, hogar, cauciones, incendios, vida, entre otros. La empresa está actualmente gestionada por la segunda generación, que asumió el control de manera repentina tras el fallecimiento del fundador, enfrentándose al desafío de liderar sin un conocimiento profundo del negocio en ese momento. Su principal foco de atención está en clientes empresariales, quienes valoran especialmente la calidad de atención y la rapidez en la respuesta durante los siniestros.

Para mantenerse competitivos en un mercado nacional altamente demandante, SAS Seguros está explorando oportunidades de transformación digital, particularmente mediante la implementación de un CRM que permita mejorar la gestión de clientes y personalizar sus ofertas. Además, la empresa tiene el potencial de automatizar procesos repetitivos y mejorar su capacidad de análisis de datos para anticiparse a las demandas del mercado.

La nueva generación, en proceso de asumir roles estratégicos, está comprometida con la profesionalización del liderazgo y la creación de una cultura de innovación en todos los niveles de la organización. En paralelo, SAS Seguros busca fortalecer y expandir sus alianzas estratégicas, aprovechando las sinergias con socios actuales como EON y explorando nuevas colaboraciones que les permitan diversificar su oferta y seguir captando grandes clientes en el ámbito empresarial.

3. CIA Mercantil SA

CIA Mercantil es una empresa familiar con una sólida presencia en el norte de Argentina, que representa a la reconocida marca John Deere, líder en maquinaria y tecnología agrícola.

A pesar de su enfoque en la eficiencia operativa, la empresa enfrenta desafíos en la digitalización de procesos y en la integración tecnológica, particularmente con su

CRM y ERP, herramientas clave para optimizar la gestión de clientes y mejorar la productividad.

Uno de los mayores retos de CIA Mercantil es la resistencia a explorar modelos de negocio innovadores, prefiriendo crecer mediante recursos propios o financiación tradicional, sin considerar por ahora alianzas estratégicas o vinculaciones con startups. Sin embargo, la empresa puede aprovechar oportunidades de innovación en áreas como la digitalización completa de procesos, la promoción de la sostenibilidad alineada con John Deere, y la certificación ISO para mejorar su competitividad y ofrecer un servicio más eficiente y diferenciado.

4. Donfo SAS (Grupo Forani)

Grupo Forani es una empresa familiar dirigida por la tercera generación, que ha expandido sus operaciones desde sus orígenes como carroceros hacia diversas áreas de negocio, como chapa y pintura, taller mecánico, gomería, venta de repuestos, alquiler de vehículos 4x4 para minería y petróleo, y mantenimiento de flotas para estas industrias. Grupo Forani reconoce la necesidad de integrar nuevas tecnologías y procesos para mejorar la gestión de mantenimiento de flotas y optimizar la gestión de siniestros.

El principal desafío de Grupo Forani es la integración de tecnología en su gestión operativa, especialmente con la implementación de un CRM que les permita mejorar la gestión de clientes y flotas, así como la exploración de nuevas oportunidades en el e-commerce. Además, la empresa está enfocada en la automatización de procesos y la innovación en la gestión de siniestros, lo que les permitirá ser más eficientes y reducir los tiempos de respuesta a las aseguradoras. En paralelo, la reutilización de materiales y la adopción de prácticas sostenibles podrían mejorar su imagen y abrir nuevas oportunidades de negocio, especialmente en un mercado cada vez más consciente del impacto ambiental.

Relevancia de Impulsar la Innovación

El conjunto de PyMEs participantes cubre una amplia gama de sectores clave para la economía de Salta, desde la **minería** hasta la **industria manufacturera, comercio y turismo**. Impulsar la innovación en cada una de estas empresas no solo mejora su competitividad, sino que fortalece el tejido empresarial de la provincia, creando un ecosistema dinámico y sostenible que favorece el crecimiento a largo plazo. La adopción de tecnologías emergentes y la implementación de estrategias innovadoras son fundamentales para asegurar el éxito de estas PyMEs en un entorno de mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Baja de empresas

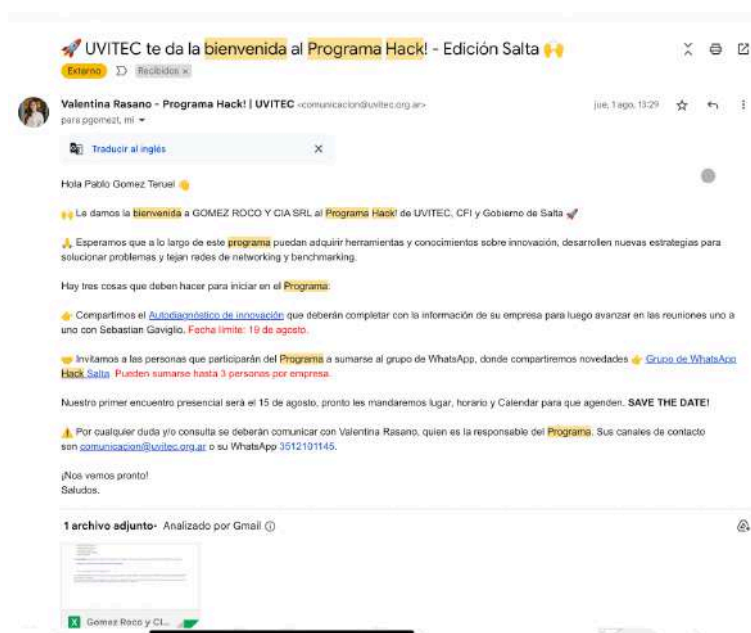
Durante el desarrollo del programa Hack, dos de las empresas seleccionadas por el Gobierno de Salta para participar, Martínez Neumáticos y Cuidarte NOA, han comunicado su imposibilidad de continuar en el mismo. A pesar de haber confirmado su participación tras la convocatoria oficial del gobierno provincial, ambas empresas indicaron que no han podido iniciar las actividades del programa debido a falta de recursos humanos y limitaciones de tiempo para dedicar a los módulos y talleres planificados. Debido al estado de avance en el que estaba el Programa cuando se comunicó la baja de estas empresas, se ha decidido no reemplazarlas por otras empresas.

3. Inicio del Programa

Una vez realizada la convocatoria y seleccionadas las empresas, se dio inicio al Programa Hack!. Para ello, se realizó una reunión con responsables de los Ministerios organizadores con el objetivo de planificar la ejecución del programa. De esta reunión, resultó la base final de empresas participantes y un Diagrama de Gantt con actividades y fechas (Ver Anexo I). En el mismo documento, se llevará el seguimiento de las empresas a lo largo de las actividades.

A partir de allí, se comenzó con la comunicación a los beneficiarios de la siguiente manera:

- **Mail de bienvenida** al Programa con toda la información pertinente y la primera fecha de reunión



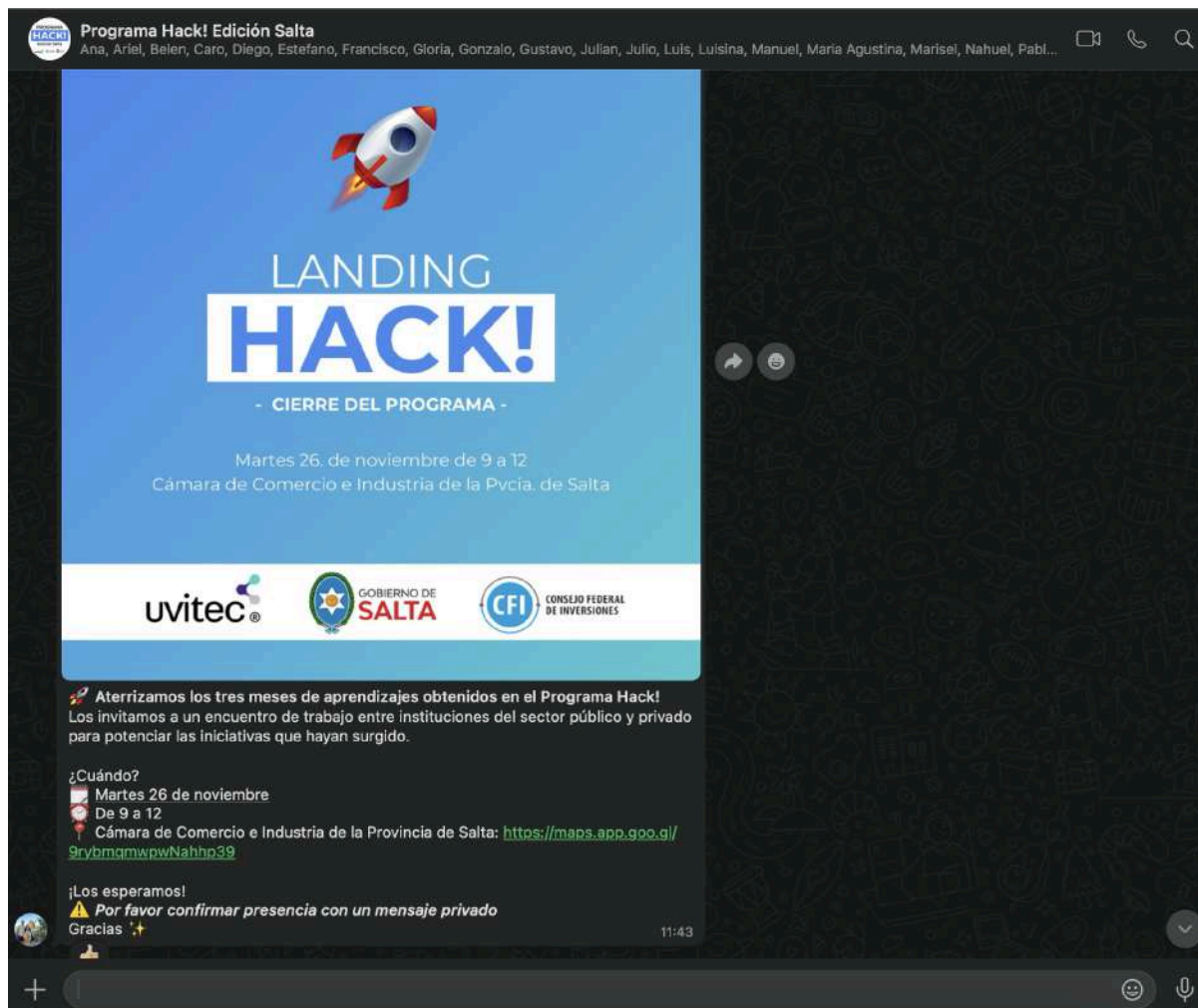
PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



- **Grupo de whatsapp** para informar las actividades del Programa y para facilitar el networking y conversación entre empresas.



4. Actividades realizadas

A la fecha de entrega del presente informe final se realizaron todas las actividades enunciadas en el Plan de Tareas anteriormente.

Para potenciar la experiencia de las empresas y acompañarlas de manera continua, se les entregó un **Asistente de Inteligencia Artificial exclusivo, montado en ChatGPT**, que reúne toda la información del programa Hack y sus autodiagnósticos personalizados. Esta herramienta innovadora permite a cada participante acceder de inmediato a respuestas y asesoramiento sobre sus inquietudes, sin importar el momento ni el lugar, asegurando un acompañamiento efectivo entre encuentros.

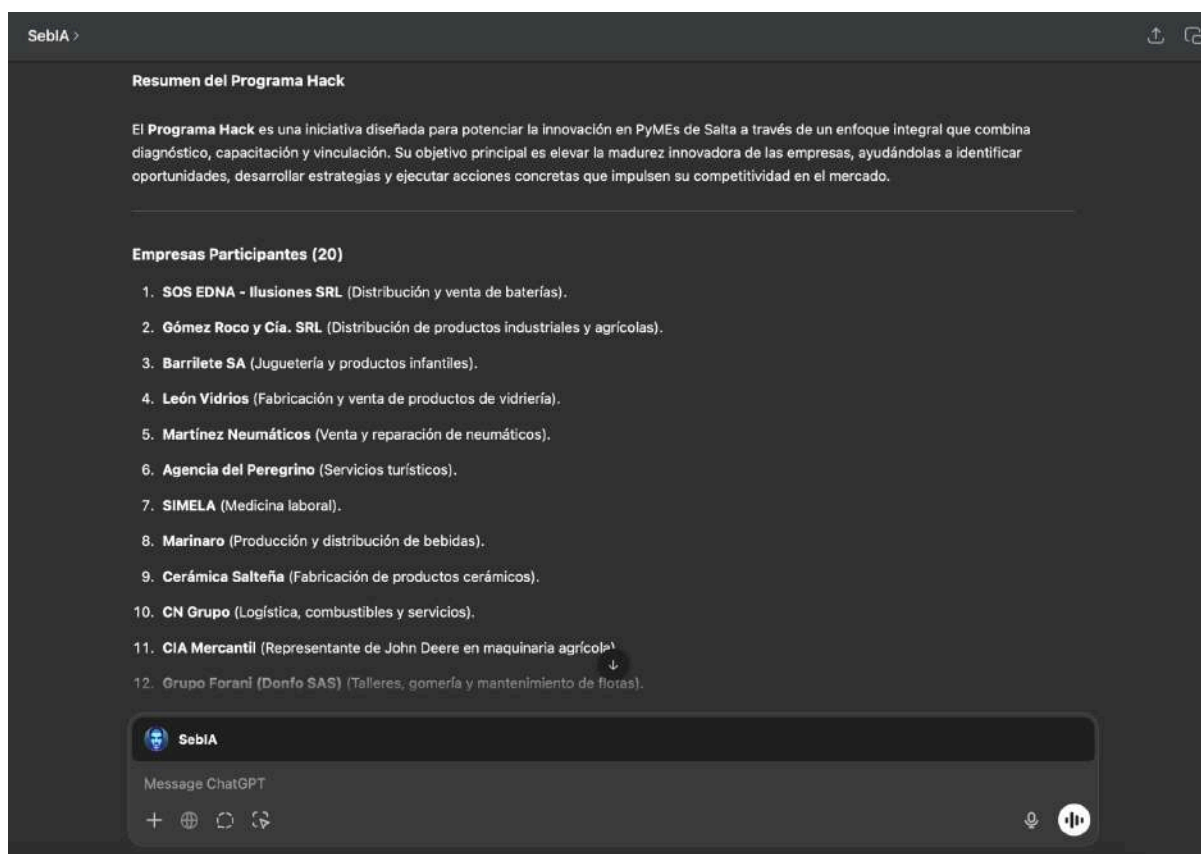
PROGRAMA HACK!

Edición Salta



Gracias al poder de la IA, el asistente facilita una experiencia personalizada y dinámica, brindando claridad y soporte continuo sobre cada etapa del programa. Esta tecnología no solo agiliza el acceso a información clave, sino que también empodera a las empresas para avanzar en su camino de innovación con autonomía y confianza, maximizando el impacto de cada sesión y optimizando su proceso de transformación.

[Ver asistente](#)



Tarea 1: Kick-Off de Inicio

El primer encuentro se llevó a cabo el 21 de agosto de manera virtual, donde se dio inicio al Programa y se expuso el marco teórico que acompaña las siguientes actividades.

Ver documentos clave de esta actividad en “ANEXO II”

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Inicio del Programa

Se mostró el diagrama total de actividades, enfatizando que el primer paso es completar el Autodiagnóstico de Innovación y agendar una reunión de devolución personalizada con Sebastian Gaviglio, experto del Programa.

HACK! Un camino diseñado para que armes tu estrategia de innovación		AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Uno a uno		Diagnósticos de Innovación ¿dónde estamos? Autogestionado	Reunión de devolución individual Virtual		
Grupales		Kick-off Tendencias de innovación Virtual	Future Thinking! Focos de Innovación Presencial	Laboratorio de Innovación ¿cuál será tu estrategia? Presencial	Innovación Abierta ¿Conocemos startups de Latam? Virtual Conversatorio de Innovación ¿en qué necesitamos ayuda? Presencial



Marco Teórico del Programa

El experto del Programa, Sebastian Gaviglio, dio una introducción al programa donde el objetivo principal fue inspirar y generar debate. A continuación, los temas abordados y sus conclusiones.

Tendencias en Innovación:

- Inteligencia Artificial y Machine Learning: Las pymes exploraron cómo pueden utilizar la IA para mejorar la eficiencia en sus procesos y crear nuevos modelos de negocio innovadores. Se conversó que estas tecnologías, ahora fundamentales en sectores como la logística y la medicina, permiten a las empresas realizar tareas que requieren el reconocimiento de patrones, toma de decisiones y automatización.
- Blockchain: Se discutió el potencial de esta tecnología para crear registros digitales seguros, lo cual es esencial en transacciones financieras, cadenas de suministro y contratos inteligentes. Su implementación puede ser particularmente valiosa para aumentar la seguridad y transparencia en los sectores productivos.

- Biotecnología: se habló sobre cómo la aplicación de principios biológicos en sectores como la salud, la agricultura y la alimentación ofrece una ventaja competitiva a las empresas que pueden adaptarse a esta tendencia, potenciando la eficiencia y creando productos innovadores.

Cultura de Innovación:

Durante el evento, se hizo hincapié en la importancia de adoptar una cultura de innovación que promueva la experimentación constante y la adaptación al cambio. Se alentó a las empresas a implementar metodologías como el Design Thinking, que ayuda a comprender mejor las necesidades de los clientes y desarrollar soluciones centradas en ellos, y metodologías ágiles que fomentan el desarrollo rápido y ajustado de proyectos. La innovación cultural también implica una mentalidad de apertura hacia el fracaso y aprendizaje constante, permitiendo a los equipos probar y ajustar ideas en un ambiente seguro y flexible.

Estrategias de Innovación: Incremental vs. Disruptiva:

Se explicaron dos enfoques clave para las empresas: la innovación incremental, que se centra en mejorar continuamente los productos y procesos existentes, y la innovación disruptiva, que busca introducir cambios radicales que pueden modificar completamente un mercado. Las empresas comprendieron que, aunque la innovación incremental es menos riesgosa y aporta mejoras significativas, la disruptiva permite crear una ventaja competitiva notable al transformar completamente las reglas del mercado.

Comparativa de Pymes Comerciales y Productivas:

Durante el encuentro se compararon los retos y oportunidades en innovación para pymes comerciales frente a las productivas:

- Las empresas comerciales, con su enfoque en adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos, enfrentan menores barreras para adoptar herramientas de innovación que optimicen su cadena de valor. Sin embargo, también se destacó el desafío de mantenerse competitivas en un mercado volátil.
- Las empresas productivas, por otro lado, tienen el potencial de ganar en eficiencia y calidad mediante la adopción de tecnologías avanzadas, pero deben enfrentar costos de implementación elevados y la reestructuración de sus procesos productivos para integrar estas innovaciones.

Debate: Riesgo vs. Oportunidad de Innovación

Se abrió un debate sobre si la innovación representa más un riesgo o una oportunidad dentro de los sectores específicos de las pymes. Este intercambio permitió a los participantes reflexionar sobre sus percepciones individuales y considerar los beneficios y retos específicos que la innovación puede ofrecer en cada contexto.

Tarea 2: Autodiagnósticos de Innovación

Entre el 21 de agosto y el 12 de septiembre se realizaron 16 diagnósticos de innovación con sus respectivas devoluciones individuales, donde se identificaron fortalezas, oportunidades y desafíos en innovación.

El proceso fue personalizado, donde se contactó a cada una de las empresas para completar el siguiente proceso:

1. **Autodiagnóstico de innovación:** Las empresas completaron un autodiagnóstico percibido sobre la madurez de la innovación en sus organizaciones según seis dimensiones: estrategia y gobernanza, nuevos negocios, recursos y procesos, colaboración interna, innovación abierta, transformación digital y transformación verde. Para esta instancia, se utilizó la herramienta de la Red Latinoamericana de Clubes de Innovación (RELACI), que se ha usado en más de 100 empresas en la región.
2. **Reunión de devolución:** se realizó un encuentro virtual uno a uno con Sebastian Gaviglio, especialista en innovación y responsable técnico del programa, donde se repasó el autodiagnóstico y se encontraron algunos puntos de acción a explorar.
3. **Envío de informe** donde se resumió lo conversado en la reunión

No se han podido completar los Autodiagnósticos de Martinez Neumaticos y Grupo Forani debido a problemas de agenda de las empresas. Se ha intentado concretar la reunión en reiteradas ocasiones sin éxito.

A continuación, se resume brevemente lo conversado con cada una de ellas.

Ver informes de cada empresa en "ANEXO IV"

1. SOS EDNA – ILUSIONES SRL

- Fecha de reunión: 23/08/2024
- Participantes: Gustavo Herrera, Marianella Panza, María Julieta Flores

Herrera

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



- Autodiagnóstico: Evaluación sobre logística y distribución de baterías. Identificación de áreas de mejora en sistemas de gestión y modelos de negocio multimarca.
- Informe final: Se recomendó fortalecer el área digital y la optimización de la distribución.
- Principales conclusiones: La empresa necesita modernizar sus canales de distribución y explorar sistemas de gestión para aumentar la eficiencia.

2. CIA MERCANTIL

- Fecha de reunión: 23/08/2024
- Participantes: Francisco Agüero, Javier Jimenez
- Autodiagnóstico: Enfoque en la digitalización de procesos y la integración de sistemas CRM y ERP para optimizar la gestión de clientes y operaciones.
- Informe final: Recomendación de avanzar en la digitalización completa de procesos y evaluar la integración de soluciones CRM mientras se espera la propuesta de integración de John Deere.
- Principales conclusiones: La empresa necesita fortalecer su gestión digital y explorar modelos de negocio innovadores para mantenerse competitiva y mejorar la eficiencia operativa.

3. GÓMEZ ROCO Y CIA SRL

- Fecha de reunión: 22/08/2024
- Participantes: Pablo Gomez Teruel, Florencia Rojas
- Autodiagnóstico: Foco en distribución y eficiencia operativa. Evaluación de procesos logísticos y de ventas.
- Informe final: Recomendación de soluciones tecnológicas para la logística y mejoras en los procesos de ventas.
- Principales conclusiones: La optimización logística y la digitalización serán clave para mejorar la eficiencia y la competitividad.

4. BARRILETE S.A.

- Fecha de reunión: 10/09/2024
- Participantes: Rubén Barrios

- Autodiagnóstico: Enfoque en la experiencia del cliente y el fortalecimiento de canales digitales.
- Informe final: Se propuso implementar un e-commerce y desarrollar estrategias de marketing digital.
- Principales conclusiones: La expansión digital es esencial para mejorar la relación con el cliente y aumentar el alcance de mercado.

5. SIMELA

- Fecha de reunión: 22/08/2024
- Participantes: Gloria Cornejo
- Autodiagnóstico: Evaluación en el uso de tecnologías para el monitoreo de salud ocupacional.
- Informe final: Recomendación de invertir en plataformas digitales para la gestión y monitoreo médico.
- Principales conclusiones: La digitalización mejoraría la eficiencia operativa y la seguridad de los servicios.

6. AGENCIA DEL PEREGRINO

- Fecha de reunión: 27/08/2024
- Participantes: Belen Alvarez Chamon, Verónica Alvarez Chamon
- Autodiagnóstico: Foco en diversificación de servicios turísticos y personalización.
- Informe final: Desarrollo de productos turísticos digitales y estrategias de marketing personalizado.
- Principales conclusiones: La empresa debe diferenciarse en un sector competitivo a través de servicios innovadores.

7. LEÓN VIDRIOS

- Fecha de reunión: 20/08/2024
- Participantes: Marcela Leon
- Autodiagnóstico: Enfoque en innovación de materiales y desarrollo de soluciones especializadas.
- Informe final: Se sugirió explorar vidrios inteligentes y uso de materiales sostenibles.

- Principales conclusiones: Innovar en materiales posicionará a la empresa en mercados especializados.

9. MARINARO

- Fecha de reunión: 29/08/2024
- Participantes: Javier Leanza
- Autodiagnóstico: Revisión del portafolio de productos y oportunidades de comercio electrónico.
- Informe final: Se recomendó el desarrollo de un canal digital y productos saludables.
- Principales conclusiones: La transformación digital y la diversificación del portafolio son claves.

10. CERÁMICA SALTEÑA

- Fecha de reunión: 27/10/2024
- Participantes: Julio Fazio, Guillermo Videla
- Autodiagnóstico: Evaluación de procesos productivos sustentables y eficiencia energética.
- Informe final: Recomendación de adoptar tecnologías verdes y prácticas sostenibles.
- Principales conclusiones: Las mejoras en eficiencia y sustentabilidad serán fundamentales para su competitividad.

11. CN GRUPO

- Fecha de reunión: 27/08/2024
- Participantes: Ariel Zanember
- Autodiagnóstico: Foco en tecnología y ciberseguridad en sus diversas unidades de negocio.
- Informe final: Incorporación de CRM y optimización en ciberseguridad.
- Principales conclusiones: La profesionalización de procesos digitales es crucial para mejorar la gestión de clientes y seguridad.

12. INGENIERÍA MINERA

- Fecha de reunión: 03/09/2024
- Participantes: Ramiro Perez

- Autodiagnóstico: Evaluación de prácticas operativas y oportunidades para mejorar la eficiencia y sostenibilidad en procesos extractivos.
- Informe final: Se recomendó adoptar tecnologías de monitoreo y gestión de recursos para optimizar la operación y reducir el impacto ambiental.
- Principales conclusiones: La innovación tecnológica y la sostenibilidad son esenciales para mejorar la eficiencia y competitividad en sus actividades mineras.

13. MINERA SANTA RITA

- Fecha de reunión: 03/09/2024
- Participantes: Sol Hadad
- Autodiagnóstico: Foco en la sostenibilidad y el uso de tecnologías de monitoreo.
- Informe final: Implementación de herramientas de gestión de impacto y mejora en seguridad.
- Principales conclusiones: Las prácticas de minería responsable serán determinantes para el crecimiento sostenible.

14. GRUPO AGV

- Fecha de reunión: 12/09/2024
- Participantes: Manuel Kvedaras
- Autodiagnóstico: Análisis en la infraestructura verde y sostenibilidad en sus proyectos de minería y construcción.
- Informe final: Se recomendó implementar tecnologías de construcción verde.
- Principales conclusiones: La adopción de prácticas sostenibles será clave para la diferenciación y expansión.

15. FINEX

- Fecha de reunión: 03/09/2024
- Participantes: Ana Briones, Ruben Ramirez, Florencia Bentolilla
- Autodiagnóstico: Evaluación de oportunidades en digitalización y optimización de procesos financieros para mejorar la accesibilidad y eficiencia en los servicios de financiamiento.
- Informe final: Se recomendó el desarrollo de un sistema automatizado para gestión de clientes y el uso de inteligencia de datos para personalizar las ofertas de financiamiento.

- Principales conclusiones: La implementación de tecnología avanzada en análisis de datos y automatización de procesos es clave para mejorar la experiencia del cliente y optimizar el crecimiento en un mercado altamente competitivo.

16. MAR ANDINO SAS

- Fecha de reunión: 27/08/2024
- Participantes: Marisel Alvarez
- Autodiagnóstico: Evaluación en servicios de transporte minero y atención al cliente.
- Informe final: Desarrollo de una plataforma de gestión de clientes y servicios adicionales.
- Principales conclusiones: La digitalización y diferenciación del servicio potenciarán el crecimiento.

17. SAS ASESORES DE SEGUROS SRL

- Fecha de reunión: 22/10/2024
- Participantes: Julian Tais
- Autodiagnóstico: Foco en la gestión digital de clientes y procesos operativos en seguros.
- Informe final: Implementación de CRM y digitalización de procesos internos.
- Principales conclusiones: La profesionalización digital será clave para mejorar la eficiencia y retención de clientes.

Tarea 3: Taller “Innovation Readiness”

El 13 de septiembre se realizó el primer taller presencial en UPATECO, lugar estratégico para la Provincia de Salta y que contaba con la infraestructura necesaria para llevar a cabo el taller, en el cual participaron 16 empresas.

Bienvenida y Presentación Inicial:

El taller comenzó con una dinámica de networking en la que las empresas se presentaron en pares. Se exploraron oportunidades de innovación desde una perspectiva compartida, promoviendo la colaboración y el intercambio de ideas.

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Charla sobre Innovación Corporativa:

El Coordinador Técnico del Programa, Sebastián Gaviglio, brindó una charla sobre las bases de la innovación en el ámbito empresarial, abordando tres enfoques:

- Mejora Continua: Optimización incremental para reducir costos y aumentar eficiencia.
- Transformación Digital: Integración tecnológica para mejorar procesos operativos y experiencia del cliente.
- Innovación Disruptiva: Creación de nuevos modelos de negocio y soluciones radicales para cambiar el mercado.

En “Anexo V” se puede conocer la presentación del orador



Actividades prácticas

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



De la conversación surgieron dos actividades con el objetivo de profundizar en las oportunidades de innovación y la cultura que será necesario para impulsarlas.

- Definición de Oportunidades de Innovación: a través de un análisis FODA colectivo, las empresas identificaron tendencias y áreas de mayor impacto en sus respectivos sectores.
- Cultura de Innovación: se discutieron metodologías como Design Thinking y Lean Startup para fomentar la experimentación, reducción de riesgos y mejora continua en los procesos. Además, se destacó la importancia de la mentalidad abierta hacia el fracaso como catalizador de aprendizaje y avance.



Resultados Clave

- Identificación de Focos de Innovación: Cada empresa trabajó en definir un área clave para centrar sus esfuerzos de innovación, vinculada a tendencias del mercado o necesidades internas.
- Impulso Innovador: Las empresas reconocieron barreras comunes como falta de recursos y aversión al riesgo, pero identificaron formas de superarlas con incentivos y tecnologías disruptivas.
- Planes de Acción Iniciales: Se delinearon estrategias específicas para desarrollar ideas, alinearlas al foco empresarial y establecer indicadores clave de éxito.

Conclusión

El Taller Future Thinking permitió a las empresas participantes visualizar su proyección de innovación en los próximos años. Este enfoque hacia el futuro ayudó a

definir prioridades estratégicas y acciones inmediatas para abordar desafíos críticos, alineando los objetivos empresariales con tendencias emergentes del mercado.

Tarea 4: Laboratorio de innovación

El 3 de octubre se realizó el primer segundo taller presencial en UPATECO, lugar estratégico para la Provincia de Salta y que contaba con la infraestructura necesaria para llevar a cabo el taller, en el cual participaron 17 empresas.

Los objetivos a cumplir con este encuentro fueron:

- Brindar a las empresas herramientas prácticas para definir un método y estrategia de innovación aplicable y efectiva.
- Introducir frameworks de innovación como Lean Startup, Design Thinking y Business Model Canvas.
- Guiar a las empresas en la creación de un roadmap de innovación que contemple hitos, recursos y métricas de éxito.

Marco Teórico del Taller

El taller estuvo enfocado en la integración de metodologías clave y estrategias de innovación para fortalecer la capacidad de implementación en las empresas. Los principales temas tratados incluyeron:

1. **Modelos de Innovación:**

- Innovación Incremental: Se resaltan casos donde las mejoras continuas incrementaron la eficiencia y calidad.
- Innovación Radical: Ejemplos de transformación profunda en procesos y servicios.
- Innovación Disruptiva: Cómo pequeños nichos se convirtieron en el estándar del mercado.
- Innovación Abierta: Se discutió el valor de colaborar con startups, universidades y otros actores externos para acelerar la innovación.

2. **Frameworks de Innovación:**

- Lean Startup: Desarrollo ágil para reducir riesgos en el lanzamiento de productos o servicios.
- Design Thinking: Enfoque centrado en el cliente para resolver problemas y diseñar soluciones innovadoras.

- Business Model Canvas: Herramienta para estructurar modelos de negocio e identificar oportunidades.

3. **Estrategias de Innovación:**

- Estrategias ofensivas y defensivas: Cuándo utilizarlas según la posición de mercado y objetivos de la empresa.
- Ejemplos prácticos de su aplicación en distintos sectores.

La presentación completa del orador se puede ver en el “Anexo VI”

Actividades prácticas

- Mapa de Empatía: Las empresas identificaron a sus clientes objetivo y mapearon sus necesidades, desafíos y deseos para ajustar su propuesta de valor.
- Prototipado Rápido: Se desarrollaron bocetos iniciales de ideas innovadoras para visualizar sus funcionalidades clave y obtener retroalimentación inmediata.
- Feedback Interno: Los participantes presentaron sus prototipos y recibieron feedback para refinar sus propuestas.

Resultados y Principales Conclusiones

- Definición de Roadmaps de Innovación: cada empresa identificó tres iniciativas clave para implementar y se analizaron los recursos necesarios, posibles barreras y métricas de éxito.
- Fomento de la Experimentación: las empresas adoptaron una mentalidad de prueba y error, utilizando herramientas como el prototipado rápido para iterar y ajustar sus ideas antes de escalarlas.
- Planificación Estratégica: los roadmaps de innovación permitieron a las empresas visualizar sus objetivos a corto y mediano plazo, generando compromisos claros y medibles.

Impacto del Taller

El taller “Método y Estrategia de Innovación” permitió a las empresas participantes estructurar sus iniciativas innovadoras con un enfoque práctico y estratégico, potenciando su capacidad de implementación y su alineación con las tendencias de mercado.



Tarea 5: StartMeUp

El 13 de noviembre se realizó el StartMeUp, evento de vinculación entre empresas del Programa y startups de la región de manera virtual. La distancia entre este encuentro y el anterior se debe a que el 22 de octubre fue la Jornada de Innovación Abierta organizado por Gobierno de Salta y CFI, donde el público era similar y se decidió dar un espacio temporal.

Los objetivos a cumplir con este encuentro fueron:

- Conectar a las PyMEs salteñas participantes del programa Hack con startups de toda Latinoamérica.
- Fomentar la innovación abierta mediante la identificación de sinergias estratégicas entre las PyMEs y las startups.
- Inspirar a las empresas con soluciones innovadoras y modelos de negocio disruptivos que puedan potenciar sus iniciativas.



Estructura del Evento

1. **Introducción:**

- Bienvenida a los participantes a cargo del equipo de UVITEC.
- Contexto del evento y su importancia dentro del marco del programa Hack.
- Breve explicación sobre el proceso de selección de startups y los criterios utilizados, basados en los desafíos de innovación identificados en los autodiagnósticos.

2. **Presentaciones de Startups:**

- Siete startups de distintos países de Latinoamérica presentaron sus soluciones en un formato ágil de 5 minutos.
- Las presentaciones estuvieron enfocadas en áreas clave como sostenibilidad, digitalización, automatización y nuevos negocios.

3. **Ronda de Preguntas:**

- Cada startup respondió preguntas durante 3 minutos, permitiendo a las PyMEs profundizar en las soluciones presentadas y explorar su aplicabilidad en sus propios contextos.

4. **Cierre y Networking Virtual:**

- Se alentó a las PyMEs a continuar el diálogo con las startups para evaluar posibles colaboraciones.
- Espacio abierto para compartir contactos e intercambiar impresiones.

Startups Participantes

Las startups fueron seleccionadas por el equipo organizador en base a las necesidades observadas en los autodiagnósticos, los encuentros uno a uno y los talleres prácticos.

1. **BHealth:** plataforma basada en inteligencia artificial que optimiza la atención médica, brindando soluciones como diagnósticos asistidos, análisis predictivo y mejora en la experiencia del paciente. Ideal para sectores que buscan digitalizar y automatizar procesos de salud, reduciendo costos operativos y mejorando la calidad del servicio. www.bhealthai.com
2. **RindePlus:** herramienta tecnológica para la gestión de campos agrícolas, que optimiza el rendimiento de las operaciones mediante el monitoreo remoto, análisis de datos en tiempo real y recomendaciones prácticas. Es una solución ideal para PyMEs en el sector agrícola que buscan incrementar la eficiencia y sostenibilidad de sus cultivos. www.rindeplus.com
3. **Wibond:** plataforma de pagos digitales que permite a las empresas ofrecer opciones de financiación sin necesidad de tarjeta de crédito. Ayuda a aumentar las ventas y mejorar la experiencia de compra, adaptándose a sectores comerciales que buscan soluciones innovadoras en medios de pago. www.wibond.com.ar
4. **Dendro:** solución tecnológica para la gestión forestal, que combina datos satelitales y herramientas de análisis para optimizar la productividad y sostenibilidad en la industria maderera. Ideal para empresas interesadas en la transformación verde y el manejo eficiente de recursos naturales. www.dendrolatam.com/es
5. **Samplly:** software B2B diseñado para optimizar los procesos de ventas en empresas de consumo masivo mediante un enfoque omnicanal. La herramienta conecta a marcas y sus distribuidoras, ofreciendo una solución ágil y flexible que potencia las ventas, mejora la experiencia de los clientes y fortalece los servicios. Su tecnología permite a las empresas maximizar la eficiencia comercial y adaptarse a las demandas dinámicas del mercado. www.gosamplly.com
6. **Kaudal:** software para la gestión integral de recursos humanos y finanzas que utiliza inteligencia artificial para mejorar la productividad empresarial. Ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas y automatizar tareas críticas en áreas clave como contratación, evaluación de desempeño y control financiero. www.kaudal.la

7. **Xplit:** ofrece soluciones tecnológicas avanzadas para la automatización de procesos mediante RPA (Robotic Process Automation), desarrollo de middleware personalizado y herramientas basadas en inteligencia artificial. Además, se especializa en la integración de ecosistemas SaaS, conectando plataformas, datos y procesos para evitar duplicaciones e ineficiencias. También realiza auditorías de ecosistemas SaaS, ayudando a las organizaciones a optimizar su portafolio de aplicaciones y a proponer mejoras que generan ahorros y mayor eficiencia operativa. www.xplit.io

Resultados Clave:

- Vinculaciones Inmediatas: cinco empresas salteñas mostraron interés en avanzar con pilotos de prueba con startups específicas y se generaron más de 25 consultas específicas sobre soluciones presentadas.
- Exploración de Innovación Abierta: Las PyMEs participantes identificaron al menos una startup relevante para sus desafíos y se demostró el potencial de las soluciones innovadoras para abordar necesidades concretas, como automatización de procesos y sostenibilidad.
- Impacto en la Cultura de Innovación: las empresas fortalecieron su apertura hacia la colaboración con startups como un medio para acelerar sus procesos de innovación.

Conclusiones

El evento “Start Me Up” representó una oportunidad única para que las PyMEs de Salta se conecten con el ecosistema emprendedor latinoamericano, integrando nuevas perspectivas y tecnologías a sus iniciativas de innovación. Este tipo de espacios es crucial para fomentar la innovación abierta, permitiendo a las empresas locales acceder a soluciones probadas que pueden escalar sus operaciones y consolidar su competitividad.



#StartMeUp | Hack Salta

[Ver grabación del encuentro](#)

Tarea 6: Confección del Informe de Madurez de la Innovación Sectorial

El Informe de Madurez de la Innovación fue desarrollado como una pieza clave para analizar y comunicar los resultados del Programa Hack Salta. Esta presentación, que no representó una actividad presencial o virtual dentro del programa, consolidó los aprendizajes y hallazgos obtenidos durante las diferentes etapas. Fue diseñada para informar y reflexionar sobre el impacto del programa, tanto en el estado de madurez de las PyMEs como en sus avances en iniciativas de innovación.

Para comprender el informe se puede observar la presentación del mismo en el "Anexo VII"

Objetivo del Informe

El objetivo principal del informe fue brindar una visión integral de los niveles de madurez de las PyMEs salteñas antes y después del programa, destacando las principales áreas de oportunidad, fortalezas, y barreras que enfrentan las empresas en su camino hacia la innovación. También busca proponer líneas de acción para continuar apoyando a las empresas en su evolución.

Principales Contenidos

- 1. Diagnósticos de Innovación:** se la herramienta diseñada por la Red Latinoamericana de Clubes de Innovación (RELACI) para evaluar la madurez de las empresas en siete dimensiones clave: Estrategia y Gobernanza, Recursos y Procesos, Colaboración Interna, Innovación Abierta, Nuevos Negocios, Transformación Digital y Sostenibilidad. Los resultados iniciales ubicaron a la mayoría de las empresas en un nivel **básico de madurez**. Sin embargo, tras el desarrollo del programa, las empresas mostraron avances significativos en varias de estas dimensiones, destacándose mejoras en **Transformación Digital** y **Nuevos Negocios**.
- 2. Evolución de las Empresas:** se observó que al inicio del Programa la innovación no era un eje estratégico transversal, siendo las dimensiones más débiles Recursos y Procesos, y Transformación Verde. También se detectaron solo

iniciativas de Innovación incremental limitada y baja integración digital. Una vez finalizado el Programa Hack, las empresas reportaron:

- Más del 50% de las empresas cuentan con iniciativas claras y pasos definidos hacia su validación.
 - Mayor adopción de herramientas digitales y un creciente interés en prácticas sustentables.
 - Incremento en la colaboración interna y apertura hacia ecosistemas externos, incluyendo startups.
3. **Áreas de Foco:** se identificaron las siguientes áreas como focos de innovación de las empresas en el corto plazo:
- Transformación Digital: Alta adopción de herramientas digitales y exploración de nuevas tecnologías.
 - Sostenibilidad: Reconocimiento de su importancia estratégica, aunque con esfuerzos iniciales aún no consolidados.
 - Nuevos Negocios: Las empresas priorizan la creación de productos y soluciones innovadoras para atender las demandas del mercado.
4. **Barreras Detectadas:** los principales impedimentos para avanzar con una estrategia de innovación clara son la Gestión del cambio, la Disponibilidad de recursos humanos capacitados y el Acceso limitado a financiamiento para innovación.

Conclusión General

El Programa Hack Salta marcó un cambio significativo en la cultura y capacidades de innovación de las PyMEs participantes. A través de un enfoque estructurado que incluyó diagnósticos, talleres y acompañamiento, las empresas no solo identificaron sus fortalezas y desafíos, sino que también comenzaron a tomar acción estratégica en sus iniciativas. Esto posiciona a las PyMEs salteñas en un camino de transformación hacia una mayor competitividad, con la innovación como pilar fundamental de su crecimiento.

El informe no solo captura los logros alcanzados hasta el momento, sino que también sienta las bases para futuras intervenciones que permitan escalar y consolidar estas mejoras, contribuyendo al desarrollo económico y sostenible de la región.

Tarea 7: Encuentro de Cierre y Presentación del Informe

El 26 de noviembre se llevó a cabo el último encuentro del Programa en el SUM de la Cámara de Comercio de Salta, participaron representantes de las empresas participantes, funcionarios provinciales, representantes de cámaras empresariales, instituciones locales y el Consejo Federal de Inversiones (CFI).

PROGRAMA HACK!

Edición Salta



El propósito del encuentro fue crear un espacio para:

- Reflexionar sobre los avances logrados en las empresas participantes.
- Presentar las principales conclusiones del programa.
- Discutir oportunidades de financiamiento e iniciativas futuras para potenciar la innovación en el ecosistema empresarial de Salta.
- Fortalecer vínculos entre los actores clave: gobierno, empresas y organismos de apoyo como el CFI.

Desarrollo del Encuentro

El encuentro contó con los siguientes momentos clave.

1. Bienvenida a cargo del Gobierno de Salta.

La bienvenida estuvo a cargo del Ministro de Economía y Servicios Públicos, Roberto Dib Ashur, la subsecretaría de Economía del Conocimiento, Lorena Trovato; el director General de Emprendedores, del Ministerio de Producción, Gonzalo Guerineau; y el presidente de la Cámara de Comercio, Gustavo Herrera. Los mismos puntualizan en la importancia de impulsar la innovación para mantener la competitividad de las empresas salteñas y entregar fuentes de trabajo de calidad a los ciudadanos. [Ver nota del Gobierno aquí.](#)



2. Presentación del Informe de Madurez de la Innovación en Salta

La jornada comenzó con la exposición de los resultados del informe, a cargo de Sebastian Gaviglio, coordinador técnico del Programa. Los principales puntos que destacó fueron: :

- **Avances en madurez e innovación:** Más del 50% de las empresas avanzaron de un estado básico a intermedio, y algunas lograron estructurar iniciativas concretas de transformación digital y sostenibilidad.
- **Áreas foco prioritarias:** Transformación digital, nuevos productos y sostenibilidad.
- **Barreras identificadas:** Gestión del cambio, falta de recursos humanos especializados y acceso limitado a financiamiento.

PROGRAMA HACK!

Edición Salta



Se enfatizó que estas conclusiones son clave para trazar políticas públicas y estrategias empresariales futuras.



2. Conversatorio sobre Innovación Colaborativa

Las conclusiones del Informe sirvieron como puntapié para comenzar una hora de conversaciones en mesas con el objetivo de que las empresas pudieran crear alianzas y obtener nuevas ideas sobre sus desafíos de innovación. Para ello, se utilizó la dinámica de infiltrados donde cada mesa contaba con al menos una persona externa proveniente del Gobierno, de Cámaras Empresariales o consultores expertos.

Las mesas estuvieron divididas en base a los desafíos principales de las empresas detectados durante el Programa. Los mismos fueron:

- **Gestión del Cambio:** se destacó la importancia de formar líderes internos capaces de impulsar la adopción de la innovación. Representantes de empresas compartieron sus experiencias sobre resistencias iniciales y cómo lograron involucrar a sus equipos.
- **Transformación Digital y Automatización:** varias empresas relataron sus avances en integración de herramientas digitales. Se discutieron casos de éxito como CN Grupo y Marinaro, que implementaron soluciones tecnológicas para mejorar eficiencia y trazabilidad.
- **Sostenibilidad como Pilar Estratégico:** representantes de cámaras y empresas dialogaron sobre cómo alinear sus operaciones con prácticas sostenibles. Se identificaron oportunidades para colaborar con startups especializadas en economía circular y reducción de impacto ambiental.

PROGRAMA HACK!

Edición Salta



3. Presentación de Líneas de Financiamiento del CFI

Juan Nava, en representación del Consejo Federal de Inversiones (CFI), expuso las herramientas financieras disponibles para apoyar las iniciativas de innovación de las PyMEs, con énfasis en créditos blandos. Las empresas mostraron interés, especialmente aquellas con proyectos avanzados en validación.

Conclusiones del Encuentro

El encuentro concluyó con un agradecimiento por parte del Gobierno de Salta y el CFI a las empresas participantes, destacando el compromiso demostrado durante el programa y el potencial transformador del ecosistema de innovación en la provincia. Las principales conclusiones abordadas entre los participantes fueron:

- **Impacto del Programa Hack:** el programa ha sido un catalizador para la transformación de las PyMEs salteñas, con avances concretos en innovación abierta, estructuración de estrategias y colaboración interna.
- **Necesidad de Continuidad:** se acordó que para consolidar los logros, es vital dar seguimiento a las empresas participantes mediante programas de acompañamiento, financiamiento y vinculación con startups.
- **Relevancia del Ecosistema:** las conversaciones destacaron la necesidad de fortalecer el ecosistema regional, promoviendo sinergias entre empresas, gobierno y actores financieros.

También, se destacaron algunas necesidades que pueden ser puntapié a próximas iniciativas:

- **Vinculación con Startups:** Impulsar más eventos de innovación abierta como el “Start Me Up” para facilitar colaboraciones y acceso a tecnologías disruptivas.
- **Fortalecimiento de Capacidades:** Desarrollar programas de capacitación en liderazgo y gestión del cambio, con foco en digitalización y sostenibilidad.
- **Seguimiento Personalizado:** Crear un plan de acompañamiento continuo para empresas que deseen escalar sus iniciativas.
- **Medición de Impacto:** Utilizar las métricas del informe como línea base para monitorear el progreso de las PyMEs salteñas en los próximos años.

Conclusión Final

El Programa Hack ha sido una experiencia transformadora para las 20 PyMEs salteñas que participaron, consolidándose como un catalizador de cambio en sus capacidades de innovación. A través de las diversas etapas del programa, desde el autodiagnóstico hasta el encuentro de cierre, se han detectado avances significativos, desafíos persistentes y un gran potencial para el ecosistema empresarial de Salta.

Impacto del Programa

1. **Evolución en la madurez de la Innovación:** más del 50% de las empresas avanzaron de niveles básicos a intermedios en dimensiones clave como Transformación Digital (de 6.3 a un promedio de 7.8) y Sostenibilidad (de 6.1 a 7.0). Esto demuestra que las herramientas brindadas, como los talleres y los eventos de vinculación, tuvieron un impacto tangible. Las dimensiones como Estrategia y Gobernanza (8.9) y Nuevos Negocios (9.0) mostraron niveles sólidos desde el inicio, evidenciando un marco conceptual robusto en las empresas, pero con margen de mejora en la ejecución.
2. **Validación y Escalamiento de Iniciativas:** al cierre del programa, el 60% de las empresas presentó avances concretos en la validación de iniciativas, destacando aquellas relacionadas con la digitalización de procesos y el desarrollo de nuevos productos. Ejemplos incluyen la implementación de herramientas de análisis de datos y mejoras en la cadena de valor.
3. **Innovación Abierta:** eventos como el “Start Me Up” lograron conectar a las empresas con startups especializadas, generando más de 15 oportunidades de colaboración detectadas. Esto evidencia el interés creciente por explorar modelos de innovación abierta.

Principales Insights Descubiertos

1. **Colaboración Interna y Liderazgo:** La dimensión de Colaboración Interna (7.6) reflejó un buen nivel de cohesión en los equipos, pero también se identificaron áreas críticas como el fortalecimiento del liderazgo transformacional. Las

empresas más avanzadas destacaron el papel clave de los líderes en fomentar una cultura de innovación.

2. **Digitalización y Automatización como Prioridad:** La Transformación Digital emergió como una prioridad transversal. Empresas como Marinaro y CN Grupo lograron avances significativos al adoptar herramientas digitales que mejoraron su eficiencia operativa y les permitieron abrir nuevas oportunidades de negocio.
3. **Sostenibilidad como Pilar Estratégico en Construcción:** Aunque la Sostenibilidad mostró un puntaje inicial bajo (6.1), el programa ayudó a sensibilizar a las empresas sobre su importancia estratégica. Esto es crucial, dado el impacto que este tema tiene en la competitividad y las expectativas del mercado.
4. **Acceso a Financiamiento:** El interés por herramientas como los créditos blandos del CFI evidenció la necesidad de apoyo financiero para escalar proyectos innovadores. Empresas con mayor madurez como CIA Mercantil y Grupo AGV mostraron el potencial para liderar la implementación de estas herramientas.

Desafíos Persistentes

1. **Gestión del Cambio:** La resistencia interna y la falta de perfiles especializados continúan siendo barreras significativas para la adopción de la innovación en varias empresas.
2. **Escalamiento de Iniciativas:** A pesar de los avances, muchas empresas aún enfrentan dificultades para estructurar y financiar sus proyectos de innovación a gran escala.
3. **Conexión Ecosistémica:** Aunque el programa fomentó la vinculación, se necesita un esfuerzo sostenido para consolidar un ecosistema robusto y colaborativo en Salta.

Visión a Futuro

El Programa Hack no solo dejó una huella significativa en las empresas participantes, sino que también sentó las bases para un cambio estructural en el ecosistema de innovación de Salta. Para consolidar estos avances, es crucial:

1. **Dar Seguimiento Personalizado:** Diseñar programas de acompañamiento continuo para capitalizar el impulso generado.
2. **Fomentar la Vinculación Regional:** Ampliar eventos de innovación abierta para incluir actores clave de la región y generar sinergias sostenibles.
3. **Medir el Impacto a Largo Plazo:** Establecer un sistema de monitoreo y evaluación que permita analizar la evolución de las empresas en los próximos cinco años.

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



En conclusión, el Programa Hack demostró ser una herramienta poderosa para catalizar la innovación en Salta. Las empresas ahora cuentan con una base más sólida para enfrentar los desafíos de un mercado competitivo y en constante transformación. Con el apoyo continuo de actores como el Gobierno de Salta y el CFI, estas PyMEs están bien posicionadas para liderar el camino hacia un futuro más innovador y sostenible.

Anexos

ANEXO I

HACK! Pymes Salta

Etapas	Actividad	Julio				Agosto				Septiembre				Oct	
		1-7	8-14	15-21	22-28	29-4	5-11	12-18	19-25	26-1	9-15	16-20	23-30	1-7	8-14
Planificación	Firma de contrato														
	Reunion con Equipo Salta														
	Reunion virtual con empresas				26/07										
Lanzamiento	Comunicacion de beneficiarios y kit de bienvenida					01/08									
	Armado de Grupo de whastapp					29/07									
	Kick-Off de inicio								21/09						
Autodiagnosticos de Innovacion	Armado de carpeta con autodiagnosticos en excel														
	Invitacion a completar el autodiagnostico					02/08									
	Seguimiento de realizacion de autodiagnosticos														
	Coordinacion de agendas para reuniones uno a uno														
	Reuniones uno a uno														
Taller Future Thinking	Envio de informe y devolucion grabada														
	Convocatoria														
	Definicion de dinamica														
Informes	Moderacion										13/09				
	Informe Parcial														
Innovation Readiness	Convocatoria														
	Dictado de charla													3/10	
Start Me Up	Envio de material extra														
	Definición de temática														
	Busqueda de startups														
	Reunion con startups														
	Comunicación de startups participantes														
	Moderacion del evento														

Empresa	PersonaReferente	Mail	Teléfono
Agencia del peregrino	Veronica Alvarez Chamon	veroalvarez1999@gmail.com	3874155036
	Walter Alvarez	ingwalvarez@yahoo.com.ar	3874 07-5337
	Belen Alvarez Chamon	belenalvarezcha@gmail.com	3875666747
BARRILETE S.A.	Ruben Barrios	drrubenbarrios@gmail.com	3875-847751
	Nahuel Barrios	nahuelmatiasbarrios@gmail.com	387 4413586
	Mayra Barrios	mayrayasibarriosstrak@gmail.com	387 4652393

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



CERÁMICA SALTEÑA	Julio Fazio	julio.fazio@ceramicasalt.com.ar	3875900828
	Fernando Fazio	fernando.fazio@ceramicasalt.com.ar	3875852264
	Guillermo Videla	guillermo.videla@ceramicasalt.com.ar	1140640803
CIA Mercantil SA	Javier Jimenez	Javier.jimenez@ciamercantil.com.ar	3874032859
	Francisco Aguero	francisco.aguero@ciamercantil.com.ar	3875 44-1777
	Rodrigo Rubio	rodrigo.rubio@ciamercantil.com.ar	3874 87-1940
CN GRUPO	Ariel Zarembor	ariel.zarembor@cn-grupo.com	3874662753
DONFO SAS (GRUPO FORANI)	Estefano Forani	estefano@grupoforani.com.ar	3872226287
	Luciano Forani	luciano@grupoforani.com.ar	387 619 5228
	Facundo Forani	facundo@grupoforani.com.ar	387 524 9991
FINEX SA	Ana Inés Briones	abriones@finex.com.ar	3875329166
	Florencia Bentolila Cruz	fbentolila@grupondi.com	3874100363
	Ruben Gustavo Ramirez	gramirez@finex.com.ar	3875081811
GOMEZ ROCO Y CIA SRL	Pablo Gomez Teruel	pgomez@gomezroco.com.ar	3875-142530
	Pablo Cal Décima	pcaldecima@gomezroco.com.ar	3875954854
	Florencia Rojas	frojas@gomezroco.com.ar	387 403 3809
	Alejandra Gomez Teruel	alejandragomez@gomezroco.com.ar	3875 16 1594
GRUPO AGV	Manuel Kvedaras	mkvedaras@grupoagv.com.ar	3864741301
	Diego Pestaña	dpestaña@grupoagv.com.ar	3864741301
Ingeniería Minera S.A	Pedro Issa	Pedroissa@ingenieriaminera.com	3874648413
	Ramiro Pérez	Ramiroper@ingenieriaminera.com	3872 55-1012
León Vidrios	Pablo Ezequiel Guaymas	leonvidriossalta@gmail.com	3875155986
	María Agustina León Pontussi	leonvidriossalta@gmail.com	3874408301
	Marcela Susana León	gerencia@Leonvidrios.com.ar	3874 56-4232
MAR ANDINO SA	Marisel Alvarez	marandinosas@gmail.com	3876004837
MARINARO	Luis Marinaro	luis@marinaro.com.ar	3874855003
	Marcelo Coll	marcelo.coll@marinaro.com.ar	387-4622848
	Javier Leanza	javier.leanza@marinaro.com.ar	387-4491447
Martínez Neumáticos	Cristian Gustavo Martinez	gmartinez@martinezneumaticos.com.ar	3875097541/ 3071195425
MINERA SANTA RITA	Pablo Daniel Haddad	phaddad@santaritasrl.com	3874 042495
	Sol Haddad	msh@santaritasrl.com	3876 83-4521
SAS Asesores de Seguros SRL	Julian Tais	Ventas@sassegueros.com.ar	3874 85-7821
	Oscar Echazu	administracion@sassegueros.com.ar	3875722362
SIMELA	Diego Cañada	gerencia@simela.com.ar	3875112118

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



	Gloria Cornejo Camacho	licgloriacornejo@gmail.com	3874154957
	Francisco Ignacio Rosa Larrieu	chascaxd@hotmail.com	3872282852
SOS EDNA – ILUSIONES SRL	Gustavo Herrera	drghustavoherrera.gah@gmail.com	3876-838017
	Marianella Panza	marianella1@sos24delivery.com.ar	3874572981
	María Julieta Flores Herrera	Julietal@sos24delivery.com.ar	3874590888

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



ANEXO II



Programa HACK!

Inmersión a Pymes en el mundo de la innovación



¿Dónde estamos?

Diagnósticos de innovación



¿A dónde vamos?

Conocerás el ABC de innovación y armaras las bases de tu estrategia



¿Con quienes?

Vinculación con empresas pares y startups



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



HACK! Un camino diseñado para que armes tu estrategia de innovación

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Uno a uno	Diagnósticos de Innovación ¿dónde estamos? ■ Autogestionado	Reunión de devolución individual ■ Virtual		
Grupales	Kick-off Tendencias de innovación 21 de Agosto ■ Virtual	Future Thinking! Focos de Innovación 13 de Septiembre 9:30 a 12:30 ■ Presencial	Laboratorio de Innovación ¿cuál será tu estrategia? 17 de octubre 9:30 a 12:30 ■ Presencial	Innovación Abierta (Conociemos startups de Latam!) 7 de noviembre 11 a 13 hs ■ Virtual Conversatorio de Innovación ¿en qué necesitamos ayuda? 21 de Noviembre 9:30 a 12:30 hs ■ Presencial



¿Dónde estamos?

Diagnósticos de innovación

- Valentina/Agustina ha enviado por mail
- Hacen el autodiagnóstico
- Reunión uno a uno con Sebastian Gaviglio





Autodiagnósticos

Herramienta que permite medir la innovación en 6 dimensiones y ubica a la empresa en un estadio de madurez.

La innovación es una competencia fundamental e inherente a la organización.	86 - 100	ORGANIZACIÓN MADURA
Existe un foco y una estrategia bien definida para la innovación, aunque no es transversal a toda la organización.	71 - 85	ORGANIZACIÓN AVANZADA
La innovación forma parte de sus definiciones estratégicas, aunque no necesariamente desde una perspectiva transformadora o desafiante.	56 - 70	ORGANIZACIÓN INTERMEDIO
Para innovar combina esfuerzos particulares con definiciones estratégicas de nivel incipiente.	31 - 55	ORGANIZACIÓN BÁSICA
La innovación no forma parte de la estrategia de la organización, más bien corresponde a reacciones esporádicas frente a necesidades específicas.	0 - 30	ORGANIZACIÓN INICIAL



Autodiagnósticos

El resultado es un gráfico que destaca las áreas de mayor éxito y desafíos



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



HACK! Un camino diseñado para que armes tu estrategia de innovación

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Uno a uno	Diagnósticos de Innovación ¿dónde estamos? ■ Autogestionado	Reunión de devolución individual ■ Virtual		
Grupales	<div> Kick-off Tendencias de innovación 21 de Agosto ■ Virtual </div>	Future Thinking! Focos de Innovación 13 de Septiembre 9:30 a 12:30 ■ Presencial	Laboratorio de Innovación ¿cuál será tu estrategia? 17 de octubre 9:30 a 12:30 ■ Presencial	Innovación Abierta (Conoce startups de Latam!) 7 de noviembre 11 a 13 hs ■ Virtual Conversatorio de Innovación ¿en qué necesitamos ayuda? 21 de Noviembre 9:30 a 12:30 hs ■ Presencial



TENDENCIAS EN INNOVACIÓN



1

Inteligencia Artificial y Machine Learning

La IA y el machine learning (ML) permiten a las máquinas realizar tareas que antes requerían inteligencia humana, como el reconocimiento de patrones, la toma de decisiones y la automatización.

Estas tecnologías están siendo integradas en múltiples sectores, desde la medicina hasta la logística, mejorando la eficiencia y generando nuevos modelos de negocio.

2

Blockchain seguridad y transparencia

Blockchain es una tecnología que permite la creación de registros digitales seguros e inmutables, que puede ser aplicada en transacciones financieras, cadenas de suministro y contratos inteligentes.

3

Biotecnología

La revolución en la salud
y la agricultura

La biotecnología aplica principios biológicos para desarrollar productos y procesos innovadores en áreas como la salud, la agricultura y la alimentación.

¿CÓMO APROVECHARLO?

Rápida adopción

Innovación disruptiva



VENTAJA COMPETITIVA

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Cómo nos preparamos para Innovar?



CULTURA



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Adaptación al cambio

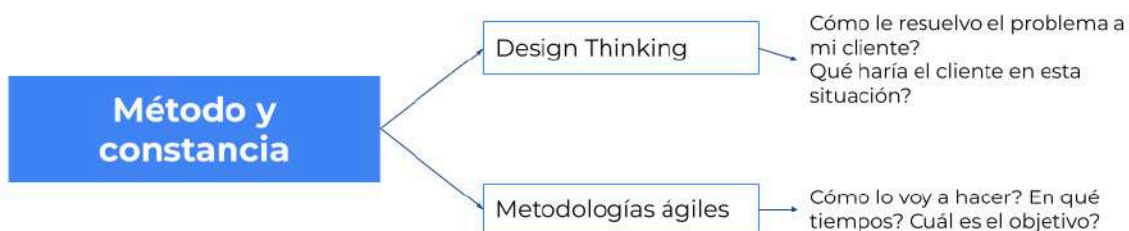


Ajustar estrategias y operaciones permanentemente

Experimentación constante



Permitir a los equipos probar ideas y **errar**



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



IMPULSO





empresas
comerciales
VS
empresas
productoras

Comerciales

Adaptación rápida al
Cambio

Aprovechamiento del
E-commerce

Productivas

Desafíos en la
implementación de **nuevas
tecnologías**

Innovación en **materiales y
procesos**

	Comerciales	Productivas
Ventaja	Mayor flexibilidad y rapidez para implementar cambios tecnológicos que optimizan la cadena de valor.	Posibilidad de mejorar la eficiencia y calidad de los productos mediante tecnologías avanzadas
Desafío	Agregar valor en un mercado altamente competitivo y en constante cambio.	Altos costos de implementación y necesidad de reestructurar procesos productivos para integrar nuevas tecnologías



Abro debate...

¿Creen que la **innovación** representa más un **riesgo** o una **oportunidad** en su sector específico? ¿Por qué?

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



CONCLUSIÓN



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



ANEXO III

AUTODIAGNÓSTICO

ESTRATEGIA Y GOBERNANZA		Puntuación (entre 1 y 10)	Subtotal ponderado
1	La innovación ocupa un lugar central en la agenda estratégica de la empresa.		0,0
2	Hay objetivos de innovación establecidos y compartidos en la organización.		
3	La toma de decisiones de innovación tiene compromiso de la Dirección pero a la vez está descentralizada e intervienen personas de diversas áreas (producción, comercialización, tecnología,		
4	La estructura organizacional promueve y facilita la innovación.		
5	Existe una cultura de experimentación que tolera el riesgo y considera que el error es parte del proceso de innovación.		
NUEVOS NEGOCIOS		Puntuación (entre 1 y 10)	Subtotal ponderado
1	La empresa destina capacidades, tiempo y dinero al monitoreo de nuevas tendencias y oportunidades de mercado.		0,0
2	La empresa realiza esfuerzos de identificación e incorporación de nuevos talentos y tecnologías		
3	La empresa tiene una estrategia de detección de nuevas necesidades de los clientes (actuales, potenciales y 'no-clientes')		
4	La empresa tiene aptitud para 'enamorarse del problema y no de la solución'		
5	La empresa tiene disposición para adquirir conocimientos y desarrollar nuevas capacidades si el nuevo negocio lo requiere.		
RECURSOS Y PROCESOS		Puntuación (entre 1 y 10)	Subtotal ponderado
1	Hay una agenda de trabajo dedicada a la innovación: tareas distribuidas, dedicación de tiempo, colaboradores, etc.		0,0
2	Hay mecanismos establecidos para recibir inputs de innovación, evaluarlos, impulsarlos y darles seguimiento		
3	Es fácil conseguir recursos para impulsar iniciativas de innovación (presupuesto asignado a innovación, asignaciones <i>ad hoc</i> , gestión de capital externo)		
4	En la empresa hay procesos establecidos para facilitar la innovación disruptiva, además de la incremental		
5	Hay una estrategia para medir la efectividad de los procesos de innovación (fertilidad de iniciativas, escalamiento de proyectos de innovación, resultados, involucramiento y cultura de innovación, externalidades positivas, etc.		

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



COLABORACIÓN INTERNA		Puntuación (entre 1 y 10)	Subtotal ponderado
1	La innovación es llevada adelante por equipos de personas con formación heterogénea y complementaria. Hay instancias formales de colaboración interna para innovar en la empresa.		0,0
2	Hay diversas áreas de la empresa involucradas en las iniciativas de innovación. Los inputs de innovación surgen de diversas áreas y colaboradores.		
3	Hay canales eficientes para el flujo de proyectos de innovación (de arriba-hacia-abajo, de abajo-hacia-arriba y cross áreas)		
4	Hay reconocimientos (simbólicos, materiales, laborales) para las personas y equipos que colaboran en los procesos de innovación		
5	Hay una cultura de experimentación y tolerancia al cambio en la organización		
INNOVACIÓN ABIERTA		Puntuación	Subtotal
1	La empresa tiene sólidos contactos con organizaciones del ecosistema de innovación (para		0,0
2	La empresa mantiene una búsqueda activa de oportunidades de innovación en colaboración con		
3	Hay mecanismos consolidados para innovar con otras organizaciones (convenios de partes,		
4	Se impulsan mecanismos para detectar y atraer talentos, tendencias y proyectos (convocatorias,		
5	La empresa tiene personas capaces de liderar procesos de vinculación con organizaciones externas		
TRANSFORMACIÓN DIGITAL		Puntuación	Subtotal
1	La empresa busca activamente oportunidades de negocio a partir de convergencia de tecnologías exponenciales (inteligencia artificial, robótica, realidad aumentada, nanotecnología, biotecnología, fabricación aditiva, etc.)		0,0
2	La empresa impulsa innovaciones (de producto o de proceso) a través de digitalización e industria 4.0		
3	La empresa tiene una estrategia de monitoreo y experimentación con tecnologías emergentes		
4	La empresa trabaja activamente en el rediseño del modelo de negocios, mejora de procesos, y experimentación con MVP de negocios disruptivos impulsados por tecnología		
5	La empresa adopta metodologías ágiles para mejorar su capacidad y velocidad de adaptación a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes		
TRANSFORMACIÓN VERDE		Puntuación	Subtotal
1	La empresa busca activamente oportunidades de negocio a partir de valores humanos y ambientales		0,0
2	La empresa tiene un propósito de impacto (formulado y compartido) y está impulsando iniciativas para promover nuevos negocios inclusivos y/o regenerativos		
3	La empresa está certificada o certificando con sellos que validen sus prácticas sostenibles, inclusivas, o sus negocios de impacto (económico, social y ambiental)		
4	La empresa trabaja activamente en el rediseño de procesos, nuevos modelos de negocio y productos sustentables incorporando estrategias de innovación frugal (para lograr más con menos)		
5	La empresa cuenta con una estrategia de diversidad en los espacios de decisión y en la conformación de equipos. También hay una estrategia activa de vinculación con la comunidad.		
			TOTAL (ponderado)
			0.0

RESULTADOS

uvitec®

Dimensión	Subtotales ponderados
Estrategia y Gobernanza	0,0
Nuevos negocios	0,0
Recursos y Procesos	0,0
Colaboración interna	0,0
Innovación abierta	0,0
Transformación digital	0,0
Transformación verde	0,0
TOTAL:	0,0

Estadios de madurez en relación al puntaje general ponderado	
Estadio	Puntaje de referencia
Estadio inicial	0-30
Estadio básico	31-55
Estadio intermedio	56-70
Estadio avanzado	71-85
Estadio maduro	86-100

¡A PENSAR!

Te proponemos que identifiques cuatro tendencias hacia donde va tu sector en los próximos años:



ANEXO IV

Informe de Innovación para SOS EDNA

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General: SOS EDNA es una empresa familiar con una larga trayectoria en la industria de baterías, que se originó hace dos generaciones con la compra de una fábrica de baterías. Con el tiempo, la empresa se dividió en dos: una dedicada a la distribución y otra a la fabricación. Desde 2008, han implementado un servicio de delivery de baterías, lo que permitió un crecimiento significativo en ventas, pasando de 150 baterías al mes a 3000. Actualmente, venden alrededor de 1000 baterías mensuales.

Reciente Expansión de Productos: Hasta hace un mes, SOS24 Delivery de Baterías solo vendía las baterías que producía Baterías Edna. Ahora, están incorporando otras marcas, marcando el inicio de su transición hacia un modelo de negocio multimarca.

Desafíos Estructurales:

- **Reducción de estructura:** La empresa enfrenta la necesidad de reducir su estructura, que actualmente es demasiado grande para el nivel de ventas. Sin embargo, no pueden despedir personal debido a dificultades financieras para afrontar los costos asociados.

Atención al Cliente:

- **Alto volumen de llamadas:** Reciben entre 2500 y 3000 llamadas mensuales en su centro de atención, lo que genera una carga significativa en términos de recursos humanos y costos operativos.

Objetivos Estratégicos:

- Crecer y aumentar las ventas.
- Mejorar la eficiencia operativa.
- Ser disruptivos en el mercado.
- Transicionar de una marca única (EDNA) a un modelo multimarca.

Competencia:

- Venta de baterías en garajes.
- Mercado Libre y otras plataformas de e-commerce.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Reducción de Costos Fijos:

- **Optimización de la estructura:** La empresa necesita reducir su estructura para alinearla con el nivel actual de ventas, pero las limitaciones financieras impiden despidos tradicionales.

2.2. Mejora en la Atención y Gestión de Clientes:

- **Automatización con chatbots:** Incorporar chatbots para manejar una parte significativa de la atención al cliente y las consultas, reduciendo así la carga del centro de atención telefónica y los costos asociados.

2.3. Expansión del Modelo de Negocio Multimarca:

- **Transición a multimarca:** Gestionar la transición a un modelo de negocio que incluya la venta de varias marcas, lo que implica cambios en el marketing, la gestión de inventario, y las relaciones con proveedores.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Reducción y Flexibilización de la Estructura Operativa:

- **Tercerización del delivery:** Subcontratar el servicio de delivery a personal ocasional con conocimientos técnicos, como mecánicos, gomeros, y electricistas. Esta estrategia convertiría un costo fijo en un costo variable, lo que permitiría a la empresa escalar más fácilmente en función de la demanda sin la necesidad de mantener una estructura de personal fija.
- **Alianzas estratégicas:** Establecer alianzas con talleres mecánicos y gomeros para que actúen como puntos de distribución y servicio de las baterías, reduciendo la necesidad de mantener una estructura propia amplia y permitiendo una expansión geográfica más rápida.

3.2. Implementación de Chatbots y Automatización:

- **Chatbot para atención al cliente:** Desarrollar e implementar un chatbot que pueda manejar consultas frecuentes, agendar servicios de delivery, y procesar pedidos básicos, reduciendo la carga en el call center y permitiendo que el personal se concentre en tareas más complejas o de mayor valor.
- **Automatización de procesos internos:** Integrar soluciones de automatización para la gestión de inventarios, procesamiento de pedidos, y seguimiento de ventas, lo que contribuiría a mejorar la eficiencia operativa y reducir la dependencia de la intervención manual en procesos rutinarios.

3.3. Estrategias de Expansión y Crecimiento:

- **Marketing y ventas para el modelo multimarca:** Desarrollar una estrategia de marketing que promueva la nueva oferta multimarca, destacando la variedad y calidad de las opciones disponibles. Esto podría incluir campañas en redes sociales, marketing de contenido, y partnerships con influencers en el sector automotriz.
- **Expansión en plataformas digitales:** Potenciar la presencia en plataformas de e-commerce como Mercado Libre, desarrollando estrategias de pricing competitivo y logística eficiente para aumentar las ventas a través de este canal, que compite directamente con las ventas de garaje.

3.4. Innovación en el Servicio al Cliente:

- **Programas de fidelización:** Implementar un programa de fidelización que ofrezca beneficios a los clientes recurrentes, como descuentos en compras futuras, servicios de instalación gratuitos, o acceso prioritario a nuevas marcas.
- **Mejora de la experiencia del cliente:** Optimizar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto, desde la facilidad para encontrar información y hacer pedidos en línea, hasta la rapidez y calidad del servicio de delivery y postventa.

4. Conclusión

SOS EDNA se encuentra en una encrucijada estratégica donde la innovación y la eficiencia son clave para su futuro crecimiento. La implementación de chatbots, la tercerización del delivery, y la transición a un modelo multimarca representan oportunidades significativas para mejorar la eficiencia operativa y la escalabilidad del negocio. Además, estas iniciativas alinearán a la empresa con su objetivo de ser más disruptiva en el mercado, enfrentando de manera efectiva a la competencia en plataformas digitales y ventas tradicionales. Con un enfoque renovado en la reducción de costos y la optimización de recursos, SOS EDNA puede consolidar su posición en el mercado y continuar creciendo de manera sostenible.

Informe de Innovación para CIA Mercantil

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

CIA Mercantil es una empresa familiar con una sólida presencia en el norte de Argentina, representando a la marca John Deere, líder en maquinaria y tecnología agrícola. La empresa tiene su casa central en Salta capital y cuenta con 7 sucursales distribuidas en la región. El directorio está compuesto por los dueños, quienes también tienen roles gerenciales dentro de la compañía. Actualmente, la empresa está en un proceso de profesionalización de su estructura.

Relación con John Deere:

John Deere se distingue por su innovación en tecnología agrícola y su enfoque en la sustentabilidad. CIA Mercantil sigue de cerca las acciones y mejoras que John Deere implementa, integrando sus estrategias, especialmente en áreas como la optimización del rendimiento de suelos, la reducción de emisiones y el uso eficiente de recursos. A pesar de este enfoque, la empresa reconoce que sus clientes eligen John Deere más por la reducción de costos que por consideraciones ambientales.

Servicios Adicionales:

- **Herramienta de datos y reportes:** CIA Mercantil ofrece una herramienta que reúne los datos generados por las máquinas John Deere y entrega reportes que demuestran la eficiencia, el ahorro y las oportunidades de mejora.
- **Servicio de monitoreo:** Ofrecen un servicio de monitoreo con un costo mensual por máquina, lo que añade valor al soporte técnico que los clientes valoran.

Tecnología y Digitalización:

- **Stack tecnológico:** Basan su infraestructura en Office 365 y utilizan herramientas como Power Apps, Power Automate, y Power BI, asistidas por IA, lo que consideran un valor añadido para la gestión del negocio.
- **ERP y CRM:** Cuentan con un ERP que no está online y utilizan Dynamics como CRM, aunque este no está completamente integrado debido a la espera de la propuesta de John Deere para su red de concesionarias.

Desafíos Actuales:

- **Certificación y mejoras continuas:** Están en proceso de certificación ISO, desarrollando programas de mejora, y digitalizando sus procesos.
- **Resistencia a explorar modelos de negocio innovadores:** Como empresa familiar, prefieren escalar y crecer utilizando recursos propios o financiación tradicional, sin explorar modelos de negocio asociativos, desarrollo de spin-offs, o vinculaciones con startups e inversión de riesgo.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Integración y Explotación del CRM:

- **Esperar o avanzar:** Uno de los principales desafíos es decidir si deben esperar la propuesta de John Deere para la integración del CRM o si deben comenzar a explotar Dynamics de manera independiente para no perder oportunidades de mejora en la gestión de clientes.

2.2. Aceleración de la Digitalización:

- **Digitalización completa:** Completar la digitalización de todos los procesos para mejorar la eficiencia operativa y garantizar que todas las áreas de la empresa estén alineadas tecnológicamente.

2.3. Sostenibilidad y Eficiencia Energética:

- **Consolidación de la sustentabilidad:** Alinear más estrechamente las acciones de CIA Mercantil con la estrategia de sostenibilidad de John Deere, no solo en términos de eficiencia de costos, sino también enfatizando el impacto ambiental positivo.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Maximización del CRM y ERP:

- **Integración y explotación del CRM:** Si John Deere no presenta una solución en el corto plazo, CIA Mercantil debería considerar avanzar con la integración y explotación completa de Dynamics, personalizando la herramienta según sus

necesidades. Esto permitirá una mejor gestión de las relaciones con los clientes y la optimización de las ventas y servicios.

- **Migración del ERP a la nube:** Considerar la migración de su ERP a una solución en la nube para mejorar la accesibilidad, seguridad, y capacidad de integración con otras herramientas, permitiendo una gestión más ágil y eficiente.

3.3. Innovación en la Sostenibilidad:

- **Promoción del impacto ambiental:** Crear campañas de marketing que no solo resalten la reducción de costos, sino también el impacto ambiental positivo de los productos John Deere, alineando más a los clientes con los valores de sostenibilidad.
- **Programas de incentivos:** Desarrollar programas de incentivos para clientes que adopten prácticas más sostenibles, como el uso de bioinsumos y tecnologías de bajo impacto ambiental, apoyando así la estrategia global de John Deere.

3.4. Mejora Continua y Certificación:

- **ISO y más allá:** No solo enfocarse en obtener la certificación ISO, sino también en utilizar las mejores prácticas que surjan de este proceso para impulsar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- **Automatización de la mejora continua:** Integrar soluciones de automatización que apoyen los programas de mejora continua, asegurando que todas las áreas de la empresa se beneficien de procesos más eficientes y estandarizados.

3.5. Exploración de Nuevas Oportunidades de Negocio:

- **Desarrollo de nuevos servicios:** Aunque actualmente son cautelosos con modelos de negocio innovadores, CIA Mercantil podría explorar de manera controlada nuevas oportunidades de negocio, como servicios de consultoría agrícola basados en datos o la venta de soluciones tecnológicas complementarias.
- **Alianzas estratégicas:** Sin comprometer la estructura familiar, podrían considerar alianzas estratégicas con otras empresas del sector para compartir conocimientos y recursos, especialmente en áreas como la digitalización y la sostenibilidad.

4. Conclusión

CIA Mercantil se encuentra en una posición sólida gracias a su asociación con John Deere y su compromiso con la profesionalización y digitalización. Las oportunidades de innovación incluyen la maximización de sus sistemas de CRM y ERP, la integración de drones en sus operaciones agrícolas, y la promoción de la sostenibilidad como un valor añadido para sus clientes. Aunque la empresa prefiere un crecimiento conservador y basado en recursos propios, explorar de manera controlada nuevas oportunidades de negocio y alianzas estratégicas podría ofrecer un camino hacia un crecimiento más rápido y sostenible. Con un enfoque claro en la mejora continua y la eficiencia, CIA Mercantil está bien posicionada para continuar liderando en su sector y aprovechando al máximo las innovaciones tecnológicas disponibles.

Informe de Innovación para CIA Mercantil

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

CIA Mercantil es una empresa familiar con una sólida presencia en el norte de Argentina, representando a la marca John Deere, líder en maquinaria y tecnología agrícola. La empresa tiene su casa central en Salta capital y cuenta con 7 sucursales distribuidas en la región. El directorio está compuesto por los dueños, quienes también tienen roles gerenciales dentro de la compañía. Actualmente, la empresa está en un proceso de profesionalización de su estructura.

Relación con John Deere:

John Deere se distingue por su innovación en tecnología agrícola y su enfoque en la sustentabilidad. CIA Mercantil sigue de cerca las acciones y mejoras que John Deere implementa, integrando sus estrategias, especialmente en áreas como la optimización del rendimiento de suelos, la reducción de emisiones y el uso eficiente de recursos. A pesar de este enfoque, la empresa reconoce que sus clientes eligen John Deere más por la reducción de costos que por consideraciones ambientales.

Servicios Adicionales:

- **Herramienta de datos y reportes:** CIA Mercantil ofrece una herramienta que reúne los datos generados por las máquinas John Deere y entrega reportes que demuestran la eficiencia, el ahorro y las oportunidades de mejora.
- **Servicio de monitoreo:** Ofrecen un servicio de monitoreo con un costo mensual por máquina, lo que añade valor al soporte técnico que los clientes valoran.

Tecnología y Digitalización:

- **Stack tecnológico:** Basan su infraestructura en Office 365 y utilizan herramientas como Power Apps, Power Automate, y Power BI, asistidas por IA, lo que consideran un valor añadido para la gestión del negocio.
- **ERP y CRM:** Cuentan con un ERP que no está online y utilizan Dynamics como CRM, aunque este no está completamente integrado debido a la espera de la propuesta de John Deere para su red de concesionarias.

Desafíos Actuales:

- **Certificación y mejoras continuas:** Están en proceso de certificación ISO, desarrollando programas de mejora, y digitalizando sus procesos.
- **Resistencia a explorar modelos de negocio innovadores:** Como empresa familiar, prefieren escalar y crecer utilizando recursos propios o financiación tradicional, sin explorar modelos de negocio asociativos, desarrollo de spin-offs, o vinculaciones con startups e inversión de riesgo.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Integración y Explotación del CRM:

- **Esperar o avanzar:** Uno de los principales desafíos es decidir si deben esperar la propuesta de John Deere para la integración del CRM o si deben comenzar a

explotar Dynamics de manera independiente para no perder oportunidades de mejora en la gestión de clientes.

2.2. Aceleración de la Digitalización:

- **Digitalización completa:** Completar la digitalización de todos los procesos para mejorar la eficiencia operativa y garantizar que todas las áreas de la empresa estén alineadas tecnológicamente.

2.3. Sostenibilidad y Eficiencia Energética:

- **Consolidación de la sustentabilidad:** Alinear más estrechamente las acciones de CIA Mercantil con la estrategia de sostenibilidad de John Deere, no solo en términos de eficiencia de costos, sino también enfatizando el impacto ambiental positivo.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Maximización del CRM y ERP:

- **Integración y explotación del CRM:** Si John Deere no presenta una solución en el corto plazo, CIA Mercantil debería considerar avanzar con la integración y explotación completa de Dynamics, personalizando la herramienta según sus necesidades. Esto permitirá una mejor gestión de las relaciones con los clientes y la optimización de las ventas y servicios.
- **Migración del ERP a la nube:** Considerar la migración de su ERP a una solución en la nube para mejorar la accesibilidad, seguridad, y capacidad de integración con otras herramientas, permitiendo una gestión más ágil y eficiente.

3.3. Innovación en la Sostenibilidad:

- **Promoción del impacto ambiental:** Crear campañas de marketing que no solo resalten la reducción de costos, sino también el impacto ambiental positivo de los productos John Deere, alineando más a los clientes con los valores de sostenibilidad.
- **Programas de incentivos:** Desarrollar programas de incentivos para clientes que adopten prácticas más sostenibles, como el uso de bioinsumos y tecnologías de bajo impacto ambiental, apoyando así la estrategia global de John Deere.

3.4. Mejora Continua y Certificación:

- **ISO y más allá:** No solo enfocarse en obtener la certificación ISO, sino también en utilizar las mejores prácticas que surjan de este proceso para impulsar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- **Automatización de la mejora continua:** Integrar soluciones de automatización que apoyen los programas de mejora continua, asegurando que todas las áreas de la empresa se beneficien de procesos más eficientes y estandarizados.

3.5. Exploración de Nuevas Oportunidades de Negocio:

- **Desarrollo de nuevos servicios:** Aunque actualmente son cautelosos con modelos de negocio innovadores, CIA Mercantil podría explorar de manera

controlada nuevas oportunidades de negocio, como servicios de consultoría agrícola basados en datos o la venta de soluciones tecnológicas complementarias.

- **Alianzas estratégicas:** Sin comprometer la estructura familiar, podrían considerar alianzas estratégicas con otras empresas del sector para compartir conocimientos y recursos, especialmente en áreas como la digitalización y la sostenibilidad.

4. Conclusión

CIA Mercantil se encuentra en una posición sólida gracias a su asociación con John Deere y su compromiso con la profesionalización y digitalización. Las oportunidades de innovación incluyen la maximización de sus sistemas de CRM y ERP, la integración de drones en sus operaciones agrícolas, y la promoción de la sostenibilidad como un valor añadido para sus clientes. Aunque la empresa prefiere un crecimiento conservador y basado en recursos propios, explorar de manera controlada nuevas oportunidades de negocio y alianzas estratégicas podría ofrecer un camino hacia un crecimiento más rápido y sostenible. Con un enfoque claro en la mejora continua y la eficiencia, CIA Mercantil está bien posicionada para continuar liderando en su sector y aprovechando al máximo las innovaciones tecnológicas disponibles.

Informe de Innovación para Gomez Roco

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General: Gomez Roco es una empresa familiar con una larga trayectoria, fundada en 1956, que actualmente es dirigida por la tercera generación. La empresa cuenta con más de 80 empleados y tres sucursales ubicadas en Salta (dos) y Jujuy (una). Se especializan en la comercialización de maquinaria para el agro y productos para el hogar, como bombas, grupos electrógenos y equipamiento para piletas, con un enfoque principal en clientes empresariales aunque también atienden al consumidor final.

Servicios y Clientes:

- **Clientes:** Principalmente empresas, con una porción de ventas dirigida a consumidores finales.
- **Servicios adicionales:** Ofrecen servicio y soporte posventa, además de instalación y puesta en marcha de equipos para el sector agro y otras industrias. Cuentan con un equipo técnico de 14 personas dedicadas a estas tareas.

Gestión y Estructura:

- **Directorio:** Está compuesto por 4 miembros de la familia, quienes también desempeñan roles operativos dentro de la empresa.
- **Profesionalización:** La empresa está en un proceso de profesionalización, incluyendo la renovación de personal y la mejora de sus procesos operativos.

Tecnología y Digitalización:

- **Stack tecnológico:** Utilizan SAP Business One como ERP, Clientify como CRM, Hubspot para el procesamiento de emails, Producteca para integrarse con Mercado Libre, y Google Workspace para la gestión interna.
- **Oportunidades de integración:** Identifican la necesidad de integrar y optimizar mejor su ecosistema tecnológico para mejorar la eficiencia.
- **Transformación digital:** Liderada por el directorio, está en marcha, pero aún no cuentan con un ecommerce, lo que podría limitar su alcance en ventas directas al consumidor final.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Estandarización y Toma de Decisiones Basada en Datos:

- **Consultoría en marcha:** Están iniciando una consultoría para estandarizar procesos y basar la toma de decisiones en datos. Este proceso es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta del negocio.

2.2. Mejora en la Captación de Clientes:

- **Captación de nuevos clientes:** Identifican la necesidad de mejorar la captación de clientes, posiblemente a través de estrategias más efectivas de marketing digital y ventas.

2.3. Implementación de Soluciones Avanzadas:

- **Forecasting y pricing con IA:** La empresa está preparada para explorar soluciones de forecasting de compras y establecimiento de reglas de precios utilizando inteligencia artificial y machine learning. Esto permitiría optimizar el inventario, mejorar la rentabilidad y responder más rápido a las fluctuaciones del mercado.

2.4. Consolidación del Servicio como Propuesta de Valor:

- **Enfoque en el servicio:** El servicio posventa y de soporte técnico es visto como una futura propuesta de valor clave. Las innovaciones en esta área serán cruciales para diferenciarse de la competencia y mantener la lealtad del cliente.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Integración y Optimización del Ecosistema Tecnológico:

- **Integración de sistemas:** Optimizar la integración entre SAP Business One, Clientify, Hubspot, Producteca y Google Workspace para crear un ecosistema más eficiente y fluido. Esto podría incluir la automatización de procesos administrativos, como la facturación, la gestión de inventarios, y el seguimiento de clientes.
- **Implementación de un Ecommerce:** Desarrollar una plataforma de ecommerce que permita a Gomez Roco ampliar su alcance al consumidor final y complementar las ventas a empresas. El ecommerce podría integrarse con su ERP y CRM para ofrecer una experiencia de compra fluida y personalizada.

3.2. Soluciones de IA y Machine Learning:

- **Forecasting de compras:** Implementar herramientas de forecasting basadas en IA que ayuden a anticipar las necesidades de stock y optimizar las compras. Esto es especialmente relevante para productos con alta demanda estacional o fluctuante.
- **Reglas de precios dinámicos:** Utilizar machine learning para establecer reglas de precios dinámicos que respondan a la demanda del mercado, la competencia y otros factores externos. Esto podría mejorar la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

3.3. Innovación en el Servicio Posventa:

- **Servicio técnico predictivo:** Desarrollar un servicio técnico predictivo utilizando análisis de datos para anticipar problemas y ofrecer mantenimiento preventivo, lo que podría reducir tiempos de inactividad y mejorar la satisfacción del cliente.
- **Plataforma de soporte digital:** Crear una plataforma de soporte digital que permita a los clientes acceder a guías, tutoriales, y soporte en línea, complementando el servicio técnico tradicional y ofreciendo soluciones rápidas a problemas comunes.

3.4. Mejora en la Captación y Retención de Clientes:

- **Estrategias de marketing digital:** Refinar las estrategias de marketing digital para mejorar la captación de clientes, utilizando herramientas de automatización y segmentación avanzada para llegar a audiencias específicas con ofertas personalizadas.
- **Programas de fidelización:** Desarrollar programas de fidelización para empresas clientes, ofreciendo beneficios como descuentos en servicios técnicos, acceso prioritario a nuevos productos, o soporte exclusivo.

3.5. Capacitación y Desarrollo del Personal:

- **Capacitación continua:** Implementar programas de capacitación continua para el personal, especialmente en el uso de nuevas tecnologías y en la mejora del servicio al cliente. Esto asegurará que los empleados estén preparados para manejar la creciente complejidad del entorno tecnológico y mantener altos estándares de servicio.

4. Conclusión

Gomez Roco está en un punto crucial de su evolución, con la tercera generación al mando y un proceso de profesionalización en marcha. Las oportunidades de innovación se centran en la integración y optimización de su ecosistema tecnológico, la implementación de soluciones avanzadas de IA para forecasting & pricing, y el fortalecimiento de su servicio posventa como propuesta de valor clave. Con un enfoque claro en la digitalización y la mejora del servicio al cliente, Gomez Roco está bien posicionado para continuar su crecimiento y consolidarse como un líder en su sector.

Informe de Innovación para Barrilete SA (Juguetería Balodín)

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

Barrilete SA es una juguetería familiar con una larga trayectoria en Salta, que comenzó en 1961. Actualmente, la empresa está entrando en su tercera generación de gestión, con **Nahuel Barrios** tomando un rol gerencial del negocio, aunque aun con **Ruben Barrios** como Director general. La hermana de Nahuel (e hija de Ruben) maneja la veterinaria familiar. Aunque lograron superar varias crisis económicas, incluyendo la hiperinflación de los años 80 y la crisis de 2001, la empresa ha enfrentado una disminución significativa en sus ventas, estando en un 50% de las ventas de 2017.

Presencia en Salta:

Barrilete SA tiene una fuerte presencia en Salta, siendo líderes en el sector de jugueterías. Actualmente, tienen dos locales en Balcarce y cerca de las peatonales, y están evaluando la posibilidad de abrir un tercer local en un shopping en Ciudad Oeste. Las principales temporadas de ventas son Navidad, Día del Niño y Reyes.

Ventas Digitales y Presencia Online:

La empresa anteriormente contaba con una página web que fue dada de baja debido a los altos costos de mantenimiento, con un equipo de cinco personas dedicadas a su gestión. Están migrando de Zeus a **Netegia** con un sistema recomendado por el Banco Macro, lo que representa un paso hacia la optimización de sus procesos. Sin embargo, la presencia digital de la empresa es limitada, y las redes sociales, especialmente **Instagram (@balodinjuguetería)**, son gestionadas de manera informal por su equipo.

Objetivo de Expansión:

La empresa está buscando expandirse hacia otras zonas de Salta y llegar a más clientes a través de canales digitales y relaciones comerciales más cercanas. Aunque no tienen planes de producir o importar juguetes, sí están interesados en retomar su rol como mayoristas para otras jugueterías, algo que habían hecho hasta antes de la crisis de 2001.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Transformación Digital y Presencia Online:

- **Reconstrucción de la presencia digital:** La decisión de dar de baja la página web ha limitado la capacidad de la empresa de expandirse a nuevos mercados y fortalecer su relación con los clientes. Es fundamental desarrollar un canal de venta digital efectivo que permita la comercialización directa tanto al consumidor final como a otras jugueterías.
- **Redes Sociales Informales:** Actualmente, las redes sociales de la juguetería son gestionadas de manera informal, lo que reduce su efectividad para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Se necesita una **estrategia de redes sociales profesionalizada** que construya una comunidad activa.

2.2. Recuperación de Ventas:

- **Disminución de las ventas:** Las ventas actuales representan el 50% de lo que se vendía en 2017, lo que pone de manifiesto la necesidad de implementar estrategias de reactivación de las ventas, especialmente aprovechando los momentos clave como Navidad, Día del Niño y Reyes.

2.3. Expansión Regional:

- **Crecimiento en el interior de Salta:** Aunque Barrilete SA es líder en Salta, hay una oportunidad clara de expandirse a nuevas ciudades y zonas rurales de la provincia, donde la demanda de productos podría ser considerable,

especialmente si logran implementar canales digitales o modelos de venta más flexibles.

2.4. Profesionalización de la Gestión Comercial:

- **Manejo de la operación comercial:** La gestión comercial de la empresa, tanto en redes sociales como en otras áreas, se maneja de forma manual e informal. La profesionalización de esta área será clave para optimizar procesos y mejorar la eficiencia.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Desarrollo de Canales Digitales y Ecommerce:

- **Reactivar la Web y Ecommerce:** Es crucial que Barrilete SA reactive su presencia digital a través de una nueva página web que sea más eficiente y menos costosa de mantener que la anterior. Esta página debe incluir funcionalidades de **e-commerce**, que les permita no solo llegar a clientes locales, sino también expandirse hacia otras regiones de Argentina. Plataformas como **Tiendanube** o **Mercado Shops** podrían ser opciones rentables para gestionar la tienda online sin necesidad de grandes equipos de soporte técnico.
- **SEO y Posicionamiento en Google:** Trabajar en una estrategia de **SEO** (optimización para motores de búsqueda) permitirá que la juguetería aparezca en los primeros resultados de Google, aumentando su visibilidad y generando más tráfico a su tienda online.

3.2. Profesionalización de las Redes Sociales:

- **Gestión profesional de redes sociales:** Se debe contratar o colaborar con un **community manager** o agencia especializada para gestionar las redes sociales de manera profesional. Esto incluye la creación de contenido relevante, campañas pagas en **Instagram** y **Facebook**, y estrategias para interactuar con la comunidad y fidelizar a los clientes.
- **Construcción de Comunidad:** Es importante construir una comunidad alrededor de la marca, no solo como canal de ventas, sino como un espacio donde los clientes puedan interactuar, compartir experiencias y recomendaciones. Esta comunidad podría estar ligada a eventos promocionales, descuentos exclusivos, o concursos en fechas clave como Navidad o el Día del Niño.

3.3. Estrategias de Venta para el Interior:

- **Vendedores por Catálogo:** Implementar una estrategia de **venta por catálogo** en ciudades del interior de Salta permitirá a Barrilete SA expandir su alcance sin la necesidad de abrir nuevas sucursales físicas. A través de vendedores por catálogo, la empresa puede llevar sus productos a zonas rurales y ciudades más pequeñas, aumentando las ventas en estas regiones.

3.4. Fidelización a través de Cuentos Digitales Personalizados:

- **Cuentos Digitales Personalizados como Regalo:** Una forma innovadora de fidelizar a los clientes y ofrecer un valor agregado es crear **cuentos digitales**

personalizados como obsequio con la compra de productos. Esta estrategia no solo atraerá a los niños, sino también a los padres, quienes valorarán la personalización y la originalidad de los regalos.

3.5. Expansión del Modelo Mayorista:

- **Retomar el rol de Mayorista:** Dado el interés de Barrilete SA en retomar su rol como mayorista, la empresa puede aprovechar su capacidad de compra para ofrecer productos a otras jugueterías en la región que necesiten abastecimiento confiable. Esto les permitirá incrementar sus volúmenes de venta y fortalecer su red de distribución.

3.6. Innovación en Productos Digitales:

- **Retomar Importación de Marcas Exclusivas:** Aunque la empresa no tiene planes de producir localmente o importar en este momento, explorar la posibilidad de **importar marcas de juguetes** que no estén representadas en el país puede ser una oportunidad valiosa para posicionarse como un distribuidor exclusivo de productos únicos.

4. Conclusión

Barrilete SA se encuentra en una etapa crucial donde la **digitalización**, la **profesionalización de la gestión comercial** y la **expansión regional** son esenciales para su crecimiento. La implementación de un **e-commerce** y la optimización de su **estrategia en redes sociales** son pasos clave para aumentar las ventas y fortalecer su presencia en Salta y el interior de la provincia. Además, la creación de **cuentos digitales personalizados** y la **venta por catálogo** son innovaciones que les permitirán fidelizar a los clientes y expandir su alcance sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura. Finalmente, retomar el rol de mayorista y explorar oportunidades de importación de marcas exclusivas también puede generar nuevas fuentes de ingresos y fortalecer su posición en el mercado de jugueterías.

Informe de Innovación para SIMELA

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General: SIMELA es una empresa familiar que se dedica a la prestación de servicios de salud ocupacional, con un enfoque en preocupacionales, control de ausentismo, y estudios para ART, tanto presenciales como in situ. La empresa es gestionada por dos dueñas (madre e hija) que participan en la toma de decisiones estratégicas, aunque no en la operación diaria. Un Gerente General supervisa la operación, y Gloria, la Gerenta de RRHH, es quien lidera la gestión del personal y ha sido nuestra interlocutora para este análisis.

Clientes y Mercado:

- **Clientes:** Empresas y ART's son los principales clientes de SIMELA. Sin embargo, también reconocen la importancia de los pacientes (empleados de sus clientes), quienes son los beneficiarios directos de los servicios que ofrecen.
- **Servicios:** Preocupacionales, control de ausentismo, y estudios para ART.
- **Competencia:** La empresa enfrenta una competencia local que ha avanzado significativamente en términos de innovación y servicio al cliente, lo que ha impactado negativamente en la facturación de SIMELA en los últimos años.

Desafíos:

- **Actualización de servicios y procesos:** La empresa reconoce estar rezagada en comparación con la competencia y está en proceso de modernizar sus servicios. La digitalización de la entrega de estudios es uno de los primeros pasos en este proceso.
- **Proactividad limitada:** Aunque han comenzado a detectar patrones para ofrecer servicios complementarios, este esfuerzo depende en gran medida de la iniciativa individual, sin apoyo tecnológico significativo.
- **Mejora en el trato a pacientes:** Han identificado la necesidad de mejorar la experiencia del paciente, observando que su competencia ofrece un trato superior.

Gestión y Estrategia:

- **Falta de un objetivo claro:** SIMELA no tiene un objetivo estratégico definido ni utiliza benchmarks de empresas líderes para guiar su crecimiento.
- **Desconexión con tendencias globales:** No siguen las tendencias globales, lo que limita su capacidad de innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

2. Oportunidades de Innovación

2.1. Definición de Estrategia y Objetivos:

- **Establecimiento de un objetivo estratégico:** Es crucial que SIMELA defina un objetivo claro para guiar sus esfuerzos de modernización y crecimiento. Este objetivo debe alinearse con sus valores familiares y su compromiso con la calidad en el servicio.

- **Identificación de benchmarks:** Investigar y seleccionar empresas líderes en el sector de salud ocupacional, tanto a nivel local como global, para utilizar como referencia en su proceso de innovación y actualización de servicios.

2.2. Innovación Tecnológica:

- **Implementación de un sistema de CRM especializado:** Un CRM específico para la gestión de pacientes y clientes corporativos ayudaría a mejorar la experiencia del paciente y la eficiencia en la atención. Esto permitiría un seguimiento más personalizado de cada caso y optimizar la comunicación con las empresas clientes.
- **Automatización en la detección de patrones:** Implementar tecnologías de análisis de datos e inteligencia artificial que faciliten la detección proactiva de patrones de comportamiento y riesgos. Esto no solo haría el proceso más eficiente, sino que también permitiría ofrecer servicios preventivos de mayor valor agregado a los clientes.
- **Plataforma de entrega digital avanzada:** Mejorar la plataforma digital para la entrega de estudios, incluyendo características como notificaciones automáticas, acceso fácil y seguro a los resultados, y opciones de telemedicina para consultas adicionales.

2.3. Mejora en la Experiencia del Paciente:

- **Capacitación del personal en atención al cliente:** Implementar programas de formación continua para todo el personal que tenga contacto directo con los pacientes, enfocados en mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del usuario.
- **Encuestas de satisfacción y retroalimentación:** Crear un sistema regular de encuestas y retroalimentación para los pacientes, lo que permitirá identificar áreas de mejora en tiempo real y adaptar los servicios a las expectativas y necesidades de los usuarios.

2.4. Actualización de Procesos y Servicios:

- **Modernización de procesos operativos:** Revisar y actualizar los procesos operativos internos para mejorar la eficiencia y reducir tiempos de espera. Esto puede incluir la digitalización de trámites administrativos y la optimización de la gestión de recursos.
- **Desarrollo de nuevos servicios:** Considerar la ampliación de la oferta de servicios, como programas de bienestar corporativo o evaluaciones de

salud mental, que complementen los servicios actuales y respondan a las tendencias emergentes en salud ocupacional.

2.5. Conexión con Tendencias Globales:

- **Monitorización de tendencias internacionales:** Establecer un proceso continuo de monitoreo de tendencias y tecnologías emergentes en el sector de salud ocupacional a nivel global. Esto permitirá a SIMELA anticiparse a los cambios del mercado y adoptar prácticas innovadoras que fortalezcan su competitividad.
- **Participación en redes y conferencias internacionales:** Involucrarse en asociaciones, conferencias y eventos internacionales del sector, lo que puede facilitar el intercambio de conocimientos y la adopción de mejores prácticas.

3. Conclusión

SIMELA se encuentra en un momento crucial, donde la modernización y la innovación son indispensables para recuperar su competitividad y responder a las necesidades de sus clientes. Definir un objetivo estratégico claro, apoyarse en la tecnología para optimizar procesos y mejorar la experiencia del paciente, y conectar con tendencias globales son pasos clave para revitalizar el negocio. Con un enfoque renovado en la calidad del servicio y la adopción de innovaciones tecnológicas, SIMELA tiene el potencial de volver a posicionarse como un líder en el sector de la salud ocupacional.

Informe de Innovación para Agencia del Peregrino

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

Agencia del Peregrino es una empresa familiar con 19 años de trayectoria en el sector turístico, que ha pasado a la segunda generación con roles operativos en la empresa. Su principal enfoque ha sido el **turismo receptivo**, aunque están interesados en potenciar el **turismo emisivo**. La agencia ofrece una amplia gama de servicios, incluyendo excursiones regulares, gestión de hoteles, servicios especiales y traslados.

Composición de Clientes:

- **40% Operadores turísticos:** Colaboran con otros operadores que valoran la calidad y la gestión eficaz de los pasajeros.
- **60% Turista final:** Atienden directamente al consumidor final, que requiere una gestión más personalizada, lo que puede generar cuellos de botella si la demanda crece.

Estrategia Comercial y Objetivos:

Actualmente, la agencia no tiene una estrategia comercial ni objetivos claros definidos, lo que representa un área crítica de mejora. Necesitan definir una estrategia que les permita optimizar recursos y canalizar esfuerzos hacia metas concretas.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Potenciación del Turismo Emisivo:

- **Desafío en el Target:** Han identificado que su público objetivo es mayor en edad de lo que inicialmente pensaban. Este público valora el asesoramiento personalizado, pero para captar a un segmento más joven, necesitan ofrecer opciones que les ahorren tiempo y dinero.

2.2. Expansión de Vínculos con Operadores Turísticos:

- **Aumento de Operadores:** La agencia forma parte del grupo GEA y realiza comunicaciones con otras agencias para dar a conocer sus servicios, pero buscan maneras más efectivas e innovadoras de fortalecer estos vínculos y atraer más operadores.

2.3. Gestión de Clientes Finales:

- **Cuellos de Botella:** Con el crecimiento del consumidor final, la gestión personalizada puede volverse un desafío. Esto podría requerir soluciones tecnológicas para manejar la carga de trabajo y mantener un servicio de alta calidad.

2.4. Migración Tecnológica:

- **Sistema de Gestión:** Actualmente utilizan un sistema desarrollado por un familiar, pero están considerando migrar al sistema que utilizan en la web para unificar la gestión de datos de pasajeros, servicios, días y precios.

2.5. Sostenibilidad y Turismo Comunitario:

- **Sostenibilidad:** Aunque ya han incursionado en turismo comunitario y trabajan con Bumeran, una Empresa B Certificada, reconocen la necesidad de profundizar en la sustentabilidad. Esto incluye certificaciones y el desarrollo de programas que impulsen emprendimientos locales orgánicos y sostenibles.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Desarrollo e Implementación de Tecnología:

- **Migración a un sistema unificado:** Es fundamental migrar a un sistema unificado que permita gestionar eficientemente todos los datos de pasajeros y servicios. Esto mejorará la coordinación interna y reducirá la posibilidad de errores.
- **Implementación de un CRM:** La adopción de un CRM permitirá una mejor gestión de relaciones con clientes, automatizando procesos de seguimiento, mejorando la segmentación de clientes y personalizando las ofertas.

3.2. Expansión del Turismo Emisivo:

- **Segmentación y campañas dirigidas:** Desarrollar campañas dirigidas específicamente a los diferentes segmentos del público objetivo. Para captar al público más joven, es importante enfatizar la conveniencia, el ahorro de tiempo y dinero, mientras que para el público mayor, el enfoque debe estar en la calidad del servicio y el asesoramiento personalizado.

- **Estrategia omnicanal:** Utilizar una estrategia omnicanal que combine el asesoramiento personalizado con opciones digitales rápidas y eficientes, como cotizaciones en línea, reservaciones instantáneas y atención al cliente vía chat.

3.3. Fortalecimiento de Vínculos con Operadores Turísticos:

- **Desarrollo de una app para operadores:** Crear una app o plataforma en línea que permita a los operadores gestionar reservas, acceder a reportes de sus pasajeros y recibir notificaciones en tiempo real sobre el estado de los servicios contratados. Esto aumentará la transparencia y confianza, facilitando la colaboración.
- **Propuesta de valor única:** Incorporar servicios y experiencias diferenciadas en la oferta, como paquetes de turismo sustentable y comunitario, que pueden ser particularmente atractivos para operadores que buscan propuestas de valor únicas para sus clientes.

3.4. Gestión Eficiente del Cliente Final:

- **Automatización de procesos:** Implementar herramientas que permitan automatizar la gestión de clientes, como recordatorios automáticos de servicios, encuestas de satisfacción post-servicio, y la gestión de reservas en línea. Esto reducirá la carga operativa y mejorará la experiencia del cliente.
- **Utilización de WhatsApp Business:** Reactivar los grupos de WhatsApp para comunicaciones masivas, pero estructurando las listas de difusión según los intereses y necesidades de los diferentes segmentos de clientes. Esto permitirá mantener una comunicación constante y personalizada sin sobrecargar los recursos.

3.5. Sostenibilidad y Turismo Comunitario:

- **Desarrollo de un programa de difusión de emprendimientos locales:** Crear un programa dentro de la agencia que promueva emprendimientos locales orgánicos y sostenibles, ofreciendo a los operadores turísticos y clientes finales una oferta única que también contribuya al desarrollo de economías regionales.
- **Certificaciones en turismo sustentable:** Investigar y obtener certificaciones en turismo sustentable que respalden su compromiso con la responsabilidad ambiental y social. Esto puede ser un diferenciador clave en la industria y atraer a clientes que valoran estas prácticas.

4. Conclusión

Agencia del Peregrino tiene una base sólida en el turismo receptivo, pero enfrenta desafíos importantes a medida que busca expandirse en el turismo emisivo y fortalecer sus vínculos con operadores turísticos. La implementación de tecnología, como un CRM y un sistema unificado de gestión, será crucial para mejorar la eficiencia y calidad del servicio. Además, una estrategia clara de segmentación y marketing omnicanal, combinada con un enfoque en la sostenibilidad y el turismo comunitario, posicionará a la agencia de manera competitiva en un mercado en constante cambio. Con una visión clara y un plan de acción innovador, Agencia del

Peregrino puede no solo mantener su relevancia, sino también crecer y diversificarse en nuevas áreas.

Informe de Innovación para León Vidrios

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General: León Vidrios es una empresa con una sólida trayectoria en la industria del vidrio, operando en dos unidades de negocio principales: automotores y obras de construcción. La empresa está en plena transición hacia la gestión por parte de la tercera generación, lo que marca un hito importante en su evolución.

Clientes:

- **Automotores:** Consumidor final, empresas mineras, el Estado y aseguradoras, siendo parte de la red Pilkington.
- **Obras de construcción:** Consumidor final y vidrieros mayoristas.

Diferenciación y Fortalezas:

- **Calidad de servicio y formación continua** para los colaboradores.
- Incorporación de **actividad física laboral** para reducir riesgos físicos y mejorar la salud y motivación del personal.
- **Certificación CESVI**, que respalda la calidad y seguridad en los procesos, diferenciándolos de la competencia.
- **ERP (Sindeo)** para la gestión de stock y sistemas administrativos, aunque aún con servidores locales.

Desafíos:

- Competencia creciente en ambos sectores.
- Necesidad de expansión y consolidación de nuevas estructuras organizacionales, con un énfasis en el desarrollo de mandos medios y capacitaciones.
- Transición generacional, que implica adaptar la visión estratégica a un nuevo liderazgo.

2. Oportunidades de Innovación

2.1. Transformación Digital:

- **Migración a la nube:** Considerar la posibilidad de mover el ERP y otras herramientas clave a la nube para mejorar la accesibilidad, seguridad, y escalabilidad. Esto permitiría una gestión más ágil y responder rápidamente a las demandas del mercado.
- **Automatización de procesos:** Incorporar soluciones de automatización tanto en la gestión interna (por ejemplo, automatización de inventarios y procesos logísticos) como en la atención al cliente (uso de chatbots o IA para consultas y soporte).

2.2. Expansión de Mercados:

- **Nuevas alianzas estratégicas:** Explorar asociaciones con constructoras, desarrolladores y arquitectos para ofrecer un servicio más integral, incluyendo el desarrollo de aberturas y otras aplicaciones. Esto podría convertir a León Vidrios en un proveedor preferido para proyectos más grandes.
- **Segmentación y personalización:** Implementar un CRM avanzado que permita segmentar mejor a los clientes y personalizar ofertas según las necesidades específicas de cada segmento. Esto es especialmente relevante en un mercado diversificado como el de la construcción y automotriz.

2.3. Innovación en Recursos Humanos:

- **Programas de bienestar integrales:** Ampliar el programa de actividad física con otras iniciativas de bienestar como nutrición, salud mental, y ergonomía. Además, crear programas de desarrollo de liderazgo que fortalezcan a los mandos medios en su transición hacia roles más estratégicos.
- **Cultura de innovación:** Fomentar una cultura organizacional que valore la innovación desde todos los niveles. Esto puede incluir la creación de un comité de innovación con representantes de diferentes áreas o incentivar propuestas de mejora continua por parte de los empleados.

2.4. Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

- **Materiales sostenibles:** Investigar y comenzar a incorporar vidrios y procesos más sostenibles, como vidrios de baja emisión o reciclados. Esto no solo reduciría la huella de carbono de la empresa, sino que también podría abrir nuevas oportunidades en mercados sensibles a la sostenibilidad.

- **Iniciativas de RSE:** Desarrollar proyectos de responsabilidad social enfocados en la comunidad local o en la industria del vidrio, que refuercen el compromiso de León Vidrios con la sociedad y el medio ambiente.

3. Conclusión

León Vidrios se encuentra en una posición sólida pero con desafíos significativos por delante. La transición generacional es una oportunidad única para renovar la visión estratégica y adoptar innovaciones que fortalezcan su posición en el mercado. La transformación digital, la expansión a nuevos mercados, la innovación en recursos humanos, y un enfoque en la sostenibilidad son caminos que pueden llevar a León Vidrios a un nuevo nivel de competitividad y éxito. Es crucial que estas iniciativas se alineen con los valores que han sostenido a la empresa durante generaciones, asegurando que la calidad, el servicio al cliente, y la formación continua sigan siendo el pilar de su diferenciación en el mercado.

Informe de Innovación para Marinaro

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

Marinaro es una empresa familiar en su tercera generación, con una sólida presencia y reconocimiento en el norte de Argentina, especialmente vinculada al mundo del automovilismo. La empresa cuenta con 140 empleados y es una de las tres embotelladoras más importantes de Salta, junto con Coca Cola y Talca. Marinaro tiene la representación exclusiva de IVESS en Salta y Jujuy, y también maneja otras marcas como Reaktor (bebidas isotónicas) y su propia línea de productos como Fernaro (Fernet con bebida cola) y Salvador (agua tónica).

Modelo de Negocio:

Marinaro opera bajo tres modalidades de distribución:

1. **Distribuidores:** Cubre diferentes zonas a través de socios estratégicos.
2. **Preventistas:** Vendedores que visitan comercios para ofrecer los productos.
3. **Venta Directa:** Reparto a domicilio de agua, soda y gaseosa.

A pesar de su fuerte presencia física, la empresa no tiene un canal de venta online (B2B ni B2C), aunque cuenta con un call center para captación de clientes y gestión de reclamos.

Tecnología y Gestión:

- **CRM y ERP:** La empresa utiliza Power BI para monitorear la performance de clientes y cuentas corrientes. El departamento de ventas maneja objetivos claros, y la administración busca un equilibrio entre lo cobrado y lo por cobrar, utilizando un sistema específico de gestión.

Sustentabilidad:

Marinero reconoce la creciente importancia de la sustentabilidad en el mercado. Aunque son una empresa libre de humo y controlan el consumo de agua, aún no cuentan con certificaciones formales en calidad o sustentabilidad. Están buscando tecnologías que los hagan más competitivos y que reduzcan su impacto ambiental.

Innovación y Mercado:

Marinero desea seguir siendo productor de productos listos para consumo y ampliar su portafolio sin recurrir a terceros. Aunque no tienen un proceso de innovación claramente definido, están atentos a las tendencias de mercado, especialmente hacia el consumo de bebidas más saludables. Además, están abiertos a la innovación abierta, considerando la adquisición de productos, marcas o conocimientos avanzados para fortalecer su oferta.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Fortalecimiento de la Presencia Digital:

- **Ausencia de Canales de Venta Online:** La falta de un canal de venta online representa una limitación significativa en un mercado cada vez más digitalizado. Esto es especialmente importante en un contexto donde la competencia es fuerte y los consumidores valoran la conveniencia de la compra online.

2.2. Innovación en el Portafolio de Productos:

- **Adaptación a Bebidas Más Saludables:** Marinero reconoce el cambio en las preferencias del consumidor hacia opciones más saludables, como aguas y aguas saborizadas, pero aún están en fase de análisis para responder a esta tendencia.

2.3. Sustentabilidad y Eficiencia en el Uso de Recursos:

- **Reducción del Consumo de Agua:** Aunque ya miden y controlan el consumo de agua, están en busca de tecnologías que les permitan reducir aún más este consumo y mejorar la eficiencia de sus procesos.

2.4. Innovación y Captación de Nuevos Clientes:

- **Falta de Estrategia Comercial Definida:** Actualmente, la empresa no cuenta con una estrategia comercial claramente definida ni una estrategia de captación y comunicación digital.

2.5. Competencia en el Mercado de Aguas:

- **Saturación del Mercado de Aguas:** Marinero enfrenta un mercado saturado de agua debido a las bajas barreras de entrada, lo que dificulta la diferenciación y crecimiento en este segmento.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Desarrollo e Implementación de Canales de Venta Online:

- **E-commerce B2B y B2C:** Desarrollar plataformas de venta online para captar tanto a consumidores finales como a distribuidores. Estas plataformas podrían incluir funcionalidades como pedidos recurrentes, promociones exclusivas, y opciones de pago seguras, facilitando el acceso a los productos de Marinero.
- **Integración del Call Center con CRM:** Optimizar el uso del call center integrándolo con un CRM robusto que permita una gestión más eficiente de los clientes, automatización de seguimientos y personalización de ofertas.

3.2. Innovación en Portafolio de Productos:

- **Desarrollo de Bebidas Saludables:** Invertir en investigación y desarrollo para crear nuevas líneas de productos más saludables, como aguas saborizadas sin azúcares añadidos, bebidas funcionales o isotónicas, aprovechando la tendencia del mercado hacia el bienestar.
- **Fortalecimiento de la Marca Fernaro:** Aprovechar el buen impacto inicial de Fernaro y lanzar una campaña de marketing digital para posicionar el producto en el mercado. Esto incluiría la creación de perfiles en redes sociales, publicidad online y la generación de contenido que resalte sus atributos únicos.

3.3. Sustentabilidad y Certificaciones:

- **Tecnologías de Eficiencia Hídrica:** Implementar tecnologías que optimicen el uso del agua en la producción, como sistemas de reciclaje de agua o la incorporación de maquinaria más eficiente.
- **Certificaciones Ambientales:** Explorar la obtención de certificaciones ambientales y de calidad, como ISO 14001 (gestión ambiental), que pueden mejorar la percepción de la marca y abrir nuevas oportunidades de mercado.

3.4. Innovación Abierta y Expansión de Portafolio:

- **Adquisición de Marcas y Conocimiento:** Continuar explorando la adquisición de productos, marcas o conocimientos avanzados que permitan a Marinaro ampliar su portafolio de manera eficiente y con menor riesgo.
- **Ofrecimiento de Capacidad Productiva:** Evaluar la posibilidad de ofrecer su capacidad productiva a terceros como un servicio, especialmente para startups o pequeñas marcas que buscan expandirse sin invertir en infraestructura propia.

3.5. Estrategia Comercial y Captación de Nuevos Clientes:

- **Definición de Estrategia Comercial:** Desarrollar una estrategia comercial que incluya objetivos claros, segmentación de mercado, y canales de captación. Esto debe alinearse con las tendencias del mercado y las fortalezas de Marinaro.
- **Campañas de Marketing Digital:** Utilizar marketing digital para mejorar la captación de clientes y fortalecer la comunicación con el consumidor final. Esto incluye SEO, campañas en redes sociales, marketing de contenido, y anuncios pagados que destaquen las ventajas competitivas de Marinaro.

4. Conclusión

Marinaro se encuentra en una posición sólida en el mercado regional, pero enfrenta desafíos importantes para mantenerse competitiva y relevante en un entorno en rápida evolución. La implementación de canales de venta online, el desarrollo de un portafolio de productos más saludables, y el fortalecimiento de su estrategia de sustentabilidad son áreas clave para su crecimiento. Además, la innovación abierta y la exploración de nuevas oportunidades comerciales pueden ofrecer vías para diversificar y expandir su presencia en el mercado. Con una estrategia clara y un enfoque en la innovación y la digitalización, Marinaro puede consolidarse como un líder en la industria de bebidas en el norte de Argentina.

Informe de Innovación para Cerámica Salteña

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

Cerámica Salteña es una empresa familiar con una larga historia, fundada por el padre y actualmente gestionada por sus dos hijos. La empresa tiene un predio con tres plantas industriales donde producen pisos cerámicos (su línea principal), viguetas, y telgopor. Después de enfrentar una crisis en 2002 que llevó a la quiebra, lograron salvar el predio y la planta de ladrillos, y desde 2008-2009, bajo la gestión de la nueva generación, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo.

Innovación Disruptiva:

Uno de los hitos clave en su crecimiento fue la decisión de no solo producir viguetas, sino también proveer la logística para el corralón más grande de Salta. Esto les permitió expandirse, alcanzando hoy una presencia en 17 provincias, con un crecimiento en la producción de viguetas de 15.000 metros a 200.000 metros.

Producción y Expansión:

- **Fábrica de cerámica:** Devuelta y retomada por los hijos en 2005, actualmente produce 15.000 metros diarios de cerámica. En 2019, aprovecharon una liquidación de maquinaria de un grupo mexicano que compró San Lorenzo, lo que les permitió aumentar significativamente su capacidad productiva.
- **Telgopor:** Reactivaron la fábrica de telgopor y están por activar una nueva bloquera que producirá bloques del doble de tamaño.

Desafíos Actuales:

- **Ventas castigadas y márgenes reducidos:** Atribuidos principalmente a la coyuntura económica de Argentina. La fábrica de pisos cerámicos ha estado parada durante más de 60 días por mantenimiento, afectando la producción.
- **Protección contra importaciones:** La producción de cerámica se enfoca en productos de entrada de gama para protegerse de la competencia de importaciones. Aunque consideran la exportación, no la ven rentable en este momento.

Posicionamiento de Marca:

- **Viguetas:** Se han diferenciado de la competencia, específicamente de Tensolite (líder en el mercado), con una nueva línea llamada "Vigueta Perfecta". Están apoyando esta estrategia con una fuerte campaña de marketing en medios tradicionales como vía pública, radio y fútbol.
- **Pisos cerámicos:** Están trabajando en mejorar el diseño de sus pisos y optimizar el uso de recursos como la tinta aplicada para mejorar la eficiencia y la calidad.

Sustentabilidad:

- Aunque el mercado no parece valorarlo aún, la sustentabilidad está en su radar y es un aspecto que están considerando para el futuro.

Normas de Calidad:

- Actualmente no cuentan con certificaciones, pero están desarrollando procesos para certificar sus productos y operaciones.

Tecnología en la Gestión:

- Han comenzado a invertir en tecnología para estandarizar la calidad de sus productos, como el uso de cámaras en la línea de cerámica, y en maquinaria para mejorar la calidad de las viguetas.
- Están migrando su sistema de gestión de Tango a Softland, aunque manteniendo servidores locales.

Capacidad de Innovación y Colaboración:

- No siguen una empresa guía específica, pero están atentos a tendencias globales, participan en ferias, y son activos en instituciones como Endeavor.

Además, han invertido en una startup, demostrando su apertura a negocios colaborativos e innovación.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Recuperación y Expansión de Ventas:

- **Recuperación de la producción:** La fábrica de pisos cerámicos ha estado parada por mantenimiento, lo que ha afectado las ventas. Es crucial recuperar la producción y encontrar formas de aumentar la demanda en un contexto económico difícil.

2.2. Mejora de Márgenes y Reducción de Costos:

- **Optimización de procesos:** Implementar mejoras tecnológicas y de procesos para reducir costos y aumentar la eficiencia, especialmente en la producción de cerámicas y viguetas.

2.3. Expansión del Portafolio de Productos:

- **Nuevos productos:** Están considerando incorporar productos que no sean de fabricación propia. Esta estrategia podría ayudar a diversificar la oferta y aumentar los ingresos.

2.4. Certificación y Normas de Calidad:

- **Certificaciones:** Asegurar la certificación de calidad para mejorar la competitividad y acceder a nuevos mercados, tanto locales como internacionales.

2.5. Sustentabilidad:

- **Incorporar prácticas sostenibles:** Aunque actualmente el mercado no valora mucho la sustentabilidad, estar preparados para futuras demandas de productos y procesos más sostenibles podría convertirse en un diferenciador importante.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Implementación de Tecnología para Eficiencia y Calidad:

- **Automatización y control de calidad:** Ampliar el uso de tecnologías como cámaras para estandarizar la calidad en todas las líneas de producción, no solo en cerámicas.
- **Inteligencia Artificial y Machine Learning:** Explorar el uso de IA y Machine Learning en la optimización de procesos productivos y en la previsión de demanda, lo que podría ayudar a ajustar la producción según las condiciones del mercado.

3.2. Desarrollo de Nuevos Productos:

- **Innovación en diseño y materiales:** Seguir mejorando el diseño de pisos cerámicos y explorar la utilización de nuevos materiales o tecnologías en la producción de viguetas y telgopor, que puedan ofrecer ventajas competitivas.

3.3. Expansión a Nuevos Mercados:

- **Exportación:** Aunque actualmente no lo ven rentable, podrían explorar la posibilidad de exportar cerámicas a mercados donde la demanda de productos de entrada de gama sea alta y los costos de transporte no sean prohibitivos.

3.4. Digitalización y E-commerce:

- **Desarrollo de E-commerce:** Iniciar el desarrollo de una plataforma de e-commerce para expandir el alcance de sus productos, especialmente en el segmento de consumidor final, lo que también podría incluir la venta de productos no fabricados por ellos.
- **Implementación de un CRM:** Adoptar un CRM para mejorar la gestión de relaciones con clientes, automatizar procesos de ventas y mejorar la experiencia del cliente.

3.5. Fortalecimiento de la Marca:

- **Marketing digital:** Continuar y expandir las campañas de marketing digital para fortalecer el posicionamiento de “Vigueta Perfecta” y los pisos cerámicos. Esto puede incluir estrategias en redes sociales, campañas pagas en Google, y contenido visual que muestre las ventajas de sus productos.

3.6. Negocios Colaborativos:

- **Colaboración con startups:** Ampliar la inversión en startups y buscar oportunidades de colaboración con empresas innovadoras que puedan aportar tecnologías o modelos de negocio disruptivos que complementen la oferta de Cerámica Salteña.

4. Conclusión

Cerámica Salteña se encuentra en un punto donde la innovación y la adaptación son cruciales para mantener y expandir su presencia en el mercado. Con una sólida base en la producción y una disposición a explorar nuevas oportunidades, la empresa tiene el potencial de superar los desafíos actuales y continuar creciendo. Invertir en tecnología, optimizar procesos, y expandir su portafolio de productos, junto con una mayor adopción de prácticas sostenibles y la exploración de mercados internacionales, son pasos clave para asegurar su éxito futuro.

Informe de innovación para CN Grupo

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

CN Grupo es una empresa familiar diversificada con varias unidades de negocio, incluyendo logística, estaciones de servicio, ventas de garrafas, combustibles y lubricantes para el agro, y un nuevo centro logístico para el litio. La empresa tiene presencia en Salta capital, con estaciones y almacenes en Las Lajitas y Embarcación, y una oficina en Iquique, Chile.

Estructura Organizativa:

- **Fundador:** Vicepresidente.
- **Hijos:** Director de Staff y Director Comercial.
- **Ariel Azrember:** Gerente de Tecnología, encargado de crear y potenciar el área de tecnología en los últimos 18 meses.

Tecnología y Procesos:

El área de tecnología, compuesta por 12 personas, está estructurada en tres pilares: infraestructura de tecnología, aplicaciones, y ciberseguridad. El área ha identificado la necesidad de incorporar un cuarto pilar enfocado en datos, analítica y gobernanza de datos, además de la urgente necesidad de innovar en ciberseguridad para proteger los activos digitales de la empresa en un entorno cada vez más complejo.

Principales Sistemas y Herramientas:

- **Softland ERP:** Gestión empresarial.
- **Finnegans:** Gestión de negocios del agro.
- **Caldenoil:** Gestión de estaciones de servicio.
- **WMS (Warehouse Management System):** Gestión de almacenes.
- **Salesforce CRM SalesCloud:** En proceso de modelado e implementación.
- **MIC (Manejo Integral de Combustible):** Desarrollo propio para la logística de combustible.
- **Power BI:** Herramienta para analítica y tableros de control.

Innovación y Sustentabilidad:

CN Grupo está enfocado en expandir sus negocios y mejorar la eficiencia operativa. Además, la empresa está explorando la aplicación de inteligencia artificial (IA) y ha formado un comité de sustentabilidad para fortalecer prácticas responsables tanto internas como hacia sus clientes.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Profesionalización de Procesos y Adopción de Tecnología:

- **Cuarto Pilar en Tecnología:** Incorporar un pilar dedicado a datos, analítica y gobernanza de datos, formalizando su importancia estratégica.
- **Innovación en Ciberseguridad:** Dada la creciente digitalización y la adopción de nuevas tecnologías, es crucial innovar en las estrategias de ciberseguridad para proteger la información crítica y garantizar la continuidad operativa.

2.2. Innovación en Negocios Existentes:

- **Aplicación de IA:** Implementar IA para optimizar procesos logísticos, predecir demandas, y mejorar la eficiencia en todas las unidades de negocio.
- **Sucursal piloto en Santiago del Estero:** Usar esta sucursal como un modelo de prueba para implementar procesos optimizados y robustos, incluyendo las mejores prácticas en ciberseguridad.

2.3. Expansión y Diversificación:

- **Sistema de Gestión para Venta de Garrafas:** Desarrollar un sistema específico para la venta de garrafas a domicilio, mejorando la logística y la experiencia del cliente.

2.4. Normas y Sustentabilidad:

- **Certificaciones:** Explorar certificaciones ISO para mejorar la competitividad, incluyendo aquellas relacionadas con la gestión de calidad y ambiental.
- **Sustentabilidad hacia el cliente:** Después de fortalecer las prácticas internas, trasladar estas prácticas a los clientes para posicionar a CN Grupo como un líder en sustentabilidad.

2.5. Gestión del Cambio:

- **Fortalecimiento de la Comunicación y Capacitación:** Continuar y fortalecer la comunicación interna y la capacitación para anticipar los cambios y facilitar la adopción de nuevas herramientas y procesos, incluyendo ciberseguridad.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Innovación en Ciberseguridad:

- **Implementación de soluciones avanzadas:** Adoptar tecnologías de ciberseguridad como la autenticación multifactor (MFA), el uso de inteligencia artificial para la detección de amenazas, y la implementación de herramientas de monitoreo continuo que identifiquen y respondan rápidamente a incidentes de seguridad.
- **Capacitación en ciberseguridad:** Desarrollar un programa integral de capacitación en ciberseguridad para todos los empleados, adaptado a los diferentes roles y niveles de la organización. Esto incluirá formación sobre las mejores prácticas, como la gestión de contraseñas, la identificación de phishing y el manejo seguro de datos.
- **Estrategia de respuesta a incidentes:** Establecer y probar regularmente un plan de respuesta a incidentes que incluya protocolos claros para contener, mitigar y comunicar cualquier brecha de seguridad. Este plan debe estar alineado con las normativas vigentes y las mejores prácticas de la industria.

3.2. Inteligencia Artificial y Automatización:

- **IA en la logística y mantenimiento predictivo:** Utilizar IA para predecir fallos en equipos, optimizar rutas de entrega y gestionar inventarios de manera más eficiente.
- **Automatización de la gestión de combustibles:** Ampliar las capacidades del sistema MIC para incluir análisis predictivos y automatizar la gestión de reabastecimiento de combustible.

3.3. Sistema Específico para Venta de Garrafas:

- **Desarrollo de una App:** Crear una aplicación específica para la venta y distribución de garrafas, inspirada en plataformas de delivery, que incluya seguimiento en tiempo real, pagos online y notificaciones automáticas.

3.4. Potenciación de Comités de Innovación y Eficiencia:

- **Agilización de los comités:** Implementar dinámicas ágiles como hackathons, sprints de innovación y un software de gestión de proyectos para asegurar que las ideas se traduzcan en acciones concretas.

3.5. Mejora de la Analítica y Gobernanza de Datos:

- **Cuarto Pilar de Tecnología:** Formalizar la creación del pilar dedicado a la gobernanza de datos, con políticas claras y herramientas avanzadas para asegurar la calidad y accesibilidad del dato.
- **Capacitación en analítica de datos:** Desarrollar programas de formación en analítica de datos, permitiendo que más empleados puedan aprovechar las herramientas de Power BI para mejorar la toma de decisiones.

3.6. Sustentabilidad y Certificaciones:

- **Extensión de la sustentabilidad:** Desarrollar programas para trasladar las prácticas sostenibles a los clientes, como la compensación de la huella de carbono en la logística.
- **Exploración de certificaciones:** Considerar la obtención de certificaciones como ISO 9001 e ISO 14001 para fortalecer la competitividad y mejorar la percepción de calidad y responsabilidad en el mercado.

4. Conclusión

CN Grupo se encuentra en una etapa crucial donde la innovación, especialmente en ciberseguridad y adopción de tecnología avanzada, es clave para su crecimiento y sostenibilidad. La implementación de inteligencia artificial, la profesionalización de procesos, y el desarrollo de un sistema específico para la venta de garrafas a domicilio son áreas con gran potencial. Además, fortalecer la ciberseguridad, junto con la creación de un pilar dedicado a la gobernanza de datos, permitirá a la empresa proteger sus activos digitales y mejorar la eficiencia operativa. Con una estrategia clara y el compromiso de continuar avanzando en la profesionalización, CN Grupo está bien posicionado para consolidarse como líder en su sector.

Informe de Innovación para Ingeniería Minera

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

Ingeniería Minera es una empresa de servicios para el sector minero, especializada en obras civiles y **pipiing** (instalación y soldadura de cañerías). La empresa comenzó con dos socios, pero actualmente es una empresa familiar bajo la dirección de uno de ellos. Aunque su mercado principal es la minería, también han trabajado en otros sectores industriales. En los últimos tiempos, la empresa ha ganado contratos

importantes, lo que ha aumentado su necesidad de mejorar sus procesos y alcanzar estándares más altos.

Profesionalización y Certificaciones:

La empresa está en proceso de **certificación ISO 9001**, un paso clave para la profesionalización y estandarización de sus procesos. Además, tienen certificaciones en soldadura (STM) y han elaborado procedimientos internos para el cuidado del medio ambiente, en línea con las políticas exigidas por sus clientes mineros.

Mercado y Clientes:

Ingeniería Minera opera principalmente en **Salta**, aunque también tiene presencia en **Catamarca, San Juan, y Jujuy**. Su cliente ideal son empresas mineras, especialmente del sector del **litio** y del **boro**, con un enfoque en compañías europeas y americanas, ya que prefieren evitar trabajar con empresas asiáticas. Son especialistas en **soldaduras de cañerías de plástico** y están buscando oportunidades para representar a la marca de herramientas de soldadura de caños **Mc Elroy**.

Canales de Comercialización:

La empresa no cuenta con un sistema formal de comercialización. La mayoría de sus contratos provienen del **boca a boca**, basado en la confianza y la legitimidad de proyectos anteriores. También participan en ferias mineras y realizan reuniones de negocios para generar nuevas oportunidades.

Tecnología y Gestión:

- **Falta de CRM y ERP:** Actualmente, no cuentan con un CRM ni ERP, aunque están en el proceso de definir estos sistemas a medida que establecen procesos más claros.
- **Programas para cálculo y presupuesto:** Tienen herramientas específicas para el cálculo y presupuesto, pero están buscando soluciones de gestión más robustas, tanto para la **gestión de personas** como para la **gestión de compras**.
- **Escalabilidad:** Están trabajando en armar una estructura mínima en la oficina que les permita escalar el número de trabajadores operativos y manejar proyectos más grandes.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Profesionalización de Procesos y Estandarización:

- **Certificación ISO 9001:** La certificación ISO es crucial para la profesionalización de la empresa y les permitirá competir en proyectos más grandes y con clientes más exigentes.
- **Definición de Procesos:** Actualmente, no tienen procesos formalizados para identificar oportunidades disruptivas o mapearlas, lo que limita su capacidad de innovación.

2.2. Implementación de Tecnología para Gestión:

- **CRM y ERP:** Necesitan implementar un **CRM** y un **ERP** para gestionar mejor sus relaciones con los clientes, contratos, y optimizar la administración interna de la empresa, desde la gestión de proyectos hasta la contabilidad y compras.
- **Gestión de personas y compras:** También están buscando un sistema que les permita gestionar de manera eficiente el capital humano y las compras, áreas críticas a medida que crecen.

2.3. Especialización y Expansión del Portafolio:

- **Representación de Mc Elroy:** Lograr la representación de esta marca de herramientas de soldadura de caños sería un paso importante para fortalecer su posición como especialista en piping y soldadura de cañerías de plástico.
- **Aspirar a Contratos más Grandes:** La empresa tiene el objetivo de aumentar su capacidad para asumir proyectos de mayor envergadura en el sector minero, lo que requerirá una mejora en sus procesos y estructura interna.

2.4. Disrupción e Innovación:

- **Identificación de Oportunidades Disruptivas:** La empresa no cuenta con un proceso formal para identificar oportunidades disruptivas. Esto les impide anticiparse a tendencias o cambios en el mercado que podrían ofrecerles ventajas competitivas.

2.5. Reducción y Consolidación del Equipo:

- **Equipo sólido y con proyección:** Uno de sus desafíos clave es reducir el equipo operativo para consolidarlo en un equipo sólido, con proyección de crecimiento a corto plazo, optimizando los recursos humanos disponibles para responder a las necesidades crecientes de proyectos más grandes.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Implementación de Tecnología:

- **CRM para la Gestión de Clientes:** Implementar un **CRM** permitirá gestionar de manera eficiente las relaciones con los clientes, mejorar el seguimiento de contratos y oportunidades, y optimizar la prospección de nuevos clientes en ferias y reuniones de negocio. Esto es clave para mejorar la comercialización y la expansión a nuevos mercados.
- **ERP para la Gestión Integral:** Implementar un **ERP** adecuado permitirá integrar todas las áreas de la empresa, mejorando la eficiencia en la administración de proyectos, la gestión de compras y la contabilidad. Esta integración es esencial para profesionalizar los procesos y aumentar la capacidad de la empresa para manejar proyectos más grandes. Herramientas como **WeFix** podrían ser una solución efectiva para la gestión de personas y compras.

3.2. Certificaciones y Estandarización de Procesos:

- **ISO 9001:** Obtener la certificación ISO 9001 les permitirá posicionarse mejor frente a clientes más grandes y mejorar la confianza en sus procesos operativos.

- **STM en soldadura:** La estandarización de procesos en soldadura a través de certificaciones como STM fortalecerá su reputación como especialistas en piping, especialmente para proyectos de cañerías de plástico.

3.3. Especialización y Expansión:

- **Representación de Mc Elroy:** Si logran la representación de la marca Mc Elroy, Ingeniería Minera podrá ofrecer un valor añadido a sus clientes al proveer no solo servicios especializados en piping, sino también las herramientas más avanzadas en soldadura de cañerías. Esto también puede abrirles nuevas oportunidades de negocio.
- **Aumento de capacidad operativa:** Escalar la estructura organizacional mediante la consolidación de un equipo operativo bien capacitado y organizado les permitirá asumir contratos más grandes y complejos en el corto plazo.

3.4. Disrupción e Innovación:

- **Creación de un proceso de mapeo de oportunidades:** Desarrollar un proceso formal para identificar y mapear oportunidades disruptivas en el sector, especialmente en la adopción de nuevas tecnologías o en la mejora de procesos de construcción y soldadura, podría permitirles anticiparse a cambios en el mercado y ofrecer servicios más innovadores.
- **Automatización en obras civiles y piping:** Invertir en tecnologías de automatización y maquinaria avanzada puede aumentar la eficiencia operativa y reducir los tiempos de ejecución en sus obras, haciéndolos más competitivos en contratos grandes.

3.5. Sustentabilidad y Responsabilidad Ambiental:

- **Alineación con las políticas mineras:** Continuar mejorando sus procedimientos internos en torno al cuidado del medio ambiente, alineándose más con las políticas de las empresas mineras, será clave para asegurar contratos a largo plazo y cumplir con las normativas estrictas del sector.

4. Conclusión

Ingeniería Minera está en una etapa de crecimiento donde la profesionalización, especialización y la adopción de tecnologías de gestión serán clave para su éxito futuro. La implementación de un **CRM** y **ERP** les permitirá optimizar la gestión interna y las relaciones con sus clientes, facilitando la expansión a contratos más grandes. Además, la obtención de certificaciones como **ISO 9001** y la representación de **Mc Elroy** fortalecerán su posición en el mercado y mejorarán su propuesta de valor. Por último, el desarrollo de procesos formales para identificar oportunidades disruptivas e innovadoras les permitirá mantenerse competitivos y ofrecer soluciones avanzadas en el sector de obras civiles y piping. Con una estructura organizativa sólida y procesos estandarizados, Ingeniería Minera podrá seguir escalando y consolidarse como un jugador clave en el sector minero.

Informe de Innovación para Minera Santa Rita

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

Minera Santa Rita es una empresa familiar que inició en 1997 y ha crecido hasta convertirse en una de las principales productoras de boratos en Argentina, con operaciones diversificadas que incluyen la adquisición de Manufacturas Los Andes en 2010 y la unificación con Boracs Argentina hace dos años. Actualmente, la empresa produce y comercializa boro, con una fuerte presencia en el mercado brasileño, aunque también exporta a Estados Unidos, China, Sudáfrica, y otros países. Su producto estrella es el ácido bórico, que es utilizado principalmente en la agricultura, aunque tiene múltiples aplicaciones en otros sectores.

Proyecto de Litio:

Además del boro, Minera Santa Rita ha lanzado el proyecto Virgen del Valle Litio, con exploraciones en Catamarca. Este proyecto surge porque el litio se encuentra en las mismas áreas donde explotan el boro. Están en búsqueda de socios inversores y desarrollaron una tecnología propia para la extracción de litio que reduce el consumo de agua, recursos y energía. Paralelamente, tienen el Proyecto Providencia, ubicado en Salta, y planean comenzar la producción de litio en 2025, con expectativas de producción de 2000 toneladas anuales en Providencia y 15,000 toneladas en Virgen del Valle.

Estructura Organizativa:

La empresa está gestionada por la segunda generación, con la tercera generación también involucrada. Cuentan con aproximadamente 400 empleados y destacan por su estructura organizacional horizontal, lo que les genera desafíos en términos de delegación de responsabilidades y tareas.

Mercados y Producción:

El boro tiene un mercado estable en términos de producción y demanda, pero el litio es visto como una gran oportunidad, especialmente en relación con el desarrollo de baterías y energía, con potencial de disrupción tecnológica en este sector.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Automatización y Producción:

- **Bajo nivel de automatización:** Las plantas de producción tienen bajos niveles de automatización, lo que afecta la eficiencia operativa. Por ejemplo, el envasado se realiza de manera manual a pesar de la existencia de tecnologías para automatizar este proceso. La resistencia al cambio por parte del personal y la falta de know-how parecen ser factores que limitan la implementación de nuevas tecnologías.

- **Expansión de la producción química:** Este año, la empresa sumará una nueva unidad productiva para productos que llevan procesos químicos, lo que requerirá mayor extracción y optimización de los procesos actuales.

2.2. Digitalización e Informatización:

- **Uso limitado del ERP (Begerman):** Aunque cuentan con un ERP, su uso está limitado a la administración y contabilidad, mientras que otras áreas utilizan hojas de cálculo (Excel) y sistemas manuales. La falta de integración y uso pleno del ERP genera ineficiencias y una falta de visibilidad en tiempo real de los procesos.
- **Falta de un CRM:** Aunque manejan pocos clientes, históricos y con temporalidad definida, la gestión de las relaciones es altamente personalizada, lo que limita la escalabilidad y sistematización del proceso.
- **Oportunidad de Business Intelligence:** Existe una oportunidad clara de implementar un data warehouse para agrupar y consolidar los datos, lo que permitiría crear tableros de control con herramientas de Business Intelligence (BI) y mejorar la toma de decisiones.

2.3. Sustentabilidad y Certificaciones:

- **Sustentabilidad en boro y litio:** En el sector del boro, el mercado europeo exige altos estándares de certificación, pero la falta de informatización impide a la empresa cumplir con estos requisitos y competir en ese mercado. En el litio, los márgenes de ganancia son mayores, lo que permite asignar más recursos a iniciativas de sustentabilidad y reducir el impacto ambiental.
- **Falta de certificaciones ISO:** Aunque algunos clientes de Minera Santa Rita les exigen normas de calidad, la empresa no cuenta con certificaciones ISO, excepto en Boracs Argentina, que ya tenía certificaciones antes de su unificación.

2.4. Innovación en la Explotación de Litio:

- **Tecnologías de extracción:** En el litio, están explorando dos tecnologías: DLE (Direct Lithium Extraction) y extracción por solvente (en colaboración con una empresa china). Aunque estas tecnologías son antiguas, las están adaptando para generar un producto nuevo con un enfoque en la reducción del impacto ambiental.

2.5. Estructura Organizacional:

- **Falta de delegación:** A pesar de ser una empresa con una estructura horizontal, la falta de delegación y asignación clara de responsabilidades limita la capacidad de crecimiento y genera cuellos de botella en la toma de decisiones.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Automatización y Eficiencia en la Producción:

- **Implementación de tecnología para el envasado automático:** Invertir en tecnologías de automatización en las plantas, especialmente para el envasado, podría reducir los tiempos de producción y mejorar la eficiencia operativa.

- **Automatización en la nueva unidad química:** A medida que se expanda la producción de productos que requieren procesos químicos, implementar sistemas automatizados desde el inicio permitirá un crecimiento escalable y eficiente.

3.2. Optimización e Integración de Tecnología:

- **Expansión del uso de ERP:** Integrar el ERP Begerman en todas las áreas de la empresa, eliminando las hojas de cálculo y sistemas manuales. Esto aumentará la visibilidad de los procesos en tiempo real y mejorará la eficiencia en la gestión de stock, producción y logística.
- **Implementación de un CRM ligero:** Aunque tienen pocos clientes, implementar un CRM permitirá gestionar de manera más eficiente las relaciones comerciales y mejorar el seguimiento de los pedidos y ventas. Esto también facilitará la sistematización y escalabilidad a medida que crezcan.
- **Data Warehouse y Business Intelligence:** Implementar un data warehouse y herramientas de BI como Power BI para consolidar los datos de todas las áreas y generar informes y análisis en tiempo real. Esto mejorará la toma de decisiones estratégicas, optimizará los procesos y permitirá un mayor control sobre las operaciones.

3.3. Innovación en la Sustentabilidad:

- **Tecnologías de extracción sustentable en litio:** Desarrollar y aplicar tecnologías que minimicen el uso de agua y recursos energéticos en la extracción de litio. Continuar trabajando con CONICET, la Universidad de Catamarca y Jujuy para mejorar los procesos y garantizar un enfoque más sostenible.
- **Certificaciones ISO y Normativas Europeas:** Obtener certificaciones ISO, tanto en el sector del boro como en el del litio, permitirá a la empresa acceder a mercados más exigentes, como el europeo, y mejorar su reputación en términos de calidad y sustentabilidad.

3.4. Innovación en la Explotación de Litio:

- **Desarrollo de tecnología propia:** Minera Santa Rita ya está trabajando en desarrollar su propia tecnología para la extracción de litio, lo que representa una oportunidad de generar una ventaja competitiva en el mercado global. Esta innovación debe enfocarse en la reducción del impacto ambiental y el uso eficiente de recursos.
- **Colaboraciones con universidades y centros de investigación:** Continuar explorando alianzas con instituciones académicas y de investigación para optimizar los procesos de extracción y generar nuevas oportunidades de innovación en la producción de litio.

3.5. Optimización Organizacional y Delegación:

- **Reestructuración organizativa:** Implementar una estructura más vertical que permita una mejor delegación de tareas y responsabilidades, aliviando la carga en la alta dirección y facilitando la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

4. Conclusión

Minera Santa Rita se encuentra en una posición clave para consolidarse como un líder en la producción de boratos y litio en Argentina. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos en términos de automatización, digitalización y sustentabilidad que deben ser abordados para mejorar su eficiencia y competitividad. La implementación de tecnologías avanzadas, como la automatización en sus plantas y la digitalización a través del ERP y CRM, son esenciales para optimizar sus operaciones. Además, la innovación en la extracción de litio y la colaboración con instituciones académicas les permitirá desarrollar tecnologías más sustentables y eficientes. Con un enfoque claro en la optimización organizacional y la innovación, Minera Santa Rita tiene el potencial de seguir creciendo y expandirse en mercados internacionales más exigentes.

Informe de Innovación para Grupo AGV

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

Grupo AGV comenzó como una empresa de desmontes en 1992, y en 1995, con la entrada de **Diego Pestaña** al negocio, comenzaron a expandirse hacia el sector minero. Hoy en día, el grupo combina actividades comerciales, venta de maquinaria agrícola y vial, y servicios, especialmente en el sector minero. Además, ofrecen **perforación** para la exploración y extracción de minerales. A lo largo de los últimos 7 años, la empresa ha crecido exponencialmente, pasando de 150 empleados a 1400, con más de 200 equipos, 35 perforadoras y 50 camiones. Sin embargo, en 2023, la actividad ha disminuido debido a la coyuntura económica y la caída de la actividad minera relacionada con el litio.

Transformación Digital y Tecnológica:

La digitalización no ha sido una prioridad en los años anteriores, pero ahora están comenzando a implementarla. Actualmente, **Softland** está siendo instalado en todas las empresas del grupo, con capacitaciones en curso para las áreas comerciales y de abastecimiento. Además, en el área de **Finanzas y Administración**, utilizan **Power BI** y **Conciso** para tableros de control.

Comercio Exterior:

Recientemente, el grupo desarrolló un **departamento de comercio exterior**, que les ha permitido comprar equipos a nivel global de manera más competitiva, confiando en webs de empresas internacionales. Este proceso les ha abierto nuevas oportunidades de adquisición de clientes fuera de su tradicional red de relaciones.

Exploración de Inteligencia Artificial (IA):

Manuel, uno de los líderes del grupo, está explorando activamente el uso de **IA** para mejorar la eficiencia interna y potenciar el área comercial. Están evaluando

herramientas de IA que les ayuden a gestionar mejor sus procesos y mejorar la toma de decisiones.

Subutilización de Datos y Tecnología:

En el sector minero, miden cuántos metros cúbicos de suelo se extraen por hora, pero consideran que están subutilizando los datos que generan sus maquinarias. Están en busca de soluciones para aprovechar mejor estos datos y mejorar la eficiencia de sus operaciones, explorando el uso de **IoT** para la minería.

Sustentabilidad y Seguridad:

El cumplimiento con los altos estándares de seguridad y sustentabilidad es primordial para **Grupo AGV**, ya que sus clientes en el sector minero exigen estrictas políticas en estas áreas. Están en proceso de **implementación de la norma ISO 14001** para la gestión ambiental, lo que les permitirá seguir compitiendo en un mercado altamente exigente.

Innovación y Disrupción:

Actualmente no tienen un área dedicada a la innovación ni un presupuesto asignado. Diego y Manuel están liderando estos esfuerzos gracias a su espíritu curioso, pero reconocen que falta un proceso profesionalizado para gestionar la innovación dentro de la empresa.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Profesionalización de la Innovación:

- **Falta de un área de innovación definida:** Aunque Diego y Manuel están interesados en la innovación, no hay un proceso formal ni presupuesto asignado. Este es un desafío crítico para el crecimiento y la competitividad del grupo, ya que la innovación es clave en sectores como la minería y la construcción.
- **Monitoreo y gestión del cambio:** No cuentan con procesos de monitoreo de innovación ni con programas de gestión del cambio. Implementar una **cultura de innovación** será esencial para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades disruptivas en el sector minero.

2.2. Optimización del Uso de Datos y Digitalización:

- **Subutilización de datos:** Están generando gran cantidad de datos a través de su maquinaria en minería, pero no los están utilizando de manera eficiente para tomar decisiones en tiempo real. La implementación de tecnologías como **IoT** puede ayudar a optimizar estos datos.
- **Implementación de Softland:** La integración de Softland está en marcha, pero requiere una implementación eficiente en todas las áreas para garantizar que se maximicen sus beneficios.

2.3. Exploración y Aplicación de Inteligencia Artificial:

- **IA para eficiencia interna y comercial:** Explorar más a fondo el uso de **inteligencia artificial** para optimizar procesos comerciales, mejorar la toma de

decisiones y aumentar la eficiencia operativa será clave para mantenerse competitivos en un mercado que está digitalizando rápidamente.

2.4. Expansión Regional y Diversificación:

- **Expansión en el NOA y Chile: Grupo AGV** está en proceso de expansión hacia nuevas regiones como **San Juan, Jujuy y Catamarca**, además de explorar el mercado chileno. Esta expansión implica la necesidad de replicar su modelo en nuevas ubicaciones, lo que requiere una estrategia clara y un equipo altamente capacitado.

2.5. Sustentabilidad y Certificación Ambiental:

- **ISO 14001:** La implementación de la certificación **ISO 14001** será clave para garantizar que el grupo siga cumpliendo con los estándares de sus clientes en minería, especialmente en el manejo de impacto ambiental.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Creación de un Área de Innovación:

- **Profesionalización de la innovación:** Crear un área específica de **innovación** dentro del grupo, con un presupuesto asignado y un equipo dedicado. Esto permitirá desarrollar procesos de innovación más estructurados, con objetivos claros y seguimiento de resultados.
- **Monitoreo de tendencias y startups:** Invertir en un **observatorio de innovación** que permita a la empresa estar al tanto de las tendencias del sector, como el uso de drones topográficos, tecnologías de perforación y maquinaria automatizada en la minería.

3.2. Optimización del Uso de Datos en Minería:

- **IoT en minería:** Implementar soluciones de **IoT** en maquinaria minera para recopilar datos en tiempo real sobre la extracción de suelo y otros procesos críticos. Esto permitirá una mejor planificación, optimización del uso de recursos y reducción de costos operativos.
- **Integración de PowerBI e IA en Operaciones:** Fortalecer el uso de **Power BI** junto con **inteligencia artificial** para analizar los datos generados por la maquinaria y tomar decisiones basadas en datos precisos. Esto ayudará a aumentar la eficiencia operativa y a reducir costos.

3.3. Innovaciones Disruptivas en Minería:

- **Drones topográficos y automatización de procesos:** La implementación de **drones** para el mapeo y monitoreo topográfico ya está en marcha. Seguir invirtiendo en **automatización de procesos** y drones especializados puede ofrecer una ventaja competitiva en la optimización de operaciones mineras.
- **Tecnologías en extracción de litio:** En el contexto del litio, seguir explorando tecnologías disruptivas para la **extracción eficiente y sustentable** es clave. El uso de tecnologías como la **extracción directa de litio (DLE)** puede generar menos

impacto ambiental y optimizar los costos de producción, lo que será crucial para mantenerse competitivos en este mercado.

3.4. Inteligencia Artificial para la Eficiencia Comercial:

- **IA para ventas y adquisición de clientes:** Desarrollar herramientas de **IA** que permitan predecir el comportamiento de los clientes y optimizar las estrategias comerciales del grupo. Esto puede incluir la segmentación avanzada de clientes, predicciones de demanda y automatización de tareas administrativas.

3.5. Sustentabilidad y Certificación:

- **ISO 14001 y más allá:** Lograr la certificación **ISO 14001** es el primer paso para consolidarse como un referente en sustentabilidad en el sector minero. A largo plazo, explorar otras certificaciones internacionales en áreas como la **gestión de energía** o **responsabilidad social** puede abrir nuevas oportunidades comerciales con empresas que exigen altos estándares ambientales.

4. Conclusión

Grupo AGV se encuentra en una etapa crítica para consolidar su crecimiento y seguir siendo un referente en el sector minero. La **transformación digital**, la **profesionalización de la innovación** y la **implementación de tecnologías como IoT e IA** serán claves para mejorar la eficiencia operativa y optimizar el uso de los datos generados por su maquinaria. Además, la expansión a nuevas regiones, tanto en Argentina como en Chile, requerirá una planificación estratégica y un equipo dedicado para replicar el modelo exitoso del grupo. Finalmente, lograr la certificación **ISO 14001** fortalecerá su posición en el mercado al cumplir con los más altos estándares de sustentabilidad exigidos por sus clientes mineros.

Informe de Innovación para FINEX

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

FINEX fue fundada en 2017 con el objetivo de asistir a personas físicas y jurídicas en sus necesidades financieras, especialmente pequeñas y medianas empresas que no tenían acceso a los servicios financieros disponibles en grandes ciudades como Buenos Aires. Hoy, FINEX es parte del grupo **N7 (Núcleo 7)**, y sus socios comparten participaciones accionarias en este grupo. Ana Briones es la gerenta en el grupo, mientras que Gustavo es el gerente de FINEX. La empresa está en una etapa de crecimiento y busca acelerar su **transformación digital** para mejorar su oferta y servicios.

Segmentos de Clientes:

FINEX atiende a dos segmentos principales:

- **Personas / Familias:** Los clientes llegan mayormente por recomendación, y ofrecen servicios como la gestión de capital, financiamiento a través de la bolsa, y asesoramiento financiero.
- **PYMEs:** Llegan principalmente a través de otras empresas del grupo y se busca crecer en este segmento.

Oferta de Servicios:

- **Gestión de capital:** Asistencia en la inversión y cobertura de capital.
- **Financiamiento:** A través de la bolsa con garantías propias o SGR.
- **Asesoramiento y asistencia:** Servicios mensualizados que ofrecen asesoramiento financiero continuo. Actualmente tienen 4 clientes en este esquema, y el objetivo es llegar a 20.

Tecnología y Digitalización:

FINEX está desarrollando una plataforma digital que permitirá a los clientes gestionar sus inversiones, aunque no manejará el 100% de las inversiones debido a la multiplicidad de proveedores de información. A pesar de esto, necesitan mejorar la experiencia del usuario unificando bases de datos y ofreciendo una plataforma más centralizada.

Desafíos Tecnológicos:

- **Unificación de bases de datos:** Existe un desafío importante en centralizar la información de clientes y servicios para ofrecer una experiencia digital completa y sin fricciones.
- **Plataforma de inversión:** Aunque están desarrollando una plataforma que en el front muestra FINEX, también reconocen que habrá limitaciones por la multiplicidad de proveedores.
- **Falta de un área interna de IT y BI:** Actualmente, FINEX terceriza su tecnología, pero el crecimiento y la innovación requieren la creación de áreas internas de **IT** y **Business Intelligence (BI)** para dotar a la empresa de agilidad y conocimiento en la toma de decisiones.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Transformación Digital y Unificación de Servicios:

- **Plataforma Digital:** El desarrollo de la plataforma digital debe enfocarse en ofrecer una experiencia de usuario que permita a las **PYMEs** autogestionarse, sin perder el servicio personalizado. Esto será clave para atraer más clientes del segmento corporativo, ya que la actual personalización puede percibirse como burocrática.
- **Unificación de Bases de Datos:** Unificar las bases de datos de clientes y proveedores es crucial para ofrecer una experiencia centralizada, permitiendo a FINEX tener una visión clara de todos los servicios que gestiona para cada cliente.

2.2. Innovación en la Experiencia del Usuario:

- **Disruptividad en la propuesta de valor:** Se necesita crear una experiencia de usuario innovadora que no solo sea funcional, sino también memorable. Esto puede incluir una interfaz intuitiva y simple, una asistencia automatizada para consultas frecuentes, y funcionalidades avanzadas para los clientes de PYMEs y personas físicas.
- **Etoro Local:** Considerar la construcción de una plataforma similar a **Etoro**, donde los usuarios puedan ver y copiar estrategias de inversión de otros, sería un enfoque interesante para atraer a más personas físicas y PYMEs al mundo de las inversiones, generando una comunidad activa y con un enfoque social.

2.3. Ampliación de Servicios:

- **Seguros de vida y productos de inversión a largo plazo:** FINEX está explorando la posibilidad de ofrecer seguros de vida e inversiones de largo plazo como parte de su expansión de servicios, lo que permitirá a los clientes diversificar aún más sus carteras.
- **Obligaciones Negociables para PYMEs:** Es deseable que FINEX pueda ofrecer la emisión de Obligaciones Negociables para PYMEs, dándoles acceso a financiamiento en el mercado de capitales con apoyo especializado.

2.4. Escalabilidad y Recursos Humanos:

- **Expansión del Contact Center:** FINEX cuenta con un contact center con 12 personas, llamado **Enlaces**, disponible las 24 horas. A medida que la empresa crezca, será necesario escalar esta área para gestionar un volumen mayor de clientes, especialmente con el lanzamiento de la plataforma digital.
- **Implementación de Bitrix:** La implementación de **Bitrix** como herramienta de gestión interna será clave para organizar y automatizar procesos en todas las áreas de la empresa, asegurando una mayor eficiencia operativa.

2.5. Innovación Abierta y Creación de Áreas de IT y BI:

- **Creación de un área interna de IT y BI:** A medida que FINEX se digitaliza, es esencial la creación de un área interna de IT y BI. Esto permitirá a la empresa generar **insights** y tomar decisiones basadas en datos de manera ágil y segura. La innovación abierta puede ser una vía para acelerar este proceso, colaborando con startups tecnológicas o institutos de investigación.
- **Integración de IA en Educación Financiera:** Desarrollar un **bot de educación financiera con inteligencia artificial** podría ser una herramienta poderosa para atraer y educar a nuevos clientes, ofreciendo recomendaciones personalizadas y automatizadas.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Transformación Digital y Plataforma Centralizada:

- **Plataforma Digital para PYMEs y Personas Físicas:** La plataforma debe ser intuitiva y permitir a las **PYMEs** autogestionar sus inversiones, eliminando la

percepción de burocracia sin sacrificar el servicio personalizado. Esto puede incluir:

- Gestión de portafolios de inversión.
- Solicitudes automatizadas de financiamiento.
- Comparativas de rendimiento de inversiones.
- **Integración de múltiples proveedores:** Aunque la plataforma no podrá gestionar el 100% de las inversiones de los clientes, la integración de APIs de terceros puede mejorar la experiencia del usuario y ofrecer un sistema más robusto.

3.2. Automatización y Optimización de la Atención al Cliente:

- **Ampliación del Contact Center:** A medida que la base de clientes crece, se puede implementar IA y **chatbots** para automatizar las consultas frecuentes, mejorando la eficiencia y reduciendo la carga de trabajo en el contact center.
- **Asesoramiento Financiero con IA:** Desarrollar un asesor financiero basado en IA que analice los datos de los clientes y ofrezca recomendaciones personalizadas, optimizando la gestión de capital y mejorando la experiencia del cliente.

3.3. Expansión de Servicios:

- **Seguros de vida y productos de inversión a largo plazo:** El lanzamiento de seguros de vida e inversiones a largo plazo ampliará la oferta de FINEX, posicionándola como una solución integral para la gestión de patrimonios y servicios financieros.
- **Obligaciones Negociables para PYMEs:** Ayudar a las PYMEs a emitir Obligaciones Negociables será una herramienta poderosa para que estas empresas accedan a financiamiento de manera eficiente, consolidando a FINEX como un referente en servicios financieros para el sector empresarial.

3.4. Creación de un Área Interna de IT y BI:

- **Desarrollo de capacidades internas de IT y BI:** Crear un equipo interno de **IT y BI** permitirá a FINEX gestionar mejor la transformación digital, centralizar datos y desarrollar herramientas innovadoras que les den una ventaja competitiva. La **innovación abierta** puede ser clave para acelerar este proceso, colaborando con startups especializadas en tecnología financiera o con universidades e institutos de investigación.
- **Análisis de datos y Business Intelligence:** La integración de **Business Intelligence** permitirá a FINEX ofrecer análisis más detallados y personalizados a sus clientes, mejorando la toma de decisiones financieras y optimizando la gestión de capital.

3.5. Disrupción y Experiencia del Usuario:

- **Etoro Local:** Construir una plataforma que permita a los usuarios compartir y seguir estrategias de inversión de otros clientes, similar a **Etoro**, creará una comunidad activa de inversores y generará una propuesta de valor diferenciada.

- **Bot de educación financiera con IA:** Implementar un bot de IA que brinde educación financiera personalizada ayudará a educar a los nuevos inversores y fortalecerá la relación con los clientes actuales.

4. Conclusión

FINEX se encuentra en una etapa crítica donde la **transformación digital**, la **unificación de datos** y la creación de una **experiencia de usuario disruptiva** son esenciales para su crecimiento. La creación de un área interna de **IT** y **BI**, junto con la integración de herramientas innovadoras como un **bot de educación financiera con IA** y la construcción de una plataforma tipo **Etoro**, pueden posicionar a FINEX como un líder en servicios financieros para personas físicas y PYMEs en el norte de Argentina. Además, la implementación de un **CRM**, la expansión de su **contact center**, y el lanzamiento de productos como seguros de vida y Obligaciones Negociables

Informe de Innovación para Mar Andino SAS

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General:

Mar Andino SAS es una empresa joven, fundada en 2018, que comenzó en el sector de transporte de pasajeros para turismo con una sprinter de 18 asientos. Con el tiempo, migraron hacia el transporte para la industria minera, un sector que hoy constituye el 94-95% de su facturación. El restante 5-6% proviene del transporte turístico, un área que han visto disminuir debido a la alta competencia y los bajos márgenes.

Crecimiento y Flota Actual:

Actualmente, la empresa cuenta con una flota diversificada que incluye dos sprinters, un minibús, un colectivo Iveco de 41 plazas con baño, y camionetas Hilux y Ranger. Tienen 6 empleados en blanco y prestan servicios en Catamarca y Jujuy.

Desafíos del Mercado:

- **Migración de competidores al sector minero:** Han observado que otras empresas de transporte están haciendo la misma transición del turismo a la minería, lo que podría aumentar la competencia.
- **Sensibilidad al precio:** Muchos clientes en el sector minero valoran más el precio que la calidad del servicio, lo que representa un desafío para una empresa que se distingue por ofrecer servicios con valor agregado (snacks, internet a bordo, etc.).

Cliente Ideal:

Mar Andino apunta a clientes que valoran el servicio y el valor agregado, especialmente aquellos con una menor cantidad de pasajeros, donde pueden ofrecer una experiencia más personalizada.

Experiencia con Renting y Alquiler:

Aunque han explorado el renting, no tuvieron una buena experiencia. Sin embargo, han alquilado sus propios vehículos a la industria minera.

Gestión y Operaciones:

- **Procesos:** La gestión de pedidos de cotización se realiza por email, verifican cuentas corporativas, y las órdenes de compra funcionan como contratos. No cuentan con un CRM, sino que utilizan Excel para llevar un estado de cuenta de cada cliente.
- **Tecnología:** Tienen sistemas SPOT en sus unidades para SOS y localización, teléfonos satelitales, e internet móvil en sus vehículos.

Innovaciones en Proceso:

- **Aplicación de reconocimiento facial:** Están considerando desarrollar una app para el control de pasajeros mediante grabaciones y reconocimiento facial, que también generaría reportes automáticos para las empresas clientes.
- **Sustentabilidad:** Tienen en mente la medición de la huella de carbono de sus servicios y la posibilidad de compensarla a través de alianzas estratégicas.

2. Desafíos a Mediano Plazo

2.1. Diferenciación en un Mercado Competitivo:

- **Competencia en el sector minero:** Con más empresas migrando al transporte minero, Mar Andino debe encontrar formas de diferenciarse, ofreciendo servicios que no solo sean competitivos en precio, sino que añadan valor de manera significativa.

2.2. Profesionalización de la Gestión:

- **Implementación de un CRM:** La falta de un CRM limita la eficiencia y personalización en la gestión de clientes. Implementar un CRM podría mejorar el seguimiento de cotizaciones, la relación con los clientes, y la capacidad de ofrecer un servicio más personalizado.

2.3. Expansión y Escalabilidad:

- **Crecimiento hacia contratos directos con mineras:** Actualmente, Mar Andino es contratada por las constructoras que trabajan para las mineras, pero su objetivo es ser contratada directamente por las empresas mineras, lo que requerirá una mayor profesionalización y escalabilidad en sus operaciones.

2.4. Innovación y Tecnología:

- **Implementación de la app de reconocimiento facial:** Desarrollar y poner en funcionamiento la app para el control de pasajeros puede ser un diferenciador clave, que también mejorará la eficiencia operativa y la seguridad.

2.5. Sustentabilidad:

- **Compensación de la huella de carbono:** A medida que la conciencia ambiental sigue creciendo, implementar un sistema para medir y compensar la huella de carbono puede no solo mejorar la imagen de la empresa, sino también atraer a clientes que valoran la sostenibilidad.

3. Oportunidades de Innovación

3.1. Desarrollo e Implementación de Tecnología:

- **App de reconocimiento facial y control de pasajeros:** Desarrollar esta aplicación no solo mejorará la seguridad y el control, sino que también permitirá generar reportes detallados para los clientes, aumentando la transparencia y la confianza. Además, la automatización de estos procesos podría liberar recursos y reducir costos operativos.
- **CRM y digitalización:** Implementar un CRM para gestionar todas las interacciones con los clientes de manera más eficiente. La digitalización de procesos administrativos, como la emisión de facturas y el seguimiento de pagos, también podría mejorar la eficiencia operativa.

3.2. Estrategia de Diferenciación:

- **Servicios premium para clientes ideales:** Continuar desarrollando servicios adicionales como snacks, internet a bordo, y otros extras que fidelicen a los clientes que valoran la calidad por sobre el precio. Estos servicios deben ser destacados en las propuestas comerciales para diferenciarlos claramente de la competencia.
- **Alianzas estratégicas:** Explorar alianzas con empresas tecnológicas o startups que puedan ofrecer soluciones innovadoras en áreas como la logística, la seguridad, y la sostenibilidad.

3.3. Expansión de Mercado:

- **Contratación directa con mineras:** Desarrollar una estrategia específica para captar contratos directos con las mineras, lo que podría incluir mejoras en la presentación de propuestas, mayor enfoque en la personalización del servicio, y demostrar eficiencia y cumplimiento a través de la tecnología (como la app de control de pasajeros).

3.4. Innovación en Sustentabilidad:

- **Medición y compensación de la huella de carbono:** Implementar herramientas para medir la huella de carbono de cada trayecto y desarrollar un programa de compensación a través de alianzas con proyectos de reforestación u otras iniciativas ecológicas. Este enfoque no solo será un diferenciador en el mercado, sino que también podría alinearse con las políticas de responsabilidad social de las empresas mineras.

3.5. Fortalecimiento de la Marca:

- **Marketing digital y posicionamiento:** Utilizar campañas de marketing digital para posicionar a Mar Andino como un proveedor de servicios de transporte

confiable y de alta calidad para la industria minera. Esto podría incluir la promoción de sus servicios premium y su compromiso con la sostenibilidad.

4. Conclusión

Mar Andino SAS tiene un sólido fundamento en el sector de transporte para la industria minera, con una flota diversificada y una creciente experiencia en la gestión de operaciones complejas. Sin embargo, para seguir creciendo y diferenciarse en un mercado competitivo, es crucial que inviertan en tecnología, profesionalicen su gestión mediante un CRM, y desarrollen innovaciones como la app de control de pasajeros y las iniciativas de sustentabilidad. Con una estrategia clara y un enfoque en la diferenciación a través de la calidad y el valor agregado, Mar Andino puede escalar su negocio y posicionarse como un líder en el transporte especializado para la minería.

Informe de Innovación para SAS Seguros

1. Análisis de la Situación Actual

Contexto General: SAS Seguros es un broker de seguros familiar que opera a nivel nacional, abarcando una amplia gama de productos, desde seguros para automotores hasta ART, hogar, cauciones, incendios, vida, entre otros. La empresa está actualmente gestionada por la segunda generación, que asumió el control de manera repentina debido al fallecimiento del fundador, sin contar con un conocimiento profundo del negocio en ese momento.

Clientes y Mercado:

- **Foco en clientes empresariales:** El principal segmento de mercado de SAS Seguros son las empresas, en lugar del consumidor final. Estos clientes valoran especialmente el nivel de respuesta y la atención durante los siniestros.
- **Alianzas estratégicas:** SAS tiene un partnership con EON para ART y mantiene vínculos clave que les permiten manejar grandes negocios.

Gestión y Tecnología:

- **Sistema interno (Cyberseg - QSTOM):** Utilizan un sistema propio que consideran adecuado para la administración de carteras de seguros, aunque no cuentan con un CRM.

- **Transición a roles estratégicos:** La nueva generación está en un proceso de transición hacia roles más estratégicos, buscando dejar de lado la gestión operativa para enfocarse en el crecimiento y desarrollo del negocio.

Desafíos:

- **Competencia en el mercado nacional:** El sector de seguros es altamente competitivo, y la falta de un CRM podría limitar la capacidad de SAS para personalizar su oferta y mejorar la retención de clientes.
- **Evolución estratégica:** La nueva generación enfrenta el reto de consolidar su rol estratégico mientras gestiona eficientemente la operación diaria.

2. Oportunidades de Innovación

2.1. Transformación Digital:

- **Implementación de un CRM:** Incorporar un CRM robusto que permita gestionar de manera más eficiente las relaciones con los clientes, personalizar la oferta de seguros, y optimizar los procesos de seguimiento y retención. Un CRM también facilitaría la integración con su sistema actual (Cyberseg - QSTOM), mejorando la eficiencia y calidad del servicio.
- **Automatización y análisis de datos:** Implementar herramientas de automatización para procesos repetitivos, como la emisión de pólizas y la gestión de siniestros, liberando recursos para enfocarse en tareas estratégicas. Además, utilizar análisis de datos avanzados para identificar tendencias en las necesidades de los clientes y anticiparse a sus demandas.

2.2. Expansión y Diversificación:

- **Desarrollo de nuevos productos:** Evaluar la posibilidad de introducir productos de seguros más especializados o personalizados para segmentos específicos del mercado empresarial, como seguros cibernéticos o seguros ambientales, que pueden ser atractivos para grandes corporaciones y empresas innovadoras.
- **Expansión geográfica y de mercados:** Analizar oportunidades de expansión a mercados regionales o segmentos desatendidos dentro del mercado nacional, aprovechando su experiencia en grandes negocios para captar nuevos clientes.

2.3. Innovación en Recursos Humanos:

- **Capacitación y desarrollo de liderazgo:** Dado que la nueva generación está en proceso de transición a roles estratégicos, sería beneficioso implementar programas de desarrollo de liderazgo, tanto para ellos como para otros miembros clave del equipo. Esto asegurará que SAS Seguros cuente con líderes preparados para enfrentar los desafíos futuros.
- **Cultura de innovación y mejora continua:** Fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación desde todos los niveles, incentivando a los empleados a proponer mejoras y nuevas ideas. Esto puede lograrse a través de workshops de innovación, hackathons internos, o programas de reconocimiento para las mejores ideas.

2.4. Fortalecimiento de Alianzas Estratégicas:

- **Ampliación de partnerships:** Explorar nuevas alianzas estratégicas con compañías tecnológicas, fintechs, o startups que puedan complementar su oferta de seguros, mejorando así el servicio al cliente y ampliando su portafolio de productos.
- **Sinergias con socios actuales:** Potenciar las sinergias con EON y otros socios, buscando formas de mejorar la oferta de valor a través de servicios adicionales o productos conjuntos, lo que podría fortalecer la posición competitiva de SAS Seguros en el mercado.

3. Conclusión

SAS Seguros tiene una sólida base para crecer y consolidarse como un líder en el mercado de seguros empresariales. La transición de la segunda generación a roles más estratégicos es una oportunidad para redefinir la dirección de la empresa y adoptar innovaciones que mejoren su competitividad. La implementación de un CRM, junto con la automatización de procesos y el desarrollo de nuevas alianzas, son pasos clave para asegurar un crecimiento sostenible y alineado con las necesidades de sus clientes empresariales. Con un enfoque claro en la innovación y el desarrollo de liderazgo, SAS Seguros está bien posicionada para enfrentar los desafíos del futuro y seguir creciendo en el competitivo mercado nacional.

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



ANEXO V

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



HACK! Un camino diseñado para que armes tu estrategia de innovación

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Uno a uno	Diagnósticos de Innovación ¿dónde estamos? Autogestionado	Reunión de devolución individual Virtual		
Grupales	Kick-off Tendencias de innovación 21 de Agosto Virtual	Future Thinking! Focos de Innovación 13 de Septiembre 9:30 a 12:30 Presencial	Laboratorio de Innovación ¿cuál será tu estrategia? 17 de octubre 9:30 a 12:30 Presencial	Innovación Abierta (Conocemos startups de Latam!) 7 de noviembre 11 a 13 hs Virtual Conversatorio de Innovación ¿en qué necesitamos ayuda? 21 de Noviembre 9:30 a 12:30 hs Presencial



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



LineUp

- 9:30 | Recepción
- 9:45 | Bienvenida
- 10:00 | Nos conocemos en pares
- 10:30 | Charla sobre innovación corporativa
- 11:10 | Definición de oportunidades de innovación.
- 11:40 | Coffee Break
- 12:00 | Cultura de Innovación
- 12:30 | Compartimos
- 13:00 | Cierre



Innovación y nuevos negocios

Sebastian Gaviglio



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Sebastián Gaviglio

Game changer, creativo y resiliente.

Trayectoria

- ✦ Fundador de **25Watts**, empresa pionera en **Marketing Digital** y desarrollo de **E-commerce**.
- ✦ Creador de **GoFriz**, el primer marketplace de congelados de Argentina, en asociación con **Grido**, el tercer fabricante de helados más grande Latam
- ✦ Cofundador de **Mulato**, una marca de muebles de diseño con impacto ambiental que se comercializa a nivel nacional.
- ✦ Fundador de **Tiendoo**, un Marketplace que utiliza tecnología para eliminar la contaminación que genera el consumo masivo.
- ✦ Gerente de Marketing e Innovación en **Autocity**, grupo de concesionarios oficiales de automóviles.
- ✦ Fundador de **CoFund**, ecosistema para desarrollo de nuevos negocios e innovación.

Formación

- ✦ **Singularity University** en conjunto con Google.
- ✦ **Innovation Experience** en Israel.
- ✦ **Director** de la diplomatura de Marketing Digital de **MundosE** para la **UNC**
- ✦ Profesor en **Universidad Siglo21, Universidad Católica de Córdoba y Universidad Blas Pascal**.
- ✦ **Mentor** de Startups para el Founder Institute y el Cluster Incuba.



¿NOS CONOCEMOS?

1. Buscá tu **tarjeta IA**
2. Encontrá tu **par**
3. Presenta tu empresa
4. Preguntar qué oportunidades de innovación ve en tu negocio
5. Rotá

Tenemos
⌚ 30 MIN

Y mucho..
⌚ **TIEMPO**
💰 **DINERO**
👥 **EQUIPO**



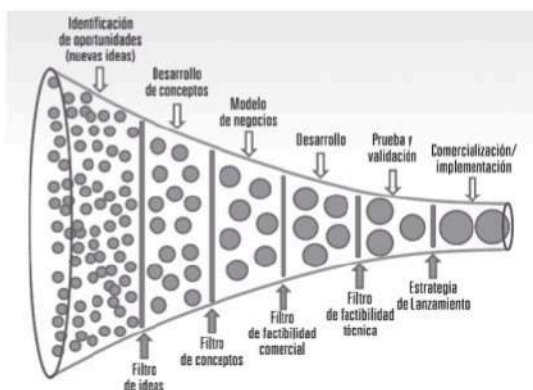
La **innovación** es la **diferencia**
entre el **líder** y el **seguidor**.

- 🤔 Cómo hacer para que innovar sea parte de los procesos del negocio?
- 🤔 Cómo monetizo?
- 🤔 Cómo reduzco los riesgos?

Objetivos

- 1 Brindar una comprensión general de los conceptos básicos de la innovación.
- 2 Proporcionar herramientas y técnicas para innovar en pymes.
- 3 Ayudar a los Fundadores y Altos mandos a reducir el riesgo de innovar.

La innovación es un juego de descarte



(tratando de evitar falsos positivos y falsos negativos)

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Explorar



Co-crear



Explotar



Mejora Continua

Transformación Digital

Innovación

Enfoque	Optimización incremental y constante.	Integración de tecnologías digitales en todas las áreas de la empresa.	Creación de nuevos productos, servicios o modelos de negocio.
Objetivo	Incrementar la eficiencia y reducir el desperdicio.	Cambiar la forma en que la empresa opera y ofrece valor.	Desarrollar soluciones disruptivas o significativamente diferentes.
Ejemplo	Implementación de un sistema de calidad ISO.	Automatización de procesos manuales con inteligencia artificial.	Desarrollo de un nuevo producto que no existe en el mercado.
Resultado	Progreso gradual, centrado en procesos existentes.	Cambios fundamentales en la estructura y operaciones.	Rompe con lo establecido, introduciendo algo completamente nuevo.



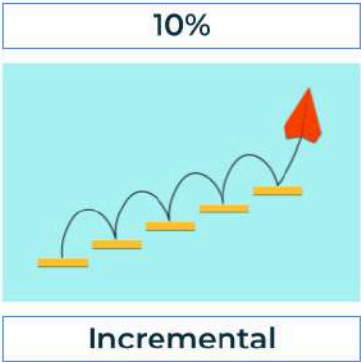
PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



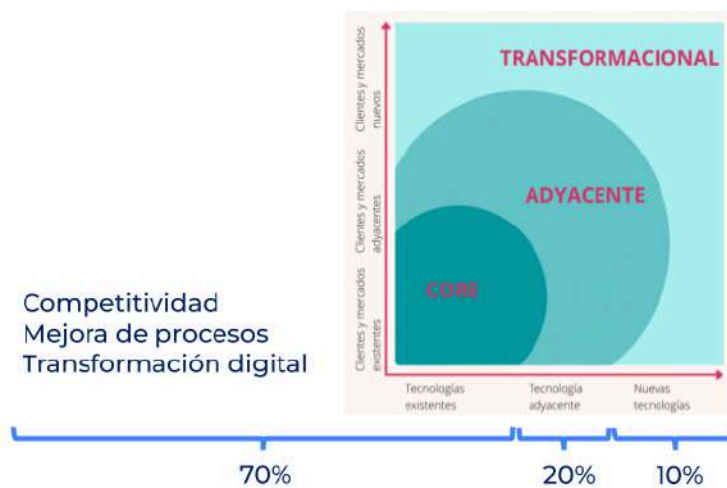
	Mejora Continua	Transformación Digital	Innovación
Escala	Pequeños cambios incrementales.	Cambios significativos en procesos y operaciones.	Cambios radicales o disruptivos.
Impacto	Bajo riesgo, mejoras constantes.	Mediano a alto, dependiendo de la implementación.	Alto riesgo y alto potencial de recompensa.





Nagji y Tuff, 2012.

Competitividad
Mejora de procesos
Transformación digital



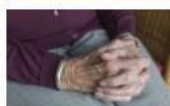
PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Nuevas abundancias



Longevidad



Acceso digital



Conectividad



Desmonetización

Nuevas escaseces



Cuidados e
inclusión 3ra edad



Experiencia



Vínculo



Inclusión
financiera



FOCO

Pensaste alguna vez en cuál o cuáles son los focos en los que tu empresa necesita innovar?





FOCO

1. Definir una visión clara y compartida
2. Establecer objetivos específicos y medibles
3. Implementar un sistema de seguimiento y evaluación
4. Comunicar la importancia de la innovación
5. Celebrar los éxitos
6. Ser paciente



IDEAS

Tenes ideas que no podés ejecutar? Por qué?

Están alineadas con el foco?

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



IDEAS

1. Falta de recursos:

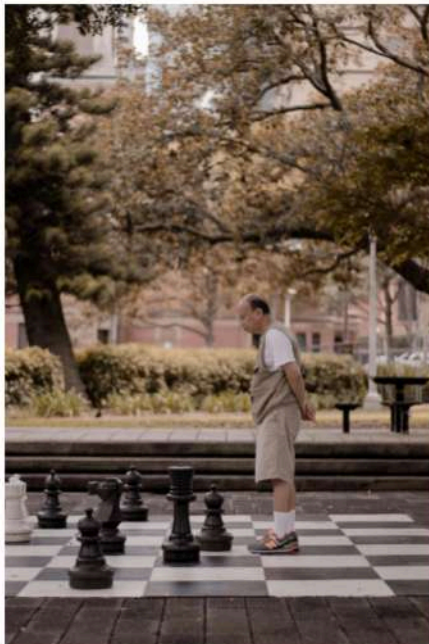
- + Financiación
- + Tiempo
- + Personas

2. Miedo al riesgo (Más presente en 2das generaciones y Mandos Altos)

3. Falta de conocimiento (Más presente en fundadores)

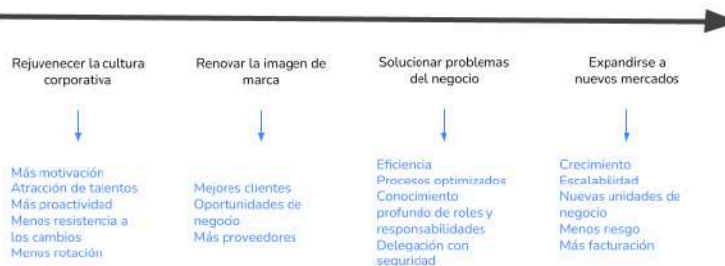
4. Barreras regulatorias

5. Competencia / Validación de la idea



ESTRATEGIA

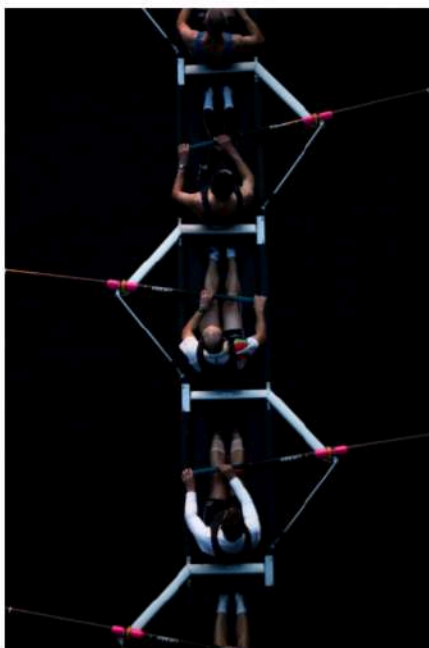
Objetivo según la estrategia de implementación



PROGRAMA

HACK!

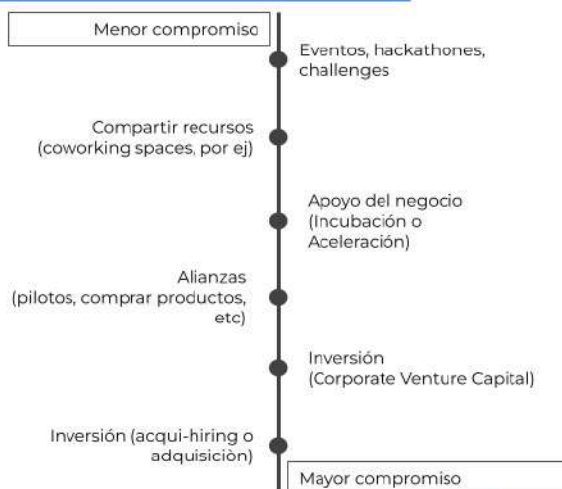
Edición Salta



INNOVACIÓN CERRADA



INNOVACIÓN ABIERTA



Hands on

- 1 Identificar oportunidades de innovación
- 2 Descubrir el impulso
- 3 Reducción del riesgo para innovar

1

Identificar oportunidades de innovación

1. Enumeren las **fortalezas y debilidades** de su empresa.
2. Identifiquen las **tendencias del mercado** que podrían afectar a su empresa.
3. Qué es lo que más piden sus **clientes y proveedores**?

2

Descubrir el impulso

1. ¿Qué problemas recurrentes enfrentamos que podrían resolverse de una manera completamente nueva o con tecnología disruptiva?
2. ¿Cómo podemos anticiparnos a las necesidades futuras de nuestros clientes antes de que las expresen?
3. ¿Qué áreas de nuestro modelo de negocio o industria podrían transformarse radicalmente en los próximos 5-10 años, y cómo podemos liderar ese cambio?

3

Reducción de riesgos

1. Cómo impulsarías la **innovación en tus colaboradores**? Que incentivos, premios o beneficios podrías otorgar?
2. Qué **herramientas y acciones** podrías ofrecerte para profundizar tus conocimientos en innovación?
3. Identifica una idea y elabora una lista con, al menos, **3 formas distintas de monetizarla**.

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



SeblA para ayudarte



Casos de negocios



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



NaranjaX

Foco: Nuevos negocios complementarios.

Objetivo: Reducir riesgos



grido

Foco: Generar negocios congelados

Objetivo: Evitar riesgos



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



GRUPO
RANDAZZO
MUCHO MAS QUE AUTOS

Foco: Hacer más autónoma la experiencia del cliente

Objetivo: Mayor rentabilidad



AUTOCITY

Foco: Desarrollar nuevos negocios en movilidad

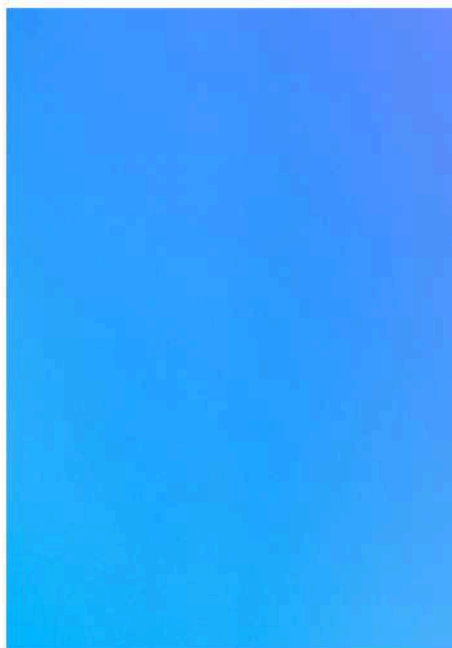
Objetivo: Expandir el mercado



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Foco: Reducir margen de error en órdenes de compra

Objetivo: Mejorar UX y rentabilidad

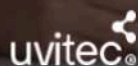


¡Muchas gracias!

Sebastian Gaviglio
sebagaviglio@gmail.com
+54 9 3564 604701

[Linkedin](#)
[Mi GPT](#)

Una iniciativa de



ANEXO VI

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



HACK!

Un camino diseñado para que armes tu estrategia de innovación

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Uno a uno	Diagnósticos de Innovación ¿dónde estamos? Autogestionado	Reunión de devolución individual Virtual		
Grupales	Kick-off Tendencias de innovación 21 de Agosto Virtual	Future Thinking! Focos de Innovación 13 de Septiembre 9:30 a 12:30 Presencial	Laboratorio de Innovación ¿cuál será tu estrategia? 17 de octubre 9:30 a 12:30 Presencial	Innovación Abierta (Conocemos startups de Latam!) 17 de noviembre 11 a 13 hs Virtual Conversatorio de Innovación ¿en qué necesitamos ayuda? 21 de Noviembre 9:30 a 12:30 hs Presencial



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Review



Cultura



Tendencias



Impulso



Foco

1er taller (virtual)

2do taller (presencial)



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Casos de negocios



NaranjaX

Foco: Nuevos negocios complementarios.

Objetivo: Reducir riesgos



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Foco: Generar negocios congelados

Objetivo: Evitar riesgos



Foco: Hacer más autónoma la experiencia del cliente

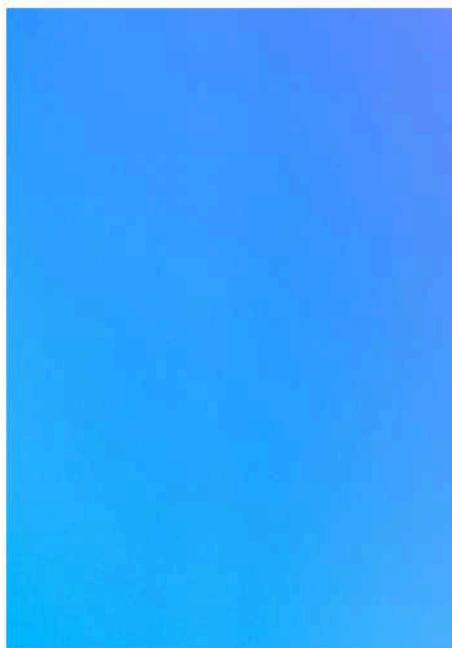
Objetivo: Mayor rentabilidad



PROGRAMA

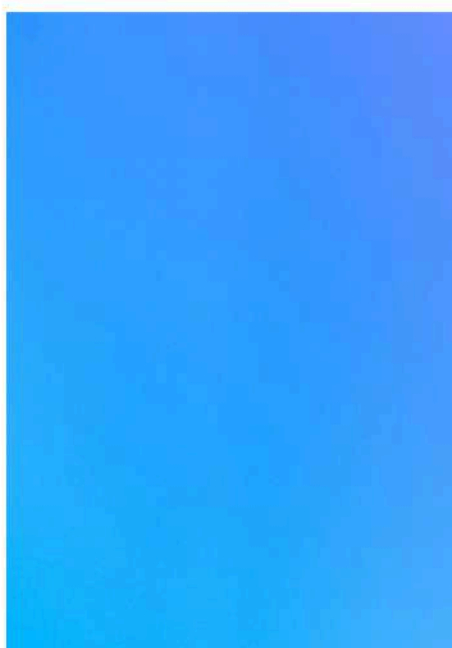
HACK!

Edición Salta



Foco: Desarrollar nuevos negocios en movilidad

Objetivo: Expandir el market share



Foco: Reducir margen de error en órdenes de compra

Objetivo: Mejorar UX y rentabilidad



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Método y proceso de innovación



SeBIA para ayudarte



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Modelos de innovación

Innovación Incremental
Innovación Radical
Innovación Disruptiva
Innovación Abierta.



INNOVACIÓN INCREMENTAL

La innovación incremental se centra en **realizar mejoras pequeñas y graduales sobre productos, procesos o servicios ya existentes**. No cambia la esencia del negocio, pero aumenta la eficiencia, calidad o rendimiento de lo que ya existe.

Ventajas

Bajo riesgo: Se construye sobre una base ya establecida.
Resultados rápidos: Permite implementaciones rápidas con impacto inmediato.
Facilidad de adopción: Tanto para la empresa como para los clientes.

Desafíos

Competitividad limitada: No genera grandes diferenciadores.
Potencial de mercado moderado: Dificilmente abre nuevos mercados o transforma industrias.

INNOVACIÓN RADICAL

Implica **cambios significativos en los productos, servicios o procesos** que ofrecen una solución completamente nueva. **Cambia la manera en que una empresa opera** o cómo un mercado en particular funciona.

Ventajas

Impacto alto: Puede generar nuevos mercados o transformar por completo una industria.
Ventaja competitiva: Suele proporcionar una ventaja considerable frente a la competencia.

Desafíos

Mayor riesgo: Los cambios significativos pueden fallar si no son bien aceptados.
Inversión alta: Requiere más recursos y tiempo para desarrollarse e implementarse.

INNOVACIÓN DISRUPTIVA

Introduce nuevos productos o modelos de negocio que, si bien pueden empezar en nichos de bajo costo o rendimiento, **terminan desplazando a las soluciones tradicionales** en el mercado.

Ventajas

Transforma mercados:

Reconfigura la manera en que las empresas y los consumidores interactúan.

Escalabilidad rápida: Una vez que la disrupción se acepta, puede expandirse de manera muy rápida.

Desafíos

Desplazamiento de incumbentes:

Puede enfrentarse a barreras regulatorias o resistencia de los actores tradicionales del mercado.

Dificultad inicial: Al principio puede ser difícil obtener tracción, ya que no suele satisfacer al mercado dominante en sus primeras fases.

INNOVACIÓN ABIERTA

Se basa en la colaboración externa para generar ideas, tecnologías o soluciones innovadoras. Implica que las empresas busquen talento, conocimientos o recursos fuera de sus fronteras, colaborando con startups, universidades o incluso competidores.

Ventajas

Acceso a ideas externas: Se pueden obtener soluciones que no hubieran surgido dentro de la empresa.

Diversidad de enfoques: La colaboración externa trae diferentes perspectivas, aumentando la creatividad.

Desafíos

Gestión de propiedad intelectual:

Compartir ideas con actores externos puede generar problemas de control sobre las innovaciones.

Cultura organizacional:

Aceptar ideas externas puede ser un desafío para empresas que no están acostumbradas a colaborar abiertamente.

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Innovación Incremental

Pequeños
pasos, menor
riesgo.

1. Mejoras en la eficiencia de un motor.
2. Nueva versión de un software con ajustes y mejoras de funcionalidad.
3. Optimización de procesos de producción para reducir costos.

Innovación Radical

Cambios
grandes dentro
de la empresa

1. iPhone: Cambió completamente la manera en que interactuamos con la tecnología móvil.
2. Desarrollo de vehículos eléctricos.
3. Aplicaciones de IA en el diagnóstico médico.

Innovación Disruptiva

Cambia las
reglas del
mercado

1. Netflix reemplazando los videoclubs físicos como Blockbuster.
2. Uber transformando la industria del transporte con un modelo de ride-sharing.
3. Airbnb modificando la industria hotelera tradicional.

Innovación Abierta

Colaboración
externa para
crear nuevas
soluciones

1. Procter & Gamble con su programa "Connect + Develop", que busca innovaciones externas para mejorar sus productos.
2. LEGO Ideas, donde los fanáticos proponen diseños de productos que luego se producen comercialmente.
3. Hackatones corporativos, donde equipos externos colaboran para resolver desafíos de la empresa.

Frameworks de innovación

Lean Startup

Design Thinking

Business Model Canvas



PROGRAMA

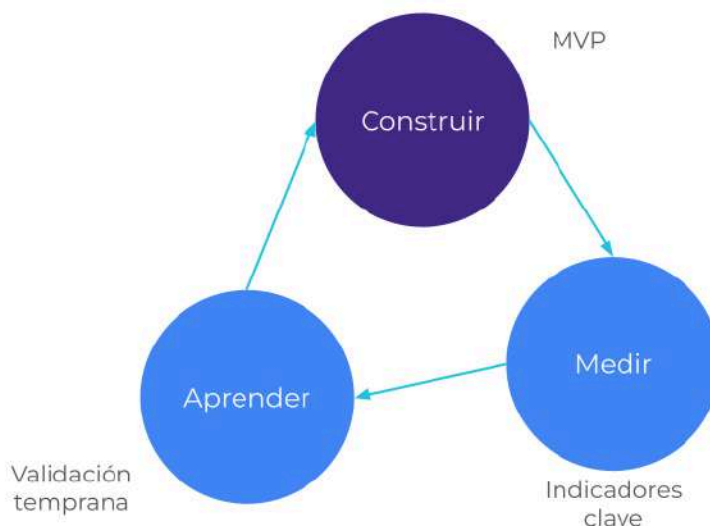
HACK!

Edición Salta



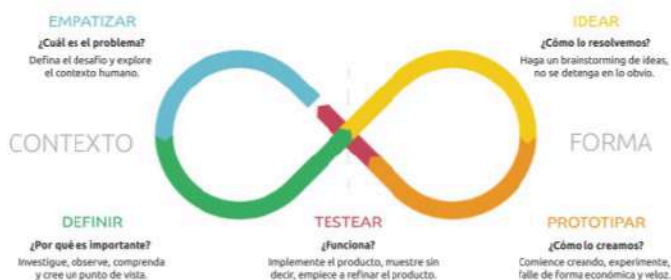
LEAN STARTUP

busca desarrollar productos o servicios de manera ágil, minimizando riesgos y desperdicios. Se basa en el aprendizaje validado y la experimentación continua, utilizando ciclos rápidos de desarrollo y validación.



DESIGN THINKING

Coloca al usuario en el centro del proceso de diseño. Se enfoca en entender profundamente las necesidades y problemas del cliente para crear soluciones creativas y viables.



PROGRAMA

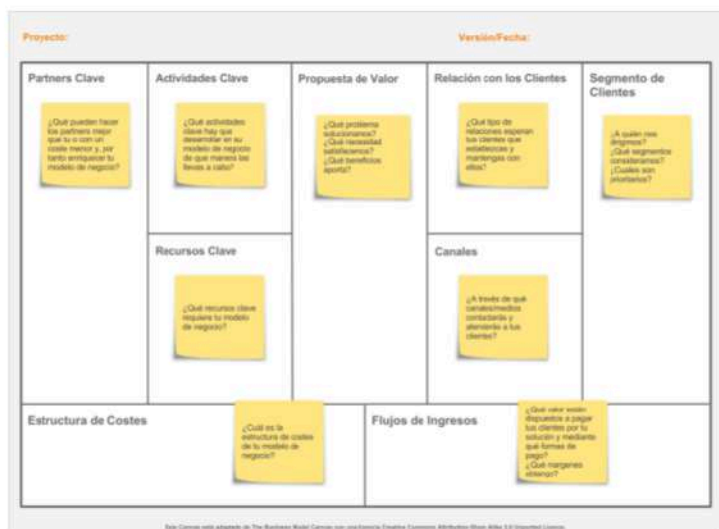
HACK!

Edición Salta



BUSINESS MODEL CANVAS

Es una **herramienta visual** que **ayuda a diseñar y analizar modelos de negocio de manera integral**. Organiza todos los elementos clave de un negocio en un formato simple y comprensible.



Lean Startup

Ideal para lanzar productos de manera rápida y con menor riesgo.

↓
 Reducir el riesgo de fallar al lanzar un producto.
 Adaptar rápidamente las soluciones según las necesidades reales del mercado.

Design Thinking

Enfocado en la innovación centrada en el usuario.

↓
 Crear productos o servicios que realmente solucionen problemas relevantes para el usuario.
 Fomentar la creatividad y la iteración continua con un enfoque basado en la experiencia del usuario.

Business Model Canvas

Herramienta visual para estructurar y analizar modelos de negocio.

↓
 Facilitar la visualización rápida del modelo de negocio.
 Ayudar a identificar posibles áreas de mejora o innovación.
 Alinear la estrategia con la ejecución.

Hands on

- 1 Mapa de empatía
- 2 Prototipo de la idea
- 3 Feedback de usuarios

ACTIVIDAD 1

Diseñar el “viaje del cliente” de una idea innovadora, desde la concepción hasta la implementación.

Objetivo: Definir un proceso de innovación en las empresas

1

Mapa de empatía

1. Identificar al cliente objetivo.
2. Completar el mapa de empatía que tienen en sus mesas pensando en el cliente definido y la idea a desarrollar.

2

Prototipado rápido

1. Esbozar tu solución en papel (pantallas de una app, interfaz de un servicio, diseño del producto).
2. Enfocarse en mostrar las funciones clave o la propuesta de valor principal.

3

Feedback de usuarios

1. Compartir tu mapa de empatía y tu prototipo contándole la idea a, al menos, 2 de tus compañeros de mesa y anotar el feedback que recibiste

Estrategia de innovación

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Se centran en **proteger una posición ya establecida en el mercado**, evitando perder participación frente a competidores. Estas estrategias son comunes en empresas líderes o consolidadas que buscan mantener su cuota de mercado.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Buscan **expandir la participación de mercado mediante innovación, disrupción o agresivas tácticas de crecimiento**. Son empleadas por empresas que quieren tomar la delantera, entrar en nuevos mercados o desafiar a los líderes establecidos.

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

- Mejora continua
- Diversificación ligera
- Fidelización del cliente
- Reducción de costos
- Patentes y protección de propiedad intelectual

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

- Innovación disruptiva
- Expansión de mercado
- Adquisiciones estratégicas
- Innovación radical
- Marketing agresivo

CUANDO USARLAS

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Mercados maduros o con poco crecimiento donde ya tienes una posición fuerte.

Alta competencia que amenaza con erosionar tu participación de mercado.

Cuando tu empresa enfrenta nuevos entrantes o competidores disruptivos que pueden alterar el equilibrio del mercado.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Mercados en crecimiento donde hay oportunidad de capturar clientes rápidamente.

Cuando eres un retador que intenta arrebatar cuota de mercado.

Cuando el mercado está en transformación o hay oportunidades tecnológicas o regulatorias que puedes aprovechar para ganar ventaja.

EJEMPLOS

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



ESTRATEGIAS OFENSIVAS



Roadmap de innovación

Roadmap
Hitos y seguimiento

ROADMAP

Es un **plan estratégico que define las iniciativas clave que una empresa va a implementar para alcanzar sus objetivos de innovación** en un periodo determinado. Suele incluir pasos graduales que permiten introducir nuevas ideas, tecnologías o productos.

Objetivos de innovación

Áreas clave

Recursos

Indicadores clave

HITOS Y SEGUIMIENTO

Diagnóstico y definición

Investigación y desarrollo

Pruebas y validación

Implementación inicial

Escalamiento y evolución

Seguimiento y revisión continua

BENEFICIOS

Claridad en la
visión

Todos los equipos
tienen un
entendimiento
claro de las
iniciativas de
innovación.

Monitoreo
continuo

Facilita el
seguimiento de los
progresos y
permite realizar
ajustes sobre la
marcha.

Compromiso

Mantiene a los
equipos enfocados
y comprometidos
con las metas a
largo plazo.

MEDIR LA INNOVACIÓN

Asegura que los esfuerzos
invertidos en nuevas ideas,
productos o procesos generen
resultados para la empresa

Retorno de inversión en innovación

El retorno económico obtenido en relación con la inversión realizada en iniciativas de innovación. $(\text{Ganancias-costos}/\text{costos} \times 100)$

% de ingresos de nuevos productos/servicios

El porcentaje de los ingresos totales de la empresa que proviene de productos o servicios nuevos, lanzados en los últimos 2-3 años

Time to market

El tiempo que transcurre desde la concepción de una idea hasta su lanzamiento al mercado

Tasa de adopción

El porcentaje de clientes que adoptan o compran el nuevo producto/servicio en un período determinado.

Reducción de costos operativos

La cantidad de ahorro generado por la implementación de innovaciones en procesos internos.

Satisfacción del cliente

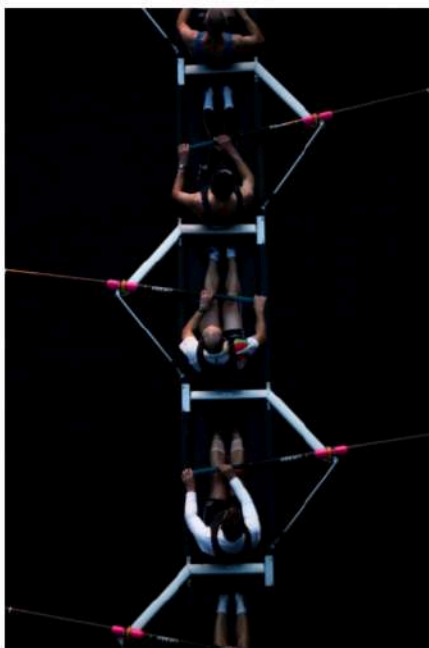
La percepción de los clientes sobre los nuevos productos o servicios. Esto puede medirse a través de encuestas de satisfacción o Net Promoter Score (NPS).

Equipo

PROGRAMA

HACK!

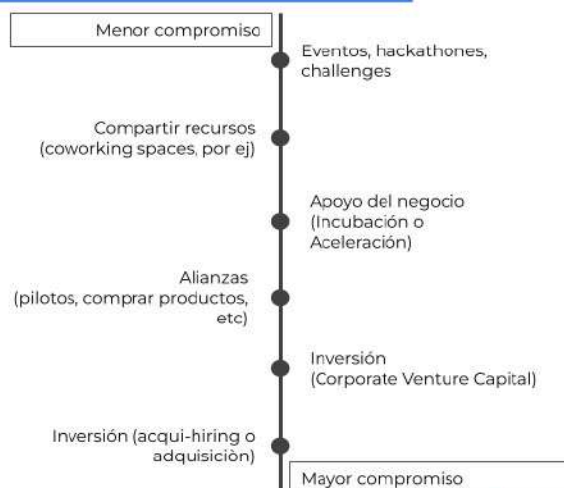
Edición Salta



INNOVACIÓN CERRADA



INNOVACIÓN ABIERTA





INCENTIVOS

Son esquemas que buscan motivar a los colaboradores a generar y proponer ideas innovadoras, premiando aquellas que son exitosas y tienen un impacto positivo en el negocio.



INCENTIVOS



Hands on

Desarrollar nuestro roadmap de innovación

ACTIVIDAD 2

Cada empresa define un roadmap con:

- + 3 iniciativas de innovación para implementar.
- + Recursos necesarios: Humanos, financieros, tecnológicos.
- + Métricas de éxito y cómo medirlas.
- + Posibles barreras y cómo superarlas.

Objetivo: Que cada empresa se lleve un plan de acción claro y aplicable.

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta

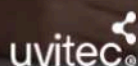


¡Muchas gracias!

Sebastian Gaviglio
sebagaviglio@gmail.com
+54 9 3564 604701

[Linkedin](#)
[Mi GPT](#)

Una iniciativa de



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



ANEXO VII



Introducción



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



HACK! Un camino diseñado para que armes tu estrategia de innovación

El Gobierno de Salta, a través del Ministerio de Economía y el Ministerio de Producción, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI) realizaron el **Programa HACK! Innovación para PyMEs**. El mismo constó de cuatro meses de diagnóstico, asistencia técnica y capacitación para impulsar a las empresas salteñas a innovar como pilar fundamental de su competitividad.

UVITEC fue la unidad ejecutora del Programa y a continuación presenta los principales resultados.



HACK! | ¿De qué se trató el Programa?

	 AGOSTO	 SEPTIEMBRE	 OCTUBRE	 NOVIEMBRE
Uno a uno	 Diagnósticos de Innovación ¿dónde estamos?	 Reunión de devolución individual		
Grupales	 Kick-off Tendencias de innovación	 Future Thinking! Focos de Innovación	 Laboratorio de Innovación ¿cuál será tu estrategia?	 Innovación Abierta ¿Conocemos startups de Latam?  Conversatorio de Innovación ¿en qué necesitamos ayuda?



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



HACK! | ¿Qué se llevaron las empresas?

AGOSTO

NOVIEMBRE

¿Dónde está mi empresa?

Diagnósticos de innovación y devolución personalizada a cada empresa de fortalezas y oportunidades

¿Hacia dónde vamos?

Se trabajó sobre:
Tendencias tecnológicas
Impulso y Cultura de innovación
Métodos y Estrategias para innovar
Definición de primeras iniciativas

¿Quiénes nos acompañan?

Trabajo en ecosistema



Informe de Madurez de la Innovación

Salta, 2024.



Autodiagnósticos de Innovación | ¿Qué es?

El **diagnóstico de innovación** es una herramienta desarrollada por la *Red Latinoamericana de Clubes de Innovación (RELACI)*, de la cual UVITEC es miembro fundador, y tiene como objetivo que una empresa pueda auditar su estrategia de innovación y obtener una conclusión que le permita accionar con dirección.

Es decir, el Diagnóstico de Innovación mide **la madurez de las organizaciones en 7 dimensiones:**

- estrategia y gobernanza
- recursos y procesos
- colaboración interna
- innovación abierta
- nuevos negocios
- transformación digital
- sustentabilidad.

Autodiagnósticos de Innovación | Niveles de madurez

El promedio de estas dimensiones constituye el puntaje total del Diagnóstico de Innovación que se encuentra entre 0 y 100.

Los resultados del Diagnóstico pueden estar entre los siguientes 5 niveles de madurez:

- **Inicial (0 -30):** La innovación no forma parte de la estrategia de la organización, más bien corresponde a reacciones esporádicas frente a necesidades específicas.
- **Básica (31 -55):** Para innovar combina esfuerzos particulares con definiciones estratégicas de nivel incipiente.
- **Intermedia (56 -70):** La innovación forma parte de sus definiciones estratégicas, aunque no necesariamente desde una perspectiva transformadora o desafiante.
- **Avanzada (71 -85):** Existe un foco y una estrategia bien definida para la innovación, aunque no es transversal a toda la organización.
- **Madura (86-100):** La innovación es una competencia fundamental e inherente a la organización.

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Autodiagnósticos de Innovación | Procedimiento

Cada empresa del Programa, completó una Planilla de Autodiagnóstico y se realizó una reunión de devolución con cada una donde se abordaron fortalezas y debilidades de la organización de cara a innovar y se debatieron potenciales iniciativas.



Pre Hack!

Madurez de la Innovación en las empresas salteñas

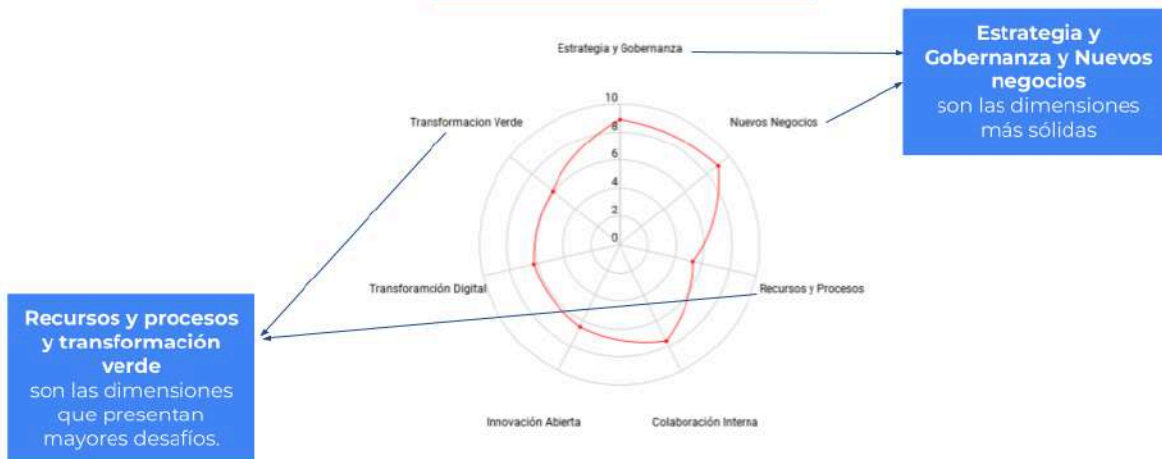


En qué **nivel de maduración** se encuentran las **PyMEs de Salta**?

Si tomamos datos agregados, entendemos que el sector se ubica en un **estadio básico de madurez de la innovación**.

86 - 100	ORGANIZACIÓN MADURA
71 - 85	ORGANIZACIÓN AVANZADA
56 - 70	ORGANIZACIÓN INTERMEDIO
31 - 55	ORGANIZACIÓN BÁSICA
0 - 30	ORGANIZACIÓN INICIAL

Autodiagnóstico | Conclusión general



Pre Hack!

Veamos dimensión por dimensión



Estrategia y Gobernanza

8,9 pts



Las empresas tienen objetivos claros



Tienen **claramente** establecidas las prioridades en innovación



Necesitan **apoyo para traducir** las estrategia en resultados tangibles

INSIGHT

Las empresas con puntajes más bajos requieren formación específica para alinear sus estrategias de negocio con iniciativas de innovación concretas.

Recursos y procesos

5,4 pts



Amplia dispersión
en las valoraciones



Dificultad para implementar
los cambios



Falta de procesos
para innovar

INSIGHT

Hay una necesidad muy marcada de estandarizar procesos y optimizar el uso de recursos, especialmente en empresas con menor capacidad operativa.

Colaboración Interna

7,6 pts



Base sólida de trabajo en
equipo y coordinación interna



Implementación de dinámicas
de colaboración
y comunicación internas efectivas



Falta de liderazgo
colaborativo

INSIGHT

Es clave trabajar en programas de liderazgo y gestión del cambio para mejorar la cooperación entre áreas y fomentar una cultura de innovación.

PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Innovación Abierta

6,5 pts



Desconexión entre las empresas y los ecosistemas de innovación



La **falta de colaboración externa** reduce las posibilidades de acceder a soluciones tecnológicas



Muchas empresas tienen **poca o nula experiencia en trabajar con startups**

INSIGHT

Se necesitan iniciativas para integrar a las empresas en ecosistemas de innovación abierta, como eventos de vinculación y colaboración con terceros.



Transformación digital

6,3 pts



Nivel de adopción de herramientas digitales **muy heterogéneo**



Alto porcentaje de empresas están explorando o **implementando canales digitales**



Muchas empresas tienen **sistemas digitales implementados pero no integrados** entre sí

INSIGHT

Las empresas más avanzadas pueden servir como casos de éxito para inspirar a otras. El acompañamiento en la digitalización de procesos es una prioridad clave.



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Nuevos negocios

9 pts



Actitud proactiva hacia la innovación estratégica



Capacidad de adaptarse a las demandas del mercado.



Dificultades para obtener recursos que permitan acelerar el desarrollo

INSIGHT

Ofrecer soporte para estructurar y validar nuevos modelos de negocio, incluyendo financiamiento y acceso a herramientas de prototipado.



Sostenibilidad

6,1 pts



La sostenibilidad **no está siendo priorizada** de manera uniforme entre las empresas



Esfuerzos iniciales pero aún no consolidados en la mayoría de las empresa



Reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad como factor clave para la internacionalización

INSIGHT

Se debe fomentar la sostenibilidad como un eje central de la innovación, incentivando prácticas ambientales y sociales responsables.



Post Hack!

Avance de las iniciativas de innovación

Madurez de las iniciativas



30%

tiene **iniciativas definidas** con
pasos claros hacia su ejecución



50%

se encuentra en **fases de
validación inicial**

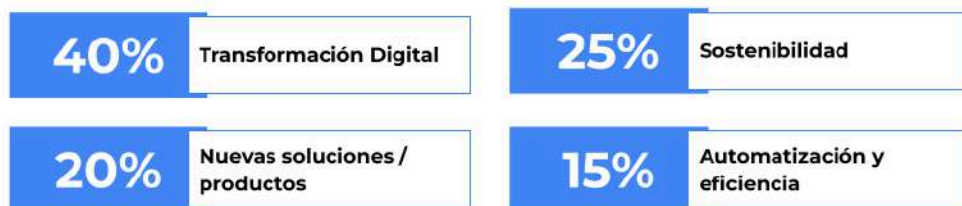


20%

está enfocándose en **ajustar o
redefinir sus iniciativas**

el acompañamiento a las iniciativas **debe ser flexible y personalizado**,
adaptándose a las necesidades específicas de cada empresa

Áreas foco



Barreras



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



Mapeando prioridades



**NUEVOS
NEGOCIOS**

POTENCIAR



**TRANSFORMACIÓN
DIGITAL**

ATENDER



**INNOVACIÓN
ABIERTA**

PARTICIPAR



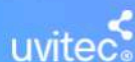
**RECURSOS Y
PROCESOS**

PRIORIZAR



Post Hack!

Conclusiones finales



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



HACK! Un camino diseñado para que armes tu estrategia de innovación

El Programa Hack marcó un cambio significativo en la madurez y las iniciativas de innovación de las PyMEs participantes en Salta. **Antes del programa, la mayoría de las empresas se encontraban en un estado básico de madurez, donde la innovación no era aún un eje transversal en sus estrategias de negocio.** Sin embargo, tras el autodiagnóstico, los talleres y el acompañamiento personalizado, las empresas han dado pasos importantes hacia la estructuración de iniciativas concretas y el fortalecimiento de capacidades clave.



HACK! Un camino diseñado para que armes tu estrategia de innovación

Evolución destacada:

1. **Madurez en innovación:** Más del 50% de las empresas ahora cuentan con iniciativas claras y están avanzando en su validación. Esto refleja un cambio hacia la acción estratégica, pasando de diagnósticos a ejecuciones concretas.
2. **Áreas foco:** Las empresas han priorizado la transformación digital, sostenibilidad y la creación de nuevos productos o soluciones, destacándose la adopción de herramientas digitales y el interés en prácticas sustentables como prioridades estratégicas.
3. **Colaboración interna e innovación abierta:** A pesar de los desafíos iniciales, se observó una mejora en la integración de áreas internas y una mayor apertura hacia ecosistemas externos, incluyendo colaboraciones con startups y la búsqueda de financiamiento innovador.



PROGRAMA

HACK!

Edición Salta



HACK!

Un camino diseñado para que armes
tu estrategia de innovación

Barreras identificadas:

La gestión del cambio, la disponibilidad de recursos humanos capacitados y el acceso a financiamiento siguen siendo los principales obstáculos para muchas empresas. Estas áreas demandan atención prioritaria para asegurar la continuidad y el éxito de las iniciativas en marcha.

En términos generales, el Programa Hack no solo permitió identificar fortalezas y desafíos de cada empresa, sino que también **sirvió como catalizador para iniciar su transformación. Este avance posiciona a las PyMEs de Salta como actores más competitivos y con una mayor predisposición para incorporar la innovación como un pilar estratégico en su crecimiento futuro.**



¡Muchas gracias!

Programa HACK!

EDICIÓN SALTA

