



PROVINCIA DE MISIONES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI)

CONTRATO DE OBRA - EX-2024-00096110- -CFI-GES#DC

**ACOMPANAMIENTO A EMPRESAS EN LA GENERACIÓN DE DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN ABIERTA Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES**

INFORME FINAL  
JUNIO 2025

EXPERTOS:  
ADRIÁN LEBENDIKER  
ANALÍA CERVINI

## Índice

I.	Introducción y resumen	pág. 4
	1. Introducción	pág. 4
	2. Resumen	pág. 5
II.	Informe de actividades realizadas por los consultores Adrián Lebendiker y Analía Cervini.	pág. 10
	1. Tarea 1. Selección de empresas participantes	pág. 10
	1.1. Reunión virtual con las empresas interesadas	pág. 10
	1.2. Diseño del cuestionario diagnóstico de madurez en innovación abierta para la evaluación	pág. 10
	1.3. Entrevistas a cada uno de los dueños de las empresas propuestas por la contraparte de la Provincia	pág. 10
	1.4. Armado del ranking y propuesta de las empresas seleccionadas	pág. 12
	2. Tarea 2: Acompañamiento en los desafíos de innovación	pág. 14
	2.1. Kick-off. Encuentro virtual de presentación del programa.	pág. 14
	2.2. Preparación de los talleres virtuales de trabajo con cada empresa	pág. 15
	2.3. Talleres virtuales para la definición de los desafíos con cada una de las empresas	pág. 21
	2.4. Viaje a Misiones de los consultores para llevar adelante los talleres presenciales en las plantas de las empresas	pág. 44
	3. Tarea 3. Vinculación con startups/empresas	pág. 62
	3.1. Reunión virtual con referentes del ecosistema	pág. 62
	3.2. Reunión virtual con las empresas con el objeto de validar el desafío y el perfil de la contraparte (startup, centro de I+D, empresas que cuentan con soluciones, etc.)	pág. 69
	3.3. Reuniones virtuales de vinculación entre las empresas y las diferentes contrapartes (startup, centro de I+D, empresas que cuentan con soluciones, etc.)	pág. 74
	4. Tarea 4. Hojas de ruta y mapa del ecosistema de emprendedores de Misiones	pág. 119
	4.1. Hojas de ruta	pág. 119
	4.2. Mapa del ecosistema emprendedor y de innovación de Misiones	pág. 119
	4.3. Evento de cierre del programa	pág. 121
III.	Conclusiones y recomendaciones	pág. 122





## I. INTRODUCCIÓN Y RESUMEN

### 1. Introducción

La innovación abierta, término acuñado por Henry Chesbrough (2006), se refiere a un tipo de innovación que hace un uso intencionado de los flujos de entrada y salida de conocimiento para acelerar la innovación interna de una empresa, así como para expandir el mercado con el uso externo de la misma.

Este tipo de abordaje permite a la empresa, desarrollar o mejorar nuevos productos, servicios y/o procesos, y al mismo tiempo modificar su cultura organizacional, enfocándose en los clientes e impulsando capacidades para absorber nuevos conocimientos y tecnologías.

Existen 3 tipos principales de innovación abierta. La denominada “outside-in” o de afuera hacia adentro, donde la empresa aprovecha los flujos de conocimiento de fuentes externas a ella, tales como startups, centros de investigación, universidades, proveedores, clientes, etc. En este caso las metodologías más utilizadas son hackatones, ideatones, concursos, desafíos, laboratorios de innovación, etc. El otro tipo es el de la innovación abierta “inside out” o de adentro hacia afuera, en la que la empresa busca monetizar sus desarrollos no implementados a través de acuerdos de licencia o “joint-venture” con otras empresas. Y la innovación abierta híbrida que combina ambos modelos.

En el caso de este programa, se utilizó un modelo de innovación abierta de afuera hacia dentro, impulsada por desafíos. Este tipo de abordaje busca resolver problemas inmediatos y existentes, se enfoca en objetivos estratégicos claves que no se pueden resolver de una sola vez y considera explorar oportunidades vinculadas a tendencias emergentes y tecnologías transformadoras. Para ello, se busca focalizarse en un tipo de problema-desafío de la empresa que tenga un alcance limitado (los desafíos específicos generan mejores soluciones), sean accionable (los desafíos deben estar alineados con las capacidades y recursos de la organización), sean específicos (ambas partes deben saber de forma precisa lo que se espera de ellos teniendo suficiente información de contexto), cuenten con apoyo (los desafíos deben estar conectados a los objetivos estratégicos) y finalmente , deben mostrar resultados concretos (los desafíos sin sentido de responsabilidad rara vez se traducen en acción).

A partir de una iniciativa de sensibilización sobre innovación abierta, impulsada por el CFI, orientada a funcionarios provinciales, desde la Secretaría de PyMEs y Emprendedurismo de la Provincia de Misiones, se tomó la decisión de abordar un programa piloto que permitiera vincular a empresas industriales con startups tecnológicas y/o innovadoras para resolver problemas/desafíos que

estuvieran obstruyendo mejoras de la productividad, crecimiento en ventas, optimizaciones y cualquier otra barrera de crecimiento de las empresas.

Nuestra consultora cuenta con más de 25 años implementando este tipo de programas con empresas de diferentes tamaños y sectores, siendo algunas de estas iniciativas impulsadas desde el sector público. De esta manera pudimos construir un vínculo de confianza y de complementariedad técnica que permitió alcanzar resultados exitosos en la ejecución del presente proyecto.

## **2. Resumen**

El presente informe final del proyecto ACOMPAÑAMIENTO A EMPRESAS EN LA GENERACIÓN DE DESAFÍOS DE INNOVACIÓN ABIERTA Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES corresponde a las siguientes actividades establecidas en los TDR del proyecto aprobado, realizadas por los consultores Adrián Lebendiker y Analía Cervini durante el período que comprende del 6 de Diciembre de 2024 al 6 de Junio de 2025:

- **Tarea 1: Selección de empresas participantes**
- **Tarea 2: Acompañamiento en los desafíos de innovación**
- **Tarea 3: Vinculación con los actores del ecosistema emprendedor**
- **Tarea 4: Hojas de ruta y mapa del ecosistema emprendedor y de innovación de la Provincia de Misiones**

A partir del mes de Febrero iniciamos el proceso de vinculación de las 5 empresas participantes con sus contrapartes.

En una primera instancia validamos con cada una de las empresas el desafío específico que debíamos resolver y el perfil de cada contraparte que desde la consultoría teníamos que buscar.

Los desafíos validados fueron los siguientes:

Intacto/Clúster AVU. Desarrollo de un sistema informático que permita interoperar tres procesos: la comunicación con los oferentes de AVU, el seguimiento de la gestión con estos y el sistema de gestión de la flota con los toneles.

Ruta del Té. Expandirse por fuera de Misiones abriendo un punto de venta físico en locación estratégica y cerca de consumidores target como local bandera, que:

- posicione la marca hacia un modelo de franquicias
- contenga un espacio de degustación
- se complemente con espacios para stock, depósito y distribución

- permita la reducción de los costos logísticos

Grupo Petri. Contar con un Club de beneficios, asociados a todos sus productos y eventualmente a programas de fidelización de otras empresas, para todos sus clientes, con un robusto soporte tecnológico. El sistema de fidelización de clientes debería estar integrado totalmente al sistema de gestión administrativa y de ventas de Grupo Petri.

Simacon. Automatizar la experiencia de atención, sin resignar calidad, para escalar la demanda tanto con clientes directos como para el canal de corralones al encontrar una tecnología que facilite la atención a clientes de manera automatizada y brindando una experiencia superior. El foco: optimizar la comunicación brindar soporte a los usuarios asistirlos en el proceso de ventas por medio de WhatsApp

Bruno Hnos. Evaluar si la línea de alimentos congelados y ultracongelados que la empresa lanzó durante la pandemia, y que aún no es rentable, puede llegar a serlo en el canal de supermercados, mayoristas, hoteles, catering y restaurantes (no propios), optimizando procesos (disminución de costos de energía, logística e ineficiencias en la etapa de producción) y ajustando su estrategia de mercado.

A partir de estos desafíos, desde la consultora, comenzamos con la búsqueda de las respectivas contrapartes.

Para ello, mantuvimos reuniones con diferentes instituciones del ecosistema de emprendedores y de innovación de la Provincia de Misiones, les enviamos modelos de invitación para las empresas con las que trabajan, en las que constaban los desafíos que se buscaban resolver. Por su parte la Subsecretaría de PyMEs y Emprendedurismo, realizó acciones de difusión en redes y medios, lo que permitió que se contactaran directamente algunas empresas interesadas.

En los casos donde las contrapartes no eran suficientes o no eran validadas por las empresas participantes, iniciamos la búsqueda de otras empresas proveedoras, en lo posible startups, siempre con el objetivo de encontrar soluciones que fuesen innovadoras y aplicables.

La siguiente es la lista de los nueve startups/empresas con las que contactamos:

- WDMaker. Startup de Misiones. Ofrecen soluciones IoT
- Qurable. Startup tecnológica con oficina en Buenos Aires. Ofrece una plataforma basada en blockchain para desarrollar programas de fidelización de clientes (programa de puntos, niveles, promociones, etc.)

- Sigmas. Empresa de Misiones. Consultora en tecnología de procesos. Ofrecen consultoría en mejora continua, calidad y desarrollo de software vinculado a estos aspectos.
- Total Tool. Empresa con oficina en Buenos Aires. Ofrece servicios de consultoría e implementación de locales comerciales con importante experiencia tanto en grandes cadenas como en pequeños emprendimientos.
- Racky.IA. Startup argentina con oficinas en USA. Se trata de una empresa de inteligencia artificial que ha desarrollado un asistente virtual para el área de ventas.
- Vises. Empresa de Misiones. Se trata de una empresa de desarrollo de software que ofrece sus servicios al sector público de la provincia y a empresas de diferentes tamaños. Acaba de desarrollar GuazzuApp una aplicación de mensajería integrable a Whatsapp que permite un control exhaustivo de la gestión de mensajes.
- AY Consultores. Empresa de consultoría con sede en Buenos Aires, enfocada en consultoría en gestión de procesos, mejora continua y gestión organizacional.
- VesicaBiz. Startup con sede en Buenos Aires. Se dedican a la consultoría de empresas que forman parte de la cadena de valor agroalimentaria.
- Avancargo. Startup de tecnología con sede en Buenos Aires que ofrece una plataforma de gestión logística y un marketplace de camiones vacíos de terceros

Durante los procesos de vinculación organizamos y mantuvimos 32 reuniones entre las diferentes empresas y sus contrapartes, y una gran cantidad de intercambios por mail y whatsapp, con el objeto de validar o descartar las propuestas de las contrapartes e integrarlas al momento, la tecnología y la estructura organizacional de cada una de las 5 empresas.

Como resultado de dicho trabajo logramos concretar las 5 vinculaciones propuestas en los objetivos de los TDRs con sus respectivas hojas de ruta, incluyendo los objetivos a cumplir, los KPIs, los medios de verificación, los cronogramas y los presupuestos. Este proceso, sumado a las reuniones con instituciones del ecosistema emprendedor e innovación de la provincia, y nuestras propias indagaciones, nos permitió diseñar un mapa del ecosistema como punto de partida para su posterior enriquecimiento.

Las vinculaciones concretadas, las soluciones propuestas y los presupuestos entregados por las startups/empresas de contraparte, para realizar las respectivas implementaciones se resumen en la siguiente tabla:

<b>Empresa</b>	<b>Contraparte</b>	<b>Solución</b>	<b>Presupuesto</b>
Intacto/Clúster AVU	Vises	Implementación de la aplicación de gestión de mensajería Guazzuapp e integración con CRM y plataforma Avancargo	U\$19/mes
	Avancargo	Implementación de la plataforma de gestión logística e integración con CRM y GuazzuApp	Aún sin presupuesto
Ruta del Té	Total Tool	Diseño de concepto e implementación de un sistema de espacios comerciales (local, góndola, pop-up, etc.). Incluye Análisis e implementación, diseño de concepto, proyecto ejecutivo, desarrollo técnico, dirección de obra e implementación.	\$4.600.000.- para la etapa de consultoría y desarrollo conceptual del sistema de locales y góndolas comerciales y un estimado de \$7.200.000 para el desarrollo técnico y la dirección de obra del primer local (no está incluido el costo de construcción del local)
Grupo Petri	Qurable	Implementación de la plataforma de fidelización de clientes de Qurable. Integración con los puntos de venta y el nuevo sistema de gestión que está implementando Grupo Petri.	u\$8.000 para la implementación de la plataforma de fidelización y luego u\$3000/mes para el mantenimiento a partir del 3° mes de implementada.
Simacon	Racky.IA	Implementación de un asistente virtual con IA para el nuevo	u\$1.600 para la implementación del Chatbot con IA y

		canal comercial de venta en corralones	u\$400/mes para mantenimiento.
Bruno Hnos.	VesicaBiz	Consultoría de diagnóstico de los procesos de producción de alimentos congelados y ultracongelados. Estudio de mercado de los productos congelados y ultracongelados. Implementación ulterior de las soluciones.	\$9.500.000 para la etapa de consultoría de procesos y mercado.

## **II. INFORME DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS CONSULTORES ADRIÁN LEBENDIKER Y ANALÍA CERVINI**

### **1. Tarea1. Selección de las empresas participantes**

#### **1.1. Reunión virtual con las empresas interesadas en participar del programa**

**a. Fecha:**

6 de Noviembre, 8 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Se realizó una reunión virtual, organizada por la Subsecretaría de PyMEs y Emprendedurismo de la Provincia de Misiones, con la presencia de las empresas pre-seleccionadas por dicho organismo, el Subsecretario Joaquín Montenegro Niveyro, Jorge Ojeda, a cargo de la coordinación del programa y los consultores Analía Cervini y Adrián Lebendiker.

Participaron, además de los funcionarios y consultores mencionados, representantes de las empresas Clúster AVU, Alimak, Ruta del Té, Petri en minutas, Bruno Hermanos, Simacon y Lotta.

Los funcionarios nos presentaron ante las empresas y compartieron los objetivos del programa.

A continuación, se realizó un intercambio en torno a las expectativas de los empresarios sobre el proyecto y se explicaron los pasos siguientes a dar, correspondientes al proceso de selección de las empresas. En tal sentido, se les dijo a los participantes que iniciaríamos un ciclo de entrevistas individuales que nos proveerían de la información necesaria para realizar la selección de las empresas que finalmente participarían del programa.

#### **1.2. Diseño del cuestionario/diagnóstico de madurez de innovación abierta para la evaluación y selección de las empresas participantes y su correspondiente tabla de puntuación.**

**a. Fecha:**

6 de Diciembre 2024

**b. Lugar**

Oficina de los consultores



### **c. Actividad**

El objetivo de esta actividad, fue el de diseñar e implementar el proceso de selección de las empresas que participarían en el programa.

Para ello se diseñó un formulario de Diagnóstico de Innovación Abierta con la herramienta que provee Microsoft Forms, dividido en 3 secciones: Presentación general de la empresa, Actividades de Innovación, Innovación Abierta, y finalmente algunas preguntas relacionadas con el compromiso que deberían tomar en caso de participar del programa. El formulario diseñado se puede ver en el siguiente link: <https://forms.office.com/r/XxQtiPBf1v?origin=lprLink>

Siguiendo los criterios de selección establecidos en los TDR:

Sensibilidad al cambio

Compromiso de una o más personas en el proyecto

Asignación de recursos para la implementación del proyecto

Voluntad de generar cambios internos en procesos e instrumentos

Permeable al diálogo, abrir sus conocimientos e hibridar con terceros

Se elaboró una tabla de evaluación, asignándole un puntaje a cada respuesta y criterio de selección. Dicha tabla de evaluación se puede ver en el Anexo I. Tabla de Evaluación de Empresas Preseleccionadas.

## **1.3. Entrevistas a cada uno de los dueños de las empresas propuestas por la contraparte de la Provincia de Misiones.**

### **a. Fecha**

8 al 13 de Diciembre 2024

### **b. Lugar**

Virtual

### **c. Actividad**

Se agendaron entrevistas individuales de una hora de duración con cada una de las 7 empresas preseleccionadas, realizadas a través de la plataforma zoom.

En dichas entrevistas, se siguió la guía de preguntas establecidas en el formulario de Diagnóstico de Innovación Abierta, a efectos de poder focalizar las charlas en los puntos clave de interés y contar con una herramienta de comparación más objetiva.

Las respuestas a cada uno de los formularios respondidos durante las entrevistas se pueden encontrar en los siguientes anexos:

Entrevista a Darío Cordes, Simacom: Anexo II. Simacom. Diagnóstico Innovación Abierta.

Entrevista a Fernando Rodríguez de Alimak: Anexo III. Alimak. Diagnóstico Innovación Abierta.

Entrevista a Diego Bruno de Bruno Hermanos. Anexo IV. Bruno Hermanos. Diagnóstico Innovación Abierta.

Entrevista a Hugo Saldivia de Clúster AVU. Anexo V. Clúster AVU. Diagnóstico Innovación Abierta.

Entrevista a Alex Petri de Grupo Petri. Anexo VI. Grupo Petri. Diagnóstico Innovación Abierta.

Entrevista a Nicolás Beretta de Lotta Helados. Anexo VII. Lotta Helados. Diagnóstico Innovación Abierta.

Entrevista a Carolina Okulovich de Ruta del Té. Anexo VIII. Ruta del Té. Diagnóstico Innovación Abierta.

Cabe señalar que en todos los casos las entrevistas se realizaron a los titulares de las respectivas empresas.

#### **1.4. Armado del ranking y propuesta de empresas seleccionadas para ser presentadas a la contraparte de la Provincia de Misiones. Selección de las empresas participantes del programa.**

##### **a. Fecha**

16 al 18 de Diciembre 2024

##### **b. Lugar**

Oficina de los consultores y reunión virtual con la contraparte de la Provincia de Misiones.

##### **c. Actividad**

A partir de los formularios de Diagnóstico de Innovación Abierta respondidos por los dueños de las empresas y la tabla de puntuación, se estableció un ranking de empresas seleccionadas para ser presentado ante la contraparte del programa para su correspondiente validación.

En el siguiente anexo se puede observar la puntuación obtenida por cada una de las empresas y el ranking que surge de dicha puntuación:

Anexo IX. Tabla de Puntuación Encuestas Empresas Innovación Abierta Rankeadas.

Dicha tabla, y el correspondiente ranking, le fue entregado al Secretario Joaquín Montenegro y a Jorge Ojeda, a cargo del día a día del proyecto.

Posteriormente a la entrega, el 18 de Diciembre, mantuvimos una reunión con Jorge Ojeda para terminar de definir a las empresas participantes.

En virtud del ranking, la empresa Lotta Heladería, última en la puntuación, quedó fuera del grupo. Dicha decisión, además, se reforzaba debido a que según lo manifestado por el dueño, estaba trabajando en la temporada alta, abriendo nuevas sucursales y sin ninguna ayuda, por lo que a nuestro entender sus posibilidades de participación iban a ser limitadas, al margen de la buena voluntad manifestada.

Con Lotta afuera de la selección, la otra empresa que le seguía en puntuación más baja era Alimak. Dado que la puntuación de Alimak estaba muy cercana a la de Ruta del Té, se decidió conjuntamente con la Provincia trabajar con las 6 empresas, previendo la posibilidad que durante los primeros encuentros de la Actividad 1 (definición del desafío) pudiera llegar a retirarse alguna de las empresas, quedando el mínimo de 5 establecido por el TDR.

En virtud de ello, se decidió comenzar el programa con las siguientes 6 empresas:

Petri en minutos. Ultracongelados

Clúster AVU (Aceite Vegetal Usado). Biocombustible Misiones

Simacon

Bruno Hermanos, SRL

Ruta del Té

Alimak

## 2. Tarea 2: Acompañamiento en los desafíos de innovación

### 2.1. Kick-off. Encuentro virtual de presentación del programa con sus respectivos objetivos, resultados esperados y cronograma junto a las 6 empresas seleccionadas.

#### a. Fecha

27 de Diciembre de 2024

#### b. Lugar

Virtual

#### c. Actividad

El viernes 27 de Diciembre a las 8 hs. se realizó un encuentro virtual en el que participaron Jorge Ojeda, por el Gobierno de la Provincia de Misiones, y las siguientes empresas: Hugo Saldivia de Clúster AVU, Alex Petri de Petri Minutas y Darío Cordes de Simacon. Diego Bruno no participó por estar de vacaciones. Fernando Rodríguez de Alimak y Carolina Okulovich de Ruta del Té, tampoco participaron. Posteriormente nos comunicamos con los 3 y convinimos un nuevo encuentro.

El objetivo de dicha actividad fue el de dar comienzo oficial al proceso de acompañamiento de las empresas seleccionadas.

Para ello, realizamos desde la consultoría, una presentación acerca de los alcances del programa, el cronograma de actividades, la dinámica de las mismas complementándola con una breve introducción a los conceptos básicos de innovación abierta. Se puede ver dicha presentación en el Anexo X. Presentación Programa Innovación Abierta Misiones.

Se les compartió el siguiente cronograma de trabajo:

	6/12-6/01	6/01-6/02	6/02-6/03	6/03-6/04	6/04-6/05	6/05-6/06
	MESES					
TAREAS	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
			IP			IF

**Tarea 1. Selección de empresas participantes.** Análisis de formularios y ranking.

- 16 al 31/12. Taller conjunto. Kick-off. Intro innovación Abierta. Alineamiento de objetivos. Cronograma

**Tarea 2. Acompañamiento en la definición de los desafíos de innovación.**

Talleres individuales con las empresas seleccionadas. Informes de los talleres y definición final de los desafíos acordados con las empresas.

- 01/01 al 07/02. 1° taller individual, virtual, de 2 horas con cada empresa a razón de 1 por semana.
- 17/2 al 28/2 Viaje y visita a las empresas. 2° encuentro, presencial, para definir el desafío.

**Tarea 3. Vinculación con actores del ecosistema emprendedor.** Mapa de actores de Misiones (incubadoras, aceleradoras, startup, centros de I+D, etc.). Criterios y formularios de evaluación de startups. Taller de inducción para startups. Durante un mes se acompañará a las empresas/startups con 4 reuniones/talleres asincrónicos.

**Tarea 4. Elaboración de hojas de rutas personalizadas.**

**2.2. Preparación de los talleres virtuales de trabajo con cada empresa para definir los desafíos/problemas/oportunidades, utilizando las herramientas del Dispositivo de Innovación y Transformación (DIT) y armado de la agenda de encuentros virtuales y presenciales.**

**a) Fecha**

20 al 30 de Diciembre del 2024

**b) Lugar**

Oficina de la consultoría

**c) Actividad**

Una vez finalizada la selección de empresas, desde la consultoría, comenzamos a planificar las dinámicas a ser llevadas adelante en los talleres, virtuales y presenciales, correspondientes a la Tarea 2 de los TDRs cuyo objetivo se enfocaba en definir el desafío que las empresas deberían trabajar como parte del proceso de innovación abierta.

Para ello, tomamos como base una publicación realizada por nosotros llamada Dispositivo de Innovación y Transformación, DIT (Cervini A. y Lebendiker A. (2023).

El modelo del DIT incluye 9 pasos y más de 50 herramientas colaborativas para desarrollar un proceso de innovación abierta, adaptable según los requerimientos del desafío y los condicionantes de la empresa y el proyecto.

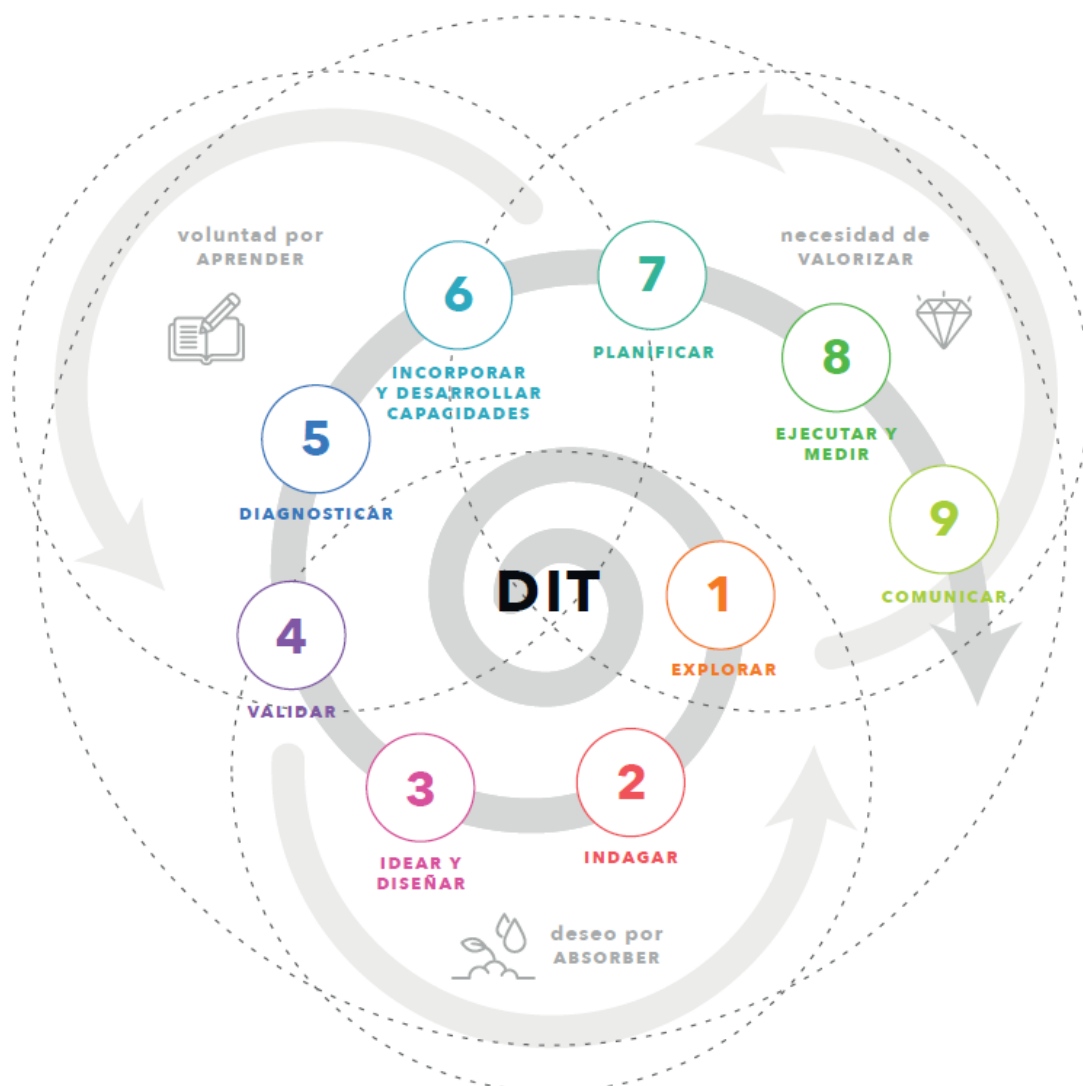


Figura 1. Modelo de 9 pasos y 3 mindset del Dispositivo de Innovación (2023)

Para los primeros encuentros virtuales, dispusimos de 3 herramientas del DIT a ser trabajadas dentro de la plataforma Miro, en tableros independientes para cada una de las empresas:

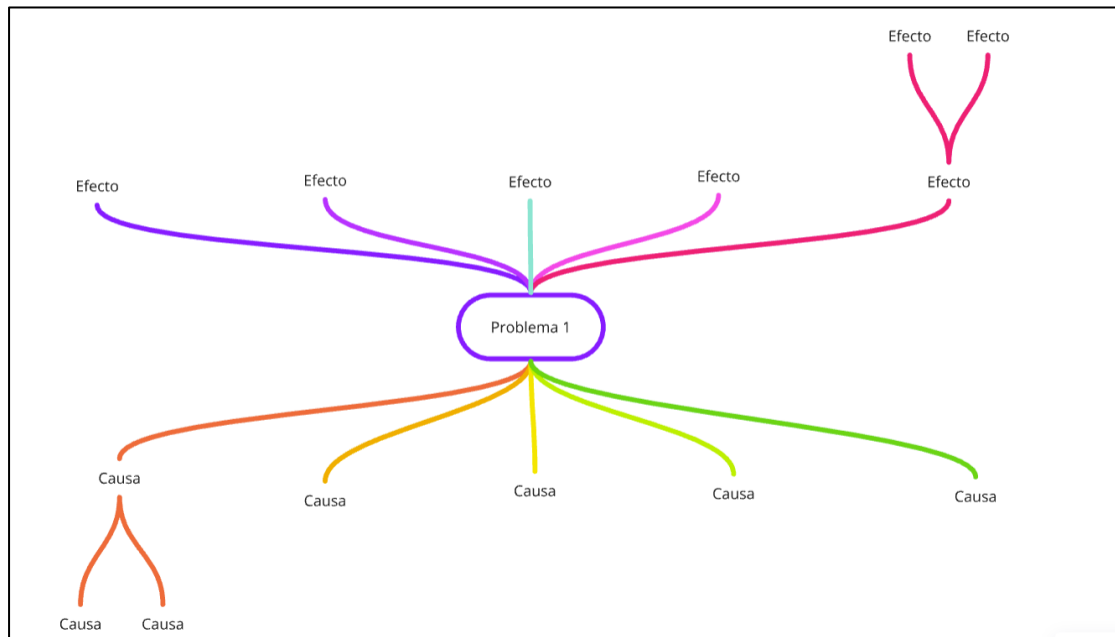


Figura 2. Árbol de problemas. Herramienta utilizada en los talleres

Se trata de una herramienta que permite trabajar de manera colaborativa en uno o más problemas, desafíos u oportunidades estableciendo las causas y los efectos del mismo. Es útil para profundizar en los por qué de los problemas y en las consecuencias de no resolverlos. Asimismo, es sumamente práctica a la hora de buscar soluciones, ya que “positivando” el problema, sus causas (convertidas a medios) y los efectos (convertidos en fines), se pueden obtener soluciones a nivel conceptual que sirvan como disparadoras de un ulterior trabajo con startups u otros proveedores.

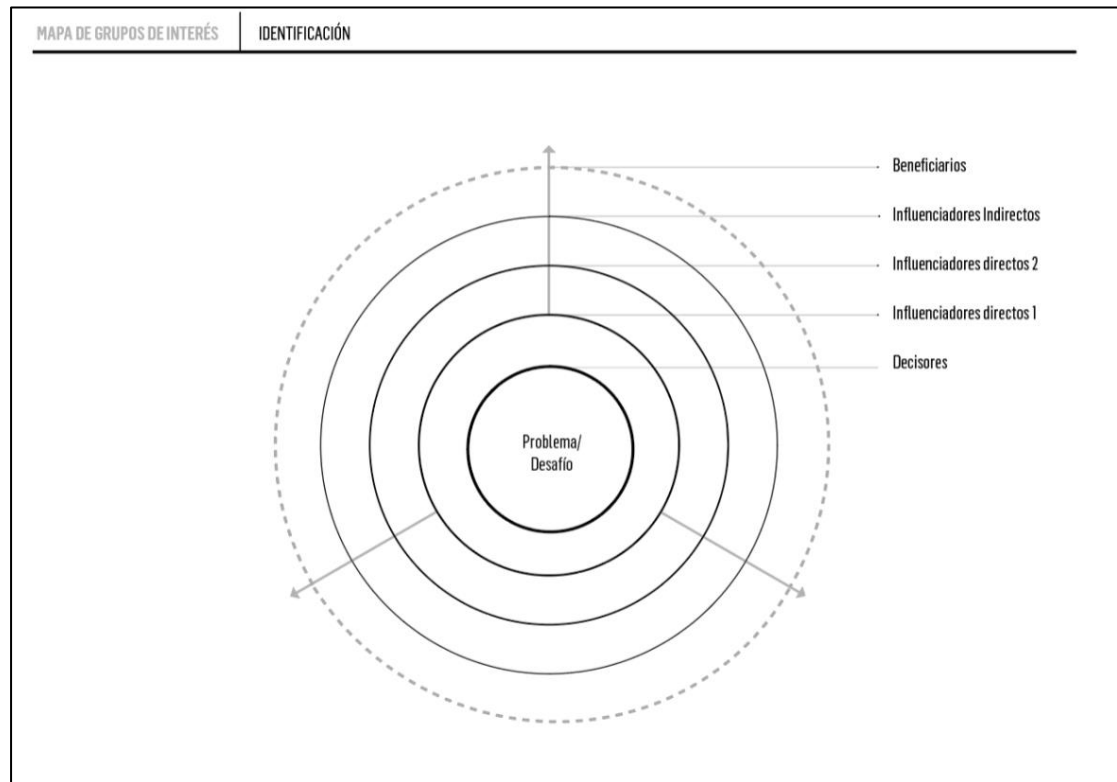


Figura 3. Mapa de actores. Herramienta utilizada en los talleres

Esta herramienta permite establecer cuáles son los actores, internos y externos, que inciden, para bien y para mal, en el problema o desafío en cuestión.

Dado que se ubica a los diferentes actores según su capacidad de incidir en el problema, el mapa nos permite dar cuenta de las oportunidades de alianzas y de las necesidades de generar estrategias de neutralización para llevar a cabo la solución del problema.



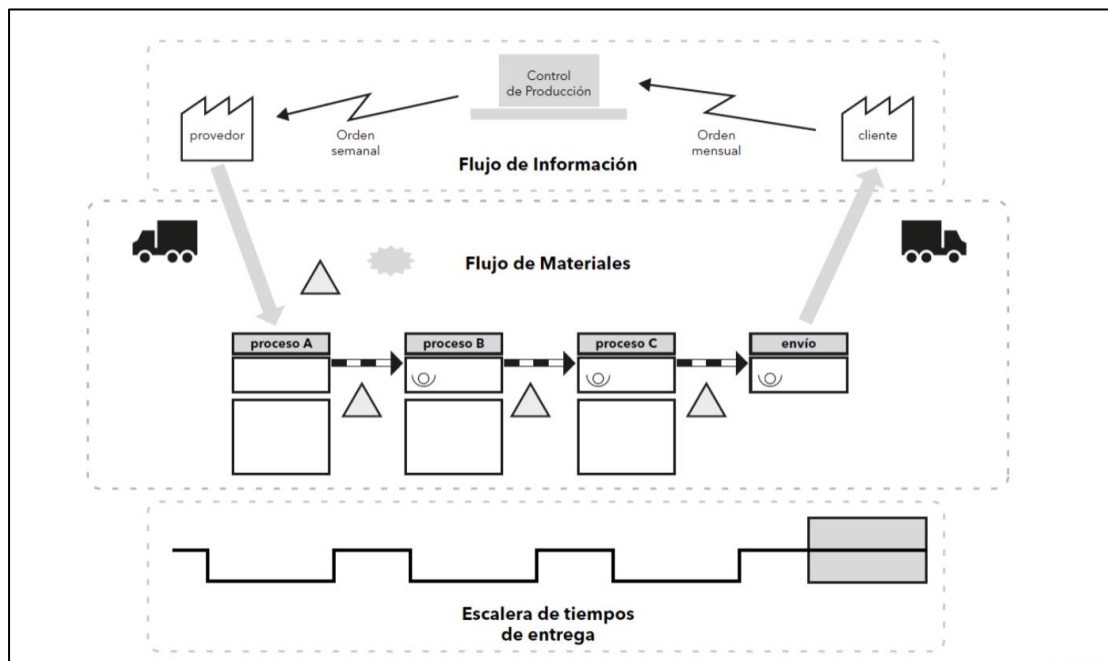


Figura 4. Mapa de Flujo de Valor. Herramienta utilizada en los talleres

Esta herramienta es muy práctica cuando el problema que las empresas proponen trabajar está ubicado en alguno de los procesos internos o de su cadena de valor. Sirve para mapear los procesos, determinar dónde puede llegar a haber “dolores” y enfocarse en las soluciones que aporten más valor.

En el siguiente anexo, se puede acceder a las páginas de presentación del libro DIT en su versión digital: Anexo XI. Libro Dispositivo de Innovación y Transformación. DIT 2023

### Miro como herramienta para el trabajo colaborativo virtual

Como surge en el contrato de consultoría, se propuso, para trabajar en los talleres virtuales incorporar a la plataforma Miro que ofrece una gran flexibilidad para disponer de herramientas como las recién mencionadas y otras muchas más. Los participantes pueden volcar sus ideas y los consultores a partir de un kit de instrumentos gráficos como post-it virtuales, figuras, flujogramas, textos, imágenes, herramientas de dibujo, links a páginas webs, etc. que ofrece la plataforma pueden agilizar las ideas que van surgiendo mapeándolas y organizándolas, para que puedan ser consultadas e intervenidas por los empresarios durante el taller o en cualquier momento, que dispongan, mediante un link de acceso.

El Miro ofrece la posibilidad de trabajar con tableros individuales para cada empresa, lo cual permite que los participantes puedan plantear sus problemas con toda seguridad y sin temor a que se compartan con otros colegas.

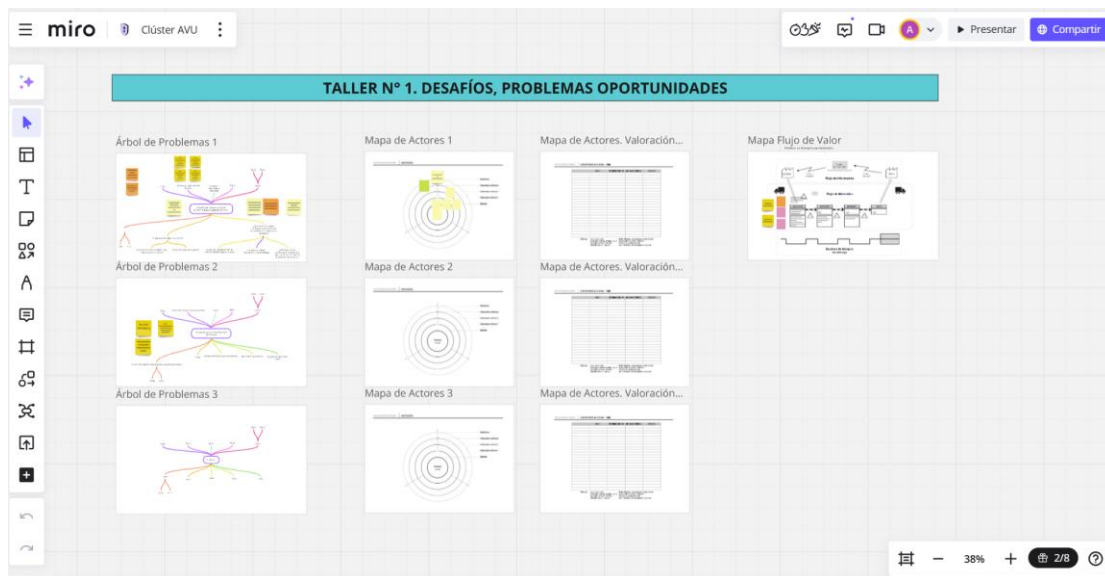


Figura 5. Captura de pantalla de uno de los tableros de Miro con los que se trabajó de manera individual con cada una de las empresas.

## Organización y dinámica de los talleres virtuales

Una vez definidas las herramientas con las que íbamos a trabajar en el primer taller virtual, comenzamos a organizar la agenda de talleres con cada una de las empresas, invitándolos a que sumen a sus principales colaboradores a los mismos.

Se muestra a continuación, la agenda acordada con las empresas para estos talleres:

Día	Fecha	Horario	Empresa	Participantes
Viernes	3/1/2025	8 a 10	Simacon	Darío Cordes
Jueves	9/1/2025	8 a 10	Clúster AVU	Hugo Saldivia
Viernes	17/1/2025	8 a 10	Petri Ultracongelados	Alex Petri
Viernes	7/2/2025	8 a 10	Ruta del Té	Carolina Okulovich
Jueves	13/2/2025	8 a 10	Bruno Hnos	Diego Bruno

Cabe señalar que en el proceso de llamadas para establecer la agenda, el titular de la empresa Alimak, Fernando Rodríguez, planteó inicialmente cierta dificultad para poder participar con compromiso en esta actividad.

Nuestra posición al respecto fue que intentara hacer el esfuerzo y participar del primer taller virtual, ya que esa instancia le daría una idea más cabal de los aportes que este programa le podría ofrecer a su empresa.

No obstante los esfuerzos realizados por nosotros para retener a la empresa Alimak en el programa, finalmente Fernando nos explicó de manera muy atenta que estaba embarcado en un proceso de importantes adquisiciones e incorporación de nueva maquinaria que le iba a impedir comprometerse con los encuentros exigidos por el programa. En virtud de ello y de forma acordada con Fernando y la Provincia, decidimos dar de baja a Alimak del programa.

### **2.3. Talleres virtuales para la definición de los desafíos con cada una de las empresas.**

La dinámica de trabajo propuesta por nosotros para el desarrollo de los talleres virtuales, se caracterizó por impulsar el sentido exploratorio de los problemas a trabajar, utilizando como disparadores los desafíos propuestos por las propias empresas durante las entrevistas de Diagnóstico, priorizando aquellos de mayor relevancia, y considerando los límites impuestos por las propias características y tiempos de este programa.

A partir de allí, y utilizando las diferentes herramientas ya presentadas, se fueron incorporando ideas que surgían de la experiencia de los participantes del taller (en algunos casos sólo el titular de la empresa y en otros él con su equipo). Los consultores interpeábamos dichas ideas y caracterizaciones planteadas por los participantes, procurando profundizarlas y llevarlas a un terreno bien concreto y práctico, de manera tal de que el resultado sea un problema que sirva como insumo a la hora de salir a buscar soluciones en el ecosistema emprendedor y de innovación.

En algunos casos, les dejamos a los empresarios tarea para indagar y sumar más información al problema, que la vertida durante el taller.

Los talleres fueron grabados, los principales intercambios resumidos y tanto el progreso del trabajo como los resultados parciales alcanzados, quedaron registrados en los respectivos tableros del Miro.

A continuación, mostraremos lo realizado con cada una de las empresas en sus respectivos talleres virtuales.

## I. Clúster AVU

**Fecha:** 9 de Enero de 2025

**Participantes:** Hugo Saldivia (titular de Intacto, empresa perteneciente al Clúster AVU), Adrián Lebendiker y Analía Cervini.

### **Desarrollo del taller:**

Hugo presentó el desafío de implementar la ley de gestión integral de aceites vegetales usados en Misiones, buscando producir biocombustible a escala local. Se discutió la problemática de la recolección de aceites y la oposición de actores centralizados que preferían exportar los residuos. El objetivo era alcanzar una producción de 1 millón de litros de biocombustible en tres años, lo que representaba el 5% del consumo mensual de diésel en la provincia, aunque se estimaba que la recolección local podría llegar a 650,000-700,000 litros.

El empresario, explicó el modelo de gestión integral de aceites usados en Misiones, que buscaba valorizar los residuos localmente en lugar de exportarlos. Nosotros le preguntamos sobre la rentabilidad y competitividad del proyecto, mientras Hugo destacó la importancia de generar valor y empleo en la provincia. **Se estaba trabajando en la reglamentación de una ley para fomentar la valorización local, y el clúster planeaba desarrollar un modelo replicable en otras provincias.**

El principal desafío que Hugo planteó para poder avanzar en este proyecto se centraba en la posibilidad de escalar la recolección y el procesamiento de aceites usados en Misiones. Explicó la formación del clúster que incluía a su empresa Intacto, y a otras plantas procesadoras como Prox y Puerto Rico, y diversos actores del sector. Hugo destacó la importancia de la recolección eficiente y la necesidad de equilibrar la capacidad de procesamiento con la disponibilidad de materia prima, mencionando los planes para abastecer la demanda local de biocombustibles y la colaboración entre las empresas del clúster de manera de optimizar los procesos.

El dueño de Intacto explicó y discutió con nosotros el sistema de recolección y logística de aceites usados vegetales y minerales en la provincia. Planteó que actualmente recolectaban alrededor de 50,000 litros de aceite vegetal y 80,000 litros de aceite mineral por mes, pero el objetivo era alcanzar 250,000 litros de aceite vegetal y 450,000 litros de aceite mineral mensualmente. Saldivia mencionó que estaban trabajando en mejorar la conciencia y el cumplimiento de la legislación entre los grandes generadores de residuos, y que su meta era producir un millón de litros de combustible al mes a partir de ambos tipos de aceites.

A continuación, y consultado acerca del problema de la recolección, el empresario explicó los desafíos de recolección y procesamiento de aceite usado en su empresa y el clúster. Destacó la importancia de la fidelización de clientes y la capacidad de procesamiento existente. **En virtud de ello, desde la consultoría identificamos que el cuello de botella estaba en la recolección, no en el procesamiento, opinión compartida por el empresario.** Hugo concluyó que, si recibiera un subsidio, lo invertiría en mejorar la logística de recolección.

A partir de lo dicho, y con el afán de profundizar en el proceso de recolección, barrera que considerábamos crítica para escalar el proyecto, Hugo amplió su explicación focalizándose en el sobre el proceso de recolección de aceite usado de grandes generadores. Este incluye el contacto inicial con el cliente potencial, el ingreso a la base de datos, la programación de rutas y chequeos diarios. La empresa trata a los generadores como clientes, utiliza tachos propios numerados y con logotipos, y cuenta con un sistema informático para optimizar las rutas. Saldivia mencionó que estaban desarrollando un sistema informático local para mejorar el control y reducir la dependencia de soporte externo.

Luego discutimos sobre la competencia en el mercado y los desafíos para expandir la operación. Hugo mencionó planes futuros para trabajar con grandes productores de aceite y replicar el modelo de negocio en otras provincias, reconociendo que esto representaba una amenaza para los competidores actuales.

Juntos intercambiamos acerca de los desafíos para escalar la recolección de aceite vegetal usado en la provincia. Identificamos tres factores clave: la aplicación de la ley, la concientización pública y la mejora del sistema de recolección. El clúster se enfocaba principalmente en la concientización, trabajando con escuelas, ONGs y ministerios gubernamentales. Se analizó el mapa de actores, incluyendo el clúster, el gobierno provincial y los grandes generadores de residuos, y se consideró la posibilidad de incluir comercializadores de biocombustibles en el futuro para dinamizar el modelo.

A partir de la identificación de los tres factores clave mencionados Hugo, Adrián y Analía nos enfocamos en que el desafío se sintetizaba en contar con un sistema más eficiente de recolección, incrementar la concientización de la población y las empresas que tienen aceites como residuos y trabajar desde el clúster junto con el Ejecutivo Provincial para reglamentar la ley provincial que permita impulsar el modelo de negocio. Desde el equipo de consultores planeamos una visita a la planta de Intacto y a otras empresas del Clúster en el mes de Febrero para continuar desarrollando el desafío, y comenzar a pensar en la búsqueda de startups y centros de investigación que pudieran aportar conocimientos para alcanzar mejores

soluciones. Hugo expresó su entusiasmo por el proyecto y destacó el potencial de crecimiento de su empresa en el parque industrial.

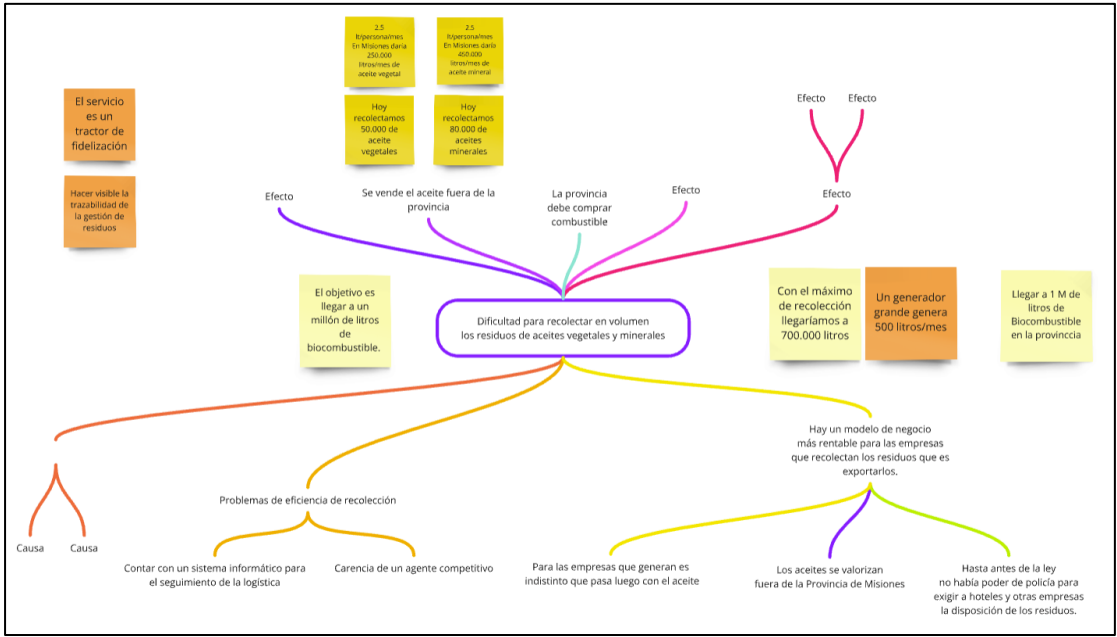


Figura 6. Captura de pantalla del Árbol de Problemas del tablero de Miro relacionado con el problema “Dificultad para recolectar en volumen los residuos de aceites vegetales y minerales” del Clúster AVU.

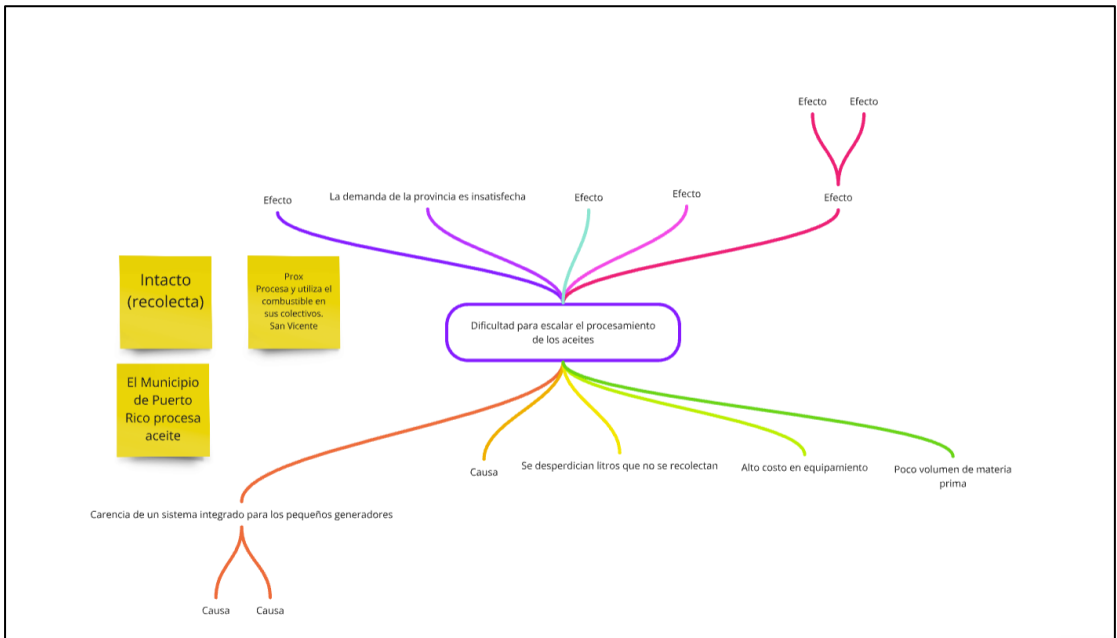


Figura 7. Captura de pantalla del Árbol de Problemas del tablero de Miro relacionado con el problema “Dificultad para escalar el procesamiento de los aceites” del Clúster AVU.

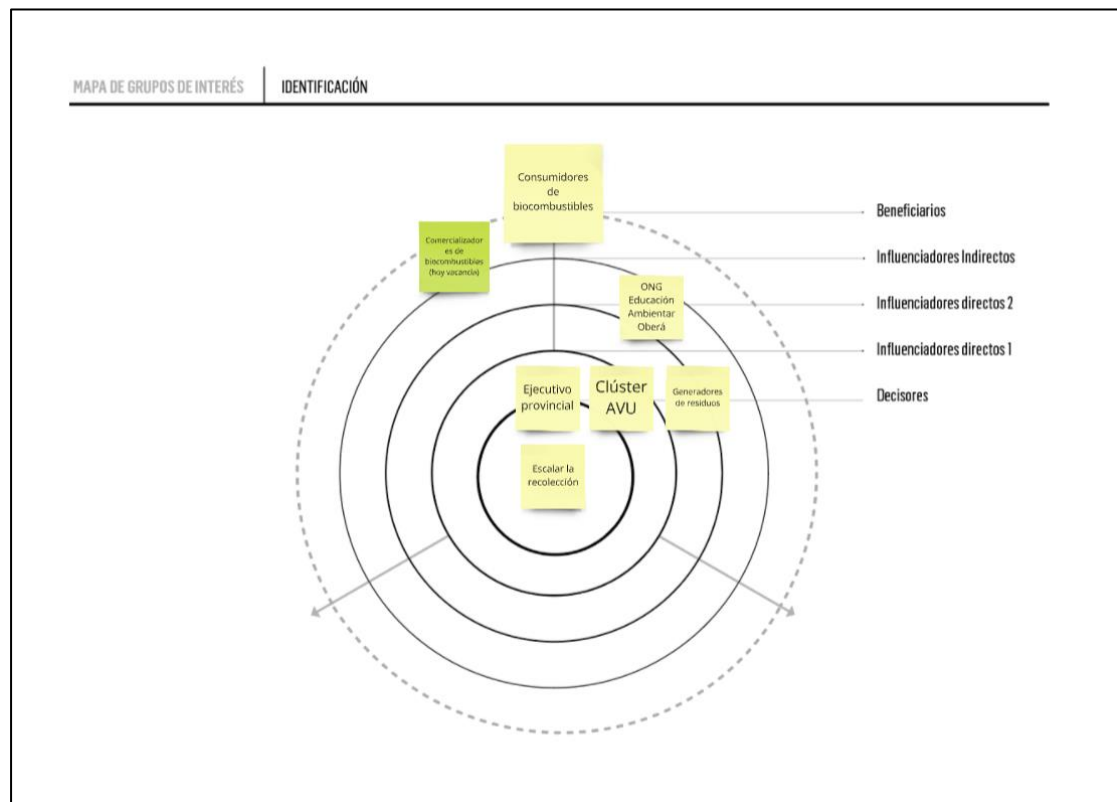


Figura 8. Captura de pantalla del Mapa de Actores del tablero de Miro del Clúster AVU.

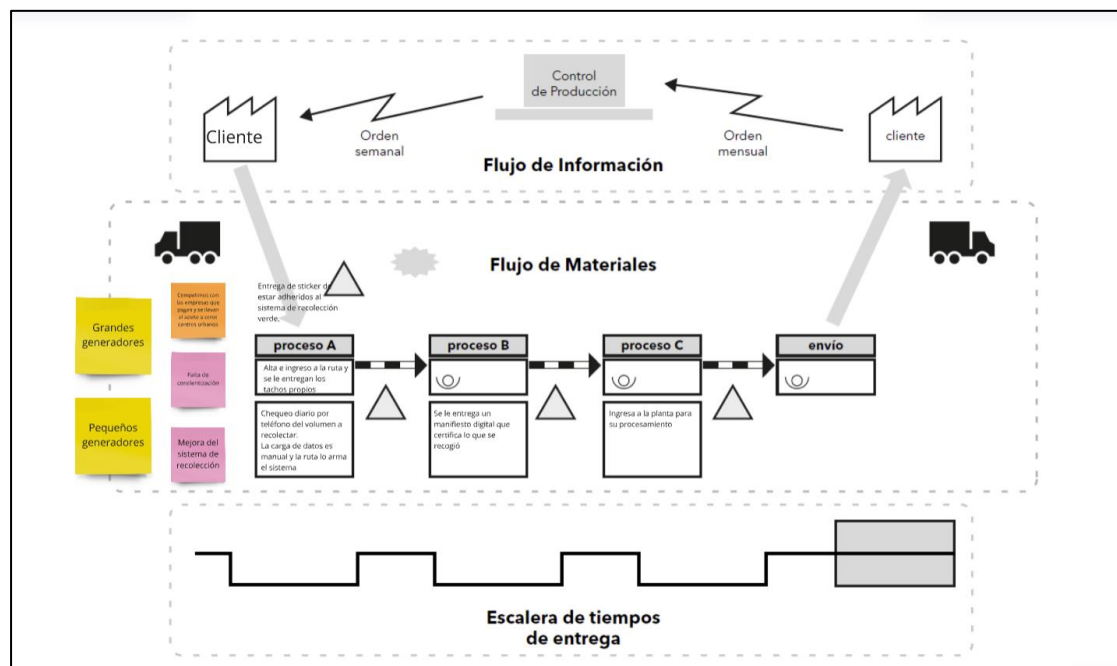


Figura 9. Captura de pantalla del Mapa de Flujo de Valor del tablero de Miro relacionado con el "Procesos en los sistemas de recolección de los aceites" del Clúster AVU.

## **Resumen del taller y posible desafío**

El titular de Intacto, Hugo Saldivia, presentó un proyecto para implementar la gestión integral de aceites vegetales usados en Misiones, con el objetivo de producir biocombustible a escala local. Se discutieron los desafíos y estrategias para la recolección y procesamiento de aceites usados, incluyendo la formación de un clúster, la mejora de la logística y la concientización pública. El equipo analizó los factores clave para escalar el proyecto, como la aplicación de la ley, la optimización del sistema de recolección y la colaboración con diversos actores, con planes para replicar el modelo en otras provincias, constituyéndose estos en los principales desafíos a trabajar.

## **Posibles líneas de trabajo**

- Mejorar el sistema de recolección de aceite usado, enfocándose en la eficiencia logística.
- Desarrollar un sistema informático local con Silicon Misiones para optimizar las rutas de recolección.
- Implementar programas de concientización más efectivos sobre la correcta disposición de aceites usados.
- Buscar startups o centros de investigación que puedan aportar soluciones innovadoras para mejorar la recolección y concientización.
- Explorar la posibilidad de implementar tachos inteligentes que avisen cuando están llenos.
- Trabajar en la fidelización de clientes a través de un servicio de excelencia y beneficios adicionales.
- Preparar la información y logística necesaria para la visita de Adrián y Analía a la planta en la semana del 18 de febrero.
- Elaborar una hoja de ruta con potenciales empresas o ONGs que puedan colaborar en el proyecto de innovación.
- Continuar trabajando en la implementación y reglamentación de la ley provincial de gestión integral de aceites usados.
- Fortalecer las alianzas con municipios para mejorar el control y la aplicación de ordenanzas sobre la disposición de aceites usados.

## **II. Petri Ultracongelados**



**Fecha:** 3 de Enero de 2025

**Participantes:** Alex Petri, Cristian (Sistemas), Padre de Alex, Adrián Lebendiker y Analía Cervini.

**Desarrollo del taller:**

Para comenzar con el taller, presentamos la plataforma Miró para trabajar con los desafíos y problemas de la empresa de manera colaborativa. Sugerimos trabajar en dos problemas planteados por Alex en la primera entrevista: el desarrollo de una aplicación para optimizar productos sobrantes en stock y un sistema de monitoreo de heladeras. Alex confirmó que el primer punto, relacionado con la aplicación, era el más importante para ellos. A partir de allí, se les propuso trabajar con las herramientas diseñadas para este taller: el árbol de problemas, el mapa de actores y un mapa de flujo de valor para abordar el o los desafíos durante la sesión de dos horas.

En la reunión, Petri presentó la iniciativa del Club Petri, donde los clientes se inscriben para recibir beneficios exclusivos y ofertas a lo largo del tiempo. Alex explicó cómo el Grupo, que incluía una panadería, un complejo recreativo, estética y eventos, estaba utilizando el Club Petri para fomentar la fidelización de los clientes. El objetivo, consignó, es el de ofrecer beneficios y servicios a través de diferentes canales, como días especiales y eventos, para atraer y retener a los clientes.

La reunión se centró en cómo las diversas unidades comerciales de la empresa podían generar sinergia bajo el paraguas del "Club Petri", utilizando el complejo recreativo Crucero Petri como punto de entrada para los clientes. Alex explicó que el objetivo era atraer clientes a través del área de recreación, ofreciéndoles una membresía de bajo costo, y luego brindarles beneficios en otras unidades comerciales como panaderías y estética. Se discutió la posibilidad de expandir los servicios en el futuro y se enfatizó la necesidad de mantener beneficios rotativos para los clientes asociados.

Desde la consultoría discutimos sobre la expansión del club de beneficios del Grupo Petri, que actualmente ofrece servicios de panadería, supermercado, estética y spa, todos ellos vinculados al Grupo. Se les propuso la posibilidad de incluir nuevos servicios como venta de ropa deportiva y un gimnasio, a través de alianzas estratégicas con otras marcas. Analía contribuyó a la conversación ayudando a definir el alcance geográfico del club, hoy restringido a la Ciudad de Posadas, y su modelo de negocio.

En la reunión se discutió, también la estrategia de marca y fidelización de clientes para Petri. Se habló sobre el desarrollo de un sitio web exclusivo para Club Petri, que incluiría las tres marcas existentes y posiblemente Petri Minutas en el futuro. Alex y su padre explicaron que la empresa estaba en proceso de organizar su estructura de marca, con Petri Panadería siendo la más reconocida. Desde la consultoría sugerimos considerar un rediseño de los servicios del Club, creando una única plataforma de beneficios para mejorar la coherencia de la marca y la experiencia del cliente.

Consultados acerca de cómo gestionan el Club, Alex y Cristian comentaron que estaban trabajando en el desarrollo de una plataforma web y móvil para el Club Petri, que incluía un nivel básico gratuito y uno premium de pago. Se analizó la posibilidad de implementar un sistema de puntos para recompensar a los clientes frecuentes y mejorar la dirección de promociones. Analía sugirió que la plataforma también debería servir para recolectar datos de clientes y realizar marketing más efectivo, mientras que yo les consulté sobre el modelo de puntos y beneficios que utilizan.

Alex y Analía intercambiaron sobre diferentes estrategias de marketing para el Club Petri, enfocándose en promociones localizadas y en la creación de una experiencia única para los clientes. Se habló sobre la integración de proveedores externos y la posibilidad de expandir servicios en áreas como turismo. Yo propuse crear un mapa del ecosistema de proveedores y beneficios, identificando las principales categorías de productos y servicios ofrecidos por el club, que incluían panadería, tratamientos estéticos, eventos y alimentos.

Dado que los empresarios explicaron que su negocio principal en la actualidad era la panadería, con ventas en sus propios locales y productos congelados en estaciones de servicio YPF, desde la consultoría sugerimos la posibilidad de expandir el programa de fidelización, incluyendo la acumulación de puntos en diferentes categorías como panadería, turismo y productos congelados articulando tanto la oferta de productos y servicios del Grupo como la de otros proveedores con los cuales realizar alianzas. En virtud de ello, mencionamos, en orden al objetivo del programa de innovación abierta, la necesidad de encontrar un desarrollador local para implementar un sistema de fidelización compatible con su infraestructura actual, ya que un intento anterior con una empresa sueca, comentaron los dueños, no fue exitoso debido a incompatibilidades de hardware y software.

Finalmente, se planeó realizar una segunda reunión, esta vez presencial, el 21 de febrero para cerrar esta etapa y definir el problema, como parte del proyecto de innovación abierta.

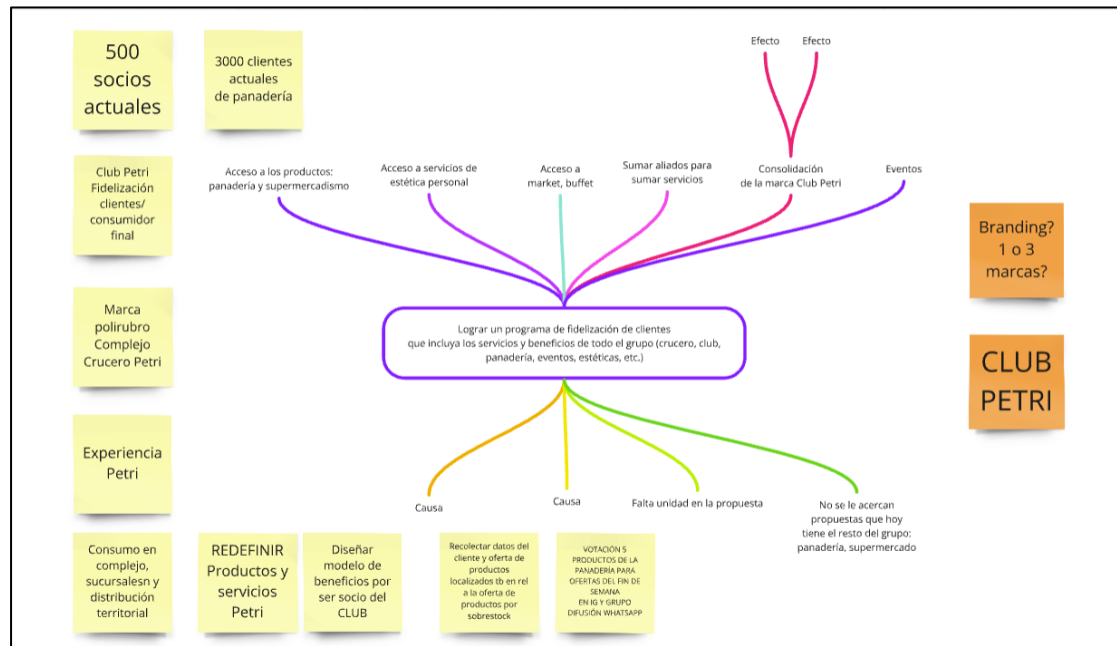


Figura 10. Captura de pantalla del Árbol de Problemas del tablero de Miro de Grupo Petri

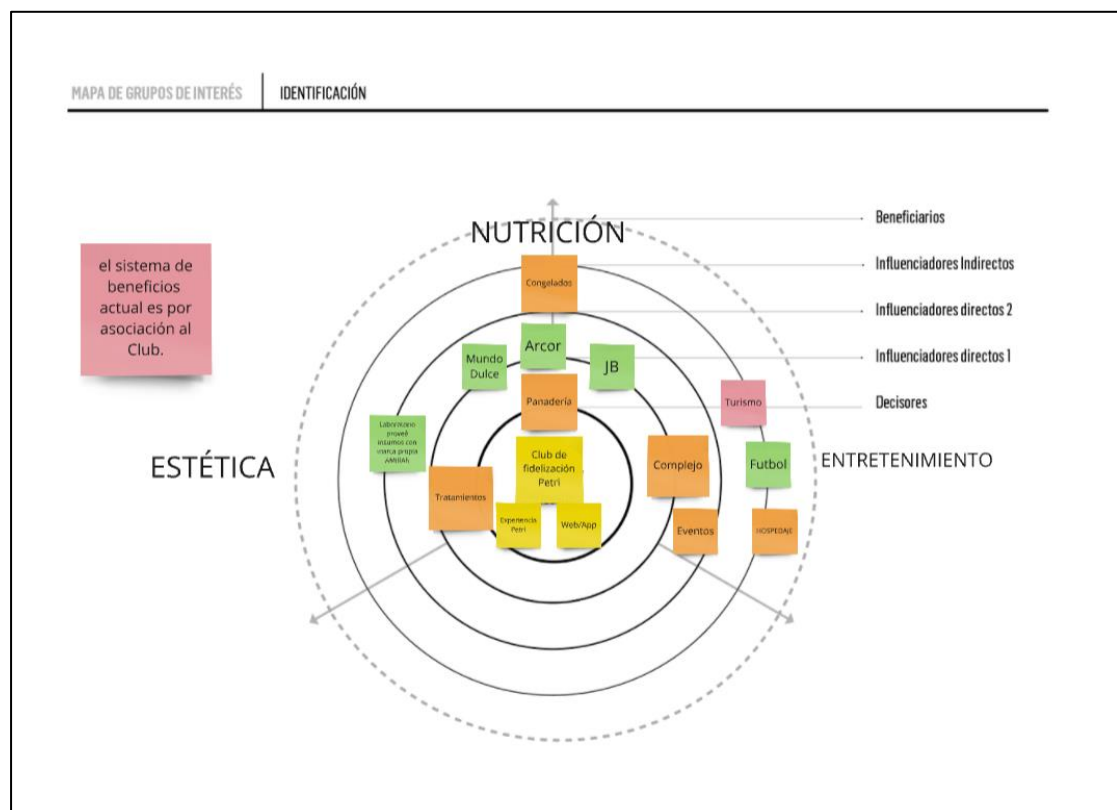


Figura11. Captura de pantalla del Mapa de Actores del tablero de Miro de Grupo Petri

## **Resumen de la reunión y posibles desafíos**

La reunión se centró en el desarrollo de un programa de fidelización llamado "Club Petri" para unificar las diversas unidades de negocio de la empresa, incluyendo panadería, estética, eventos y un complejo recreativo. Se discutieron estrategias para implementar una plataforma web y móvil que ofrezca beneficios exclusivos a los clientes, así como la posibilidad de expandir servicios y colaborar con proveedores externos. El equipo también abordó temas de branding, recolección de datos de clientes y la necesidad de encontrar un desarrollador local para implementar el sistema de fidelización.

### **Pasos siguientes**

- Desarrollar una estrategia coherente para el programa de fidelización Club Petri.
- Evaluar la posibilidad de implementar un sistema de puntos para los clientes de la panadería.
- Explorar opciones para integrar los productos congelados vendidos en estaciones de servicio YPF al programa de fidelización.
- Considerar la expansión de la oferta de servicios del Club Petri, incluyendo turismo y otras categorías.
- Implementar un sistema de recolección de datos de clientes para entender mejor sus necesidades y preferencias, como procesos complementario de la plataforma del Club..
- Evaluar la posibilidad de establecer alianzas con otros proveedores para ampliar los beneficios del Club Petri.
- Buscar y proponer empresas locales de diseño para mejorar el branding y la coherencia de las marcas del Grupo Petri.
- Investigar y proponer soluciones tecnológicas para la plataforma de fidelización, considerando opciones ofrecidas por startups.
- Prepararse para la reunión presencial del 22 de febrero para finalizar la definición del problema y sus implicaciones.

## **III. Ruta del té**

**Fecha:** 14 de Enero de 2025

**Participantes:** Carolina Okulovich, fundadora y dueña de la Ruta del Té, Adrián Lebendiker y Analía Cervini.

## Desarrollo del taller:

Para comenzar con el taller, le presentamos a Carolina el uso y la utilidad de Miró como plataforma de trabajo colaborativo útil definir y analizar problemas, utilizando herramientas como el árbol de problemas, mapa de actores y mapa de flujo de valor. Se le recordó a Carolina que previamente se habían planteado dos líneas de trabajo posibles: Ampliar la red comercial de la marca por fuera de la Provincia de Misiones y/o desarrollar un tipo de máquina expendedora de té frío. Desde el equipo, al igual que con los otros proyectos utilizamos esta plataforma para mapear y documentar ideas, resumiendo el progreso para futuras reuniones.

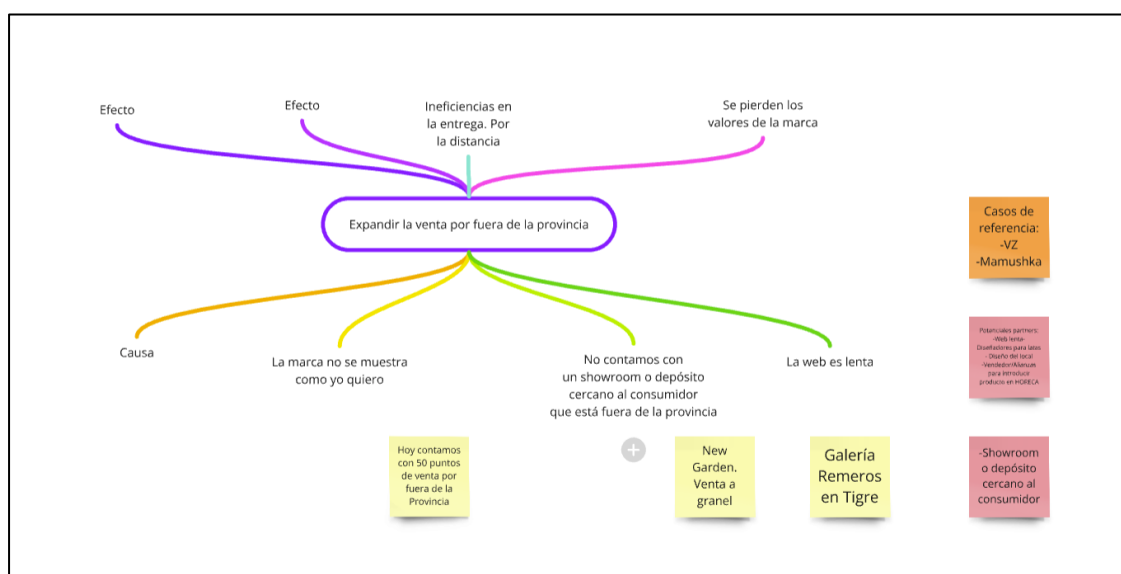


Figura12. Captura de pantalla del Árbol de problemas tablero de Miro de Ruta del Té

Carolina discutió la estrategia de expansión para su negocio de té, inclinándose por establecer pequeños puntos de venta propios que mostraran claramente la imagen de la marca, con la posibilidad de franquiciar en el futuro. Ella prefirió enfocarse en la venta de té en lugar de servir bebidas, y consideró ubicaciones estratégicas como centros comerciales o áreas de alto tráfico. Desde la consultoría ofrecimos sugerencias y comentarios sobre las diferentes opciones de expansión y los desafíos asociados con la distribución y el mantenimiento de la imagen de marca en diferentes puntos de venta.

Luego, discutimos sobre diferentes marcas de té y sus estrategias de negocio, comparando el enfoque de Inés Bertón con el de Carolina, quien a diferencia de la primera priorizó la producción y comercialización de productos nacionales argentinos. Carolina expresó su deseo de que sus tiendas de té estén en el registro conceptual de la marca de Verónica Zuberbüller, VZ, buscando un diseño limpio y transparente. Frente a la consulta sobre el grado de avance en el proyecto de

franquicia que Carolina mencionó, la empresaria nos dijo que tenía ideas visuales y trabajaba con su diseñadora para desarrollar el concepto, pero que aún nada le terminaba de convencer.

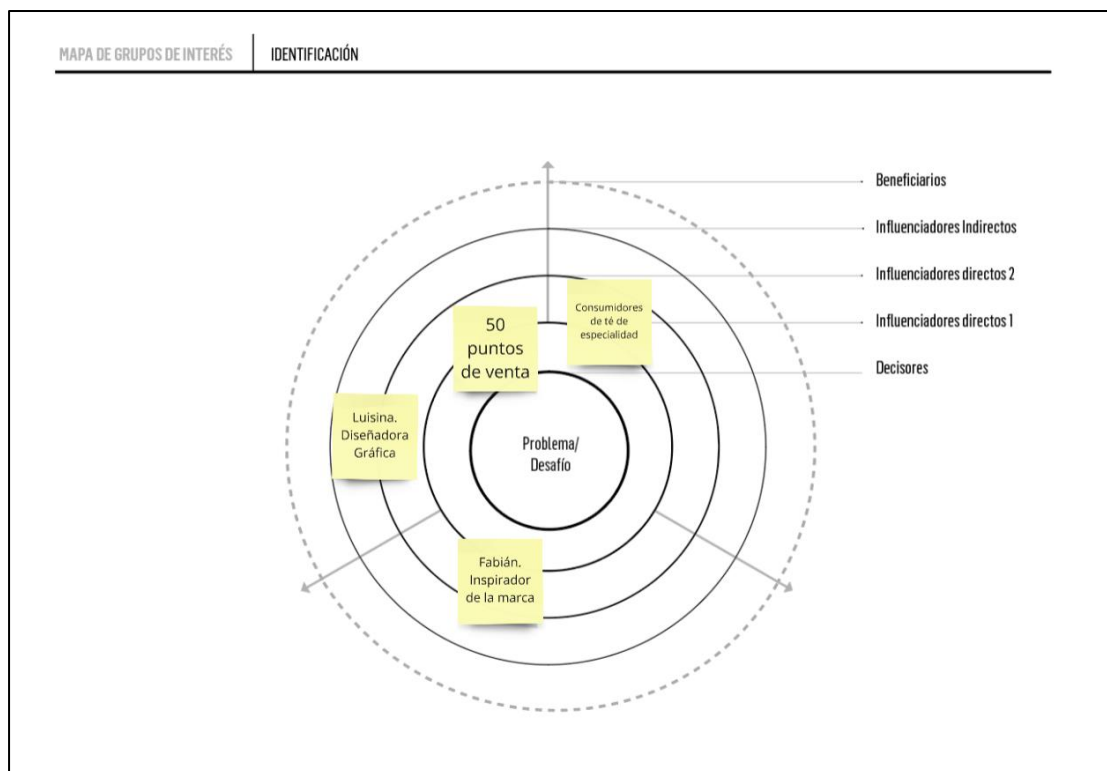


Figura 13. Captura de pantalla del Mapa de Actores tablero de Miro Ruta del Té

Siguiendo la conversación sobre el proyecto de locales franquiciados, se discutió acerca de diferentes estrategias de producto y empaquetado, mencionándose la importancia de ofrecer productos complementarios y sets de regalo para aumentar el ticket promedio y crear una experiencia aspiracional. Se analizaron los márgenes de ganancia en cosmética y cómo aplicar estrategias similares al té, considerando la posibilidad de incluir cremas de té y otros productos relacionados en un posible local. Se enfatizó la relevancia del packaging en la percepción del valor del producto y la experiencia de compra, comparándolo con marcas como L'Occitane y Rapa Nui.

Desde la consultoría, y con el objeto de aportar ejemplos para realizar diferentes comparaciones con otros modelos, trajimos el caso de un campo de lavanda con una casa de té en un pueblo cercano a Bariloche, destacando la importancia del concepto y la experiencia en estos lugares, ya que allí se ofrecían diferentes productos derivados de la lavanda.

Hablamos sobre la presentación y degustación de tés, mencionando la posibilidad de ofrecer en los futuros locales muestras en pequeños vasos. Carolina

señaló la importancia del packaging y el cuidado necesario con los aromas, ya que el té absorbe fácilmente los olores.

Como punto complementario, Carolina comentó los desafíos que está tratando de sortear en el diseño y producción de latas para té, buscando un producto atractivo y representativo de Argentina para vender en aeropuertos. Desde la consultoría le sugerimos considerar ilustradores especializados y tecnologías de etiquetado para mayor flexibilidad. Se abordaron preocupaciones sobre cantidades mínimas, logística y resistencia del empaque durante el transporte, destacando la importancia de un diseño eficiente para optimizar costos y calidad. En relación a este tema, Carolina manifestó la importancia de trabajar con diferentes diseñadores para obtener perspectivas variadas en el packaging de productos.

A la hora de pensar en un modelo de franquicias, sugerimos considerar la contratación de un director de arte interno para manejar la identidad visual de la marca, incluyendo el diseño de locales y packaging.

La conversación también abordó las tendencias de consumo, como por ejemplo, la creciente demanda de opciones de té en restaurantes y cafeterías, ya que algunas personas estaban dejando de consumir café por razones de salud.

Volviendo al tema de la franquicia, Carolina repasó los desafíos de expandir su negocio de té, incluyendo la necesidad de mejorar la presencia en Buenos Aires, optimizar la logística y mejorar la página web. Desde la consultoría, observamos la necesidad de desarrollar buscar un vendedor especializado, establecer un showroom en la capital y utilizar servicios de logística de última milla para reducir costos de envío. Se mencionó que el producto de Carolina era competitivo en precio y calidad, pero se necesitaban mejoras en la distribución y el marketing para aumentar las ventas.

## **Resumen de la reunión y posibles desafíos**

En la reunión se discutieron planes de expansión para la marca la Ruta del Té, incluyendo opciones de puntos de venta, modelo de franquicia, diseño de packaging, y mejoras en la distribución y marketing. También se analizaron desafíos logísticos, estrategias de producto y la importancia del diseño en la identidad de marca. En principio, luego de este taller, pareciera que el desafío será resolver un modelo de franquicia, diseñando un local propio en el que se puedan comercializar todos los productos de la marca.

## **Próximos pasos**

- Buscar un diseñador o estudio de diseño con experiencia en packaging premium para desarrollar el concepto de las latas de té.
- Explorar opciones de logística de última milla en Buenos Aires para mejorar los tiempos y costos de envío.
- Contratar a un vendedor especializado en Buenos Aires para visitar restaurantes y hoteles de alta gama.
- Mejorar la velocidad y funcionalidad de la página web de la empresa.
- Investigar opciones para establecer un showroom o punto de venta en Buenos Aires.
- Desarrollar una estrategia de franquicias para los locales de té.
- Evaluar la posibilidad de contratar a un director de arte interno o externo para mantener la coherencia de la marca.
- Visitar el Espacio de Camelias de la Ruta del Té. el miércoles a las 4 de Febrero a las 16 horas.

#### **IV. Bruno Hermanos.**

**Fecha:** 13 de Febrero de 2025

**Participantes:** Diego Bruno (dueño), Amador Golding Wilhelm (Gerente de Operaciones, a cargo de los locales), Cecilia Rebelán (Administración), Mariano (Jefe de Planta), Nahuel (Gerente de RRHH), Adrián Lebendiker y Analía Cervini.

#### **Desarrollo del taller:**

Desde la consultoría presentamos los objetivos del taller y el uso de la plataforma colaborativa (Miro) para trabajar en equipo y mostramos las tres herramientas principales con las que íbamos a interactuar en este primer taller: árbol de problemas, mapa de actores y mapa de flujo de valor. Se repasó el objetivo del programa, que era identificar desafíos o problemas relevantes para la empresa y buscar soluciones con ayuda de contrapartes externas. Diego Bruno, el empresario titular de la empresa, mencionó que su equipo estaba entusiasmado con el proceso de cambio y se confirmó que habría un segundo encuentro presencial la semana siguiente a este primer taller.



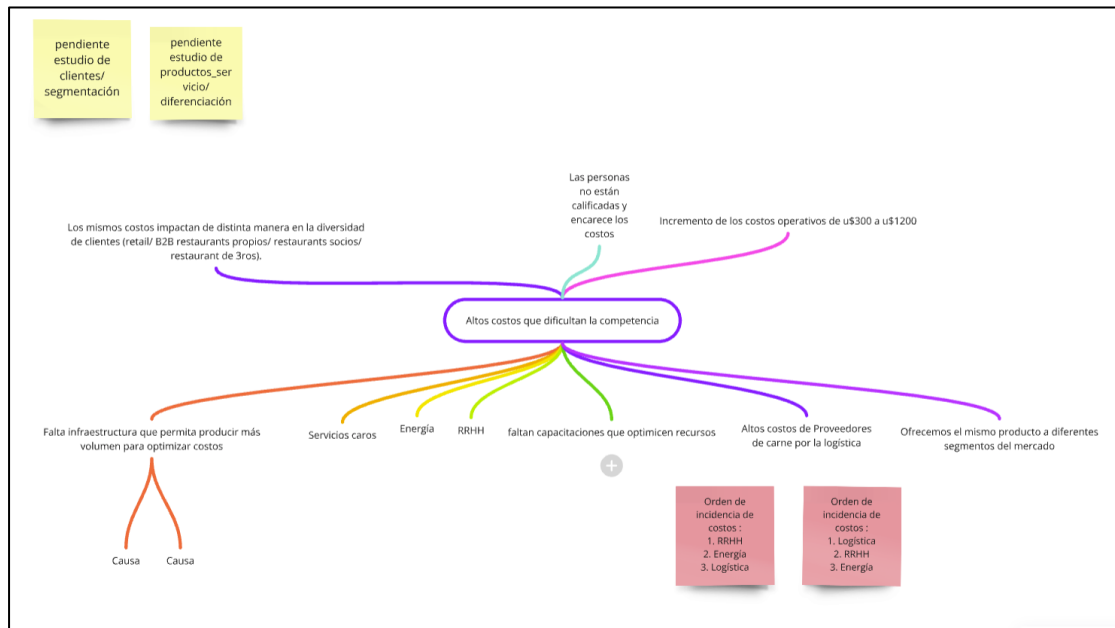


Figura14. Captura de pantalla del Árbol de problemas tablero de Miro. Altos costos en general de Bruno Hermanos

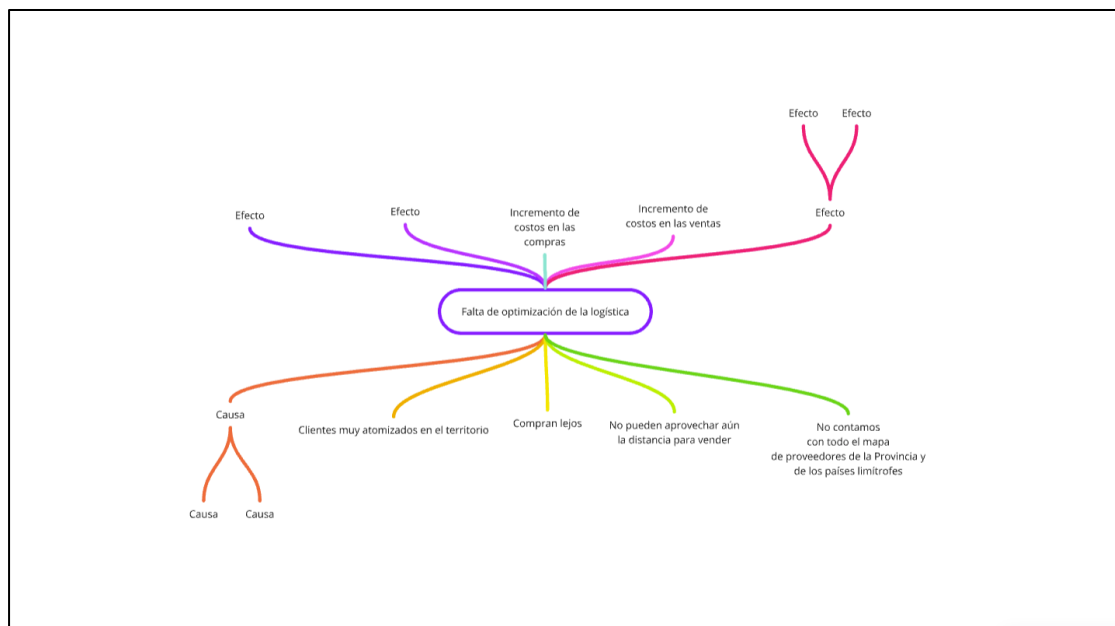


Figura15. Captura de pantalla del Árbol de problemas tablero de Miro. Problemas de logística de Bruno Hermanos

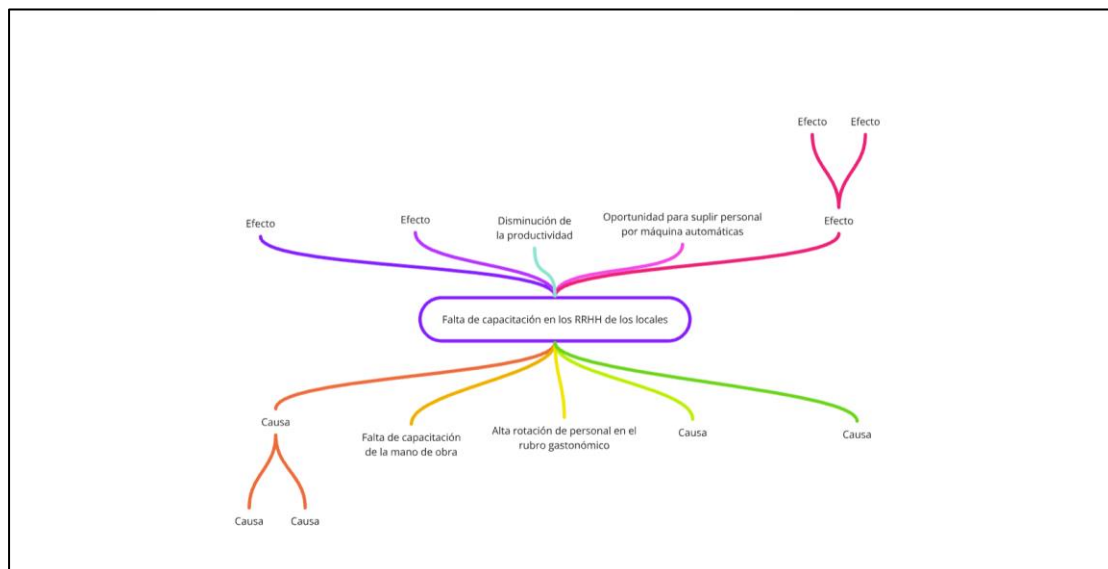


Figura16. Captura de pantalla del Árbol de problemas tablero de Miro. Problemas de formación de RRHH en los locales gastronómicos de Bruno Hermanos

Diego, compartió los desafíos financieros de su empresa, que en la actualidad produce empanadas y tartas congeladas, además de una gran variedad de alimentos que provee a sus restaurantes y a otros canales, destacando el aumento en los costos de electricidad y mano de obra, que se viene sintiendo en los últimos 2 años.

La empresa buscó reducir costos mediante la automatización y mejora de procesos para mantener la competitividad. Diego explicó que la compañía operaba en varios segmentos, incluyendo venta a y restaurantes propios, retail y hoteles enfrentando la competencia principalmente de sus propios clientes que podían optar por producir internamente los mismos productos.

En una primera instancia se consideró la posibilidad de diferenciar productos y servicios además de la reducción de costos como estrategia competitiva. Se analizó la ampliación de la oferta con productos como pizzas congeladas, identificándolo como una oportunidad potencial para hoteles y gastronomía, aunque aún estaban en proceso de desarrollo y obtención de permisos necesarios.

Sin embargo, el foco se puso en la reducción de los costos.

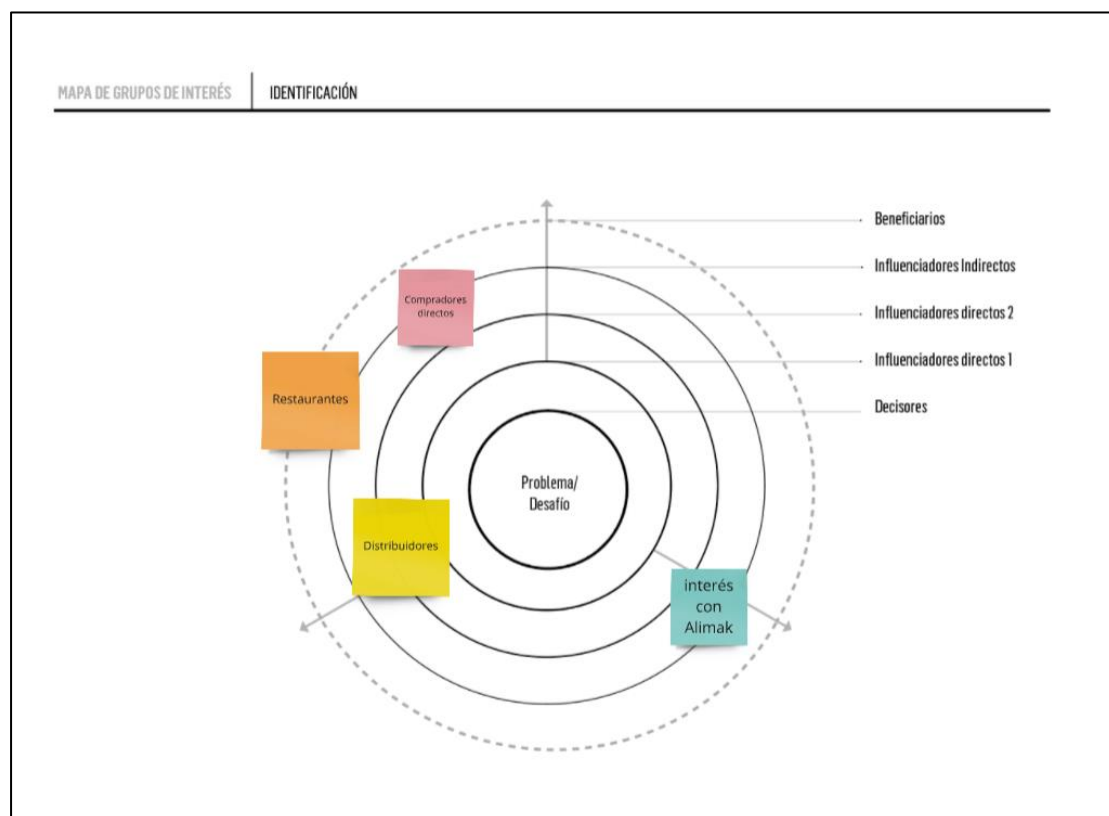


Figura 17. Captura de pantalla del Mapa de Actores tablero de Miro de Bruno Hermanos

La empresa enfrenta desafíos logísticos, consignó Diego, debido a su ubicación remota en Iguazú, a 1300 km de Buenos Aires, lo que impacta en los costos de materia prima y distribución. En virtud de ello se discutió la necesidad de desarrollar proveedores locales y optimizar la logística, mencionando la reciente compra de un camión que realizó la empresa para mejorar la distribución y explorar oportunidades en ciudades como Corrientes. Se destacó la importancia de mapear proveedores en la provincia y región, ya que la situación había cambiado en los últimos 10 años, y se consideraba la posibilidad de combinar la distribución de productos con la adquisición de materias primas para reducir costos logísticos.

También se mencionaron los desafíos de recursos humanos que enfrentaba la empresa. Los diferentes miembros del equipo de Bruno Hnos. destacaron la importancia de la capacitación para mejorar la calidad del servicio y la experiencia del cliente, mientras que Diego enfatizó el impacto del aumento de costos en dólares en la competitividad del negocio. Se discutió la diferencia de precios con Brasil y la preocupación por la posible competencia de empresas argentinas radicadas en el extranjero que podrían producir a menor costo.

Seguidamente, discutimos diferentes estrategias para reducir costos y mejorar la eficiencia en la producción de alimentos. Mariano propuso desarrollar nuevos productos precocinados y envasados al vacío para vender en

supermercados, como pizzas, sorrentinos y ravioles, inspirada en tendencias observadas en España. Se debatió sobre la capacidad de almacenamiento en cámaras frigoríficas y la posibilidad de aumentar la producción o colaborar con distribuidores para manejar el stock. A partir de ello se realizó un intercambio sobre la viabilidad de introducir comidas congeladas en el mercado argentino, comparando la situación con otros países como Brasil y Estados Unidos. Analizaron los desafíos culturales y económicos, así como las estrategias de comercialización y distribución. Diego presentó su idea de negocio basada en la cocción al vacío, mientras que desde la consultoría sugerimos el modelo de viandas como competencia. Mariano propuso una estrategia de alianzas con socios estratégicos para ingresar al mercado y destacó los cambios en las expectativas de los consumidores después de la pandemia. Con ese disparador, la discusión se centró en la introducción y comercialización de productos congelados y envasados al vacío, donde Diego y Mariano explicaron los desafíos que enfrentaban en términos de costos, volumen de producción y penetración en el mercado. Se sugirieron estrategias como enfocarse en nichos de mercado y productos estacionales, mientras que Diego hizo hincapié en consolidarse primero en Misiones y luego expandirse gradualmente. Se habló sobre la necesidad de contar con un partner grande para establecer el producto en el mercado y se mencionaron empresas como Freezata, Vacalín y Doré como ejemplos en la industria de congelados. Diego mencionó que está en tratativas de cerrar una alianza con Fernando Rodríguez de la empresa Alimak (inicialmente preseleccionada para participar del programa, pero finalmente renunció al mismo debido a una sobrecarga en el trabajo durante el período actual), aunque se mencionaron preocupaciones sobre la competencia potencial y la necesidad de establecer acuerdos de exclusividad.

Dada la multiplicidad de temas que fueron surgiendo en el taller, desde la consultoría les solicitamos que nos indiquen no más de 3 problemas sobre los cuales les interesaría trabajar. Nos propusieron poner el foco en bajar costos de logística y energía y trabajar en la capacitación y compromiso de los recursos humanos.

Se acordó, la programación de una visita a la planta de procesamiento para el 21 de febrero a las 15:00. Adrián propuso definir los problemas a abordar y explorar posibles contrapartes o alianzas que pudieran ayudar a impulsar las líneas de trabajo actuales y continuar la discusión en la próxima reunión.

### **Resumen de la reunión y posibles desafíos**

El equipo discutió los desafíos financieros y logísticos de su empresa, que produce empanadas y tartas congeladas, y exploró estrategias para reducir costos,

mejorar procesos y expandir su oferta de productos. También consideraron la introducción de comidas congeladas en el mercado argentino, la viabilidad de alianzas con socios estratégicos y la optimización de operaciones mediante la ayuda de empresas especializadas. La reunión concluyó con planes para una visita a la planta y la continuación de la discusión sobre posibles contrapartes o alianzas para impulsar el desafío de bajar los costos y ampliar el mercado de los productos congelados.

### **Próximos pasos**

- Investigar beneficios provinciales para industrias en cuanto a tarifas eléctricas.
- Evaluar la posibilidad de instalar paneles solares para reducir costos energéticos.
- Desarrollar y probar 4-5 tipos de pizzas (nuevo producto) para determinar costos y precios.
- Activar la alianza estratégica con la empresa Doré para aprovechar su logística y distribución.
- Obtener los permisos RNPA para los nuevos productos.
- Continuar el desarrollo de productos regenerados para ampliar la oferta.
- Analizar la viabilidad de producir platos preparados para venta en supermercados.
- Realizar un estudio detallado de costos y eficiencia en los procesos de producción.
- Explorar posibles proveedores en la región norte para reducir costos logísticos.
- Evaluar la posibilidad de aumentar la capacidad de almacenamiento en frío para incrementar la producción.
- Preparar una presentación de productos para potenciales clientes hoteleros en Iguazú.

### **V. Simacon.**

**Fecha:** 3 de Enero de 2025

**Participantes:** Darío Cordes, Sarah Cordes.

**Desarrollo del taller:**

Al comenzar con el taller, se les mostró a Darío y a Sarah la plataforma Miró, con las herramientas correspondientes para trabajar en este primer encuentro.

Darío se mostró entusiasmado con la posibilidad de poder compartir los problemas de Simacon y que al mismo tiempo nosotros como consultores, fuéramos facilitando y organizando las ideas que iban surgiendo en la conversación.

En virtud de la entrevista realizada para el proceso de selección de empresas, propusimos comenzar con el primer problema manifestado por Darío en dicha entrevista. En aquél encuentro, el empresario nos hizo saber que tanto él como su equipo de trabajo estaban 100% enfocados en los procesos productivos y poco hacían para impulsar la comercialización de sus ladrillos de hormigón de fibras mineralizadas (HFM). Ello no implicaba que no les fuera bien, sino que se sentían más cómodos realizando ventas técnicas, en las que empresas o estudios de arquitectura los llamaban para solicitarles asesoramiento en la aplicación de sus tecnologías constructivas.

A partir de ello, le solicitamos a Darío que nos explique de manera resumida el proceso de venta del HFM:

- Surge el contacto con un cliente, generalmente a partir de recomendaciones.
- Se abre una instancia de asesoría sobre el proyecto que el cliente trae, mostrando los beneficios de utilizar la tecnología HFM: producto liviano y compacto lo que facilita el transporte y la colocación, genera alta aislación acústica y térmica, y cuenta con una larga vida útil. Asimismo, dado que se fabrica a partir de viruta de madera (proveniente del descarte de la tala de pinos), es un material sustentable, que ahorra costos y energía por su bajo mantenimiento y durabilidad.
- Se mejora el proyecto en términos de eficiencia y velocidad.
- Se entrega el material en la fábrica de Simacon, ya que no integran la logística.
- Se asiste al cliente al momento de la instalación.

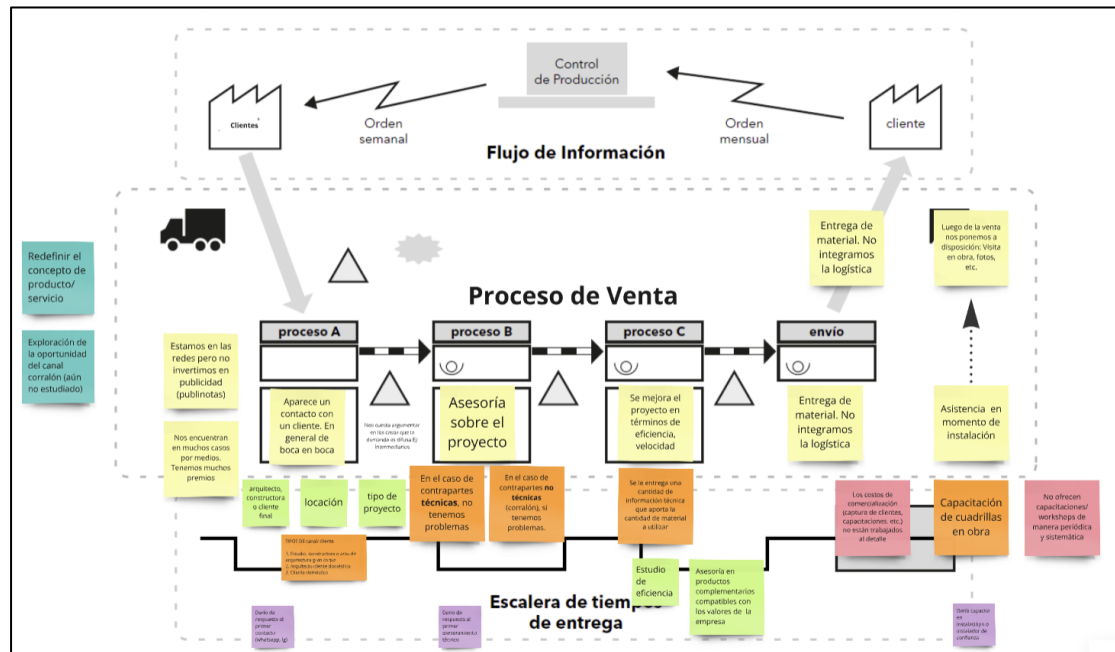


Figura 18. Captura de pantalla del Mapa de Flujo de Valor para el proceso de Venta de Simacon. Tablero de Miro

Durante la explicación detallada del proceso de venta, apareció con claridad que la comercialización no es impulsada desde la empresa ya que no se realiza ningún tipo de acción de promoción, difusión, publicidad, o búsqueda de clientes.

De allí que, a partir de ese momento, nos focalizamos en explorar los problemas y oportunidades que pudieran surgir en la etapa comercial.

Sarah, comentó que estaban trabajando con Disensa, la principal distribuidora de materiales de construcción en América Latina, para comenzar a ofrecer los productos de Simacon. Darío consignó, que Disensa es una empresa controlada por el holding Holcim que es a la vez, el proveedor de los productos que Simacon necesita para mineralizar la viruta de madera en el proceso de construcción del HFM. Durante la pandemia, comentó Darío, Simacon y Holcim realizaron un co-desarrollo (Holcim cuenta con un programa de innovación abierta, propio) para alcanzar un producto basado en HFM que pudiera ser comercializable a través de la cadena de corralones Disensa. Se llegaron a realizar las primeras pruebas de producto, pero por decisión de la corporación la etapa de comercialización quedó stand-by. Darío comentó que en la actualidad se han retomado las conversaciones.

El potencial acuerdo con Disensa para vender productos de Simacon en sus corralones, abre a nuestro entender una oportunidad interesante para trabajar en el programa que estamos llevando adelante. Así se lo hicimos saber a Darío.

El empresario asume que comenzar a vender en corralones le implicaría contar con una persona o equipo que puedan satisfacer la demanda de consultas, algo que ellos tienen armado, pero sólo para un tipo de asesoramiento técnico dirigido a especialistas del canal corporativo o a estudios de arquitectura.

Asimismo, le recalcamos que la venta en corralones, requeriría una presentación, relato y atención que valore las propiedades sustentables que le permiten a Simacon diferenciar sus productos y ofrecerlos a valores por encima del promedio.

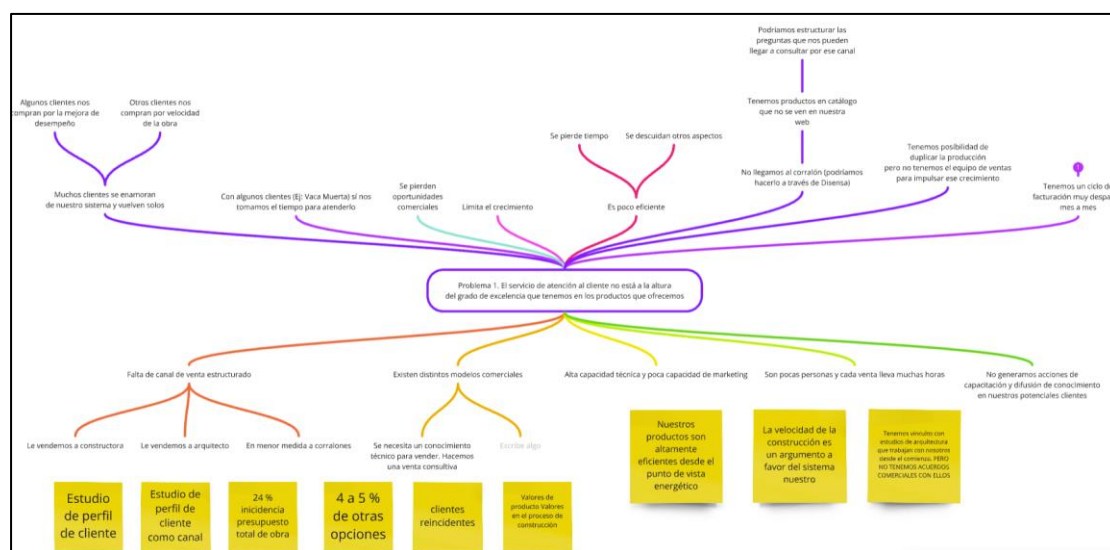


Figura 19. Captura de pantalla del Árbol de Problemas para señalar los déficits en el servicio de atención al cliente de Simacon. Tablero de Miro

Desde la consultoría les propusimos abordar, entonces, el desafío de la venta en corralones, incluyendo la presentación del producto, la comunicación, y el servicio de atención al cliente en la venta y en la posventa. Dado que se trata de una venta que requiere de asesoramiento técnico, la actual forma de comercialización en el canal corporativo, con asesoramiento y documentación, sería la referencia a partir de la cual avanzar en el nuevo canal.



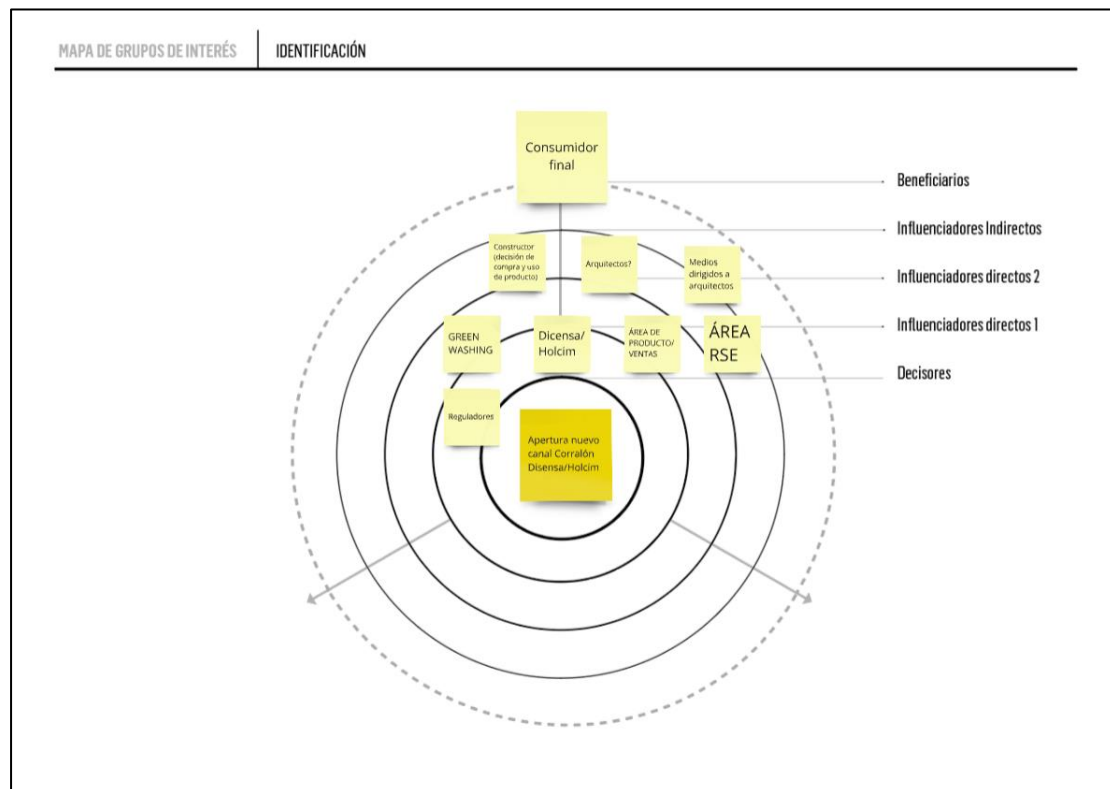


Figura 20. Captura de pantalla del Mapa de Actores de Simacon. Tablero de Miro

Tanto Darío como Sarah se mostraron entusiasmados con el taller y manifestaron su interés en avanzar en el desafío consensuado.

Adrián, les mencionó que el siguiente taller se realizaría de manera presencial, en la planta de Simacon, el día 21 de Febrero por la mañana. Dado que existía la posibilidad, por el armado de nuestra agenda, de que pasáramos la noche anterior en Montecarlo (la ciudad con hotelería, más cercana a la planta de Simacon), Darío se ofreció a buscarnos hotel, y pasarnos a buscar para llevarnos a la planta.

## Resumen de la reunión y posibles desafíos

El equipo discutió los desafíos comerciales de Simacon, para el desarrollo de un nuevo canal de ventas en corralones de materiales. Se exploró la posibilidad de aprovechar los desarrollos conjuntos ya realizados con su principal proveedor, Holcim, para iniciar pruebas de ventas en 2 o 3 corralones de la red Disensa, una empresa controlada por aquel holding. La reunión concluyó con planes para una visita a la planta y la continuación de la discusión sobre posibles contrapartes o alianzas, entre ellas Disensa, que le permitan a Simacon contar con un nuevo canal de ventas.

## Próximos pasos

- Indagar con Holcim/Disensa posibilidades de pruebas comerciales de los productos para corralones.
- Definir una persona de la empresa que vaya a seguir los temas comerciales

## **2.4. Viaje a Misiones por parte de los consultores Adrián Lebendiker y Analía Cervini para llevar adelante los talleres presenciales en la planta de las respectivas empresas, con el objetivo de terminar de definir el desafío/problema/oportunidad con el que se trabajará a lo largo del programa.**

### **2.4.1. Preparación de los talleres**

- a. Fecha:** 3 al 17 de Febrero de 2025
- b. Lugar:** Oficina de los consultores
- c. Participantes:** Adrián Lebendiker y Analía Cervini
- d. Descripción:**

Con el objeto de validar los desafíos inicialmente enunciados en los primeros talleres virtuales con las empresas, desde la consultoría comenzamos con la búsqueda de tendencias alineadas con los problemas planteados por los empresarios, y la recopilación de casos de éxito nacionales e internacionales que hubiesen encontrado soluciones a esas barreras.

Fuimos volcando toda esa información a los respectivos tableros de Miro de cada una de las empresas con la idea de imprimir ese material y compartírselos en las visitas a sus plantas.

En líneas generales, la agenda de trabajo para cada visita quedo estructurada de la siguiente manera:

- Recorrido de la planta y/o espacios de trabajo de la empresa.
- Puesta en común de los problemas planteados en el primer taller virtual
- Discusión enfocada en los desafíos que habían surgido en el primer taller virtual, y enriquecimiento del conocimiento a partir de las tendencias y los casos investigados desde la consultoría.
- Priorización de los desafíos a trabajar.
- Validación de los pasos siguientes: búsqueda de parte de la consultoría de contrapartes para las soluciones (startups, centros I+D, empresas proveedoras de la Provincia o de otras localidades argentinas), selección de las contrapartes, y primeros encuentros.

## 2.4.2. Viaje a Misiones

### Evento de presentación de avances y búsqueda de contrapartes de soluciones

- a. **Fecha:** 20 de febrero de 2025
- b. **Lugar:** Instituto Misionero de Biodiversidad (IMiBio). Posadas. Misiones.
- c. **Participantes:** Viviana Rovira (Directora del IMiBio), Joaquín Montenegro (Subsecretario de PyMEs y Emprendedurismo del Ministerio de Industria de Misiones), Jorge Ojeda (coordinador del programa por la contraparte provincial), Federico Fachinello (Ministro de Industria), el Intendente de Salto Grande XXX, Hugo Saldivia (propietario de la empresa Intacto, perteneciente al Clúster AVU y los siguientes invitados:
  - INCUTEMI (Incubadora de empresas de base tecnológica de Misiones): Juan Francisco Arjol
  - PROCYMI: Mariano Arévalo. Silvia Parra
  - MIHOBA: Marilyn Silva
  - SELVA VERDE (consultora ambiental): Gustavo González
  - MISHIOPHARMA (laboratorio farmacéutico especializado en derivados del cannabis para uso medicinal): Emiliano Díaz
  - SARASOLA INGENIERIA (oficinas móviles): Marcela Sarásolar
  - EMPRESA ECOPELO (startup que recoge pelo humano y animal para producir alfombras): Nicolás Elizalde
  - ACORDAR SAS: Pablo Albani.
  - HORUS SISTEMAS (proveedores de internet): Francisco Duce Bemés
  - GUARANÍ BIOPACKAGING: (Pamela Cuenca
  - WDMAKER (IoT): Sebastián Tamis
  - PTMI (Parque Tecnológico Misiones): Jorge Maidana. Lucina Maidana. Griselda Ozuna. Daniela Acosta
  - Parque Tecnológico Jardín América: Horacio Dosso
  - Red de Innovación Misiones: María de los Angeles Kolman (InBioMisl), Adrián Alvarenga (InBioMis). Nicolás Saffrán (ADEMI). Ulises Davids (ADEMI). Claudia Ramírez (ADEMI). Adrián Csettei (UNAM). Vanesa Romero (UNAM).
  - Universidad Gastón Dachari: Irina Flecha (Secretaria Extensión Universitaria). Dr. Alfredo Poenitz (Vicerrector). Dr. Diego Godoy (Deano Depto. Ingeniería y

Cs. de la Producción). Daniel Spaciuck (Docente Ciencias Económicas). Ing. Héctor Rudías (Docente Ingeniería). Mg. Lucas Kucuk (Docente Ingeniería).

- INTI: Eugenio Micuchi. Silvia López Siconovio.
- FUNCyT: Yamila López
- RNA Agro: María José Larizza

**d. Descripción:**

Luego de una presentación del Subsecretario Joaquín Montenegro, se nos hizo entrega de un reconocimiento y desde la consultoría comenzamos con una presentación que cubrió los siguientes temas:

- Objetivos del programa Innovación Abierta en Misiones
- Empresas participantes
- Introducción a la Innovación Abierta. Innovación abierta y cerrada. Tipos de innovación abierta según flujos de conocimiento. Tipos de innovación abierta según formato de actividad y objetivos. Ventajas y barreras.
- Antecedentes y casos de éxitos de proyectos de innovación abierta en diferentes industrias. Se mostraron casos realizados por la consultora en sectores como: industria foresto-mueblera, alimentos y bebidas, agroturismo, tecnologías disruptivas, industria 4.0 e inteligencia artificial.
- Metodologías de los talleres con las empresas y startups, ya realizados y ha realizarse.
- Cronograma del programa
- Desarrollo del programa hasta la fecha incluyendo los desafíos propuestos por las empresas para trabajar en el programa.
- Tipos de soluciones que comenzamos a buscar para que los participantes del evento (instituciones del ecosistema emprendedor, instituciones del sistema local de innovación, empresas y emprendedores), puedan acercarnos posibles contrapartes de las empresas para evaluarlas, seleccionarlás o desestimarlas.

La presentación completa se puede ver en el Anexo XII. Presentación Programa Innovación Abierta Misiones. Posadas presencial



Al finalizar la presentación, tuvimos contacto con Juan Francisco Arjo, director de la incubadora del Parque Tecnológico, quien nos manifestó su interés en el programa y nos mencionó que en la actualidad contaban con 2 empresas en proceso de incubación y otras habiendo realizado la asistencia técnica.

También pudimos conversar con un emprendedor tecnológico del sector del software, con una empresa del sector de luminarias alojada en el Parque Industrial, con Carlos Sartori, Intendente de Campo Grande, quien nos manifestó su interés de impulsar un programa similar con emprendimientos piscícolas y con una investigadora del CONICET que se encuentra trabajando en un emprendimiento biotecnológico.

En definitiva, del encuentro nos llevamos los contactos de la incubadora del Parque Tecnológico y de algunos emprendedores que se acercaron y se interesaron en el proyecto.

Además de la presentación de los avances del proyecto y la búsqueda de contrapartes para abordar los desafíos, se realizaron las visitas a las plantas de las diferentes empresas, y se concretaron las reuniones presenciales con los respectivos equipos empresariales. A continuación, compartimos los resultados de estos encuentros:

## **I. Empresa La Ruta del Té**

**a. Fecha:** 19 de febrero de 2025

**b. Lugar:** Ruta del Té y Las Camelias. Oberá. Misiones.

**c. Participantes:**

- Carolina Okulovich, (La Ruta del té)
- Joaquín Montenegro Nyveiro, Subsecretario PyME y Emprendedurismo Prov. de Misiones
- Jorge Ojeda, Coordinador de programas de la Subsecretaria PyME y Emprendedurismo Prov. de Misiones
- Adrián Lebendiker, Consultor CFI
- Analía Cervini, Consultora CFI

**d. Desarrollo de la visita:**

- **Breve descripción general:** El equipo consultor junto a la contraparte de gobierno viajaron a Oberá. El encuentro se desarrolló en la planta de elaboración y oficinas comerciales de la empresa. La responsable de la empresa compartió una visita a las instalaciones, planta de elaboración, estoqueo y oficinas comerciales. Luego se compartió una sesión de trabajo en formato taller haciendo intercambio del material relevado previamente y de los desafíos anteriormente bocetados. También se discutieron los envases y se degustaron los productos.





- **Verificaciones y hallazgos encontrados a partir del recorrido y taller en planta**

- La elaboración es de baja escala.
- Se verifica que es un producto de nicho.
- Poseen alta capacidad de prototipado y exploración de nuevos *blends* y sabores para ofrecer una alta rotación de producto.
- La empresa ha explorado distintos formatos de *packaging* e identidades según las necesidades de los distintos canales explorados.
- La empresa aún carece de un volumen de elaboración que sostenga la actividad.
- La empresa exploró con un estudio legal el modelo de negocios el formato de locales de venta (sin expendio de bebida) como franquicias.



- **Desafíos priorizados y acordados**

- La empresa tiene como objetivo aumentar la demanda y el volumen de elaboración, para ello se propone encarar el

desafío de la apertura de un espacio comercial propio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

→ La empresa quiere abordar este proyecto con miras a un negocio de franquicias a futuro.

- **Hipótesis de tipología de *partners* estratégicos según priorización de desafíos**

1. Agencia de desarrollo identitario y espacios comerciales con experiencia en locales cadena y franquicias.
2. Estudio legal con experiencia en el desarrollo de franquicias
3. Asociación de empresas de alimentos, gastronomía y bebidas franquiciadas
4. Empresas de alimentos, gastronomía y bebidas con locales cadena que puedan ser socios complementarios (ofrecer su producto), por ejemplo: una cadena de Cafés.



## II. Empresa SIMACON



**a. Fecha:** 21 de febrero de 2025

**b. Lugar:** Planta elaboradora SIMACON, El Alcázar, Misiones.

**c. Participantes:**

- Darío Cordes (SIMACON)
- Paloma (SIMACON)
- Joaquín Montenegro Nyveiro, Subsecretario PyME y Emprendedurismo Prov. de Misiones
- Jorge Ojeda, Coordinador de programas de la Subsecretaria PyME y Emprendedurismo Prov. de Misiones
- Adrián Lebendiker, Consultor CFI
- Analía Cervini, Consultora CFI

**d. Desarrollo de la visita:**

- **Breve descripción general:** El equipo consultor junto a la contraparte de gobierno viajaron a El Alcázar. El encuentro se desarrolló en la planta de elaboración de la empresa. El responsable de la empresa compartió una visita guiada a las instalaciones, planta de elaboración y estoqueo. Se pudo comprender el proceso de elaboración, la tecnología vinculada y la escala de la empresa. Luego se compartió una sesión de trabajo en formato taller haciendo intercambio de los principales desafíos que atraviesa hoy la empresa. Se discutieron posibles estrategias de crecimiento territorial. La empresa dejó expresada su imposibilidad de compartir reuniones por parte del CEO, dejando a cargo a Paloma, quien forma parte del equipo.
- **Verificaciones y hallazgos encontrados a partir del recorrido y taller en planta**
  - La elaboración es de baja escala y baja tecnificación.
  - Tampoco requiere grandes cantidades de personal al momento.
  - Se verifica que es un producto sustentable.
  - Poseen capacidad de experimentación y desarrollo de nuevas técnicas y procesos.

- Se podrían sistematizar más procesos.
- Se podría equipar con mayores resguardos de seguridad e higiene.
- La empresa podría incrementar la demanda y crecer en actividad.
- La empresa se encuentra explorando la oportunidad comercial con una cadena de corralones.



- **Desafíos priorizados y acordados**

- La empresa tiene como objetivo mejorar su servicio de atención al cliente. Para ello, necesita sistematizar la información y los procesos de consulta y respuesta.
- La empresa quiere abordar este proyecto con miras a una mejora de la atención comercial que permita escalar la respuesta a una mayor demanda.

- **Hipótesis de tipología de *partners* estratégicos según priorización de desafíos**

1. Empresa de desarrollo de soluciones de chatbot y atención al cliente.
2. Cadena de corralones, y otros puntos de venta a

consumidor final.

3. Agencia de comunicación e e-commerce.

4. Organismo que nucleén constructores, ingenieros y Arquitectos como canal de sensibilización, capacitación en producto.



### **III. Empresa Clúster AVU/ Intacto Welty**

**a. Fecha:** 20 de febrero de 2025

**b. Lugar:** Parque Industrial de la Innovación, Posadas, Misiones.

**c. Participantes:**

- Hugo Saldivia. Clúster AVU. Dueño Intacto Welty.
- Cecilia Puchalsky. Ingeniera Química Intacto Welty.
- Luciana Lewandowski, Presidenta del Parque Industrial de la Innovación, Misiones y equipo

- Jorge Ojeda, Coordinador de programas de la Subsecretaria PyME y Emprendedurismo Prov. de Misiones
- Adrián Lebendiker, Consultor CFI
- Analía Cervini, Consultora CFI

**d. Desarrollo de la visita:**

- **Breve descripción general:** El equipo consultor junto a la contraparte de gobierno visitaron el Parque industrial de la Innovación de la provincia de Misiones donde se encuentran las instalaciones de la empresa Intacto y presta sede al Clúster AVU. El responsable de la empresa Hugo Saldivia junto a la Ingeniera Química ofrecieron una recorrida por la planta describiendo todos los procesos involucrados y compartiendo los distintos desarrollos tecnológicos involucrados. Se pudo valorar la circularidad de los procesos, desde el ingreso del aceite en desuso recolectado hasta los jabones y briquetas elaboradas como nuevo producto de segunda vida del aceite.



- **Verificaciones y hallazgos encontrados a partir del recorrido y taller en planta**



- La elaboración es de baja escala con cierto grado de tecnificación.
- Requiere de poco personal y mano de obra directa en la escala actual de producción.
- Se verifica que es una empresa circular.
- Posee capacidad ociosa.
- Cuentan con capacidad de experimentación y desarrollo de nuevas técnicas, procesos y productos como resultado del tratamiento del aceite.
- El mayor conflicto es la logística de la materia a tratar (sensibilización, oferta de materia a recolectar, rutas de recolección, costos de logística)
- Se necesita sensibilizar más empresas y personas para incrementar la recolección y crecer en actividad.



- **Desafíos priorizados y acordados**

- La empresa tiene como objetivo mejorar su servicio de logística, recolección y sensibilización a empresas y público en general para incrementar la actividad.
- Los subproductos resultantes del procesamiento del aceite necesitan ser inscriptos en estrategias comerciales y/o de sensibilización.

→ Se encuentran en tratativas con una cadena masiva de supermercados para probar la comercialización de los subproductos. Se sugiere el *partnership* para empujar el proyecto y compartir costos de ingreso.

- **Hipótesis de tipología de *partners* estratégicos según priorización de desafíos**

1. Proveedor de servicios de soluciones en logística.
2. Cadena de *retail* de comercialización de productos a consumidor final (hipermercados,
3. *Partner* del turismo de la Provincia de Misiones para uso de subproductos (aceites, briquetas, otros) en actividades vinculadas al turismo (cadena hotelera, etc.).



#### IV. Empresa Grupo Petri

- a. **Fecha:** 20 de febrero de 2025
- b. **Lugar:** Av. Alicia Moreau de Justo 6220, Posadas, Misiones.
- c. **Participantes:**
  - Sergio Petri, dueño (Grupo Petri)
  - Alex Petri, Gerente (Grupo Petri)
  - Nahuel Petri, jefe de marketing (Grupo Petri)
  - Jorge Ojeda, Coordinador de programas de la Subsecretaría PyME y Emprendedurismo Prov. de Misiones
  - Adrián Lebendiker, Consultor CFI
  - Analía Cervini, Consultora CFI



- d. **Desarrollo de la visita:**
  - **Breve descripción general:** El equipo consultor junto a la contraparte de gobierno visitaron las instalaciones fabriles, administrativas y comerciales del Grupo Petri en la Ciudad de Posadas. Fueron recibidos por el dueño y sus hijos, respectivos gerente y jefe de marketing. Pudieron observar la planta de elaboración de panificados y el espacio comercial propio con panadería y expendio de alimentos y productos de terceros. La visita permitió comprender la escala de la empresa, los proyectos en curso como la escuela de capacitación en panificados, entre otros proyectos.



- **Verificaciones y hallazgos encontrados a partir del recorrido y taller en planta**

- La elaboración es de escala media con posibilidad de escalar la producción.
- Intensivo en personal y mano de obra.
- La empresa se encuentra explorando nuevos canales de distribución del producto, por fuera de los locales propios.
- Reconocen una clientela a la que se le podría ofrecer mayor cantidad de productos y promociones, para ello necesitan estructurar un club de clientes y beneficios.



- **Desafíos priorizados y acordados**

- La empresa tiene como objetivo crear un club de clientes y beneficios que podría estar asociados a otros clubes y programas.
- La comunicación, atención a socios, promoción de beneficios necesita ser sistematizada tecnológicamente.



→ La asociatividad con grupos mayores y complementarios puede ser un desafío a explorar.

- **Hipótesis de tipología de *partners* estratégicos según priorización de desafíos**

1. Proveedor de servicios de marketing digital y fidelización loyalty.
2. Club y/o programa de mayor escala para la oferta de los propios productos/ beneficios al adherirse a este.

## **V. Empresa Bruno Hermanos**

**a. Fecha:** 21 de febrero de 2025

**b. Lugar:** Iguazú, Misiones.

**c. Participantes:**

- Diego Bruno, socio gerente Bruno Hermanos
- Matías Bruno, jefe de compras Bruno Hermanos
- César Rodrigo Aquino, jefe de planta Bruno Hermanos
- Amador Golding Wilhelm, jefe de operaciones gastronómicas Bruno Hermanos)
- Cecilia Rebelen, jefa de administración Bruno Hermanos
- Nahuel, jefe de RRHH Bruno Hermanos
- Adrián Lebendiker, Consultor CFI
- Analía Cervini, Consultora CFI

**d. Desarrollo de la visita:**

- **Breve descripción general:** El equipo consultor se reunió primero en una de las instalaciones de restaurant de Bruno hermanos junto a Diego Bruno, socio gerente. Se compartió un almuerzo en las instalaciones y luego se dirigieron a la planta fabril y oficinas comerciales del grupo. Allí se hizo una visita guiada a todas las instalaciones pudiendo comprender tanto los procesos, la calidad del producto, la reciente tecnificación y las oportunidades respecto a capacidad ociosa en planta. Luego de la visita se compartió una reunión con los socios y todos los responsables de área

de la empresa. A lo largo del taller se exploraron los desafíos, la dinámica de trabajo, las expectativas del equipo y posibles líneas de trabajo futuras.

- **Verificaciones y hallazgos encontrados a partir del recorrido y taller en planta**

- La elaboración es de escala media con posibilidad de escalar la producción.
- La planta de elaboración cuenta con nuevas incorporaciones tecnológicas aun subutilizadas.
- Es intensivo en personal y mano de obra.
- La empresa se encuentra explorando nuevos canales de distribución del producto, por fuera de los locales propios, como las cadenas de supermercados o locales de terceros. También se explora un modelo de franquicias.
- Reconocen que el mayor desafíos hoy es bajar costos para hacer el producto más competitivo respecto de la oferta informal de gastronomía a escala provincial.

- **Desafíos priorizados y acordados**

- La empresa tiene como objetivo trabajar en la sistematización de procesos orientados a incrementar la participación de los equipos en el diseño de soluciones, la baja de costos y optimización de recursos, sin bajar la calidad del producto.
- Aprovechar el gasto energético para mayor producción/ u optimizar su uso.

- **Hipótesis de tipología de *partners* estratégicos según priorización de desafíos**

1. Proveedor de servicios *lean*.
2. Proveedor de servicios de estudio de costos y optimización de procesos.
3. Proveedor de inteligencia en servicios de logística.

4. Profesional especialista en desarrollo de modelos de franquicias

- **Resumen del tipo de partner a buscar como contraparte para el abordaje de los desafíos de cada una de las empresas.**

- Ruta del té: Estudio de diseño de espacios comerciales e identidad. Consultora en desarrollo de franquicias
- Clúster AVU: Empresa con soluciones de optimización logística
- Simacon: Empresa que ofrezca soluciones de automatización en la atención al cliente.
- Grupo Petri: Empresa que ofrezca soluciones para programas de fidelización *loyalty*.
- Bruno Hermanos: Consultora especialista en la implementación de programas de *Lean Manufacturing* y disminución de costos.

### **3. Tarea 3. Vinculación con el ecosistema emprendedor**

Como parte de la Tarea 3 del TDR “Vinculación con el ecosistema emprendedor”, solicitamos a la contraparte provincial los contactos con las principales incubadoras, aceleradoras, centros de emprendedores, programas de capacitación y asistencia técnica, así como a casos de referencia de emprendimientos que hayan sido asistidos exitosamente en la Provincia.

Se nos facilitaron los contactos con:

- Juan Francisco Arjol de la Incubadora del Parque Tecnológico
- Facundo Tejedor del Clúster SBC Misiones
- Daniela Acosta de la Red Misionera de la Innovación y el Parque Tecnológico
- Federico Fachinello, Ministro de Industria y Director de Silicon Misiones.
- Marilyn Silva de la Biofábrica

Estas personas participaron del evento de presentación de los avances del programa en el cual solicitamos apoyo en la búsqueda de startups misioneras que pudieran aportar soluciones a los desafíos de las 5 empresas mencionadas.

#### **3.1. Reunión virtual con referentes del ecosistema**

##### **3.1.1. Encuentro con Evelin Alejandra Escalada. Vicepresidenta Silicon Misiones.**

###### **a. Fecha:**

6 de Marzo. 18.30 hs

###### **b. Lugar**

Virtual

###### **c. Actividad**

Durante la reunión con Evelin Escalada de Silicon Misiones, los consultores abordaron la iniciativa de innovación abierta, enfocada en el desarrollo de soluciones tecnológicas para empresas industriales en las provincias del norte y litoral argentino, con especial atención en Misiones. Adrián explicó que el proyecto se había iniciado hace más de un año, y detalló su evolución y objetivos. La conversación tuvo una breve interrupción por problemas técnicos y la incorporación de Analía a la reunión.

Se presentó el programa de innovación para empresas industriales, el cual seleccionó a cinco compañías de distintos sectores, incluyendo alimentación, reciclaje de aceite vegetal, construcción y té de especialidad. Evelin consultó sobre

la orientación del programa, y Adrián detalló las empresas participantes: Grupo Petri (panadería y supermercado), Bruno Hermanos (congelados), Intacto (biocombustible), Simacon, una empresa de construcción sustentable y La Ruta del Té (té de especialidad). Se destacó que el proyecto buscaba trabajar individualmente con empresas comprometidas para evitar la deserción.

Adrián explicó el proceso de seis meses del programa, cuyo objetivo es identificar y resolver desafíos tecnológicos. Las empresas seleccionadas exploraban sus problemas, definían desafíos específicos y buscaban soluciones tecnológicas, inicialmente dentro de la provincia y luego en todo el país si era necesario. Evelin solicitó información sobre el estado actual del programa, y Adrián confirmó que los desafíos ya estaban definidos, ofreciendo compartir un resumen en una presentación.

También se discutieron las necesidades de las empresas participantes, incluyendo soluciones tecnológicas para marketing en construcción, optimización logística, plataformas de capacitación para restaurantes, servicios de comunicación sustentable, diseño de espacios comerciales, sistemas de fidelización de clientes y asesoramiento en manufactura esbelta. Se estableció que la iniciativa estaba en una fase inicial de búsqueda de proveedores, habiendo presentado las necesidades hace aproximadamente una semana y media.

Para fortalecer la colaboración con startups tecnológicas, Evelin y Adrián acordaron vincular empresas tecnológicas de Misiones con el programa de innovación, facilitando la conexión entre compañías del Silicon Misiones y el clúster de empresas de base tecnológica. Adrián se comprometió a enviar un documento introductorio sobre el programa y los desafíos identificados, mientras que Evelin organizaría una reunión conjunta con las empresas interesadas para facilitar el proceso de selección.

Evelin proporcionó su correo institucional y confirmó que se ocuparía del asunto la semana siguiente, delegando responsabilidades durante sus vacaciones. Adrián prometió enviar una carta de invitación a empresas, junto con detalles sobre los requisitos y objetivos del programa. Dicho documento se puede ver en el Anexo I. Invitación de startups. Empresas. Centros de Investigación.

### **Siguientes pasos**

- Evelin: Compartir información sobre empresas que podrían ofrecer soluciones a los desafíos planteados, incluyendo una breve descripción de cada empresa.

- Adrián y Analía: Enviar a Evelin un documento de introducción al programa y una descripción detallada de los desafíos y perfiles de empresas que buscan soluciones.

- Adrián y Analía: Preparar y enviar a Evelin una carta de invitación para las empresas potenciales.

- Evelin: Delegar el seguimiento del proyecto a un miembro del directorio durante sus vacaciones.

### **3.1.2. Reunión con Daniela Acosta. Red de Innovación de Misiones.**

#### **a. Fecha:**

21 de Marzo. 8.30 hs

#### **b. Lugar**

Virtual

#### **c. Actividad**

Durante la reunión con Daniela Acosta de la Red de Innovación de Misiones, los consultores discutieron iniciativas de colaboración empresarial, innovación tecnológica y apoyo a emprendedores en la región. Daniela explicó que la Red de Innovación integra diversas instituciones, universidades y el Ministerio de Industria, funcionando como un ecosistema de desarrollo y conexión entre empresas e instituciones. Además, mencionó que el Parque Tecnológico cuenta con empresas radicadas y tiene vínculos con parques internacionales, como el de Málaga, destacando un próximo viaje al evento Transfiere con el objetivo de aprender y replicar modelos exitosos en Misiones. Los consultores solicitaron orientación para buscar contrapartes adecuadas para los desafíos tecnológicos de cinco empresas, y Daniela se comprometió a enviar más información sobre la Red y sus posibilidades de vinculación.

Se abordó el proyecto de conexión empresarial, cuyo objetivo es vincular empresas del parque industrial con potenciales contrapartes. Se acordó realizar un relevamiento de las empresas participantes, con Daniela ofreciendo apoyo inicial en los contactos. Los consultores enviarán un texto introductorio y un listado de desafíos para facilitar la presentación del proyecto, identificando a cinco empresas clave en la iniciativa: Intacto, La Ruta del Té, Grupo Petri, Bruno Hermanos y Simacon, cada una con especialidades y necesidades específicas.

Se acordó contactar a instituciones clave, como la Universidad Nacional, la Agencia de Desarrollo Misiones y el Instituto de Biotecnología Misiones, para explorar vinculaciones de startups y PyMEs con las empresas de este programa.

Daniela se comprometió a proporcionar los contactos necesarios y a redactar un mensaje en la Red de Innovación para informar sobre la continuación del proyecto. El documento de invitación se puede ver en el Anexo XIII. Invitación de startups. Empresas. Centros de Investigación.

### **Siguientes pasos**

- Adrián: Enviar a Daniela una presentación del proyecto y un listado de desafíos entre hoy y el lunes.
- Daniela: Hacer una primera aproximación con las empresas del parque tecnológico y enviar un resumen de sus actividades a Adrián y Analía.
- Daniela: Compartir la lista de instituciones que integran la red de innovación con Adrián y Analía.
- Daniela: Facilitar el contacto de Adrián Cásategui de la universidad y Ulises David de la Agencia de Desarrollo Misiones.
- Daniela: Escribir un breve texto en la red de innovación sobre la continuación de esta etapa del proyecto.
- Analía: Comenzar a armar un mapa o tablero para clasificar el ecosistema de innovación y startups de Misiones.

### **3.1.3. Reunión con Juan Francisco Arjol. Coordinador de la Incubadora del Parque Tecnológico.**

#### **a. Fecha:**

7 de Marzo. 10 hs

#### **b. Lugar**

Virtual

#### **c. Actividad**

Durante la reunión con Juan Arjol de la incubadora del Parque Tecnológico de Misiones, los consultores presentaron la búsqueda de startups, centros de I+D y empresas capaces de ofrecer soluciones a los desafíos planteados por cinco compañías seleccionadas. Las áreas prioritarias incluían la optimización de la logística, atención al cliente, fidelización, reducción de costos y diseño de espacios comerciales. Juan describió la Fundación Parque Tecnológico Misiones, destacando su incubadora certificada bajo ISO 9001, que cuenta con múltiples proyectos pero

enfrenta dificultades financieras al depender exclusivamente de ingresos provenientes de asesoramiento y empresas incubadas, sin apoyo estatal.

Juan presentó diversos proyectos innovadores del parque tecnológico, tales como la biofábrica Misiones, un desarrollo de polímeros biodegradables derivados del almidón de mandioca, un sistema de gestión de software alineado con normas ISO y un escáner 3D para la industria forestal desarrollado por Horus. También mencionó un proyecto de premezclas para dietas keto, considerado innovador para la provincia aunque no se trate estrictamente de tecnología avanzada. Juan resaltó que, aunque la incubadora está enfocada en el desarrollo tecnológico, su misión es fortalecer el ecosistema emprendedor local en general.

Durante la conversación, Juan explicó los desafíos que enfrenta la incubadora, como la limitada capacidad operativa y la falta de compromiso de ciertos emprendedores. Para captar proyectos, recurren a convocatorias, charlas en universidades y colaboraciones con instituciones académicas. Además, han comenzado a cobrar por sus servicios con el objetivo de aumentar la implicación de los emprendedores y sostener la estructura operativa, aunque a un costo accesible.

La reunión también abordó el panorama de los emprendimientos en la provincia, donde se observó una escasez de proyectos con un alto grado de innovación tecnológica. Juan reconoció el potencial de la región y mencionó los esfuerzos del gobierno provincial para desarrollar capacidades en software y nuevas tecnologías, aunque admitió que aún están lejos de consolidarse como una "provincia startup". También discutió fuentes de financiamiento, mencionando un proyecto de polímeros biodegradables que recibió fondos públicos y estuvo cerca de establecer una alianza con una empresa privada local.

Juan presentó el fondo de crédito para emprendedores como una de las mejores opciones de financiamiento en la provincia, gracias a sus tasas accesibles y períodos de gracia extendidos. Se destacó la importancia de mapear el ecosistema emprendedor, incluyendo instituciones, programas, empresas y eventos. Para avanzar en esta iniciativa, Juan se comprometió a proporcionar una lista de contactos del parque tecnológico, el parque industrial y otras instituciones clave, mientras que los consultores acordaron enviar una invitación y una lista de desafíos que podrían abrir nuevas oportunidades de colaboración.

Además, se discutió un proyecto provincial orientado a buscar proveedores de soluciones tecnológicas, primero a nivel provincial y luego nacional, mientras se mapeaba el ecosistema empresarial. Juan explicó que una de las mayores dificultades para captar proyectos tecnológicos en la provincia radica en la falta de conocimientos, especialmente en el interior, donde el desarrollo es más limitado en



comparación con Posadas. Se identificaron ciudades como Oberá, Eldorado, San Vicente y Alem como los principales polos de desarrollo en la región.

Juan describió el contexto económico de Misiones, señalando que la mayoría de sus empresas son familiares y de pequeña escala, lo que complica la innovación y la inversión tecnológica. Explicó que la producción es mayoritariamente primaria, con superficies pequeñas y difíciles de mecanizar, afectando su competitividad frente a otras regiones de Argentina. Sin embargo, expresó optimismo sobre el futuro, confiando en que las iniciativas provinciales puedan fortalecer el conocimiento tecnológico entre los jóvenes.

Finalmente, los consultores discutieron los resultados de reuniones previas con Juan sobre el ecosistema emprendedor en Misiones, identificando la falta de demanda empresarial y la necesidad de actualizar programas universitarios. Se acordó avanzar en la creación de un mapa del ecosistema, contactar a instituciones clave y organizar un webinar informativo sobre los desafíos que enfrentan las startups en la provincia. Se definieron acciones concretas, incluyendo la preparación de una carta y la programación de reuniones adicionales para la siguiente semana, mientras se continuaba con el desarrollo del mapa del ecosistema.

Posteriormente a estas reuniones se elaboró una carta de invitación para que las instituciones entrevistadas puedan cursarlas a los emprendimientos y empresas con las que trabajan. La nota se puede observar en el Anexo XIII. Invitación de startups. Empresas. Centros de Investigación.

Desde el Parque Tecnológico de Misiones, nos enviaron un listado de empresas vinculadas al parque. Dicho listado se puede observar en el Anexo XIV. Listado de empresas vinculadas al Parque Tecnológico de Misiones. También nos enviaron las instituciones que forman parte del ecosistema de emprendedores de Misiones, marcando aquellas a las que se les envió la carta de invitación mencionada. Dicho listado se puede observar en el Anexo XV. Listado de integrantes del Ecosistema Emprendedor Misionero.

En principio, no pudimos identificar ningún emprendimiento que nos haya contactado como resultado de la activación realizada por estas instituciones, más allá de que sabemos que efectivamente se realizaron las invitaciones.

Además, se cursaron invitaciones a los siguientes centros de emprendedores que operan fuera de la Provincia: Centro Entrepreneurship IAE, Usina de Emprendedores, Fundación Empretec y Emprepar.

Ya muy avanzado el programa nos contactaron de la Unidad de Vinculación y el Centro Tecnológico de la Universidad de Misiones.

### **3.1.4. Reunión** con María Vanesa Romero del Centro Tecnológico de Misiones.

**a. Fecha:**

7 de Mayo. 10.30 hs

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con el Centro Tecnológico de Misiones, los consultores presentaron el progreso del proyecto de consultoría, el cual se había iniciado a finales del año anterior y se acercaba a su finalización en mayo. Se informó sobre la selección de empresas y el mapeo de problemáticas, señalando que la mayoría de los desafíos habían sido resueltos, excepto por una compañía que buscaba una consultora con mayor experiencia en el sector alimentario. La representante de la universidad expresó su interés en participar en futuros proyectos de consultoría, ofreciendo soluciones integrales a través del Centro de Innovación Tecnológica, que involucra seis facultades.

Los consultores y Vanesa discutieron la vinculación con el área de producción y el mapeo de actores dentro del ecosistema de innovación y emprendimiento, identificando cierta falta de articulación. Se describieron los tres institutos de investigación de doble dependencia con la universidad y sus respectivas áreas de especialización: biología subtropical, materiales, y estudios sociales y humanos. También se resaltó la colaboración con empresas y la importancia de la transferencia de conocimientos, mientras los consultores comentaron sobre proyectos relacionados con información digital y gestión de procesos.

Uno de los temas abordados fue el proyecto con la empresa Intacto, cuyo objetivo era optimizar la recolección de aceite para la producción de biocombustibles. Si bien inicialmente se trabajó en la mejora del proceso de transformación, se determinó que el problema logístico de recolección representaba el principal obstáculo para incrementar la capacidad productiva. Una investigadora de la Facultad de Ciencias Exactas, Químicas y Naturales confirmó que su equipo también colaboraba con Intacto y que la logística era el mayor desafío para la empresa.

Asimismo, se discutió la necesidad de llevar los proyectos de investigación hacia una etapa más industrial y mejorar la comprensión de las necesidades empresariales para formular propuestas adecuadas. Los consultores explicaron

cómo habían identificado proveedores especializados para satisfacer demandas de empresas como Petri, incluyendo sistemas de fidelización de clientes basados en blockchain y la optimización de procesos logísticos. Se señaló la dificultad de encontrar proveedores con experiencia en gestión de procesos específicos para la industria alimentaria.

Se presentaron diferentes metodologías utilizadas por la consultora destinadas a conectar empresas con institutos de investigación y startups, enfatizando la importancia de identificar problemas empresariales y ofrecer soluciones personalizadas. Se resaltó que el proceso de acompañamiento y relevamiento había sido altamente satisfactorio para las compañías participantes y se sugirió que la provincia debería continuar fomentando esta articulación entre los diversos actores del ecosistema.

Finalmente, se les comunicó e invitó a las representantes de la Universidad, a la presentación del proyecto el 27 de mayo, en la que se compartiría información sobre la iniciativa y se invitaría a empresas participantes. Se acordó recopilar información de los institutos de investigación para integrarla al mapa del ecosistema de innovación en Misiones, fortaleciendo la articulación entre los distintos actores. Los participantes expresaron su compromiso de continuar el intercambio y seguir sumando empresas al proyecto.

### **3.2. Reunión virtual con las empresas con el objeto de validar el desafío y el perfil de la contraparte (startup, centro de I+D, empresas que cuentan con soluciones, etc.)**

#### **3.2.1. Reunión con Hugo Saldivia de la empresa Intacto del Clúster AVU**

**a. Fecha:**

13 de marzo 10.00 hs

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con Hugo Saldivia de la empresa Intacto, los consultores presentaron el progreso en la búsqueda de socios para optimizar la logística del proyecto, estableciendo un enfoque inicial en la provincia antes de expandir la búsqueda al resto de Argentina. Hugo confirmó su acuerdo con esta estrategia. A partir de esto, el equipo planificó ajustar la agenda para las siguientes fases del proyecto, que incluirían la identificación y organización de reuniones con

potenciales socios estratégicos, que pueda proveer algún sistema que optimice la gestión de recolección del aceite vegetal usado.

Por su parte, Hugo informó sobre un nuevo contrato con Telecom Norte, relacionado con el desmonte de infraestructura de cobre en cuatro provincias del litoral norte, lo que representó una oportunidad significativa de crecimiento para su empresa. Este proyecto se alineaba con sus actividades actuales en logística y disposición final de residuos, complementando así su trabajo en la gestión de aceites vegetales y minerales. Los consultores reconocieron la sinergia entre estos proyectos y cómo contribuían a definir mejor el perfil de la empresa, resaltando su capacidad para desarrollar conocimientos específicos según las necesidades del mercado.

Hugo explicó que, desde la perspectiva empresarial, lo más importante era ofrecer soluciones concretas, evitando generar complicaciones adicionales para sus clientes. Destacó la importancia de contar con toda la documentación en regla para prestar servicios profesionales con garantías, algo en que Intacto se destaca.

Respecto a la exportación de cobre en Argentina, Hugo detalló los desafíos logísticos y regulatorios asociados con la operación en las cuatro provincias involucradas. Los consultores ofrecieron apoyo para buscar alternativas y mejorar la logística, acordando presentar diversas opciones a Hugo para su consideración. Asimismo, se reconoció la oportunidad de contar con un sistema de gestión de la logística para poder escalar el proyecto de recolección y reciclado de AVU hacia otras provincias del norte argentino.

### **Siguientes pasos**

- Buscar y presentar alternativas de empresas enfocadas en sistemas de optimización de logística para Hugo.
- Filtrar las alternativas de empresas presentadas por los consultores e indicar cuáles le interesan.
- Contactar a Hugo para seguir avanzando con el proceso de búsqueda de soluciones.
- Enviar el modelo de acuerdo de confidencialidad.

### **3.2.2. Reunión con Carolina Okulovich de la Ruta del Té**

#### **a. Fecha:**

13 de marzo 10.00 hs

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Adrián y Analía discutieron con Carolina sobre la búsqueda de una agencia o estudio con experiencia en diseño de locales comerciales para un punto de venta fuera de la provincia, posiblemente en Buenos Aires o el AMBA. También mencionaron la posibilidad de contactar a una consultora de franquicias como segunda opción. Adrián explicó que buscarían y presentarían alternativas a Carolina para su consideración, con el objetivo de desarrollar un plan de implementación. Carolina estuvo de acuerdo con el enfoque propuesto y tomó notas durante la reunión.

Carolina informó sobre el mapeo del ecosistema emprendedor y de innovación que estaban realizando Analía y Adrián. Se recordó enviar una planilla Excel para que Carolina aportara nombres de actores relevantes. Adrián explicó que acompañaría el proceso de implementación de soluciones, incluyendo reuniones para definir tiempos, presupuestos e hitos. Se mencionó la posibilidad de usar esta información para solicitar un crédito y se acordó enviar un acuerdo de confidencialidad.

**Siguientes pasos**

- Preparar y enviar una planilla de Excel a Carolina para mapear actores del ecosistema emprendedor e innovación.
- Enviar a Carolina el modelo de acuerdo de confidencialidad para su revisión.
- Completar la planilla de Excel con nombres de actores relevantes del ecosistema emprendedor e innovación.
- Iniciar la búsqueda de agencias o estudios de diseño de locales comerciales dentro y fuera de la provincia.
- Contactar potenciales consultoras o agencias especializadas en franquicias.
- Presentar a Carolina las alternativas de agencias o estudios encontrados para su consideración.
- Revisar las propuestas de agencias o estudios presentados y decidir con cuáles avanzar.
- Acompañar a Carolina en las reuniones con las agencias o estudios seleccionados para desarrollar un plan de implementación.

### **3.2.3. Reunión con Alex y Nahuel Petri de Grupo Petri**

**a. Fecha:**

13 de marzo 11.00 hs

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Nos reunimos con Alex y Nahuel Petri para validar la implementación de una solución de fidelización de clientes. Adrián mencionó que estaban en la etapa de buscar una empresa proveedora que ofreciera una solución acorde a la escala y objetivos de fidelización. La conversación también incluyó comentarios sobre el clima y cómo afectaba positivamente al negocio de panadería de Alex.

Desde la consultoría se les informó que comenzaría la búsqueda de empresas proveedoras de soluciones de fidelización de clientes, primero en la provincia de Misiones y luego fuera de ella. Se envió un Excel para mapear el ecosistema emprendedor e innovador de Misiones, y un modelo de acuerdo de confidencialidad para futuras reuniones con empresas potenciales. El equipo se comunicó por WhatsApp para compartir información y coordinar próximas acciones.

**Siguientes pasos**

- Enviar a Alex y Hugo una planilla de Excel para completar con información sobre empresas, organismos e instituciones de Misiones.
- Alex y Hugo completarán la planilla de Excel con información sobre el ecosistema emprendedor e innovador de Misiones.

### **3.2.4. Reunión con Sarah de Simacon**

**a. Fecha:**

27 de marzo 13.30 hs

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con Sarah Corde de la empresa Simacon, los consultores discutieron el inicio de una nueva etapa del proyecto. Los consultores explicaron

brevemente los objetivos de la reunión, señalando que el equipo estaba ingresando en una fase clave del trabajo.

En cuanto al desafío, los consultores y Sarah conversaron sobre la búsqueda de empresas que pudieran ofrecer soluciones para el desarrollo de un canal de ventas dirigido a corralones. Se presentaron dos opciones: una empresa local de Misiones que ofrece un sistema de gestión de clientes (CRM) y otra compañía de Buenos Aires que propone un asistente virtual basado en inteligencia artificial capaz de procesar documentación técnica y responder consultas de manera automatizada. Los consultores sugirieron organizar reuniones virtuales con ambas empresas para que Sarah y Darío Cordes pudieran evaluar las propuestas directamente.

Se explicó que una de ellas ofrece una alternativa innovadora para procesar documentos técnicos y generar respuestas automatizadas a consultas frecuentes. En este contexto, Sarah mencionó que desde la última visita realizada a la empresa por los consultores no se había avanzado demasiado en las conversaciones con los corralones, lo que resaltaba la importancia de estas nuevas iniciativas.

Se destacó la necesidad de registrar clientes y consultas, actualmente gestionadas mediante Excel y programas propios, y se resaltó la importancia de organizar la información para migrarla al nuevo sistema, lo cual también permitiría crear un manual de procedimientos internos. Se acordó mantener el contacto y avanzar con el proyecto. Darío, titular de la empresa se encontraba en Paraguay explorando oportunidades relacionadas con una posible franquicia, por lo que no pudo participar en la reunión.

### **3.2.5. Reunión con Diego Bruno de Bruno Hnos.**

**a. Fecha:**

4 de Abri. 13.15 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Los consultores y Diego Bruno, conversaron acerca de la segunda etapa de la consultoría, a partir de la cual se enfocarán en la búsqueda de una contraparte que pueda ayudarlos a optimizar los costos internos de la empresa.

En dicha reunión se acuerda que los consultores buscarán empresas de consultoría para coordinar entrevistas y obtener propuestas. Se acuerda contactar a Diego durante la semana siguiente para programar reuniones con posibles consultoras, incluyendo algunas de Misiones.

### **3.3. Reuniones virtuales de vinculación entre las empresas y las diferentes contrapartes (startup, centro de I+D, empresas que cuentan con soluciones, etc.)**

#### **3.3.1. Reuniones de vinculación con la empresa Intacto del Clúster AVU.**

##### **3.3.1.1. Reuniones con Sebastián Tamis de WD Maker, empresa de IoT interesada en proveer soluciones a Intacto.**

**a. Fecha:**

21 de Marzo a las 15 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

La empresa WDMaker contactó a los consultores vía mail, a partir de una invitación realizada por Daniela Acosta de la Red de Innovación de Misiones. A partir de ese primer contacto se agendó una reunión para el 26 de marzo a las 15 hs, Para iniciar el encuentro, Adrián presentó a Sebastián Tamis de WD Maker, una empresa de electrónica y software de Misiones, a Hugo Saldivia de Intacto, empresa dedicada al reciclado de aceite vegetal usado que forma parte del clúster AVU.

La reunión tuvo como objetivo que Sebastián compartiera información sobre proyectos relacionados con la gestión logística que su empresa había desarrollado, y explorar, a partir de allí posibles colaboraciones entre las dos empresas.

Sebastián presentó la tecnología de WDMaker para producir placas electrónicas multipropósito, destacando su aplicación en un rastreador GPS y cajas herméticas autorreguladas para mejorar la logística. Hugo explicó el sistema actual de la empresa, que utilizaba GPS Strics y el software Persat, y expresó interés en desarrollar una solución local que incluyera la sensorización de tambores plásticos de 200 litros. Se discutió la posibilidad de implementar sensores de nivel y GPS en los tambores para mejorar el seguimiento y prevenir robos, considerando los desafíos operativos como la limpieza y el manejo de los contenedores.

Hugo explicó su modelo de gestión integral del aceite vegetal usado en la provincia de Misiones, que busca implementar en 75 municipios y luego replicar en otras provincias. Sebastián sugirió implementar un sistema de seguimiento de tambores con códigos de barras para mejorar la trazabilidad, idea que Hugo consideró valiosa para pasar del seguimiento del camión al seguimiento del tambor. Se discutió la importancia de registrar la cantidad de tambores recogidos y dejados en cada localidad para un mejor control del proceso.



En la reunión, Sebastián, Hugo, Adrián y Analía discutieron sobre sistemas de seguimiento para el transporte de aceite usado. Hugo explicó su sistema actual de alarmas para monitorear rutas y velocidades. Se debatió la importancia de la trazabilidad de los contenedores y la posibilidad de desarrollar un sistema que registrara la ubicación y capacidad de cada bidón en diferentes localidades. **Hugo sugirió un enfoque gradual, comenzando con la sistematización de la información de los contenedores antes de pasar a un sistema GPS en tiempo real.**

Hugo discutió los problemas de pérdida de bidones y la necesidad de mejorar el sistema de control y comunicación con los clientes para optimizar la logística de recolección de aceite usado. Se abordó la importancia de formalizar el comodato de bidones y la responsabilidad de los generadores de residuos, especialmente en el sector gastronómico y hotelero. Desde la consultoría se sugirió la integración de un sistema CRM para mejorar la gestión de clientes y la trazabilidad de los bidones. Por su parte Hugo agregó que estaban trabajando con municipios para mejorar la conciencia y el cumplimiento de las normativas de disposición de residuos.

En relación a la idea de sensorización de bidones propuesta por Sebastián, en la reunión, se exploró la posibilidad de establecer niveles mínimos de llenado para mejorar la eficiencia logística y se consideró la escalabilidad del proyecto para expandirse a otras provincias. En ese sentido, Hugo mencionó el interés de cinco provincias en implementar un sistema integral de gestión de aceite.

Por su parte Hugo explicó que acababa de ganar una licitación de Telecom para un proyecto de desmantelamiento de cables de cobre en cuatro provincias, destacando la necesidad de utilizar contenedores sellados y geolocalizados para garantizar la seguridad durante el transporte, actividad que iba en línea con la necesidad de contar con un sistema de gestión logística eficiente.

Hugo sugirió que Sebastián revisara el sistema actual y visitara la planta para entender mejor la operatividad y las necesidades del nuevo sistema. Se acordó dicha visita acompañada por una propuesta de maquetado para la semana siguiente.

### **Siguientes pasos**

- Preparar un maquetado o borrador conceptual del sistema de gestión de tambores y logística para Hugo, por parte de Sebastián
- Coordinar una visita a la planta por partes de Sebastián para ver los tambores y el proceso operativo.

- Mostrarle a Sebastián el sistema actual que utiliza para la gestión de rutas y logística.
- Desarrollar, del lado de Sebastián, una propuesta inicial para mejorar el sistema de seguimiento de los tambores e integrarlo con el de comunicación con los clientes de Hugo.
- Explorar la posibilidad de implementar sensores de nivel en los tambores.

#### **3.3.1.2. Reunión de los consultores con Hugo Saldivia para evaluar la propuesta de WDMaker**

**a. Fecha:**

28 de Abril a las 9 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

En la reunión se conversó acerca de la conveniencia o no de avanzar con la propuesta (conceptual), de WDMaker. En la opinión de Hugo, y tal como lo había anticipado en el primer encuentro con esta empresa, primero necesitaba resolver la implementación de un sistema que integre la comunicación con los puntos de recolección del AVU, el seguimiento de los clientes y la gestión de la flota. Una vez implementado este sistema, recién podría avanzar con un desarrollo focalizado en el seguimiento de los tambores.

#### **3.3.1.3. Reunión de los consultores con Santiago Tamis de WDMaker**

**a. Fecha:**

28 de Abril a las 14 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Se le informó a Santiago Tamis, desde la consultora, la decisión de Hugo Saldivia de dejar para más adelante el proyecto de sensorización y seguimiento de los tambores, privilegiando, para esta etapa, el desarrollo de su sistema de gestión logística. Se le agradeció a Santiago su interés, compromiso y participación y se lo invitó a estar atento a nuevas oportunidades similares y seguir vinculado con Hugo

para implementar su proyecto en una etapa posterior. Santiago, por su parte agradeció que se lo haya convocado.

#### **3.3.1.4. Reunión con la empresa de desarrollo de software y soluciones IT VISES**

**a. Fecha**

20 de Marzo a las 10 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

La empresa Vises contactó a los consultores vía mail, describiendo sus actividades e interés en participar como proveedor de soluciones en el programa de innovación abierta.

En esta primera reunión con Paola Friedrich y Rosa Blanco de la empresa Vises, los consultores presentaron el programa de innovación abierta de Misiones, explicando el trabajo realizado con cinco empresas seleccionadas para identificar sus desafíos y encontrar soluciones. El objetivo principal, ampliaron, era conectar estas compañías con otras organizaciones, preferentemente dentro de la provincia, que pudieran contribuir a resolver sus problemáticas. En esta etapa del programa, los consultores le indicaron a Paola y Rosa que estaban buscando contrapartes para cada problema identificado, utilizando una guía de preguntas para las entrevistas.

Paola y Rosa describieron Vises, una compañía misionera con 19 años de trayectoria, especializada en servicios IT y soluciones que incluyen componente geográfico espacial. La empresa cuenta con tres unidades de negocio y es la primera en la provincia en estar inscripta bajo la Ley de Economía del Conocimiento. Los consultores expusieron el desafío de Intacto, empresa que necesitaba optimizar la logística para la recolección de aceites usados y cables de cobre en varias provincias, proceso que actualmente se gestiona de manera básica a través de WhatsApp y correo electrónico. Vises mostró interés en abordar este desafío, destacando su experiencia previa en sistemas de información geográfica y logística.

Paola y Rosa presentaron las tres verticales de negocio de Vises, enfocándose en Localiza, su unidad de geolocalización. Explicaron que han desarrollado más de 50 proyectos, trabajando tanto con el sector público como el privado. Se destacó Geolytics, una plataforma de visualización geográfica para la toma de decisiones, implementada recientemente en la Subsecretaría de Ordenamiento Territorial de Misiones. También mencionaron otros servicios dirigidos a cooperativas de servicios públicos, municipios y gobiernos provinciales, incluyendo la detección de mejoras

no declaradas y soluciones de localización inteligente para optimizar la logística de empresas, como droguerías.

Comentaron que están lanzando un nuevo producto de mensajería organizacional, una alternativa al WhatsApp que permitiría la comunicación interna y externa dentro de organizaciones mediante una aplicación web y móvil, con la capacidad de generar tickets. Este sistema busca solucionar problemas de control de costos y comunicación, especialmente en entidades estatales, que dependen de plataformas como WhatsApp Business o WhatsApp API para gestionar sus interacciones.

En términos de gestión de cobranzas, desarrollo de software y digitalización, Paola y Rosa destacaron la experiencia de su empresa en manejo de grandes volúmenes de datos y su capacidad para ofrecer soluciones personalizadas. Rosa expresó el interés de Vises en trabajar con empresas de la región, sin importar su tamaño.

El enfoque de Vises hacia sus clientes se centra en comprender sus necesidades a través de reuniones presenciales antes de ofrecer productos específicos. La empresa ha participado en programas de asistencia técnica y financiera, y considera que su personal tiene conocimientos técnicos superiores al promedio del sector. Además, realiza actividades constantes de innovación, incluyendo I+D, capacitación, consultoría y transferencia tecnológica. En los últimos cinco años, han desarrollado nuevos productos y servicios, explorado nuevos mercados, optimizado procesos y realizado cambios estructurales, incluyendo un rebranding de la marca.

Se discutió la importancia de la innovación en todas las áreas de la empresa. Paola y Rosa aseguraron que la innovación es una prioridad para todos los niveles, incluyendo propietarios, mandos medios y empleados. Aunque Vises no tiene un área específica de innovación, el sector de producción está fuertemente involucrado en estas actividades. La empresa colabora con universidades, centros tecnológicos y consultores externos, alcanzando un grado de digitalización de 9 sobre 10. Además, ha explorado el uso de inteligencia artificial y chatbots, participa en iniciativas de innovación abierta y cuenta con certificación ISO 9001.

Respecto del programa de innovación abierta que se les presentó, Paola y Rosa. Manifestaron interés de Vises en reforzar la marca, mejorar la eficiencia interna y expandir a nuevos mercados. Se comprometieron a asignar recursos, tiempo y personal, incluyendo a Javier Borborato como tercer responsable del proyecto. Además de la logística, expresaron interés en abordar soluciones para ventas, atención al cliente, cobranzas y digitalización, destacando su versatilidad y

disposición para trabajar con empresas de diferentes tamaños y ubicaciones, incluso fuera de la provincia.

### **3.3.1.5. 1° Reunión con Hugo Saldivia de la empresa Intacto del Clúster AVU y la empresa de desarrollo de software y soluciones IT, VISE**

#### **a. Fecha:**

28 de Marzo a las 9 hs.

#### **b. Lugar**

Virtual

#### **c. Actividad**

Durante la reunión con Paola y Rosa de la empresa Vises, junto con Hugo de Intacto, los consultores discutieron un proyecto enfocado en la optimización logística para la recolección de aceite vegetal usado. Paola felicitó a Hugo por el desempeño de su empresa y expresó su interés en explorar posibles colaboraciones para satisfacer sus necesidades operativas.

Paola presentó Vises, una empresa misionera con 19 años de trayectoria, certificada bajo la Ley de Economía del Conocimiento. La empresa opera en tres áreas principales: geolocalización, CRM, cobranzas y desarrollo de software. Hugo mencionó haber visto a Vises en un evento en Silicon Misiones y manifestó su interés en mejorar la logística de recolección de aceites usados. Su objetivo es desarrollar un sistema integrado de gestión con soporte local, optimizando su modelo de negocio y expandiéndolo a otras provincias. La presentación realizada por Paola se puede ver en el Anexo XVI. Presentación institucional de Vises para Intacto.

Hugo describió las dificultades actuales en la logística de recolección de aceite, explicando que el sistema no proporciona información precisa sobre el estado de los contenedores y la disponibilidad para retiro. La recolección no sigue una periodicidad fija, ya que depende de la actividad variable de los clientes. Hugo destacó la necesidad de un sistema de comunicación integrado con los clientes y una mejor coordinación logística, evitando viajes innecesarios. Aunque actualmente utilizan Perversa para trazar rutas, enfatizó la importancia de confirmar la disponibilidad de aceite antes de planificar los recorridos.

Los consultores y Hugo analizaron la necesidad de implementar un sistema de información integrado, con el objetivo de optimizar la gestión de aceites usados en Misiones. La empresa ya cuenta con aproximadamente 2 millones de clientes distribuidos en 70 municipios, con planes de expandirse a toda la provincia. Su modelo de gestión local y economía circular ha despertado interés en otras

provincias del Norte Grande y en Paraguay, por lo que están trabajando en parametrizar y exportar su modelo de gestión integral, incluyendo recolección, registro, conversión en biocombustibles y otros productos.

Hugo explicó que están desarrollando un "sello verde" provincial en colaboración con el Ministerio de Turismo y el gobierno provincial, con el objetivo de certificar a las empresas adheridas a la red misionera de recolección. Este sello busca establecer un estándar regulatorio, proporcionando beneficios impositivos locales a las empresas comprometidas con la correcta disposición de residuos como aceites usados y neumáticos.

Se abordó el desarrollo de un sistema de trazabilidad para el aceite usado, desde su compra inicial hasta su disposición final. Hugo planea presentarlo a empresas aceiteras en Buenos Aires, ya que la normativa les exige realizar este proceso. Sin embargo, destacó que el proyecto enfrenta desafíos debido a la existencia de un sistema informal de reutilización de aceite usado, lo que podría generar resistencia de ciertos actores que actualmente se benefician de estas prácticas.

En cuanto a la gestión interna, Hugo y su equipo identificaron la necesidad de un CRM que unifique procesos y permita rastrear el destino final del aceite reciclado. Actualmente, la empresa opera con Excel para registrar datos de Persat, su sistema de control de camiones, WhatsApp para comunicaciones, y carece de un sistema integrado que conecte la recolección, producción y comercialización. Se identificaron tres usuarios principales para el futuro CRM: uno para carga de rutas, otro para interacción con clientes y los operarios responsables de la recolección.

Hugo explicó el proceso de recolección y transformación del aceite usado, detallando que actualmente recolectan 30.000 litros al mes, pero podrían llegar a 100.000-120.000 litros si captaran todo el aceite disponible. Ya tienen un cliente que les solicita 140.000 litros de biocombustible mensualmente. Se analizó la logística de recolección, considerando la posibilidad de optimizar viajes llevando paquetería u otros productos en los recorridos, en lugar de viajar 300 km vacíos hasta Iguazú.

Finalmente, el equipo discutió la integración de un sistema de gestión de la cadena de suministro (SCM) para mejorar la eficiencia y previsibilidad de las operaciones, explorando alternativas para desarrollar un sistema propio o integrar soluciones existentes. También se destacó la importancia de la localización y el análisis de las necesidades del cliente, asegurando que la solución final responda a las demandas específicas de la industria.

### **Siguientes pasos**

- Hugo: Proporcionar información detallada sobre el sistema actual de logística y recolección de aceite usado.
- Paola y Rosa: Desarrollar una propuesta de sistema integrado que incluye mensajería, rutas y seguimiento de clientes.
- Adrián: Compartir los contactos entre Hugo y el equipo de Vises (Paola y Rosa).
- Paola: Coordinar una visita a la planta de Hugo para conocer más a fondo las operaciones.
- Ariel: Investigar soluciones técnicas para el sistema de logística y CRM requerido por Hugo.
- Hugo: Considerar la estandarización de los días de recolección para mejorar la previsibilidad.
- Adrián: Continuar explorando opciones de mercado logístico para optimizar los viajes de ida vacíos.
- Paola y Rosa: Preparar una minuta de la reunión con Hugo para compartir con Adrián y AnaLía.
- Hugo: Evaluar la posibilidad de diversificar los productos derivados del aceite usado (productos de limpieza, biocombustibles).
- Equipo de Vises: Analizar cómo integrar la trazabilidad completa del aceite en el sistema propuesto.

### **3.3.1.6. 2º reunión entre Hugo Saldivia de la empresa Intacto del Clúster AVU y la empresa de desarrollo de software y soluciones IT, VISE**

#### **a. Fecha:**

8 de Abril 9 hs.

#### **b. Lugar**

Planta de Intacto en el Parque Tecnológico

#### **c. Actividad**

La reunión se llevó a cabo en la planta de transformación de AVU en biodisel, de Intacto, en el Parque Tecnológico de Misiones.

Durante el encuentro, Hugo le mostró a Paola todo el procesos de producción que realizan en la planta y le pudo compartir la modalidad con la que trabaja con sus sistemas: whatsapp para comunicarse con los clientes que lo llaman

para recoger el AVU, una planilla Excel para realizar el seguimiento de estos clientes y un sistema de seguimiento de sus camiones provisto por Lo Jack, que según Hugo no es posible integrarlo con otros sistemas.

Paola quedó conforme con la visita y se comprometió a entregar un borrador de propuesta de trabajo para la próxima reunión.

### **3.3.1.7. 3° reunión entre Hugo Saldivia de la empresa Intacto del Clúster AVU y la empresa de desarrollo de software y soluciones IT, VISE**

**a. Fecha:**

16 de Abril 11.30 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión, los consultores trabajaron con Vises e Intacto para evaluar los procesos y herramientas de gestión de una empresa dedicada a la recolección de aceite usado, identificando oportunidades de mejora en comunicación e inventario. Se propusieron soluciones tecnológicas, como una plataforma de mensajería y un sistema de inventario, acordando avanzar con una presentación más detallada de la propuesta. Además, se discutieron otros proyectos en curso, entre ellos un sistema de fidelización de clientes y la planificación de próximos pasos para diversos clientes.

Paola y Ariel comentaron su visita al parque industrial y donde se reunieron con Hugo, evaluando los procesos y herramientas de gestión de su empresa. Durante la conversación, identificaron que los procesos no estaban documentados y que existían oportunidades de mejora, especialmente en mensajería e inventario de tachos. Si bien las herramientas logísticas y GPS utilizadas, como Persat y Strix, demostraron ser robustas, se encontraron limitaciones en el soporte y la generación de informes. Se propuso mejorar la trazabilidad de clientes y tachos, dado que actualmente WhatsApp es la plataforma utilizada para la comunicación, lo que puede provocar una pérdida significativa de información.

Paola presentó el estado del arte de Intacto, a partir de los elementos relevados, en la recolección, producción y comercialización de aceite usado, resaltando las herramientas actuales y las posibles oportunidades de mejora. Se planteó la implementación de dos soluciones clave: Guazzuapp una plataforma de mensajería que Vises está lanzando al mercado, para mejorar la comunicación y el seguimiento de clientes, y Odoo, un CRM muy utilizado a nivel mundial, que incluye



además del módulo de seguimiento de clientes otros módulos para la gestión de inventarios y trazabilidad de productos. Estas soluciones se adaptan a la estructura actual de la organización, con la posibilidad de expandirse en el futuro. Los consultores sugirieron priorizar la optimización de la mensajería y explorar opciones para integrar o reemplazar el sistema logístico actual.

Para avanzar con la propuesta, se acordó organizar una reunión en la que Paola y su equipo presentarían la solución de mensajería, con el apoyo de los consultores. Paola aceptó el plan y se comprometió a enviar una presentación más detallada.

Se definieron los siguientes pasos de acción:

- Paola y Ariel prepararán una presentación detallada sobre Guazzuapp para ser presentada a Hugo.
- Los consultores coordinarán una reunión entre Hugo, Paola y Ariel para presentar la solución de mensajería.
- Paola enviará la presentación actualizada en esta reunión en los próximos días.
- Los consultores enviarán información sobre empresas dedicadas a la gestión y optimización de servicios logísticos y procurarán encontrar un buen partner para ello.
- Paola y Ariel investigarán opciones para integrar o reemplazar el sistema logístico actual de Hugo.

#### **3.3.1.8. 4° reunión entre Hugo Saldivia de la empresa Intacto del Clúster AVU y la empresa de desarrollo de software y soluciones IT, VISE**

**a. Fecha:**

29 de Abril 11.00 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

La conversación comenzó con la evaluación de la plataforma de mensajería Guazzuapp, que a diferencia de la situación en la que estaban en el encuentro anterior, ahora está integrada con WhatsApp, lo que facilita una comunicación omnicanal. Paola destacó que esta mejora ha sido significativa y que el sistema funciona correctamente, aunque depende del uso de un número de WhatsApp. Se discutió el riesgo de que Meta pueda limitar esta funcionalidad en el futuro, aunque hasta el momento no se han detectado inconvenientes. La presentación sobre

Guazzuapp realizada por Paola, se puede ver en el Anexo XVII. Presentación de la plataforma Guazzuapp por Vises para Intacto.

Hugo se unió a la llamada desde su vehículo y compartió novedades sobre su viaje a Paraguay, donde está trabajando en una legislación nacional para la valorización de aceites usados, inspirada en el modelo de Misiones. Comentó que esta iniciativa ha generado resistencia entre algunos actores brasileños dentro de Paraguay.

El equipo también discutió sobre la posibilidad de integración de un CRM como Odoo con el servicio de mensajería, centrándose en mejorar la trazabilidad de clientes y el seguimiento de inventario. Se abordó la migración del sistema de geolocalización con el que actualmente cuenta Hugo, hacia una plataforma más abierta, con el objetivo de facilitar la interoperabilidad con otras herramientas. En ese sentido los consultores manifestaron que se encuentran tramitando una reunión con uno de los fundadores de la startup Avancargo, especializada en gestión logística, para implementar su plataforma dentro de los sistemas existentes en Intacto. Para continuar con la evaluación, el equipo acordó programar una reunión en la que Vises realice una demostración de su servicio de mensajería Guazzuapp, donde se analizarán estas herramientas en funcionamiento y se discutirán las mejores estrategias de integración.

#### **Siguientes pasos**

- Hugo: Coordinar una reunión con Paola y Ariel para la próxima semana para ver una demostración en vivo de la herramienta Guazzuapp
- Paola y Ariel: Preparar una demostración en vivo de Guazzuapp para Hugo.
- Paola: Enviar la presentación realizada en esta reunión a Adrián y Analía.
- Paola y Ariel: Analizar la solución de Avancargo y sus potenciales integraciones con Guazzuapp y Odoo.
- Hugo, Paola y Ariel: Evaluar cómo las herramientas Guazzuapp, Odoo y Avancargo pueden complementarse sin superponerse en funcionalidades.
- Adrián y Analía: Gestionar una reunión con el fundador de Avancargo

#### **3.3.1.9. 5° reunión. Los consultores se reúnen sólo con la empresa de desarrollo de software y soluciones IT, VISES.**

##### **a. Fecha:**

9 de Mayo 10 hs..

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Se trató de una reunión breve en la que Vises compartió con los consultores la propuesta y el presupuesto que le iban a presentar a Intacto. Esta propuesta de trabajo se centraría en la implementación de Guazzuapp, para luego ofrecerle una integración con otros sistemas de seguimiento de clientes y gestión logística o desarrollarlos desde cero.

**3.3.1.10. La empresa de desarrollo de software y soluciones IT, VISES, envía a Intacto su propuesta por mail**

**a. Fecha:**

12 de Mayo

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

La empresa Vises, le envía a Intacto la propuesta de trabajo y el presupuesto para la implementación de Guazzuapp. Este documento se puede ver en el Anexo XVII. Presentación de planes y precios Guazzuapp a Intacto.

Asimismo, los consultores le envían a Intacto un modelo de acuerdo de confidencialidad elaborado por el propio equipo consultor, con el objeto de que sea firmado entre las partes una vez aprobado el presupuesto y comenzado el proceso de implementación. Se puede ver este documento en el Anexo XVX. Modelo de Acuerdo de Confidencialidad.

**3.3.1.11. 6° reunión. Los consultores participan de una reunión entre Hugo Saldivia de Intacto y Diego Bertezollo, fundador de Avancargo.**

**a. Fecha:**

22 de Mayo 11 hs.

**b. Lugar**

Virtual

### **c. Actividad**

Durante la reunión con Diego Bertezolo de Avancargo y Hugo Saldivia de Intacto, los consultores discutieron la optimización logística para la recolección de aceite vegetal usado. Se analizó la mejora del sistema de mensajería y gestión de flota, integrándolo con Guazzuapp y un CRM, en el contexto de la expansión de operaciones a nivel provincial y nacional. También se abordaron los desafíos de eficiencia en el transporte, especialmente en regiones como NEA y Patagonia.

Los consultores presentaron a Hugo los servicios de Avancargo, una empresa que combina tecnología y operaciones para optimizar la logística y el transporte. Hugo describió su modelo de negocio en Misiones, enfocado en la recolección de aceites usados y residuos peligrosos, con planes de expansión. Se discutió la necesidad de una solución tecnológica para coordinar la recolección de residuos, pasando de 500 clientes actuales a 2000 clientes en el futuro.

Diego compartió su experiencia en inteligencia artificial aplicada a la gestión logística, destacando herramientas para la coordinación de entregas, optimización de rutas y comunicación con transportistas a través de WhatsApp. Hugo mencionó los desafíos que ha enfrentado con sistemas anteriores, como la falta de integración y problemas con el seguimiento satelital. Diego presentó una plataforma con gestión de unidades, trazabilidad de rutas y documentación, aunque aún sin remito digital. Se enfatizó la importancia de contar con sistemas logísticos modernos, flexibles y escalables.

Diego prometió enviar una presentación sobre los servicios de Avancargo.

#### **Siguientes pasos**

- Hugo: Proporcionar más detalles sobre las rutas y volúmenes de recolección de aceite usado.
- Diego: Presentar una propuesta detallada de cómo la plataforma de Avancargo puede optimizar la gestión de flota y reducir la ociosidad de los camiones de la empresa de Hugo.
- Adrián: Coordinar una reunión de seguimiento para discutir la integración del sistema de mensajería, CRM y gestión de flota de la empresa de Hugo con la plataforma de Avancargo.
- Equipo de Avancargo: Desarrollar un plan específico para abordar las necesidades de logística inversa (recolección de aceite usado) en la región del NEA.
- Hugo: Coordinar una visita a la empresa Avancargo durante su estancia en Capital Federal la semana del 19 de junio.

### **3.3.1.12. 7° reunión. Encuentro entre los consultores y Hugo para validar la hoja de ruta del proyecto entre Intacto, Vises y Avancargo**

**a. Fecha:**

22 de Mayo 12 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión los consultores le presentaron a Hugo la hoja de ruta para la implementación de la plataforma Guazzuapp, Avancargo y su integración. Hugo realizó algunas correcciones y aclaraciones para finalmente aprobar la hoja de ruta.

Los consultores le enviaron este documento a Hugo al finalizar el encuentro. Para poder observar la hoja de ruta, se pueden ingresar al Anexo XX. Hoja de Ruta Empresa con Contraparte INTACTO-VISES. El presupuesto enviado por VISES para comenzar a implementar GuazzuApp fue de u\$19/mes.

### **3.3.2. Reuniones de vinculación de la empresa Grupo Petri**

#### **3.3.2.1. Reunión con Lucrecia Leguizamón de la empresa de soluciones para fidelización de clientes, Qurable**

**a. Fecha:**

14 de marzo a las 10 h

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

En la reunión entre los consultores y Lucrecia Leguizamón de la empresa Qurable, se le presentó a la ejecutiva las características del programa de innovación abierta que se estaba llevando a cabo en la Provincia de Misiones, poniendo foco en el desafío del Grupo Petri, quienes desde hacía tiempo estaban intentando desarrollar un software que les permitiera contar con un club de fidelización de sus clientes.

Por su parte Lucrecia explicó la propuesta de valor de Qurable, que consiste en ofrecer una plataforma de loyalty (fidelización) desarrollada en blockchain que ayuda a compañías líderes en retail, servicios financieros, e-commerce, turismo,

telecomunicaciones y salud a superar los principales desafíos del sector —como la baja retención, la desconexión con los clientes y la falta de personalización— mediante experiencias que fortalecen la relación, aumentan la frecuencia de interacción y generan vínculos duraderos con sus consumidores. Qurable es una start up tecnológica que viene creciendo en Argentina y América Latina.

Lucrecia manifestó su interés por tener una reunión con Grupo Petri para presentarles la propuesta de Qurable. También aceptó sostener una serie de encuentros con la empresa y los consultores para llegar a una propuesta de trabajo y un presupuesto que se ajuste a las necesidades de Grupo Petri.

### **Próximos pasos**

- Los consultores se comprometieron a gestionar una próxima reunión con Alex Petri y su equipo, y Lucrecia Leguizamón de Qurable.
- A su vez, Lucrecia se comprometió a preparar una presentación de Qurable para dicha reunión.

### **3.3.2.2. 1° reunión con Alex y Nahuel Petri de la empresa Grupo Petri y Lucrecia Leguizamón de la empresa Qurable**

#### **a. Fecha:**

28 de marzo a las 10 h

#### **b. Lugar**

Virtual

#### **c. Actividad**

Durante la reunión con Qurable y Grupo Petri, los consultores abordaron la oportunidad de implementación de un programa de fidelización enfocado en mejorar la relación con los clientes mediante experiencias personalizadas y estrategias de engagement.

Por su parte, Lucrecia, representante de Qurable, una empresa especializada en ecosistemas de fidelización, realizó una presentación sobre el concepto de fidelización de clientes y las mejores prácticas para optimizar la relación con los consumidores. Así, detalló la categorización de clientes, la creación de programas de lealtad y la integración de tecnologías para obtener un conocimiento más profundo sobre las preferencias y hábitos de compra de los clientes. Y, destacó la importancia

de la gamificación, la construcción de ecosistemas de beneficios y el uso inteligente de datos para impulsar ventas y mejorar la satisfacción.

Para ver la presentación de Qurable se puede ingresar al Anexo XXI. Presentación Institucional Qurable a Grupo Petri.

El equipo de marketing de Grupo Petri compartió los avances en el desarrollo del Club Petri, tanto en su versión gratuita como en la Premium, mencionando que han enfrentado desafíos técnicos para la implementación de un sistema de puntos, debido a limitaciones en su infraestructura actual. Lucrecia sugirió que su solución podría actuar como un CRM ligero y un CDP, permitiendo gestionar los datos de los clientes y superar los obstáculos técnicos actuales del programa.

También, se discutió la estrategia de integración del sistema de fidelización con los puntos de venta, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y la comunicación. Y se exploró la posibilidad de crear cupones personalizados utilizando la tecnología de Lucrecia para medir el compromiso del cliente con la marca. La conversación destacó la necesidad de fortalecer la comunicación digital y garantizar que la infraestructura tecnológica del sistema de fidelización se integre de manera eficiente con las herramientas ya existentes.

Durante la conversación, el equipo definió la necesidad de una estrategia de fidelización progresiva, donde la recopilación de datos de clientes se realizaría gradualmente, comenzando con información mínima y ofreciendo incentivos para que los clientes compartan más detalles sobre sus hábitos de consumo. Se enfatizó la importancia de construir una comunidad leal, en lugar de una gran base de usuarios con bajo compromiso. También se planteó la posibilidad de implementar un sistema de puntos, con ofertas personalizadas según el comportamiento de compra de los clientes.

### **Siguientes pasos**

Por su parte, Lucrecia se comprometió a enviar una guía de producto, y programar una nueva reunión para revisar los aspectos tecnológicos y afinar la propuesta final del programa de fidelización. Como así, enviar la presentación mostrada durante la reunión al equipo de Petri, y proporcionar una guía de producto con preguntas para que el equipo de Petri defina sus objetivos.

Por parte del equipo de marketing de Petri se comprometieron a enviar a Lucrecia la información sobre los objetivos y planes actuales del programa de fidelización, y Revisar junto al equipo de sistemas la guía de producto proporcionada por Lucrecia, para definir los objetivos del programa de fidelización. Y del equipo de

sistemas, preparar información sobre la infraestructura tecnológica actual para la próxima reunión.

Por parte de los consultores del programa se comprometieron a agendar una próxima reunión para discutir aspectos tecnológicos y personalizar la propuesta del programa de fidelización. Y, enviar la presentación de Lucrecia a Alex para que la comparta con todo el equipo de Petri.

### **3.3.2.3. 2° reunión con Alex y Nahuel Petri de la empresa Grupo Petri y Lucrecia Leguizamón y Federico García de la empresa Qurable**

#### **a. Fecha:**

8 de abril a las 12 h

#### **b. Lugar**

Virtual

#### **c. Actividad**

Durante la reunión compartida por Federico y Lucrecia de Qurable con Alex y Nahuel Petri de Grupo Petri, los consultores discutieron la evolución de la empresa de NFT, la integración de un sistema de fidelización y la planificación de próximas acciones para optimizar la relación con los clientes. Lucrecia explicó cómo su empresa había transicionado de un mercado de NFT a un enfoque más orientado a membresías y programas de fidelización. Luego, Federico García, CEO de Qurable, se unió a la conversación para responder dudas técnicas y mencionó una presentación previa en la Cámara Argentina de Comercio. Así, se acordó revisar una lista de pasos discutidos previamente por Nahuel y Alex para avanzar con la solución propuesta.

Los consultores y el equipo de marketing abordaron la integración de un sistema de puntos con la plataforma de Federico, explorando distintos enfoques para la implementación. Federico explicó que su empresa podía proporcionar soporte técnico o realizar la integración directamente, dependiendo de las necesidades del cliente. El equipo de marketing mencionó que ya cuentan con un sitio web y desean conectarlo a una API para gestionar el sistema de puntos y beneficios. Lucrecia solicitó una presentación rápida sobre las funcionalidades actuales de la plataforma.

A continuación, el equipo de marketing presentó el Club Petri, una iniciativa que inicialmente se planteó como un sistema de puntos, pero que evolucionó a dos modalidades: Club Petri Gratuito y Club Petri Premium. La versión gratuita ofrece descuentos y promociones a los clientes suscritos, mientras que la versión premium



está dirigida a los socios del combinado, aunque debido a una interrupción en la presentación, no se detallaron los beneficios específicos.

Posteriormente, se discutió el Club Petri Premium, donde Federico presentó las capacidades de su sistema de puntos y portal de fidelización, explicando su integración con los negocios de Grupo Petri. Se exploraron opciones como escaneo de códigos QR y conexión directa con los puntos de venta. Además, se resaltó la importancia de contar con una base de datos centralizada (CDP) que permita enriquecer los perfiles de clientes y optimizar las estrategias de marketing. El equipo de marketing expresó la necesidad de consultar con su equipo técnico para determinar la mejor forma de implementación.

Finalmente, para avanzar con el proyecto, el equipo discutió la necesidad de coordinación de reuniones con un grupo externo, con el objetivo de desarrollar una propuesta y presupuesto.

### **Próximos pasos**

Por su parte, Alex se comprometió a contactar a Adrián para organizar una reunión inicial, coordinar una reunión con el proveedor del sistema Intelectia para discutir la integración con el sistema de fidelización, Revisar los beneficios propuestos para el Club Petri y Club Petri Premium para determinar su aplicabilidad en el sistema de puntos. Y, Compartir los correos electrónicos de Lucrecia y Federico para darles acceso a la interfaz del Club Petri y Club Petri Premium.

Mientras que Lucrecia se comprometió a enviar material relevante al grupo, sobre el sistema de fidelización, preparar una propuesta y presupuesto para el sistema de fidelización después de las próximas reuniones. Se estimaron tres reuniones para alcanzar un punto donde el grupo externo pudiera presentar una propuesta presupuestaria.

Por parte de la empresa externa de sistemas, Iván Blanco y Cristian Ripula se comprometieron a analizar la viabilidad técnica de integrar el sistema de fidelización con la página web y el nuevo sistema de gestión.

#### **3.3.2.4. Envío de la propuesta de trabajo de la empresa Qurable**

**a. Fecha:**

30 de abril

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Lucrecia Leguizamón, envía a los consultores una primera propuesta de trabajo para validar con ellos si el plan de trabajo y el presupuesto estaría al alcance de Grupo Petri. Los consultores estiman que la propuesta está dentro de las posibilidades de Grupo Petri y le sugieren que se las envíe a Alex Petri. La propuesta se puede ver en el Anexo XXII. Presentación propuesta Qurable a Grupo Petri. Además le aconsejan firmar un acuerdo de confidencialidad, para el cual le envían el modelo que armó la consultora para tal fin. Lucrecia, responde que ellos tienen su propio modelos de acuerdo de confidencialidad, un NDA (Non-Disclosure Agreement) que utilizan con sus clientes. Este documento se puede ver en el Anexo XXIII. NDA Loyal Block v2 171024.

3° reunión con Alex y Nahuel Petri de la empresa Grupo Petri, la empresa Intelectia de desarrollo de sistemas de gestión y Lucrecia Leguizamón y Federico García de la empresa Qurable

**3.3.2.5. 3° reunión con Alex y Nahuel Petri de la empresa Grupo Petri, la empresa Intelectia de desarrollo de sistemas de gestión y Lucrecia Leguizamón y Federico García de la empresa Qurable**

**a. Fecha:**

8 de mayo 11.30 h

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión compartida por Federico y Lucrecia de Qurable, con Alex y Nahuel Petri de Grupo Petri, los consultores discutieron la implementación y la integración de una aplicación en el sistema de punto de venta de Intelectia. Federico, CEO de Qurable, participó para resolver dudas técnicas, mientras que Ulises, en representación de Intelectia, se incorporó para evaluar la viabilidad de la integración. La conversación se enfocó en explorar cómo la aplicación de Lucrecia podría optimizar el compromiso de los clientes al ser utilizada dentro del sistema de ventas en los locales de Intelectia.

A su vez, Federico explicó el proceso de implementación de un programa de fidelización para Grupo Petri, detallando los métodos de identificación de usuarios

en el punto de venta, incluyendo el uso de DNI, teléfono o correo electrónico. Y describió dos tipos de beneficios: cupones de descuento porcentual y cupones de efectivo, explicando cómo se aplican en las transacciones. Federico señaló que existen APIs disponibles para integrar estos sistemas, y que el proceso de implementación está bien documentado, facilitando la adaptación a diferentes plataformas como SAP o Microsoft.

En la discusión sobre la integración del sistema de fidelización, Ulises expuso que su empresa estaba en pleno proceso de implementación de su software, estimando que en tres meses tendría lo básico operativo, momento en el cual podrían abordar la integración con la plataforma de Federico. Federico aseguró que su producto es rápido de implementar, aunque la complejidad de la integración dependería de las especificaciones técnicas necesarias para garantizar el funcionamiento eficiente. Se acordó que, una vez que Ulises avance con su implementación, se programará una reunión técnica donde se definirán los detalles y se elaborará una hoja de ruta para la integración.

### **Próximos pasos**

Por parte de Ulises de Intelectia, se comprometieron a finalizar la implementación del software en la primera o segunda sucursal y avisar al equipo cuando esté listo. Y planificar una segunda reunión técnica una vez que el sistema esté funcionando en las primeras sucursales.

Por parte de Petri, se comprometieron a avanzar con la implementación del sistema interno y mantener contacto con Adrián sobre el progreso, definir las reglas de negocio para la fidelización de clientes en el punto de venta.

A su vez, Javier y Cristian se comprometieron a continuar llevando adelante la implementación del sistema interno. Y preparar la documentación técnica y las APIs para la futura integración con el sistema de Petri.

Los consultores del programa se comprometieron a mantener contacto con Alex para seguir el progreso del proyecto y la conclusión del programa.

### **3.3.2.6. 4° reunión con Alex y Nahuel Petri y los consultores para validar la hoja de ruta, el cronograma y el presupuesto para la implementación de la plataforma de fidelización de clientes de Qurable.**

#### **a. Fecha:**

26 de mayo 14 h

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

En esta última reunión de validación de la hoja de ruta en la que participaron Alex y Nahuel Petri, estos comentaron que ya habían implementado en una de las sucursales el sistema de gestión de Intelectia y tenían previsto escalarlo al resto de las sucursales en las próximas 2 semanas.

A partir de ese momento iniciarían la implementación del sistema de fidelización de Qurable.

Desde el lado de la consultoría se le mostró la hoja de ruta para la implementación de la plataforma Qurable, el cronograma y el presupuesto. Se puede ver este documento completo en el Anexo XXIV. Hoja de Ruta Empresa con Contraparte Petri-Qurable Final. El presupuesto enviado por Qurable para la implementación de su plataforma fue de u\$8.000 más u\$3.000 por mes de mantenimiento a partir del 3° mes.

Nahuel y Alex manifestaron su agradecimiento por todo el proceso de acompañamiento, destacando que a través de este pudieron visualizar un camino de resolución del modelo de fidelización de clientes que hasta el momento no habían logrado resolver. También se comprometieron a participar en el evento de cierre del 27 de mayo en Posadas.

**3.3.3. Reuniones de vinculación de la empresa Ruta del Té**

**3.3.3.1. Reunión con Juan Kayser de Total Tool**

**a. Fecha:**

8 de abril a las 13 h

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Desde la consultoría se evaluaron 3 propuestas diferentes de posibles agencias de diseño orientadas a espacios comerciales, entre ellas Finxduvey, acercada por Emprear y Veiga Design por la Usina de Emprendedores, ante nuestro requerimiento.

Finalmente se optó por comenzar con Total Tool, agencia con amplia experiencia en diseño estratégico con foco en retail. Dado que pareció que la

combinación de experiencias en grandes cadenas y en pequeños emprendimientos podría ser útil para el perfil de Carolina Okulovich que se encuentra al frente de un proyecto que, si bien es un emprendimiento aún de pequeña escala, está acostumbrada por la empresa familiar a trabajar en proyectos ambiciosos y de largo aliento.

Seguidamente, desde la consultoría se mantuvo una reunión con Juan Kayser, titular de Total Tool. En dicho encuentro se le comentó al diseñador las características del Programa de Innovación Abierta que se estaba impulsando desde la Provincia con 5 empresas industriales. En la reunión se puso el foco en las características del emprendimiento La Ruta del Té y en el desafío trabajado junto a su titular Carolina Okulovich para resolver el diseño del primer local comercial por fuera de la provincia de Misiones con necesidades de ser modulable permitiendo tener presencia con diferentes tipologías de espacios comerciales: shoppings, multimarcas, gastronomía, etc.

Juan Kayser, manifestó su interés y experiencia en este tipo de programas consignando sus trabajos tanto en grandes cadenas como Banco Galicia, Tonel Privado, Jumbo, Unilever, etc, Como en emprendimientos de menor escala tales como Te lo Juro, Tensocable, La Europea o Urban Station.

En la reunión, se le consultó al diseñador si se podía comprometer a realizar una serie de encuentros con la titular de la Ruta del Té y en el caso de avanzar, terminar presentando una propuesta de trabajo, un cronograma y un presupuesto.

Ante la disposición de Juan Kayser, se combinó en agendar un próximo encuentro con Carolina Okulovich para presentar la forma de trabajo de la agencia y sus antecedentes, así como conocer de primera mano, las demandas de la empresa de té.

### **3.3.3.2. 1° Reunión con Carolina Okulovich de La Ruta del Té y Juan Kayser de Total Tool.**

**a. Fecha:**

8 de abril a las 13 h

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con Juan Kayser de Total Tool y Carolina Okulovich de La Ruta del Té, los consultores presentaron a Total Tool como un posible proveedor de soluciones para la marca de Carolina, el cual está radicado en Buenos Aires, dado que en Misiones no se encontró una agencia especializada en retail, es que se amplió la búsqueda a otras jurisdicciones.

El objetivo del encuentro fue que Carolina conociera el trabajo de Total Tool y pudiera exponer sus necesidades relacionadas con la experiencia en punto de venta. Juan explicó la metodología de Total Tool, destacando su enfoque estratégico y el desarrollo orgánico de espacios de retail, con capacidad para trabajar con empresas de diversos tamaños y objetivos. Enfatizó la importancia de la colaboración interna dentro de las compañías y la generación de consensos y validaciones a lo largo del proceso de diseño. Además, describió su enfoque en la etapa de seguimiento, que incluye auditorías, observaciones y encuestas con el fin de mejorar y ajustar los sistemas implementados.

También se discutieron proyectos de diseño y desarrollo de espacios, incluyendo coworking, heladerías, supermercados y bancos, donde se subrayó la importancia de la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. A su vez, se mencionó el rol de la tecnología en la mejora de formatos y la necesidad de colaboración con los equipos de negocio. Asimismo, Juan detalló proyectos recientes, como la reforma de una sucursal bancaria y la creación de un formato para una empresa de seguros.

A lo largo de la reunión, Carolina y Juan conversaron sobre la posibilidad de establecer un espacio de venta al por menor para La Ruta del Té, enfatizando la importancia de la trazabilidad del producto y la creación de una experiencia inmersiva para el cliente. Se analizaron distintos formatos de posicionamiento, incluyendo la opción de asociarse con cadenas de supermercados o desarrollar puntos de venta independientes en zonas de alta circulación. También se abordó el potencial de la marca para atraer clientes internacionales y la importancia de comunicar efectivamente el origen y la calidad del té.

Carolina expuso su necesidad de expandir la identidad de su producto, un té de alta calidad, en diversas ubicaciones a partir de la posibilidad de abrir un local físico que funcione como embajada para su plataforma de venta en línea. Juan sugirió que este espacio podría complementar el comercio digital, brindando una experiencia de marca más tangible y facilitando la logística de distribución. Además, analizaron los costos de envío elevados y la necesidad de definir una estrategia de localización para el primer local.

Se discutió la estrategia de ubicación para la marca, considerando espacios en aeropuertos y la posibilidad de utilizar un formato modular que facilite la presencia de la marca en distintos lugares. Se mencionó la importancia de conocer la rentabilidad del negocio para atraer inversores, así como los desafíos de encontrar espacios adecuados en grandes superficies comerciales. Juan compartió su experiencia previa trabajando con marcas de ropa en centros comerciales, analizando la estructura de costos de estos locales.

El equipo evaluó la viabilidad de establecer franquicias, destacando la necesidad de comunicar la historia y las características del té. También se analizaron oportunidades para comercializar los productos en librerías de arte y tiendas de diseño, alineando la marca con públicos interesados en experiencias premium.

En cuanto a la ubicación estratégica, se exploraron zonas como Tigre y los alrededores de Buenos Aires, considerando densidad poblacional, accesibilidad y desarrollo urbano. Se debatieron distintos formatos de negocio, desde franquicias hasta locales independientes, y se revisaron los procesos de habilitación y adaptación necesarios para garantizar el éxito del modelo. La experiencia del cliente fue un factor clave en las discusiones, destacando la importancia de realizar pruebas piloto antes de expandirse.

Finalmente, Carolina expresó su interés en desarrollar un modelo de franquicia para tiendas exclusivas de té argentino, con posibilidades de expansión a otros países, incluyendo Chile, Perú y Paraguay. Juan sugirió estructurar los ejes clave del proyecto y desarrollar un prototipo de local que funcione como prueba inicial para ajustar y definir los elementos esenciales antes de replicarlo. Y, mencionó la importancia de definir el diseño del local, asegurando que pueda adaptarse a distintos tamaños, manteniendo la coherencia del formato. Posteriormente, los consultores debatieron la percepción de Carolina, observando que está explorando diversas estrategias, aunque parece estar decidida a ubicar el local en una zona específica con la que se siente cómoda.

### **Próximos pasos**

Juan Kayser, se comprometió a estructurar los ejes clave para una futura exploración de formato de locales de té, y preparar una evaluación de proyecto una vez que se definen los detalles del formato.

Por parte de Carolina, se decidió avanzar en la definición del modelo de local deseado para presentar a los responsables de Remeros Plaza, investigar las opciones de ubicación en la zona de Tigre, específicamente en Remeros Plaza, y evaluar la posibilidad de incluir accesorios relacionados con el té en los futuros locales. Como

así considerar el diseño de un formato replicable para futuras franquicias, e investigar los requisitos de habilitación para un local "seco" en la ubicación elegida.

Los consultores del programa se comprometieron a procesar la información de la reunión y programar una nueva reunión para evacuar dudas, y agendar una reunión de seguimiento con Juan para revisar el progreso.

### **3.3.3.3. 2° Reunión con Carolina Okulovich de La Ruta del Té y Juan Kayser de Total Tool.**

#### **a. Fecha:**

5 de mayo

#### **b. Lugar**

Virtual

#### **c. Actividad**

Durante la reunión con Juan Kayser de la Agencia Total Tool y Carolina Okulovich de La Ruta del Té se compartió el desafío elaborado junto a los consultores del programa de trabajar en el desarrollo de una estrategia de retail para la expansión de la marca en Buenos Aires.

Juan realizó una presentación detallando los servicios de su agencia enfatizando su capacidad de construcción de una visión integral, señalando que el punto de venta debe alinearse con otros canales de la empresa y estructurarse en tres ejes principales, siendo éstos: el transaccional (logística y ventas), el relacional (interacción con clientes) y el comunicacional (posicionamiento de marca). También destacó la importancia de definir la experiencia del cliente en cada etapa desde el descubrimiento de la marca hasta la postventa, asegurando que el diseño del retail debe ser lo suficientemente flexible y adaptable a la madurez de la marca en Buenos Aires. La presentación de Juan se puede ver en el Anexo XXV. Presentación conceptual Total Tool a Ruta del Té

Juan explicó que el desarrollo del formato de retail debe abordarse de manera holística y flexible en lugar de seguir una serie de pasos rígidos. Subrayó la necesidad de tener una visión compartida de la estrategia, garantizando que todas las acciones sean coherentes con los objetivos generales, incluso si algunos detalles no están completamente definidos desde el inicio. Carolina reconoció que, como emprendedora, ha experimentado muchos de estos aspectos en su marca, aunque de manera menos estructurada. Se concluyó que el formato de retail debe ser



adaptable, especialmente en un contexto donde las marcas establecidas están reevaluando sus estrategias debido a cambios en los hábitos de consumo y el avance tecnológico.

En la reunión se discutió la posibilidad de creación de un local físico, considerando factores como la experiencia del cliente, la coherencia con la marca y la manualización de procesos. También se exploraron estrategias de distribución y comunicación con potenciales asociaciones en hotelería y gastronomía. El objetivo planteado fue, a partir de un proyecto de diseño e innovación, desarrollar un modelo de negocio rentable y escalable, alineado con el perfil de una marca aspiracional pero accesible.

A su vez, los consultores del programa sumaron la posibilidad de abordar los desafíos logísticos, desde el embalaje y estandarización de productos hasta la necesidad de contar con mercadería en Buenos Aires para abastecer el mercado digital.

Se evaluaron alternativas como servicios de terceros y herramientas de logística, y se destacó la importancia de comprender las opciones y costos según el volumen de ventas. Se concluyó que, si bien la empresa tiene margen para invertir, también necesita equilibrar los costos con la presentación del producto.

Así, Juan propuso desarrollar un plan de trabajo por etapas, comenzando con una consultoría inicial para definir el concepto del local o góndola, incluyendo el formato, dimensiones y estrategia de retail. Carolina estuvo de acuerdo con esta metodología, ya que le permitiría tener claridad sobre el modelo antes de avanzar con la selección de ubicaciones, incluso explorando oportunidades en aeropuertos. Se acordó que Juan elaboraría un presupuesto para esta primera fase de consultoría, el cual podría servir también como herramienta de comunicación para presentar la propuesta a potenciales socios comerciales.

A lo largo de la reunión, el equipo continuó debatiendo la estrategia de marca y packaging para la empresa de té. Juan sugirió que la marca podría beneficiarse de una propuesta más minimalista y clara, aunque se destacó que el diseño del empaque fue recientemente actualizado, por lo que no sería conveniente modificarlo en este momento. Se acordó que el próximo paso sería desarrollar un concepto de tienda, independiente del packaging actual, pero que comunique mejor la historia y valores de la marca. Como complemento, se consideró incluir en la propuesta visitas a las plantaciones y la casa de té, permitiendo a los clientes sumergirse en la riqueza del proceso de producción y la experiencia del lugar.

## **Próximos pasos**

Carolina se comprometió a evaluar cómo adaptar la experiencia de venta actual a un posible punto de venta en Buenos Aires, determinar el nivel de sofisticación y exclusividad deseada para la experiencia de retail en Buenos Aires, como así considerar cómo adaptar el modelo de atención al cliente actual a un formato de retail en Buenos Aires, evaluar las necesidades logísticas y de inventario para un punto de venta en Buenos Aires. También a continuar las conversaciones con aeropuertos y centros comerciales para posibles ubicaciones.

Por su parte, Juan se comprometió a desarrollar una propuesta detallada de estrategia de retail para La Ruta del Té, considerando los aspectos transaccionales, relacionales y comunicacionales. Juan de Total Tool ofreció participar en el proceso de análisis de las ubicaciones potenciales para el punto de venta en Buenos Aires, considerando tráfico peatonal y perfil del consumidor, preparar un documento con las etapas del proyecto y valorizar la primera etapa para llegar a un documento de proyecto conceptual, considerar una visita al espacio de Carolina en Misiones como parte de la propuesta de trabajo.

Para hacer el proyecto, el equipo de La Ruta del Té también deberá definir el posicionamiento deseado de la marca en relación con competidores y categorías de productos en Buenos Aires. Y analizar cómo integrar el potencial punto de venta físico con los canales de venta online existentes.

#### **3.3.3.4. Envío de la propuesta y el presupuesto por parte de Juan Kayser de Total Tool a Carolina Okulovich de Ruta del Té**

**a. Fecha:**

20 de mayo 8.30 h

**a. Lugar**

Virtual

**b. Actividad**

Juan Kayser, titular de Total Tool, envió por mail una propuesta de trabajo y un presupuesto a Carolina poniendo en copia a los consultores.

La misma fue estructurada incluyendo una etapa inicial de diseño del nuevo concepto de formato de local de modo que la empresa pueda presentarse a negociar espacios de comercialización con posibles locatarios haciendo uso de esa carpeta.

Una vez definida esa etapa, la propuesta incluye una estimación económica para el desarrollo de las etapas de Diseño ejecutivo y Desarrollo técnico para hacer realidad el formato retail en función del espacio asignado por la empresa, desde una góndola en un centro comercial, un corner en un espacio multimarca, u otro formato.

Esta segunda parte (Etapas 3 y 4 de la propuesta) fueron estimadas económicamente en función de una hipótesis de complejidad a ser verificada en el futuro. En el caso particular de la propuesta de trabajo sobre la hipótesis de un caso imaginario de una góndola dentro de un Centro comercial tradicional.

En el Anexo XXVI. Propuesta de Total Tool a La Ruta del Té - Plan de trabajo. Se puede ver la propuesta detallada. Asimismo, fue enviado a Carolina y a Juan, desde la consultoría, el modelo de acuerdo de confidencialidad que se puede leer en el Anexo XIX. Acuerdo de Confidencialidad Innovación Abierta Misiones

### **3.3.3.5. 3° Reunión con Carolina Okulovich de La Ruta del Té para validar la hoja de ruta para la implementación de la propuesta de trabajo de Total Tool.**

#### **a. Fecha:**

21 de mayo 16.00 h

#### **b. Lugar**

Virtual

#### **c. Actividad**

Durante la reunión con Carolina Okulovich de la empresa La Ruta del Té los consultores del programa discutieron con la empresaria las distintas opciones de financiamiento del CFI para proyectos destacando especialmente una línea destinada a emprendimientos liderados por mujeres. A su vez, la empresaria Carolina recibió información respecto de la propuesta de trabajo y el presupuesto enviado por Juan Kayser de la Agencia de Innovación Total Tool. Durante la reunión Carolina compartió estar participando ese día del Día Internacional del Té y la Expo Té Argentina, resaltando el creciente interés en la industria.

A lo largo de la reunión, los consultores del programa presentaron a Carolina una hoja de ruta que propone la implementación del proyecto para la apertura de un punto de venta en Buenos Aires con el objetivo de escalar la marca, optimizar la distribución del producto de venta on-line y explorar la oportunidad de desarrollar un modelo de franquicia a futuro. Se puede ver la hoja de ruta en el Anexo XXVII. Hoja de Ruta implementación solución Total Tool-Ruta del Té. El presupuesto enviado por Total Tool para las etapas de diseño conceptual fue de \$4.600.000.-y de

\$7.000.000.- aproximadamente para la etapa de diseño ejecutivo y dirección de obra, sin incluir los costos de construcción del local.

Se discutieron los argumentos que llevaron a la selección de una agencia de diseño e innovación, Total Tool, para el desarrollo del proyecto, incluyendo a la oportunidad de explorar el mercado, distintas estrategias de retail y acompañar a la empresa en la definición del viaje del cliente. Carolina mostró interés en los detalles del plan y en la propuesta de la agencia seleccionada.

El plan detallado para el diseño y desarrollo retail incluyó varias etapas, desde el diseño conceptual hasta la implementación del prototipo, abarcando la creación de renders, documentación técnica y gráfica y la dirección de obra. También se compartió información respecto de la posibilidad de desarrollar dos formatos de punto de venta enfocados en productos envasados a granel, sin área gastronómica. Y la oportunidad de contar con material para que la empresa explore distintas estrategias de negociación y presentación ante centros comerciales potenciales.

A lo largo de la reunión también se discutió las posibilidades de aprobación de la propuesta y del presupuesto, como así la posibilidad de contratar las etapas de manera parcial. Carolina valoró el trabajo realizado y destacó la importancia de avanzar de manera estructurada.

Otro de los servicios sugeridos en el proyecto fue la opción de realizar capacitaciones y visitas a locales para el equipo de Carolina, quien podría viajar a Buenos Aires para la investigación de mercado. Esto podría ser acompañado por la Agencia Total Tool de ser contratada.

Al finalizar la reunión se enfatizó la invitación a participar de la reunión del día 27 en Posadas, donde se abordaría la propuesta de financiamiento del CFI, con líneas de crédito disponibles de hasta 50 millones de pesos para la fase inicial, con posibilidades de alcanzar entre 50 y 250 millones para la implementación futura.

### **Próximos pasos**

Como próximos pasos, se definió que Carolina revisaría y aprobaría la propuesta y el presupuesto presentado por Total Tool. Y que seguidamente participaría de reuniones con la agencia Total Tool para completar el brief de trabajo y definir el tipo de experiencia comercial deseada. También se destacó que Carolina podría evaluar en un futuro la necesidad de incluir a alguien más del equipo para acompañar la implementación del nuevo local o puntos de venta.

La empresaria quedó en revisar las líneas de financiación para mujeres. Y los consultores del programa se comprometieron a enviar a Carolina la Hoja de ruta elaborada y corregida en esta reunión

#### **3.3.4. Reuniones de vinculación de la empresa Simacon**

##### **3.3.4.1. Reunión con Sigmas Ingeniería**

**a. Fecha:**

13 de marzo a las 14 h

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Esta primera reunión con Sigmas, se agendó a partir del contacto que por vía mail, la empresa tuvo con la consultora.

Marcos Matvichuk, fundador de la red de profesionales Sigmas, una consultora que se dedica a brindar servicios de asesoramiento para las PyMES Misioneras, se enteró por los medios de la convocatoria a empresas que tuvieran interés en brindar soluciones a empresas del programa de Innovación Abierta, y a partir de un mail, enviado el 10 de Marzo, se ofreció a brindar sus servicios.

Luego de un par de intercambios por mail, convinimos en realizar un zoom el 13 de Marzo, con el objeto de conocer más de cerca las actividades de Sigmas.

Durante la reunión con Marcos de Sigmas Ingeniería, los consultores presentaron el proyecto de innovación abierta, enfocado en desarrollar soluciones para empresas industriales. Se discutió especialmente un desafío relacionado con la reducción de costos y la implementación de sistemas Lean Manufacturing en una empresa de Iguazú. Marcos, fundador de esa consultora de mejora continua, expresó su interés en conocer más sobre la iniciativa y analizar posibles formas de colaboración.

Marcos presentó los servicios y metodología de su consultora, destacando su enfoque en procesos de mejora, desarrollo de software personalizado y soluciones tecnológicas. La empresa, con menos de 20 empleados y cuatro años de actividad, opera de manera virtual, atendiendo clientes en varias ubicaciones dentro y fuera de la provincia. Se exploró la posibilidad de que Marcos participe en un desafío orientado a la disminución de costos y la mejora de procesos para una de las empresas participantes, y otro vinculado al desarrollo de soluciones tecnológicas

para optimizar servicios de atención al cliente para otra de las empresas del programa.

En cuanto a su metodología de trabajo, Marcos detalló un proceso estructurado que inicia con una reunión de diagnóstico, seguida de la elaboración de un informe con hallazgos y propuestas, y finalmente la implementación de un plan de acción acordado. Su consultora trabaja mayormente con PyMEs y empresas medianas en sectores como industria cárnica, plástica y salud mental. Se le solicitó información adicional sobre clientes y sectores específicos en los que ha operado.

También se abordaron las actividades de innovación de la empresa, revelando que Marcos participa activamente en procesos de cambio y desarrollo de nuevos productos y servicios. Su empresa ha implementado capacitación, consultoría y desarrollo de software. Marcos explicó que trabaja con una red de profesionales independientes, alineados con los valores de la consultora, y que las principales fuentes de conocimiento incluyen universidades, centros tecnológicos, consultores externos y participación en ferias y congresos.

Marcos evaluó el grado de digitalización de su empresa en 5 o 6 sobre 10, destacando que, si bien trabajan de manera digital, aún carecen de un sistema integrado. Actualmente, utilizan inteligencia artificial generativa para agilizar procesos y generar documentación, aunque no cuentan con un sistema de gestión de calidad certificado. Sin embargo, Marcos está impulsando la implementación de metodologías y estandarización de procesos.

Se analizaron los beneficios para Sigmas de trabajar colaborativamente, como el refuerzo de marca, exploración de nuevos mercados y mejora de su rentabilidad, junto con los riesgos asociados, incluyendo la falta de alineación de objetivos y diferencias en la cultura organizacional con otras organizaciones partners.

Marcos expresó un compromiso total para participar en el programa de consultoría, mencionando que trabajaría junto con su socia Camila, con quienes ya han acumulado experiencia en mejora de procesos y desarrollo de software. Se prevé que el programa incluya tres o cuatro reuniones, tras las cuales se espera entregar una propuesta de trabajo, un cronograma y un presupuesto aproximado.

Además, Marcos presentó las capacidades de desarrollo de software de su empresa, incluyendo aplicaciones móviles y sistemas integrados, con un fuerte enfoque en capacitación y acompañamiento al cliente. Los consultores explicaron un desafío específico de una empresa que busca automatizar su servicio de atención al cliente para un nuevo canal de ventas, explorando la posibilidad de una reunión presencial futura para avanzar en la colaboración.

Por último, Marcos acordó enviar información para completar un mapa del ecosistema emprendedor e innovador de la provincia, tarea en la que los consultores también estaban abocados. También se comprometió a compartir detalles sobre programas y contactos relevantes, incluyendo información de su consultora en redes sociales, mostrando disposición para futuras consultas y colaboraciones.

#### **3.3.4.2. Reunión entre Darío Cordes de Simacon con Marcos Matvichuk de la empresa de consultoría en procesos Sigmas Ingeniería.**

**a. Fecha:**

21 de Abril a las 14 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con Marcos de Sigmas Ingeniería y Darío Cordes de Simacon, los consultores abordaron el desarrollo de soluciones tecnológicas para mejorar la gestión de ventas en un nuevo canal de ventas que la empresa Simacon quiere desarrollar a través de corralones.

Se presentó a Marcos como proveedor de servicios de gestión de procesos y desarrollo de software, mientras que Darío expuso la necesidad de expandir su canal de ventas, aprovechando su experiencia previa en ventas consultivas de proyectos específicos y servicio postventa con un fuerte componente técnico. Se discutió la viabilidad de desarrollar una herramienta tecnológica que optimice la gestión de ventas y aplique el conocimiento adquirido en el seguimiento de proyectos a este nuevo segmento de mercado.

La conversación giró en torno a estrategias para mejorar la eficiencia del servicio al cliente, explorando iniciativas como manuales técnicos, capacitaciones y software de modularización para generar una ventaja competitiva frente a otros proveedores. Marcos explicó su enfoque de trabajo, basado en personalizar servicios según las características de cada empresa, mientras que Darío resaltó la importancia de optimizar la atención de los clientes que utilizan sus productos, incorporando asesoría complementaria.

Se planteó la necesidad de adaptar el servicio de asesoramiento técnico al canal de corralones, donde normalmente hay menos interacción con el cliente. Se consideraron diversas opciones, incluyendo plataformas digitales y herramientas estandarizadas, y se discutió la posibilidad de implementar códigos QR o descargas

en PDF, permitiendo acceso a información técnica relevante durante el proceso de compra y prevención.

Se resaltó la importancia de registrar y jerarquizar las interacciones con los clientes, equilibrando la automatización con la intervención humana en casos donde las consultas sean más complejas. También se debatió sobre cómo proporcionar asesoramiento técnico sin generar un cuello de botella en la empresa, particularmente en proyectos que requieren intercambio detallado de información.

Darío propuso la creación de una plataforma de autogestión de clientes, que permita diferenciar entre consultas simples y aquellas que requieren intervención especializada. Se destacó que la empresa busca expandir su modelo de servicio diferenciado, el cual ha sido exitoso en proyectos B2B, hacia el sector de corralones, utilizando nuevas tecnologías para mantener la calidad del servicio, sin necesidad de contacto directo constante con el cliente.

Se discutieron estrategias tecnológicas para mejorar la comunicación con los clientes y diferenciar la empresa en el mercado de la construcción. Se propuso la implementación de herramientas digitales avanzadas, como plataformas de interacción y software basado en inteligencia artificial, con el objetivo de optimizar la asistencia técnica. Darío mencionó un software que tiene en etapa de desarrollo, diseñado para analizar planos y proporcionar recomendaciones de optimización en el proceso constructivo.

Los consultores propusieron el desarrollo de una plataforma integral, que combine un chatbot, un CRM y un repositorio de documentación técnica, facilitando la atención al cliente. Darío enfatizó el valor estratégico de los talleres y la certificación de instaladores, citando casos de éxito dentro de la industria. Marcos sugirió que esta plataforma permitiría optimizar los talleres y recopilar información valiosa sobre las consultas más frecuentes de los clientes.

Se exploró la posibilidad de desarrollar una plataforma digital avanzada para la construcción, diseñada para mejorar la experiencia del cliente en el sector. Esta plataforma permitiría realizar consultas, solicitar presupuestos y realizar compras en línea. Darío mencionó la posibilidad de incluir tecnología de realidad virtual, inspirada en modelos utilizados en Brasil, permitiendo a los clientes visualizar sus proyectos antes de la ejecución. El objetivo principal sería aumentar las ventas y generar diferenciación competitiva mediante la implementación de herramientas digitales avanzadas.

En la reunión, Marcos manifestó que no tenían suficiente experiencia en el desarrollo de soluciones de software para el canal de ventas. Que su ampliación del modelo de negocios de la consultoría de procesos al del software estaba impulsada



a partir de la necesidad detectada en sus clientes de poder tomar datos de los procesos y analizarlos.

Finalmente, se acordó que Marcos iba a evaluar si podría ofrecerle alguna solución a Simacon o por el contrario excusarse y no seguir participando del proceso de vinculación.

A la semana de producida esta reunión, Marcos se comunicó con los consultores y les comentó que si bien podrían desarrollar un sistema para colaborar en el proceso de ventas de Simacon, ello no era su principal expertise. Por tal motivo los consultores, consideraron no seguir avanzando en esta vinculación.

#### **3.3.4.3. Reunión con Matías Dell de la empresa de desarrollo de agentes de inteligencia artificial para ecommerce y ventas, Racky.IA**

**a. Fecha:**

25 de Abril a las 14.30 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

La reunión se pactó para que los consultores conozcan a la empresa Racky.IA que desarrolló un modelo de agente virtual de inteligencia artificial, pre-entrenado para atender las demandas de los canales de venta.

Durante la reunión con Matías Dell fundador de Racky.IA, los consultores presentaron el proyecto de innovación abierta, enfocado en desarrollar soluciones para empresas industriales y detallaron el desafío que surgió del proceso de consultoría con la empresa Simacon. Se le explicó al emprendedor que esta empresa se dedicaba a la fabricación de ladrillos a través de un sistema de mineralización de la viruta de madera que se recogía de los aserraderos como residuo. Que estos ladrillos contaban con propiedades que lo hacían sumamente interesantes para proyectos donde la sustentabilidad ambiental requería marcar una diferencia. También se le mencionó que actualmente la totalidad de las ventas se realizaba a través de un proceso sumamente personalizado en el que el dueño, entregaba información a clientes con cierta formación técnica (áreas de arquitectura o infraestructura de empresas o desarrolladoras), pero que a partir de la oferta de una empresa que posee la mayor red de corralones de Latinoamérica, estaban con el proyecto de abrir ese canal.

El principal impedimento para ello, se le explicó a Matías, era que no contaban con un equipo de ventas para atender la demanda del cliente del corralón y la necesidad de automatizar ese proceso disminuyendo la carga operativa en el equipo de ventas. Complementariamente se le explicó que la empresa contaba con una gran documentación que en el caso de poder ser procesada por una inteligencia artificial, esta sería una poderosa fuente de consulta, tanto para los potenciales clientes del canal de corralón como para los de venta corporativa.

Matías mencionó que su plataforma, justamente estaba diseñada para resolver ese tipo de problemas y se mostró totalmente dispuesto a transitar el proceso de vinculación y a entregar al finalizar el mismo, una propuesta de trabajo, un cronograma y un presupuesto.

Se combinó en agendar una próxima reunión con Darío Cordes, dueño de Simacon.

#### **3.3.4.4. Reunión entre Darío Cordes de Simacon con Matías Dell de la empresa de desarrollo de agentes de inteligencia artificial para ecommerce y ventas, Racky.IA**

**a. Fecha:**

28 de Abril a las 14.15 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con Matías Dell de Racky y Darío Cordes de Simacon, los consultores abordaron la implementación de inteligencia artificial para mejorar la gestión de consultas y ventas en el sector de la construcción. La reunión contó con la participación de Sarah Cordes desde Monte Carlo, Darío Cordes en Misiones, Matías Dell desde Orlando y los consultores en Capital.

Matías presentó una solución de inteligencia artificial diseñada para asistir en consultas y ventas dentro de un nuevo canal comercial. Explicó que el sistema responde exclusivamente con el contenido proporcionado, lo que permite control total sobre la información y una fácil adaptación. Darío exploró la viabilidad de implementar esta herramienta para extender la atención personalizada a productos masivos, analizando diferentes puntos de acceso para los clientes.

Matías detalló que el sistema de IA opera a través de dos canales principales: WhatsApp Business y un widget para páginas web. El sistema procesa información

en formato de texto, incluyendo PDF, TXT, Word, Excel y sitios web, pero no analiza imágenes. Se destacó que es posible enviar enlaces o imágenes parametrizadas como respuesta, y se ejemplificó un caso de uso en una importante universidad argentina. La licencia del sistema se basa en el nivel de uso.

Darío y Matías discutieron la implementación del chatbot, abordando aspectos clave como la escalabilidad, costos y proceso de parametrización. Se acordó realizar una propuesta de trabajo y una cotización, considerando la configuración del sistema, pruebas y definición de casos de uso. Se exploró la posibilidad de recopilar datos de consultas para análisis estadísticos y desarrollo futuro, además de opciones de trazabilidad en WhatsApp y la interfaz web.

Se habló sobre la personalización del sistema, destacando que la herramienta permite gestionar múltiples números de WhatsApp, cargar datos mediante Excel y escalar interacciones a agentes humanos cuando sea necesario. Se discutió la posibilidad de configurar diferentes agentes con estilos de conversación específicos para cada tipo de cliente, además de la capacitación para mantener actualizada la información. Darío mostró interés en conocer antecedentes de implementaciones exitosas en otros sectores.

Matías explicó el sistema de notificaciones de consultas, que envía resúmenes de conversación por correo electrónico o WhatsApp después de cinco minutos de iniciada la interacción. Sarah sugirió incluir la opción de agregar información de contacto al finalizar la conversación, lo que Matías confirmó como viable. También se destacó que WhatsApp permite reanudar conversaciones, siendo especialmente útil para clientes que reciben consultas fuera de horario.

Para avanzar, Matías solicitó una estimación del volumen de conversaciones mensuales, con el fin de elaborar una propuesta. Los consultores y Sarah explicaron que la implementación comenzaría de cero, probablemente con uno o dos corralones, por lo que el volumen inicial sería bajo (0-100 conversaciones mensuales). Se abordó la complejidad del contenido vinculado a materiales de construcción, incluyendo comparaciones de precios y cálculos por metro cuadrado.

Matías se comprometió a enviar una propuesta y presupuesto en base a la información proporcionada, y se acordó intercambiar contactos para futuras consultas.

#### **3.3.4.5. Envío de una propuesta de trabajo y un presupuesto por parte de Matías Dell de la empresa de desarrollo de agentes de inteligencia artificial para ecommerce y ventas, Racky.IA, a la empresa Simacon**

**a. Fecha:**

30 de Abril a las 13.00 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

A través de un mail, con copia a los consultores, Matías envió la propuesta de trabajo y la cotización a Darío Cordes. El presupuesto para la implementación es de u\$1600 más un abono mensual de u\$400.- Dicha propuesta y presupuesto se puede ver en el Anexo XXVIII. Propuesta de trabajo Racky para Simacon.

**3.3.4.6. Envío de una propuesta de trabajo y un presupuesto por parte de Matías Dell de la empresa de desarrollo de agentes de inteligencia artificial para ecommerce y ventas, Racky.IA, a la empresa Simacon**

**a. Fecha:**

22 de Mayo a las 10.00 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con Darío Cordes de Simacon, los consultores le compartieron al empresario una hoja de ruta para la implementación de un asistente virtual de ventas, incluyendo la propuesta de Racky.IA los pasos de implementación y el cronograma del proyecto. Darío mencionó la posibilidad de acceder a financiamiento del CFI para el desarrollo de la iniciativa y sugirió incorporar una estación de trabajo dedicada, al presupuesto. Los consultores acordaron incluir este equipo adicional en la propuesta final, la cual sería enviada a Darío para su revisión y aprobación. El documento de la hoja de ruta se puede ver en el Anexo XXIX. Hoja de Ruta Empresa con Contraparte SIMACON\_RACKYAI.

También se le envió el documento modelo de acuerdo de confidencialidad.

Asimismo, se acordaron encuentros para los días 27 de Mayo, fecha de la presentación de cierre y 11 de Junio, en el evento de Innovación Abierta organizado por el CFI. del próximo mes.

**3.3.5. Reuniones de vinculación de la empresa Bruno Hnos.**

### **3.3.5.1. Reunión con Angel Yamada de AY Consultores**

**a. Fecha:**

14 Abril a las 9 hs

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Angel Yamada es un consultor con una gran experiencia acompañando empresas en optimización de procesos, mejora continua y desarrollo organizacional. Desde la consultora, tomamos contacto con él para compartirle los detalles del programa de innovación abierta que veníamos llevando adelante en Misiones, poniendo el foco especialmente en el proyecto de la empresa Bruno Hnos.

En la reunión con Angel, se describieron las características principales de la empresa Bruno Hnos. y el desafío que ha tenido, a partir de lanzar su línea de alimentos congelados y ultracongelados, de optimizar sus procesos, bajar los costos y evaluar su estrategia comercial.

Angel se mostró agradecido de que se lo convocara para este programa y se puso a disposición para armar una reunión con Diego Bruno.

Desde la consultora, nos comprometimos a gestionar dicho encuentro.

### **3.3.5.2. Reunión con Angel Yamada de AY Consultores con Diego Bruno de Bruno Hnos.**

**a. Fecha:**

14 de Abril a las 9 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con Ángel Yamada de AY Consultores y Diego Bruno de Bruno Hermanos, los consultores discutieron diversos aspectos relacionados con la gestión empresarial, reducción de costos y expansión de mercados de la empresa de Bruno.

Se presentó a Ángel Yamada, un consultor con experiencia en la industria automotriz y gestión de procesos, como un posible colaborador para mejorar la estructura interna de la empresa de Diego. Se destacó la necesidad de generar una

cultura interna de costos bajos, aprovechando la trayectoria profesional de Ángel, quien cuenta con 40 años de experiencia, habiendo trabajado en empresas como Comneext, una PyME nacional, y Honda, donde se desempeñó en producción, marketing, ventas y recursos humanos. Se discutió la posibilidad de que Ángel colabore en procesos de optimización y reducción de desperdicios, basado en su experiencia en cultura de calidad y mejora continua.

La reunión se centró en la presentación de Ángel a la empresa familiar de Diego, resaltando su perfil para abordar la reducción de costos en producción y servicios, así como el desarrollo de un nuevo mercado de congelados y ultracongelados. Se analizó la estructura de la empresa, que cuenta con un equipo profesional sólido, aunque se identificó una brecha en la calidad de los recursos humanos en niveles inferiores. Diego compartió detalles sobre la historia de la empresa, mencionando que fue fundada por su padre, y que tanto él como su hermano tienen formación en administración de empresas.

Diego describió la evolución y profesionalización de su empresa gastronómica, que pasó de ser un restaurante familiar para convertirse en una cadena de ocho establecimientos y una planta de producción. Explicó cómo la pandemia impulsó la diversificación hacia productos envasados al vacío y ultracongelados, permitiendo posteriormente la inversión en maquinaria y personal para elevar el nivel de profesionalización. Además, mencionó la implementación de un sistema de gestión de la producción integral llamado Flexus, el cual mejora la eficiencia operativa.

Se analizó la estructura organizativa de la empresa, incluyendo la integración de producción, comercialización, recursos humanos y administración. Diego mencionó la contratación de un gerente de comercialización en Posadas para expandir el negocio, inicialmente en retail y posteriormente en hostelería y gastronomía. También describió roles clave, destacando su posición como CEO, mientras que su hermano se encarga de compras y otros responsables lideran producción, administración, recursos humanos y operaciones.

Diego presentó los desafíos de su empresa, entre los que se destacan los altos costos de energía y desventajas logísticas debido a su ubicación en Iguazú. Evaluó opciones para profesionalizar aún más la empresa, considerando la posibilidad de dividir la planta de producción y los locales en diferentes razones sociales y buscar subsidios energéticos. Los consultores ofrecieron comentarios sobre las implicaciones fiscales y sindicales de estos cambios potenciales.

Se acordó realizar una consultoría para evaluar la viabilidad de una nueva unidad de negocio, con dos o tres reuniones adicionales, donde Ángel profundizará

en el diagnóstico antes de presentar una propuesta de trabajo. Los principales temas a tratar fueron la reducción de costos, la expansión a nuevos mercados como hoteles y restaurantes, y la organización general del negocio. Se planificó una sesión de facilitación, con un plazo estimado de tres a seis meses para definir los siguientes pasos.

Los consultores también discutieron las oportunidades de exportación a Brasil, considerando la ubicación estratégica de Iguazú. Se mencionó que Brasil tiene un desarrollo avanzado en productos congelados, y que la empresa de Diego se abastece tanto de proveedores locales como de Buenos Aires. Se presentó información sobre una empresa logística llamada Avantcargo, como alternativa para optimizar la distribución.

Culminada la reunión con Angel Yamada, los consultores se quedaron evaluando junto a Diego, los resultados del encuentro.

En tal sentido Diego mencionó que si bien la parecía muy profesional la presentación de Ángel, consideraba que su baja experiencia en el sector alimenticio era un elemento que le jugaba en contra para avanzar con él.

Los consultores, le propusieron a Diego agendar un encuentro con Sigmas Ingeniería, una empresa de consultoría especializada en gestión de procesos que en su momento había sido convocada para ser vinculada con Simacon. Algo que finalmente, por decisión de Darío Cordes de Simacon, no prosperó.

#### **3.3.5.3. Reunión con Marcos Matvichuk de Sigmas Ingeniería con Diego Bruno de Bruno Hnos.**

**a. Fecha:**

24 de Abril a las 12 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con Marcos de Sigmas Ingeniería y Diego Bruno de Bruno Hermanos, los consultores abordaron la optimización de procesos y costos en la industria alimentaria, así como la expansión del negocio hacia nuevos mercados. Marcos presentó los servicios de consultoría de su empresa, incluyendo auditoría ISO 9001, mejora continua y desarrollo de software personalizado, destacando su experiencia con Campos San Isidro y El Abasto en Posadas, donde han trabajado en

la implementación de buenas prácticas de fabricación. Diego mostró interés en la experticia de Sigmas en el sector alimentario y su potencial para aportar mejoras a su empresa de productos congelados en Iguazú.

Marcos detalló su metodología de trabajo, explicando que su consultora aborda múltiples áreas dentro de la industria alimentaria, como recursos humanos, implementación de 5S, mantenimiento, producción, logística y desarrollo de software para el seguimiento de camiones. Diego y los consultores discutieron la necesidad de reducir costos y mejorar la eficiencia, analizando cómo enfrentar este desafío. Marcos describió que su proceso de trabajo incluye un diagnóstico inicial, seguido de una propuesta estructurada con un cronograma de seis meses, contemplando visitas presenciales y virtuales adaptadas a las necesidades específicas del cliente.

La conversación se centró en la optimización de producción y logística, dado que la empresa de Diego abastece tanto a sus restaurantes propios como a otros mercados externos. Se analizó la capacidad ociosa en la planta, y Diego explicó que el cuello de botella está en el almacenamiento refrigerado, lo que limita la producción. Se discutió la variedad de productos elaborados, como verduras procesadas y empanadas congeladas, junto con sus planes de expansión al mercado minorista y estaciones de servicio.

También se revisó la estructura organizativa de la empresa, que cuenta con 40 empleados en producción, administración y logística, y más de 200 en total incluyendo los restaurantes. Se describieron los seis departamentos principales, desde recursos humanos hasta comercialización, además de su logística con tres vehículos propios, dos de ellos refrigerados, y la intención de adquirir un nuevo vehículo refrigerado para expandir la distribución fuera de Iguazú.

Diego y Marcos evaluaron la posibilidad de realizar una auditoría para mejorar la eficiencia y costos de una nueva unidad de negocio, dado que los procesos existentes están diseñados pero no documentados. Los consultores sugirieron una auditoría inicial para revisar los procedimientos actuales y determinar la viabilidad a largo plazo de la nueva unidad.

Se acordó organizar una visita de control de calidad a la planta en mayo, con el objetivo de evaluar las operaciones y desarrollar un plan de trabajo adecuado. Marcos le solicitó a Diego cubrir los viáticos de este primer viaje, mencionando que asistiría junto con su socia para tener una visión más completa. Se estableció que la visita se realizaría antes del 10 de mayo, posiblemente durante la semana del 5, y que Marcos enviaría un presupuesto de viáticos.



Al finalizar el encuentro, los consultores continuaron la reunión con Diego, con el objeto de evaluar los resultados de lo conversado con Marcos. A Diego, no le convenció y le pareció poco profesional que le solicitará pagarle los viáticos en este primer viaje, dado que es la consultora de Marcos la principal interesada en captar el negocio. Luego se compararon las propuestas de Marcos y Ángel, y se acordó buscar alternativas de consultoras específicas en el sector. Los consultores se comprometieron a contactar a un par de consultoras especializadas y coordinar nuevas reuniones.

#### **3.3.5.4. Reunión con Natalia Basso de VesicaBiz consultores**

**a. Fecha:**

29 Abril a las 1.30 hs

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Natalia Basso es una consultora especializada en reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos. Es co fundadora de VesicaBiz una consultora con amplia experiencia en el acompañamiento a todas las empresas de la cadena de valor agroalimentaria a partir de servicios de capacitaciones, consultoría e investigación. Desde la consultora, tomamos contacto con Natalia, ya que años atrás la habíamos conocido trabajando para la Secretaría de Agroindustria, en la Dirección de Alimentos y Bebidas. También nos habíamos puesto en contacto con la consultora QCSolutions, otra empresa especializada en la industria alimenticia, pero la respuesta que obtuvimos se concretó hacia el final del programa.

Por tal motivo decidimos avanzar con Natalia y su equipo.

En la reunión que mantuvimos con Natalia, se le explicaron las características principales de la empresa Bruno Hnos. y el desafío que ha tenido, a partir de lanzar su línea de alimentos congelados y ultracongelados, de optimizar sus procesos, bajar los costos y evaluar su estrategia comercial.

Natalia agradeció la convocatoria para el programa y se puso a disposición para armar una reunión con Diego Bruno. Aclaró que iba a estar acompañada de 2 colegas de su consultora, que estimaba que iban a aportar valor a la reunión dadas sus experiencias previas.

Desde la consultora, nos comprometimos a gestionar dicho encuentro.

### **3.3.5.5. Reunión con Natalia Basso de VezicaBiz consultores**

**a. Fecha:**

7 de mayo a las 13 hs.

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Durante la reunión con Natalia Basso y su equipo de VezicaBiz junto con Diego Bruno de Bruno Hermanos, los consultores abordaron distintos aspectos sobre la gestión empresarial, optimización de costos y evaluación de la línea de productos congelados. La reunión comenzó con saludos entre los participantes, incluyendo Natalia, Soledad, Emilia, María, Diego Bruno y los consultores, quienes expresaron satisfacción por la asistencia antes de iniciar la conversación sobre los temas clave.

Se presentó la consultora de VezicaBiz, Natalia, Soledad y Emilia se presentaron como expertas en sostenibilidad y mejora continua en el sector agroalimentario, con experiencia en gestión de calidad y reducción de pérdidas en la industria alimentaria. Diego mostró interés en la experiencia del equipo consultor, buscando soluciones para los desafíos actuales de su empresa.

Se discutió la reevaluación de la línea de productos congelados, una iniciativa que comenzó durante la pandemia como una forma de diversificación del negocio gastronómico. Diego explicó los desafíos logísticos y de distribución, incluyendo la complejidad de abastecer el mercado de Posadas desde Iguazú. La empresa busca determinar si es viable continuar con esta línea de negocio, considerando factores como costos, eficiencia operativa y logística, mientras mantiene otras unidades de negocio, como restaurantes propios y franquicias en la Patagonia.

También se abordó la estructura organizativa de la empresa, donde Diego, como gerente general, expuso la situación actual. La empresa produce para sus propios locales, distribuidores y está negociando con cadenas de supermercados, pero enfrenta el dilema de si es conveniente mantener la producción de congelados y ultracongelados tanto para el sector gastronómico/hotelero como para el retail. Natalia y los consultores propusieron analizar la productividad de la planta y los aspectos comerciales antes de tomar una decisión.

Diego describió los productos y procesos de producción, incluyendo empanadas, tartas, pizzas y platos preparados, que atraviesan un proceso de cocción, abatimiento, envasado al vacío y congelación, antes de ser embalados y distribuidos. El empresario señaló que la empresa cuenta con diferentes áreas

dentro de la planta, como cocina, panadería, carnicería y envasado, empleando a 40 personas. Los productos son vendidos a locales propios, franquicias y supermercados, en presentaciones a granel y en paquetes individuales.

Se analizaron aspectos clave para el desarrollo de nuevos productos alimenticios, destacando la falta de un estudio de mercado, la posibilidad de exportación, y la necesidad de desarrollar fichas técnicas para cada producto. Los consultores propusieron un análisis integral, abarcando tanto la producción como la parte comercial, y se sugirió que VesicaBiz prepare una propuesta de trabajo para una segunda reunión con el equipo técnico de la empresa.

Para los próximos pasos, se acordó programar una segunda reunión en junio, donde el equipo de Natalia presentaría un borrador de propuesta de trabajo. Diego sugirió que la próxima reunión involucre a todo su equipo, y debido a su ausencia en los días previos, se decidió que la reunión se llevaría a cabo a principios de junio. Se estableció que el objetivo final sería que VesicaBiz presente un plan de trabajo y un presupuesto, y los consultores se comprometieron a mantenerse informados sobre el progreso del proyecto.

#### **3.3.5.6. Envío de la propuesta de trabajo, cronograma y presupuesto por parte de VesicaBiz a Bruno Hnos y validación de la hoja de ruta.**

**a. Fecha:**

2 de Junio 9 hs..

**b. Lugar**

Virtual

**c. Actividad**

Debido a un viaje realizado por Diego Bruno, que se extendió entre el 9 y el 30 de Mayo, las reuniones con la empresa se suspendieron hasta la vuelta del empresario.

El 2 de Junio, la consultora VesicaBiz le envió un mail a Diego Bruno con la propuesta, el cronograma y el presupuesto que se puede ver en el Anexo XXX. Bruno Hnos- Propuesta VesicaBiz.

Para llevar adelante la primera etapa del proyecto, la consultora presupuestó la suma de \$9.500.000.- incluyendo el diagnóstico de los procesos de la línea de ultracongelados y un estudio de mercado de esa misma línea.

Asimismo, se le envió a Diego Bruno el documento con la hoja de ruta para la implementación de la consultoría de Vesica Biz. Dicho documento se puede ver en Anexo XXXI. Hoja de Ruta Empresa con Contraparte BRUNO HNOS-VEZICA

#### **4. Tarea 4. Hojas de ruta y mapa del ecosistema de emprendedores de Misiones**

##### **4.1. Hojas de ruta**

Las 5 hojas de ruta confeccionadas a partir de los acuerdos alcanzados, la propuesta de trabajo, el cronograma y el presupuesto fueron mencionadas como anexos en los apartados anteriores en los que se describieron las actividades de vinculación entre las empresas participantes y sus contrapartes.

Las mismas se pueden observar en los siguientes anexos:

- Para la vinculación entre las empresas Intacto y Visés, ver: Anexo XX. Hoja de Ruta Empresa con Contraparte INTACTO-VISES.
- Para la vinculación entre las empresas Grupo Petri y Qurable, ver Anexo XIV. Hoja de Ruta Empresa con Contraparte Petri-Qurable Final
- Para la vinculación entre las empresas Ruta del Té y Total Tool, ver Anexo XXVII. Hoja de Ruta implementación solución Total Tool-Ruta del Té.
- Para la vinculación entre las empresas Simacon y Racky.IA, ver Anexo XIX. Hoja de Ruta Empresa con Contraparte SIMACON\_RACKYAI
- Para la vinculación entre las empresas Bruno Hnos. y VesicaBiz, ver Anexo XXXI. Hoja de Ruta Empresa con Contraparte BRUNO HNOS-VEZICA

##### **4.2. Mapa del ecosistema emprendedor y de innovación de Misiones**

Desde el comienzo del programa y con mayor intensidad a partir de la etapa de vinculación, se procuró tomar contacto con todas aquellas instituciones, empresas, organismos públicos que pudieran estar involucrados en el ecosistema emprendedor y de innovación de la Provincia de Misiones. Dichos contacto, algunos directos y otros indirectos, iban siendo volcados en un mapa que fue presentado en el evento de cierre. A continuación se muestra el mapa.



Figura 21. Mapa del ecosistema de emprendedores y de innovación

Si bien el mapa presenta un buen número de instituciones, agencias públicas y empresas, en la práctica hemos constatado cierta debilidad en las articulaciones y en los vínculos entre actores, situación que genera pérdida de oportunidades para las diferentes partes. Asimismo, también hemos notado cierta dificultad por parte de las instituciones que conforman el ecosistema, para desarrollar un plan de actividades más proactivo que vaya al encuentro tanto de las necesidades de las empresas como las del territorio provincial. No podemos realizar una afirmación concluyente acerca de esto último. Nuestra principal evidencia es cualitativa y surge a partir de las conversaciones concretadas con las diferentes instituciones, y el desconocimiento constatado en el proceso de vinculaciones, acerca de la existencia de las muchas empresas proveedoras emplazadas en la provincia por parte de las empresas seleccionadas, algunas de ellas instaladas en lugares de fácil localización, tal como el Parque Tecnológico y viceversa.

### **4.3. Evento de cierre del programa**

**a. Fecha:**

27 e Mayo 11 hs.

**b. Lugar**

SUM IMiBio. Posadas. Misiones

**c. Actividad**

Organizado por la Subsecretaría de PyMEs y Emprendedurismo de la Provincia de Misiones se realizó el 27 de Mayo a las 11 hs en el SUM del Instituto de Biodiversidad de la Provincia de Misiones.

El evento fue abierto por la Magister Viviana Rovira representante del CFI por la Provincia de Misiones.

Luego de las palabras de agradecimiento y apertura de Viviana Rovira, el Dr. Joaquín Montenegro Subsecretario de PyMEs y Emprendedurismo de la Provincia de Misiones habló sobre los beneficios del programa de Innovación Abierta para las empresas participantes y como un modelo para replicar en el futuro con otras empresas y sectores.

A continuación, los consultores del Consejo Federal de Inversiones, CFI, que estuvieron siguiendo el programa, Gonzalo Brizuela y Verónica Cueto, aportaron la mirada que desde dicha institución tuvieron durante el tiempo que se desarrolló el mismo. Asimismo, comentaron las iniciativas que desde dicho organismo se vienen llevando a cabo en torno a programas y proyectos de innovación abierta, y en tal sentido compartieron el encuentro que sobre esta temática se encuentran organizando para el 11 de Junio con todas las provincias, y en el cual se presentarán los resultados del Programa de Innovación Abierta de Misiones, entre otros casos. También desde la oficina del CFI de Misiones se compartieron todas las líneas de financiamiento que ese organismo tiene a disposición, entre otras cosas, para financiar con préstamos a tasas subsidiadas las diferentes soluciones que surgieron a partir de las vinculaciones entre empresas del programa.

Luego llegó el turno de presentar los resultados del programa desde la consultoría. Adrián Lebendiker y Analía Cervini estuvieron a cargo de dicha presentación que puede verse en el Anexo XXXII. Presentación Informe Final Innovación Abierta Evento Cierre.

Finalmente, se cerró el evento con un intercambio de preguntas y un pequeño catering. Se puede ver el programa de este encuentro en el Anexo XXXIII. Programa Evento de Cierre.

### **III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Durante los 6 meses que duró la asistencia técnica pudimos tomar contacto con diferentes perfiles de empresas industriales de la Provincia de Misiones de las cuales se seleccionaron 5, tal como estaba previsto en los términos de referencia.

Desde el primer momento sabíamos como consultores que se trataba de un programa piloto que debía dejar lecciones, metodologías y herramientas para que luego pudieran ser utilizadas y/o modificadas para próximos programas similares.

Para ello, se eligieron junto con los empresarios y sus equipos desafíos que pudieran estar alineados con la estrategia de la empresa y al mismo tiempo que las soluciones fueran posibles de ser visualizadas dentro del período de duración del programa.

Desde el inicio del programa buscamos desde la consultoría, que los desafíos elegidos estuvieran pensados para proveerle a las empresas una solución concreta. No se buscó la espectacularidad disruptiva ni la intrascendencia de problemas alejados de las barreras de negocio que las empresas podrían manifestar. Al mismo tiempo, siempre se puso el programa a disposición de la resolución de los problemas de las empresas y no a la inversa.

Cabe destacar que una gran parte de la demanda de trabajo de la consultoría recae en la gestión de reuniones con las empresas, ya que éstas más allá de manifestar su interés y compromiso suelen estar muy atareadas con el trabajo del día a día y quienes participaban de los encuentros eran sus titulares, siempre los más ocupados.

En la etapa de vinculaciones buscamos contactar startups y empresas que pudieran estar trabajando en el territorio provincial. En los casos en los que no encontramos soluciones dentro de Misiones, privilegiamos encontrarle a la empresa el mejor proveedor posible para su desafío, independientemente de la zona del país.

El proceso de búsqueda de una contraparte requiere de la colaboración de las organizaciones del ecosistema local, pero también de un profundo conocimiento de los ecosistemas emprendedores y de innovación del país, por parte de los consultores. En ese sentido es sumamente importante que los consultores puedan conocer y contactar rápidamente a potenciales proveedores de soluciones. En el caso de nuestra consultora, se contaba con una experiencia de 25 años trabajando con emprendimientos de diferentes sectores y asistidos por múltiples instituciones.

Los procesos de vinculación tienen su propia lógica y tiempos en virtud de las características de la empresa, el momento que está pasando, el perfil del proveedor, etc. Estos tiempos no siempre coinciden con los del programa. Es



importante considerar este aspecto en los futuros programas, ya que el tiempo previsto para las vinculaciones del presente programa, está en el límite de lo aconsejable para este número de empresas.

Con respecto al ecosistema emprendedor de Misiones, pudimos contactar con varias instituciones. Notamos que existe una gran oportunidad para aprovechar, si se logra ir al encuentro de los problemas que tienen las empresas y desarrollar metodologías aptas para acercarles soluciones de las startups. Para ello, las instituciones que trabajan con startups o en oficinas de vinculación tecnológica deben contar con personas capaces de realizar ventas consultivas de sus respectivos servicios. Se trata de poner a estas instituciones al servicio de los problemas existentes en el territorio y en el tejido productivo provincial.

También y en el mismo sentido, es importante que las startups alineen sus propuestas de valor con problemáticas reales del mercado local, nacional e internacional.

Finalmente, recomendamos tanto al CFI como a las autoridades provinciales, realiza una primera evaluación del impacto de este programa dentro de 6 meses, período suficiente como para determinar si las vinculaciones se fueron consolidando en la práctica y las hojas de ruta se llevaron a cabo, y una segunda dentro de un año con el objeto de establecer a través de indicadores de desempeño la incidencia que han tenido estos proyectos en las ventas, la rentabilidad, el empleo, la cultura organizacional y la optimización de procesos en las 5 empresas.

Esperamos que esta experiencia sea de utilidad para nuevas iniciativas similares dentro y fuera de la provincia, ya que las metodologías, las herramientas y los marcos de trabajo generan nuevas capacidades en los equipos de gestión del sector público, en las empresas participantes, en los proveedores y más en general en las instituciones del ecosistema emprendedor y de innovación.



Adrián L. Lebendiker

## **ANEXO I**

### **TABLA DE EVALUACIÓN DE EMPRESAS SELECCIONADAS**

SECCIÓN	PREGUNTAS	PUNTAJE MÁXIMO
	Nombre de la Empresa	
	Nombres de los participantes en la entrevista	
	Sector al que pertenece la empresa	
	N° de empleados	
	Años de actividad de la empresa	
	¿A qué se dedica la empresa?	
	¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan?	
	Describa brevemente los procesos de producción	
	¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o nacional? ¿Cuál/es?	5
	Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos:	5
	<b>SUB-TOTAL CONSIDERACIONES GENERALES</b>	<b>10</b>
INNOVACIÓN	El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o innovación:	6
	¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años?	4
	¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos?	4
	¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido en ello aproximadamente?	6
	¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación?.	4
	¿Cuénta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación?	3
	¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para ello, qué sector de la empresa es el que se involucra más activamente?	2
	¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de conocimiento que utilizan?	4
	Considerando una escala del 0 al 10 donde 0 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de digitalización le otorgaría a la empresa	2
	¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados?.	2
	¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar trabajando en ello?.	2
	¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados?	4
	¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál?	2
	<b>SUB-TOTAL INNOVACIÓN</b>	<b>45</b>
	¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta?	3
	¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones?	4
	¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros de I+D	4
	¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta	4
	En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo calificaría su experiencia?	2
	¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de I+D?	4

INNOVACIÓN ABIERTA	¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o centros de I+D fracase?	2
	En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o involucramiento considera que podrá responder para cada uno de los atributos mencionados.	6
	¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere este programa de innovación abierta a lo largo de sus 6 meses de duración?	4
	En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona para dedicarle al proyecto?	4
	¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían involucrar en las actividades?	2
	¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una solución innovadora junto a algunas startups y/o centros de I+D? Proponga 3 alternativas en orden de prioridad	6
	¿Dado que el programa se realizará entre los meses de Diciembre y Mayo, tiene previsto tomarse vacaciones dentro de esas fechas? ¿Cuándo?	0
	En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a continuación	0
	<b>SUB-TOTAL INNOVACIÓN ABIERTA</b>	<b>45</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
	<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>	<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>
	Sensibilidad al cambio	45
	Compromiso de una o más personas en el proyecto	16
	Asignación de recursos para la implementación del proyecto	12
	Voluntad de generar cambios internos en procesos e instrumentos	6
	Permeable al diálogo, abrir sus conocimientos e hibridar con terceros	45

## **ANEXO II**

### **SIMACON. DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN ABIERTA**

[Ver resultados](#)

Encuestado

8

Anónimo

43:48

Tiempo para  
completar

## Información de la empresa

Toda la información es extremadamente confidencial y solo para uso interno. Póngase en contacto con nosotros si tiene alguna duda.

1. Nombre de la Empresa \*

Simacon

2. Nombres de los participantes en la entrevista \*

Darío Cordes

3. Sector al que pertenece la empresa

Manufactura



4. N° de empleados \*

- ☒ < 20
- ☐ 21-40
- ☐ 41-60
- ☐ 61-80
- ☐ 81-100
- ☐ > 100

5. Años de actividad de la empresa \*

- ☒ < 5
- ☐ 5-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ >50

6. ¿A qué se dedica la empresa? \*

Somos una empresa que produce materiales para la construcción bajo sistemas modulares ICF a base de madera y minerales (HFM: Hormigón de Fibras Mineralizadas). Nos alineamos con la tendencia europea que reemplaza el poliestireno expandido. Su uso aplica tanto para viviendas como para edificios industriales

7. ¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan? \*

Producimos bloques de hormigón de fibras mineralizadas que cuentan con un 85% de madera y el resto son minerales que actúan como aglutinantes.

8. Describa brevemente los procesos de producción \*

La madera es provista por las empresas forestales como resultado del raleo y por aserraderos que en sus procesos de producción descartan en aserrín y desperdicios. Para los minerales contamos con Holstein un proveedor que se encuentra en la Provincia de Córdoba. Al ingresar la madera a nuestra planta es molida y separada según su granulometría. Luego se la mezcla con los minerales. Se moldean las placas. Se las dimensiona. Stock. Despacho. Venta.

9. ¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o nacional? ¿Cuál/es? \*

Si, muchos. Las experiencias no han sido del todo favorables. Muchas de ellas nos insumieron demasiado tiempo para los resultados que obtuvimos. Rescatamos los premios obtenidos, algunos de ellos con algo de dinero que para una planta de producción no resulta demasiado significativo

10. Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos: \*

- ☐ Muy avanzados
- ☐ Por encima de la media
- ☒ Medio
- ☐ Muy básicos
- ☐ Muy bajo nivel de conocimientos técnicos



11. El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o innovación: \*

- ☒ Siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

## Actividades de Innovación

12. ¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años? \*

- ☒ Adquisición de maquinaria, equipo, hardware o software
- ☒ I+D
- ☒ Ingeniería y/o diseño industrial
- ☒ Capacitación y/o consultoría
- ☐ Transferencia tecnológica
- ☐ Ninguna de estas
- ☐ Otras

13. ¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos? \*

- ☒ Productos/Servicios
- ☐ Logística
- ☒ Nuevos mercados
- ☒ Procesos
- ☒ Digitalización
- ☐ Estructura de la organización
- ☐ Cultura de la organización
- ☐ Modelo de negocios
- ☐ Otras

14. ¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido en ello aproximadamente? \*

- ☐ <u\$10.000
- ☐ u\$10.000-u\$50.000
- ☐ u\$51.000-u\$100.000
- ☐ u\$101.000-u\$150.000
- ☐ u\$151.000-u\$200.000
- ☒ u\$201.000-u\$250.000
- ☐ u\$251.000-u\$300.000
- ☐ >u\$300.000

15. ¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación? \*

	Nada	Muy poca	Un poco	Mucha
Propietarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mandos medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Empleados	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialistas externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

16. ¿Cuénta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación? \*

- ☐ No
- ☐ No, pero estamos planificando tenerla
- ☒ No, pero tenemos personas que se dedican a estas actividades
- ☐ Si

17. ¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para ello, qué sector de la empresa es el que se involucra más activamente? \*



Producción



Marketing y Comercialización



Logística



Administración



Dueño o Dirección

18. ¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de conocimiento que utilizan? \*

- ☒ Conocimiento interno de la empresa
- ☒ Universidades
- ☒ Centros tecnológicos (publicos y/o privados)
- ☐ Centros de Investigación
- ☒ Consultores externos
- ☐ Científicos
- ☒ Publicaciones científicas y/o tecnológicas
- ☐ Medios masivos y redes sociales
- ☒ Ferias y exposiciones
- ☒ Congresos
- ☒ Proveedores
- ☐ Clientes
- ☐ Usuarios de sus productos/servicios
- ☒ Hemos tenido feedback de nuestros clientes para realizar mejoras, pero no es algo que tengamos

19. Considerando una escala del 0 al 10 donde 0 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de digitalización le otorgaría a la empresa \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ningún nivel de digitalización

Alto nivel de digitalización e interoperabilidad de los sistemas

20. ¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados? \*

	Ninguna	Muy Poco	Un poco	Mucho
Producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Marketing y Comercialización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección (inteligencia del negocio)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar trabajando en ello? \*

	Ninguno	En carpeta	Planificando	Comenzando
Inteligencia de Negocios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial predictiva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial generativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresión 3D	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatbot	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realidad Virtual	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robótica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados? \*

- ☐ Ninguno
- ☐ Muy poca implementación
- ☐ Poca implementación
- ☒ Alta implementación
- ☐ Implementación en niveles de excelencia

23. ¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál? \*

No

## Innovación Abierta

24. ¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta? \*

- ☐ No, y tampoco me interesa
- ☐ No, porque no sabía que existían este tipo de proyectos
- ☒ No, pero alguna vez escuché hablar
- ☐ No, pero teníamos planes de implementar
- ☐ Si, estamos comenzando a implementar
- ☐ Si, tenemos varias iniciativas de innovación abierta realizadas

25. ¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones? \*

- ☐ No me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D
- ☐ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D aunque no lo considero fundamental.
- ☒ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D y lo considero fundamental
- ☐ Si no trabajo con startups y/o centros de I+D no voy a poder implementar innovaciones.

26. ¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros de I+D? \*

- ☐ Sí
- ☒ No



27. ¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta \*

- ☒ Relacionamiento con el ecosistema de emprendimientos
- ☒ Relacionamiento con instituciones del sistema de innovación
- ☒ Búsquedas y contactos con instituciones y emprendimientos de otras provincias o países
- ☒ Hackatones para incorporar nuevas ideas
- ☒ Concursos y desafíos con startups
- ☒ Incubadoras
- ☒ Aceleradoras
- ☒ Colaboración con startups como clientes
- ☐ Desarrollo de spin-off (startups que surgen de la empresa)
- ☐ Inversión en startups
- ☐ Adquisición de startups
- ☐ Venta de licencias
- ☐ Joint Ventures
- ☐ Laboratorios de Innovación
- ☒ Hemos colaborado con empresas que se han enfocado exclusivamente en nuestros materia

28. En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo calificaría su experiencia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mala

Excelente

29. ¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de I+D? \*

- ☒ Cambiar la cultura organizacional
- ☒ Incorporar metodologías de innovación novedosas
- ☒ Reforzar la marca y el posicionamiento
- ☒ Mejorar la eficiencia interna y la productividad
- ☒ Explorar nuevos mercados
- ☒ Incrementar la rentabilidad
- ☒ Desarrollar una innovación disruptiva
- ☒ Compartir los riesgos propios de un proceso de innovación
- ☒ Disminuir los tiempos de salida al mercado de un nuevo producto/servicio
- ☐ Otras

30. ¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o centros de I+D fracase? \*

- ☒ Falta de presupuesto
- ☐ Falta de experiencia de los facilitadores/vinculadores
- ☐ Falta de conocimiento o capacidades internas
- ☒ Falta de alineación de los objetivos de ambas partes
- ☐ Diferentes culturas organizacionales
- ☒ Falta de compromiso de alguna de las partes

31. En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o involucramiento considera que podrá responder para cada uno de los atributos mencionados \*

	Ninguno	Muy poco	Poco	Mucho
Compromiso del dueño/dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal involucrado en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Tiempo para reunirse con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Disposición para realizar cambios internos alineados con los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Disposición para codesarrollar soluciones con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Recursos para implementar las soluciones, finalizado este programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. ¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere este programa de innovación abierta a lo largo de sus 6 meses de duración? \*

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ No lo sé

33. En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona para dedicarle al proyecto? \*

- ☐ No tenemos tiempo disponible para participar del proyecto
- ☐ < 1 hora quincenal
- ☐ 1 hora quincenal-1 hora semanal
- ☒ 2 horas semanales-4 horas semanales
- ☐ > 4 horas semanales

34. ¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían involucrar en las actividades? \*

Darío (socio), Sara Cordes (no es socia pero se está involucrando de manera creciente en la empresa)

35. ¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una solución innovadora junto a algunas startups y/o centros de I+D? Proponga 3 alternativas en orden de prioridad. \*

- Servicio de atención al cliente. Nuestro servicio no está a la altura del grado de excelencia que tenemos en los materiales que ofrecemos.  
- Mejora de procesos. Les podemos enviar un chart con el flujo de procesos y los cuellos de botella que nos interesa remover.  
-Comercialización: Somos un desastre en este punto. Los 3 socios tenemos una gran formación técnica y estamos 100% enfocados en los procesos productivos y en la innovación de materiales. En ese punto no creo que necesitemos apoyo. Pero en la parte comercial somos un desastre. Tal vez ello esté influído porque tenemos otras fuentes de ingresos y por lo tanto volcamos nuestra curiosidad y talento técnico en la parte productiva.

36. ¿Dado que el programa se realizará entre los meses de Diciembre y Mayo, tiene previsto tomarse vacaciones dentro de esas fechas? ¿Cuándo? \*

Me tomo vacaciones del 6 al 13 de Diciembre

37. En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a continuación \*

No

### **ANEXO III**

#### **ALIMAK. DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN ABIERTA**

[Ver resultados](#)

Encuestado

4

Anónimo

28:06

Tiempo para  
completar

## Información de la empresa

Toda la información es extremadamente confidencial y solo para uso interno. Póngase en contacto con nosotros si tiene alguna duda.

### 1. Nombre de la Empresa \*

Alimak

### 2. Nombres de los participantes en la entrevista \*

Fernando Rodríguez

### 3. Sector al que pertenece la empresa

- ☒ Manufactura
- ☐ Agricultura
- ☐ Ganadería
- ☐ Servicios
- ☐ Comercio
- ☐ Otras

### 4. N° de empleados \*

- ☐ < 20
- ☐ 21-40
- ☒ 41-60
- ☐ 61-80
- ☐ 81-100
- ☐ > 100

5. Años de actividad de la empresa \*

- ☐ < 5
- ☐ 5-10
- ☒ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ >50

6. ¿A qué se dedica la empresa? \*

Es una panificadora que produce ultracongelados. Producción, elaboración, comercialización en 3 puntos de ventas. Misiones, Corrientes, Chaco buenos Aires, Santa fe y Concordia.  
Están proyectando ir a Córdoba y a Santa Rosa, Brasil

7. ¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan? \*

Medialuna, facturas, chipas  
Producimos con nuestra marca, Doré ultracongelados y para terceros.

8. Describa brevemente los procesos de producción \*

La empresa cuenta con 3 turnos.  
Se inicia el proceso con el pesaje de los insumos.  
Amasado  
Fermentación  
Pesado  
Laminado  
Enfriado  
Hojaldrado  
Formado.  
Ultracongelación  
Envasado y comercialización

9. ¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o nacional? ¿Cuál/es? \*

No

10. Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos: \*

- ☐ Muy avanzados
- ☐ Por encima de la media
- ☒ Medio
- ☐ Muy básicos
- ☐ Muy bajo nivel de conocimientos técnicos



11. El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o innovación: \*

- ☒ Siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

## Actividades de Innovación

12. ¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años? \*

- ☒ Adquisición de maquinaria, equipo, hardware o software
- ☒ I+D
- ☒ Ingeniería y/o diseño industrial
- ☒ Capacitación y/o consultoría
- ☒ Transferencia tecnológica
- ☐ Ninguna de estas
- ☐ Otras

13. ¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos? \*

- ☒ Productos/Servicios
- ☒ Logística
- ☒ Nuevos mercados
- ☒ Procesos
- ☒ Digitalización
- ☒ Estructura de la organización
- ☒ Cultura de la organización
- ☒ Modelo de negocios
- ☐ Otras

14. ¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido en ello aproximadamente? \*

- ☒ <u\$10.000
- ☐ u\$10.000-u\$50.000
- ☐ u\$51.000-u\$100.000
- ☐ u\$101.000-u\$150.000
- ☐ u\$151.000-u\$200.000
- ☐ u\$201.000-u\$250.000
- ☐ u\$251.000-u\$300.000
- ☐ >u\$300.000

15. ¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación? \*

	Nada	Muy poca	Un poco	Mucha	Máxima
Propietarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mandos medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialistas externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Cuenta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación? \*

- ☐ No
- ☐ No, pero estamos planificando tenerla
- ☒ No, pero tenemos personas que se dedican a estas actividades
- ☐ Si

17. ¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para ello, qué sector de la empresa es el que se involucra más activamente? \*

- ☒ Producción
- ☐ Marketing y Comercialización
- ☒ Logística
- ☒ Administración
- ☒ Dueño o Dirección

18. ¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de conocimiento que utilizan? \*

- ☒ Conocimiento interno de la empresa
- ☐ Universidades
- ☐ Centros tecnológicos (publicos y/o privados)
- ☐ Centros de Investigación
- ☐ Consultores externos
- ☐ Científicos
- ☒ Publicaciones científicas y/o tecnológicas
- ☒ Medios masivos y redes sociales
- ☒ Ferias y exposiciones
- ☐ Congresos
- ☐ Proveedores
- ☐ Clientes
- ☐ Usuarios de sus productos/servicios
- ☐ Otras

19. Considerando una escala del 1 al 10 donde 1 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de digitalización le otorgaría a la empresa \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ningún nivel de digitalización

Alto nivel de digitalización e interoperabilidad de los sistemas

20. ¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados? \*

	Ninguna	Muy Poco	Un poco	Mucho	Totalmente
Producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing y Comercialización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección (inteligencia del negocio)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar trabajando en ello? \*

	Ninguno	En carpeta	Planificando	Comenzando	Implementado
Inteligencia de Negocios	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial predictiva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial generativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresión 3D	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatbot	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realidad Virtual	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robótica	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados? \*

- ☐ Ninguno
- ☒ Muy poca implementación
- ☐ Poca implementación
- ☐ Alta implementación
- ☐ Implementación en niveles de excelencia

23. ¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál? \*

No. Estamos trabajando sobre eso. Queremos certificar BPM.

## Innovación Abierta

24. ¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta? \*

- ☐ No, y tampoco me interesa
- ☒ No, porque no sabía que existían este tipo de proyectos
- ☐ No, pero alguna vez escuché hablar
- ☐ No, pero teníamos planes de implementar
- ☐ Si, estamos comenzando a implementar
- ☐ Si, tenemos varias iniciativas de innovación abierta realizadas

25. ¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones? \*

- ☐ No me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D
- ☐ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D aunque no lo considero fundamental.
- ☒ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D y lo considero fundamental
- ☐ Si no trabajo con startups y/o centros de I+D no voy a poder implementar innovaciones.

26. ¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros de I+D \*

- ☐ Sí
- ☒ No

27. ¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta \*

- ☐ Relacionamiento con el ecosistema de emprendimientos
- ☒ Relacionamiento con instituciones del sistema de innovación
- ☐ Búsquedas y contactos con instituciones y emprendimientos de otras provincias o países
- ☐ Hackatones para incorporar nuevas ideas
- ☐ Concursos y desafíos con startups
- ☐ Incubadoras
- ☐ Aceleradoras
- ☐ Colaboración con startups como clientes
- ☐ Desarrollo de spin-off (startups que surgen de la empresa)
- ☐ Inversión en startups
- ☐ Adquisición de startups
- ☐ Venta de licencias
- ☐ Joint Ventures
- ☐ Laboratorios de Innovación
- ☐ Otras

28. En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo calificaría su experiencia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mala

Excelente

29. ¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de I+D? \*

- ☐ Cambiar la cultura organizacional
- ☒ Incorporar metodologías de innovación novedosas
- ☒ Reforzar la marca y el posicionamiento
- ☒ Mejorar la eficiencia interna y la productividad
- ☒ Explorar nuevos mercados
- ☒ Incrementar la rentabilidad
- ☒ Desarrollar una innovación disruptiva
- ☒ Compartir los riesgos propios de un proceso de innovación
- ☒ Disminuir los tiempos de salida al mercado de un nuevo producto/servicio
- ☐ Otras

30. ¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o centros de I+D fracase? \*

- ☐ Falta de presupuesto
- ☐ Falta de experiencia de los facilitadores/vinculadores
- ☐ Falta de conocimiento o capacidades internas
- ☒ Falta de alineación de los objetivos de ambas partes
- ☒ Diferentes culturas organizacionales
- ☒ Falta de compromiso de alguna de las partes

31. En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o involucramiento considera que podrá responder para cada uno de los atributos mencionados \*

	Ninguno	Muy poco	Poco	Mucho	Absoluto
Compromiso del dueño/dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal involucrado en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo para reunirse con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición para realizar cambios internos alineados con los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición para codesarrollar soluciones con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos para implementar las soluciones, finalizado este programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. ¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere este programa de innovación abierta a lo largo de sus 6 meses de duración? \*

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ No lo sé

33. En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona para dedicarle al proyecto? \*

- ☐ No tenemos tiempo disponible para participar del proyecto
- ☐ < 1 hora quincenal
- ☐ 1 hora quincenal-1 hora semanal
- ☒ 2 horas semanales-4 horas semanales
- ☐ > 4 horas semanales

34. ¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían involucrar en las actividades? \*

Dueño. Supervisora de producción. Encargado de calidad. Encargada de administración1.

35. ¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una solución innovadora junto a algunas startups y/o centros de I+D? Proponga 3 alternativas en orden de prioridad. \*

1. Poder desarrollar un proceso de administración de stocks
2. Me interesaría tener un software o sistema (tenemos Tango) de gestión de ventas y producción.
3. Desarrollo de un nuevo producto.

36. En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a continuación \*

No.



## **ANEXO IV**

### **BRUNO HERMANOS. DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN ABIERTA**

[Ver resultados](#)

Encuestado

7

Anónimo

59:24

Tiempo para  
completar

## Información de la empresa

Toda la información es extremadamente confidencial y solo para uso interno. Póngase en contacto con nosotros si tiene alguna duda.

1. Nombre de la Empresa \*

Bruno Hermanos, SRL

2. Nombres de los participantes en la entrevista \*

Diego Bruno, CEO

3. Sector al que pertenece la empresa

Manufactura



4. N° de empleados \*

- ☐ < 20
- ☐ 21-40
- ☐ 41-60
- ☐ 61-80
- ☐ 81-100
- ☒ > 100

5. Años de actividad de la empresa \*

- ☐ < 5
- ☐ 5-10
- ☐ 11-20
- ☒ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ >50

6. ¿A qué se dedica la empresa? \*

MANufactura, comercialización, distribución de alimentos congelados dentro de la Provincia.  
Alianza con distribuidor de Posadas para Misiones y Corrientes. Búsqueda de grandes clientes.  
Marcas propias, y marcas para Parque Iguazú.

7. ¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan? \*

Productos congelados: Color comida congelada. Hamburguesas carne vacuna, tartas, pizzas, empanadas. Wraps. Panificados, panes hamburguesas, pastas. Parque sin producción interna, único proveed. parque en esta línea de productos. Compiten con otros 2 prestadores.

8. Describa brevemente los procesos de producción \*

Desarrollo de productos congelados (tienen 8 locales propios), 23 productos, crudos congelados y para regenerar, producción completa, envasado al vacío. Horno mixto (carne, pasta, pescado). Túnel de frío, -20 °, envasado al vacío (6 meses), packaging con bolsa y caja. Locales propios, parque (sin marca, en negociación), góndola en supermercados, minimarkets, Mini libertad, estaciones de srevicio (proyectado - sin marca).

9. ¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o nacional? ¿Cuál/es? \*

del CFI previo a Pandemia (crédito para planta de producción), armado de proyectos con Banco Nación (6to crédito, de la prov. tb...

10. Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos: \*

- ☐ Muy avanzados
- ☐ Por encima de la media
- ☐ Medio
- ☒ Muy básicos
- ☐ Muy bajo nivel de conocimientos técnicos

11. El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o innovación: \*

- ☐ Siempre
- ☒ Muchas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

## Actividades de Innovación

12. ¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años? \*

- ☒ Adquisición de maquinaria, equipo, hardware o software
- ☒ I+D
- ☒ Ingeniería y/o diseño industrial
- ☒ Capacitación y/o consultoría
- ☒ Transferencia tecnológica
- ☐ Ninguna de estas
- ☒ Software picking (Flexxus, en la planta - Bercomat), comercialización

13. ¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos? \*

- ☒ Productos/Servicios
- ☒ Logística
- ☒ Nuevos mercados
- ☒ Procesos
- ☒ Digitalización
- ☒ Estructura de la organización
- ☒ Cultura de la organización
- ☒ Modelo de negocios
- ☐ Otras

14. ¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido en ello aproximadamente? \*

- ☐ <u\$10.000
- ☐ u\$10.000-u\$50.000
- ☐ u\$51.000-u\$100.000
- ☐ u\$101.000-u\$150.000
- ☐ u\$151.000-u\$200.000
- ☐ u\$201.000-u\$250.000
- ☐ u\$251.000-u\$300.000
- ☒ >u\$300.000

15. ¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación? \*

	Nada	Muy poca	Un poco	Mucha
Propietarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mandos medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empleados	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialistas externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Cuénta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación? \*

- ☐ No
- ☐ No, pero estamos planificando tenerla
- ☒ No, pero tenemos personas que se dedican a estas actividades
- ☐ Si

17. ¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para ello, qué sector de la empresa es el que se involucra más activamente? \*



Producción



Marketing y Comercialización



Logística



Administración



Dueño o Dirección



18. ¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de conocimiento que utilizan? \*

- ☒ Conocimiento interno de la empresa
- ☐ Universidades
- ☐ Centros tecnológicos (publicos y/o privados)
- ☐ Centros de Investigación
- ☒ Consultores externos
- ☐ Científicos
- ☒ Publicaciones científicas y/o tecnológicas
- ☒ Medios masivos y redes sociales
- ☒ Ferias y exposiciones
- ☒ Congresos
- ☒ Proveedores
- ☒ Clientes
- ☒ Usuarios de sus productos/servicios
- ☐ Otras

19. Considerando una escala del 0 al 10 donde 0 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de digitalización le otorgaría a la empresa \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ningún nivel de digitalización

Alto nivel de digitalización e interoperabilidad de los sistemas

20. ¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados? \*

	Ninguna	Muy Poco	Un poco	Mucho
Producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing y Comercialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección (inteligencia del negocio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar trabajando en ello? \*

	Ninguno	En carpeta	Planificando	Comenzando
Inteligencia de Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial predictiva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial generativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresión 3D	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatbot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realidad Virtual	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robótica	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados? \*

- ☐ Ninguno
- ☐ Muy poca implementación
- ☐ Poca implementación
- ☒ Alta implementación
- ☐ Implementación en niveles de excelencia

23. ¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál? \*

Aun no cuentan, trabajan con profesional.

## Innovación Abierta

24. ¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta? \*

- ☐ No, y tampoco me interesa
- ☒ No, porque no sabía que existían este tipo de proyectos
- ☐ No, pero alguna vez escuché hablar
- ☐ No, pero teníamos planes de implementar
- ☐ Si, estamos comenzando a implementar
- ☐ Si, tenemos varias iniciativas de innovación abierta realizadas

25. ¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones? \*

- ☐ No me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D
- ☐ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D aunque no lo considero fundamental.
- ☒ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D y lo considero fundamental
- ☐ Si no trabajo con startups y/o centros de I+D no voy a poder implementar innovaciones.

26. ¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros de I+D? \*

- ☐ Sí
- ☒ No

27. ¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta \*

- ☒ Relacionamiento con el ecosistema de emprendimientos
- ☐ Relacionamiento con instituciones del sistema de innovación
- ☒ Búsquedas y contactos con instituciones y emprendimientos de otras provincias o países
- ☐ Hackatones para incorporar nuevas ideas
- ☐ Concursos y desafíos con startups
- ☐ Incubadoras
- ☐ Aceleradoras
- ☐ Colaboración con startups como clientes
- ☐ Desarrollo de spin-off (startups que surgen de la empresa)
- ☐ Inversión en startups
- ☐ Adquisición de startups
- ☒ Venta de licencias
- ☒ Joint Ventures
- ☐ Laboratorios de Innovación
- ☒ Alianzas en locales

28. En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo calificaría su experiencia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mala

Excelente

29. ¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de I+D? \*

- ☒ Cambiar la cultura organizacional
- ☒ Incorporar metodologías de innovación novedosas
- ☒ Reforzar la marca y el posicionamiento
- ☒ Mejorar la eficiencia interna y la productividad
- ☒ Explorar nuevos mercados
- ☒ Incrementar la rentabilidad
- ☒ Desarrollar una innovación disruptiva
- ☒ Compartir los riesgos propios de un proceso de innovación
- ☒ Disminuir los tiempos de salida al mercado de un nuevo producto/servicio
- ☐ Otras

30. ¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o centros de I+D fracase? \*

- ☒ Falta de presupuesto
- ☐ Falta de experiencia de los facilitadores/vinculadores
- ☒ Falta de conocimiento o capacidades internas
- ☐ Falta de alineación de los objetivos de ambas partes
- ☐ Diferentes culturas organizacionales
- ☒ Falta de compromiso de alguna de las partes

31. En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o involucramiento considera que podrá responder para cada uno de los atributos mencionados \*

	Ninguno	Muy poco	Poco	Mucho
Compromiso del dueño/dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Personal involucrado en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Tiempo para reunirse con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Disposición para realizar cambios internos alineados con los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Disposición para codesarrollar soluciones con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos para implementar las soluciones, finalizado este programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

32. ¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere este programa de innovación abierta a lo largo de sus 6 meses de duración? \*

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ No lo sé

33. En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona para dedicarle al proyecto? \*

- ☐ No tenemos tiempo disponible para participar del proyecto
- ☐ < 1 hora quincenal
- ☐ 1 hora quincenal-1 hora semanal
- ☒ 2 horas semanales-4 horas semanales
- ☐ > 4 horas semanales

34. ¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían involucrar en las actividades? \*

Dueño, jefe de planta (abastecimiento, logística, producción), gerente compras (dueño), gerenta adm y finanzas.

35. ¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una solución innovadora junto a algunas startups y/o centros de I+D? Proponga 3 alternativas en orden de prioridad. \*

Bajar costos, mejorar procesos, desarrollar nuevos productos (innovadores). Cae el consumo del consumidor final en el freezado luego de las primeras semanas.



36. ¿Dado que el programa se realizará entre los meses de Diciembre y Mayo, tiene previsto tomarse vacaciones dentro de esas fechas? ¿Cuándo? \*

Jefe planta sin vacaciones, gerenta financiera marzo, dueños enero/ febrero.

37. En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a continuación \*

Explotar regenerado con grandes cadenas. Producción y servicio. Está en Iguazú.

## **ANEXO V**

### **CLÚSTER AVU. DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN ABIERTA**

[Ver resultados](#)

Encuestado

3

Anónimo

67:24

Tiempo para  
completar

## Información de la empresa

Toda la información es extremadamente confidencial y solo para uso interno. Póngase en contacto con nosotros si tiene alguna duda.

### 1. Nombre de la Empresa \*

Clúster AVU (Aceite Vegetal Usado). Biocombustible Misiones

### 2. Nombres de los participantes en la entrevista \*

Hugo Saldivia

### 3. Sector al que pertenece la empresa

- ☒ Manufactura
- ☐ Agricultura
- ☐ Ganadería
- ☐ Servicios
- ☐ Comercio
- ☐ Otras

### 4. N° de empleados \*

- ☐ < 20
- ☒ 21-40
- ☐ 41-60
- ☐ 61-80
- ☐ 81-100
- ☐ > 100

5. Años de actividad de la empresa \*

- ☒ < 5
- ☐ 5-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ > 50

6. ¿A qué se dedica la empresa? \*

El clúster AVU se encuentra en formación. Está compuesto por 3 empresas y el Municipio de Puerto Rico. Se dedica al reciclado de aceite usado (soja). Producción de biocombustible a partir de aceites usados.

7. ¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan? \*

Biocombustible. Jabones. Briqueta ecológica. Otros productos derivados del aceite vegetal usado.

8. Describa brevemente los procesos de producción \*

1) Inicialmente se recolecta el residuo. a partir de un sistema de gestión integral (GPS en los móviles, sistema informático que permite la trazabilidad y se convenia con cada municipio). Se gestiona el sistema de frituras (trabajamos con metodologías de concientización con ecopuntos para las personas y sistemas de recolección para las empresas). 2)Filtrado. Se filtra el residuo y la borra se usa para briquetas 3) Ingresa en la planta para producir el resto de los productos. Están parametrizando el sistema de gestión integral.

9. ¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o nacional? ¿Cuál/es? \*

Pequeños créditos con tasa bonificada del CFI

10. Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos: \*

- ☐ Muy avanzados
- ☒ Por encima de la media
- ☐ Medio
- ☐ Muy básicos
- ☐ Muy bajo nivel de conocimientos técnicos

11. El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o innovación: \*

- ☒ Siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

## Actividades de Innovación

12. ¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años? \*

- ☒ Adquisición de maquinaria, equipo, hardware o software
- ☒ I+D
- ☒ Ingeniería y/o diseño industrial
- ☒ Capacitación y/o consultoría
- ☒ Transferencia tecnológica
- ☐ Ninguna de estas
- ☐ Otras

13. ¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos? \*

- ☒ Productos/Servicios
- ☒ Logística
- ☒ Nuevos mercados
- ☒ Procesos
- ☒ Digitalización
- ☒ Estructura de la organización
- ☒ Cultura de la organización
- ☒ Modelo de negocios
- ☐ Otras

14. ¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido en ello aproximadamente? \*

- ☐ <u\$10.000
- ☐ u\$10.000-u\$50.000
- ☒ u\$51.000-u\$100.000
- ☐ u\$101.000-u\$150.000
- ☐ u\$151.000-u\$200.000
- ☐ u\$201.000-u\$250.000
- ☐ u\$251.000-u\$300.000
- ☐ >u\$300.000

15. ¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación? \*

	Nada	Muy poca	Un poco	Mucha	Máxima
Propietarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mandos medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialistas externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

16. ¿Cuenta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación? \*

- ☐ No
- ☐ No, pero estamos planificando tenerla
- ☒ No, pero tenemos personas que se dedican a estas actividades
- ☐ Si

17. ¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para ello, qué sector de la empresa es el que se involucra más activamente? \*

- ☒ Producción
- ☒ Marketing y Comercialización
- ☒ Logística
- ☒ Administración
- ☒ Dueño o Dirección

18. ¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de conocimiento que utilizan? \*

- ☒ Conocimiento interno de la empresa
- ☒ Universidades
- ☒ Centros tecnológicos (publicos y/o privados)
- ☒ Centros de Investigación
- ☒ Consultores externos
- ☒ Científicos
- ☒ Publicaciones científicas y/o tecnológicas
- ☒ Medios masivos y redes sociales
- ☒ Ferias y exposiciones
- ☒ Congresos
- ☒ Proveedores
- ☒ Clientes
- ☐ Usuarios de sus productos/servicios
- ☐ Otras

19. Considerando una escala del 1 al 10 donde 1 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de digitalización le otorgaría a la empresa \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ningún nivel de digitalización

Alto nivel de digitalización e interoperabilidad de los sistemas

20. ¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados? \*

	Ninguna	Muy Poco	Un poco	Mucho	Totalmente
Producción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing y Comercialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección (inteligencia del negocio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar trabajando en ello? \*

	Ninguno	En carpeta	Planificando	Comenzando	Implementado
Inteligencia de Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial predictiva	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial generativa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresión 3D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatbot	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realidad Virtual	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robótica	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados? \*

- ☐ Ninguno
- ☒ Muy poca implementación
- ☐ Poca implementación
- ☐ Alta implementación
- ☐ Implementación en niveles de excelencia

23. ¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál? \*

No. Es una oportunidad de mejora.

## Innovación Abierta

24. ¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta? \*

- ☐ No, y tampoco me interesa
- ☐ No, porque no sabía que existían este tipo de proyectos
- ☐ No, pero alguna vez escuché hablar
- ☐ No, pero teníamos planes de implementar
- ☐ Si, estamos comenzando a implementar
- ☒ Si, tenemos varias iniciativas de innovación abierta realizadas



25. ¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones? \*

- ☐ No me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D
- ☐ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D aunque no lo considero fundamental.
- ☒ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D y lo considero fundamental
- ☐ Si no trabajo con startups y/o centros de I+D no voy a poder implementar innovaciones.

26. ¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros de I+D \*

- ☒ Sí
- ☐ No

27. ¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta \*

- ☒ Relacionamiento con el ecosistema de emprendimientos
- ☒ Relacionamiento con instituciones del sistema de innovación
- ☒ Búsquedas y contactos con instituciones y emprendimientos de otras provincias o países
- ☒ Hackatones para incorporar nuevas ideas
- ☒ Concursos y desafíos con startups
- ☒ Incubadoras
- ☒ Aceleradoras
- ☒ Colaboración con startups como clientes
- ☒ Desarrollo de spin-off (startups que surgen de la empresa)
- ☐ Inversión en startups
- ☐ Adquisición de startups
- ☐ Venta de licencias
- ☐ Joint Ventures
- ☐ Laboratorios de Innovación
- ☐ Otras

28. En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo calificaría su experiencia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mala

Excelente

29. ¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de I+D? \*

- ☒ Cambiar la cultura organizacional
- ☒ Incorporar metodologías de innovación novedosas
- ☒ Reforzar la marca y el posicionamiento
- ☒ Mejorar la eficiencia interna y la productividad
- ☒ Explorar nuevos mercados
- ☒ Incrementar la rentabilidad
- ☒ Desarrollar una innovación disruptiva
- ☒ Compartir los riesgos propios de un proceso de innovación
- ☒ Disminuir los tiempos de salida al mercado de un nuevo producto/servicio
- ☐ Otras

30. ¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o centros de I+D fracase? \*

- ☐ Falta de presupuesto
- ☐ Falta de experiencia de los facilitadores/vinculadores
- ☐ Falta de conocimiento o capacidades internas
- ☒ Falta de alineación de los objetivos de ambas partes
- ☒ Diferentes culturas organizacionales
- ☒ Falta de compromiso de alguna de las partes

31. En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o involucramiento considera que podrá responder para cada uno de los atributos mencionados \*

	Ninguno	Muy poco	Poco	Mucho	Absoluto
Compromiso del dueño/dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Personal involucrado en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Tiempo para reunirse con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Disposición para realizar cambios internos alineados con los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Disposición para codesarrollar soluciones con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Recursos para implementar las soluciones, finalizado este programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

32. ¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere este programa de innovación abierta a lo largo de sus 6 meses de duración? \*

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ No lo sé

33. En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona para dedicarle al proyecto? \*

- ☐ No tenemos tiempo disponible para participar del proyecto
- ☐ < 1 hora quincenal
- ☐ 1 hora quincenal-1 hora semanal
- ☐ 2 horas semanales-4 horas semanales
- ☒ > 4 horas semanales

34. ¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían involucrar en las actividades? \*

Hugo; Cecilia Pucharsky (consultora ambiental)

35. ¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una solución innovadora junto a algunas startups y/o centros de I+D? Proponga 3 alternativas en orden de prioridad. \*

1. Minimizar la contaminación de nuestros arroyos y ríos con los residuos líquidos.
2. Optimizar la producción de combustibles alternativos respecto de los costos.
3. Minimizar la tala de los bosques nativos.

Innovación Interna:

Nos falta escalar (arrancamos en 2000 litros, llegamos a 35.000 y deberíamos llegar a 260.000). Tenemos los prototipos. Necesitamos fondos para ello.

36. En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a continuación \*

no

## **ANEXO VI**

### **GRUPO PETRI. DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN ABIERTA**

[Ver resultados](#)

Encuestado

6

Anónimo

46:57

Tiempo para  
completar

## Información de la empresa

Toda la información es extremadamente confidencial y solo para uso interno. Póngase en contacto con nosotros si tiene alguna duda.

### 1. Nombre de la Empresa \*

Petri en minutos. Ultracongelados

### 2. Nombres de los participantes en la entrevista \*

Alex Petri. Gerente General

### 3. Sector al que pertenece la empresa

- ☒ Manufactura
- ☐ Agricultura
- ☐ Ganadería
- ☐ Servicios
- ☐ Comercio
- ☐ Otras

### 4. N° de empleados \*

- ☐ < 20
- ☒ 21-40
- ☐ 41-60
- ☐ 61-80
- ☐ 81-100
- ☐ > 100

5. Años de actividad de la empresa \*

- ☒ < 5
- ☐ 5-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ >50

6. ¿A qué se dedica la empresa? \*

Nos dedicamos a la panadería, gastronomía, eventos, estética y turismo.  
Y la empresa de ultracongelados se focaliza en el segmento gastronómico

7. ¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan? \*

Cuentan con 160 tipos de productos  
La chipa. La distribuimos en estaciones de servicios y los 5 locales propios (Petri panaderías)  
Bomba de mandioca rellena con pacú (en alianza con Rosamonte)  
Empanadas  
Tartas  
En alianza con Rosamonte: mate cocido en cápsulas y chipa.

8. Describa brevemente los procesos de producción \*

Se compra la materia prima a proveedores, que va al depósito de MP. Se limpian y se almacenan en una cámara. Luego va a preparados. Allí se amasa la masa y se procesa la verdura para las tartas y empanadas (sector 1). Luego va al armado (sector 2). Luego va a horneado (sector 3). Finalmente se congela y se empaqueta.  
Estamos inaugurando una escuela de panadería propia para formar al personal en buenas prácticas de manufactura.

9. ¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o nacional? ¿Cuál/es? \*

Si. Asesoría por parte del Ministerio de Industria en higiene y seguridad. Fue un proyecto que duró 2 meses.

10. Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos: \*

- ☐ Muy avanzados
- ☒ Por encima de la media
- ☐ Medio
- ☐ Muy básicos
- ☐ Muy bajo nivel de conocimientos técnicos

11. El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o innovación: \*

- ☒ Siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

## Actividades de Innovación

12. ¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años? \*

- ☒ Adquisición de maquinaria, equipo, hardware o software
- ☐ I+D
- ☐ Ingeniería y/o diseño industrial
- ☒ Capacitación y/o consultoría
- ☐ Transferencia tecnológica
- ☐ Ninguna de estas
- ☐ Otras

13. ¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos? \*

- ☒ Productos/Servicios
- ☒ Logística
- ☒ Nuevos mercados
- ☒ Procesos
- ☒ Digitalización
- ☒ Estructura de la organización
- ☒ Cultura de la organización
- ☒ Modelo de negocios
- ☐ Otras



14. ¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido en ello aproximadamente? \*

- ☐ <u\$10.000
- ☐ u\$10.000-u\$50.000
- ☐ u\$51.000-u\$100.000
- ☐ u\$101.000-u\$150.000
- ☐ u\$151.000-u\$200.000
- ☐ u\$201.000-u\$250.000
- ☒ u\$251.000-u\$300.000
- ☐ >u\$300.000

15. ¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación? \*

	Nada	Muy poca	Un poco	Mucha	Máxima
Propietarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mandos medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empleados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialistas externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Cuenta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación? \*

- ☐ No
- ☐ No, pero estamos planificando tenerla
- ☐ No, pero tenemos personas que se dedican a estas actividades
- ☒ Si

17. ¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para ello, qué sector de la empresa es el que se involucra más activamente? \*

- ☐ Producción
- ☒ Marketing y Comercialización
- ☐ Logística
- ☐ Administración
- ☒ Dueño o Dirección

18. ¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de conocimiento que utilizan? \*

- ☒ Conocimiento interno de la empresa
- ☐ Universidades
- ☐ Centros tecnológicos (publicos y/o privados)
- ☐ Centros de Investigación
- ☒ Consultores externos
- ☐ Científicos
- ☐ Publicaciones científicas y/o tecnológicas
- ☒ Medios masivos y redes sociales
- ☒ Ferias y exposiciones
- ☐ Congresos
- ☒ Proveedores
- ☐ Clientes
- ☐ Usuarios de sus productos/servicios
- ☐ Otras

19. Considerando una escala del 1 al 10 donde 1 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de digitalización le otorgaría a la empresa \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ningún nivel de digitalización

Alto nivel de digitalización e interoperabilidad de los sistemas

20. ¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados? \*

	Ninguna	Muy Poco	Un poco	Mucho	Totalmente
Producción	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing y Comercialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección (inteligencia del negocio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar trabajando en ello? \*

	Ninguno	En carpeta	Planificando	Comenzando	Implementado
Inteligencia de Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial predictiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial generativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresión 3D	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatbot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realidad Virtual	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robótica	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados? \*

- ☐ Ninguno
- ☐ Muy poca implementación
- ☐ Poca implementación
- ☒ Alta implementación
- ☐ Implementación en niveles de excelencia

23. ¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál? \*

160 productos certificados con RNPA y el RNE del establecimiento.

## Innovación Abierta

24. ¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta? \*

- ☐ No, y tampoco me interesa
- ☐ No, porque no sabía que existían este tipo de proyectos
- ☐ No, pero alguna vez escuché hablar
- ☒ No, pero teníamos planes de implementar
- ☐ Si, estamos comenzando a implementar
- ☐ Si, tenemos varias iniciativas de innovación abierta realizadas

25. ¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones? \*

- ☐ No me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D
- ☐ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D aunque no lo considero fundamental.
- ☒ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D y lo considero fundamental
- ☐ Si no trabajo con startups y/o centros de I+D no voy a poder implementar innovaciones.

26. ¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros de I+D \*

- ☐ Sí
- ☒ No

27. ¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta \*

- ☒ Relacionamiento con el ecosistema de emprendimientos
- ☒ Relacionamiento con instituciones del sistema de innovación
- ☒ Búsquedas y contactos con instituciones y emprendimientos de otras provincias o países
- ☒ Hackatones para incorporar nuevas ideas
- ☒ Concursos y desafíos con startups
- ☐ Incubadoras
- ☐ Aceleradoras
- ☐ Colaboración con startups como clientes
- ☒ Desarrollo de spin-off (startups que surgen de la empresa)
- ☐ Inversión en startups
- ☐ Adquisición de startups
- ☐ Venta de licencias
- ☐ Joint Ventures
- ☒ Laboratorios de Innovación
- ☒ Sitio web propio donde otras empresas comunican sus productos

28. En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo calificaría su experiencia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mala

Excelente

29. ¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de I+D? \*

- ☒ Cambiar la cultura organizacional
- ☒ Incorporar metodologías de innovación novedosas
- ☒ Reforzar la marca y el posicionamiento
- ☒ Mejorar la eficiencia interna y la productividad
- ☒ Explorar nuevos mercados
- ☒ Incrementar la rentabilidad
- ☒ Desarrollar una innovación disruptiva
- ☒ Compartir los riesgos propios de un proceso de innovación
- ☒ Disminuir los tiempos de salida al mercado de un nuevo producto/servicio
- ☐ Otras

30. ¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o centros de I+D fracase? \*

- ☐ Falta de presupuesto
- ☒ Falta de experiencia de los facilitadores/vinculadores
- ☒ Falta de conocimiento o capacidades internas
- ☒ Falta de alineación de los objetivos de ambas partes
- ☐ Diferentes culturas organizacionales
- ☒ Falta de compromiso de alguna de las partes

31. En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o involucramiento considera que podrá responder para cada uno de los atributos mencionados \*

	Ninguno	Muy poco	Poco	Mucho	Absoluto
Compromiso del dueño/dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Personal involucrado en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo para reunirse con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición para realizar cambios internos alineados con los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición para codesarrollar soluciones con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos para implementar las soluciones, finalizado este programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. ¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere este programa de innovación abierta a lo largo de sus 6 meses de duración? \*

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ No lo sé

33. En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona para dedicarle al proyecto? \*

- ☐ No tenemos tiempo disponible para participar del proyecto
- ☐ < 1 hora quincenal
- ☐ 1 hora quincenal-1 hora semanal
- ☐ 2 horas semanales-4 horas semanales
- ☒ > 4 horas semanales

34. ¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían involucrar en las actividades? \*

Sergio Petri (Director General). Nahuel Petri (Marketing). Cristian Ricula (Sistemas)

35. ¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una solución innovadora junto a algunas startups y/o centros de I+D? Proponga 3 alternativas en orden de prioridad. \*

- Desarrollo de una aplicación que permita optimizar los productos sobrantes en stock con un modelo de fidelización de clientes. Hoy están trabajando en esa línea.
- Sistema de monitoreo de las heladeras. Todas nuestras heladeras son importadas, si bien tienen cómo instalar ese sistema, no hay quién lo desarrolle.

36. ¿Dado que el programa se realizará entre los meses de Diciembre y Mayo, tiene previsto tomarse vacaciones dentro de esas fechas? ¿Cuándo? \*

No tengo definido cuándo me tomaría vacaciones, pero habría otra persona a cargo en caso de que ocurra. Probablemente en Febrero.

37. En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a continuación \*

Estamos muy interesados y comprometidos con involucrarnos cada vez más en procesos de innovación

## **ANEXO VII**

### **LOTTA HELADOS. DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN ABIERTA**



[Ver resultados](#)

Encuestado

9

Anónimo

79:02

Tiempo para  
completar

## Información de la empresa

Toda la información es extremadamente confidencial y solo para uso interno. Póngase en contacto con nosotros si tiene alguna duda.

1. Nombre de la Empresa \*

Lota helados

2. Nombres de los participantes en la entrevista \*

Nicolas Beretta, Titular elaboración d

3. Sector al que pertenece la empresa

Manufactura



4. N° de empleados \*

- ☒ < 20
- ☐ 21-40
- ☐ 41-60
- ☐ 61-80
- ☐ 81-100
- ☐ > 100

5. Años de actividad de la empresa \*

- ☐ < 5
- ☐ 5-10
- ☒ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ >50

6. ¿A qué se dedica la empresa? \*

Producción y comercialización de helado artesanal. Lotta, marca registrada.

7. ¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan? \*

Helados artesanales batido tipo italiano (estilo heladería Alpina/ referente).

8. Describa brevemente los procesos de producción \*

Desarrollo de 10 sabores originales misioneros, estilo gourmet, yerba mate, palta, acai, con ingredientes del territorio, poseen franquicia en Iguazú. Diseño del helado, producción, comercialización. Por abrir otra franquicia.

9. ¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o nacional? ¿Cuál/es? \*

No (iba a tomar crédito pero los plazos no le sirven).

10. Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos: \*

- ☒ Muy avanzados
- ☐ Por encima de la media
- ☐ Medio
- ☐ Muy básicos
- ☐ Muy bajo nivel de conocimientos técnicos

11. El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o innovación: \*

- ☒ Siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

## Actividades de Innovación

12. ¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años? \*

☒ Adquisición de maquinaria, equipo, hardware o software

☒ I+D

☒ Ingeniería y/o diseño industrial

☒ Capacitación y/o consultoría

☒ Transferencia tecnológica

☐ Ninguna de estas

☐ Otras

13. ¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos? \*

- ☒ Productos/Servicios
- ☐ Logística
- ☒ Nuevos mercados
- ☐ Procesos
- ☐ Digitalización
- ☐ Estructura de la organización
- ☐ Cultura de la organización
- ☐ Modelo de negocios
- ☐ Otras

14. ¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido en ello aproximadamente? \*

- ☐ <u\$10.000
- ☒ u\$10.000-u\$50.000
- ☐ u\$51.000-u\$100.000
- ☐ u\$101.000-u\$150.000
- ☐ u\$151.000-u\$200.000
- ☐ u\$201.000-u\$250.000
- ☐ u\$251.000-u\$300.000
- ☐ >u\$300.000

15. ¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación? \*

	Nada	Muy poca	Un poco	Mucha
Propietarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mandos medios	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empleados	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialistas externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

16. ¿Cuénta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación? \*

- ☐ No
- ☐ No, pero estamos planificando tenerla
- ☒ No, pero tenemos personas que se dedican a estas actividades
- ☐ Si

17. ¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para ello, qué sector de la empresa es el que se involucra más activamente? \*



Producción



Marketing y Comercialización



Logística



Administración



Dueño o Dirección

18. ¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de conocimiento que utilizan? \*

- ☐ Conocimiento interno de la empresa
- ☐ Universidades
- ☐ Centros tecnológicos (publicos y/o privados)
- ☐ Centros de Investigación
- ☒ Consultores externos
- ☐ Científicos
- ☐ Publicaciones científicas y/o tecnológicas
- ☐ Medios masivos y redes sociales
- ☒ Ferias y exposiciones
- ☐ Congresos
- ☒ Proveedores
- ☒ Clientes
- ☒ Usuarios de sus productos/servicios
- ☐ Otras

19. Considerando una escala del 0 al 10 donde 0 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de digitalización le otorgaría a la empresa \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ningún nivel de digitalización

Alto nivel de digitalización e interoperabilidad de los sistemas



20. ¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados? \*

	Ninguna	Muy Poco	Un poco	Mucho
Producción	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing y Comercialización	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección (inteligencia del negocio)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar trabajando en ello? \*

	Ninguno	En carpeta	Planificando	Comenzando
Inteligencia de Negocios	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial predictiva	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial generativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresión 3D	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatbot	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realidad Virtual	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robótica	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados? \*

- ☐ Ninguno
- ☒ Muy poca implementación
- ☐ Poca implementación
- ☐ Alta implementación
- ☐ Implementación en niveles de excelencia

23. ¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál? \*

No

## Innovación Abierta

24. ¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta? \*

- ☐ No, y tampoco me interesa
- ☒ No, porque no sabía que existían este tipo de proyectos
- ☐ No, pero alguna vez escuché hablar
- ☐ No, pero teníamos planes de implementar
- ☐ Si, estamos comenzando a implementar
- ☐ Si, tenemos varias iniciativas de innovación abierta realizadas

25. ¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones? \*

- ☐ No me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D
- ☐ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D aunque no lo considero fundamental.
- ☒ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D y lo considero fundamental
- ☐ Si no trabajo con startups y/o centros de I+D no voy a poder implementar innovaciones.

26. ¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros de I+D? \*

- ☐ Sí
- ☒ No

27. ¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta \*

- ☒ Relacionamiento con el ecosistema de emprendimientos
- ☐ Relacionamiento con instituciones del sistema de innovación
- ☐ Búsquedas y contactos con instituciones y emprendimientos de otras provincias o países
- ☐ Hackatones para incorporar nuevas ideas
- ☐ Concursos y desafíos con startups
- ☐ Incubadoras
- ☐ Aceleradoras
- ☐ Colaboración con startups como clientes
- ☐ Desarrollo de spin-off (startups que surgen de la empresa)
- ☐ Inversión en startups
- ☐ Adquisición de startups
- ☐ Venta de licencias
- ☒ Joint Ventures
- ☐ Laboratorios de Innovación
- ☐ Otras

28. En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo calificaría su experiencia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mala

Excelente

29. ¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de I+D? \*

- ☐ Cambiar la cultura organizacional
- ☐ Incorporar metodologías de innovación novedosas
- ☒ Reforzar la marca y el posicionamiento
- ☒ Mejorar la eficiencia interna y la productividad
- ☒ Explorar nuevos mercados
- ☒ Incrementar la rentabilidad
- ☐ Desarrollar una innovación disruptiva
- ☒ Compartir los riesgos propios de un proceso de innovación
- ☒ Disminuir los tiempos de salida al mercado de un nuevo producto/servicio
- ☐ Otras

30. ¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o centros de I+D fracase? \*

- ☒ Falta de presupuesto
- ☐ Falta de experiencia de los facilitadores/vinculadores
- ☐ Falta de conocimiento o capacidades internas
- ☒ Falta de alineación de los objetivos de ambas partes
- ☒ Diferentes culturas organizacionales
- ☐ Falta de compromiso de alguna de las partes

31. En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o involucramiento considera que podrá responder para cada uno de los atributos mencionados \*

	Ninguno	Muy poco	Poco	Mucho
Compromiso del dueño/dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Personal involucrado en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Tiempo para reunirse con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición para realizar cambios internos alineados con los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición para codesarrollar soluciones con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos para implementar las soluciones, finalizado este programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. ¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere este programa de innovación abierta a lo largo de sus 6 meses de duración? \*

- ☐ Si
- ☒ No
- ☐ No lo sé

33. En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona para dedicarle al proyecto? \*

- ☐ No tenemos tiempo disponible para participar del proyecto
- ☐ < 1 hora quincenal
- ☐ 1 hora quincenal-1 hora semanal
- ☐ 2 horas semanales-4 horas semanales
- ☒ > 4 horas semanales

34. ¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían involucrar en las actividades? \*

Podría haber alguien

35. ¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una solución innovadora junto a algunas startups y/o centros de I+D? Proponga 3 alternativas en orden de prioridad. \*

. Socio que ayude a industrializar, envasar para llevarlo a todo el país.

. Asociarse con uno chico o a la par.

. Recursos logísticos y económicos.

.

36. ¿Dado que el programa se realizará entre los meses de Diciembre y Mayo, tiene previsto tomarse vacaciones dentro de esas fechas? ¿Cuándo? \*

Diciembre. De ahora al 24 inaccesible por alta temporada.

37. En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a continuación \*

Las sociedades nunca funcionan, detesta contratos. Anisoso, le gusta salir del cascarón del negocio, abierto a escuchar.



## **ANEXO VIII**

### **RUTA DEL TÉ. DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN ABIERTA**

[Ver resultados](#)

Encuestado

5

Anónimo

53:12

Tiempo para  
completar

## Información de la empresa

Toda la información es extremadamente confidencial y solo para uso interno. Póngase en contacto con nosotros si tiene alguna duda.

### 1. Nombre de la Empresa \*

Ruta del Té

### 2. Nombres de los participantes en la entrevista \*

Carolina Okulovich

### 3. Sector al que pertenece la empresa

- ☒ Manufactura
- ☐ Agricultura
- ☐ Ganadería
- ☐ Servicios
- ☐ Comercio
- ☐ Otras

### 4. N° de empleados \*

- ☒ < 20
- ☐ 21-40
- ☐ 41-60
- ☐ 61-80
- ☐ 81-100
- ☐ > 100

5. Años de actividad de la empresa \*

- ☐ < 5
- ☐ 5-10
- ☒ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ >50

6. ¿A qué se dedica la empresa? \*

Es una empresa de producción envasado de té gourmet, servicios y experiencias turísticas

7. ¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan? \*

Té gourmet. Servicios agroturísticos. Deportivos. Gastronómicos.

8. Describa brevemente los procesos de producción \*

. Servicio turístico. Prestamos atención de martes a sábados con diferentes propuestas y distintos horarios, con visitantes directo o agencias de turismo. Camélias está abierta a la comunidad a pesar de que actualmente no estamos en una zona preferentemente turística. Deporte: Contamos con una cancha de golf abierta al público. Los sábados hay una escuela gratuita, abierta a la comunidad. Los públicos del campo de golf y del té son totalmente diferentes. El turista que viene, no va a Cataratas. Cambiamos los programas iniciales que incluían Cataratas, Ruinas de San Ignacio. El turismo del té, escolar y educativo está creciendo. Nos empezaron a convocar de universidades. Producción gourmet. Realizamos la cosecha y la elaboración. Lo mismo que la degustación. Nos apoyamos en la empresa madre, Don Basilio, en lo que respecta a los ensayos, laboratorios y también en la escalabilidad del proyecto. Ganamos el premio al mejor té argentino, en el mercado de USA y Canadá.

9. ¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o nacional? ¿Cuál/es? \*

No.

10. Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos: \*

- ☐ Muy avanzados
- ☐ Por encima de la media
- ☐ Medio
- ☒ Muy básicos
- ☐ Muy bajo nivel de conocimientos técnicos

11. El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o innovación: \*

- ☒ Siempre
- ☐ Muchas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

## Actividades de Innovación

12. ¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años? \*

- ☒ Adquisición de maquinaria, equipo, hardware o software
- ☒ I+D
- ☒ Ingeniería y/o diseño industrial
- ☒ Capacitación y/o consultoría
- ☐ Transferencia tecnológica
- ☐ Ninguna de estas
- ☐ Otras

13. ¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos? \*

- ☒ Productos/Servicios
- ☒ Logística
- ☒ Nuevos mercados
- ☒ Procesos
- ☐ Digitalización
- ☐ Estructura de la organización
- ☒ Cultura de la organización
- ☒ Modelo de negocios
- ☐ Otras

14. ¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido en ello aproximadamente? \*

- ☐ <u\$10.000
- ☒ u\$10.000-u\$50.000
- ☐ u\$51.000-u\$100.000
- ☐ u\$101.000-u\$150.000
- ☐ u\$151.000-u\$200.000
- ☐ u\$201.000-u\$250.000
- ☐ u\$251.000-u\$300.000
- ☐ >u\$300.000

15. ¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación? \*

	Nada	Muy poca	Un poco	Mucha	Máxima
Propietarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mandos medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Especialistas externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. ¿Cuénta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación? \*

- ☐ No
- ☐ No, pero estamos planificando tenerla
- ☒ No, pero tenemos personas que se dedican a estas actividades
- ☐ Si

17. ¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para ello, qué sector de la empresa es el que se involucra más activamente? \*

- ☐ Producción
- ☒ Marketing y Comercialización
- ☒ Logística
- ☒ Administración
- ☒ Dueño o Dirección

18. ¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de conocimiento que utilizan? \*

- ☒ Conocimiento interno de la empresa
- ☐ Universidades
- ☒ Centros tecnológicos (publicos y/o privados)
- ☐ Centros de Investigación
- ☐ Consultores externos
- ☐ Científicos
- ☒ Publicaciones científicas y/o tecnológicas
- ☐ Medios masivos y redes sociales
- ☒ Ferias y exposiciones
- ☐ Congresos
- ☐ Proveedores
- ☒ Clientes
- ☒ Usuarios de sus productos/servicios
- ☐ Otras

19. Considerando una escala del 1 al 10 donde 1 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de digitalización le otorgaría a la empresa \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ningún nivel de digitalización

Alto nivel de digitalización e interoperabilidad de los sistemas

20. ¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados? \*

	Ninguna	Muy Poco	Un poco	Mucho	Totalmente
Producción	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing y Comercialización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logística	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirección (inteligencia del negocio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. ¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar trabajando en ello? \*

	Ninguno	En carpeta	Planificando	Comenzando	Implementado
Inteligencia de Negocios	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial predictiva	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial generativa	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impresión 3D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chatbot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realidad Virtual	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Robótica	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados? \*

- ☐ Ninguno
- ☐ Muy poca implementación
- ☐ Poca implementación
- ☒ Alta implementación
- ☐ Implementación en niveles de excelencia

23. ¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál? \*

No

## Innovación Abierta

24. ¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta? \*

- ☐ No, y tampoco me interesa
- ☒ No, porque no sabía que existían este tipo de proyectos
- ☐ No, pero alguna vez escuché hablar
- ☐ No, pero teníamos planes de implementar
- ☐ Si, estamos comenzando a implementar
- ☐ Si, tenemos varias iniciativas de innovación abierta realizadas

25. ¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones? \*

- ☐ No me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D
- ☐ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D aunque no lo considero fundamental.
- ☒ Me interesa trabajar con startups y/o centros de I+D y lo considero fundamental
- ☐ Si no trabajo con startups y/o centros de I+D no voy a poder implementar innovaciones.

26. ¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros de I+D \*

- ☐ Sí
- ☒ No

27. ¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta \*

- ☒ Relacionamiento con el ecosistema de emprendimientos
- ☒ Relacionamiento con instituciones del sistema de innovación
- ☒ Búsquedas y contactos con instituciones y emprendimientos de otras provincias o países
- ☒ Hackatones para incorporar nuevas ideas
- ☒ Concursos y desafíos con startups
- ☐ Incubadoras
- ☐ Aceleradoras
- ☒ Colaboración con startups como clientes
- ☒ Desarrollo de spin-off (startups que surgen de la empresa)
- ☒ Inversión en startups
- ☐ Adquisición de startups
- ☐ Venta de licencias
- ☐ Joint Ventures
- ☒ Laboratorios de Innovación
- ☐ Otras

28. En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo calificaría su experiencia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Mala

Excelente



29. ¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de I+D? \*

- ☐ Cambiar la cultura organizacional
- ☒ Incorporar metodologías de innovación novedosas
- ☒ Reforzar la marca y el posicionamiento
- ☐ Mejorar la eficiencia interna y la productividad
- ☐ Explorar nuevos mercados
- ☒ Incrementar la rentabilidad
- ☐ Desarrollar una innovación disruptiva
- ☐ Compartir los riesgos propios de un proceso de innovación
- ☐ Disminuir los tiempos de salida al mercado de un nuevo producto/servicio
- ☐ Otras

30. ¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o centros de I+D fracase? \*

- ☒ Falta de presupuesto
- ☐ Falta de experiencia de los facilitadores/vinculadores
- ☐ Falta de conocimiento o capacidades internas
- ☐ Falta de alineación de los objetivos de ambas partes
- ☒ Diferentes culturas organizacionales
- ☒ Falta de compromiso de alguna de las partes

31. En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o involucramiento considera que podrá responder para cada uno de los atributos mencionados \*

	Ninguno	Muy poco	Poco	Mucho	Absoluto
Compromiso del dueño/dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Personal involucrado en el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo para reunirse con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición para realizar cambios internos alineados con los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposición para codesarrollar soluciones con los facilitadores y la/s startup/s	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos para implementar las soluciones, finalizado este programa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. ¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere este programa de innovación abierta a lo largo de sus 6 meses de duración? \*

- ☒ Si
- ☐ No
- ☐ No lo sé

33. En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona para dedicarle al proyecto? \*

- ☐ No tenemos tiempo disponible para participar del proyecto
- ☐ < 1 hora quincenal
- ☐ 1 hora quincenal-1 hora semanal
- ☒ 2 horas semanales-4 horas semanales
- ☐ > 4 horas semanales

34. ¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían involucrar en las actividades? \*

Yamila (asistente de Carolina). Silvana (contadora)

35. ¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una solución innovadora junto a algunas startups y/o centros de I+D? Proponga 3 alternativas en orden de prioridad. \*

- Incrementar las ventas de té en grandes ciudades.  
- Contar con procesos estandarizados en la parte de venta y comercialización.  
- Contamos con la fórmula para hacer un muy buen té frío, pero nos interesaría poder generar un sistema de expendio que pueda ser adoptado por restaurantes, catering y hoteles.

36. ¿Dado que el programa se realizará entre los meses de Diciembre y Mayo, tiene previsto tomarse vacaciones dentro de esas fechas? ¿Cuándo? \*

Enero 9 al 25 estaré de vacaciones.

37. En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a continuación \*

Nos interesa hacer hincapié en que el producto que hacemos es Té Argentino y que tenemos un producto con historia.

SECCIÓN	PREGUNTAS	PUNTAJE MÁXIMO	EMPRESAS						
	Nombre de la Empresa		Clúster AVU	Alimak	Ruta del Té	Petri en minu	Bruno Herma	Simacon	Lotta
	Nombres de los participantes en la entrevista		Hugo Saldivia	Fernando Rod	Carolina Okul	Alex Petri. Ge	Diego Bruno,	Dario Cordes	Nicolás Beretta
	Sector al que pertenece la empresa		Manufactura	Manufactura	Manufactura	Manufactura	Manufactura	Manufactura	Manufactura
	N° de empleados		21-40	41-60	< 20	21-40	> 100	< 20	< 20
	Años de actividad de la empresa		< 5	11-20	11-20	< 5	21-30	< 5	nov-20
	¿A qué se dedica la empresa?		El clúster AVU se encuentra en formación. Está compuesto por 3 empresas y el Municipio de Puerto Rico. Se dedica al reciclado de aceite usado (soja). Producción de biocombustible a partir de aceites usados.	Es una panificadora que produce ultracongelados. Producción, elaboración, comercialización en 3 puntos de ventas. Misiones, Corrientes, Chaco buenos Aires, Santa fe y Concordia. Están proyectando ir a Córdoba y a Santa Rosa, Brasil	Es una empresa de producción envasado de té gourmet, servicios y experiencias turísticas	Nos dedicamos a la panadería, gastronomía, eventos, estética y turismo. Y la empresa de ultracongelados se focaliza en el segmento gastronómico	MANUFACTURA, comercialización, distribución de alimentos congelados dentro de la Provincia. Alianza con distribuidor de Posadas para Misiones y Corrientes. Búsqueda de grandes clientes. Marcas propias, y marcas para Parque Iguazú.	empresa que produce materiales para la construcción bajo sistemas modulares ICF a base de madera y minerales (HFM: Hormigón de Fibras Mineralizadas). Nos alineamos con la tendencia europea que reemplaza el poliestireno expandido. Su uso aplica tanto para viviendas como para edificios industriales	Producción y comercialización de helado artesanal. Lotta, marca registrada.

						Cuentan con 160 tipos de productos La chipa. La distribuimos en estaciones de servicios y los 5 locales propios (Petri panaderías) Bomba de mandioca rellena con pacú (en alianza con Rosamonte) Empanadas Tartas En alianza con Rosamonte: mate cocido en cápsulas y chipa.	Productos congelados: Color comida congelada. Hamburguesas carne vacuna, tartas, pizzas, empanadas. Wraps. Panificados, panes hamburguesas, pastas. Parque sin producción interna, único proveed. parque en esta línea de productos. Compiten con otros 2 prestadores.	Producimos bloques de hormigón de fibras mineralizadas que cuentan con un 85% de madera y el resto son minerales que actúan como aglutinantes.	Helados artesanales batido tipo italiano (estilo heladería Alpina/referente).
¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan?			Biocombustible. Jabones. Briqueta ecológica. Otros productos derivados del aceite vegetal usado.	Medialuna, facturas, chipas Producimos con nuestra marca, Doré ultracongelados y para terceros.	Té gourmet. Servicios agroturísticos. Deportivos. Gastronómicos.				
Describe brevemente los procesos de producción			Inicialmente se recolecta el residuo. a partir de un sistema de gestión integral (GPS en los móviles, sistema informático que permite la trazabilidad y se convenia con cada municipio). Se gestiona el sistema de frituras (trabajamos con metodologías de concientización con ecopuntos para las	La empresa cuenta con 3 turnos. Se inicia el proceso con el pesaje de los insumos. Amasado Fermentación Pesado Laminado Enfriado Hojaldrado Formado. Ultracongelación Envasado y comercialización	turístico. Prestamos atención de martes a sábados con diferentes propuestas y distintos horarios, con visitantes directo o agencias de turismo. Camelias está abierta a la comunidad a pesar de que actualmente no estamos en una zona preferentem ente turística. Deporte: Contamos con una cancha de golf abierta al	materia prima a proveedores, que va al depósito de MP. Se limpian y se almacenan en una cámara. Luego va a preparados. Allí se amasa la masa y se procesa la verdura para las tartas y empanadas (sector 1). Luego va al armado (sector 2). Luego va a horneado (sector 3). Finalmente se congela y se	productos congelados (tienen 8 locales propios), 23 productos, crudos congelados y para regenerar, producción completa, envasado al vacío. Horno mixto (carne, pasta, pescado). Túnel de frío, -20 º, envasado al vacío (6 meses), packaging con bolsa y caja. Locales propios, parque (sin marca, en	provista por las empresas forestales como resultado del raleo y por aserraderos que en sus procesos de producción descartan en aserrín y desperdicios. Para los minerales contamos con Holstein un proveedor que se encuentra en la Provincia de Córdoba. Al ingresar la madera a nuestra planta es molida y separada	Desarrollo de 10 sabores originales misioneros, estilo gourmet, yerba mate, palta, acai, con ingredientes del territorio, poseen franquicia en Iguazú. Diseño del helado, producción, comercialización. Por abrir otra franquicia.

	¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o nacional?								
	¿Cuál/es?	5	5	0	0	5	5	4	0
	Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos:	5	5	3	2	5	4	3	5
	<b>SUB-TOTAL CONSIDERACIONES GENERALES</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
INNOVACIÓN	El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o innovación:	6	6	6	6	6	5	6	6
	¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años?	4	4	3	3	1	4	3	3
	¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos?	4	4	4	3	4	4	2	1
	¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido en ello aproximadamente?	6	5	1	4	6	6	6	1
	¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación?	4	4	4	4	3	2	3	2
	¿Cuénta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación?	3	3	2	2	3	3	3	3
	¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para ello, qué sector de la empresa es el que se involucra más activamente?	2	2	2	2	1	1	1	2
	¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de conocimiento que utilizan?	4	4	1	2	2	3	3	1
	Considerando una escala del 0 al 10 donde 0 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de digitalización le otorgaría a la empresa	2	1	1	1	2	1	1	0
	¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados?	2	1	0	1	2	1	1	0
	¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar trabajando en ello?	2	2	0	1	1	0	1	0
	¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados?	4	2	2	3	4	4	4	0
	¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál?	2	0	0	0	0	0	0	0
	<b>SUB-TOTAL INNOVACIÓN</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>19</b>
INNOVACIÓN ABIERTA	¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta?	3	3	0	1	2	0	2	1
	¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones?	4	3	3	4	3	3	3	3
	¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros de I+D	4	4	0	2	0	0	0	0
	¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta	4	3	1	3	2	1	3	0
	En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo calificaría su experiencia?	2	2	1	2	2	2	1	0
	¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de I+D?	4	4	4	4	4	4	4	3
	¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o centros de I+D fracase?	2	1	1	1	2	1	1	1
	En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o involucramiento considera que podrá responder para cada uno de los atributos mencionados.	6	6	6	6	6	6	6	3
	¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere este programa de innovación abierta a lo largo de sus 6 meses de duración?	4	4	4	4	4	4	4	1
	En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona para dedicarle al proyecto?	4	4	4	4	4	4	4	3
	¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían involucrar en las actividades?	2	2	2	2	2	2	2	1
	¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una solución innovadora junto a algunas startups y/o centros de I+D? Proponga 3 alternativas en orden de prioridad	6	2	6	6	6	6	6	4
	¿Dado que el programa se realizará entre los meses de Diciembre y Mayo, tiene previsto tomarse vacaciones dentro de esas fechas? ¿Cuándo?	0							0
	En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a continuación	0							0
	<b>SUB-TOTAL INNOVACIÓN ABIERTA</b>	<b>45</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>86</b>	<b>61</b>	<b>73</b>	<b>82</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>44</b>
CRITERIOS DE SELECCIÓN		PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE	PUNTAJE
Sensibilidad al cambio		45	38	26	32	35	34	34	19
Compromiso de una o más personas en el proyecto		16	16	16	16	16	16	16	8
Asignación de recursos para la implementación del proyecto		12	11	7	10	12	12	12	4
Voluntad de generar cambios internos en procesos e instrumentos		6	6	6	6	6	6	6	3
Permeable al diálogo, abrir sus conocimientos e hibridar con terceros		45	38	32	39	37	33	36	20

CRITERIOS DE SELECCIÓN		PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE %	PUNTAJE %	PUNTAJE %	PUNTAJE %	PUNTAJE %	PUNTAJE %	PUNTAJE %
	Sensibilidad al cambio	45	84%	58%	71%	78%	76%	76%	42%
	Compromiso de una o más personas en el proyecto	16	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%
	Asignación de recursos para la implementación del proyecto	12	92%	58%	83%	100%	100%	100%	33%
	Voluntad de generar cambios internos en procesos e instrumentos	6	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%
	Permeable al diálogo, abrir sus conocimientos e hibridar con terceros	45	84%	71%	87%	82%	73%	80%	44%
	<b>RANKING</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

## **ANEXO IX**

### **TABLA DE PUNTUACIÓN, ENCUESTAS EMPRESAS INNOVACIÓN ABIERTA. RANKING**



# ACOMPañAMIENTO A EMPRESAS EN LA GENERACIÓN DE DESAFÍOS DE INNOVACIÓN ABIERTA Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES



MISSIONES | Ministerio de Industria

MISSIONES | Ministerio de Industria

# INTRODUCCIÓN A LA INNOVACIÓN ABIERTA

## Finalidad

La finalidad del proyecto es promover la innovación tecnológica de las empresas en la Provincia de Misiones para incrementar su competitividad, impulsar su crecimiento sostenible, fomentar su capacidad de adaptación a los cambios del mercado y fortalecer su inserción en cadenas de valor regionales y globales.

# Los objetivos

## ODS

***ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.***

***ODS 9: Industria, innovación e infraestructura.***

***ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos***

## Objetivos específicos

- Apoyar a un grupo de empresas en la definición de desafíos de innovación abierta y búsqueda de aliados externos para resolverlos.
- Promocionar las metodologías de innovación abierta como estrategias para el cambio.
- Acompañar el análisis de problemáticas empresariales y la resolución de problemas.
- Visualizar oportunidades de cambio y transformación a partir de la incorporación de nuevos desafíos tecnológicos
- Detectar actores proveedores de nuevas soluciones tecnológicas y organizacionales necesarias para el cambio (startups, Pymes, centros de investigación, etc.)
- Facilitar el proceso de articulación entre actores complementarios.
- Definir una hoja de ruta para la implementación de los cambios en cada empresa tractora.
- Realizar recomendaciones para implementar las potenciales sinergias detectadas

## Participantes

**Carolina Okulovich** (Ruta del Té)  
**Hugo Saldivia.** Clúster AVU  
**Fernando Rodríguez.** Alimak  
**Alex Petri.** Petri en Minutos del Grupo Petri  
**Diego Bruno.** Bruno Hnos.  
**Darío Cordes.** Simacon

Contraparte: **Joaquín Adolfo Jesús Montenegro Niveyro**, Subsecretario de PyMEs y Emprendedurismo de la provincia de Misiones.  
Coordinación: Jorge Ojeda

Equipo de Consultores:  
**Adrián L. Lebendiker**  
**Analía Cervini**  
**Emiliano Zanetta**

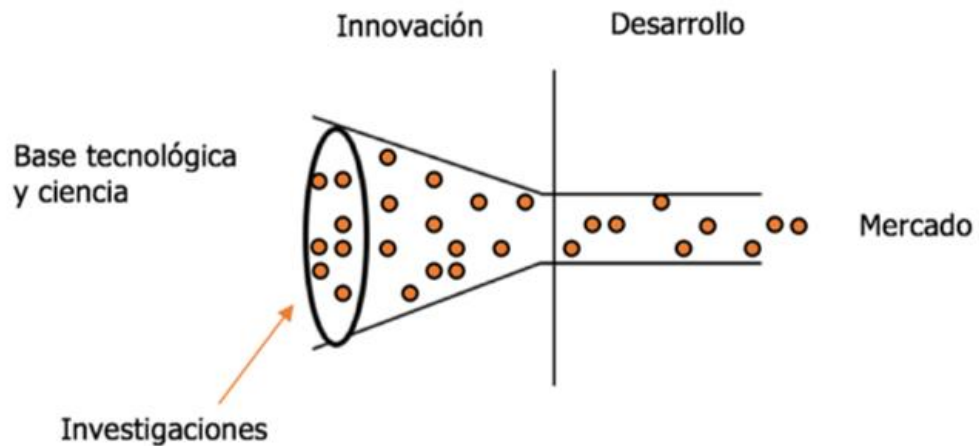
# Innovación Abierta

La Innovación Abierta, término acuñado por Henry Chesbrough se refiere a un tipo de innovación que hace un uso intencionado de los flujos de entrada y salida de conocimiento para acelerar la innovación interna de una empresa, así como para expandir el mercado con el uso externo de la misma.

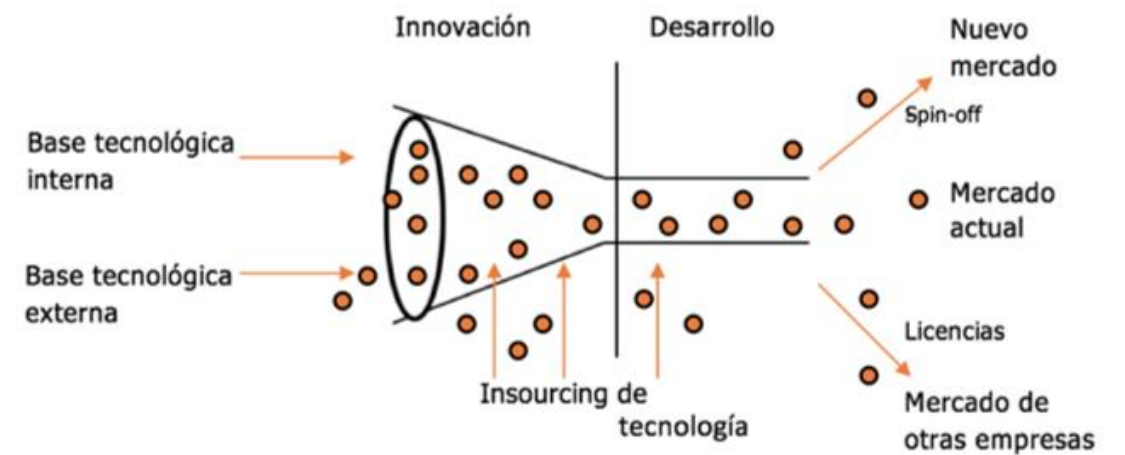
Este tipo de abordaje permite a la empresa, desarrollar o mejorar nuevos productos, servicios y/o procesos, y al mismo tiempo modificar su cultura organizacional, enfocándose en los clientes e impulsando capacidades para absorber nuevos conocimientos y tecnologías.

# Innovación Abierta

## INNOVACIÓN CERRADA



## INNOVACIÓN ABIERTA



# Innovación Abierta

Existen 2 grandes tipos de Innovación Abierta:

**1. Innovación Abierta Outside-In (de afuera hacia adentro)**

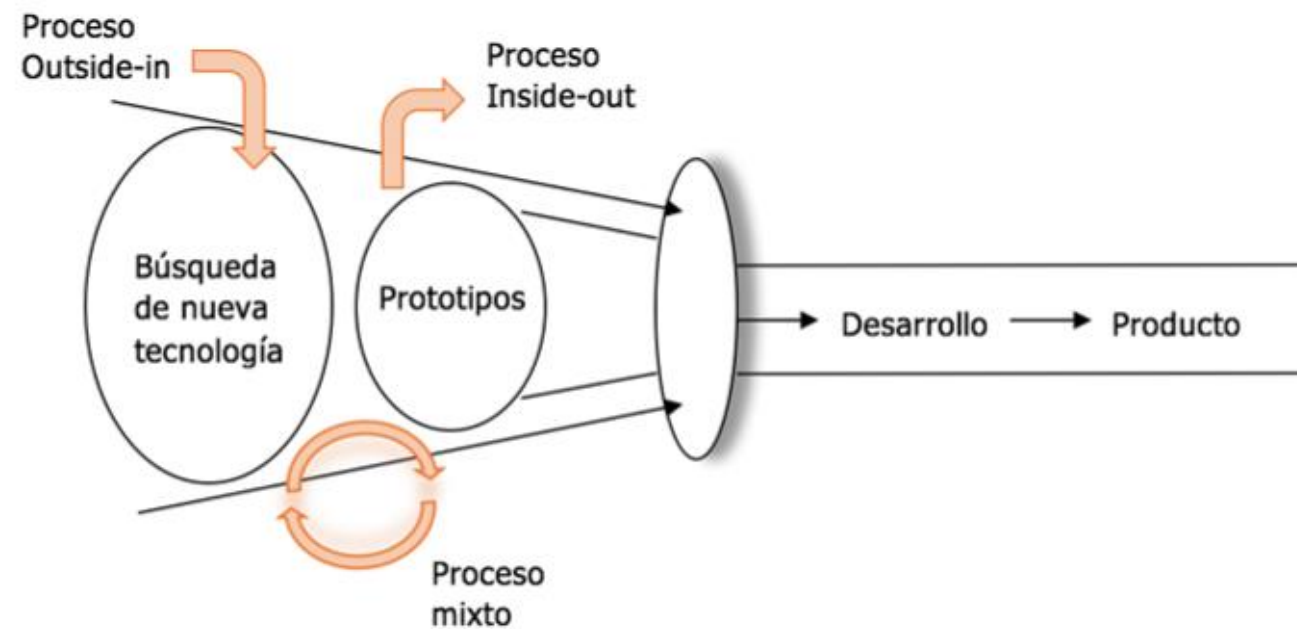
Como su nombre lo indica, la principal corriente de los flujos de conocimiento para concretar una innovación es de afuera hacia adentro. Este modelo es el más difundido e incluye actividades como: Hackatones, Concursos, Desafíos, Incubadoras y Aceleradoras propias y Laboratorios de Innovación con startups, centros de investigación, expertos, proveedores, usuarios, etc.

**2. Innovación Abierta Inside-Out (de adentro hacia afuera)**

En este caso, se busca explotar el conocimiento interno, sub-aprovechado comercialmente por la empresa, para externalizarlo a través de licencias, joint-venture, etc.



# Innovación Abierta



# Innovación Abierta

## Ventajas

- Acceso a conocimiento externo. Son recursos que de otra manera podrían ser inaccesibles.
- Reducción de costos y riesgos. En el trabajo conjunto con fuentes externas se reparten los costos y riesgos.
- Aceleración del time to market. Al colaborar con socios se agiliza el lanzamiento de productos.
- Diversificación de ideas. Mayor diversidad de ideas y enfoques al sumar diferentes actores.
- Colaboración con partners. Al incorporar a proveedores y/o clientes al proceso de innovación desde un comienzo disminuye los riesgos de adopción.

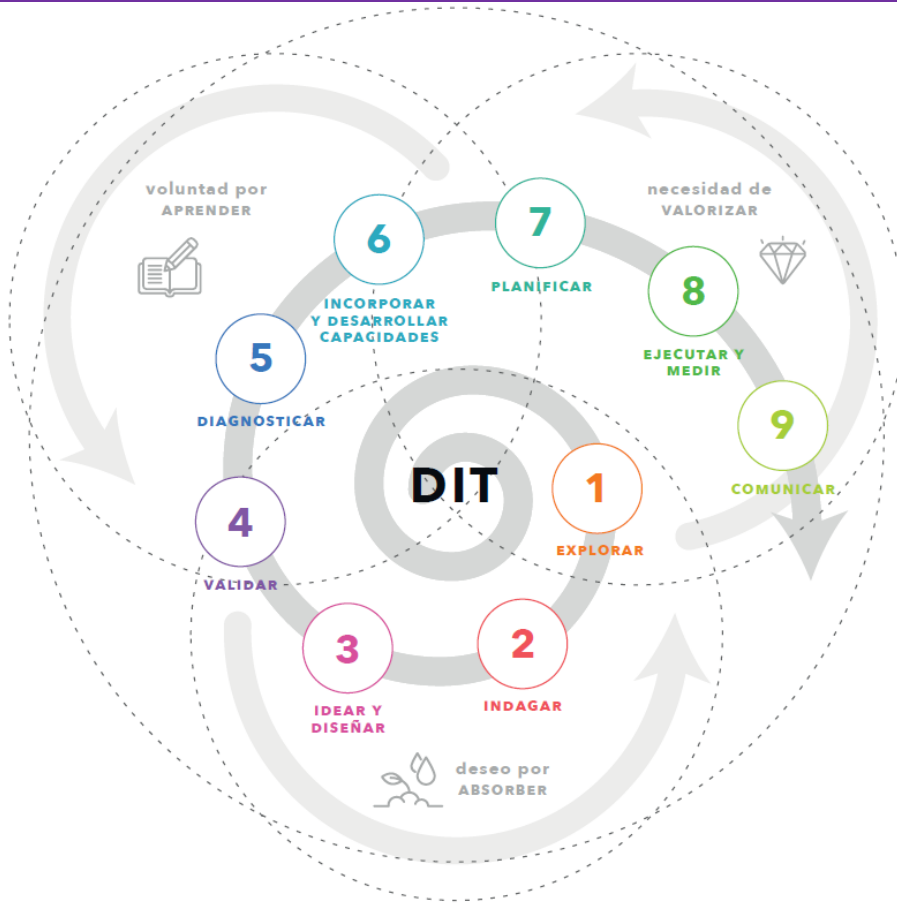
# Innovación Abierta

## Barreras

- Falta de control. Al tener que trabajar con otros socios se puede llegar a perder el control del proyecto.
- Problemas de Propiedad Intelectual. Dificultades en la gestión de los derechos sobre las invenciones compartidas y entrega de información crítica.
- Dependencia de socios: Riesgo de depender demasiado de socios externos y su compromiso.
- Conflictos de Intereses: Diferencias en objetivos y prioridades pueden generar conflictos.
- Complejidad en la coordinación: La colaboración con múltiples actores puede ser más difícil de gestionar.

# METODOLOGÍA DE LOS TALLERES

## La metodología

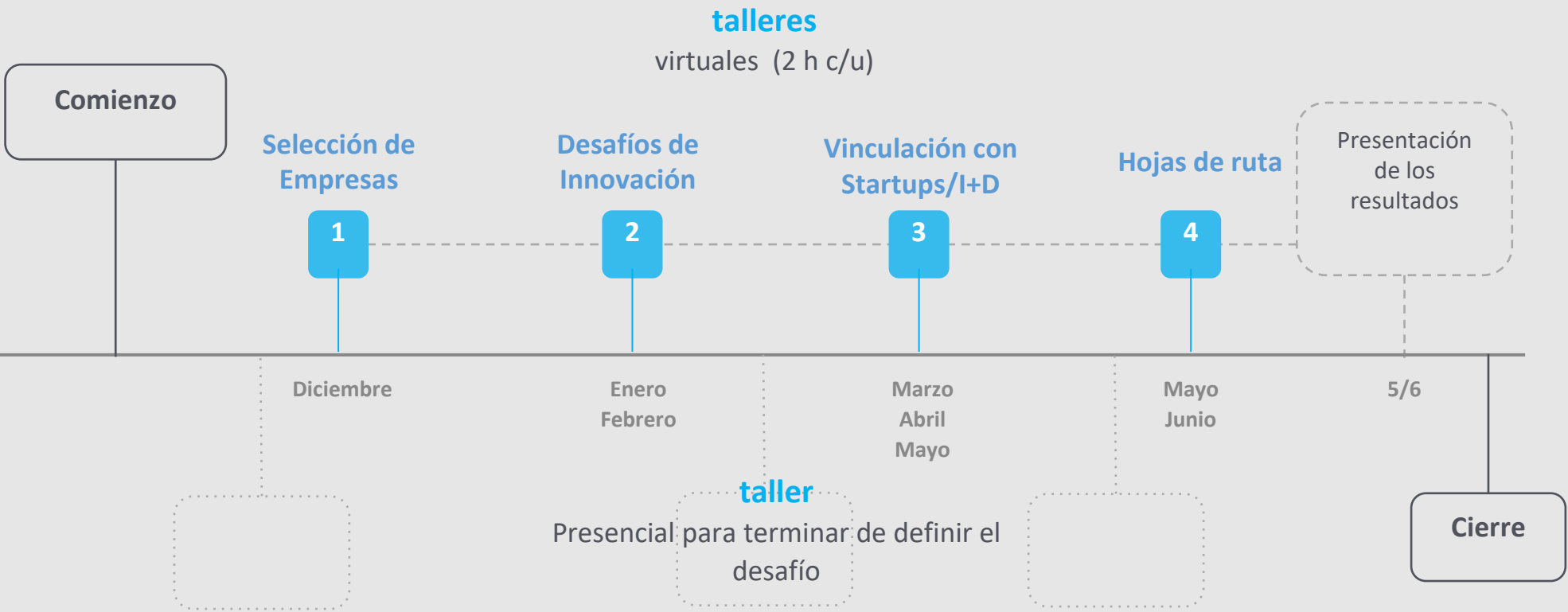


- **DIT** es una metodología original, que se presenta como un **camino de innovación** de características secuenciales, modulares y alternadas en 9 pasos.
- Facilita la **implementación de procesos de innovación** en PyMEs, emprendimientos e instituciones.
- **Transfiere** conceptos, objetivos, estrategias y herramientas.
- **Promueven el trabajo colaborativo** y el consenso participativo en grupos multidisciplinarios.

# ETAPAS DEL PROGRAMA

# Dinámica de trabajo

→ El programa se desarrolla a lo largo de 6 meses bajo el formato de talleres individuales, con startups/centros I+D, y encuentros conjuntos para compartir avances.



	6/12-6/01	6/01-6/02	6/02-6/03	6/03-6/04	6/04-6/05	6/05-6/06
	MESES					
TAREAS	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
	IP			IF		

**Tarea 1. Selección de empresas participantes.** Análisis de formularios y ranking.

- 16 al 31/12. Taller conjunto. Kick-off. Intro innovación Abierta. Alineamiento de objetivos. Cronograma

**Tarea 2. Acompañamiento en la definición de los desafíos de innovación.** Talleres individuales con las empresas seleccionadas. Informes de los talleres y definición final de los desafíos acordados con las empresas.

- 01/01 al 07/02. 1º taller individual, virtual, de 2 horas con cada empresa a razón de 1 por semana.
- 17/2 al 28/2 Viaje y visita a las empresas. 2º encuentro, presencial, para definir el desafío.

**Tarea 3. Vinculación con actores del ecosistema emprendedor.** Mapa de actores de Misiones (incubadoras, aceleradoras, startup, centros de I+D, etc.). Criterios y formularios de evaluación de startups. Taller de inducción para startups. Durante un mes se acompañará a las empresas/startups con 4 reuniones/talleres asincrónicos.

**Tarea 4. Elaboración de hojas de rutas personalizadas**



# Gracias!

---



MISSIONES | Ministerio de Industria

MISSIONES | Ministerio de Industria

## **ANEXO X**

### **PRESENTACIÓN PROGRAMA INNOVACIÓN ABIERTA MISIONES**

## **ANEXO XI**

### **LIBRO DISPOSITIVO DE INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIT**



**DISPOSITIVO DE  
INNOVACIÓN  
Y TRANSFORMACIÓN**

Cervini, Analía Cecilia

DIT -Dispositivo de Innovación y Transformación / Analía Cecilia Cervini ; Adrián Lebendiker. - 1a ed.

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Analía Cecilia Cervini, 2023.

Libro digital, DOC

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-00-1274-2

1. Innovaciones. 2. Diseño de Productos. 3. Cadena de Valor. I. Lebendiker, Adrián. II. Título.

CDD 338.064

Publicado por  
Fundación Empretec  
c 2023

Autores

**Analía Cervini**  
**con Adrián Lebendiker**

Editado por  
**Fundación Empretec**

Diseño  
**Nomi Galanternik**

Edición  
**Carlos Liascovich**

Fuente tipográfica  
Avenir Next Pro

Permitida su reproducción parcial  
o total citando la fuente: Cervini A.,  
Lebendiker A. (2023). Dispositivo de  
Innovación y Transformación Digital.  
Fundación Empretec. Ciudad de Buenos Aires. Argentina.

**Versión impresa sólo  
para difusión**

El DIT está concebido como  
un material de uso digital

# Acerca de la Fundación Empretec

La **Fundación Empretec Argentina** centra su accionar en promover el desarrollo de las capacidades innovadoras y el crecimiento de las Pymes y los emprendimientos argentinos, con el fin de colaborar en la creación de un entramado productivo integrado por empresas responsables, que se comprometan con su comunidad, aporten valor, generen empleo genuino y potencien el bienestar de la sociedad en general. En la actualidad Empretec cuenta como socios a la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la UIA y al Banco Nación, siendo esta última institución su principal donante.

Creada en 1988, la Fundación fue la primera institución a nivel mundial en implementar el Programa Empretec diseñado por las Naciones Unidas, coordinado por UNCTAD, con más de 330 Talleres de Desarrollo de Comportamiento Emprendedor implementados (conocido como Taller Empretec), lo que implica más de 9.000 emprendedoras y emprendedores argentinos capacitados sólo con este programa. En los últimos dos años, hemos asistido a más de 5.000 Pymes y emprendimientos con nuevas herramientas y programas, que creamos para acompañarlos en sus respectivos desarrollos.

Hoy, desde la **Fundación Empretec**, ofrecemos la presente publicación, para que cada vez más Pymes y emprendimientos se animen a asumir el desafío de innovar.



## Índice general

3	Acerca de la Fundación Empretec	113	<b>Paso 4: Validar</b>	186	<b>Paso 7: Planificar</b>
4	Índice general		Testear con usuarios. Analizar sistemas tecnológicos. Estudiar escenarios de innovación. Evaluar y validar distintos modelos de negocios. Prototipeado. Testeo de prototipos. Modelo MVP/Lean. Derechos de propiedad intelectual. Propiedad intelectual. Derechos de autor.		Innovación, incertidumbre y el rol de la planificación. Planeamiento estratégico. Misión, visión, componentes u objetivos y actividades. Componentes del Plan Estratégico o Plan de Negocios. Indicadores, medios de verificación y supuestos. Cronograma. Análisis económico-financiero. Resultados económicos vs. flujo financiero. Presupuesto económico. Presupuesto financiero. Metodologías para evaluación y valuación de inversiones.
5	Índice de herramientas	139	<b>Paso 5: Diagnosticar</b>	212	<b>Paso 8: Ejecutar y medir</b>
6	Sobre los autores		PEST: Política, Economía, Socio-cultura, Tecnología. FODA. Competitividad. Análisis del entorno. Análisis y estrategias competitivas. Marco para el diagnóstico de la situación actual. Intensidad del proyecto de innovación. Cultura organizacional e innovación.		Ejecutar un proyecto. Medir un proyecto. Almacenar y analizar. Usuarios y redes. Simulaciones. Metodologías ágiles. Scrum. Kanban. Medir: indicadores claves o KPIs. Transferencia tecnológica. Concepto de TrT.
7	Una misión sostenida	167	<b>Paso 6: Incorporar y desarrollar capacidades</b>	234	<b>Paso 9: Comunicar</b>
8	Introducción al DIT		Saberes y capacidades (sociotécnicas y productivas, organizacionales y económico financieras). Creación estratégica de alianzas. Plan de creación estratégica de alianzas. Habilidades. Habilidades duras, blandas e híbridas. Rutinas y subrutinas. Generación de rutinas y buenas prácticas.		Acciones al comunicar. Prestigiar. Atraer. Absorber y aprender. Valorizar. Definir audiencias. Construir la narrativa. Seleccionar medios y canales. Armar un plan. Diseñar piezas y momentos.
14	3 mindsets			253	Bibliografía y Referencias
30	<b>Paso 1: Explorar</b>				
	Tendencias. Actores. Usuarios. I+D+i. Benchmark. Roadmap tecnológico. Madurez tecnológica y fuentes de financiación.				
59	<b>Paso 2: Indagar</b>				
	Problemas y necesidades. Árbol de problemas. Priorización. Oportunidades de innovación a partir de problemas. Mapa de flujo de valor (VSM).				
75	<b>Paso 3: Idear y diseñar</b>				
	Ideación. Visualización (visioning). Diseño. Etapas en el proceso de diseño. Técnicas de ideación. Validación de la solución. Diseño conceptual. Tipos de diseño. Viabilidad de una idea. Diseño de productos y servicios. El sistema del producto/ servicio reconsiderado. Modelo de negocios. Modelos de negocios centrados en los clientes. Escenarios de innovación de modelos de negocios.				



## Índice de herramientas

1. Mapa de tendencias
2. Mapa de actores y saberes
3. Mapa de comunidades de usuarios
4. Modelo de entrevistas
5. Perfil de usuario
6. Mapa de benchmark
7. Tabla de benchmark
8. Mapa de investigaciones y tecnologías existentes
9. Mapa de vigilancia tecnológica
10. Mapa de fuentes de financiación de Innovación
11. Mapa de priorización de problemas
12. Árbol de problemas
13. Mapa de oportunidades de innovación a partir de problemas
14. Mapa de flujo de valor
15. Árbol de solución
16. Mapa de ideación
17. Ficha del concepto de diseño
18. Catálogo de productos/ servicios conceptuales
19. Mapa de productos/ servicios conceptuales
20. Tabla de viabilidad de nuevos productos
21. Matriz del sistema del producto/ servicio reconsiderado
22. Lienzo de modelo de negocios
23. Mapa de empatía
24. Matriz de escenarios de innovación de modelos de negocios
25. Tabla para la definición de prototipos
26. Prototipos de flujos de procesos
27. Testeo de prototipos
28. Mapa MVP/ Lean
29. Mapa de valores diferenciales
30. Mi propio mapa de benchmark
31. Mi propia tabla de benchmark
32. Tabla PEST
33. Matriz FODA
34. Mapa de análisis del entorno competitivo
35. Lienzo de marco para el diagnóstico de la situación actual
36. Modelo de intensidad del proyecto de innovación
37. Mapa de problemas de la cultura organizacional
38. Mapa de tipología de estructuras organizacionales e innovación
39. Gráfico de capacidades actuales y futuras
40. Mapa de capacidades y creación de alianzas
41. Tabla para la incorporación de capacidades
42. Cuadro de priorización de habilidades
43. Mapa de actores, estrategias y habilidades
44. Tabla de planificación del uso de habilidades
45. Matriz de planeamiento estratégico
46. Diagrama de GANTT
47. Tabla de presupuesto económico
48. Tabla de presupuesto financiero
49. Matriz Kanban
50. Tabla de KPIs
51. Tablero de control Kanban
52. Lienzo de transferencia tecnológica
53. Mapa de audiencias
54. Lienzo de la narrativa
55. Tabla de medios y audiencias
56. Plan de comunicación
57. Ficha de piezas de comunicación



## Sobre los autores



**Analía Cervini**

**Analía Cervini** es coordinadora del Programa de Innovación de la Fundación Empretec, "design strategist" y directora de diseño e innovación en la agencia Total Tool, con sedes en Milán y Buenos Aires. Desde allí, dirige y coordina proyectos de innovación y diseño estratégico en empresas, emprendimientos e instituciones. Cuando estuvo radicada en Italia, fue investigadora en Philips Design Milán y el Interaction Design Institute de Ivrea. Fue gerenta operativa del Centro Metropolitano de Diseño y de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires. Ha sido jurado en numerosos concursos, entre ellos: "Premio Ternium a la Innovación", "Premio Estrella del Sur del Instituto Argentino del Envase", "DomusLab al Diseño y la Innovación", "Sello de Buen Diseño", "Patrocinio al Mecenazgo/ Ciudad Autónoma de Buenos Aires", "Fondo Nacional de las Artes", "Incubate" y "Concurso de Fibras Naturales Neuquen". Es oradora internacional y autora de 11 obras que desarrollan su temática de expertise. Ha dictado clases en universidades en México, Chile y Ecuador. También es profesora en la Universidad de Buenos Aires, en la Universidad Austral y en la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, Colombia. Es diseñadora industrial egresada, y actual doctoranda, en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires.



**Adrián Lebendiker**

**Adrián Lebendiker** es presidente de la Fundación Empretec Argentina. Cuenta con una larga trayectoria en el desarrollo de programas y proyectos orientados a estimular la innovación, el diseño y el desarrollo emprendedor tanto en el ámbito público como en el académico y privado. Fue fundador del Centro Metropolitano de Diseño (CMD) de la Ciudad de Buenos Aires, así como su director general desde 2001 a 2007. Fue jefe de gabinete del Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires (2000-2003). Ha sido cofundador y director ejecutivo de Dinámica SE, programa del BID-Fomin dedicado a la creación de nuevas empresas. Fue fundador y director ejecutivo de la consultora Gloc, especializada en diseño e innovación para organizaciones empresariales, sector público y emprendimientos. Es docente de posgrados de diferentes universidades y coautor de la colección de libros "Diseño e Innovación para Pymes y emprendimientos", coautor del libro "Food Design, hacia la innovación sustentable" y ha publicado diversos artículos sobre diseño, innovación, desarrollo local y emprendedorismo. Es licenciado en Ciencias Sociales y Humanidades, director de Arte Publicitario, diplomado en Industria 4.0, y cursó la Maestría de Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Universidad Nacional de Quilmes.

## Una misión sostenida

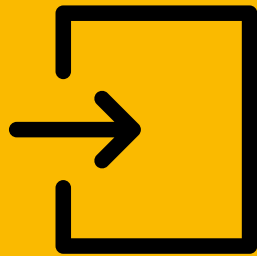
Desde el año 2000 nos dedicamos a la investigación, consultoría y transferencia de conocimiento vinculado al campo de la innovación. A lo largo de estos años, inauguramos, trabajamos, aprendimos y nos desarrollamos profesionalmente en espacios innovativos, como el Centro Metropolitano de Diseño, el Instituto Metropolitano de Diseño e Innovación, la revista Clarín Pymes, el Interaction Design Institute de Ivrea, Philips Design, y las agencias Gloc y Total Tool.

De la mano de estas instituciones, referentes en el campo de la producción de nuevas visiones, ideas y estrategias que priorizan el encuentro y la difusión del conocimiento, perseguimos el objetivo de impactar a audiencias diversas, a través del impulso de propuestas metodológicas novedosas y originales bajo el formato de publicaciones, operaciones estratégicas de cadena de valor, proyectos de innovación, concursos, talleres, laboratorios y dinámicas pedagógicas mixtas.

Hoy, junto a la **Fundación EMPRETEC**, nuestra misión continúa siendo trabajar a la par del ecosistema productivo local, las Pymes, las grandes empresas, los emprendimientos y las y los profesionales, haciendo foco en el valor de su tarea, promocionando el trabajo colaborativo, así como conceptualizar y hacer visibles los esfuerzos cotidianos que estimulan la innovación de manera empática, eficiente y estratégica. Estamos convencidos de que, al igual que una actividad física realizada de modo regular y positivo, toda estructura productiva local puede animarse a abordar procesos de innovación. Por eso alentamos a nuestras lectoras y lectores a construir juntos un ecosistema más diferenciado, sostenible y de oportunidades.

**Analía Cervini y Adrián Lebendiker**

¡Bienvenidas y bienvenidos al camino de la innovación!



# INTRODUCCIÓN AL DIT

# Innovación hoy

## INNOVAR HOY

implica combinar:

- › Conocimiento
- › Saberes
- › Competencias
- › Capacidades y
- › Recursos

hacia la creación de una  
**NUEVA SOLUCIÓN**

## ESTA SOLUCIÓN

puede ser:

- › un nuevo producto o servicio
- › un nuevo proceso
- › un nuevo método organizativo
- › un nuevo modo de comercialización
- › nuevas prácticas internas en la empresa o
- › nuevas maneras de vincularse con los otros

**TODO ESTO ES INNOVACIÓN**

## ¿POR QUÉ INNOVAR?

Porque las empresas mejoran:

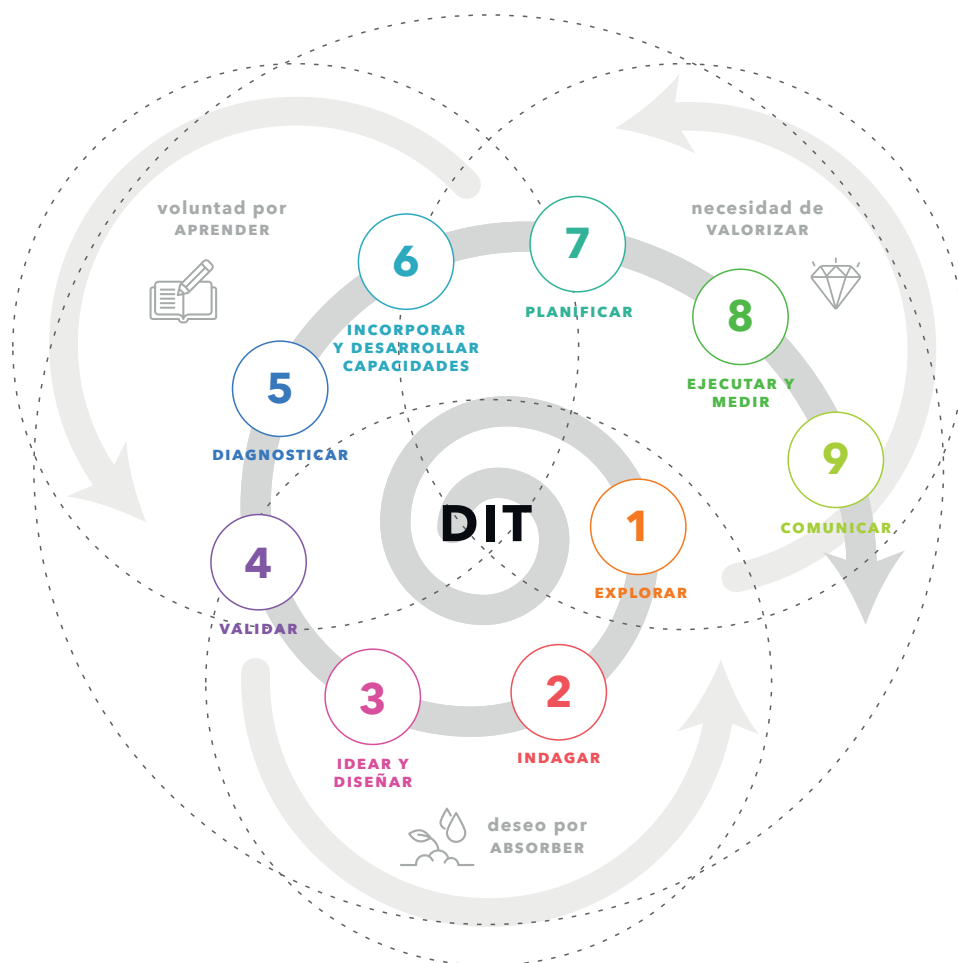
- › los resultados comerciales
- › las exportaciones
- › la productividad y
- › el empleo.

Pero en especial, porque la **propia práctica** de la innovación convierte a las empresas en:

- › más dinámicas
- › más vigentes y
- › con más posibilidades de sobrevivir a cada coyuntura.

# DIT

## Dispositivo de Innovación y Transformación



**DIT** es la sigla para Dispositivo de Innovación y Transformación. Se trata de una metodología original, que se presenta como un camino de innovación de características secuenciales, modulares y alternadas, sistematizada en los siguientes nueve pasos: **1. Investigar, 2. Indagar, 3. Idear y diseñar, 4. Validar, 5. Diagnosticar, 6. Incorporar y desarrollar capacidades, 7. Planificar, 8. Ejecutar y medir y 9. Comunicar.** Estos pasos, a su vez, "viven" dentro de tres diferentes estados de pensamiento (o *mindsets*, como se suele decir entre los profesionales del tema), a saber: **a) absorber; b) aprender; y c) valorizar.**

A lo largo de su recorrido, el **DIT** transfiere a sus lectores una caja de conceptos, objetivos, estrategias y herramientas que promueven el trabajo colaborativo y el consenso participativo en grupos multidisciplinares.

**DIT** fue desarrollado por Analía Cervini con la colaboración de Adrián Lebendiker (2021), y está basado en el DDI, Dispositivo de Diseño e Innovación, creado en 2020 por la misma autora.

Al igual que ese trabajo previo, pero ahora de modo más ejecutivo y extensivo en el plano de los negocios y de la gestión de proyectos, su objetivo es facilitar la implementación de procesos de innovación en Pymes, Emprendimientos e instituciones.

# Proyecciones y límites del DIT

**DIT** se propone:

- › ser una guía inicial, disparadora y organizativa
- › ser una herramienta viva y en constante evolución, nunca estática ni con verdades eternas
- › ser usado sin olvidar nunca que los procesos de innovación, desde que nacen, exigen siempre revisar y actualizar sus métodos
- › no ser visto como algo mágico.

## Atención:

El éxito en la utilización del **DIT** será proporcional al conocimiento, la experiencia y la empatía de los equipos que implementen la innovación.

- › Todos los conceptos y las herramientas del **DIT** nacen de **investigaciones** y **experiencias** propias.
- › El **DIT** aporta una caja de instrumentos **propios**, más compilaciones **adaptadas** por los autores a partir de experiencias de trabajo colaborativo.
- › Para ello se sirven de **recursos** provenientes de la investigación, el diseño y el *design thinking*, la ingeniería, la planificación y la gestión de proyectos, entre otros.
- › Los conceptos sólo se presentan de modo sintético, pues no nos proponemos profundizarlos. Y alentamos a las y los lectores a **ahondar en ellos**, de modo de incorporar más plenamente sus enseñanzas.
- › Las herramientas aquí propuestas bajo el formato de “cuadernillo de matrices auto-administrables e imprimibles” permiten aplicar las estrategias y objetivos buscados en cada paso. Y **comparten ejemplos** de las tareas a desarrollar.
- › Insistimos: el **DIT** es una **primera aproximación**, que invita a profundizar y a la vez adaptarse a los requisitos particulares de cada proyecto de innovación.



# Usos de este Manual DIT

## » Cómo leer y ejercitarse con el Manual

El Manual DIT, en un primer uso, permitirá:

- › **Realizar** una lectura inicial, para tener una primera aproximación panorámica de los tres estados mentales (o *mindsets*) y los nueve pasos del DIT.
- › **Imaginar** dentro del emprendimiento o la empresa, como ejercicio individual y grupal, el uso de algunos de los instrumentos ofrecidos.
- › **Analizar** los instrumentos, en este caso profundizando sobre aquellos que a priori se estiman útiles en la organización propia.
- › **Reflexionar** en torno a los estados mentales o *mindsets* que será necesario activar en cada instancia.

---

## » Cómo aplicar el Manual en la innovación propia

En una segunda aplicación, ya sobre la empresa, el Manual DIT servirá para:

- › **Revisar** los objetivos y el alcance de distintas escalas de proyectos posibles, los recursos asignados y las capacidades disponibles.
- › **Diseñar** un camino original, definiendo los módulos, pasos y acciones a desarrollar.
- › **Experimentar**, previamente, las matrices de trabajo seleccionadas, para definir tiempos, recursos y espacios de trabajo asignados al proyecto.
- › **Planificar** sobre una línea de tiempo, bajo el formato de GANTT o similar, el proceso de innovación.
- › **¡Implementar!**

# Plataforma DIT

En la implementación del **DIT**, la Fundación Empretec Argentina ofrece al ecosistema productivo local (instituciones, organizaciones, empresas y actores independientes) una plataforma de servicios de:



**Sensibilización, capacitación y transferencia DIT**, en instancias introductorias al camino de innovación.



**Workshops, clínicas y laboratorios DIT**, aplicados a empresas, instituciones y proyectos específicos de innovación y transformación.



**Formación de consultoras y consultores DIT**, orientada a instalar capacidades en el territorio, de manera que cuenten con habilidades de implementación del dispositivo.

Compartinos tus necesidades y experiencias a través de la Plataforma DIT y sumate a nuestra comunidad de facilitadores de innovación comunicándote a [dit@empretec.org.ar](mailto:dit@empretec.org.ar) o ingresando en [www.empretec.org.ar/dit](http://www.empretec.org.ar/dit)



Nota:  
No se olviden de compartir sus experiencias y resultados sumándose a la **Comunidad DIT**. ¡Queremos seguir aprendiendo, perfeccionar el modelo y compartir junto a ustedes!



# DIT

3 *mindsets*:

Primero vamos a revisar tres posibles estados mentales, o *mindsets*, en relación a la gestión del conocimiento.



A. ABSORBER



B. APRENDER



C. VALORIZAR

# ¿Por qué estos diferentes estados mentales?

Porque el **DIT** propone un camino alternativo. Invita a activar nuevas actitudes y comportamientos para gestionar el conocimiento.



## ABSORBER

Es **abrir la mirada** e investigar dentro y fuera de la organización, para detectar nuevas oportunidades.

## APRENDER

Implica incorporar el nuevo conocimiento y las nuevas oportunidades, de modo de generar **propuestas originales**. Y esas nuevas propuestas deberán estar potenciadas por una alta dosis de creatividad.

## VALORIZAR

Apunta a **poner en valor** las nuevas propuestas, en términos de negocios, procesos productivos y gestión de recursos, para que resulten accesibles en sus nichos de mercado.

**Atención:** estos procesos no son lineales, con un inicio y un final. Se nutren del ensayo y del error, y todo el tiempo suman la mirada de una gran diversidad de actores así como la producción de nuevo conocimiento en cada paso, para que el modelo se vaya perfeccionando.

Se trata de un proceso iterativo a lo largo de todo el camino de innovación.

# ABSORBER



Al innovar, primero  
necesitamos abrir la  
mirada y sumar nuevo  
conocimiento.

# ¿QUÉ ES **ABSORBER**?

Absorber puede ser entendido como un proceso de incorporación de materias o sustancias externas.

**INNOVAR, por lo tanto, implica antes que nada estar abierto. Y también, estar preparado para aceptar y sumar lo que está ocurriendo afuera.**

## **ABRIR OJOS, OÍDOS Y POROS**

El paradigma productivo actual se basa en gestionar una gran masa de conocimiento. Esto exige a las Pymes mutar de organismos cerrados y conservadores, para pasar a ser porosas, dinámicas y sensibles. Deben ser capaces de observar nuevos saberes, pero también deben sumarlos. En un contexto de tanto cambio, tal es hoy el primer reto de la Pyme innovadora.

## **COMPRENDER A LOS OTROS**

El proceso de Absorción comienza cuando logramos distanciarnos de la tarea cotidiana, y estudiamos y comprendemos otras experiencias que están resultando exitosas. Cambiar por dentro siempre es complejo; por eso, al mirar y aprender de otros, se puede encontrar el sentido de la transformación, y compartir su importancia con todo el equipo propio.

## **BUSCAR OPORTUNIDADES**

Al absorber experiencias de otros, se potencia nuestra capacidad de visualizar nuevas oportunidades y crece también nuestra reflexión sobre los problemas no resueltos. La suma de ambas acciones nos ayudará, por un lado, a estimular "las buenas prácticas" que ya desarrollábamos. Y, por otro lado, a generar destrezas clave en los escenarios futuros.

# ABSORBER



Mi Actitud? Exploratoria!

## QUÉ haremos

- › **Abrir la mirada**, para captar tendencias de nuevas oportunidades de negocios
- › **Ser críticos**, para identificar nuestros problemas y bloqueos
- › **Distanciarnos del día a día**, para observar a escala local y global las novedades y oportunidades en todo tipo de sectores (no solo el nuestro)
- › **Leer con lentes nuevos**, para encontrar las capacidades clave de innovar en las nuevas condiciones
- › **Reflexionar cinco veces**, sobre "qué", "por qué", "para qué", "cómo" y "cuándo" conviene innovar
- › **Visualizar estrategias** de innovación, a ser implementadas

## CÓMO lo haremos

- › **Mapeando**: Se desplegarán las tendencias y los problemas detectados, con precisión y datos
- › **Relevando**: Se listarán las soluciones que otras empresas han aplicado a problemas y tendencias similares a las detectadas
- › **Referenciando**: Se mapearán los proveedores de conocimientos, equipamiento y soluciones que sumarán capacidades en nuestra empresa
- › **Conociendo**: con técnicas de investigación centradas en usuarios, se conocerá mejor a los clientes
- › **Detectando**: se mapearán tecnologías e investigaciones útiles para nuestro proceso de innovación



## RESULTADOS

**Problemas y oportunidades** identificadas

**Actores y proveedores** explorados

**Nuevas capacidades y habilidades clave** sondeadas

# APRENDER



Luego de absorber,  
necesitaremos reelaborar  
el nuevo conocimiento,  
de modo de producir  
sentido.

# ¿QUÉ ES **APRENDER**?

Aprender puede ser entendido como un proceso de adquisición de conocimiento por medio del estudio o de la experiencia.

**Así, en el contexto de innovación, luego de absorber, el APRENDER implica reelaborar el nuevo conocimiento para producir sentido.**

## QUIÉN SOY, ADÓNDE VOY

Al explorar estrategias de innovación, nos exponemos a una sobreoferta de opciones. Por eso, a partir de un diagnóstico exhaustivo y sincero, las Pymes necesitan comprender el tipo y la escala de cambio que sea más acorde a su estructura y mercado. Así, aprender del estadio actual es un paso clave para encarar el correcto diseño de un plan de innovación.

## CONTEXTUALIZAR

El proceso de aprendizaje comienza cuando hacemos propio el nuevo conocimiento, pero de manera tal que podemos ponerlo en nuestro contexto. ¿Para qué? Para intentar comprender el potencial de su implementación, y su impacto tanto para la vida de las personas, como hacia el interior de nuestra estructura productiva.

## COMPRENDO, LUEGO CREO

Al comprender en nuestro contexto las oportunidades de innovación que nos ofrecen los nuevos saberes, llevamos adelante procesos creativos en sintonía con las necesidades de las personas. Y de ese modo ideamos y diseñamos valor, bajo el formato de nuevos productos y servicios, siempre en beneficio de los usuarios y del ecosistema productivo.

# APRENDER



## Mi Actitud? Selectiva

### QUÉ haremos

- › **Desarrollar un análisis** crítico y valorativo de mi oferta actual en relación a la competencia
- › **Definir nuevos atributos** que podrían hacer a mi oferta más innovadora y diferenciada
- › **Aprender y trabajar** junto a nuevos actores que me aportarán conocimiento y valor
- › **Idear y diseñar** soluciones innovativas y diferenciadas
- › **Producir modelos**, prototipos y maquetas que me permitirán testear los nuevos desarrollos

### CÓMO lo haremos

- › **Haciendo propio** el conocimiento adquirido, y contextualizándolo con nuestras posibilidades y oportunidades
- › **Eligiendo a los actores** internos y externos que podrán hacer el mejor uso del nuevo conocimiento
- › **Siendo muy críticos** respecto de los puntos fuertes y débiles que modelarán el proceso de innovación en mi empresa
- › **Desarrollando procesos** de alta creatividad, que se centrarán en las personas



### RESULTADOS

**Identificación** de las FODA del presente proyecto de innovación

**Construcción** del mapa de actores que participarán

**Implementación** de procesos de alta creatividad y sensibilidad que den fruto a nuevas ideas

**Producción** de un catálogo de nuevas soluciones valiosas



# VALORIZAR



Una vez determinado el sentido de una innovación, se trata de llevar a la práctica un modelo de negocios que permita rentabilizar el proyecto.

# ¿QUÉ ES VALORIZAR?

Valorizar puede ser entendido como un proceso en pos de incrementar el valor de algo.

**Así, tras absorber y aprender, el estado mental de VALORIZAR implica pensar un modelo de negocios para rentabilizar el proyecto.**

## MONOPOLIO TEMPORAL

El sentido de la innovación es el de generar un monopolio temporal que nos permita obtener ganancias extraordinarias sobre los nuevos productos y servicios, y/o una mayor productividad en los procesos productivos que transformamos. Valorizar el conocimiento absorbido, aprendido, generado y aplicado implica la consumación de la gestión de la innovación objetivando dichos conocimientos en diferentes soportes, llevándolos al mercado de manera de poder rentabilizarlos.

## FLEXIBLES PARA RECTIFICAR

Valorizar implica confeccionar un plan de trabajo así como ejecutar, controlar y medir la propuesta novedosa, que es por definición incierta y no exenta de fracasos. Por eso, quienes están al frente de esta etapa deben poseer flexibilidad para realizar iteraciones, pruebas y rectificaciones. Y de ese modo, ajustar los productos o nuevos procesos a las demandas de los usuarios.

## MEJORA CONTINUA

Valorizar requiere preparar a los equipos internos responsables del proyecto. Así, en esta etapa, se internalizan los cambios estructurales y culturales, de forma complementaria a la comercialización de la novedad. Y en el momento de ejecución y medición, abrimos el círculo de mejora continua, para dar lugar a los ajustes del proyecto.

# VALORIZAR



Mi Actitud? Ejecutiva!

## QUÉ haremos

- › **Diferenciar** entre modelos de planificación lineales y dinámicos o ágiles, para aplicarlos según el tipo de proyecto
- › **Diagramar** diferentes modelos de negocios, y escribir el plan de negocios del proyecto que me propongo ejecutar
- › **Estimular** el cambio cultural en mi empresa, para que su estructura sea más horizontal y sus equipos autónomos y enfocados en el cliente
- › **Desarrollar** indicadores para medir la ejecución de los procesos de cambio y analizar los resultados económicos y financieros de las innovaciones
- › **Comunicar** por diferentes canales las actividades y resultados de los procesos de innovación, y así construir una buena reputación para la empresa

## CÓMO lo haremos

- › **Aplicando** una estrategia que permita llevar la nueva oferta al mercado, o implementando cambios en los procesos productivos de un modo eficaz
- › **Planificando** con metodologías flexibles y ágiles, y así contemplar las potenciales barreras que se presenten en los procesos o en los usuarios
- › **Ejecutando** de modo de considerar los cambios culturales y organizacionales, y de este modo alinear al conjunto con los objetivos del proyecto
- › **Estableciendo** iteraciones permanentes con los usuarios y otros agentes involucrados en el proceso, estimulándolos a acompañar el nuevo proyecto
- › **Midiendo** los resultados parciales del proyecto, y usando esa información para un proceso de mejora continua
- › **Comunicando** resultados y capacidades incorporadas en el proceso, de manera de mejorar la reputación de la empresa

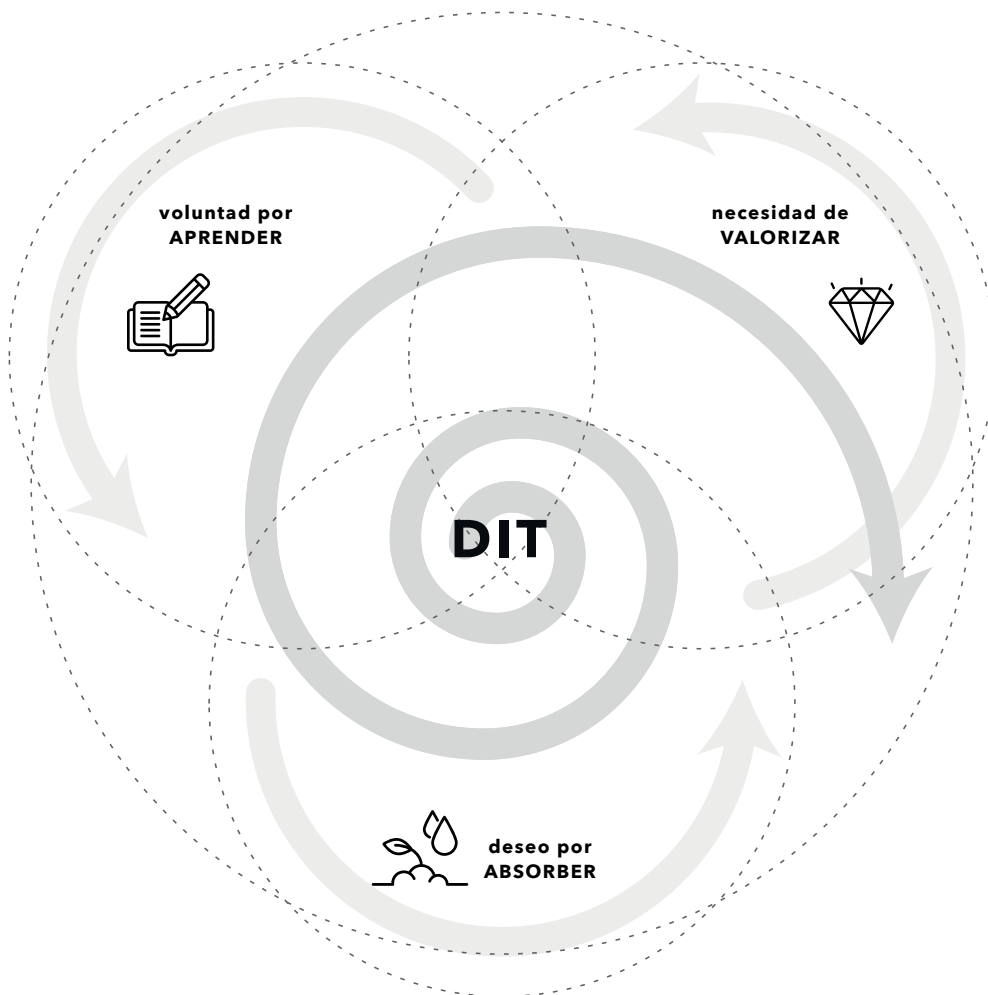


## RESULTADOS

**Identificación** de metas concretas para ejecutar el proyecto de innovación y las estrategia para alcanzarlas

**Concreción** de un plan de negocios para capturar el valor de la nueva oferta y mejorar la productividad

**Adquisición** de metodologías y prácticas para mejorar o desarrollar nuevas tecnologías



### A. ABSORBER



### B. APRENDER



### C. VALORIZAR

En resumen:  
 en cada paso del camino  
 deberé activar y desacti-  
 var cada *mindset* de modo  
 discrecional, según las ca-  
 racterísticas del proyecto, y  
 de mi perfil de innovación.  
 Porque el objetivo siempre  
 será gestionar eficientemen-  
 te todo nuevo bloque de  
 conocimiento que resulte  
 indispensable para innovar.

Los 9 pasos:  
el corazón del

**DIT**

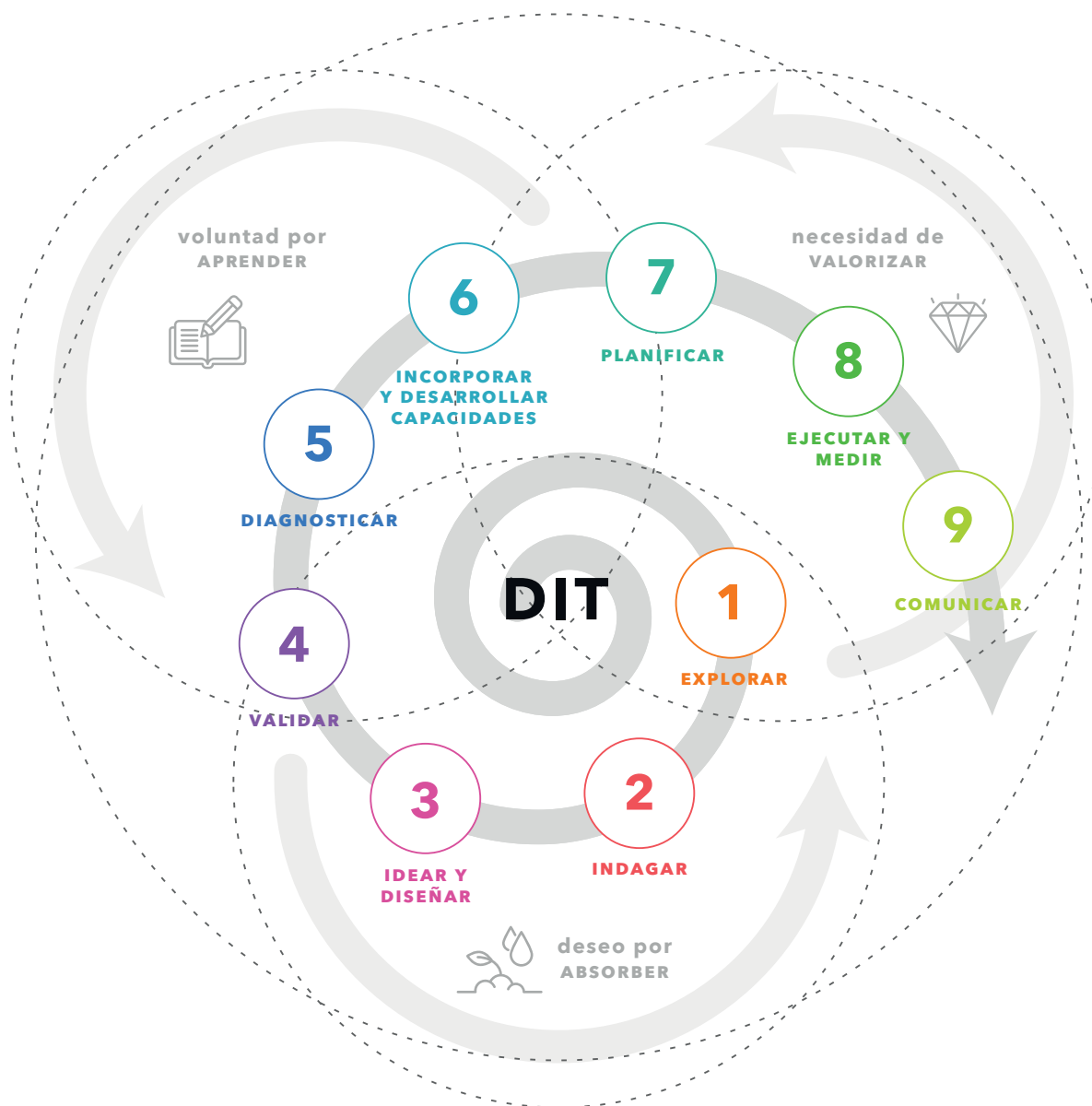
# El DIT en 9 pasos

Como una máquina diseñada especialmente para gestionar distintas fuentes del saber, el **DIT** se organiza en **9 pasos**:

¿Por qué esta secuencia? Porque si bien el camino de innovación presentado por el **DIT** es "ideal y completo", la metodología del dispositivo alienta a ser utilizada de manera crítica y personalizada, de acuerdo a las distintas lógicas empresariales y de proyecto.

Así, cada **paso** plantea desafíos diferentes, y acerca herramientas específicas bajo el formato de mapas visuales que facilitan la colaboración e implementación.

Los **pasos** pueden combinarse, avanzando y retrocediendo de manera iterativa, según los distintos mindsets a aplicar, y también dependiendo de los hallazgos obtenidos a lo largo de cada travesía original.



# ¿Cómo se lee cada paso?

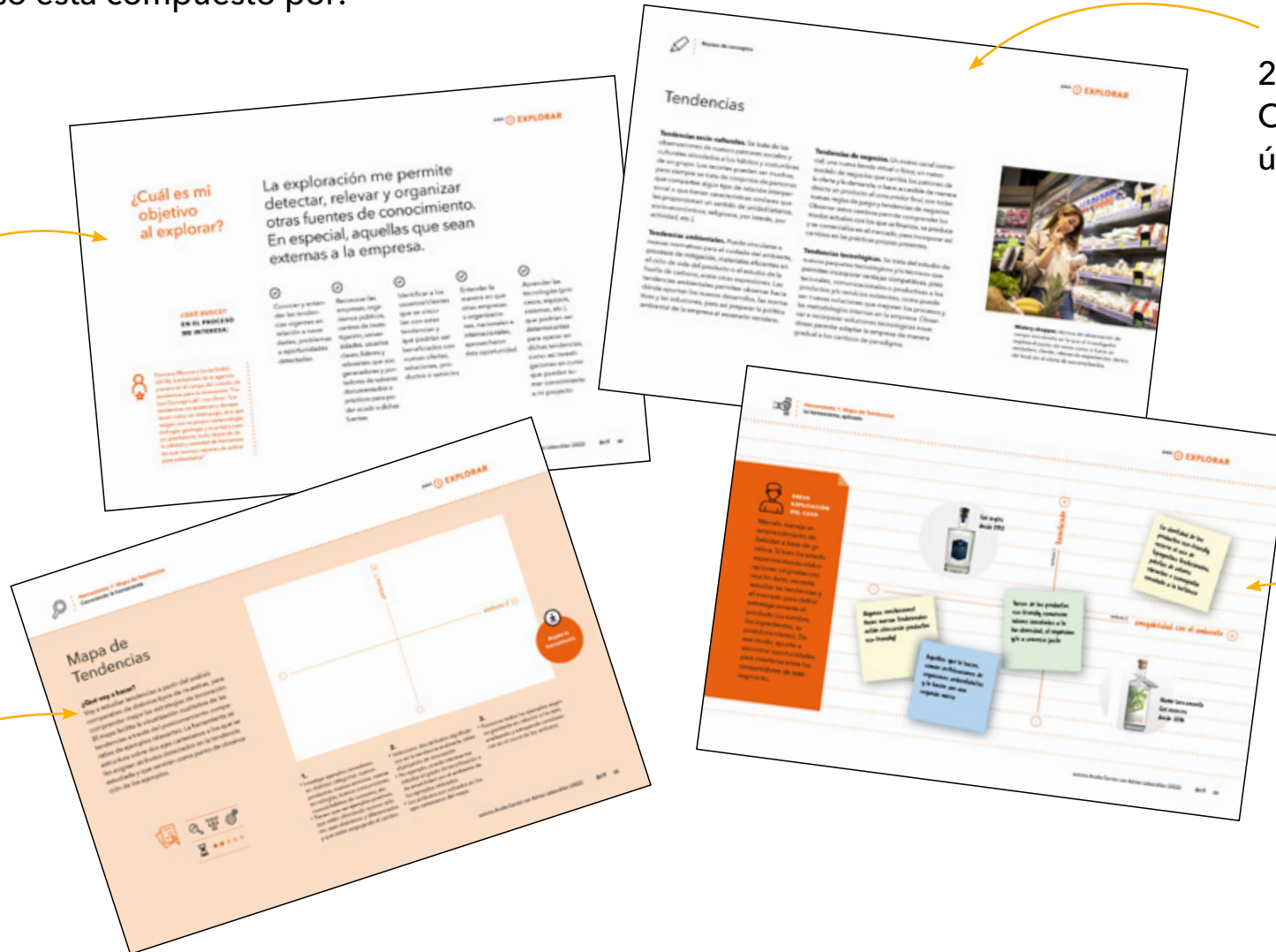
Cada paso está compuesto por:

1. Explicación de intenciones y objetivos

3. Herramientas sugeridas para su implementación

2. Conceptos útiles

4. Demostración del uso de herramientas



# ¿Cómo se lee cada herramienta?

Cada herramienta está desarrollada según:

Nombre de la herramienta

Explicación de las intenciones y objetivos

Íconos que describen:

» Las áreas de la empresa que deberían participar en un taller colaborativo para el uso de la herramienta.



Comercialización



Marketing, Análisis social y Comunicación



Recursos humanos



Administración y Finanzas



Investigación y Desarrollo (I+D) y Diseño



Producción



Botón al link para descarga de la herramienta imprimible

Secuencia de actividades a desarrollar para su implementación

» El tiempo estimado o grado de complejidad en el uso de la herramienta.



**ANEXO XII**

**PRESENTACIÓN PROGRAMA INNOVACIÓN ABIERTA MISIONES. POSADAS  
PRESENCIAL**

Proyecto

# ACOMPAÑAMIENTO A EMPRESAS EN LA GENERACIÓN DE DESAFÍOS DE INNOVACIÓN ABIERTA Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Diciembre 2024 – Mayo 2025



1

# INTRODUCCIÓN A LA INNOVACIÓN ABIERTA

## FINALIDAD

La finalidad del proyecto es promover la **innovación tecnológica** de las empresas en la Provincia de Misiones para incrementar su **competitividad**, impulsar su **crecimiento sostenible**, fomentar su capacidad de **adaptación a los cambios** del mercado y fortalecer su **inserción en cadenas de valor** regionales y globales.

# OBJETIVOS

## ODS

**8**  
**Trabajo decente y**  
**crecimiento económico.**

**9**  
**Industria, innovación e**  
**infraestructura**

**17**  
**Alianzas para lograr**  
**los objetivos**

## Objetivos específicos

- Apoyar a un grupo de empresas en la definición de desafíos de innovación abierta y búsqueda de aliados externos para resolverlos
- Promocionar las metodologías de innovación abierta como estrategias para el cambio.
- Acompañar el análisis de problemáticas empresariales y la resolución de problemas.
- Visualizar oportunidades de cambio y transformación a partir de la incorporación de nuevos desafíos tecnológicos
- Detectar actores proveedores de nuevas soluciones tecnológicas y organizacionales necesarias para el cambio (startups, Pymes, centros de investigación, etc.)
- Facilitar el proceso de articulación entre actores complementarios
- Definir una hoja de ruta para la implementación de los cambios en cada empresa tractora
- Realizar recomendaciones para implementar las potenciales sinergias detectadas

## PARTICIPANTES

Las empresas:

**Carolina Okulovich** (Ruta del Té)

**Hugo Saldivia.** Clúster AVU

**Alex Petri.** Grupo Petri

**Diego Bruno.** Bruno Hnos.

**Darío Cordes.** Simacon

Contraparte:

**Joaquín Adolfo Jesús Montenegro Niveyro,**

Subsecretario de PyMEs y Emprendedurismo  
de la provincia de Misiones.

Coordinación:

**Jorge Ojeda**

Equipo de Consultores:

**Adrián L. Lebendiker**

**Analía Cervini**

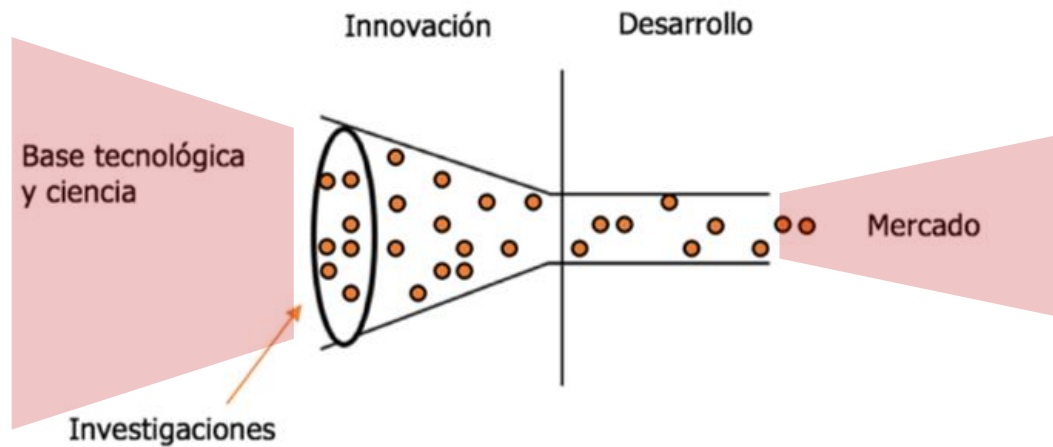
**Emiliano Zanetta**

## INNOVACIÓN ABIERTA

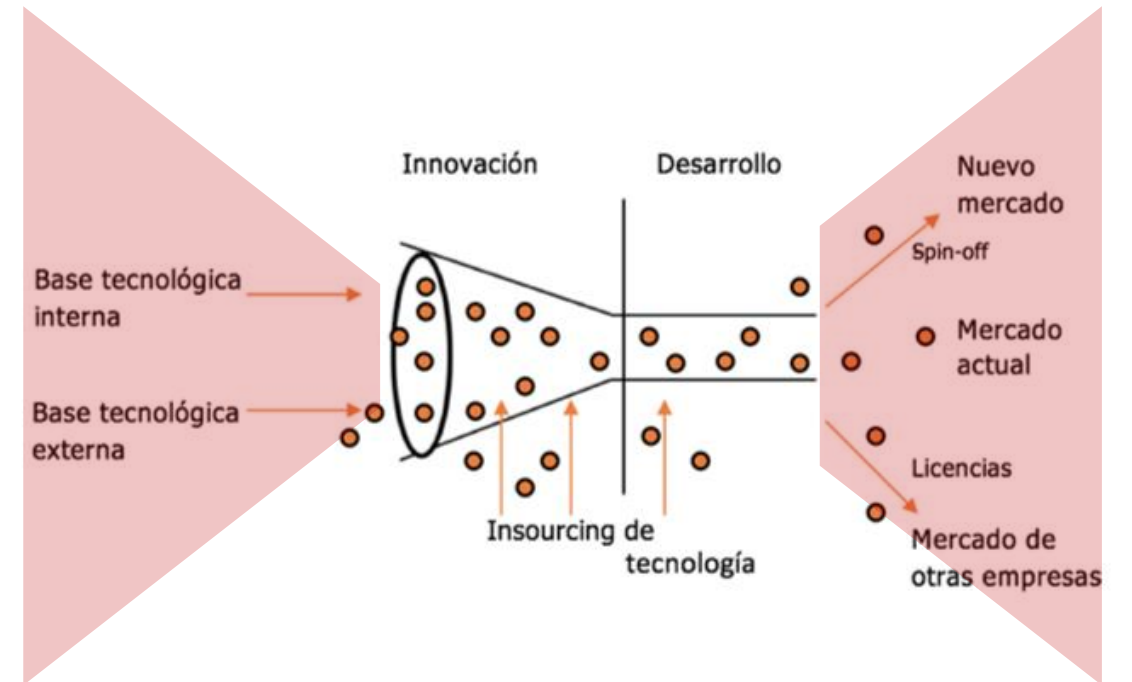
La Innovación Abierta, término acuñado por Henry Chesbrough, se refiere a un tipo de innovación que hace un **uso intencionado de los flujos de entrada y salida de conocimiento para acelerar la innovación interna de una empresa**, así como para **expandir el mercado** con el uso externo de la misma.

Este tipo de abordaje permite a la empresa, desarrollar o mejorar **nuevos productos, servicios y/o procesos**, y al mismo tiempo modificar su **cultura organizacional**, enfocándose en los clientes e impulsando capacidades para absorber **nuevos conocimientos y tecnologías**.

## INNOVACIÓN CERRADA



## INNOVACIÓN ABIERTA





# INNOVACIÓN ABIERTA

*Existen 2 grandes  
grupos:*

## 1. **Innovación Abierta *Outside-In*** (de afuera hacia adentro)

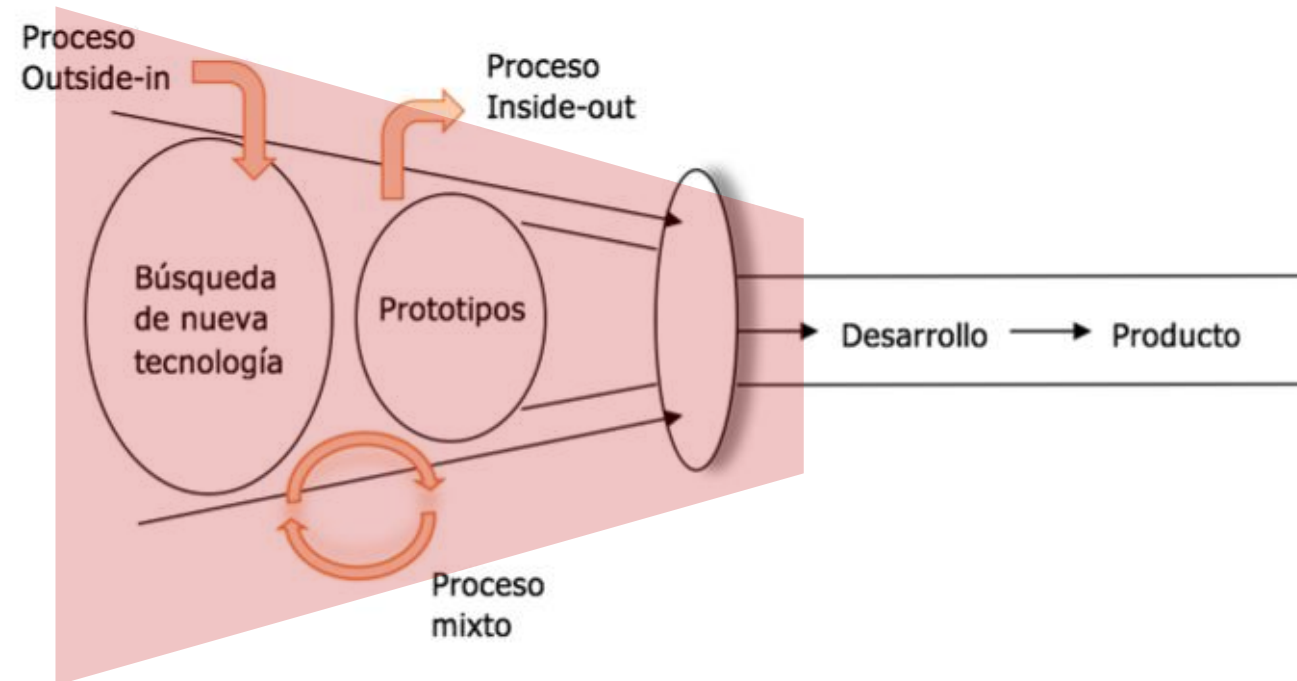
Como su nombre lo indica, la principal corriente de los flujos de conocimiento para concretar una innovación es de afuera hacia adentro.

Este modelo es el más difundido e incluye actividades como: Hackatones, Concursos, Desafíos, Incubadoras y Aceleradoras propias y Laboratorios de Innovación con startups, centros de investigación, expertos, proveedores, usuarios, etc.

## 2. **Innovación Abierta *Inside-Out*** (de adentro hacia afuera)

En este caso, se busca explotar el conocimiento interno, sub-aprovechado comercialmente por la empresa para externalizarlo a través de licencias, *joint-venture*, etc.

# INNOVACIÓN ABIERTA



## INNOVACIÓN ABIERTA

### Ventajas

- Acceso a conocimiento externo. Son recursos que de otra manera podrían ser inaccesibles.
- Reducción de costos y riesgos. En el trabajo conjunto con fuentes externas se reparten los costos y riesgos.
- Aceleración del *time to market*. Al colaborar con socios se agiliza el lanzamiento de productos.
- Diversificación de ideas. Mayor diversidad de ideas y enfoques al sumar diferentes actores.
- Colaboración con *partners*. Al incorporar a proveedores y/o clientes al proceso de innovación desde un comienzo disminuye los riesgos de adopción.

## INNOVACIÓN ABIERTA

### Barreras

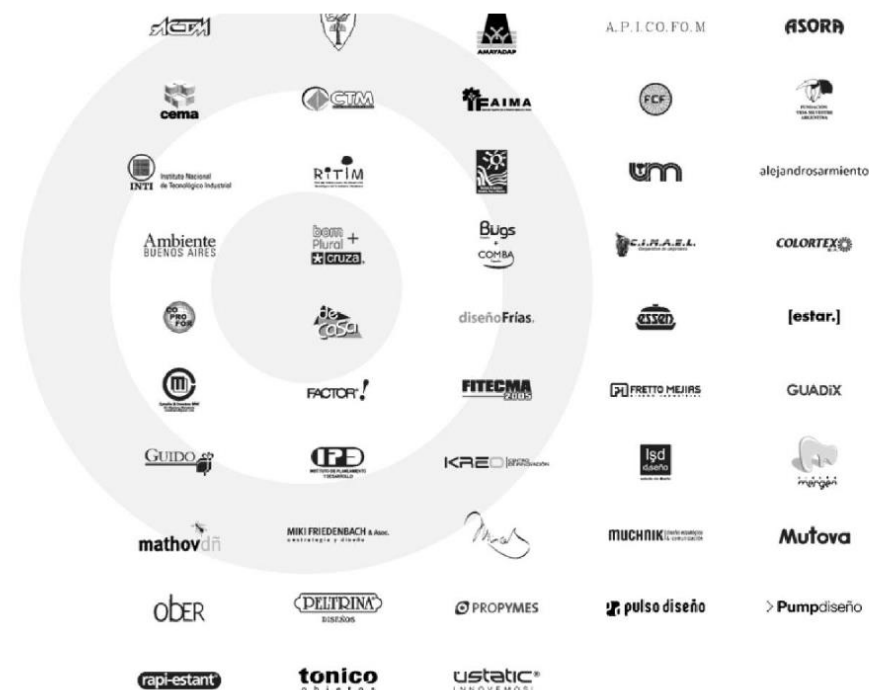
- Falta de control. Al tener que trabajar con otros socios se puede llegar a perder el control del proyecto.
- Problemas de Propiedad Intelectual. Dificultades en la gestión de los derechos sobre las invenciones compartidas y entrega de información crítica.
- Dependencia de socios: Riesgo de depender demasiado de socios externos y su compromiso.
- Conflictos de Intereses: Diferencias en objetivos y prioridades pueden generar conflictos.
- Complejidad en la coordinación: La colaboración con múltiples actores puede ser más difícil de gestionar.

2

ANTECEDENTES Y CASOS

# Cadena de valor foresto-mueblera

**➡ Desarrollo de muebles con maderas de bosques cultivados**



## Cadena de valor foresto- mueblero





## Cadena de valor foresto- mueblero

➔ **Easy. Rediseño y actualización  
de muebles**





Cadena de  
valor foresto-  
mueblero

Elegí productos con diseño, sin pagar de más.

Con el objetivo de brindar a nuestros clientes la posibilidad de acceder a objetos con diseño a un precio accesible, convocamos junto al Centro **Metropolitano de Diseño** a jóvenes diseñadores para el desarrollo de nuevos modelos de muebles en función de los ya existentes en nuestros locales. Como resultado de esta experiencia, presentamos dos de los trabajos ganadores.

**cúbico**  
escritorio+set estantes

Diseñado para Easy  
Verónica Mercer y  
Luciana Cuinteros  
diseñadoras industriales.

1. \$ 399 Set escritorio + Porta CPU (\*) Color: cedro o tabaco + tiza. Stock: 300 u. Sap 943382/3 //  
2. \$ 109 set 3 estantes (\*) Color: cedro o tabaco + tiza. Stock: 200 u. Sap 943383/1

**bifaz**  
biblioteca

Diseño para Easy  
Dolores Delucchi  
diseñadora industrial.


1. \$ 159 Biblioteca baja (\*\*) 1 estante. Stock: 200 u. Sap 924302 /303 // 2. \$ 259 Biblioteca alta (\*\*) 4 estantes. Ancho 55 cm. Stock: 200 u. Sap 924300/301 // 3. \$ 289 Ancho 75 cm (\*\*) Stock: 250 u. Sap 924298/299 // 4. \$ 429 Biblioteca alta (\*\*) con perchero o biblioteca lateral. Stock: 250 u. Sap 924296/297 // Color: nogu o haya.

Descubrí todas las líneas exclusivas mob  
desarrolladas para Easy por diseñadores argentinos.



(\*) Productos no disponibles en Easy San Luis, Mar del Plata, Caseros y están disponibles hasta en 72 hs. hábiles en Easy Caballito.  
(\*\*) Productos disponibles hasta en 72 hs. hábiles en Easy Caballito.

## **Alimentos y bebidas**

 **Laboratorio de sabores.  
Ruta del Vino Chubut. Tour del  
Té Misiones. IG Té Argentino**

## Ruta del Vino Chubut





## Ruta del Vino Chubut



# Ruta del Vino Chubut



✱ VALLE	CHUBUT
RUTA DEL VINO	
↑ PATAGONIA RIVER GUIDE	26
↑ VIÑAS NANT Y FALL	4
↑ VIÑEDO DAHER	3
→ CHACRA LA PRIMAVERA	2

✱ VALLE	PATAGONIA RIVER GUIDES
✱ VALLE	VIÑAS DEL NANT Y FALL
✱ VALLE	VIÑEDO DAHER
✱ VALLE	CHACRA LA PRIMAVERA



## Ruta del Vino Chubut





## Tour de Té de Misiones



# Tour de Té de Misiones

1. ¿CÓMO COMBINAR  
LAS PROPIEDADES  
DEL TÉ DE MISIONES?

COMPILAR  
PAPELAS  
SOBRE  
BENEFICIOS  
DEL TÉ

ANTIOXIDANTES  
BENEFICIOS  
P/LA SALUD

TRABAJO  
MÉDICO Y  
NUTRICIONISTA

DESCUBRIR  
FUNDAMENTOS  
DEL INTA

CONTINUAR  
ESTUDIOS DEL  
INTA  
QUE SON  
FUENTE DE  
LOS BENEFICIOS

VENTAJAS DEL  
TÉ FILÓ  
PRESENTE A  
AGUAS  
SARONITON  
ESTUDIOS  
SOBRE TRANS-  
FORMACIÓN  
PEDIDO AL  
INTA

CONGRESOS  
CIENTÍFICOS  
TÉ Y SALUD

VINCULARSE AL  
CANCER INSTITUTO  
POR UN GRUPO  
A INVESTIGAR  
SOBRE EL TÉ

CONVENIO  
CON UN  
UNIVERSARIO  
ING. ALIMENTOS  
⇒ ESCUELAS

PARTICIPACIÓN  
EN CONGRESO  
NUTRICIÓN

ALUMNA UN  
BIBLIOTECA  
OFERTAS DE  
TÉ

BÚSQUEDA DE  
PAPELAS SOBRE  
TÉ EN CON-  
TINER

2. ¿CÓMO ARTICULAR ASESORES  
CON ACTORES CLAVES?

ARMAR FORTALECIMIENTO  
CON UN 3-4  
AGUAS  
RECEPTIVAS

INVOLUCRAR  
EN EL  
PROYECTO  
A OTROS  
OPERADORES

ARMAR UN GRUPO  
DE PRODUCTORES  
PARA MANEJAR  
CON ORGANIZACIÓN  
DE OPERACIÓN

PREVENIR  
- AGUAS  
- HOTELERÍA  
- OPERACIÓN  
RECEPTIVAS

DISEÑAR EL  
FUTURO  
- NUTRICIÓN  
- OPERACIÓN  
- CANALES

TRABAJAR CON  
- HOTELERÍA  
- OPERACIÓN  
- RESTAURANTE  
PARA QUE OFERTA  
EL TÉ EN HOTEL

CREAR/SOLICITAR  
CON FORTALECIMIENTO Y  
PRODUCTORES  
TOUR DE TÉ

CONCURSO  
NACIONAL DE  
TÉ  
- TÉ MANEJOS  
JUEGOS INTERACTIVOS

TRABAJAR A UN  
NIVEL DE  
- HOTELERÍA  
- OPERACIÓN  
- AGUAS  
- RESTAURANTE

CONTRATACIÓN  
AL PERSONAL  
DE LA  
CASA DE  
MISIONES

LLEVAR  
PRODUCTOS  
A LA CASA DE  
MISIONES

3. ¿CÓMO

DE

DE

IN

PLA

- AN



Tour de Té de Misiones

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTE 6			
<b>BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN CONJUNTA. GOBERNANZA DEL TOUR DE TÉ</b>  1. Diseñar un plan estratégico, con objetivos, actividades e indicadores que constituya una guía para el grupo de productores que formen parte del Tour de Té y los funcionarios públicos involucrados. 2. Reuniones semanales del grupo de productores para acordar las actividades inmediatas, derivadas del Plan Estratégico. 3. Reuniones mensuales del grupo de productores con los representantes de los Municipios y la Provincia para acordar acciones conjuntas derivadas del Plan Estratégico. 4. Registro de lo acordado en las reuniones mediante informes y minutas compartidas en una carpeta virtual común. 5. Evaluaciones mensuales, semestrales y anuales sobre el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico, con revisión y ajustes del mismo.	Al término de 3 años se habrá logrado:  - Plan Estratégico del Tour del Té confeccionado y validado. - 18 reuniones de productores (6 por año) realizadas. - 6 reuniones entre productores y representantes municipales realizadas (2 por año). -	- Plan Estratégico - Informes mensuales, semestrales y anuales. - Minutas de las reuniones.	- Existe la necesidad de contar con un Plan Estratégico para que el grupo de productores del Tour de Té tenga una hoja de ruta para llevar adelante sus objetivos. - Hay decisión de organizar acciones conjuntas entre los productores y entre éstos y el sector público.

## Tour de Té de Misiones



## Tour de Té de Misiones



## Red de Pymes Innovadoras

### Grupos

Innovación urbana

Servicios tecnológicos para  
energía y minería

Movilidad sostenible

### Empresas

TRI VIAL TECH  
DATAN  
EULERLABS  
APEXAR  
SPACE SUR

LATE ANDES  
RECYSER  
XOREN

COLVEN  
CORADIR  
MINERA SANTA RITA  
INGECOOP  
AR MOTORS

### Participantes

José Tamborenea  
Veronica Tenaglia  
Herman MOLDOVAN  
Marcelo A. César  
Carlos Doncel

Roberto Hernandez  
Marcelo Quiroga  
Adriana Pontini

Elisandro Colussi / Marcia Babiak  
Juan Manuel Baretto  
Sol Haddad  
Mariano Marini  
Rodrigo Alcoberro

## Red de Pymes Innovadoras

### Grupos

Transformación Digital

Cadena de valor  
aeroespacial

Materiales avanzados

### Empresas

FANIoT  
TN PLATEX  
HITEC  
GCOOP  
POSTHAC  
COMSI

REDIMEC  
INMEBA  
SOLAER INGENIERÍA  
TALLERES BAIGORRIA

JLM INDUSTRIA  
BIOPINTURAS  
NANOCELLU  
KOVI

### Participantes

José Tamborenea  
Veronica Tenaglia  
Herman MOLDOVAN  
Marcelo A. César  
Carlos Doncel

Fabián Oyarbide  
Santiago Sara  
Ricardo Marcelo Ramos  
Rita Nora Cosentino

Alejandro Mestre  
Guillermo Javier Corbalán  
María Teresa Gonella  
Andrés Burak

## Red de Pymes Innovadoras

### Grupos

Tecnología aplicada al sector  
salud

Bioeconomía  
Economía Circular

Innovación en salud humana

### Empresas

PS ANESTHESIA  
USOUND  
ADOX  
BLOCKINAR TECHNOLOGIES SA  
CASTAÑO

BUPLASA  
Ingeniería Metabólica S.A. (Inmet)  
NAFEPLAST SRL  
INDEAR  
BIOTANDIL  
LA AGRICOLA ( FLIA ZUCCARDI)

LABORATORIO RICHET S.A.  
GIHON  
GEMINIS FARMACEUTICA S.A.  
ERIOCHEM  
PROMEDÓN  
INBIOMED

### Participantes

Jorge Flores  
Ezequiel Escobar  
Javier Viqueiras  
Diego Galli  
Walter Stoermann

Laura Busnelli / Alejandro Biaggio  
Gustavo Schujman / Gastón Prez  
Veronica Lato  
Melina Rúa  
Enrique Esteban Lucchesi  
Miguel Zuccardi

Andrés Tavošnanska  
Alberto Chevalier  
EMILCE MARTINELLI  
Beltrán Uranga  
Juan Pablo Gigli  
Julián Reynoso

## Inteligencia artificial con innovación abierta



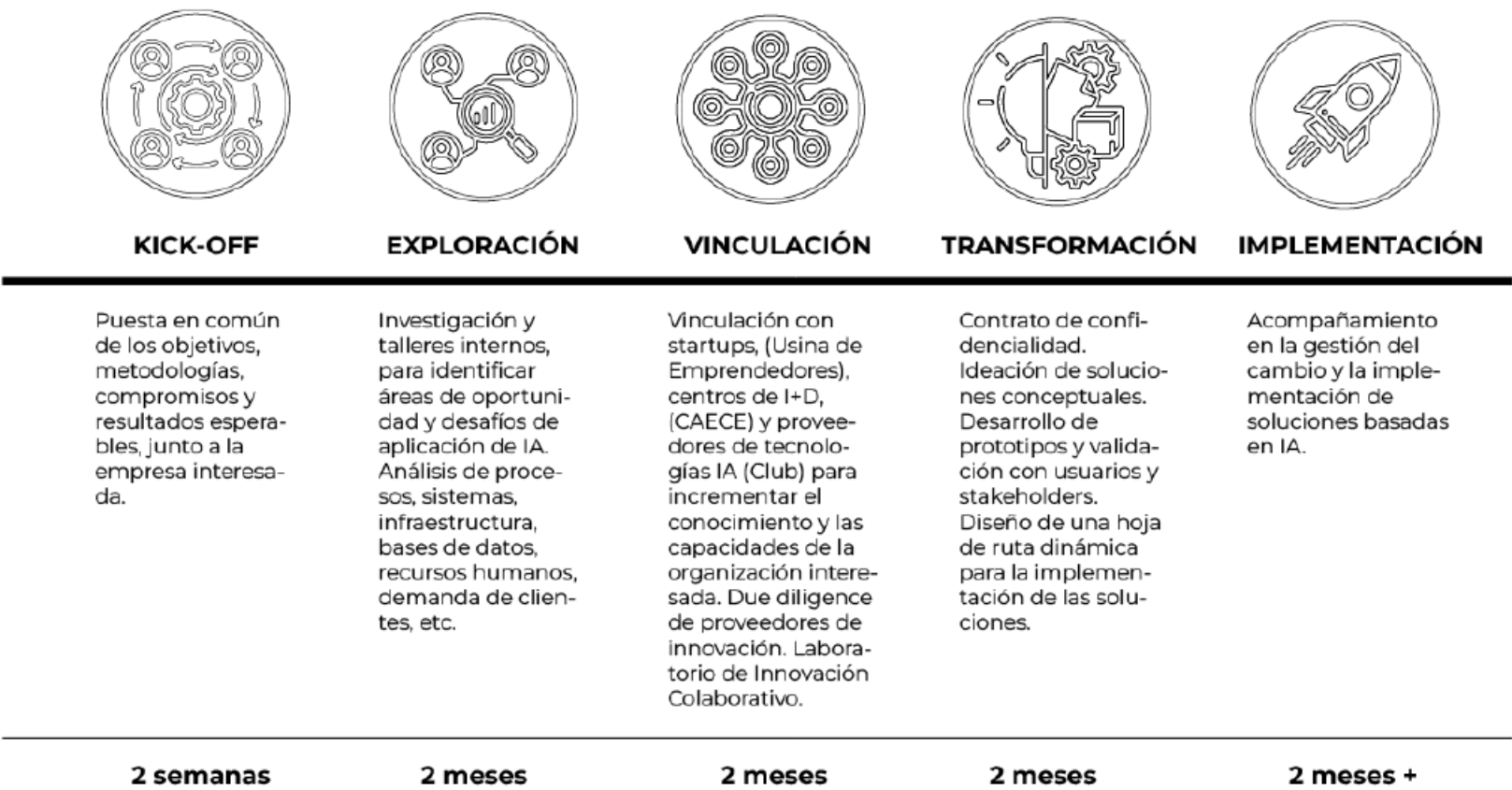
Usina de  
Emprendedores

# INTELIGENCIA ARTIFICIAL CON INNOVACIÓN ABIERTA. IAX2

Programa de Inteligencia Artificial con Innovación Abierta (IAX2) orientado a Pymes interesadas en implementar soluciones adoptando estas tecnologías.

Inteligencia  
artificial con  
innovación  
abierta

MODELO PROGRAMA IAX2

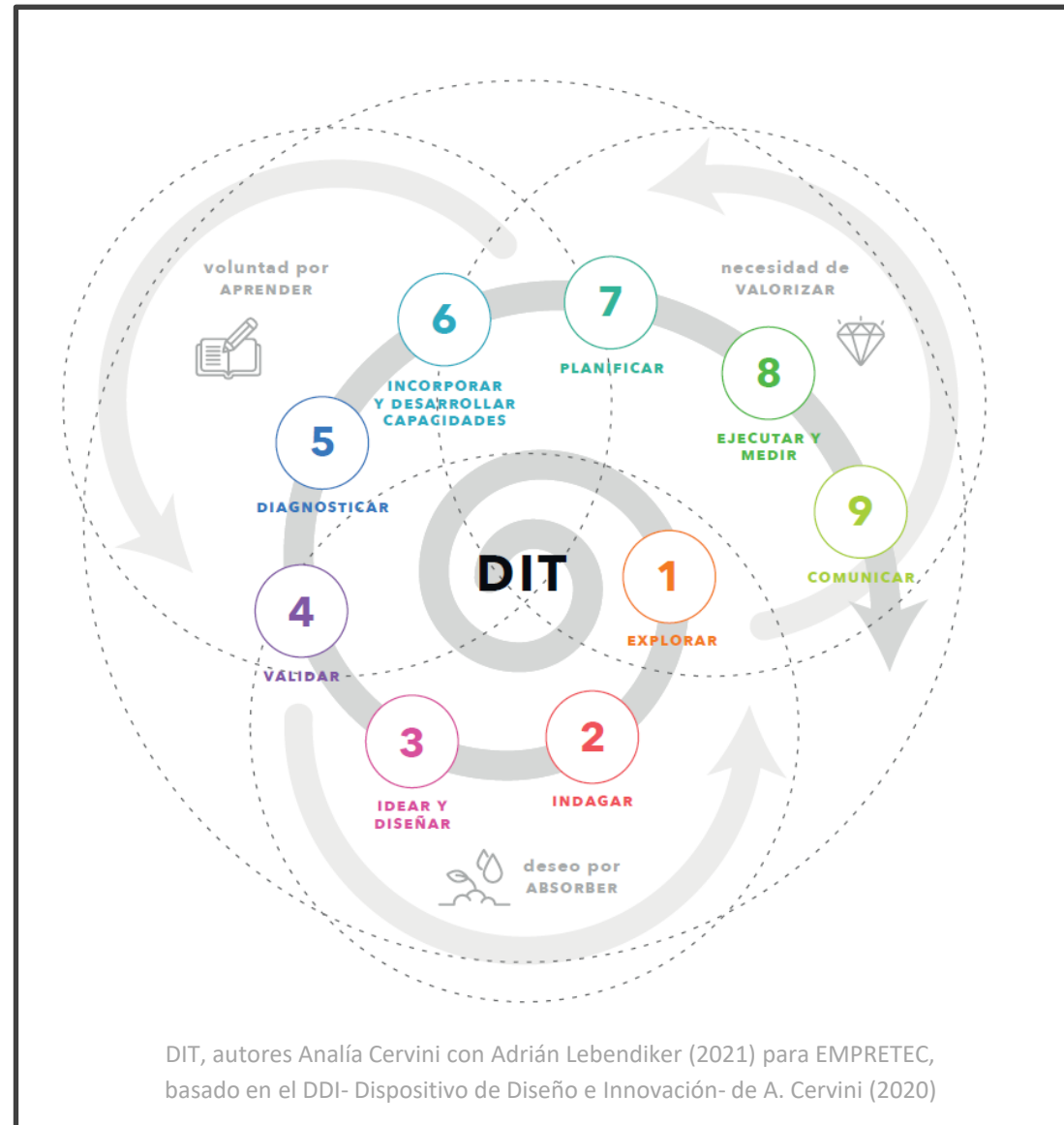




# 2

## METODOLOGÍA DE LOS TALLERES

## METODOLOGÍA

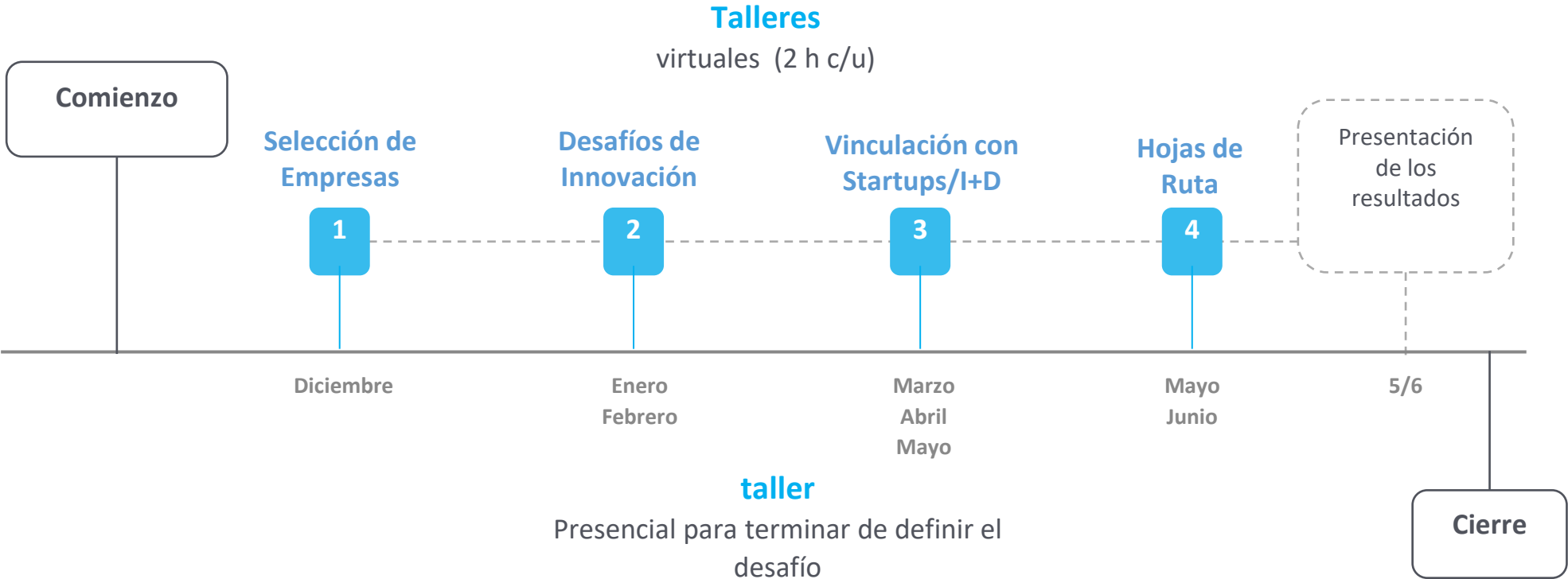


- **DIT** es una metodología original, que se presenta como un **camino de innovación** de características secuenciales, modulares y alternadas en 9 pasos.
- Facilita la **implementación de procesos de innovación** en PyMEs, emprendimientos e instituciones.
- **Transfiere** conceptos, objetivos, estrategias y herramientas.
- **Promueven el trabajo colaborativo** y el consenso participativo en grupos multidisciplinares.

# ETAPAS DEL PROGRAMA

## Dinámica de trabajo

El programa se desarrolla a lo largo de 6 meses bajo el formato de talleres individuales, con startups/centros I+D, y encuentros conjuntos para compartir avances.



CRONOGRAMA

	6/12-6/01	6/01-6/02	6/02-6/03	6/03-6/04	6/04-6/05	6/05-6/06
	MESES					
TAREAS	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
	IP			IF		

Tarea 1

Selección de empresas participantes

- Análisis de formularios y ranking.
- 16 al 31/12. Taller conjunto. Kick-off. Intro Innovación Abierta. Alineamiento de objetivos. Cronograma

Tarea 2

Acompañamiento definición desafíos de innovación

Talleres individuales con las empresas seleccionadas. Informes de los talleres y definición final de los desafíos acordados con las empresas.

- 01/01 al 07/02. Virtual. 1º taller individual/ virtual (2 horas x empresa)/ 1 por semana.
- 17/2 al 28/2 Presencial. Visita a empresas. 2º encuentro. Definición del desafío.

Tarea 3

Vinculación con actores del ecosistema emprendedor

. Mapa de actores de Misiones (incubadoras, aceleradoras, startup, centros de I+D, etc.). Criterios y formularios de evaluación de startups.

. Taller de inducción para startups. Durante un mes se acompañará a las empresas/startups con 4 reuniones/talleres asincrónicos.

Tarea 4

Elaboración de hojas de rutas personalizadas

3

DESARROLLO

# TAREA 1

## SELECCIÓN DE EMPRESAS PARTICIPANTES

Parte 1  
Preselección  
(finalizada)

## TAREA 1

# SELECCIÓN DE EMPRESAS PARTICIPANTES

### EL PROCESO

---

1. Desarrollo del proceso de **entrevistas individuales**.  
Uso de herramienta compartida: cuestionario de exploración y evaluación del atractivo del caso
  2. **Puntuación** del caso según su desarrollo en la entrevista 3. Benchmark entre empresas participantes.
  4. **Selección** de empresas
-

TAREA 1  
SELECCIÓN  
DE EMPRESAS  
PARTICIPANTES

Cuestionario  
exploratorio de empresas

SECCIÓN	PREGUNTAS
	Nombre de la Empresa
	Nombres de los participantes en la entrevista
	Sector al que pertenece la empresa
	N° de empleados
	Años de actividad de la empresa
	¿A qué se dedica la empresa?
	¿Qué productos/servicios producen y/o comercializan?
	Describe brevemente los procesos de producción
	¿Ha participado de algún programa de asistencia técnica o financiera junto al gobierno provincial o
	Considera que el personal de la empresa, en promedio, cuenta con conocimientos técnicos:
SUB-TOTAL CONSIDERACIONES GENERALES	
INNOVACIÓN	El dueño o el equipo de dirección de la empresa, se involucra en procesos de cambio y/o
	¿Ha realizado alguna de estas actividades en los últimos 5 años?
	¿Ha realizado cambios o nuevos desarrollos en los últimos 5 años en alguno de estos campos?
	¿Si realizó una o más de las actividades mencionadas en la pregunta anterior, cuánto han invertido
	¿Qué importancia le da cada uno de estos niveles de la empresa a las actividades de innovación?.
	¿Cuánta con un área específica o una persona dedicada a las actividades de innovación?
	¿En caso de que realicen alguna actividad de innovación, y no cuenten con un área específica para
	¿En caso que realicen alguna actividad de innovación cuáles son las principales fuentes de
	Considerando una escala del 0 al 10 donde 0 es el valor más bajo y 10 el más alto, qué grado de
	¿En qué áreas de la empresa y en cuál grado los procesos se encuentran digitalizados?.
NOVACIÓN ABIER	¿Qué grado de implementación de alguna de estas tecnologías 4.0 tienen, en el caso de estar
	¿Cuenta con sistemas de gestión de la calidad implementados?
	¿Cuenta con alguna norma de gestión certificada? ¿Especifique cuál?
	SUB-TOTAL INNOVACIÓN
	¿Alguna vez implementaron un proyecto de innovación abierta?
	¿Qué importancia le otorga al vínculo con startups para abordar innovaciones?
	¿Tiene la empresa implementado algún tipo de "radar" o método para detectar startups o centros
	¿La empresa ha organizado y/o participado en alguna de estas actividades de innovación abierta
	En caso de que haya realizado alguna de las actividades anteriormente mencionadas. ¿Cómo
	¿Qué beneficios considera que podría traerle a su empresa trabajar con una startup y/o centros de
	¿Cuáles se imagina que pueden ser los principales riesgos para que el trabajo con una startup y/o
	En caso de participar de este programa de innovación abierta en qué grado de compromiso o
	¿Cuenta con posibilidades de asignar a una o más personas (incluyendo al dueño) para que lidere
	En caso que su respuesta anterior sea afirmativa, qué cantidad de tiempo dispondría esa persona
	¿Qué otras personas, además de quien coordine o sea el interlocutor del proyecto, se podrían
	¿Qué dolor, desafío o problema le interesaría abordar en este proyecto para encontrar una
	¿Dado que el programa se realizará entre los meses de Diciembre y Mayo, tiene previsto tomarse
	En caso que considere que ha quedado algo sin responder o necesite agregar, escríbalo a



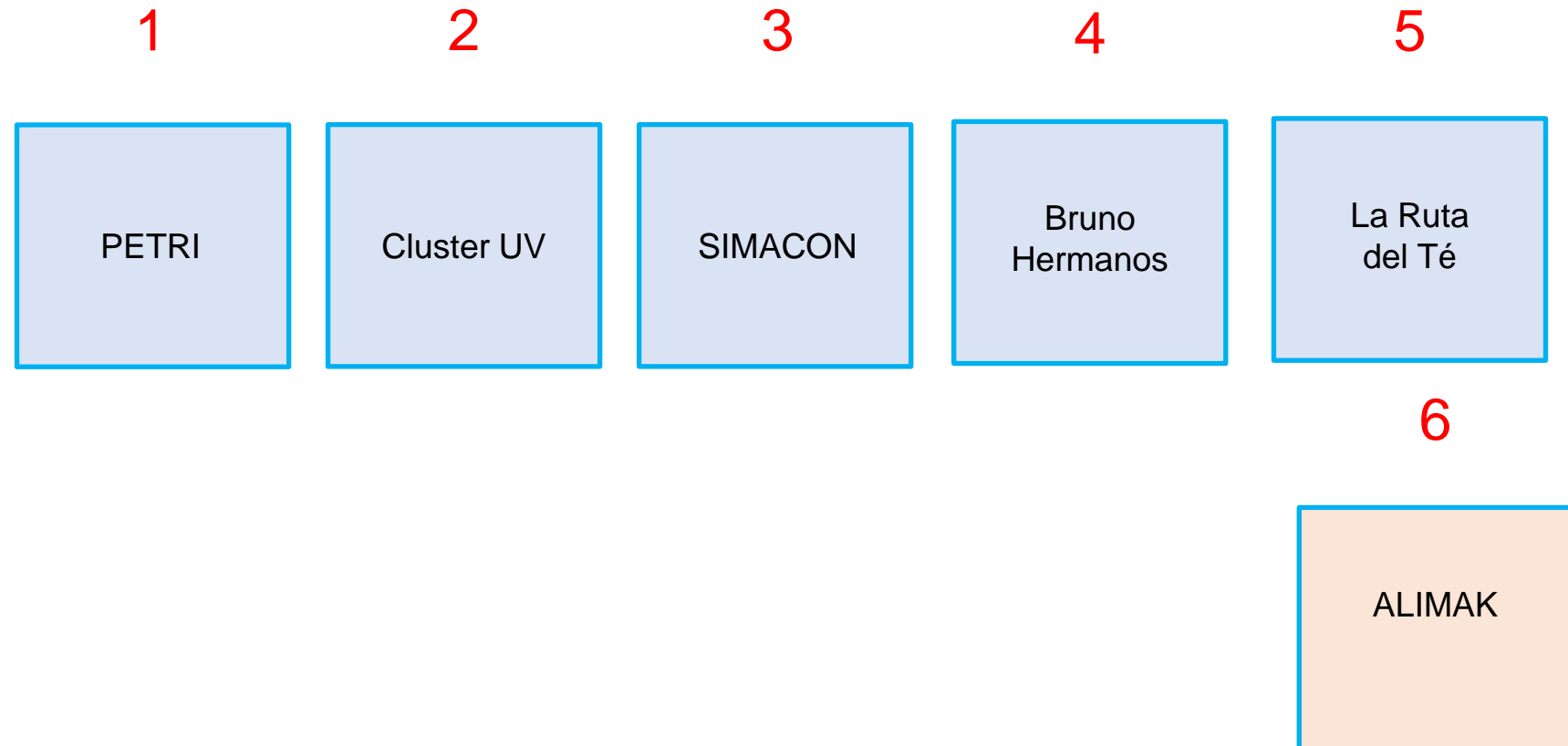
TAREA 1  
SELECCIÓN DE EMPRESAS  
PARTICIPANTES

BENCHMARK PROCESO DE ENTREVISTAS

CRITERIOS DE SELECCIÓN	PUNTAJE MÁXIMO	Clúster AVU (Ad)	Alimak	Ruta del Té	Petri en minutos	Bruno Herman	Simacon	Lotta
Sensibilidad al cambio	45	84%	58%	64%	78%	76%	76%	42%
Compromiso de una o más personas en el proyecto	16	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%
Asignación de recursos para la implementación del proyecto	12	92%	58%	67%	100%	100%	100%	33%
Voluntad de generar cambios internos en procesos e instrumentos	6	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%
Permeable al diálogo, abrir sus conocimientos e hibridar con terceros	45	84%	71%	76%	82%	73%	80%	44%

TAREA 1  
**SELECCIÓN DE  
EMPRESAS  
PARTICIPANTES**

RESULTADOS RANKING DE PUNTUACIÓN



# TAREA 1

## SELECCIÓN DE EMPRESAS PARTICIPANTES

Parte 2  
Selección final  
(finalizada)

## TAREA 1

# SELECCIÓN DE EMPRESAS PARTICIPANTES

### EL PROCESO

---

5. Continuación con la exploración para la confirmación de la selección del caso en formato **laboratorio virtual** como **“Inicio de exploración de desafíos de innovación”**.
-

TAREA 1  
SELECCIÓN DE  
EMPRESAS  
PARTICIPANTES

CRONOGRAMA LABORATORIO VIRTUAL

LABORATORIOS VIRTUALES				
Día	Fecha	Horario	Empresa	Participantes
Viernes	3/1/2025	8 a 10	Simacon	Darío Cordes
Jueves	9/1/2025	8 a 10	Clúster UV	Hugo Saldivia
Viernes	17/1/2025	8 a 10	Petri Ultracongelados	Alex Petri
Viernes	7/2/2025	8 a 10	Ruta del Té	Carolina Okulovich
Jueves	13/2/2025	8 a 10	Bruno Hnos	Diego Bruno

# DESARROLLO

## Laboratorio virtual

### CASO 1:

### Petri Ultracongelados

## TAREA 2

### DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:  
**Petri, Ultracongelados**

#### Problemática explorada:

Gran diversidad de productos, pocos clientes.

#### Objetivo:

Unificar las diversas unidades de negocio de la empresa, incluyendo panadería, estética, eventos y un complejo recreativo.

#### Estrategias exploradas:

Implementación de una plataforma web y móvil que ofrezca beneficios exclusivos a los clients.

Posibilidad de expandir servicios y colaborar con proveedores externos.

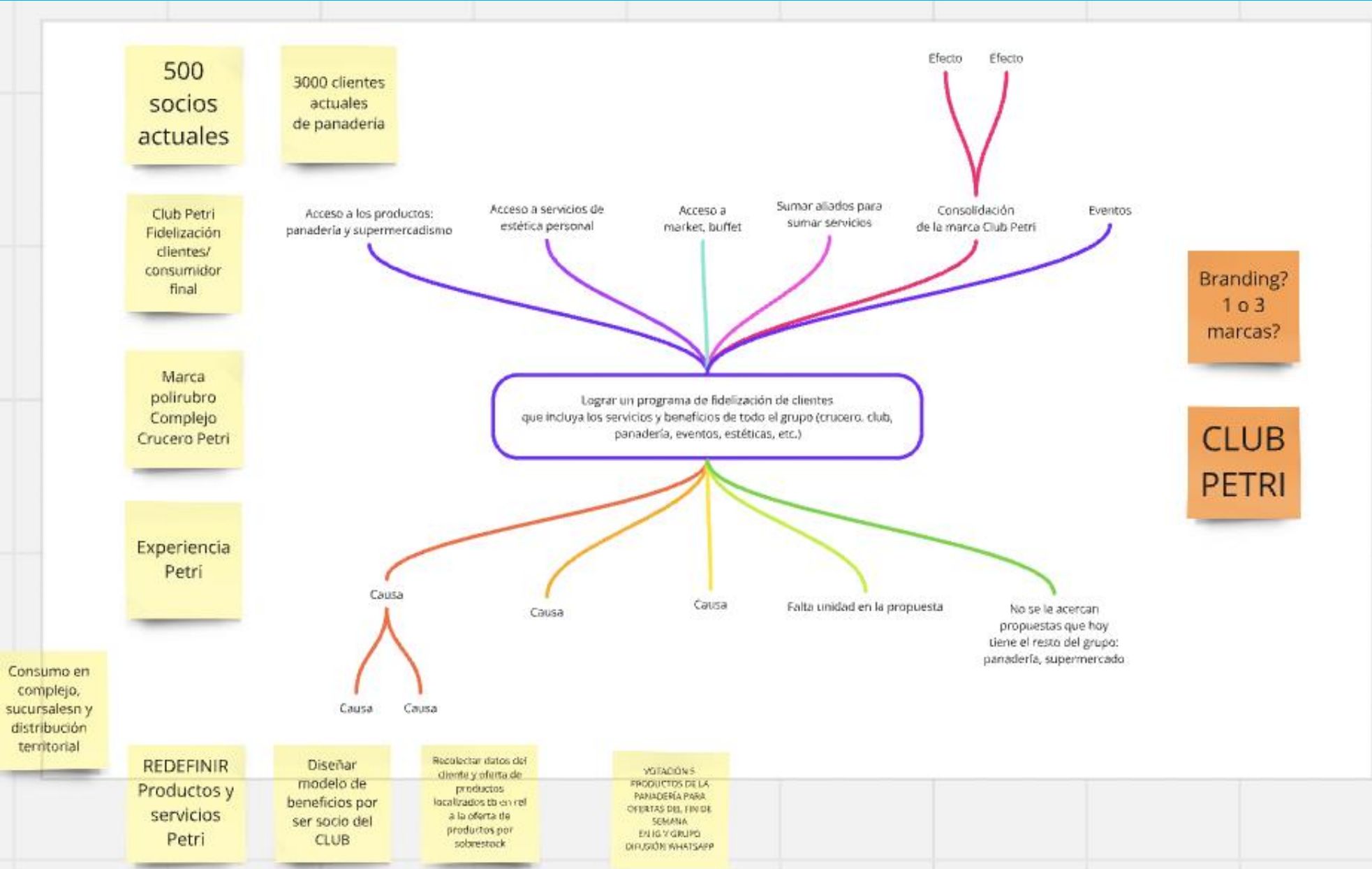
#### Posibles ejes de intervención:

- . temas de branding
- . recolección de datos de clientes
- . necesidad de encontrar un desarrollador local para implementar el sistema de fidelización.

TAREA 2  
DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN

EMPRESA:  
Petri, Ultracongelados

Exploración:  
Árbol de problemas





TAREA 2  
DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN

EMPRESA:  
Petri, Ultracongelados

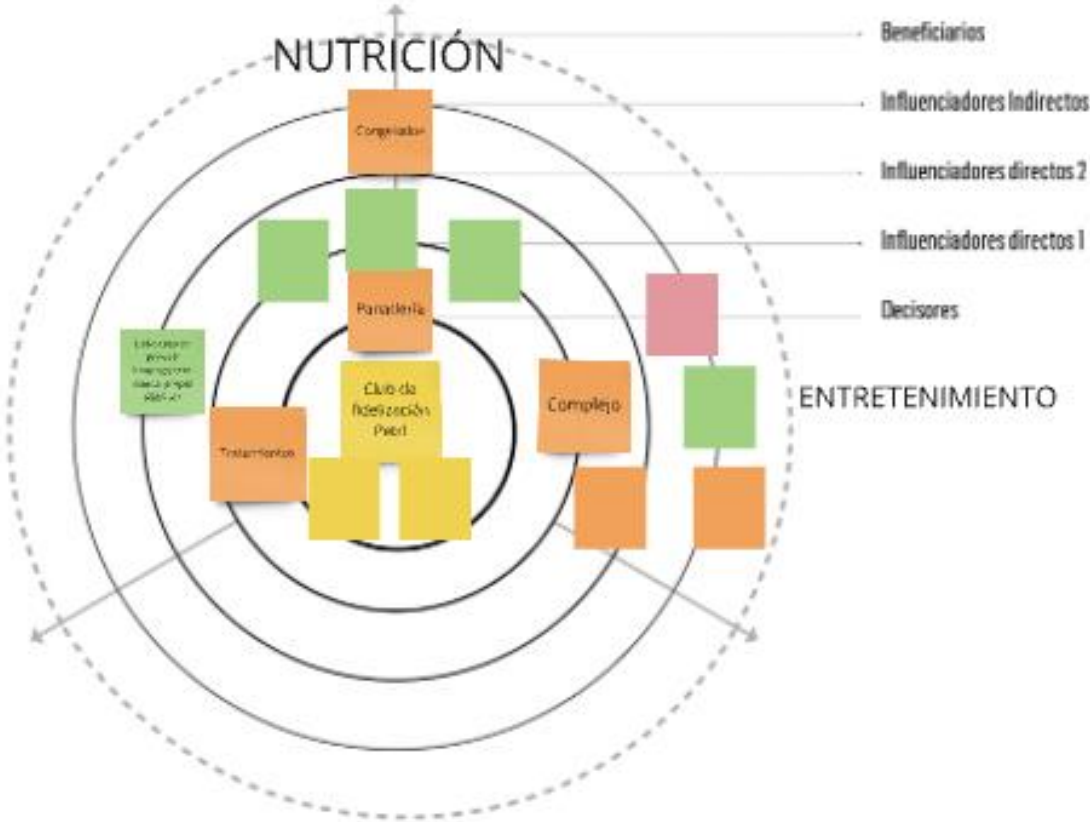
Exploración:  
Mapa de actores

MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS

IDENTIFICACIÓN

el sistema de  
beneficios  
actual es por  
asociación al  
Club.

ESTÉTICA



TAREA 2  
**DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN**

EMPRESA:  
**Clúster AVU**

Problemática explorada:

Implementación de un proceso de gestión integral de aceites vegetales usados en Misiones, Argentina, con el objetivo de producir biocombustible a escala local.

Objetivo:

Explorar estrategias posibles de recolección hacia la mejora de la logística y la sensibilización al público.

Estrategias exploradas:

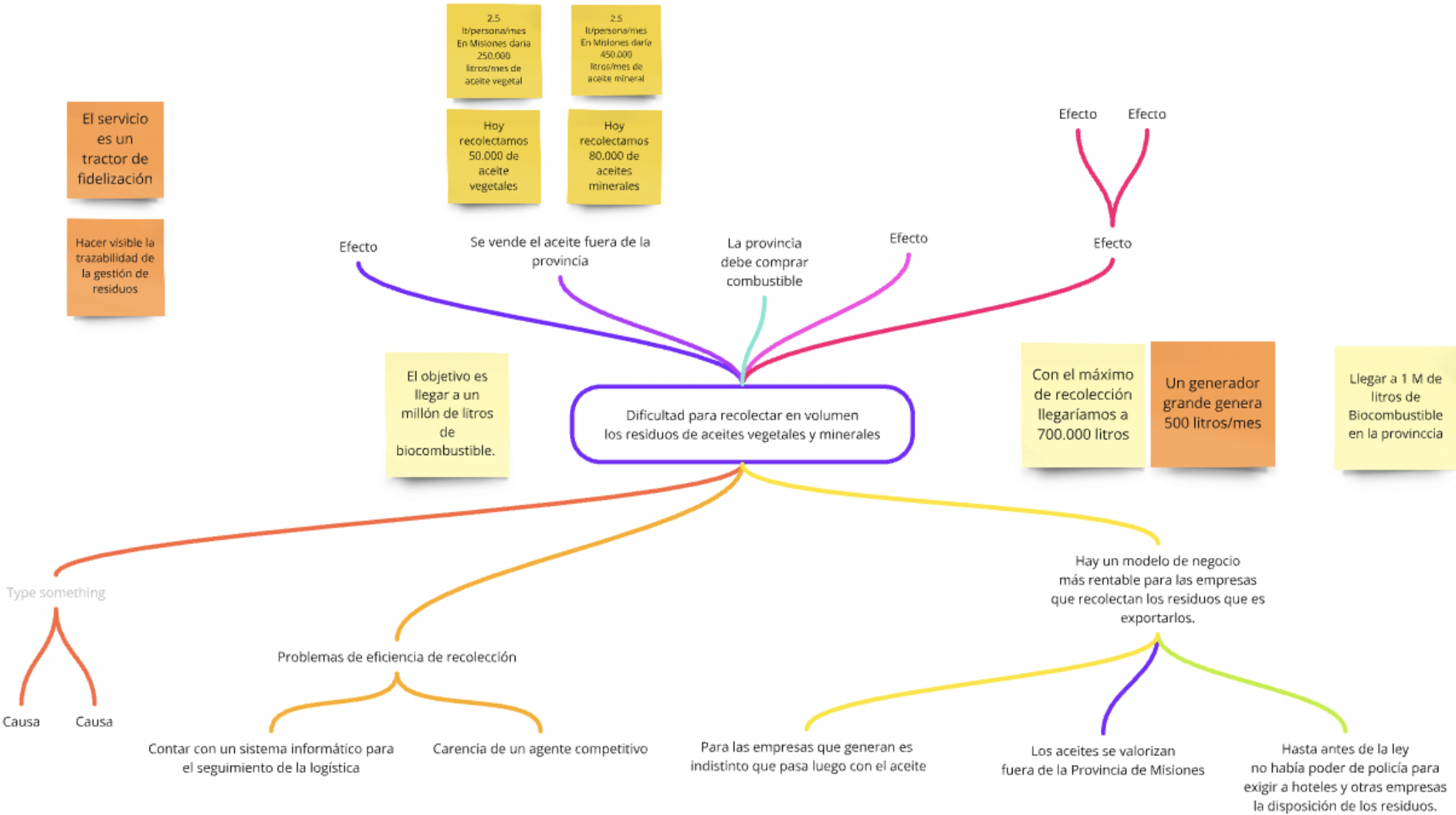
Estudio de la normativa. Optimización de sistemas de recolección. Asociatividad con partners estratégicos para escalar el modelo a otras provincias.

Posibles ejes de intervención:

- . Logística y costos
- . Partnerships
- . Comunicación

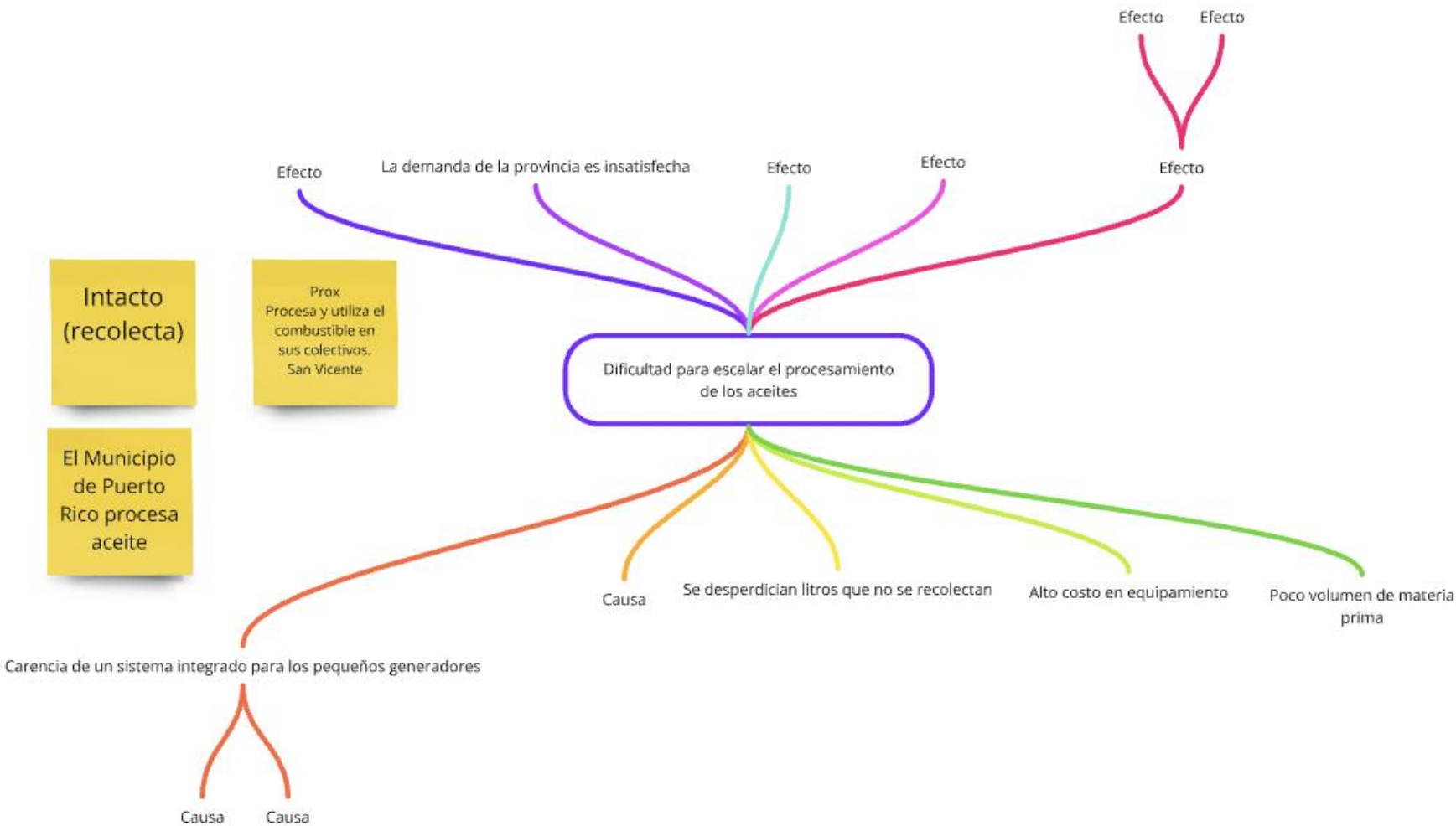
TAREA 2  
DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN

EMPRESA:  
Clúster AVU



TAREA 2  
DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN

EMPRESA:  
Clúster AVU

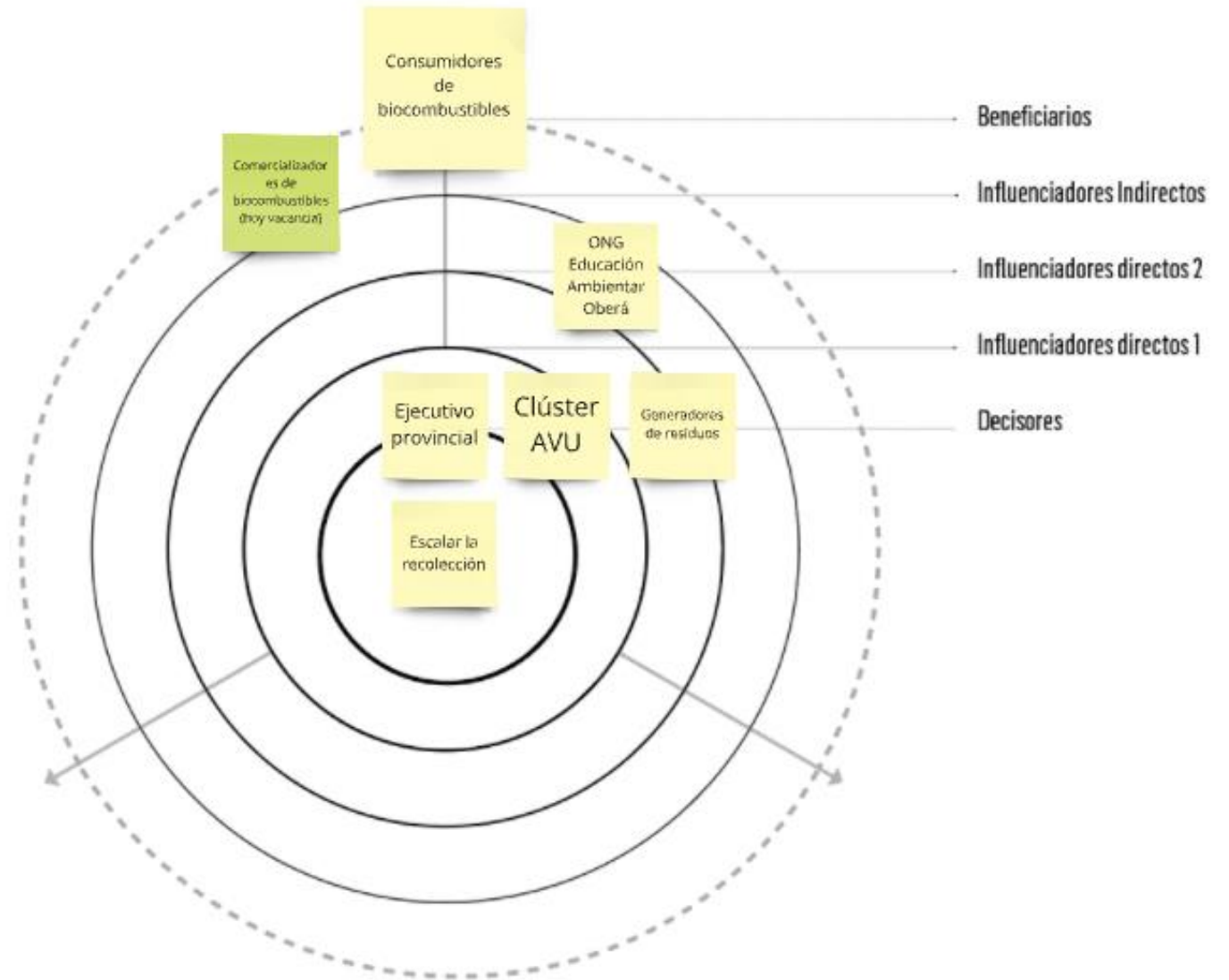


Exploración:  
Árbol de problemas 2

TAREA 2  
**DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN**

EMPRESA:  
**Clúster AVU**

Exploración:  
Mapa de actores

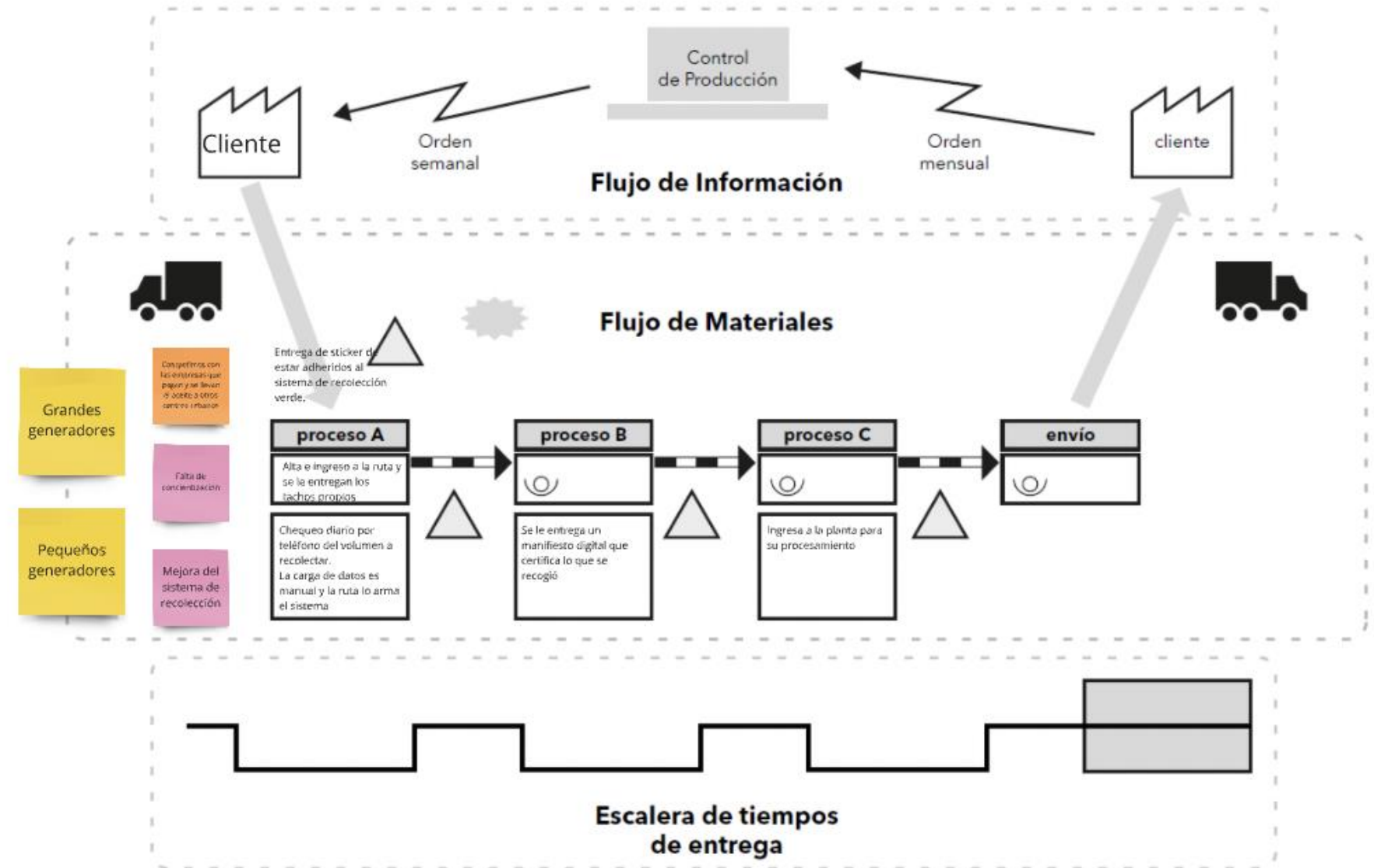


TAREA 2  
**DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN**

EMPRESA:  
**Clúster AVU**

Exploración:

Mapa de flujo de valor



## TAREA 2

### DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:  
**SIMACON**

#### Problemática explorada:

El servicio de atención al cliente no está a la altura de la excelencia encontrada en producto

#### Objetivo:

Unificar las diversas unidades de negocio de la empresa, incluyendo panadería, estética, eventos y un complejo recreativo.

#### Estrategias exploradas:

Mayor comprensión de las necesidades del canal, de clients y de usuarios.

Estudio de modelos de ventas consultivas y marketing hacia la optimización de tiempos y mejora de servicios.

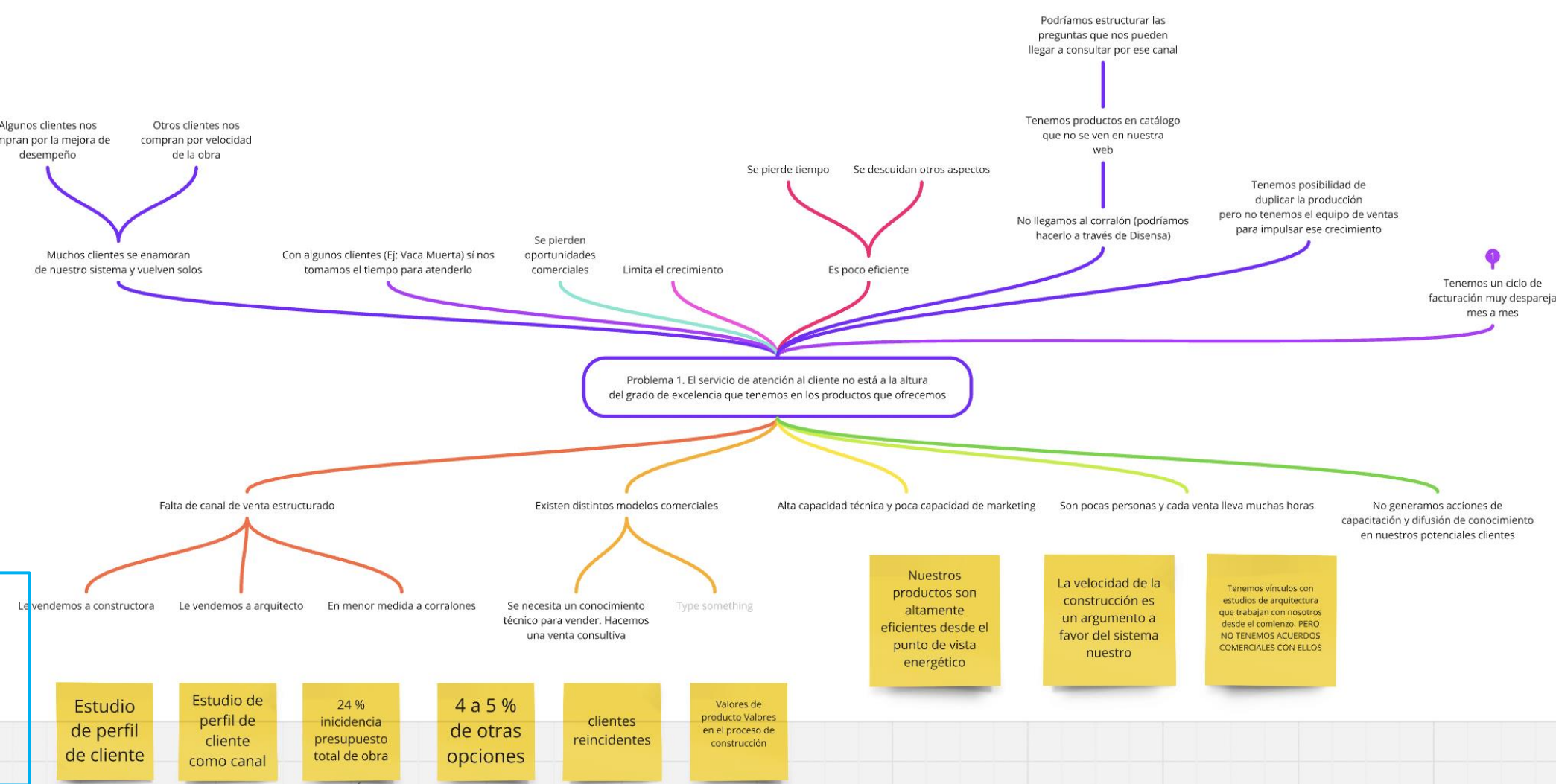
#### Posibles ejes de intervención:

- . Rediseño del servicio de atención a clientes y usuarios
- . Tecnificación de modelos de marketing y atención



TAREA 2  
DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN

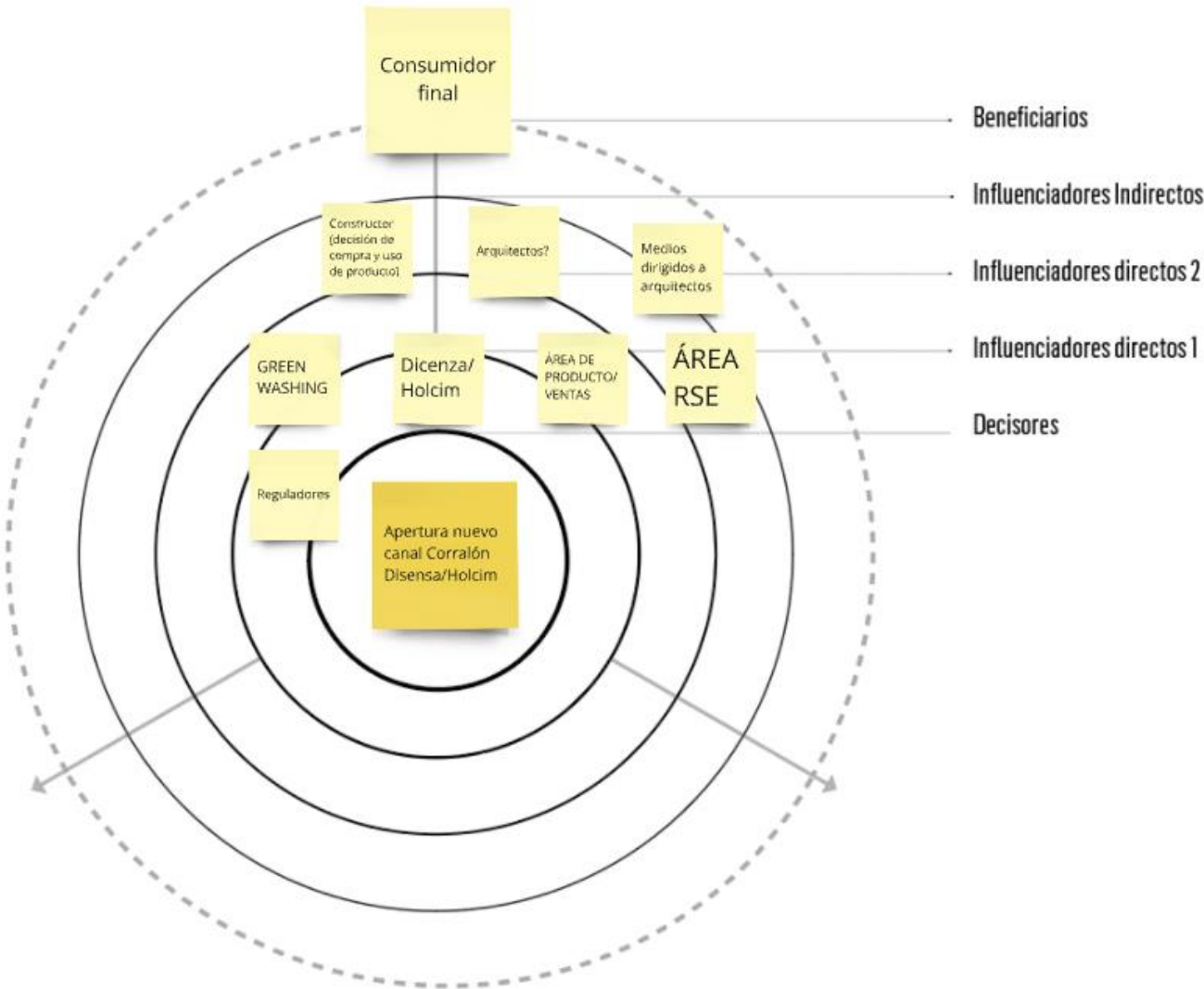
EMPRESA:  
SIMACON





TAREA 2  
DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN

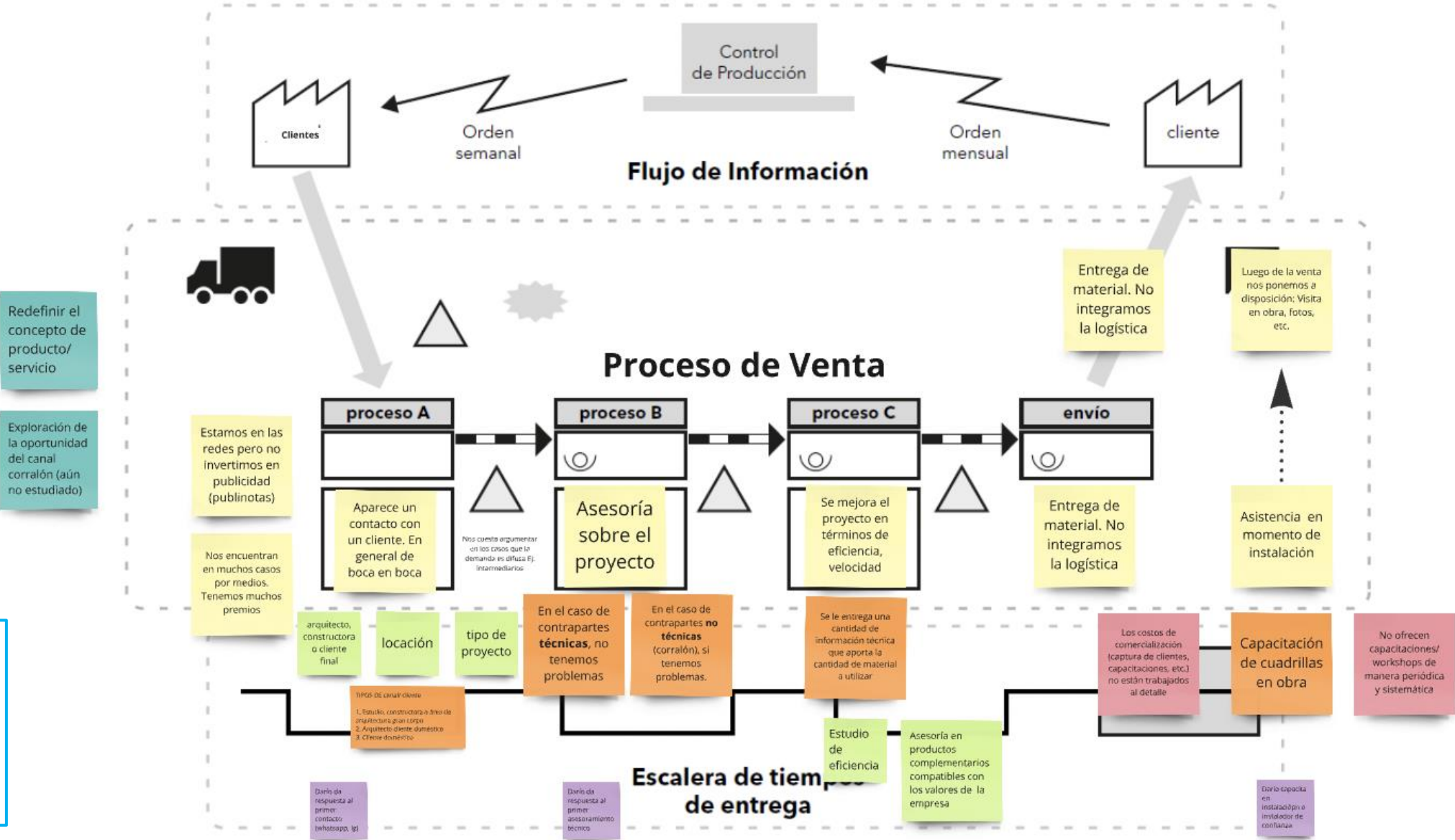
EMPRESA:  
SIMACON



Exploración:  
Mapa de actores

TAREA 2  
DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN

EMPRESA:  
SIMACON



Exploración:  
Mapa de flujo de valor

## TAREA 2

### DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:  
**Bruno Hnos.**

Fecha: 21.01.25

#### Participantes:

- Diego Bruno, Gte. RRHH.  
Gte. Operaciones, Gte.  
Administrativo.
- Adrián Lebendiker
- Analía Cervini

Problemática explorada:  
Optimización de procesos

Objetivo:  
Mejorar algunos de los procesos priorizados (logística, capacitación RRHH, consumo de energía)

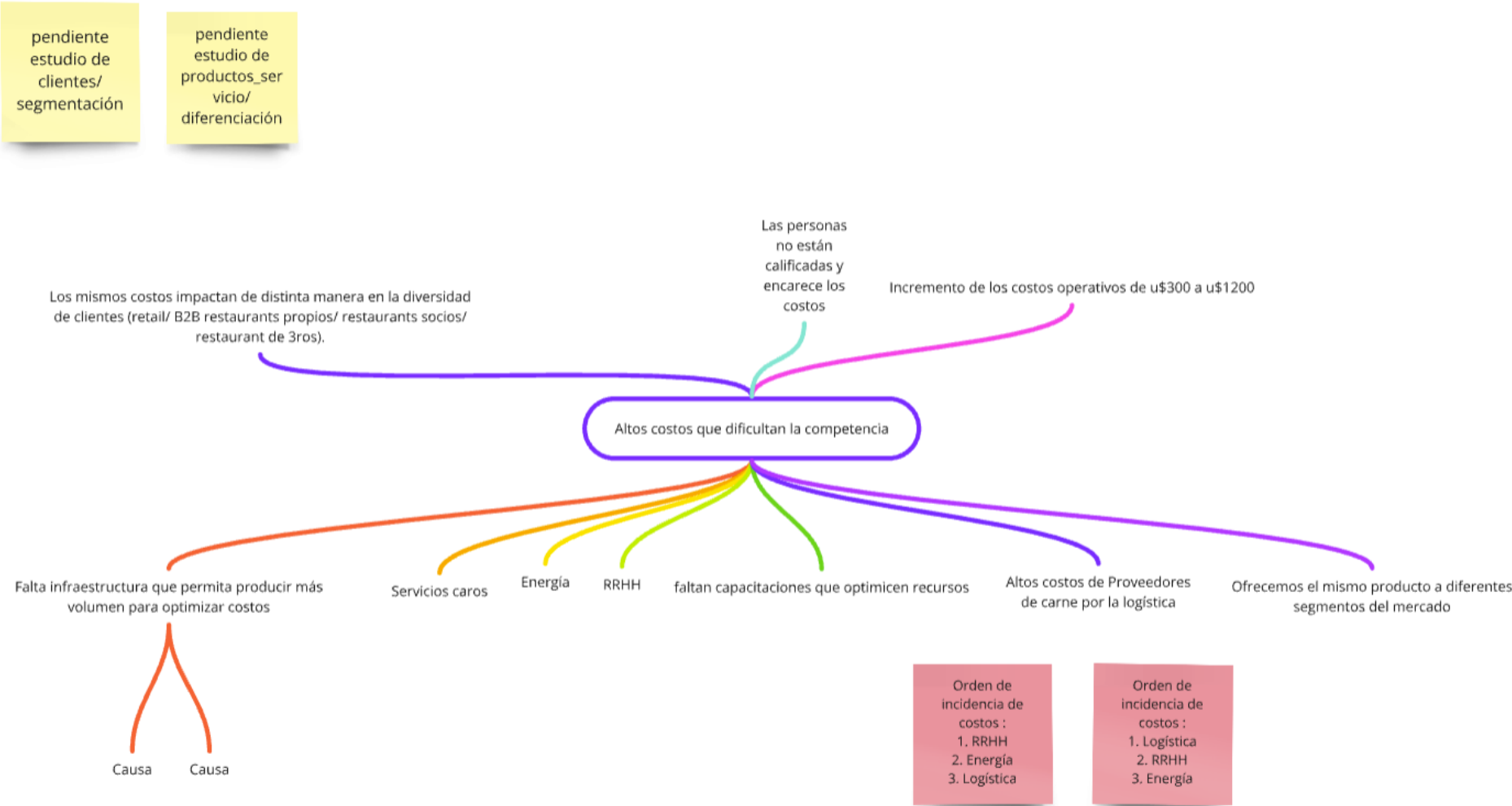
Estrategias exploradas:  
Optimizar la logística de entrega utilizando depósitos de terceros y la de proveedores aprovechando la capacidad ociosa del/os vehículos utilizados para la entrega de mercadería.

Posibles ejes de intervención:

- . Logística
- . Capacitación de RRHH
- . Consumo eficiente de la energía

TAREA 2  
DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN

EMPRESA:  
Bruno Hnos.



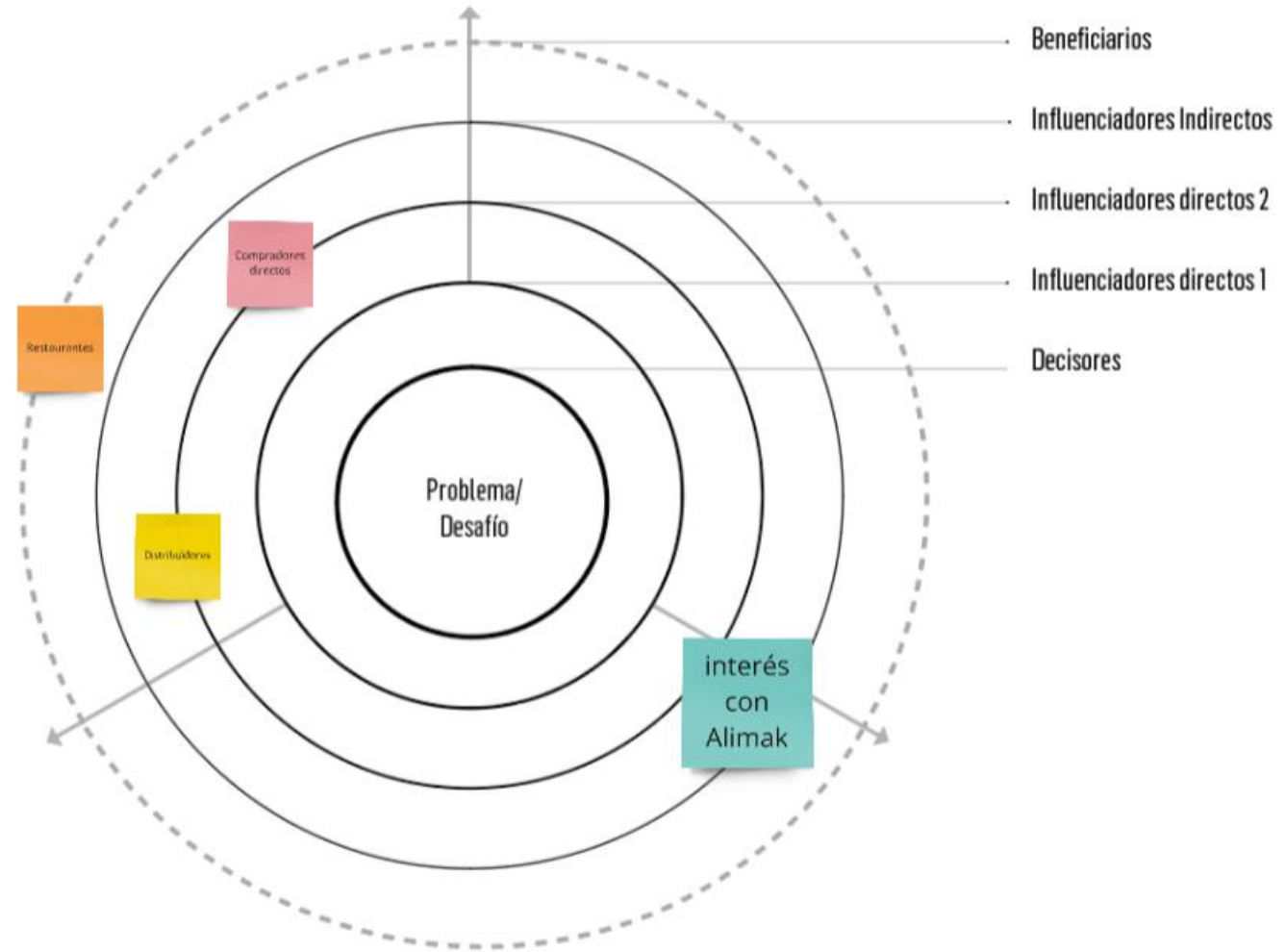
Exploración:  
Árbol de problemas

## TAREA 2

# DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:  
**Bruno Hnos.**

Exploración:  
Mapa de actores



## TAREA 2

### DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:  
**La Ruta del Té**

Fecha: 21.01.25

Participantes:

- Carolina Okulovich
- Adrián Lebendiker
- Analía Cervini

Problemática explorada:

Incremento de la presencia de la marca con puntos de ventas propios y nuevas alianzas.

Objetivo:

Diseñar y desarrollar uno o más "*flag ship store*" para emplazarlo/s en grandes ciudades del país, y establecer un sistema de venta que combine negocios propios, franquiciados, alianzas y desarrollo del canal HORECA

Estrategias exploradas:

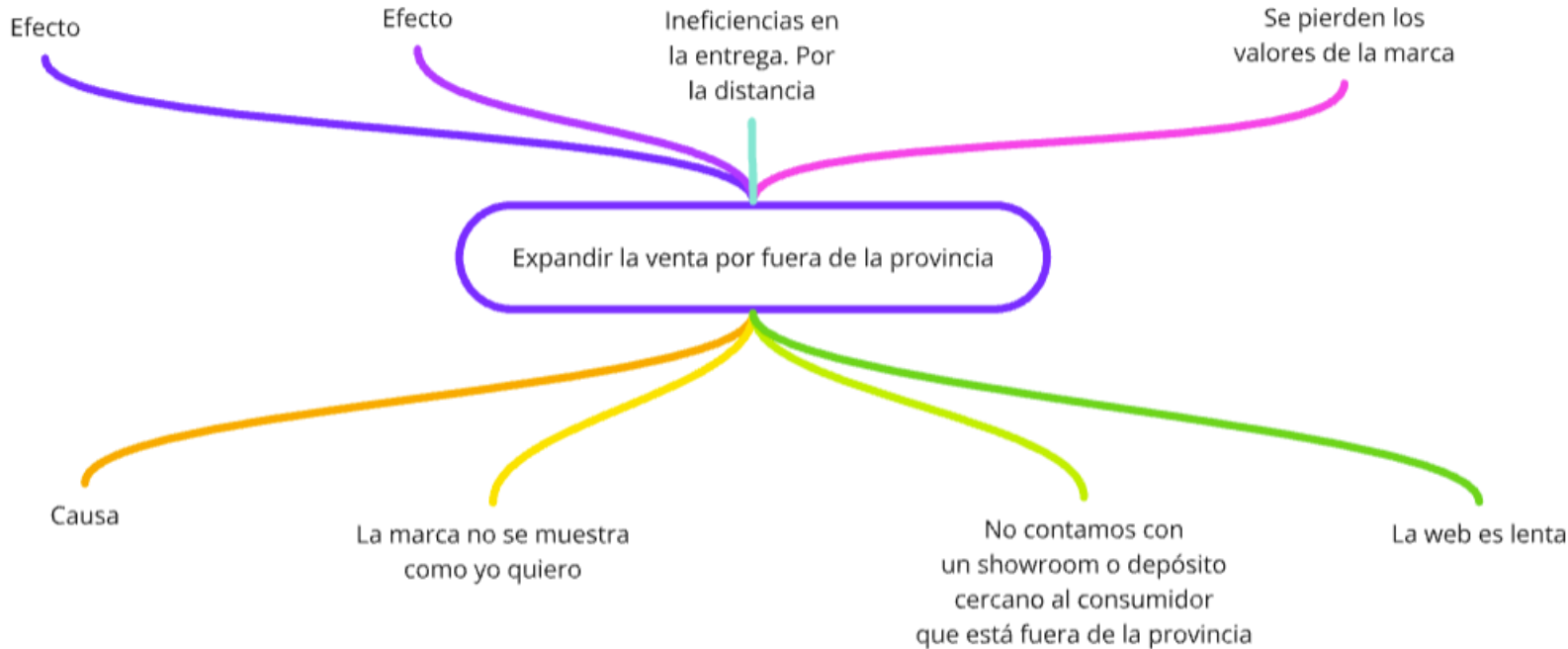
Diseño de un local insignia. Alineamiento de la identidad del local con la de la marca, los productos y los packaging.

Posibles ejes de intervención:

- . Diseño del *flag ship store*
- . Diseño de etiquetas y/o latas
- . Estrategias de desarrollo comercial

TAREA 2  
DESAFÍOS DE  
INNOVACIÓN

EMPRESA:  
La Ruta del té



Casos de referencia:  
-VZ  
-Mamushka

Potenciales partners:  
-Web lenta-  
Diseñadores para latas  
- Diseño del local  
-Vendedor/Alanzas para introducir producto en HORECA

-Showroom o depósito cercano al consumidor

Exploración:

Árbol de problemas

Hoy contamos con 50 puntos de venta por fuera de la Provincia

Hoy contamos con 50 puntos de venta por fuera de la Provincia

New Garden. Venta a granel

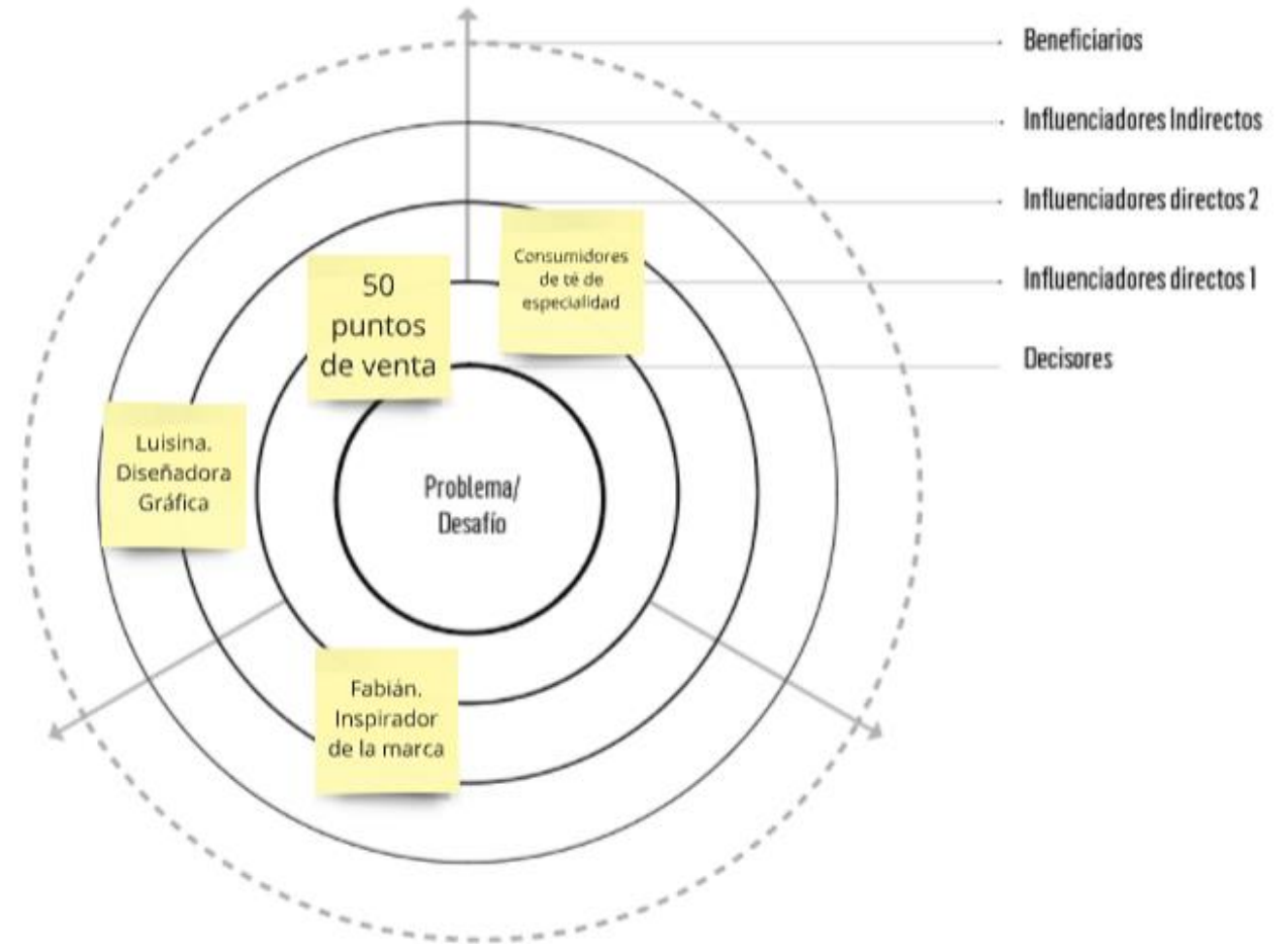
Galería Remeros en Tigre

## TAREA 2

# DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:  
**La Ruta del té**

Exploración:  
Mapa de actores





4

PRÓXIMOS PASOS  
TAREA 2

## TAREA 2

# Laboratorio de desafíos de innovación

(Presencial)

### EL PROCESO

---

**6. Viaje a Misiones.** Visita a las empresas en su locación.

Continuación presencial: **Laboratorio de desafíos de innovación.**

**7. Inicio exploración con *partners* de la Provincia de Misiones.**

**8. Búsqueda de otros *partners* a nivel nacional.**

## TAREA 3

# Laboratorio de desafíos de innovación

## Búsqueda de Partners

### **BÚSQUEDA DE PARTNERS (STARTUPS, CENTROS DE I+D, EMPRESAS) PARA APORTAR SOLUCIONES EN LAS SIGUIENTES ÁREAS**

---

1. Soluciones tecnológicas para marketing y comercialización con foco en productos para la construcción
2. Soluciones tecnológicas en logística
3. Soluciones para capacitación de personal
4. Comunicación con foco en sustentabilidad
5. Diseño de espacios comerciales
6. Diseño de modelos de negocios de franquicias
7. Sistemas/plataformas IT de fidelización de clientes
8. Mejora de la eficiencia en el consumo de energía en plantas industriales.

TAREA 2

Laboratorio  
de desafíos  
de innovación

(Presencial)

Fechas: 17/2 al 28/2  
Visita a empresas. 2° encuentro.  
Objetivo: Definición del desafío.

Día	Fecha	Horario	Empresa	Participantes
Miércoles	19/2/2025	16.00 a 18.00	Ruta del té	Carolina Okulovich
Jueves	20/2/2025	8.00 a 10.00	Clúster AVU	Hugo Saldivia
Jueves	20/2/2025	10.30 a 12.30	Grupo Petri	Alex Petri
Viernes	21/2/2025	9.00 a 11.00	Simacon	Darío Cordes
Viernes	21/2/2025	15.00 a 17.00	Bruno Hnos.	Diego Bruno

¡MUCHAS GRACIAS!



## **ANEXO XIII**

### **INVITACIÓN DE STARTUPS. EMPRESAS. CENTROS DE INVESTIGACIÓN**

## INVITACIÓN A STARTUP, CENTROS DE I+D Y EMPRESAS PYMES QUE PUEDAN OFRECER SOLUCIONES A LOS DESAFÍOS PLANTEADOS EN EL PROGRAMA DE INNOVACIÓN ABIERTA MISIONES

Con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones (CFI) y la Secretaría de Pymes y Emprendedores, el Gobierno Provincial, viene impulsando un Programa de Innovación Abierta que busca resolver diferentes desafíos planteados desde las 5 empresas que fueron seleccionadas para participar del proyecto.

Estas empresas son:

- Intacto/Clúster AVU. Reciclado de aceite vegetal usado para ser transformado en biocombustible y otros productos. <https://intactowelty.com/>
- Ruta del Té: Elaboración y comercialización de té de especialidad. <https://larutadelte.com.ar/>
- Grupo Petri: Elaboración y comercialización de panificados y otros productos alimenticios. <https://www.grupopetri.com/>
- Bruno Hnos. Elaboración y distribución de alimentos congelados y súper congelados. <https://brunohnos.com/>
- Simacon: Producción de ladrillos de HFM (Hormigón de Fibras Mineralizada), utilizados en la industria de la construcción. <https://www.simacon.com.ar/index.htm>

En la presente etapa, desde la consultoría que lleva adelante este proyecto estamos en la búsqueda de startups, centros de I+D y/o empresas ya maduras que puedan proveer soluciones a algunos de los siguientes desafíos que fueron trabajados con las empresas mencionadas:

- Soluciones para la optimización de la logística
- Soluciones tecnológicas que permitan optimizar los servicios de atención al cliente, para ventas técnicas.
- Soluciones para programas de fidelización loyalty.
- Consultora especialista en la implementación de programas *de Lean Manufacturing* y disminución de costos.
- Estudio de diseño con amplia experiencia en el diseño de espacios comerciales e identidad.
- Consultora en desarrollo de franquicias

Los interesados deberán contactarse con la institución a través de la cual les llega esta invitación o directamente con los consultores Adrián Lebendiker ([alebendiker@gmail.com](mailto:alebendiker@gmail.com)) y/o Analía Cervini ([analia.cervini@gmail.com](mailto:analia.cervini@gmail.com)) para concertar una entrevista virtual.

## **ANEXO XIV**

### **EMPRESAS VINCULADAS AL PARQUE TECNOLÓGICO DE MISIONES**



## **EMPRESAS VINCULADAS**

### **FUNDACIÓN PARQUE TECNOLÓGICO MISIONES**

#### **I. BURÓ VIRTUAL TECNOLÓGICO**

El Buró Virtual Tecnológico del Parque Tecnológico Misiones (PTMi) es una iniciativa destinada a fortalecer la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en la región, ofreciendo una gama de servicios profesionales adaptados a sus necesidades.

Servicios Ofrecidos:

- Desarrollo Tecnológico: Asesoramiento en la implementación y optimización de tecnologías para mejorar procesos productivos y de gestión.
- Asistencia Técnica y Financiera: Orientación en la obtención de financiamiento y en la mejora de procesos técnicos para incrementar la eficiencia empresarial.
- Consultoría en Recursos Humanos: Apoyo en la selección, capacitación y gestión del personal para potenciar el capital humano de las empresas.
- Expansión al Mercado Exterior: Estrategias y asesoramiento para la internacionalización de productos y servicios.
- Certificación de Calidad (ISO 9001): Asistencia en la implementación de sistemas de gestión de calidad que cumplan con estándares internacionales.
- Asesoría Jurídica y Notarial: Servicios legales para garantizar el cumplimiento normativo y la seguridad jurídica en las operaciones empresariales.

Casos Destacados:

Un ejemplo de la labor del Buró es la colaboración con la empresa misionera Alquimia, dedicada a la producción de productos de limpieza desde 2005. Gracias a la asistencia técnica del PTMi, Alquimia ha logrado expandirse, contando actualmente con varios puntos de venta en Posadas, Garupá, Oberá y Eldorado, con planes de apertura en San Vicente.

Convocatorias y Relevamientos:

El Buró Virtual Tecnológico, en conjunto con Silicon Misiones, ha llevado a cabo relevamientos de empresas pertenecientes a la economía del conocimiento en la provincia. Estas iniciativas buscan asesorar y guiar a las empresas en la obtención de incentivos y beneficios previstos en la Ley de Economía del Conocimiento N°27.506, abarcando sectores como software, biotecnología, nanotecnología, entre otros.

El Buró Virtual Tecnológico del PTMi se posiciona como un aliado estratégico para las empresas misioneras, brindando herramientas y asesoramiento especializado que impulsan su crecimiento y adaptación en un mercado cada vez más competitivo.

*Contacto: ING. JORGE MAIDANA. CEL: 3764351178*

*Correo Electrónico: [burotecnologico@ptmi.org.ar](mailto:burotecnologico@ptmi.org.ar)*

*Sitio Web: [ptmi.org.ar](http://ptmi.org.ar)*

*Facebook: [Parque Tecnológico Misiones - PTMi](#)*

*Instagram: [@parque.tecnologico.misiones](#)*

## **II. Veridian Quality + Guardian**

Veridian Quality + Guardian ISO es una solución integral para la gestión de calidad en la Industria 4.0, diseñada para empresas que buscan certificación ISO y optimización de procesos. Se basa en inteligencia artificial, blockchain y un enfoque por roles, proporcionando un control avanzado y seguro de la calidad.

Características clave:

- Panel de control centralizado con monitoreo en tiempo real.
- Gestión documental integrada con control de versiones y aprobaciones.
- Módulo de auditorías con generación automática de informes.
- Seguimiento CAPA con alertas para acciones correctivas y preventivas.

Innovación tecnológica:

- Basado en Rust para seguridad y rendimiento.
- Integración con blockchain (Solana) para trazabilidad y gestión de certificados.
- Uso de motores de IA (LLAMA, Gemini, OpenAI) para análisis predictivo y automatización.

Beneficios principales:

- Reducción de costos operativos mediante automatización.
- Mayor eficiencia y cumplimiento normativo.
- Visibilidad y control total sobre los procesos.
- Mayor confianza y seguridad en la gestión de datos.

**CONTACTO: DANIEL ROSNER. CEL: 3764366546**

## **III. Procymi**

El Programa de Calibración y Mantenimiento de Instrumentos (PROCyMI) es una iniciativa de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) que ofrece servicios especializados en calibración y mantenimiento de instrumentos de medición. Este programa tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades específicas de cada cliente, garantizando precisión y confiabilidad en sus equipos.

PROCyMI forma parte del Parque Tecnológico Misiones (PTMi), una fundación que promueve la incubación y desarrollo de empresas de base tecnológica en la región. El PTMi proporciona espacio físico, infraestructura técnica avanzada y servicios de soporte técnico y administrativo para impulsar el crecimiento de iniciativas innovadoras como PROCyMI.

La combinación de la experiencia técnica de PROCyMI y el entorno propicio del PTMi contribuye al fortalecimiento del sector tecnológico en Misiones, ofreciendo soluciones de alta calidad en calibración y mantenimiento de instrumentos para diversas industrias en la región.

PROCYMI.COM.AR

CONTACTO: JORGE MAIDANA. CEL: 3764351178

#### **IV. Horus Sistemas De Automatización**

Descripción del Proyecto:

Horus es una empresa de base tecnológica que busca optimizar la industria local mediante soluciones accesibles de automatización. Su enfoque está en el desarrollo de sistemas de escaneo y optimización simplificados, diseñados para mejorar la eficiencia industrial y reducir la dependencia de soporte técnico extranjero.

Productos y Servicios:

- Escáner 3D: Permite la lectura y representación tridimensional de piezas para mejorar procesos de producción.
- Optimizador de corte y alineación: Software que maximiza el aprovechamiento de materiales.
- Soporte técnico y provisión de repuestos: Servicio postventa con modelos de suscripción.

Ventajas Competitivas:

- Tecnología innovadora y fácil de usar.
- Reducción de costos en comparación con equipos importados.
- Soporte técnico local para garantizar el rendimiento óptimo.

CONTACTO: FRANCISCO DUCE BEMEZ. CEL: 3764866122

#### **V. Ecopelo Misiones**

Red de recolección y valorización del pelo residual en Misiones

Emprendimiento socio ambiental basado en la economía circular

Descripción del Proyecto:

ECOPELO MISIONES es una iniciativa innovadora que gestiona y reutiliza el pelo residual humano y animal para fabricar productos con impacto positivo en el ambiente y la sociedad. Su objetivo es reducir la contaminación y promover la sostenibilidad mediante la recolección, procesamiento y transformación del pelo en insumos útiles para diversas industrias.

Principales Productos y Beneficios:

- Agropelo: Mejora la calidad del suelo, reduce la evaporación y el crecimiento de malezas, y aumenta la producción agrícola.
- Absorpelo: Retiene aceites y combustibles, ideal para la industria automotriz y situaciones de emergencia ambiental.
- Petropelo: Absorbe hidrocarburos en actividades portuarias, facilita la contención de derrames y su disposición final.
- Termopelo: Aislante térmico y acústico biodegradable para la industria de la construcción.

Mercado Objetivo:

- Empresas agroindustriales y viveristas.
- Constructoras y desarrolladores inmobiliarios.
- Industria portuaria y automotriz.
- Talleres mecánicos y otros sectores industriales.

Diferenciación y Estrategia:

ECOPELO MISIONES se posiciona como una alternativa sustentable e innovadora en la región, ofreciendo productos circulares, ecológicos y con alto valor agregado. Se enfoca en nichos de mercado que buscan soluciones amigables con el medio ambiente.

*CONTACTO: NICOLAS ELIZALDE. CEL: 3764291710*

*ecopelomisiones@gmail.com*

*@ecopelomisiones*

## **VI. NOBAC**

Sistema Filtrante de Agua para Inclusión Social

Solución innovadora para el acceso a agua segura

NoBac es un sistema filtrante de agua de uso doméstico, desarrollado en Argentina y certificado por el Ministerio de Salud. Funciona por gravedad y permite el tratamiento de aguas crudas con posible contaminación microbiológica, garantizando acceso a agua potable sin necesidad de conexiones externas.

Problema que aborda:

Más de 2.000 millones de personas en el mundo carecen de acceso a agua potable.

En Argentina, 7 millones de personas no tienen acceso a agua de red.

Los sistemas de filtrado nacionales no están certificados para tratar aguas crudas.

Solución propuesta:

- Primer filtro doméstico fabricado en Argentina, accesible y certificado.
- Alternativa económica y sustentable a las aguas envasadas.
- Tecnología de triple impacto: ambiental, social y económico.

Procesos clave:

- Investigación y Desarrollo (I+D): Más de 10 años de pruebas en laboratorio y campo.
- Producción nacional: Ensamblado con insumos certificados.
- Comercialización y Postventa: Atención al cliente y provisión de repuestos.

Impacto Social y Ambiental:

- Salud y bienestar: Agua segura sin necesidad de hervir o comprar agua embotellada.
- Reducción de residuos plásticos: Menos dependencia del agua envasada.
- Generación de empleo local en producción y comercialización.

CONTACTO: GABRIELA DELGADO. CEL: 2215550154

*nobacargentina@gmail.com*

*nobac.mitiendanube.com*

*Instagram: @nobac.ar*

## VII. Guaraní BioPackaging

Sostenibilidad en cada fibra, desde Misiones

Guaraní BioPackaging es un *spin-off* enfocado en el desarrollo de materiales biodegradables a partir de almidón de mandioca y derivados de celulosa. Su objetivo es producir pellets de bioplásticos biobasados y 100% biodegradables para la fabricación de envases y artículos de un solo uso.

Instituciones Participantes:

- Parque Tecnológico Misiones
- Universidad Nacional de Misiones
  - Grupo de Preservación y Envases
  - Programa de Celulosa y Papel

Objetivos:

- Desarrollar tecnologías eficientes para la producción de pellets de bioplásticos.

- Utilizar materias primas regionales para reducir importaciones y potenciar la industria local.
- Crear alternativas biodegradables para bolsas, bandejas, platos y otros envases.

Innovación y ventajas:

- Productos únicos en el mercado basados en almidón de mandioca y micro/nanocelulosa.
- Sustitución de importaciones con producción nacional.
- Aprovechamiento del equipamiento de la industria del plástico.

*CONTACTO: PAMELA CUENCA. CEL: 3764239719*

## **VIII. BIOFABRICA MISIONES**

Biofábrica Misiones S.A. es una empresa de base biotecnológica ubicada en Posadas, Misiones, dedicada al desarrollo y aplicación de tecnologías para la propagación masiva de plantas y la producción de bioinsumos agrícolas.

Principales Productos y Servicios:

- Vitroplantas: Producción de plantas de alta calidad genética y sanitaria mediante técnicas de cultivo in vitro.
- Bioinsumos: Desarrollo de fertilizantes y fungicidas a base de microorganismos, como el biofertilizante y biofungicida MIHOBA, elaborado con cepas nativas de Trichoderma.
- Servicios Biotecnológicos: Implementación de laboratorios móviles para la propagación de plantas y formación de recursos humanos especializados en biotecnología vegetal y bioinsumos agrícolas.

Innovación en Plantas Medicinales:

Biofábrica Misiones está en proceso de certificación internacional para exportar plantas medicinales, incluyendo cannabis de uso medicinal, posicionándose como la primera provincia argentina en ingresar a este mercado global.

La empresa ofrece diplomaturas en biotecnología vegetal y bioinsumos agrícolas, habiendo graduado a más de 150 alumnos desde 2019, contribuyendo al desarrollo de profesionales en la región.

Biofábrica Misiones S.A. se destaca por su compromiso con la innovación tecnológica y el desarrollo sostenible, ofreciendo soluciones biotecnológicas que potencian la producción agrícola y contribuyen al bienestar de la comunidad.

*Contacto:*

*Dirección: Ruta Nacional 12 km 7,5, Posadas, Misiones.*

*Teléfono: +54 376 44421040*

*Redes Sociales: @biofabricamisiones*

## **IX. MISIOPHARMA**

MisioPharma S.E. es una Sociedad del Estado de la provincia de Misiones, Argentina, dedicada al cultivo y producción de la planta de cannabis y sus derivados con fines medicinales.

Principales Productos y Servicios:

- Aceites Medicinales: Desarrollo de soluciones orales basadas en cannabidiol (CBD) y tetrahidrocannabinol (THC) para el tratamiento de diversas patologías.

Investigación y Desarrollo: Liderazgo en estudios clínicos que evalúan los beneficios de concentraciones específicas de THC y CBD en el alivio del dolor y otras afecciones.

Capacitación Profesional: Colaboración con instituciones académicas para la formación y capacitación de profesionales de la salud en el uso terapéutico del cannabis.

Innovaciones Destacadas:

MIS CBD Dúo: Aceite medicinal que combina CBD y THC, desarrollado para el abordaje del dolor en patologías específicas como fibromialgia, artritis y pacientes oncológicos.

MisioPharma distribuye sus productos de manera gratuita bajo receta médica, en colaboración con el Ministerio de Salud Pública de Misiones, garantizando el acceso a tratamientos a quienes más lo necesitan.

Se destaca por su compromiso con la investigación, desarrollo y producción de productos medicinales derivados del cannabis, contribuyendo al bienestar de la comunidad y al avance de la ciencia médica en la región.

*Contacto: EMILIANO DIAZ. CEL: 3764355458*

*Dirección: Ruta Nacional 12 km 7,5, Miguel Lanús, Misiones, Argentina.*

*Correo Electrónico: info@misiopharma.com*

*Redes Sociales:*

*Instagram: @misiopharma*

*Facebook: MisioPharma S.E*

*X @misiopharma*

## **X. Sarasola Ingeniería**

Sarasola Ingeniería es una empresa con sede en Posadas, Misiones, especializada en proyectos y montajes electromecánicos. La empresa ofrece servicios de diseño, construcción e instalación de sistemas electromecánicos para diversos sectores industriales.

**Servicios Ofrecidos:**

- **Proyectos Electromecánicos:** Diseño y planificación de sistemas electromecánicos adaptados a las necesidades específicas de cada cliente.
- **Montajes Electromecánicos:** Instalación y puesta en marcha de equipos y sistemas electromecánicos, garantizando eficiencia y seguridad en su funcionamiento.
- **Construcción de Módulos Habitacionales y Oficinas:** Diseño y fabricación de casas y oficinas modulares utilizando containers, ofreciendo soluciones rápidas y personalizadas.

**Equipo Profesional:**

La empresa está liderada por el ingeniero Marcelo Sarasola, quien cuenta con una sólida formación académica y una amplia experiencia en el sector.

**Compromiso con la Sostenibilidad:**

Sarasola Ingeniería se ha formado como gestor en eficiencia energética, estando capacitada para realizar diagnósticos energéticos que contribuyan al uso racional de la energía en las instalaciones de sus clientes.

Sarasola Ingeniería se destaca por su compromiso con la calidad, la innovación y la eficiencia energética, ofreciendo soluciones integrales en el ámbito de la ingeniería electromecánica en la región de Misiones.

***Contacto:***

***Teléfonos: +54 376 4429476 / +54 376 4632952***

***Correo Electrónico: sarasolaingenieria@gmail.com***

## **XI. ACORDAR SAS – Innovación en Gestión de Conflictos**

Acordar S.A.S. es una startup pionera en la gestión de conflictos, utilizando análisis de datos y Big Data para optimizar procesos de resolución de disputas en diversos ámbitos. Su enfoque innovador permite agilizar la toma de decisiones y ofrecer soluciones eficientes basadas en la interpretación de patrones y tendencias.

**Servicios Ofrecidos:**

- **Plataforma de Resolución de Conflictos:** Integración de herramientas digitales para gestionar disputas de manera rápida y efectiva.
- **Análisis Predictivo:** Uso de Big Data para identificar posibles conflictos y diseñar estrategias de prevención.



- Automatización de Procesos: Optimización de la gestión de casos mediante inteligencia artificial y aprendizaje automático.

#### Innovación y Tecnología:

- Implementación de algoritmos avanzados para mejorar la toma de decisiones.
- Uso de modelos de datos para detectar patrones en la resolución de conflictos.
- Plataforma accesible y adaptable a distintos sectores.

Como la primera empresa radicada virtualmente en el Parque Tecnológico Misiones, Acordar S.A.S. impulsa el crecimiento tecnológico y económico de la región, promoviendo la digitalización de procesos en la resolución de disputas.

Acordar S.A.S. transforma la gestión de conflictos con innovación, datos y tecnología para mejorar la eficiencia en la resolución de disputas.

*Contacto: PABLO ALBANI. CEL: 1168654183*

*Instagram: @acordarsas*

## **ANEXO XV**

### **LISTADO DE INTEGRANTES DEL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR MISIONERO**

<b>Ecosistema Emprendedor Misionero</b>						
Contacto: Coordinadora P-ANR		Daniela Acosta	PTMI	daniela.acosta@ptmi.org.ar - danielaacos@g	3764314953	09:00 a 18:00
	<b>Integrantes: organismo/institución</b>	<b>Nombre y Apellido de la persona de</b>	<b>Clasificación de la Institución</b>	<b>Mail</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Horario de atención para</b>
1	Asociación Civil Fortalecer Misiones	Cristian Manzur	Instituciones de apoyo	contacto@fortalecermisiones.org	3764351067	9 a 18hs.
2	Agencia de Desarrollo del Norte Misionero	Enrique Guerrero	Instituciones de apoyo	adnmisionero@gmail.com	3757 672023	8 a 17
3	FUNDACION REDES- Econsulting	Florencia Hausheer	Instituciones de apoyo	florenciamh@hotmail.com	3755438332	8 a 12 - 16 a 19
4	Oficina de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad de Apóstoles	Gerardo José Cura	Gobierno	desarrollolocal@apostoles.gov.ar	3758 403397	7:00 a 12:30
5	PROYECTA.TE (Incubadora del Parque Industrial y de la Innovación)	Cristian Gomez Osnaghi	Instituciones de apoyo	proyectateincubadora@gmail.com	3764652021	7 a 12 hs
6	Fundación Huellas Misioneras	Alfredo Otto	Instituciones de apoyo	aotto@huellasmisioneras.org.ar	3751613087	8:30 a 12 - 15 a 19h
7	Agencia para el Desarrollo Económico de Eldorado (AGEDEL)	Mauro Salvia	Instituciones de apoyo	Maurosalvia32@gmail.com	3751-440232	8 a 20 hs
8	INCUTEMI	Juan Francisco Arjol	Instituciones de apoyo	juanf.arjol@gmail.com	3764606241	9:00-19:00
9	INCUTEL	Juan Francisco Arjol	Instituciones de apoyo	juanf.arjol@gmail.com	3764606241	9:00-19:00
10	Oficina de empleos de la municipalidad de Campo Grande	Silvina Alejandra Abdala	Gobierno	silvi_abdala@hotmail.com	3755688618	6:00 a 12:00
11	Ministerio de Industria	Leonardo Acosta	Gobierno	leonardoacostagm@gmail.com	0376 444-7285	7:00 a 13:00
12	Club de Emprendedores Oberá	Gerardo Dreher - Adriana Go	Instituciones de apoyo	dpto.economicoyagropecuario@gmail.com y	3755400609 - 37553756	8 a 17 hs
13	Fondo de Crédito de Misiones	Esequiel N. Szymczak	Gobierno	eszymczak@fondomisiones.com.ar	3764431139	7:30 a 15
14	IMPULSA - Incubadora de empresas - Municipalidad de San Vicente	Evanna Sánchez	Gobierno	impulsa@sanvicentemisiones.com.ar	3764715640-375548104	7:00 - 13:00hs (Lun
15	Cámara de Comercio e Industria de Posadas	JuanJose Moreira	Otras organizaciones/ins	camaracomercioccip@gmail.com	376-4423063	8 a 17hs
16	Cámara de Mujeres Empresarias Misioneras (CAMEM)	Silvana Ratti	Otras organizaciones/ins	secretaria@camem.org.ar	376 4200253/4540787	14 a 18hs
17	Confederación Económica de Misiones	Alejandro Haene	Otras organizaciones/ins	comunicacion@cemisiones.com.ar	3764 433074 fijo	8 a 12 - 15.30 a 19.3
18	UCO	Critian Pereyra	Instituciones de apoyo		3764677667	8 a 20
19	INCUBAS, Incubadora de Emprendimientos Productivos de Base Social	Silva Gastelaars	Instituciones educativas	senialetik@gmail.com ; incubas@fce.unam.e	3764676869	8 a 12 hs
20	Ministerio de Turismo (incubadora)	Adrian Guidici	Instituciones de apoyo	emprenderturismomisiones@gmail.com	3794 25-1406	8 a 16 hs
21	CAMECA	José Fabian Martin	Otras organizaciones/ins	secrecameca@gmail.com	376-4699260	8 a 12 - 14 a 16.30
22	Instituto Hernando Aira de Saavedra	Vanesa Britos	Instituciones educativas	vanesolbritos@gmail.com	3751 40-1482	8 A 12 hs/ 16 a 20 h
23	APICOFOM	María Cristina Ryndycz	Otras organizaciones/ins	apicofom.gerencia@gmail.com	3764589692	8 a 13hs
24	Incubadora Universidad Gastón Dachary (Sede Oberá y Posadas)	Marcelo Pietruczuk	Instituciones educativas	marcepiet@gmail.com	3755741058	8 a 18 hs
25	Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración	Maria Eugenia Quiroga	Gobierno	dir.integracion@misiones.gov.ar	3764570022 - 37647139	8 a 12hs
26	Silicon Misiones	Myriam A Holz	Instituciones de apoyo	myriamalejandraholz@gmail.com	3764523017	15/19 hs
27	Fundación Praxis	Maria Delfina Haene	Instituciones de apoyo	delfinhaene@gmail.com	1166050015	9:00-19:00
28	Fundacion Misión Emprender	Patricia Liliana Back	Institución de apoyo	fundacion.misionemprender@gmail.com	3765297166	9:00-20:00
29	Fundacion Agencia para elDesarrollo Emprendedor - ADEMI	Ulises Davids	Institucion de apoyo	ulisesjd@agenciamisiones.org.ar	3764639297	8 a 13hs
30	Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial	Sandra Cordero/Sandra Kraus	Gobierno	corderoanaliavanesa@gmail.com	3764188245	8:00 a 13.00
31	Ministerio de Agricultura Familiar - Subsecretaria de comercio	Lucas Carneiro	Gobierno		3764683875	8:00 a 13.00
32	Municipalidad de Posadas - Desarrollo Económico	Enrique Safrán/Hector Hora	Gobierno	nicosafraan@gmail.com /hholowaty@gmail.c	3758613517/376423107	8:00 a 13.00
33	Universidad Católica de Santa Fe - Unidad de Vinculación Tecnológica	Nancy Tognola	Institucion de apoyo			8:00 a 13.00
34	Ministerio de Cambio Climático -Subsecretaria de economia circuland	Andrés Santacruz (falta adh	Gobierno		3764323318	
35	Asociacion Red de Amigos Solidarios	Emilse Serrani	organizaciones/instituc	eserrani5@yahoo.com.ar	3764366479	8:00 a 13.00
36	Instituto Privado de Estudios Superiores - IPET - C-1308	Marcelo Simon Pietrucz	sector conocimiento	marcepiet@gmail.com	3755 15440211	
37	Universidad Nacional del Alto Uruguay	Gini Bruno Ariel	Institucion de apoyo	brunoarielgini@gmail.com/extension@unau.e	3764271739	

--	--	--	--	--	--

**Celda:** C25

**Comentario:** =====

ID#AAAAZ3e9nLQ

(2022-06-04 22:06:14)

Vanesa Soledad Britos

-Vanesa Soledad Britos

**Celda:** D25

**Comentario:** =====

ID#AAAAatEf8tk

Vanesa Soledad Britos (2022-06-06 12:59:03)

Institución Educativa

## **ANEXO XVI**

### **PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL DE VISES PARA INTACTO**



*Más información,*  
**mejores  
decisiones**

**vises**

\*\*\*\*\*

## Agenda:

1. Estado del Arte
2. ¿Qué es GuazuApp?
3. ¿Cómo funciona GuazuApp?
4. Sobre Odoo
5. Próximos pasos






\*\*\*\*\*

## Procesos y herramientas de gestión:

### Recolección



 Logística (Persat) y GPS (Strix)



 Mensajería



 Inventario de tachos y trazabilidad Clientes

### Producción



 Productos

### Comercialización



 Ventas



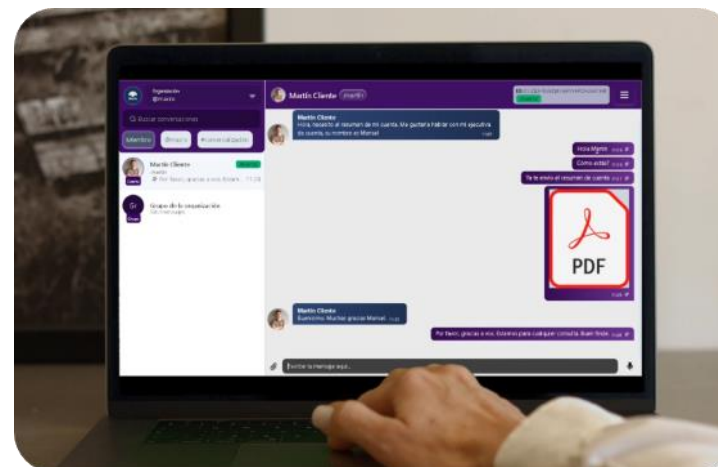
## 2. ¿Qué es GuazuApp?

\*\*\*\*\*

GuazuApp es una plataforma escalable que transforma la forma en que las organizaciones gestionan su comunicación.

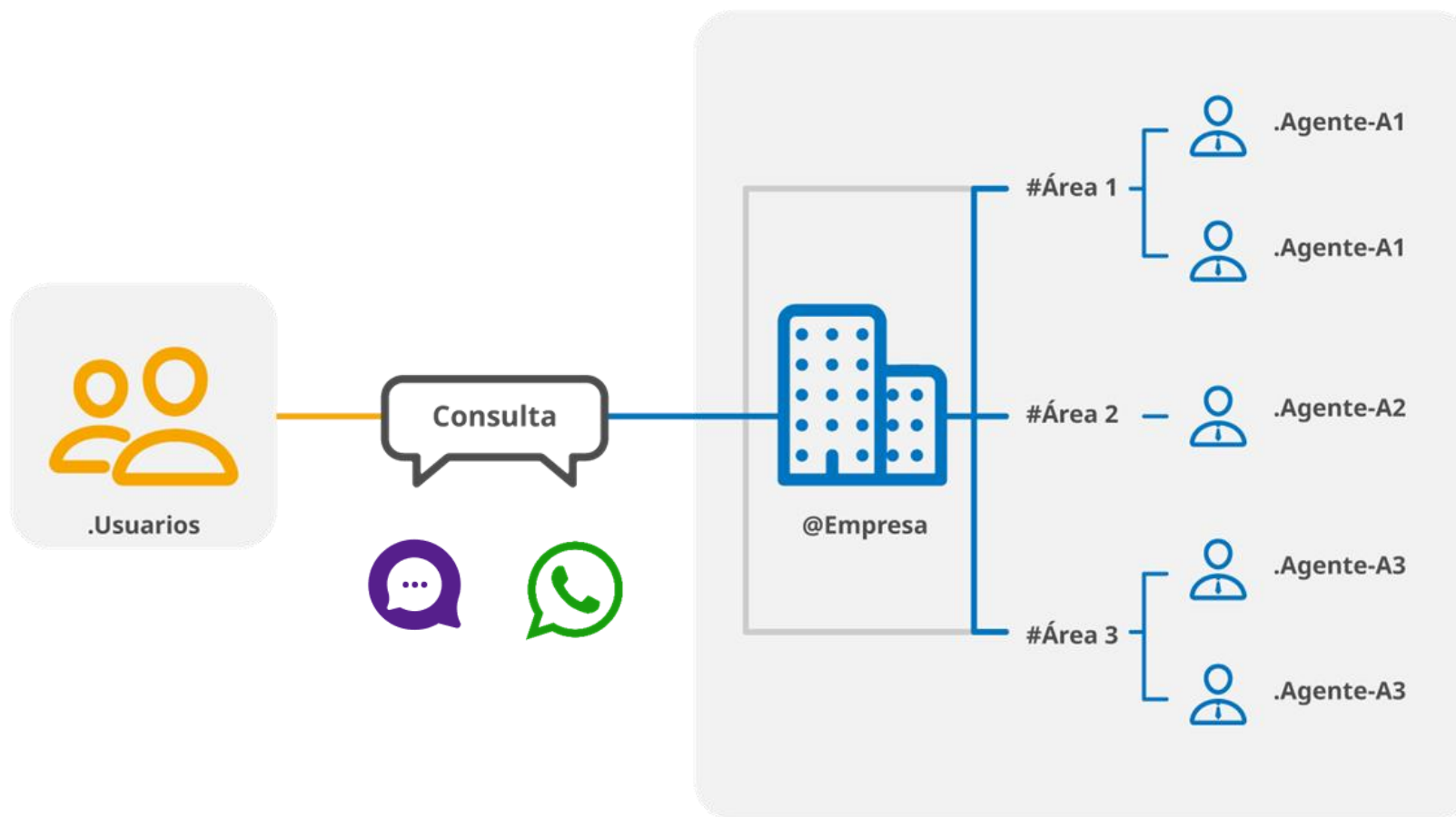
Integra y organiza los canales internos y externos en un solo lugar, mejorando la coordinación entre equipos, áreas y clientes.

Con un diseño adaptable a diferentes estructuras y tamaños de empresa, GuazuApp optimiza procesos, centraliza la información y potencia la eficiencia operativa, facilitando una comunicación más ágil, ordenada y efectiva.



### 3. ¿Cómo funciona GuazuApp?

\*\*\*\*\*



## 4. Sobre Odoo

\*\*\*\*\*

**¿Qué es Odoo?**

Un software de gestión **todo en uno**, flexible y fácil de usar.

#BusinessApps  
#ERPevolution

**Integrado** **Flexible** **Escalable** **Accessible** **100% Intuitivo**



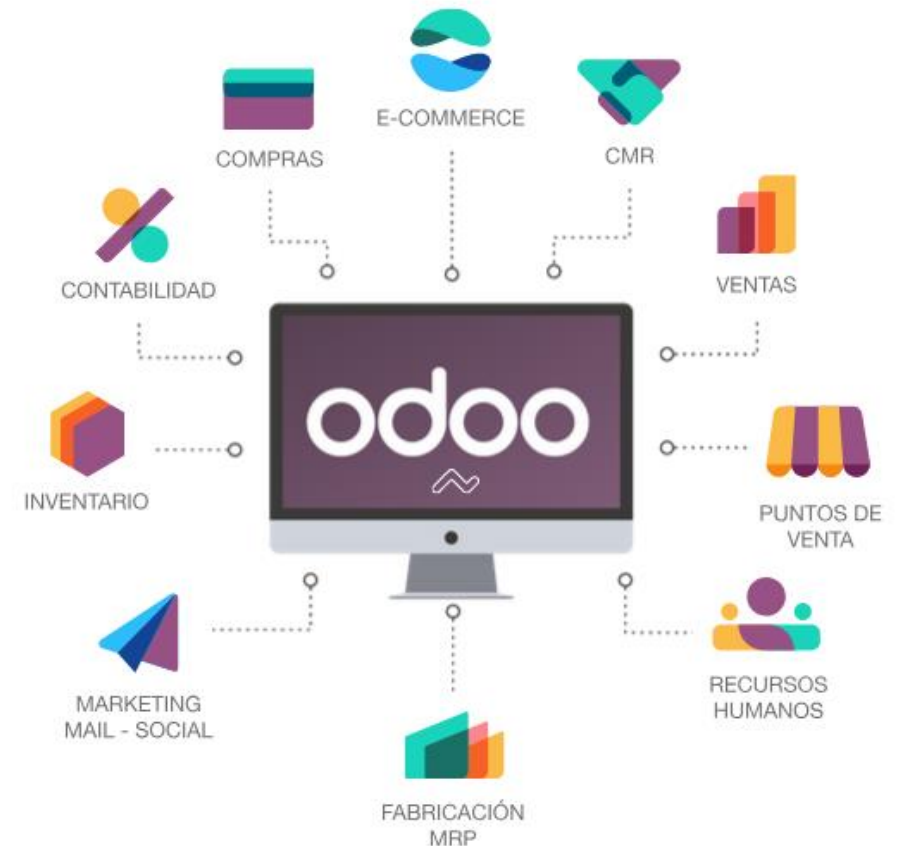
odoo

**8M+**  
Usuarios

**4700+**  
Socios en  
175 países

**3000**  
Nuevas  
bases de  
datos por  
día

**37K+**  
Soluciones  
en la tienda  
de  
aplicaciones



\*\*\*\*\*

## PROXIMOS PASOS...



*Gracias por  
su atención*

[www.vises.com.ar](http://www.vises.com.ar)

[@vises.soluciones.digitales](https://www.instagram.com/vises_soluciones_digitales)



## **ANEXO XVII**

### **PRESENTACIÓN DE LA PLATAFORMA GUAZZUAPP DE VISES PARA INTACTO**



Propuesta técnica  
“Implementación de GuazuApp”

*Más información,*  
**mejores decisiones**



## Contenido

<b>Propuesta para la implementación de GuazuApp .....</b>	<b>3</b>
1 INTRODUCCIÓN .....	3
2 OBJETIVOS .....	3
3 CARACTERÍSTICAS .....	3
4 ALCANCE .....	4
5 CONFIGURACIÓN .....	4
5.1 Etapas .....	4
5.1.1 Etapa 1 - Análisis de necesidades .....	5
5.1.2 Etapa 2 – Configuración del sistema .....	5
5.1.3 Etapa 3 – Capacitación.....	5
5.1.4 Etapa 4 – Pruebas del sistema .....	5
5.1.5 Etapa 5 – Garantías.....	5
6 REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	6



## Propuesta para la implementación de GuazuApp

### 1 INTRODUCCIÓN

Como resultado de la evaluación de necesidades sobre la gestión de mensajería de la empresa INTACTO WELTY, a continuación, presentamos una propuesta de solución basada en **GuazuApp**, una herramienta de mensajería profesional que permite la integración al ecosistema de WhatsApp. Esta propuesta busca fortalecer el seguimiento, la trazabilidad y la organización de las interacciones con clientes.

### 2 OBJETIVOS

El objetivo general es implementar una solución SaaS (Software como Servicio) que permita **gestionar de forma ordenada y colaborativa la mensajería**, optimizando tiempos y mejorando la atención virtual.

Objetivos específicos de la solución:

- Ordenar la mensajería organizacional en una única plataforma.
- Integrar las comunicaciones recibidas por WhatsApp.
- Contar con un historial de conversaciones accesible por todo el equipo autorizado.
- Disponer de respuestas automáticas.
- Asignar conversaciones a distintas áreas y usuarios.
- Obtener estadísticas de uso y desempeño del equipo.
- Permitir una gestión escalable de usuarios en función del crecimiento de la empresa.

### 3 CARACTERÍSTICAS

La solución **GuazuApp** se destaca por las siguientes funcionalidades:

- Escalabilidad empresarial: se adapta a organizaciones de cualquier tamaño o estructura.
- Multiplataforma (App y Web): operable desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar.
- Integración con WhatsApp: permite integrar los mensajes de WhatsApp para hacer seguimiento en una sola plataforma.
- Soporte multiusuario con jerarquías: permite gestionar accesos por niveles: empresa, áreas y agentes.
- Comunicación interna y externa unificadas: integra la atención al cliente y la coordinación entre equipos.



- Alineación con procesos de atención y seguimiento: permite generar tickets para seguimiento de acciones.
- Estadísticas de desempeño: contiene métricas que permite el seguimiento de agentes.
- Implementación ágil: configuración rápida y acompañamiento en la puesta en marcha.

## 4 ALCANCE

La implementación incluye la **configuración y puesta en funcionamiento** del sistema GuazuApp para su uso de la organización, contemplando:

- Activación de cuenta GuazuApp.
- Configuración inicial personalizada.
- Capacitación para el uso de la herramienta.
- Soporte técnico post-implementación.

## 5 CONFIGURACIÓN

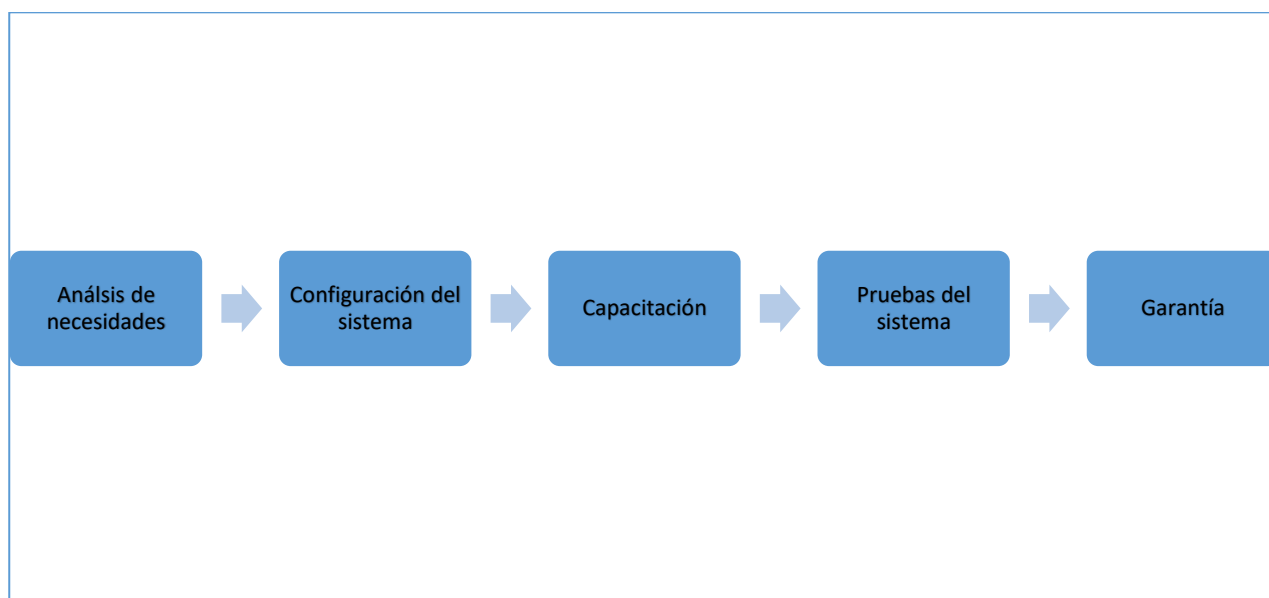
La configuración se realizará en etapas, en el plazo de 5 días, en coordinación con el equipo designado por el cliente.

### 5.1 Etapas

Proponemos realizar la configuración en etapas para maximizar los beneficios y minimizar los riesgos asociados con la adopción del sistema.



*Etapas de la configuración de GuazuApp*



5.1.1 Etapa 1 - Análisis de necesidades

- Relevamiento: Identificación de procesos actuales de comunicación y definición de roles de usuarios.

5.1.2 Etapa 2 – Configuración del sistema

- Integración con cuenta de WhatsApp existente.
- Configuración de usuarios, flujos básicos y accesos.

5.1.3 Etapa 3 – Capacitación

- Capacitación virtual de los usuarios, centrada en funcionalidades clave de GuazuApp.

5.1.4 Etapa 4 – Pruebas del sistema

- Asistencia remota para asegurar el correcto uso de la herramienta.

5.1.5 Etapa 5 – Garantías



- Soporte técnico: para resolver cualquier problema que surja relacionado con la herramienta (canal de acuerdo al plan contratado).

No incluye:

- Integraciones con otros sistemas externos (consultar por desarrollos a medida).
- Número de WhatsApp (a cargo del cliente).

## 6 REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Cuenta activa de WhatsApp.
- Roles definidos en el equipo para uso de la herramienta.
- Responsable designado por el cliente para coordinar la implementación.
- Aceptación de términos de uso del proveedor GuazuApp.



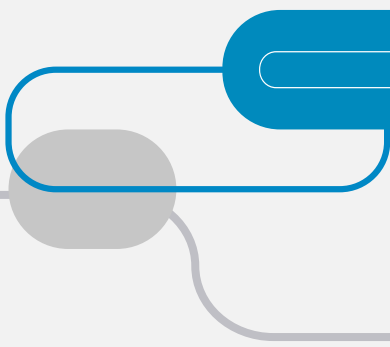
**La Rioja 1887** - 1er piso.  
Ofic. 'A', Posadas, Misiones

[www.vises.com.ar](http://www.vises.com.ar)  
[@vises.soluciones.digitales](https://www.instagram.com/vises.soluciones.digitales)



## **ANEXO XVIII**

### **PRESENTACIÓN DE PLANES Y PRECIOS GUAZZUAPP PARA INTACTO**



# PLANES

## BÁSICO

**\$9** USD  
mensual  
por agente

- ✓ 3 Áreas
- ✓ Mensajes ilimitados
- ✓ Asignación y resolución de tickets
- ✓ Métricas generales
- ✓ Integración con WhatsApp (\*)
- ✓ Chatbot
- ✓ Grupos de usuarios
- ✓ Soporte por mail

## PROFESIONAL

**\$19** USD  
mensual  
por agente

- ✓ Áreas ilimitadas
- ✓ Mensajes ilimitados
- ✓ Asignación y resolución de tickets
- ✓ Métricas generales
- ✓ Integración con WhatsApp (\*)
- ✓ Chatbot
- ✓ Grupos de usuarios
- ✓ Soporte por mensajes
- ✓ Asistentes con IA

(\*) La integración de WhatsApp puede tener costos extras de META.

## **ANEXO XIX**

### **ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD INNOVACIÓN ABIERTA MISIONES**



## **ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

En la Ciudad de XXXXXX, a los XX días, de, del 2025.

### **REUNIDOS**

DE UNA PARTE, xxxxxxxxxxxxxx, con CUIT N° y con domicilio en ciudad, en dirección, representada en este acto por su cargo nombre (en adelante, el "SUMINISTRADOR").

DE OTRA PARTE, la empresa XXXXXX., con CUIT N° XXXXXX con domicilio en XXXXXX y en su representación XXXXXX (En adelante, el "RECEPTOR").

El SUMINISTRADOR y el RECEPTOR que, en adelante, podrán ser denominadas, individualmente, la "Parte" y conjuntamente, las "Partes", reconociéndose mutuamente capacidad legal suficiente para contratar y obligarse en la representación que actúan, y siendo responsables de la veracidad de sus manifestaciones,

### **EXPONEN**

- I. Que el RECEPTOR ha aceptado en participar de la iniciativa de innovación abierta llamada Innovación Abierta Misiones, que tiene como objetivo el solucionar necesidades y desafíos de innovación del RECEPTOR.
- II. Que en tal Programa Innovación Abierta Misiones, la RECEPTORA a definido junto a los consultores del programa uno o más desafíos en cuyas soluciones podrán participar entidades del ecosistema emprendedor y del sistema de innovación, tales como, startups, universidades, centros de investigación, centros tecnológicos, empresas que ofrezcan soluciones tecnológicas, consultores, etc. (en adelante Agentes de Innovación).
- III. Que tal Programa Innovación Abierta Misiones tiene como propósito el de explorar colaboraciones que den solución a los desafíos planteados.
- IV. Que como consecuencia del proceso de exploración de desafíos y búsqueda de posibles oferentes de soluciones, los Agentes de Innovación y las Empresas participantes del programa intercambiarán información confidencial acerca de los desafíos planteados.
- V. Que todo o parte de dichos materiales, muestras y/o información puede tener carácter confidencial y/o estar sujeto a derechos de propiedad industrial e intelectual.
- VI. Que las empresas y Agentes de Innovación interesados en participar en el programa

deberán adherirse el presente acuerdo de confidencialidad bilateral, de acuerdo a la cláusulas que en mismo se describen.

- VII. Que a efectos de la información suministrada y de las disposiciones contenidas en el presente acuerdo las empresas participantes, y los Agentes de Innovación podrán ser referidos individualmente como la “Parte” y conjuntamente como las “Partes”.
- VIII. Que en el presente acuerdo se denominará “**Parte Suministradora**” a la parte que suministre total o parcialmente dicha información confidencial de su propiedad y “**Parte Receptora**” a la parte que la reciba.
- IX. Que con objeto de proteger el carácter confidencial de los materiales, muestras y/o la información que intercambien las partes éstas han convenido suscribir el presente Acuerdo de Confidencialidad, en adelante el “**Acuerdo**”, el cual se regirá por las siguientes,

## **CLÁUSULAS**

### **PRIMERA. OBJETO.**

El objeto exclusivo de este Acuerdo es fijar los términos y condiciones bajo los cuales las Partes mantendrán la confidencialidad de los materiales, muestras y/o información intercambiados entre ellos.

Se entenderá por información confidencial toda información, ya sea oral, escrita, electrónica, digital o recogida en cualquier otro soporte físico; técnica, comercial, económica o de cualquier otro tipo, incluida, pero no limitada, a procesos, productos, sus especificaciones y características de aplicación, su campo de aplicación específica, materias primas, costos, métodos de operaciones comerciales, instalaciones y equipos, muestras, análisis y resultados, etc., en adelante la “**Información Confidencial**”.

A efectos del presente acuerdo, no será considerada Información Confidencial aquella información proporcionada por las Partes en la plataforma web de organización de reuniones bilaterales.

La Información Confidencial suministrada por la Parte Suministradora comprenderá no sólo la relativa a la Parte Suministradora, sino también la relativa a sus sociedades filiales o participadas, y la correspondiente a cualesquiera terceros que estuvieren trabajando o colaborando con la Parte Suministradora en el desarrollo de trabajos o proyectos o que hubieren cedido a la Parte Suministradora información confidencial a cualesquiera efectos.

Asimismo, si la información facilitada por la Parte Suministradora se encontrara protegida por acuerdos de confidencialidad entre la Parte Suministradora y un tercero, la Parte Receptora estará obligada a guardar confidencialidad en los términos establecidos en dichos acuerdos. A tal efecto, la Parte Suministradora informará a la Parte Receptora acerca de los términos recogidos

en los referidos acuerdos de confidencialidad con terceras partes.

La finalidad del intercambio de Información Confidencial es la resolución de dudas, la evaluación y la propuesta de solución de/los desafío/os propuestos por la Empresa, por lo que el presente Acuerdo no será interpretado como una carta de intenciones o como una propuesta de contrato entre las partes en relación con el Proyecto mencionado en los Expositivos.

## **SEGUNDA. OBLIGACIONES DE LAS PARTES.**

2.1 La Parte Receptora se obliga a no revelar en ningún momento la Información Confidencial relativa a la Parte Suministradora, así como todos los datos e informes otorgados por la Parte Suministradora.

No se infringirá el compromiso de confidencialidad en aquellos casos en que la Parte Receptora pueda probar por escrito que los materiales, muestras y/o información recibida de la otra parte:

- a) eran del dominio público en el momento de ser revelada,
- b) estaban en su legítima posesión con anterioridad a la fecha de divulgación, por fuentes distintas de la parte divulgadora y sin que ello fuera consecuencia de incumplimiento contractual,
- c) pasaron a formar parte del dominio público después de la fecha de divulgación, sin culpa alguna de la Parte Receptora, o
- d) fueron recibidos por la Parte Receptora después de la fecha de divulgación por parte de terceros, sin restricción alguna sobre su divulgación, en virtud de un derecho de la Parte Receptora a recibirla, o
- e) hayan sido desarrollados independientemente por la Parte Receptora, y así pueda demostrarlo.

La información divulgada no se considerará incluida en las excepciones señaladas anteriormente simplemente porque partes de la misma sean individualmente del dominio público o estén en posesión de la Parte Receptora, sino solamente si la combinación propiamente es de dominio público o está en posesión de la Parte Receptora.

Los organizadores del Programa Innovación Abierta Misiones, podrán divulgar para la promoción del programa y de sus resultados, los desafíos que la Parte Receptora haya estipulado trabajar, incluyendo una breve descripción del mismo acordada con la Parte Receptora, el nombre de la Parte Suministradora, el nombre de la solución propuesta por esta última, una breve descripción de la misma y los resultados alcanzados por las Partes en el Programa, de la manera en que éstas lo acuerden sin violar los compromisos de confidencialidad establecidos en el presente acuerdo.

2.2. Las Partes se comprometen a no utilizar la Información Confidencial para cualquier otro

propósito distinto al del fin para el cual la información fue revelada, y que se ha descrito en los Expositivos.

2.3. Las Partes conservarán y custodiarán la Información Confidencial con la mayor de las diligencias, previniendo su filtración, e informarán del carácter confidencial de tal información a las personas a las que hagan partícipes de la misma.

La Parte Receptora se abstendrá de difundir a terceros la Información Confidencial sin consentimiento previo y autorización expresa de la Parte Suministradora y se compromete a establecer las medidas adecuadas para el mantenimiento del secreto entre los empleados que son de su responsabilidad.

2.4 En el caso en el que se intercambien muestras y/o materiales del Proyecto entre las Partes, éstas se comprometen a no analizar, ni hacer uso de cualquiera de las muestras y/o materiales suministrados, ni hacer ingeniería inversa de los mismos sin el previo consentimiento de la otra parte. El resultado de los análisis de las muestras y/o materiales serán tratados con la misma obligación de confidencialidad y restricciones de límite de uso y revelación al igual que la información confidencial mencionada anteriormente.

2.5. Las Partes limitarán la distribución interna, dentro de su propia organización, de la Información Confidencial, al personal cuyo puesto de trabajo justifique la necesidad de conocer la mencionada Información Confidencial. Asimismo, se permite la distribución interna de la información confidencial entre participadas de la Parte Receptora, siempre y cuando tal distribución sea necesaria.

2.6 La Parte Receptora se compromete a no patentar ni describir en solicitudes de patentes cualquier información no patentada ni protegida o aquellos datos que estén incluidos en la Información Confidencial de la Parte Suministradora sin autorización expresa por escrito de la misma.

2.7. Las Partes se comprometen recíprocamente a indemnizarse y a mantenerse indemnes frente a cualquier daño o perjuicio, pérdida, coste o cualquier otra obligación de pago (inclusive la derivada de los honorarios legales y costas procesales) que pudiera derivarse del uso, utilización, divulgación o cesión indebidos de la Información Confidencial realizados por cualquiera de las otras partes y/o por las personas a las que la parte receptora les hubiera facilitado tal Información Confidencial.

2.8 Una vez terminado el presente Acuerdo, a requerimiento de la Parte Suministradora, la Parte Receptora deberá:

- a) devolver a la Parte Suministradora todos los documentos y demás soportes aptos para transmitir información que contengan o reflejen alguna Información Confidencial y todas las copias que de la misma se hayan hecho;
- b) devolver a la Parte Suministradora todas las muestras y/o materiales considerados Información Confidencial bajo este Acuerdo;

- c) destruir todos los análisis, recopilaciones, estudios y otros documentos que contengan o de alguna manera reflejen Información Confidencial, o hayan sido elaborados utilizando la misma, así como todas las copias de dichos análisis, recopilaciones, estudios y otros documentos que se hayan realizado, y
- d) borrar de todos los soportes digitales utilizados en el Programa la Información Confidencial que contengan o cualquier otra información que contenga o refleje la misma.

Asimismo, la Parte Suministradora podrá exigir en cualquier momento a la Parte Receptora la entrega de un certificado firmado por persona con poder suficiente para hacerlo en el que se haga constar que se ha cumplido con las obligaciones de devolución y/o destrucción de la Información Confidencial recibida a las que aluden los párrafos anteriores.

2.9 La mera celebración de este Acuerdo no origina por sí sola para las Partes la obligación de celebrar un acuerdo posterior relativo al área referida en los Expositivos.

2.10 La celebración de este acuerdo no origina por sí sola para las Partes la obligación de intercambiar Información Confidencial.

#### **TERCERA. DURACIÓN.**

El presente Acuerdo entrará en vigor en el momento de su firma por ambas partes y tendrá una duración de SEIS (6) MESES a contar desde ese momento. Las obligaciones de confidencialidad contenidas en el mismo serán exigibles hasta transcurridos DOS (2) años desde la fecha de finalización del presente Acuerdo.

#### **CUARTA. NO LICENCIA.**

Nada de lo que se establece en este Acuerdo podrá ser interpretado como una concesión expresa o implícita de la Parte Suministradora de la información a la Parte Receptora de cualquier derecho de licencia o de uso, o de cualquier otra naturaleza, sobre la información confidencial revelada.

#### **QUINTA. MODIFICACIÓN O CANCELACIÓN.**

El presente Acuerdo sólo podrá ser modificado con el consentimiento expreso de las Partes, recogido en documento escrito en el que se mencione la voluntad de las Partes de modificar el Acuerdo.

#### **SEXTA. PROHIBICIÓN DE CEDER EL ACUERDO.**

Ninguna de las Partes podrá ceder este Acuerdo sin el consentimiento escrito previo de la otra Parte. Este consentimiento no será denegado injustificadamente.

Sin perjuicio de lo anterior las Partes podrán libremente ceder total o parcialmente los derechos y obligaciones emanadas del presente Contrato a cualquier compañía de sus grupos.

#### **SÉPTIMA. NULIDAD DE LAS CLÁUSULAS.**

Si cualquiera de las cláusulas de este Acuerdo resultara de imposible aplicación o fuese anulada o declarada ilegal por un juez o tribunal competente, la validez, legalidad y aplicación del resto de las cláusulas no se verá afectada.

#### **OCTAVA. LEGISLACIÓN APLICABLE Y JURISDICCIÓN.**

El presente Acuerdo se registrará e interpretará según lo dispuesto en la legislación argentina que le resulte de aplicación.

Las Partes se comprometen a resolver amistosamente cualquier diferencia que pudiera surgir entre ellas relativa a la interpretación, aplicación, ejecución o terminación del presente Acuerdo. En el caso de no ser posible una solución amistosa y resultar procedente litigio judicial, las Partes acuerdan, con renuncia expresa a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles, someter la controversia a la jurisdicción y competencia de los Juzgados y Tribunales de la Ciudad de Posadas.

Y en prueba de conformidad con cuanto antecede, la Parte Suministradora y la Parte Receptora firman el presente Acuerdo en tres (TRES) ejemplares y a un solo efecto, en el lugar y fecha indicados en el encabezamiento.

**ANEXO XX**

**HOJA DE RUTA EMPRESA CON CONTRAPARTE INTACTO-VISES**

## HOJA DE RUTA EMPRESA INTACTO/CLÚSTER AVU CON CONTRAPARTES PROVEEDORA VISES

### I. COMPONENTES, ACTIVIDADES, OBJETIVOS E INDICADORES

COMPONENTES	OBJETIVOS/KPIs	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	OBJETIVOS/KPIs Cumplidos a la fecha
1. PROPÓSITO/DESAFÍO	<p>En términos generales los desafíos estratégicos para la empresa INTACTO/CLÚSTER AVU, están relacionados con el desarrollo de un sistema de gestión integral de los AVU que les permita transferir su modelo hacia otras localidades y provincias. Asimismo, incrementar se pretende incrementar la escala de recolección actual dentro de la provincia y llevarla a un nuevo nivel. Ello es una prioridad para generar un flujo de materia prima que haga rentable el negocio del reciclado.</p> <p>Se decidió comenzar por poner el foco en la optimización de la gestión de recolección, logística y seguimiento de los usuarios que entregan el aceite, procurando desarrollar un sistema informático que permita interoperar tres procesos: la comunicación con los oferentes de AVU, el seguimiento de la gestión con estos y el sistema de gestión de la flota con los toneles.</p>	<p>Documentación de los sistemas.</p> <p>Funcionamiento de los sistemas de forma integrada</p>	<p>Existe la posibilidad tecnológica de integrar estos sistemas.</p> <p>Existen en el mercado soluciones para la gestión de mensajería, seguimiento del cliente y gestión de flota.</p>	<p>Selección de la empresa misionera de desarrollo de software VISES para la implementación del sistema de mensajería</p> <p>GuazzuApp de desarrollo propio.</p> <p>Reemplazo del sistema actual de gestión de flotas por uno con mayores posibilidades de integración.</p> <p>Selección de la empresa AVANCARGO, para la adquisición del sistema de gestión</p>



	<p>Al cabo de 8 meses a partir de comenzada la consultoría, Intacto va a contar con una App de mensajería que le permita optimizar la gestión de pedidos de recolección de AVU, centralizar la información y potenciar la eficiencia operativa facilitando una comunicación más ágil, ordenada y efectiva.</p> <p>Al cabo de 1 año Intacto contará con un sistema informático de gestión que integre la mensajería, el seguimiento de clientes y la gestión de la flota, a partir de las soluciones provistas por VISES y Avancargo</p>			de flota, integrable a GuazzuApp.
2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE	<p>Se acercaron 3 tipos de proveedores de soluciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ WDMaker una startup misionera que provee soluciones IoT, que propuso desarrollar un sistema para la detección remota de los toneles llenos y la trazabilidad de los mismos.</li> <li>□ VISES. Una compañía misionera que desarrolla software y está lanzando al mercado una nueva app de mensajería, integrable a whatsapp y CRMs que permite administrar los mensajes y conservar un historial de los mismos por cliente, chofer, etc.</li> </ul>	Presentación de la propuesta de VISES y su aprobación por parte de Intacto	Detección de posibles partners.	WDMaker presentó una propuesta de desarrollo de un sistema IoT para la sensorización del nivel de los tambores y su trazabilidad. La empresa Intacto decidió dejar para una etapa posterior la implementación de esta solución, ya que en lo inmediato necesita contar con

	<p>□ Avancargo. Es una compañía nacional que cuenta con un sistema moderno para la gestión integral de flotas. La plataforma de Avancargo tiene la ventaja de ser fácilmente integrable a GuazzuApp y proveer un Marketplace en los que se ofrecen camiones de terceros que cuentan con capacidad ociosa para alguno de sus viajes, pudiendo Intacto ofrecer sus viajes libres de carga.</p> <p>Al finalizar los 6 meses de comenzada la consultoría, Intacto elige a VISES y Avancargo para implementar e integrar GuazzuAPP con el sistema de gestión de flotas y avanzar posteriormente en el proceso de implementación e integración.</p>			<p>un sistema de gestión del proceso de recolección.</p> <p>VISES presentó su propuesta de implementación de GuazzuAPP, con un cronograma de implementación y un presupuesto.</p> <p>Avancargo presentó su plataforma a Intacto. La decisión de Intacto es avanzar con la contratación de la plataforma, en tanto los costos estén al alcance de sus posibilidades, Al momento de la elaboración de este informe, Avancargo aún no había presentado un plan de trabajo y el presupuesto.</p>
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	<b>3.1 TECNOLOGÍA</b>	<p>□ Informes de las reuniones.</p>	Existen soluciones en el mercado que	La empresa <b>VISES</b> ha enviado a Intacto

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Escala</li> <li>- Capacidad de adopción</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>	<p>VICES ofrece con su solución GuazzuAPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Escalabilidad empresarial: se adapta a organizaciones de cualquier tamaño o estructura.</li> <li>□ Multiplataforma (App y Web): operable desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar.</li> <li>□ Integración con WhatsApp: permite integrar los mensajes de WhatsApp para hacer seguimiento en una sola plataforma.</li> <li>□ Soporte multiusuario con jerarquías: permite gestionar accesos por niveles: empresa, áreas y agen-tes.</li> <li>□ Comunicación interna y externa unificadas: integra la atención al cliente y la coordinación entre equipos.</li> <li>□ Alineación con procesos de atención y seguimiento: permite generar tickets para seguimiento de acciones.</li> <li>□ Estadísticas de desempeño: contiene métricas que permite el seguimiento de agentes.</li> <li>□ Implementación ágil: configuración rápida y acompañamiento en la puesta en marcha.</li> </ul> <p><b>3.2 CAPACIDAD DE ADOPCIÓN</b> El proceso que ofrece VICES incluye diferentes etapas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Documentos con las propuestas y el presupuesto, de VICES.</li> <li>□ Propuesta de un proveedor especializado en sistemas de gestión de flotas (Avancargo)</li> </ul>	<p>puedan resolver el desafío de integración de sistemas que propone Intacto</p>	<p>una propuesta de trabajo y un presupuesto para la implementación de su sistema de mensajería GuazzuApp. Dentro de la propuesta se incluye la posibilidad de realizar un desarrollo a medida para la gestión de la flota y el seguimiento de los clientes.</p> <p>Se realizó un primer contacto con la startup Avancargo que ha desarrollado un sistema de gestión de flotas y un Marketplace que une a empresas que ofrecen camiones que van o regresan de sus destinos sin cargas, con empresas que las demandan.</p>
--	--	---	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Análisis de necesidades</li> <li><input type="checkbox"/> Configuración del sistema</li> <li><input type="checkbox"/> Capacitación al equipo de Intacto</li> <li><input type="checkbox"/> Pruebas del sistema</li> <li><input type="checkbox"/> Garantías</li> <li><input type="checkbox"/> Soporte técnico</li> </ul> <p><b>3.3 ESCALA</b></p> <p>GuazzuAPP ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Escalabilidad empresarial: se adapta a organizaciones de cualquier tamaño o estructura.</li> <li><input type="checkbox"/> Multiplataforma (App y Web): operable desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar.</li> </ul> <p><b>3.4 PRESUPUESTO</b></p> <p>El presupuesto para la implementación de la app, se estructura como un SaaS que incluye las siguientes prestaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Áreas ilimitadas</li> <li><input type="checkbox"/> Mensajes ilimitados</li> <li><input type="checkbox"/> Asignación y resolución de tickets</li> <li><input type="checkbox"/> Métricas generales</li> <li><input type="checkbox"/> Integración con WhatsApp (*)</li> <li><input type="checkbox"/> Chatbot</li> <li><input type="checkbox"/> Grupos de usuarios</li> <li><input type="checkbox"/> Soporte por mensajes</li> <li><input type="checkbox"/> Asistentes con IA</li> </ul>			
--	---	--	--	--

	<p>☐ Valor: u\$19/mes que no incluye el costo de la línea para el whatsapp</p> <p>Al finalizar los 6 meses de consultoría con Intacto se habrán realizado por lo menos 3 reuniones entre las empresas para validar la propuesta. Se le habrá presentado otro proveedor especializado en sistemas de gestión de flotas (Avancargo)</p> <p>Al cabo de 1 año Intacto cuenta con un sistema de gestión de mensajería, seguimiento de clientes y gestión de flotas integrados, como soporte para ofrecerlo en los nuevos municipios y provincias en los cuales implementar su servicio de recolección y reciclado.</p>			
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS	<p>Para la implementación del servicio la empresa <b>INTACTO</b> deberá:</p> <p>Contar con una o más cuentas activas de WhatsApp.</p> <p>Definir los roles en el equipo para uso de la herramienta.</p> <p>Establecer un Responsable para coordinar la implementación.</p> <p>Aceptar los términos de uso del proveedor GuazuApp.</p> <p>Por su parte VISES capacitará al equipo de Intacto para que se familiaricen con el uso de la app.</p>	<p>Sistema GuazzuApp implementado y funcionando.</p> <p>Plataforma de Avancargo implementada, integrada y funcionando</p>	<p>La app logra cubrir las demandas de Intacto y cuenta con la capacidad para integrarse a los sistemas de seguimiento de clientes y gestión de flota.</p> <p>La plataforma de Avancargo cubre las demandas de gestión de flota de Intacto y se puede</p>	

	<p>Al cabo de 1 mes posterior a la aprobación de la propuesta, la App estará funcionando.</p> <p>De prosperar el acuerdo con Avancargo, 3 meses posteriores a la implementación de GuazzuApp, la plataforma de Avancargo estará funcionando integrada a la App.</p>		integrar a GuazzuApp	
5. IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN	<p>La implementación del servicio atravesará las siguientes etapas:</p> <p><b>Etapas 1: ANÁLISIS DE NECESIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tiempo: 2 días</li> <li><input type="checkbox"/> Relevamiento: Identificación de procesos actuales de comunicación y definición de roles de usuarios.</li> </ul> <p><b>Etapas 2: CONFIGURACIÓN DEL SISTEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tiempo: 3 días</li> <li><input type="checkbox"/> Integración con cuenta de WhatsApp existente.</li> <li><input type="checkbox"/> Configuración de usuarios, flujos básicos y accesos.</li> </ul> <p><b>Etapas 3: CAPACITACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tiempo: 1 día.</li> <li><input type="checkbox"/> Capacitación virtual de los usuarios, centrada en funcionalidades clave de GuazuApp.</li> </ul>	<p>Sistema de mensajería GuazzuApp implementado y funcionando.</p> <p>Plataforma Avancargo implementada, integrada y funcionando</p>	<p>La app implementada y funcionando cumple con los requerimientos de mensajería de Intacto.</p> <p>La plataforma de gestión de flota cumple con los requerimientos de Intacto</p>	

	<p><b>Etapa 4: PRUEBAS DEL SISTEMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tiempo: 3 días</li> <li><input type="checkbox"/> Asistencia remota para asegurar el correcto uso de la herramienta.</li> </ul>			
6. MANTENIMIENTO/ AJUSTES/ MEJORAS	<p><b>Etapa 5: GARANTÍA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Soporte técnico: para resolver cualquier problema que surja relacionado con la herramienta (canal de acuerdo al plan contratado).</li> </ul> <p>Al cabo de 7-8 meses de comenzada la consultoría la app GuazzuApp se encuentra implementada y se evalúan las posibles integraciones y/o desarrollos con el sistema provisto por Avancargo.</p>	Las empresas partner cuentan con una oferta de servicio de mantenimiento.	El servicio de mantenimiento es contratado por Intacto	
7. GOBERNANZA	<p>LA empresa INTACTO organiza un equipo interno con el soporte de VISES, para la gestión de las mensajerías, liderado por Hugo Saldivia.</p> <p>Dicho equipo, además se encarga de continuar con el proceso de transformación digital de la empresa, integrando GuazzuApp a la solución de gestión de flota de Avancargo</p>	Informes de reuniones periódicas	Existe entre las 3 empresas, Intacto, VISES y Avancargo un tipo de vínculo de partner que permite liderar el proceso de transformación digital de Intacto	

## II. CRONOGRAMA

[illegible]



### III. PRESUPUESTO

COMPONENTES	PRESUPUESTO	APORTES EMPRESA	APORTES PROGRAMA
1. PROPÓSITO/DESAFÍO			\$4.000.000.-
2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE			
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA - Tecnología - Escala - Capacidad de adopción - Presupuesto			
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS			
5. IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN			
6. MANTENIMIENTO/AJUSTES/ MEJORAS (El presupuesto de AVANCARGO se encuentra en proceso de desarrollo a la fecha de presentación de este informe. Por tal motivo no está incluido)	<b>LICENCIA BÁSICO</b> <input type="checkbox"/> Valor: u\$ 9/MES  <b>LICENCIA PROFESIONAL</b> <input type="checkbox"/> Valor: u\$ 19/MES	<input type="checkbox"/> Valor: u\$ 9/MES <input type="checkbox"/> Valor: u\$ 19/MES	
7. GOBERNANZA			

## **ANEXO XXI**

### **PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL QURABLE A GRUPO PETRI**



Qurable

# Customer Engagement & Loyalty Platform

Grupo Petri

Marzo 2025

**Fede Garcia**  
Co-founder & CEO  
fede@qurable.co

**Lucre Leguizamon**  
Head of Business  
lucre@qurable.co

**La verdadera fidelización de usuarios se logra al generar entusiasmo y al conectar emocionalmente con las personas a través de experiencias personalizadas**

**2.5x**

Consumidores fidelizados compran con mayor frecuencia

**95%**

Pueden aumentar los ingresos con tan solo un incremento de 5% en retención de clientes

**+80%**

De los clientes conectados con una marca tienden a recomendarla



# Tendencias de fidelización

*La forma de fidelizar a los clientes se está transformando, en donde ofrecer promociones genéricas ya no es suficiente. Los usuarios requieren recibir verdadero valor a través de beneficios personalizados y programas omnicanales que los acompañen en su día a día*



## Nuestros clientes

**Algunas de las empresas  
más grandes de Latam han  
desarrollado soluciones de  
lealtad con Qurable**



*Diseño de programa y  
ecosistema de lealtad*



*Estrategia y desarrollo  
de producto SKY+*



*Renovación de  
programa de lealtad*



*Ecosistema de beneficios  
para conductores*



*Integración de nuevas  
funcionalidades*



*Integración de  
programas de lealtad con  
billetera*

# ¿Cómo haremos posible el programa de lealtad?

## Loyalty manager

### Bóveda de puntos

Puntos de nivel y transaccionales salvaguardado en nuestro protocolo blockchain.

### Configuración de programa

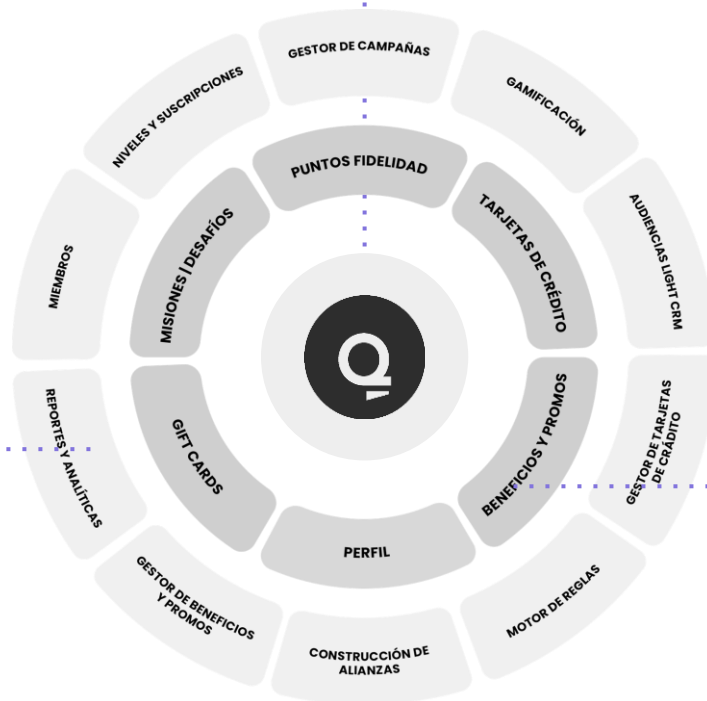
Implementación de límites, reglas y alcance general

### Definición de beneficios

Puntos, niveles, premios, regalos, descuentos, promociones, etc.

### Información sobre programa

Reportes del comportamiento, interacción y perfil de usuarios.



## Queryable core

### Infraestructura

Ejecución de la lógica del programa integral en tecnología blockchain

### Tecnología e integraciones

Exposición de APIs para integrarse en los portales de nuestros clientes.

## Loyalty user portal

### Visibilidad del programa

Portal personalizable con información general del programa

### Facilidad para usuarios

Concentración de beneficios y detalles en un solo lugar

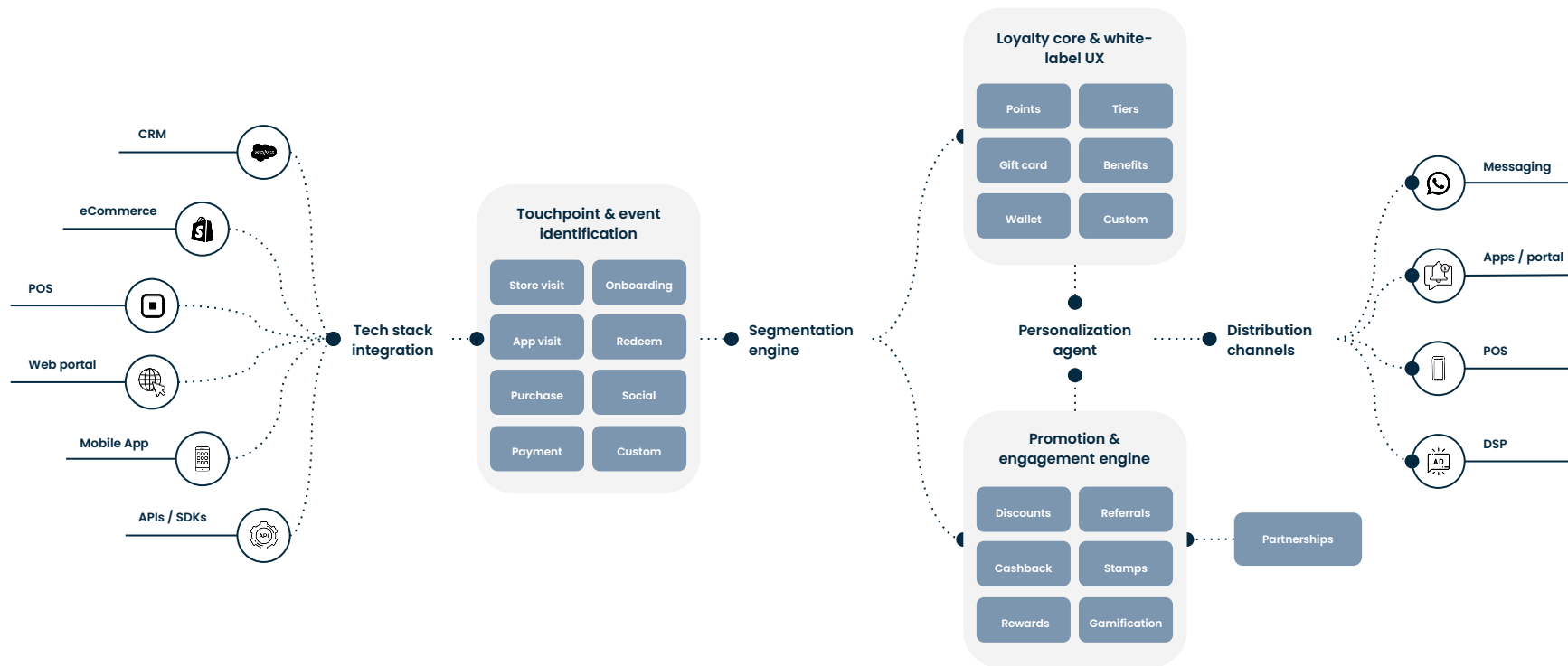
### Monetización de audiencias

Exposición de beneficios propios y de terceros.



# Qurable Engagement Platform

*Un solo sistema que permite acortar ciclos de campañas, reducir costos y mejorar el rendimiento de marcas con miles, o millones, de usuarios*





# Ventajas de tener un programa de lealtad en Retail



**Diversifica la oferta de beneficios a entregar a los usuarios**



**Aumenta frecuencia de compra y ticket promedio**



**Permite hacer colaboraciones entre marcas**



**Incentiva el uso de los canales digitales y crea experiencia omnicanal**



**Personaliza la experiencia del usuario**



**Genera información valiosa para promociones**



# Propuesta de MVP



# Programa de lealtad

## Petri +

El plan de lealtad Petri + consiste en un programa que premie a los usuarios la acumulación de Petri puntos por sus compras y visitas y permita liberar mejores beneficios conforme sigan consumiendo. Cada una de las marcas podrá configurar sus propias reglas de acumulación de Petri Puntos y ofrecer sus propios beneficios.

### Acumulación de Petri Puntos



**Club Petri**



Panadería



Cafetería



Bufete



Spa y estética

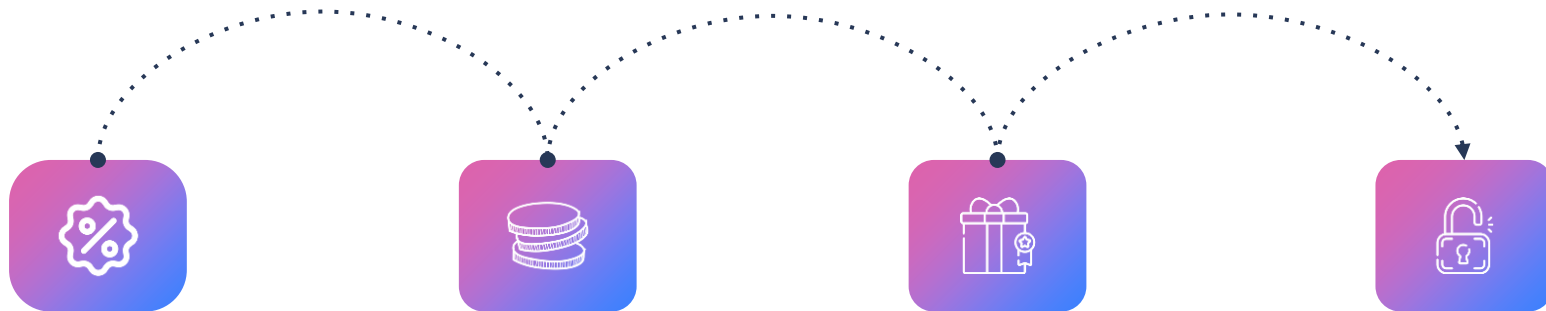


Club Crucero Petri



## ¿Cómo funciona?

El plan de lealtad Grupo Petri consiste en premiar a los usuarios por su volumen de compra y su frecuencia a través de acumulación de sellos y puntos que segmenten y liberen mejores beneficios conforme sigan consumiendo en la tienda.



**Incentivos para compras  
y otras acciones**

**Acumulación de puntos  
por compras**

**Entrega beneficio de  
acuerdo a nivel**

**Aumento de nivel y  
desbloqueo de beneficios**



# Funcionalidades del Plan de Lealtad

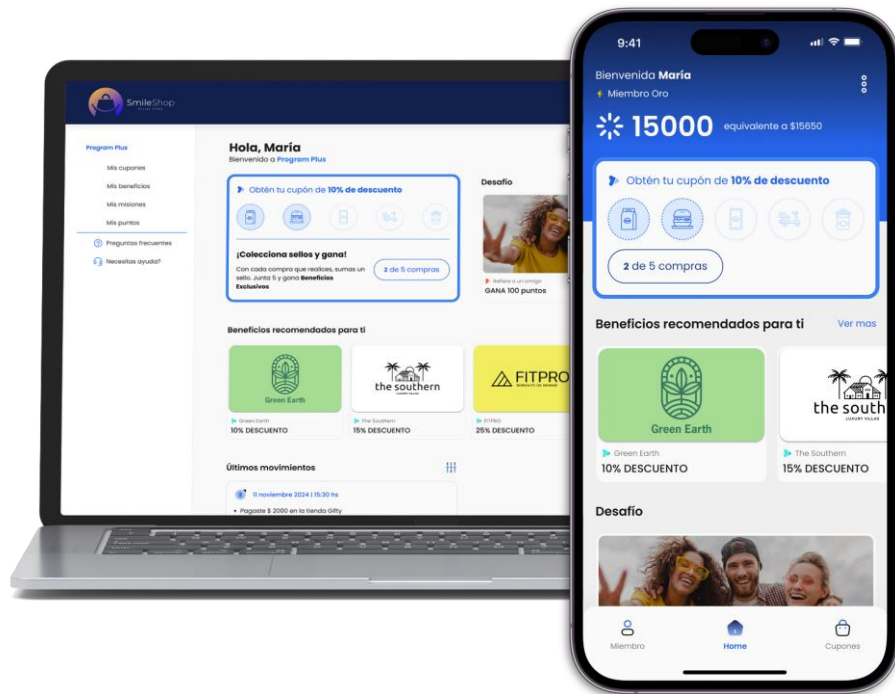
- **Portal** para usuarios en web
- Acumulación de **puntos de nivel**
- **Niveles de usuario** y beneficios de acuerdo al nivel
- Campañas de **gamificación** y concursos
- Programa de **referidos**
- **Ecosistema de beneficios** adicionales de alianzas comerciales
- **Integración** con POS y otras herramientas necesarias



# Portal para usuarios fidelizados white-label

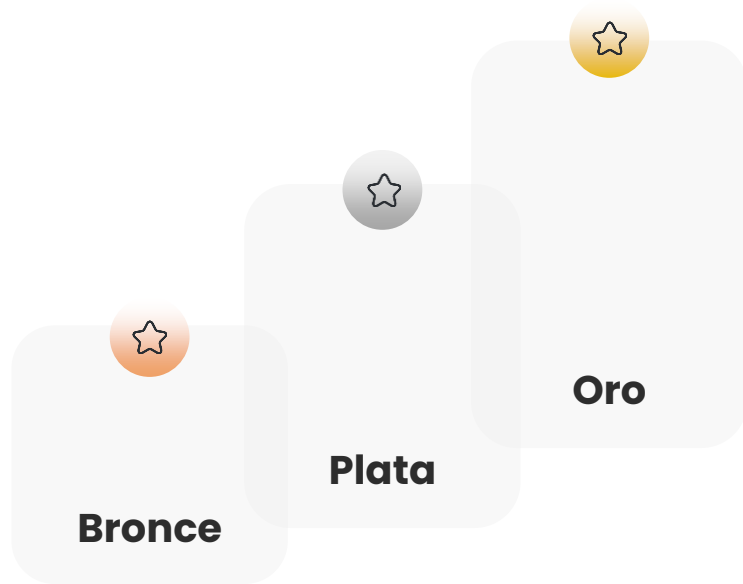
*Integrado en la página web o a través de una nueva experiencia*

- Onboarding de usuarios con registro ágil
- Captura de información de usuarios fidelizados
- Visibilidad de los puntos acumulados
- Nivel del usuario y gráfica de avance
- Descripción de los beneficios por nivel
- Cupones y promociones de la marca
- Visibilidad y reglas de las misiones



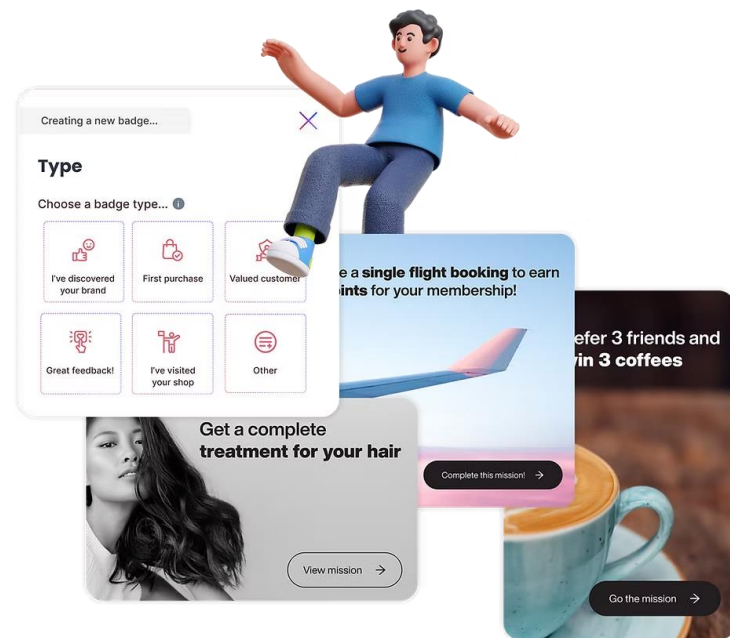
# Niveles de usuario y beneficios por nivel

- Creación de tiers (sin límite) basado en la acumulación de puntos de acuerdo a las reglas establecidas.
- Posibilidad de ajustar los niveles de acuerdo a la marca, ya sean puntos, estrellas, artículos, etc.
- Configuración de reglas como límites, montos a conseguir, caducidad por nivel, premios y beneficios por cada tier.
- Definición de los beneficios a entregar por cada nivel establecido con sus reglas de canje.



# Gamificación para incentivar el consumo

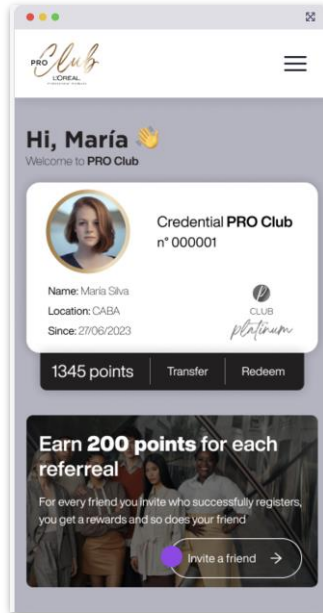
- Premia a tus clientes por referir nuevos socios al programa, otorgándoles beneficios como cupones a canjear por premios, descuentos, 2x1, entre otros.
- Premia el consumo total o de alguna categoría de productos en determinado día de la semana en el que tengas menor tráfico.
- Premia el consumo de productos específicos, de marcas propias o de terceras, pudiendo hacer alianzas comerciales y crear campañas temáticas.
- Premia iniciativas sustentables y la elección de productos de bajo impacto ambiental.
- Clasifica y rankea a tus clientes para premiarlos con beneficios exclusivos.



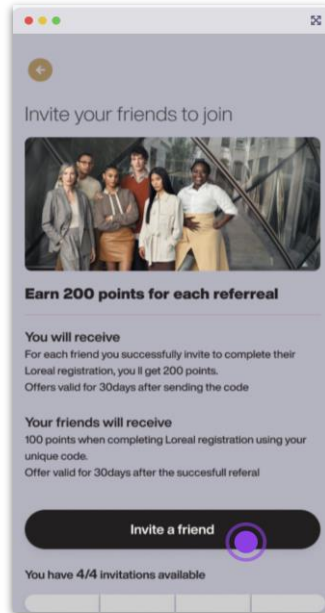


# Referidos

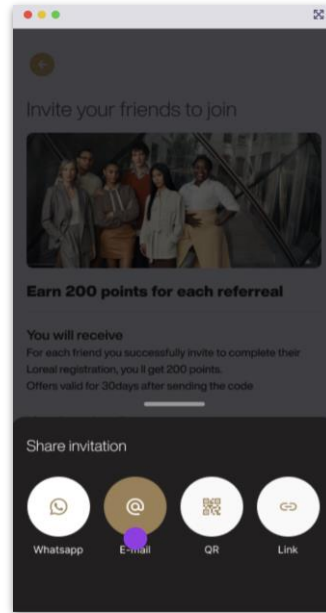
*Cada usuario fidelizado se convierte en un embajador de la marca e invita a nuevos usuarios a ser parte de la comunidad*



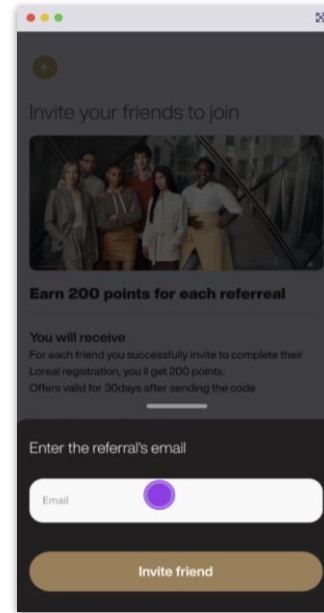
Acceso a Referidos desde el portal de usuarios



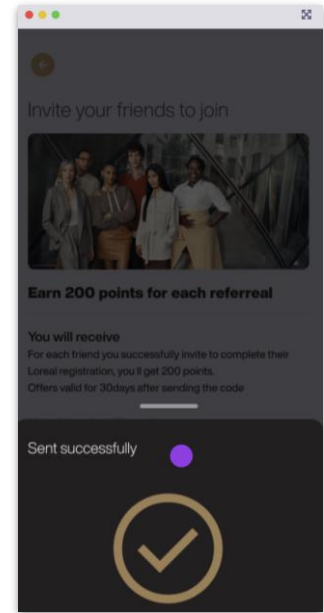
Visualización de invitaciones disponibles



Selección de método de envío preferida (correo, wsapp, etc)



Ingreso de los datos de contacto del referido



Cuando el referido usa cupón, se recibe el beneficio

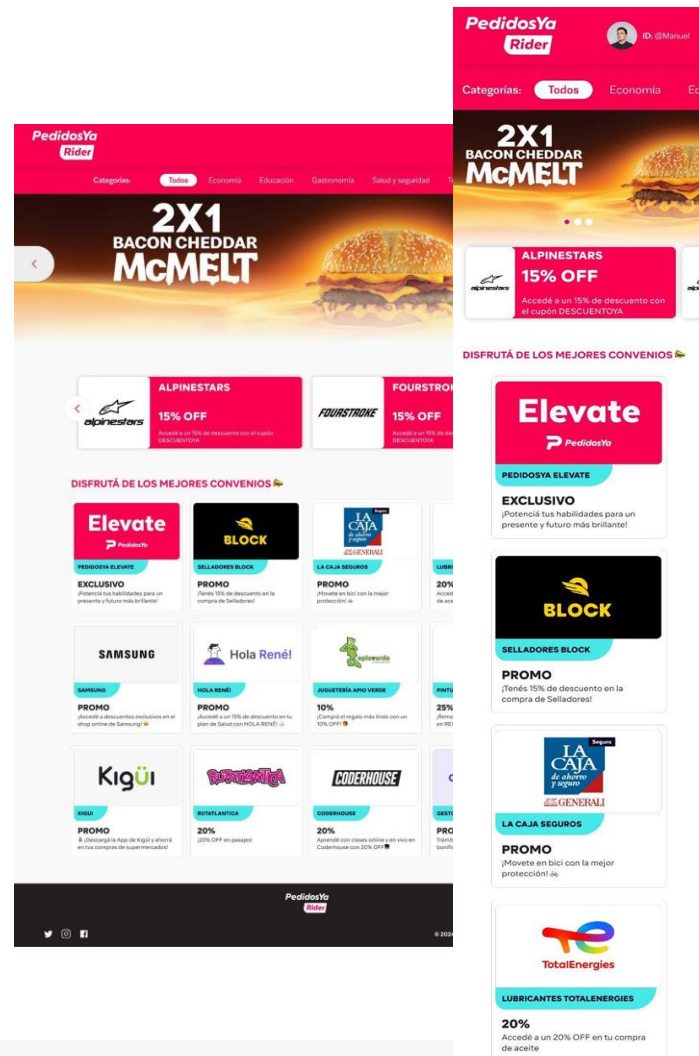


# Ecosistema de beneficios

## Portal de alianzas comerciales

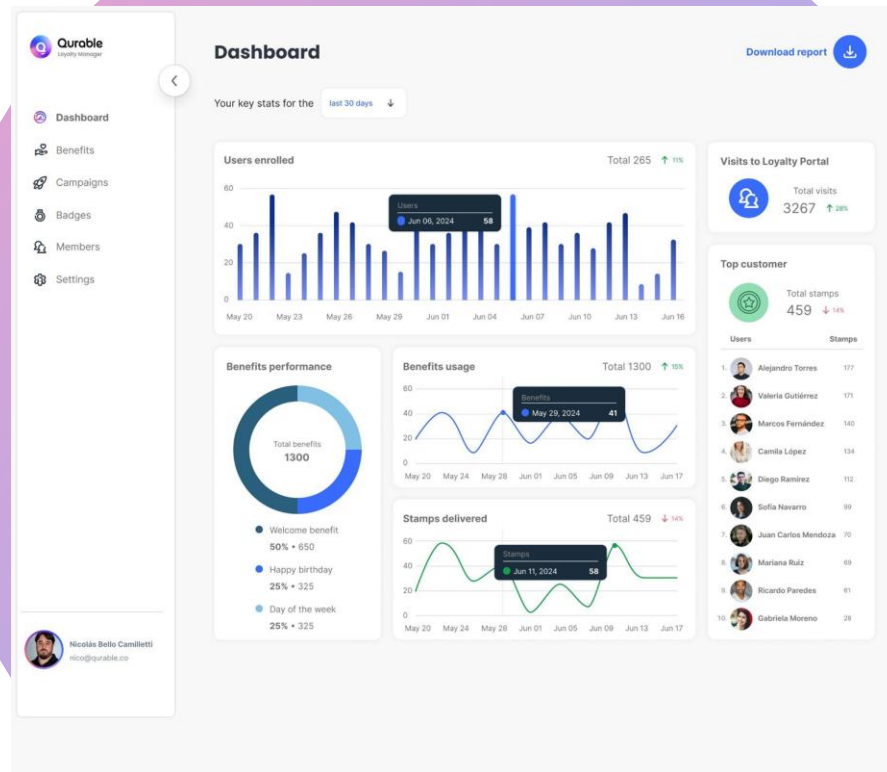
### Se integrarán nuevas funcionalidades para incrementar la usabilidad del portal

- Los usuarios estarán autenticados, por integración o login.
- Los usuarios podrán ir aumentando de nivel para ir desbloqueando mejores beneficios.
- Los niveles y sus beneficios estarán disponibles de acuerdo a su segmentación por nivel, misiones cumplidas, acumulación de puntos y/o stamps.
- Los comercios interesados se integrarán fácilmente con la tecnología Qurable.
- El canje de beneficios tendrá trazabilidad y se generará información de valor sobre el comportamiento de los usuarios.
- El portal es completamente monetizable a través de un modelo de advertising en espacios de gran visibilidad.



# Data + lealtad = más ventas y clientes más felices

- Comprende el comportamiento de tus usuarios fidelizados y ajusta los esfuerzos de marketing
- Visualiza los beneficios más utilizados y maximiza tus campañas de incentivos
- Identifica las iniciativas que generan mayor impacto por cada tipo de audiencia

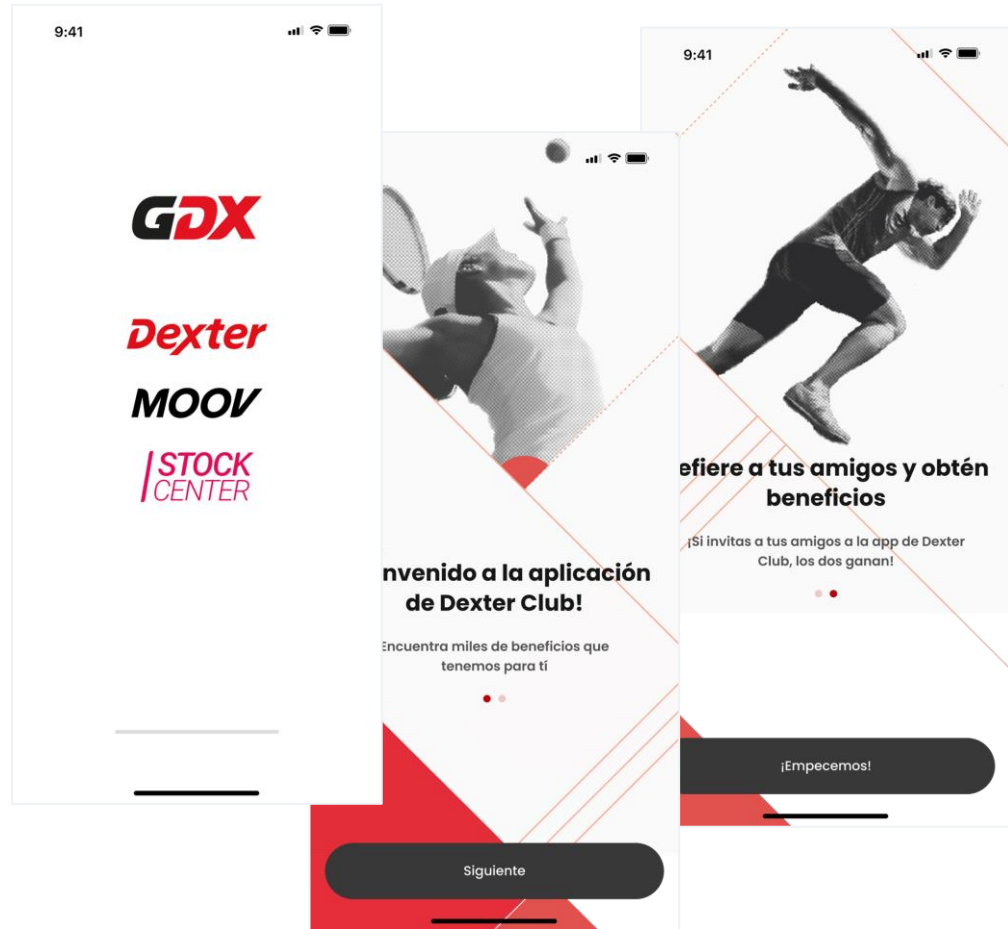




**Experiencia de usuario en  
loyalty portal brandeado**

***Dexter***

# Bienvenida al programa de fidelización Dexter




# Registro de usuarios simplificado


9:41

Registrar cuenta

Primero, creemos su cuenta

 Regístrate con Google

o regístrate con

 Ingresa tu email  
josephin@gmail.com

Regístrate

Al hacer clic en Registrarse, acepta los [Términos de uso](#) y la [Política de privacidad](#) de Dexter Club

9:41

< Regresar

Verificación

Necesitamos verificar su correo electrónico

Para verificar su cuenta, ingrese el código OTP de 6 dígitos que le enviamos a su correo electrónico.

3 2 1 7 3 8

00:59

Verificar

¿No recibiste el código OTP? [Reenviar OTP](#)


1 abc 2 abc 3 def 4 ghi 5 jkl 6 mno 7 pqrs 8 tuv 9 wxyz 0 x


9:41


< Regresar

Último paso

Para que tu perfil quede completo, vamos a necesitar que nos indiques cómo te llamas y tu número de teléfono

 Ingrese tu nombre  
Luis

 Ingrese tu apellido  
Traversaro

 +54 (000) 000-0000

Siguiente

9:41



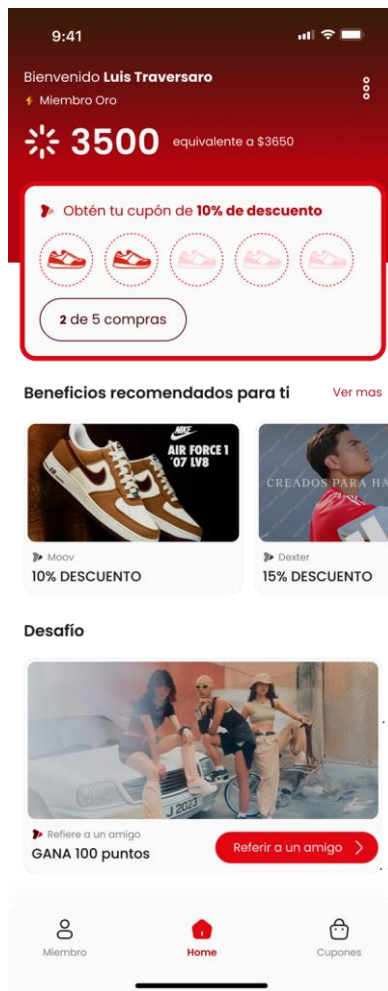
¡Verificación confirmada!

Ahora puedes ingresar a la app de **Dexter Club**

Empezar



# Experiencia de usuario unificada



● Nivel y puntos alcanzados

● Acumulación de stamps

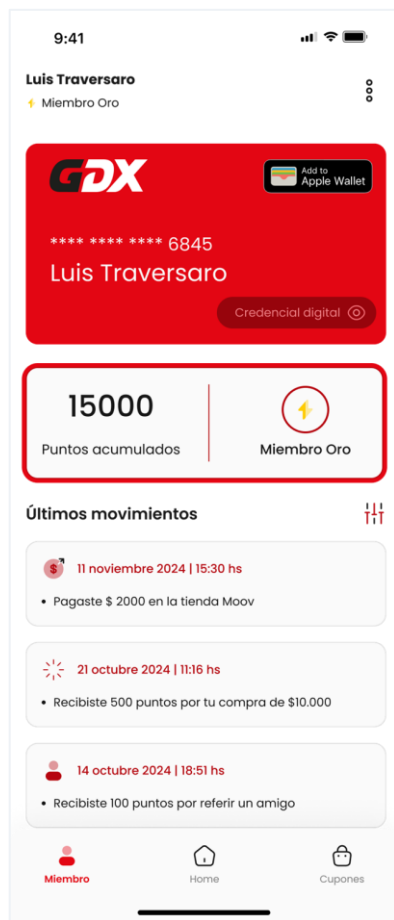
● Premios por consumo

● Cupones disponibles

● Desafíos activos

● Programa de referidos



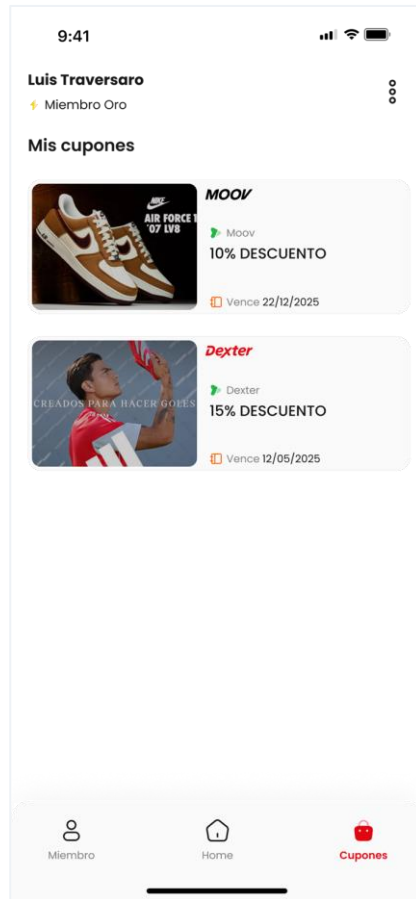


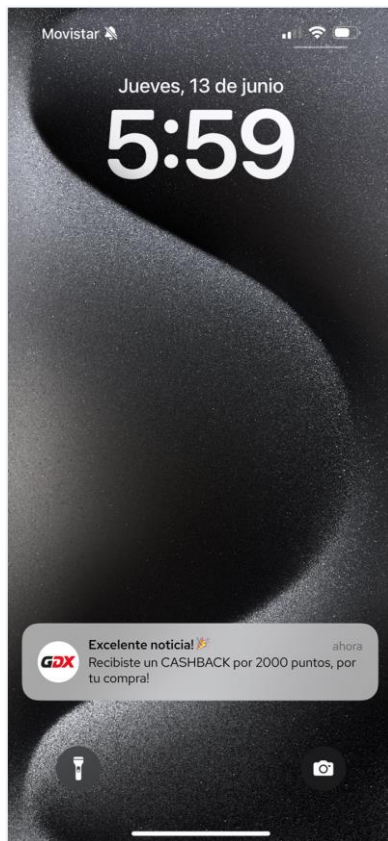
# Tarjeta digital para compras con puntos





# Uso y canje de cupones y beneficios sin complicaciones

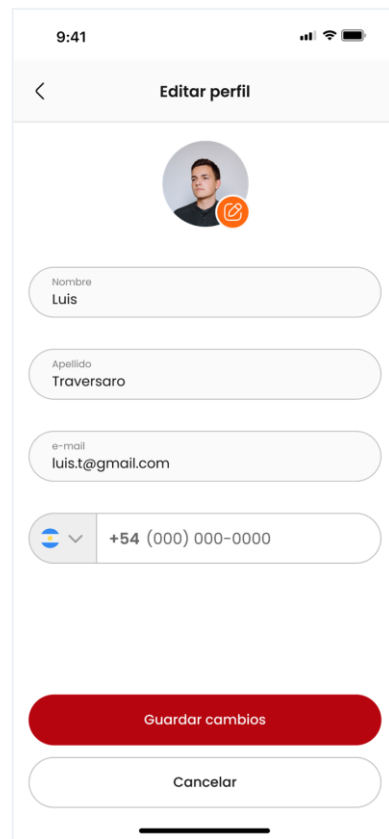
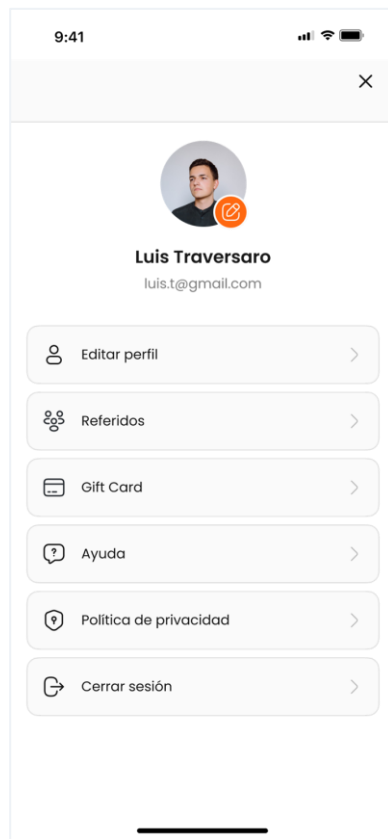




# Comunicación automatizada y continua con usuarios



# Gestión y edición sencilla del perfil de cada usuario





# Gracias

**Lucre Leguizamon**

Head of Business  
lucre@qurable.co



## **ANEXO XXII**

### **PRESENTACIÓN PROPUESTA QURABLE A GRUPO PETRI**

## **Club Petri**

**Documento elaborado para: Grupo Petri**

**Abril 2025**

### **Sobre Qurable**

Nuestra plataforma de customer engagement ayuda a compañías líderes en retail, servicios financieros, ecommerce, turismo, telecomunicaciones y salud a superar los principales desafíos del sector —como la baja retención, la desconexión con los clientes y la falta de personalización— mediante experiencias que fortalecen la relación, aumentan la frecuencia de interacción y generan vínculos duraderos con sus consumidores.

### **Experiencia y tecnología**

- Presencia regional en más de 6 países de Latinoamérica.
- Más de 20 años desarrollando soluciones para empresas globales y PyMEs.
- Utilización de IA y Blockchain para optimizar la operación y asegurar estabilidad.
- Acompañamiento y soporte en el diseño, implementación y operación.
- Trabajamos con clientes como SKY Airlines, Axion Energy, Shell, Rappi y AB Inbev.

### **Valor e impacto**

- Empoderar a las empresas con una plataforma poderosa para conocer a profundidad a sus clientes y transformar datos en decisiones accionables.
- Unificar la experiencia de los usuarios de forma omnicanal, incrementando la retención, la satisfacción y el valor del cliente en el tiempo.
- Automatizar y escalar procesos de personalización de ofertas, promociones y recompensas, generando experiencias relevantes y diferenciadas.
- Aumentar la frecuencia de interacción y lealtad del cliente, impulsando un crecimiento sostenido y rentable del negocio.

### **Sobre Grupo Petri**

Grupo Petri es una empresa argentina con más de 70 años de trayectoria, especializada en retail, con panaderías y congelados. Cuenta con una red de puntos de venta y canales mayoristas. Además, tiene un centro de estética y es dueño de un Club social y deportivo.



Recientemente, ha desarrollado el **Club Petri**, una iniciativa de fidelización pensada para fortalecer el vínculo con sus clientes y socios y premiar su preferencia.

Hoy, el Grupo busca dar un paso más en la profesionalización de su estrategia, integrando tecnología para:

- Crear un **sistema de puntos y beneficios**.
- Integrar el programa con su sitio web, sistemas de gestión y puntos de venta.
- Recolectar y utilizar datos de clientes, ya que actualmente **no cuentan con base de datos estructurada ni app interna**.
- Capacitar al personal interno y garantizar una operación clara y eficiente.
- Comunicar el programa de forma atractiva al cliente final y a su equipo de trabajo.

## Propuesta Qurable <> Grupo Petri

Crear un **programa de recompensas y fidelización** para los socios del Club Petri, donde cada interacción sume valor y cada cliente pueda acceder a una experiencia más completa y significativa.

### Mecánicas posibles:

- Acumulación de puntos por compras.
- Acumulación de puntos por frecuencia y monto.
- Participación en sorteos y promociones.
- Niveles de beneficios (Bronce / Plata / Oro).
- Suscripción a Club Petri Premium

### Beneficios posibles:

- Descuentos exclusivos.
- Cashback.
- Cupones con marcas aliadas.
- Sorteos mensuales o trimestrales.
- Acceso anticipado a promociones.
- Viajes y experiencias.
- Premios físicos (kits, indumentaria, productos).

## Funcionalidades y herramientas

### Campaign & Loyalty Manager para Grupo Petri

- Plataforma para configuración del programa.
- Definición de reglas, niveles y beneficios.
- Creación de campañas, sorteos y promociones.
- Análisis del comportamiento de los socios.

### Portal para socios white-label

- Diseño y desarrollo de un portal web app integrado al sitio de Grupo Petri.
- Acceso personalizado para consultar puntos, cupones, sorteos y beneficios.
- Visibilidad de nivel, historial de compras y catálogo de premios

### Ecosistema de lealtad

- Integración de beneficios externos con marcas aliadas.
- Catálogo de premios administrado y curado por Qurable.
- Gestión de experiencia de canje y logística.

## Integraciones

- Conexión con sitio web de Grupo Petri.
- Posibilidad de conectar con el sistema de gestión interno y puntos de venta.
- Opcional: generación de app en una segunda etapa.

## Plan de trabajo (estimado)

<b>Kick-off y definición de programa</b>	2 semanas
<b>Integraciones tecnológicas</b>	2-3 semanas
<b>Desarrollo de portal web para socios</b>	2 semanas
<b>Configuración del programa</b>	2 semanas
<b>Capacitación interna + pruebas y validación</b>	2 semanas

**Tiempo estimado para Go-Live: 8-10 semanas**



## Modelo económico

### Setup fee

- Implementación inicial del programa.
- Integraciones con Intelectia.
- Configuración de plataforma.
- Integración con sitio web.
- Desarrollo de portal web y experiencia de usuario.

### Monthly fee

- Uso de plataforma Qurable.
- Soporte y acompañamiento mensual.
- Account manager dedicado.

### Transaction fee

- Por cada punto, canje o beneficio procesado.
- Cupones, sorteos, cashback, etc.

Tipo de fee	Monto aprox. en USD	Tipo de cobro
Setup fee	\$8,000	Única vez (50% mes 1 y 50% mes 2)
Monthly fee	\$3000	Mensual (a partir de mes 3)
Transaction fee	1.5%	Por transacción exitosa

## Consideraciones

- El contrato es por un mínimo de 24 meses.
- El precio final puede ajustarse según el alcance y complejidad de las integraciones.
- Incluye acompañamiento integral durante todo el ciclo operativo del programa.



Atentamente,

**Lucrecia Leguizamón**  
**Head of Business Development – Qurable**

**ANEXO XXIII**

**NDA LOYAL BLOCK V2 171024**

## Acuerdo de Confidencialidad

A. Las “Partes”. Las partes de este acuerdo de confidencialidad (el “Acuerdo”) son:

<b>Nombre:</b> Loyal Block SRL (“ <u>Qurable</u> ”)	<b>Nombre:</b> [Insertar el nombre] (“ <u>Proveedor</u> ”)
<b>Dirección:</b> Ayacucho 772, piso 1B, CABA.	<b>Dirección:</b> Click here to enter text.

B. Jurisdicción acordada por las Partes para resolver disputas relacionadas a este Acuerdo: Tribunales Nacionales de la Justicia Ordinaria ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, exclusivamente.

C. “Representantes”. Los representantes de las partes para divulgar y recibir Información Confidencial son:

<b>Qurable</b>	<b>Proveedor</b>
<b>Nombre:</b> Click here to enter text.	<b>Nombre:</b> Click here to enter text.
<b>Cargo:</b> Click here to enter text.	<b>Cargo:</b> Click here to enter text.
<b>Teléfono:</b> Click here to enter text.	<b>Teléfono:</b> Haga clic aquí para ingresar texto.
<b>Correo Electrónico:</b>	<b>Correo Electrónico:</b> Haga clic aquí para ingresar texto.

D. “Negocio”. La Parte receptora de la Información Confidencial de la otra Parte utilizará dicha información sólo en relación con el siguiente propósito y exclusivamente en relación al siguiente Negocio: **[INSERTAR DESCRIPCION DEL NEGOCIO]**

E. Término. El presente Acuerdo tendrá el plazo de vigencia que luce en el casillero de la izquierda, y la obligación de confidencialidad sobrevivirá la terminación del mismo por el periodo de confidencialidad de que luce en el casillero de la derecha, a continuación:

<b>Período de Vigencia:</b>	<b>Supervivencia del Período de Confidencialidad:</b>
Cinco (5) años a partir de la última fecha de firma del presente que luce al pie del presente.	Cinco (5) años a partir de la fecha en que finalice este Acuerdo, por cualquier causa.

El intercambio de Información Confidencial entre Qurable y el Proveedor se regirá por lo dispuesto en la presente y por los términos y condiciones que se adjuntan como Anexo A. Este documento y los términos y condiciones que lucen en el Anexo A forman el Acuerdo completo, y por lo tanto, las Partes, con su firma al pie del presente quedarán obligados a cumplir como los mismos de conformidad con lo establecido en el artículo 959 del Código Civil y Comercial de la Nación.

Firma: \_\_\_\_\_

Por: **Loyal Block S.R.L.**

Nombre: Rodolfo Fenochietti

Cargo: Gerente

Fecha:

Firma: \_\_\_\_\_

Por:

Nombre:

Cargo:

Fecha:

## Acuerdo de Confidencialidad

### ANEXO A

Este Acuerdo gobierna la divulgación, intercambio y uso de Información Confidencial entre Qurable y el Proveedor (conjuntamente las “Partes”), desde la fecha de suscripción del mismo. A tal fin Qurable y el Proveedor acuerdan lo siguiente:

1. Objeto. Las Partes desean entablar conversaciones relacionadas a la posible realización del Negocio. A tal fin, las Partes se verán obligadas a intercambiar Información Confidencial de su exclusiva propiedad. Las Partes se abstendrán de (i) utilizar la Información Confidencial para un fin distinto al Negocio, y (ii) divulgar la Información Confidencial en violación de lo previsto en el Acuerdo. Las Partes acuerdan que la celebración del presente no constituye un preacuerdo ni la obligación de celebrar ningún tipo de negocio, incluido el Negocio.

2. Información Confidencial. Las Partes de común acuerdo establecen que el término “Información Confidencial” se refiere e incluirá, sin carácter limitativo, los siguientes conceptos: El presente Acuerdo, así como todo otro documento, declaración, instrumento, datos e información intercambiados entre las Partes, incluyendo pero no limitándose a la información objeto de derechos de autor, patentes industriales, licencias de fabricación, licencias de comercialización o distribución, técnicas, modelos, invenciones, “know-how”, procesos, algoritmos, programas ejecutables, software, investigaciones, detalles de diseño, información financiera, listas de activos, de clientes, de proveedores, de inversionistas, de empleados; relaciones de negocios con terceros, proyecciones de precios, planes de mercadeo, planes de servicio, estados contables, información impositiva, prospectos, memoranda, proyectos de contratos o cualquier material similar, en soportes de cualquier tipo, ya sea papel o electrónico, relacionado con las Partes, y que haya sido recibida de las Partes, sus accionistas o de cualquier tercero autorizado por éstas; todos los temas y documentos tratados en futuras negociaciones, reuniones y conversaciones mantenidas con relación al Negocio, así como la existencia misma de negociaciones, reuniones y conversaciones.

3. Excepción. Las obligaciones de confidencialidad y uso limitado del presente Acuerdo no se aplicarán a la información recibida conforme al presente Acuerdo en caso que: a) sea o pase a ser del dominio público por la Parte titular de la Información Confidencial o por un tercero que no se encuentre vinculado por el presente Acuerdo; o b) sea autorizada por escrito y en forma previa por la Parte divulgante para ser eximida de las obligaciones de confidencialidad del presente.

4. Obligaciones de las Partes. A los fines de revisar la Información Confidencial y evaluar, promover o concretar el Negocio y llevar a cabo el mismo, cada una de las Partes se obliga a: i) Mantener en confidencialidad y no divulgar (a) cualquier Información Confidencial obtenida directa o indirectamente de la otra Parte; y (b) cualquier Información Confidencial a la que accedan las Partes o de la evaluación de dicha información; y ii) Las Partes acuerdan no divulgar ni utilizar la Información Confidencial, ni parte de la misma, para ningún fin distinto de los relativos al análisis de la viabilidad de celebrar el Negocio. Asimismo, las Partes se obligan a causar que sus empleados y/o dependientes y/o accionistas y/o directores y/o cualquier colaborador y/o cualquier persona relacionada de cualquier forma con la misma, se abstengan de divulgar la Información Confidencial y/o a utilizar la misma para un fin distinto y/o actividad distinta que el Negocio.

5. Alcance. Ninguna Parte pondrá a disposición de terceros la Información Confidencial sin la autorización previa, otorgada por escrito y en forma fehaciente de la otra Parte, excepto que el requerimiento de información provenga de la Justicia, y/o de alguna entidad pública, en cuyo caso la Parte que se encuentre en posesión de la Información Confidencial de la otra Parte, brindará la información requerida, previa consulta con la otra Parte a fin de que la misma pueda ejercer su derecho de defensa y proteger su propiedad. Las obligaciones de confidencialidad y uso limitado del presente Acuerdo no se aplicarán a la información recibida conforme al presente Acuerdo en caso que: a) sea o pase a ser del dominio público por la Parte titular de la Información Confidencial o por un tercero que no se encuentre vinculado por el presente Acuerdo; o b) sea autorizada por escrito y en forma previa por la otra Parte para ser eximida de las obligaciones de confidencialidad del presente.

6. Restitución. Dentro de cinco (5) días hábiles de finalizadas las conversaciones tendientes a evaluar el Negocio o de finalizado el mismo por cualquier causa, las Partes deberán restituirse de inmediato la totalidad de la Información Confidencial o cualquier otro material que refiera, reproduzca, o de cualquier modo aluda a la Información Confidencial, la cual, deberá ser entregada a los domicilios que figuran al dorso del presente, quedando a cargo de cada Parte el pago de los costos de restitución correspondientes. En cualquier momento, y siempre que con ello no se afecte el Negocio, las Partes tendrán derecho a solicitar a la otra Parte la inmediata restitución de toda o parte de la Información Confidencial que le hubiera suministrado (escrita o grabada por cualquier medio), así como también la destrucción de todas sus copias y otros medios de grabación en poder de la otra Parte, en la medida que contengan Información Confidencial.

7. Propiedad Intelectual. La Información Confidencial de cada Parte se encuentra amparada por derechos de propiedad intelectual y es propiedad de cada Parte. El presente Acuerdo no constituye ni puede ser válidamente interpretado como una licencia, cesión y/o transferencia (total o parcial) de ningún tipo de la Información Confidencial a la otra Parte, ni de ningún derecho de propiedad intelectual. Las Partes se reservan todos los derechos sobre su propiedad intelectual.

8. Prohibición de Ceder el Acuerdo. Ninguna de las Partes podrá ceder este Acuerdo sin el previo consentimiento expresado por escrito de la otra Parte.

9. Firma Electrónica y Digital. Las Partes aceptan como válida la firma electrónica y/o digital para la suscripción del presente Acuerdo, sus adendas y/o renovaciones. De esta forma, el requisito de la firma de una persona queda satisfecho si se utiliza una firma electrónica y/o digital, considerándolos instrumentos privados firmados de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 286, 287 y 288 del Código Civil y Comercial de la Nación. En este sentido, las Partes aceptan en forma irrevocable y expresa como válida y suficiente prueba de la autoría de la declaración de voluntad expresada en el presente: a) la firma electrónica y/o digital basada en evidencia que tiene más de un factor de identificación y, por lo tanto, cuenta con mecanismos de seguridad que las Partes consideran idóneos, o, b) alternativamente, la que las Partes consideren como tal, ya sea electrónica o digital.

**ANEXO XXIV**

**HOJA DE RUTA EMPRESA CON CONTRAPARTE PETRI-QURABLE FINAL**

## HOJA DE RUTA EMPRESA GRUPO PETRI CON CONTRAPARTES PROVEEDORA QURABLE

### I. COMPONENTES, ACTIVIDADES, OBJETIVOS E INDICADORES

COMPONENTES	OBJETIVOS/KPIs	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	OBJETIVOS/KPIs Cumplidos a la fecha
1. PROPÓSITO/DESAFÍO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al final del proyecto el Grupo Petri contará con 1 club de beneficios, asociados a todos sus productos y eventualmente a programas de fidelización de otras empresas, para todos sus clientes, con un robusto soporte tecnológico.</li> <li>- 500 clientes del Complejo Crucero Petri y 3000 clientes de las panaderías, estarán asociados al club al cabo de los 6 primeros meses a partir de la implementación del sistema de beneficios.</li> <li>- El sistema de fidelización de clientes se integrará totalmente al sistema de gestión administrativa y de ventas de Grupo Petri, permitiendo realizar un seguimiento individual de las compras y de los beneficios de cada cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de la empresa proveedora de la plataforma funcionando.</li> <li>- Contrato entre Grupo Petri y la empresa proveedora.</li> <li>- Sistema de seguimiento de beneficios y compras por parte de los clientes, de la plataforma de fidelización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Grupo Petri logra implementar la migración del sistema de gestión actual con la empresa Intelectia.</li> <li>- El sistema de Intelectia es integrable con la plataforma de fidelización provista por Qurable.</li> <li>- El Grupo Petri firma un contrato con la empresa Qurable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa, junto con la consultoría, inició la búsqueda del partner tecnológico.</li> <li>- La consultoría aportó el vínculo con un proveedor de la plataforma de fidelización.</li> <li>- Se realizaron 5 reuniones de acompañamiento para facilitar la vinculación, el desarrollo de la propuesta y la futura implementación de la solución.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"><li>- La empresa Qurable presentó una propuesta y un presupuesto para la implementación de la plataforma de fidelización.</li><li>- La empresa Qurable se reunió con la empresa Intelectia para evaluar la integración de los nuevos sistemas de gestión y ventas con la plataforma de fidelización.</li><li>- Petri y Qurable se reúnen para establecer las reglas de negocio que permitirán parametrizar la plataforma de fidelización.</li></ul>
--	--	--	--	---



<p>2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una búsqueda y una selección de una startup/empresa capaz de proveer una plataforma tecnológica vinculada a programas de fidelización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones realizadas con la empresa proveedora y entre la empresa proveedora y Grupo Petri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo Petri tiene la decisión de contratar a una empresa proveedora de una plataforma de fidelización.</li> <li>- Existen proveedores de soluciones de fidelización en Misiones y a nivel nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa, junto con la consultoría, inició la búsqueda del partner tecnológico.</li> <li>- Al no presentarse ninguna startup/empresa misionera que pudiera resolver el desafío, la consultoría comenzó con la búsqueda de una empresa a nivel nacional.</li> <li>- La consultoría aportó el vínculo con un proveedor de la plataforma de fidelización, la startup Qurable.</li> <li>-</li> </ul>
--	--	--	--	---

<p>3. VALIDACIÓN Y APROBACIÓN DE LA PROPUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Escala</li> <li>- Capacidad de adopción</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un sistema de puntos y beneficios que incluya: <ul style="list-style-type: none"> <li>Acumulación de puntos por compras.</li> <li>Acumulación de puntos por frecuencia y monto.</li> <li>Participación en sorteos y promociones.</li> <li>Niveles de beneficios (Bronce / Plata / Oro).</li> <li>Suscripción a Club Petri Premium</li> </ul> </li> <li>Y aporte los siguientes beneficios: <ul style="list-style-type: none"> <li>Descuentos exclusivos.</li> <li>Cashback.</li> <li>Cupones con marcas aliadas.</li> <li>Sorteos mensuales o trimestrales.</li> <li>Acceso anticipado a promociones.</li> <li>Viajes y experiencias.</li> <li>Premios físicos (kits, indumentaria, productos).</li> </ul> </li> <li>- Integrar el programa con su sitio web, sistemas de gestión y puntos de venta.</li> <li>- Recolectar y utilizar datos de clientes, ya que actualmente</li> </ul>	<p>-Plataforma de fidelización de clientes de Qurable funcionando</p>	<p>- La plataforma de fidelización de Qurable cumple con las demandas y requisitos que Grupo Petri demanda para su desafío.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen clientes dispuestos a sumarse a los programas de fidelización que Grupo Petri Implementa.</li> <li>- Existe afinidad entre Grupo Petri y Qurable para avanzar en un acuerdo de implementación</li> </ul>	<p>- Qurable presentó la propuesta de trabajo y la propuesta comercial al Grupo Petri.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizó una reunión el 8/5 entre la empresa Intelectia, encargada de proveer el nuevo sistema de gestión y ventas de Grupo Petri y Qurable para validar la interoperabilidad de los sistemas. El resultado de la reunión dio que ambos sistema son interoperables o integrables y que se procederá a integrarlos una vez que Intelectia implemente su sistema en uno de los punto de venta, aproximadamente en el mes de Agosto.</li> </ul>
--	---	---	---	--

	<p>no cuentan con base de datos estructurada ni app interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal interno y garantizar una operación clara y eficiente.</li> <li>- Comunicar el programa de forma atractiva al cliente final y a su equipo de trabajo.</li> </ul>			
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo Petri cuenta con un área de marketing que viene trabajando en el desarrollo de su club de fidelización. Intelectia capacitará a las diferentes áreas involucradas en el uso de su sistema. Qurable capacitará al área de marketing y al personal de los puntos de venta en el uso de su plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes sobre las capacitaciones</li> </ul>	<p>-Existe en Grupo Petri capacidades suficientes para adoptar estas tecnologías.</p> <p>- Existe disposición por parte de la dirección de la empresa de capacitar a su personal en el uso de estas tecnologías</p>	
5. IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al finalizar el mes de Agosto el nuevo sistema de gestión y ventas provisto por Intelectia, estará implementado en una de las sucursales del Grupo Petri</li> <li>- Dentro de las 2 semanas a partir de la firma del contrato se realizará el kick-off y el alineamiento de objetivos.</li> <li>- Dentro de las 4 semanas a partir de la firma del contrato se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma implementada</li> <li>- Sitio web funcionando</li> <li>- Informes de las capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se producen demoras en la implementación del sistema de Intelectia que obstruyan la implementación de la plataforma de Qurable</li> </ul>	

	<p>realizará la integración tecnológica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro de las 7 semanas a partir de la firma del contrato se realizará el desarrollo del portal web para socios.</li> <li>- Dentro de las 10 semanas a partir de la firma del contrato se realizará el desarrollo de la configuración del programa</li> <li>- Dentro de las 12 semanas a partir de la firma del contrato se realizarán las capacitaciones internas, pruebas y validaciones.</li> </ul>			
6. MANTENIMIENTO/AJUSTES/MEJORAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante el uso de la plataforma de fidelización ya implementada, Qurable proveerá de los siguientes servicios de soporte: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de la plataforma</li> <li>- Account Manager dedicado a Grupo Petri para ciclo operativo del programa, soporte y acompañamiento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informes del área respectiva de Grupo Petri sobre los servicios de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa Qurable provee el soporte durante todo el tiempo de uso de su plataforma.</li> </ul>	
7. GOBERNANZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proyecto se realizará bajo el liderazgo de Alex Petri, Presidente Nahuel Petri, Gerente de Marketing y el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones periódicas</li> </ul>	<p>La empresa constituye un comité/espacio de conformado por la alta dirección de la</p>	

	Gerente de Sistemas del Grupo Petri		empresa y las gerencias de marketing y sistemas para liderar el proyecto.	
--	--	--	---	--

## II. CRONOGRAMA

[illegible]

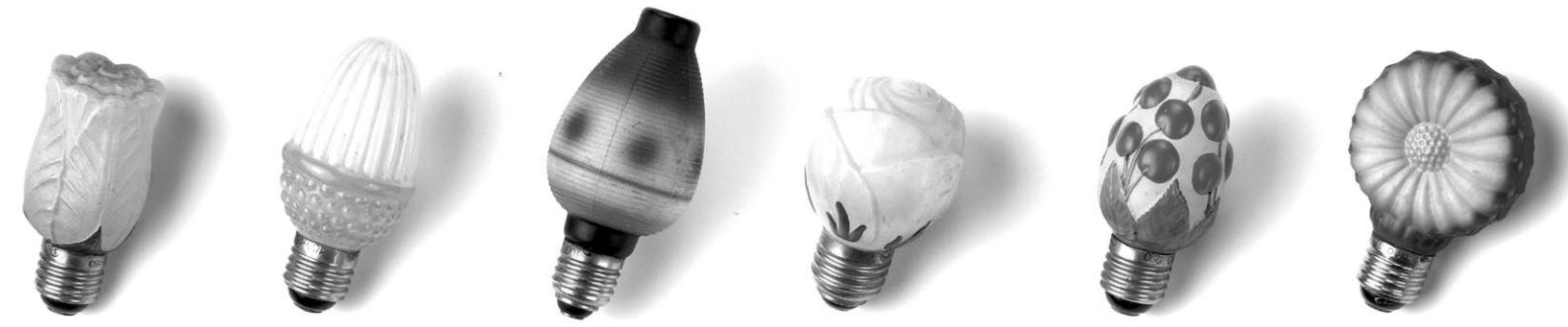
### III. PRESUPUESTO

COMPONENTES	PRESUPUESTO	APORTES EMPRESA	APORTES PROGRAMA
1. PROPÓSITO/DESAFÍO			\$4.000.000.-
2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE			
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA - Tecnología - Escala - Capacidad de adopción - Presupuesto			
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS			
5. IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN	U\$8.000	U\$8.000	
6. MANTENIMIENTO/AJUSTES/ MEJORAS	U\$3.000/mes, más 1,5% por transacción	U\$3.000/mes, más 1,5% por transacción	
7. GOBERNANZA			

**ANEXO XXV**

**TT\_RETAIL\_ROADMAP\_2025-INTRO**

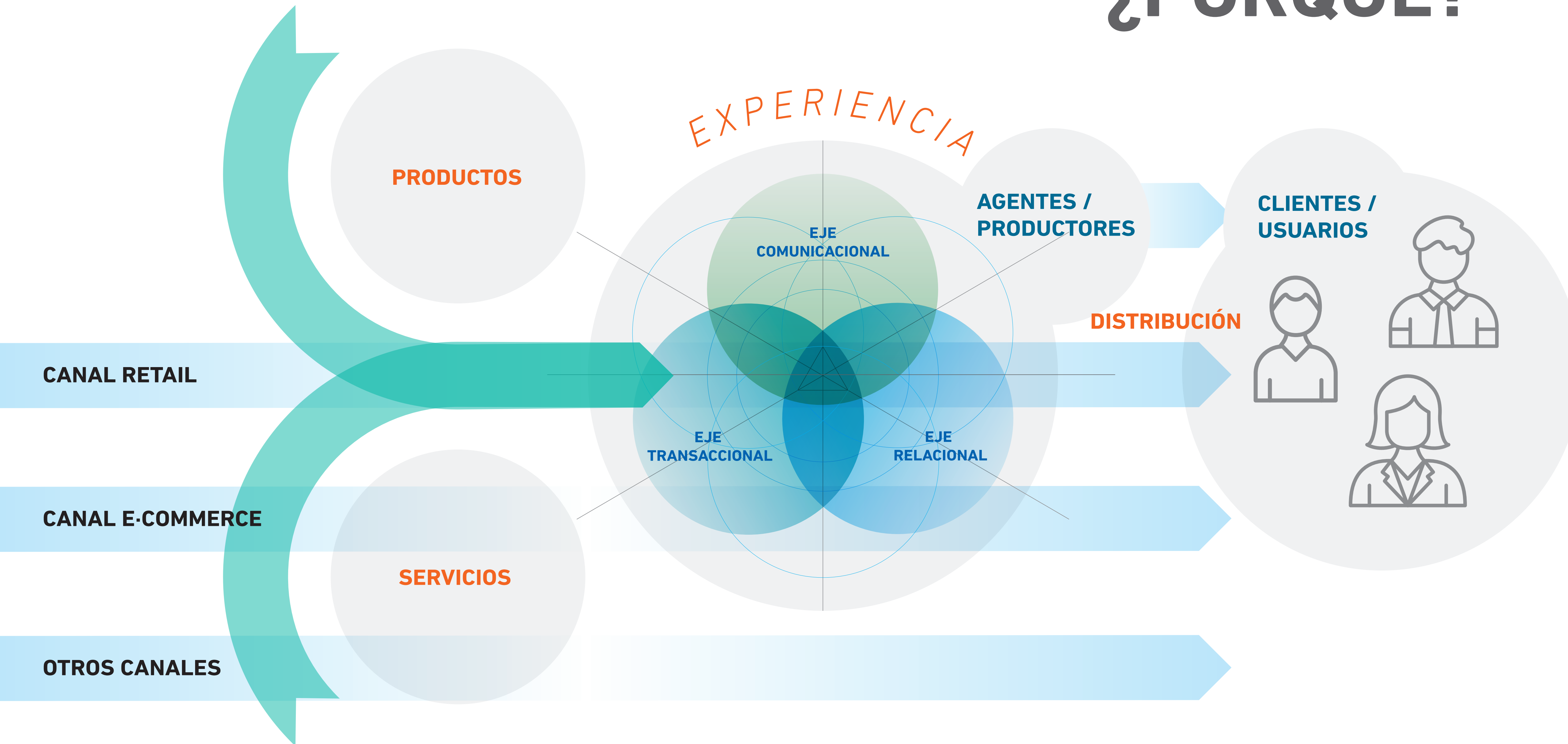




Total Tool

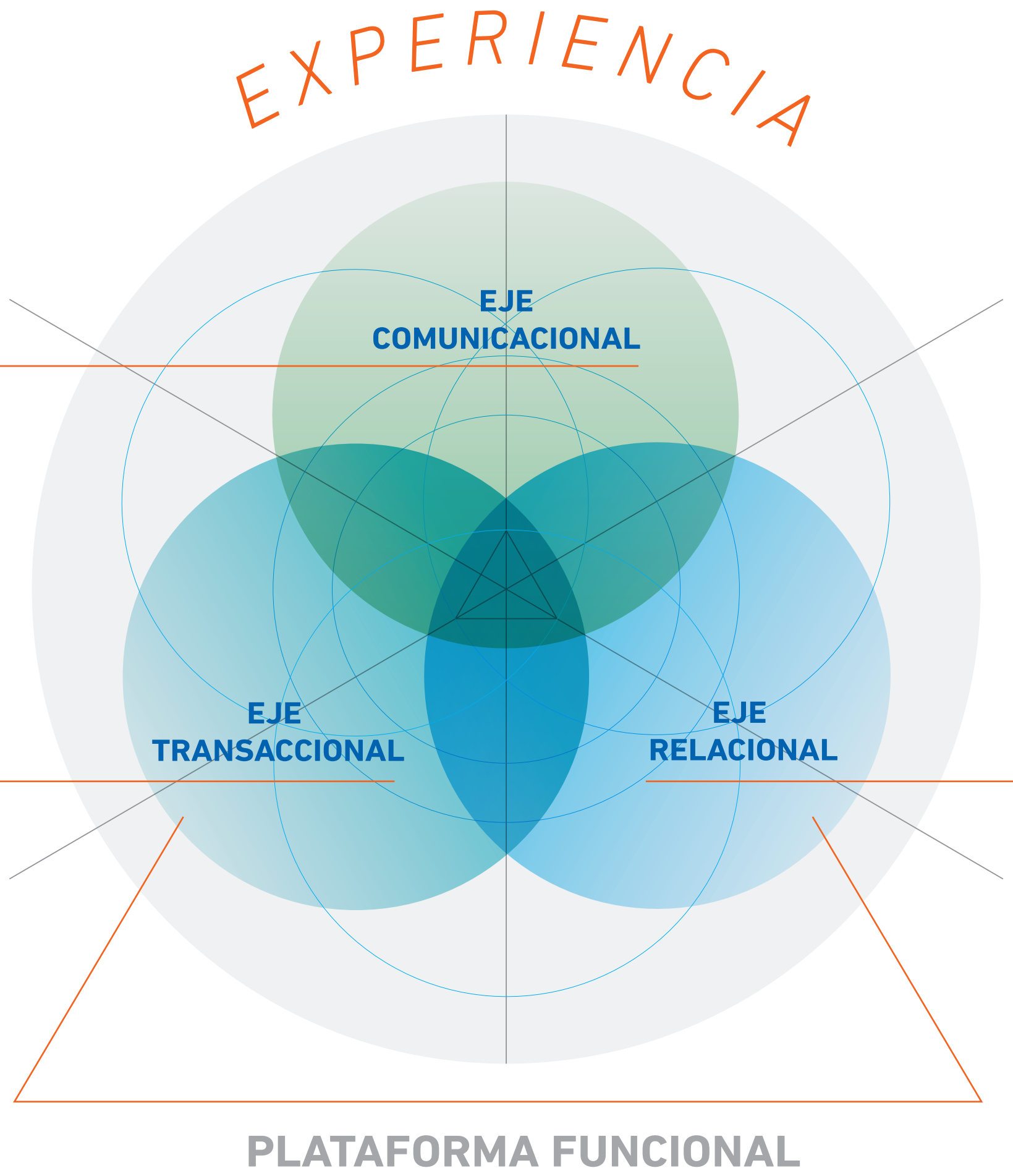
# RETAIL ROADMAP

# ¿PORQUÉ?



# ¿PORQUÉ?

SEMÁNTICA  
POSICIONAMIENTO DE MARCA  
POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO  
PUBLICIDAD  
PROMOCIÓN  
ASOCIACIÓN A VALORES,  
A PERSONAS, A MARCAS  
...

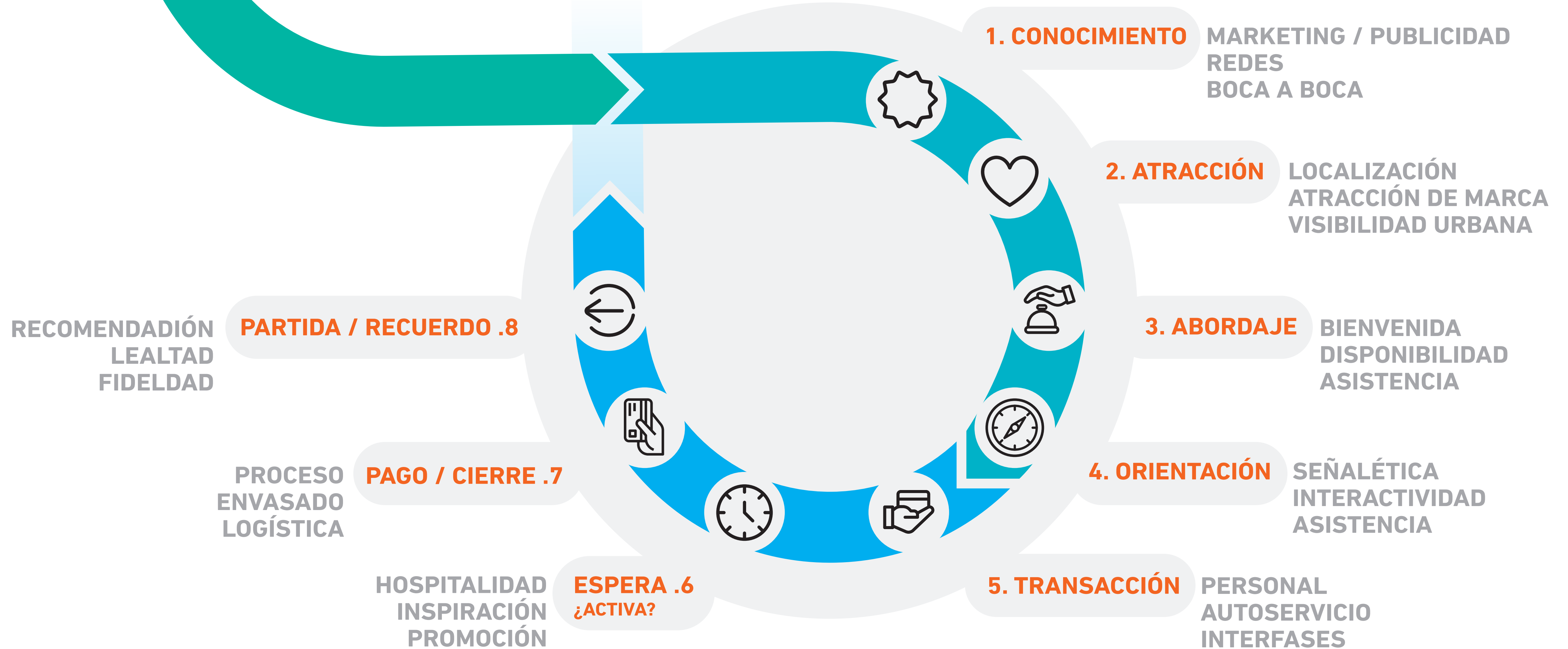


PROVISIÓN  
STOCKS  
DISTRIBUCIÓN  
SERVICIO TÉCNICO  
ARMADO  
CONFECCIÓN  
ADAPTACIÓN  
...

INTERACCIÓN  
INFORMACIÓN  
ASESORAMIENTO  
CUSTOMIZACIÓN  
ASISTENCIA TÉCNICA  
CAPACITACIÓN  
...

# ¿CÓMO?

VIAJE



## **ANEXO XXVI**

### **PROPUESTA DE TOTAL TOOL A RUTA DEL TÉ - PLAN DE TRABAJO**

Buenos Aires, 14 de mayo de 2025.

## **RUTA DEL TÉ**

At.: Carolina Okulovich

Ref.: Propuesta de desarrollo de formatos retail

Ref. de cotización: TT20250514-001

---

Este documento presenta nuestra propuesta de trabajo para el desarrollo de identidad retail **La Ruta del Té**. Mediante la exploración y el diseño, el objetivo será arribar a una propuesta capaz de impulsar las necesidades de la compañía mediante una estrategia coordinada en:

- Experiencia del cliente
- Identidad y diferenciación
- Efectividad de la implementación y operación
- Replicabilidad eficiente
- Viabilidad y previsibilidad de los costos.

---

## **PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO**

### **Etapas 1 - Análisis y lineamientos estratégicos**

La inmersión en el proyecto comprenderá una primera instancia de análisis de la situación existente, el mercado de destino y sus competidores, junto a los lineamientos de posicionamiento de la compañía, a fin de definir la estrategia retail más adecuada.

#### **1.1. Análisis de situación**

Se estudiará la situación existente mediante la observación del punto de venta actual, de competidores y referentes internacionales, junto a la lectura y análisis de investigaciones (de usuarios, de marketing, etc.) realizadas previamente.

#### **1.2. Definición del posicionamiento**

Se definirán los lineamientos estratégicos fundamentales para arribar al posicionamiento buscado y las necesidades de diferenciación detectadas, desarrollando lineamientos sobre el clima semántico buscado, estilo de comunicación, etc.

#### **1.3. Definición de journey**

Se trabajará en la elaboración de un “viaje del cliente” en el que se defina la secuencia de experiencia buscada para el perfil/es determinado/s, buscando oportunidades de diferenciación e innovación.

---

## **Etapa 2 - Diseño de concept**

El objetivo de esta etapa será la producción de un concept de formato retail con hasta dos declinaciones, de modo de arribar a una instancia de visualización necesaria tanto para la toma de decisiones interna como para establecer instancias de negociación y presentación ante centros comerciales y otras plazas retail.

### **2.1. Definición del moodboard / keyvisual**

En base a la experiencia y el posicionamiento buscados, se construirá un paradigma visual de referencia que defina el estilo y posicionamiento de comunicación acorde a la estrategia.

### **2.2. Ideación de formatos**

Se definirán hasta dos formatos de punto de venta compactos para desarrollar (ejemplo: góndola shopping / puntera de góndola en autoservicio). En esta instancia el foco estará orientado a formatos de venta de producto envasado o granel sin área gastronómica.

### **2.3 Visualización (anteproyecto)**

Se diseñarán los formatos a un nivel de concept y se procederá a visualizarlos mediante renderings tridimensionales. Se desarrollará un documento de presentación orientado a las instancias de presentación y negociación con canales.

---

## **Etapa 3 - Proyecto ejecutivo**

Esta etapa tendrá por objetivo desarrollar el formatos ejecutivo en base al concept elaborado en la etapa anterior, ya adaptado a los requerimientos específicos de un espacio comercial definido con el que se haya acordado la locación.

### **3.1. Ajuste del anteproyecto**

Se reformulará la configuración de diseño en base a la superficie y localización definidos, teniendo en cuenta las necesidades de journey de cliente, de operación de la tienda y los requisitos técnicos y funcionales del locador.

### **3.2. Diseño ejecutivo (proyecto avanzado)**

Se procederá a la definición en detalle de todos los componentes del punto de venta:

Características del espacio exterior e interior

Materiales y superficies

Cromática

Proyecto de iluminación

### **3.3. Proyecto gráfico**

Se desarrollará el proyecto gráfico del punto de venta, aplicando el sistema marcario actual de La Ruta del Té al formato y desarrollando las declinaciones necesarias para el canal retail.

---

## **Etapa 4 - Desarrollo técnico y documentación**

La etapa de desarrollo técnico y documentación tendrá como objetivo generar los instrumentos para transferir efectivamente el proyecto a para la ejecución por parte de constructores involucrados.

### **4.1. Desarrollo técnico**

Contempla la generación de las soluciones técnicas para reproducir los elementos. Se tendrán en cuenta las necesidades de transporte de los mismos y la compatibilidad con sistemas estándar, se determinarán los tratamientos superficiales y los colores adaptados a cada tecnología empleada (pinturas en polvo, vinilos, superficies melamínicas, etc.) asimismo se sugerirán las fuentes de iluminación recomendadas en los casos en los que esto aplique, así como la temperatura de color de las mismas.

### **4.2. Elaboración de documentación técnica**

En esta etapa se desarrollará la documentación técnica que permita producir los elementos componentes en instancia de prototipo tales como complementos de equipamiento, señalización, precios, ofertas, etc.

Se compilará en formatos homologados. Esta incluirá las representaciones tridimensionales elaboradas en la etapa 3 junto a textos aclaratorios y planos técnicos CAD que llevarán indicada toda la información necesaria para contratar la producción y compra de componentes.

### **4.3. Elaboración de originales gráficos**

Se desarrollarán los originales gráficos necesarios para producción, adaptados a las tecnologías de impresión y montaje que resulten más adecuadas.

---

## **Etapa 5 - Dirección de obra en la implementación de un punto de venta prototipo**

En el momento de implementar el nuevo diseño a un punto de venta, Total Tool BA podrá llevar adelante las tareas de activación de proveedores y supervisión en obra y talleres y dirección de la instalación.

Esta etapa y su presupuesto deberá ser definida oportunamente en detalle, en función a la planificación de obra, modos de contratación de su construcción y localización geográfica de la sucursal.

---

## **Cronograma**

### **Etapa 1- Análisis y conceptualización**

Cronograma estimado: 2 a 3 semanas

### **Etapa 2- Diseño de concept**

Cronograma estimado: 4 a 5 semanas

### **Etapa 3- Proyecto ejecutivo**

Cronograma estimado: 4 a 5 semanas



#### Etapas 4- Desarrollo técnico y documentación

Cronograma estimado: 3 semanas

#### Etapas 5- Dirección de obra

Cronograma estimado: en función de los proveedores

---

### Presupuesto

#### Etapas 1 y 2

\$ 4.600.000,-

#### Etapas 3 y 4 (\*)

\$ 7.200.000,-

(\*) etapas estimadas, a confirmar dependiendo la complejidad y dimensiones del espacio a desarrollar.

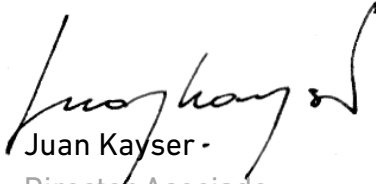
#### Etapas 5

A definir en relación a la localización de la producción e instalación

#### Notas:

- Forma de pago: adelanto 50% al inicio de cada etapa, saldo al finalizar.
- Los valores no incluyen IVA.
- No se incluye el costo de asesores de termo-mecánica, instalaciones sanitarias, de incendios, eléctricas, datos, etc.
- Transcurridos tres meses del inicio del proyecto, en caso de existir postergaciones ajenas a Total Tool se indexarán los saldos restantes según IPC General.

Agradeciéndoles habernos invitado a acercarles esta propuesta y sin otro particular los saluda muy atentamente,



Juan Kayser -

Director Asociado

**TOTAL TOOL BA**

(DESIGN TOOL S.A.)

## **ANEXO XXVII**

**HOJA DE RUTA IMPLEMENTACIÓN SOLUCIÓN TOTAL TOOL-RUTA DEL TÉ.**

## HOJA DE RUTA EMPRESA RUTA DEL TÉ CON CONTRAPARTES PROVEEDORA TOTAL TOOL

### I. COMPONENTES, ACTIVIDADES, OBJETIVOS E INDICADORES

COMPONENTES	OBJETIVOS/KPIs	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	OBJETIVOS/KPIs Cumplidos a la fecha
1. PROPÓSITO/ DESAFÍO	<p>Explorar la oportunidad de expandir la empresa por fuera de la provincia de Misiones a través del establecimiento de un punto de venta físico en un punto estratégico cercano a la mayor densidad de los consumidores target (consumidores de té de especialidad) en el territorio de la Provincia de Buenos Aires vecino o en CABA que cumpla los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. punto bandera que ayude a hacer conocida la marca, con posibles oportunidades de venta futura de franquicias.</li> <li>. espacio de degustación del producto</li> <li>. espacio de stock y/o depósito para distribución de ventas en la provincia de Buenos Aires y cercanos.</li> <li>. reducción de ineficiencias y altos costos para la distribución atomizada, hoy realizada solo desde la provincia de Misiones</li> </ul>	Obtención de un proyecto de desarrollo conceptual e identitario que facilite a la empresa dar el paso de abrir un nuevo espacio comercial, de comunicación y de distribución cerca de sus clientes target.	Comprender qué tipología de proveedor sería el mejor partner en diseño y desarrollo identitario capaz de proveer este proyecto.	Ubicación de partner nacional.

2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE	<p>Exploración de distintas alternativas de escalas y perfiles de proveedores para la provisión de los servicios necesarios capaz de contar con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipología de agencia de diseño e innovación.</li> <li>• Con experiencia en el desarrollo de marcas de productos y servicios/ Retail/ Marcas cadena/ Corpo + PyME.</li> <li>• Haber realizado 2 o más proyectos en el sector de retail de alimentos, gastronómico y cadena.</li> <li>• Perfil en Innovación/ Diseño estratégico/ Investigación en diseño/ dirección de diseño/ Diseño ejecutivo.</li> <li>• Contar con más + de 10 años de experiencia</li> <li>• Experiencia en acompañamiento para la ubicación de espacios posibles.</li> </ul>	Compresión de la tipología y escala de partner requerido.	Detección de posibles partners.	Se encontró un partner nacional, <b>TOTAL TOOL</b> con capacidad de respuesta a escala para <b>LA RUTA DEL TÉ.</b>
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA - Tecnología - Escala	<p><b>Etapas 1 - Análisis y lineamientos estratégicos</b></p> <p>La inmersión en el proyecto comprenderá una primera instancia de análisis de la situación existente, el mercado de destino y sus competidores, junto a los lineamientos de</p>	2 Reuniones de intercambio entre <b>LA RUTA DEL TÉ</b> y <b>TOTAL TOOL</b> para la exploración conjunta de sus necesidades y	Las empresas están dispuestas a abrir sus problemáticas/ soluciones e intentar encontrar	La empresa <b>TOTAL TOOL</b> aprueba a <b>LA RUTA DEL TÉ</b> como posible cliente.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de adopción</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>	<p>posicionamiento de la compañía, a fin de definir la estrategia retail más adecuada.</p> <p>1.1. Análisis de situación Se estudiará la situación existente mediante la observación del punto de venta actual, de competidores y referentes internacionales, junto a la lectura y análisis de investigaciones (de usuarios, de marketing, etc.) realizadas previamente.</p> <p>1.2. Definición del posicionamiento Se definirán los lineamientos estratégicos fundamentales para arribar al posicionamiento buscado y las necesidades de diferenciación detectadas, desarrollando lineamientos sobre el clima semántico buscado, estilo de comunicación, etc.</p> <p>1.3. Definición de journey Se trabajará en la elaboración de un “viaje del cliente” en el que se defina la secuencia de experiencia buscada para el perfil/es determinado/s, buscando oportunidades de diferenciación e innovación.</p> <p><b>Etapas 2 · Diseño de concept</b></p> <p>El objetivo de esta etapa será la producción de un <i>concept</i> de formato retail con hasta dos declinaciones, de modo de arribar a una instancia de visualización necesaria tanto para la toma de</p>	<p>oportunidades de colaboración.</p>	<p>una oportunidad de trabajo conjunto.</p>	<p>La empresa <b>LA RUTA DEL TÉ</b> aprueba a <b>TOTAL TOOL</b> como posible partner de diseño.</p>
--	--	---------------------------------------	---	---

	<p>decisiones interna como para establecer instancias de negociación y presentación ante centros comerciales y otras plazas retail.</p> <p>2.1. Definición del moodboard / keyvisual En base a la experiencia y el posicionamiento buscados, se construirá un paradigma visual de referencia que defina el estilo y posicionamiento de comunicación acorde a la estrategia.</p> <p>2.2. Ideación de formatos Se definirán hasta dos formatos de punto de venta compactos para desarrollar (ejemplo: góndola shopping / puntera de góndola en autoservicio). En esta instancia el foco estará orientado a formatos de venta de producto envasado o granel sin área gastronómica.</p> <p>2.3 Visualización (anteproyecto) Se diseñarán los formatos a un nivel de concept y se procederá a visualizarlos mediante renderings tridimensionales. Se desarrollará un documento de presentación orientado a las instancias de presentación y negociación con canales.</p> <p><b>Etapas 3 - Proyecto ejecutivo</b></p> <p>Esta etapa tendrá por objetivo desarrollar el formato ejecutivo en base al concept elaborado en</p>			
--	--	--	--	--

	<p>la etapa anterior, ya adaptado a los requerimientos específicos de un espacio comercial definido con el que se haya acordado la locación.</p> <p>3.1. Ajuste del anteproyecto Se reformulará la configuración de diseño en base a la superficie y localización definidos, teniendo en cuenta las necesidades de journey de cliente, de operación de la tienda y los requisitos técnicos y funcionales del locador.</p> <p>3.2. Diseño ejecutivo (proyecto avanzado) Se procederá a la definición en detalle de todos los componentes del punto de venta: Características del espacio exterior e interior Materiales y superficies Cromática Proyecto de iluminación</p> <p>3.3. Proyecto gráfico Se desarrollará el proyecto gráfico del punto de venta, aplicando el sistema marcario actual de La Ruta del Té al formato y desarrollando las declinaciones necesarias para el canal retail.</p> <p><b>Etapas 4 - Desarrollo técnico y documentación</b></p> <p>La etapa de desarrollo técnico y documentación tendrá como objetivo generar los instrumentos para</p>			
--	---	--	--	--

	<p>transferir efectivamente el proyecto a la ejecución por parte de constructores involucrados.</p> <p>4.1. Desarrollo técnico  Contempla la generación de las soluciones técnicas para reproducir los elementos. Se tendrán en cuenta las necesidades de transporte de los mismos y la compatibilidad con sistemas estándar, se determinarán los tratamientos superficiales y los colores adaptados a cada tecnología empleada (pinturas en polvo, vinilos, superficies melamínicas, etc.) asimismo se sugerirán las fuentes de iluminación recomendadas en los casos en los que esto aplique, así como la temperatura de color de las mismas.</p> <p>4.2. Elaboración de documentación técnica  En esta etapa se desarrollará la documentación técnica que permita producir los elementos componentes en instancia de prototipo tales como complementos de equipamiento, señalización, precios, ofertas, etc.</p> <p>Se compilará en formatos homologados. Esta incluirá las representaciones tridimensionales elaboradas en la etapa 3 junto a textos aclaratorios y planos técnicos CAD que llevarán indicada toda la información necesaria para contratar la producción y compra de componentes.</p>			
--	---	--	--	--



	<p>4.3. Elaboración de originales gráficos Se desarrollarán los originales gráficos necesarios para producción, adaptados a las tecnologías de impresión y montaje que resulten más adecuadas.</p> <p><b>Etapas 5 • Dirección de obra en la implementación de un punto de venta prototipo</b></p> <p>En el momento de implementar el nuevo diseño a un punto de venta, Total Tool BA podrá llevar adelante las tareas de activación de proveedores y supervisión en otra y talleres y dirección de la instalación.</p> <p>Esta etapa y su presupuesto deberá ser definida oportunamente en detalle, en función a la planificación de obra, modos de contratación de su construcción y localización geográfica de la sucursal.</p>			
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS	<p>Para la implementación del servicio la empresa <b>RUTA DEL TÉ</b> deberá participar de reuniones con la agencia para completar el brief de trabajo.</p>	La empresa participa de las reuniones y colabora enviando	Ambas empresas cuentan con la empatía y voluntad para estructurar	Material elaborado por parte de <b>LA RUTA DEL TÉ,</b>

	<p>Como así definir el tipo de experiencia comercial que se espera en el espacio como así otros deseos de la experiencia y necesidades técnicas.</p>	<p>todo el material solicitado.</p> <p>El proveedor <b>TOTAL TOOL</b> logra acompañar a la empresa en la comprensión de sus expectativas hacia la construcción de un proyecto de diseño.</p>	<p>juntos un proyecto exitoso a medida de las expectativas de la empresa cliente.</p>	<p>proyecto desarrollado por parte de <b>TOTAL TOOL</b>.</p>
5. IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN	<p>Etapa 1- Análisis y conceptualización Cronograma estimado: 2 a 3 semanas</p> <p>Etapa 2- Diseño de concept Cronograma estimado: 4 a 5 semanas</p> <p>Etapa 3- Proyecto ejecutivo Cronograma estimado: 4 a 5 semanas</p> <p>Etapa 4- Desarrollo técnico y documentación Cronograma estimado: 3 semanas</p> <p>Etapa 5- Dirección de obra Cronograma estimado: en función de los proveedores</p>	<p>Se implementa un proyecto de diseño estratégico.</p>	<p>El partner de diseño es capaz de implementarlo e integrarlo en relación a las expectativas y posibilidades de <b>LA RUTA DEL TÉ</b></p>	<p>Se cuenta con un proyecto implementado.</p>
6. MANTENIMIENTO / AJUSTES/	<p>De ser necesario, la <b>RUTA DEL TÉ</b> podrá contratar de manera escalonada las distintas etapas y/o servicios regulares de diseño para su nuevo espacio</p>	<p>La empresa partner cuenta con una oferta de servicios de diseño</p>	<p>De ser necesario, el servicio de diseño regular es</p>	

MEJORAS	en el desarrollo de gráfica, cartelería, exhibición de productos.	regulares como cuenta anual.	contratado por <b>LA RUTA DEL TÉ.</b>	
7. GOBERNANZA	<p>La empresa <b>LA RUTA DEL TÉ</b> organiza un equipo interno de trabajo para el procesamiento del material necesario para la implementación.</p> <p>La agencia <b>TOTAL TOOL</b> desarrolla y entrega los derechos de uso e implementación del material elaborado a <b>LA RUTA DEL TÉ.</b></p>	Reuniones periódicas	La empresa constituye un espacio para liderar el proyecto.	

## II. CRONOGRAMA

[illegible]

### III. PRESUPUESTO

COMPONENTES	PRESUPUESTO	APORTES EMPRESA		APORTES PROGRAMA
1. PROPÓSITO/DESAFÍO				\$4.000.000.-
2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE				
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA - Tecnología - Escala - Capacidad de adopción - Presupuesto				
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS				
5. IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN	<p>Etapas 1 y 2 \$ 4.600.000,-</p> <p>Etapas 3 y 4 (*) \$ 7.200.000,- (*) etapas estimadas, a confirmar dependiendo la complejidad y</p>	<p>\$ 4.600.000,- \$ 7.200.000,- TOTAL: \$ 11.800.00</p>		

	<p>dimensiones del espacio a desarrollar.</p> <p>Etapa 5. A definir en relación a la localización de la producción e instalación</p>			
6. MANTENIMIENTO/AJUSTES/MEJORAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A presupuestar (de ser necesario de contratación)</li> </ul>			
7. GOBERNANZA				

## **ANEXO XXVIII**

### **PROPUESTA DE TRABAJO RACKY PARA SIMACON**



## Propuesta Comercial



Simacon

28 de Abril 2025

013-n0001-01



## Asistente Virtual de Ventas

Impulsando las Ventas y Mejorando la Experiencia del Cliente



# Desafíos de la marca

## Automatizar la experiencia de atención para escalar demanda

Se busca generar una experiencia superadora atendiendo consultas por WhatsApp y brindando una experiencia superior.



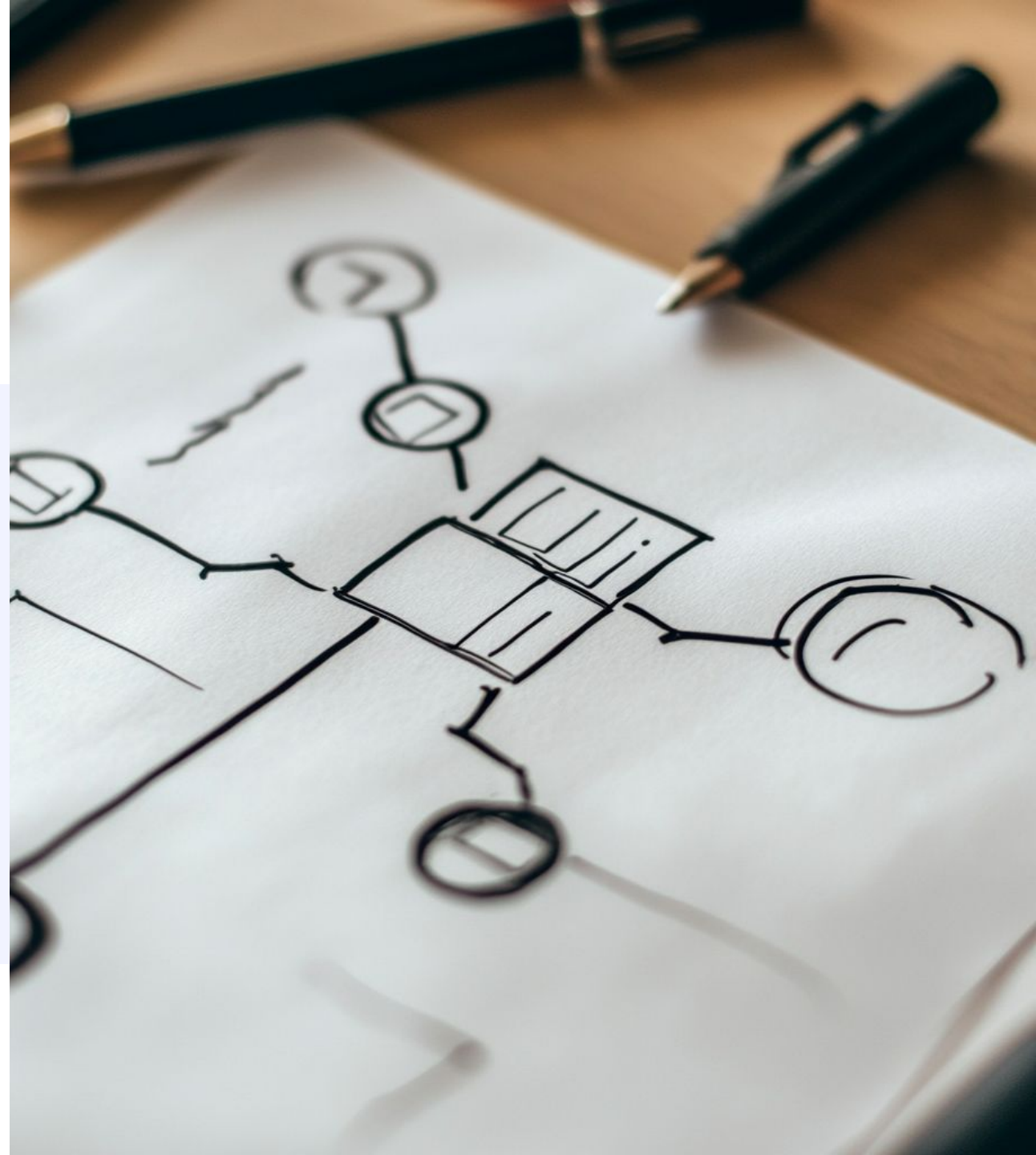
# Sobre Racky

Racky es un **asistente virtual** que utiliza **inteligencia artificial conversacional** para responder las consultas de los clientes en tiempo real, aumentando la conversión y brindando una mejor atención al público con un bajo costo



# Lenguaje natural

Muchos chats utilizan flujos para organizarse y eso genera que haya pocos escenarios cubiertos y una mala experiencia para el usuario. Racky utiliza **lenguaje natural** para recibir instrucciones, lo que permite tener mucha más flexibilidad.





# Sólo info confiable

Racky.ai **sólo utiliza la información de las fuentes proporcionadas** (archivos, websites y APIs) para generar las respuestas. No busca información pública para responder y sólo responde sobre el tema central del objetivo sin desviarse.



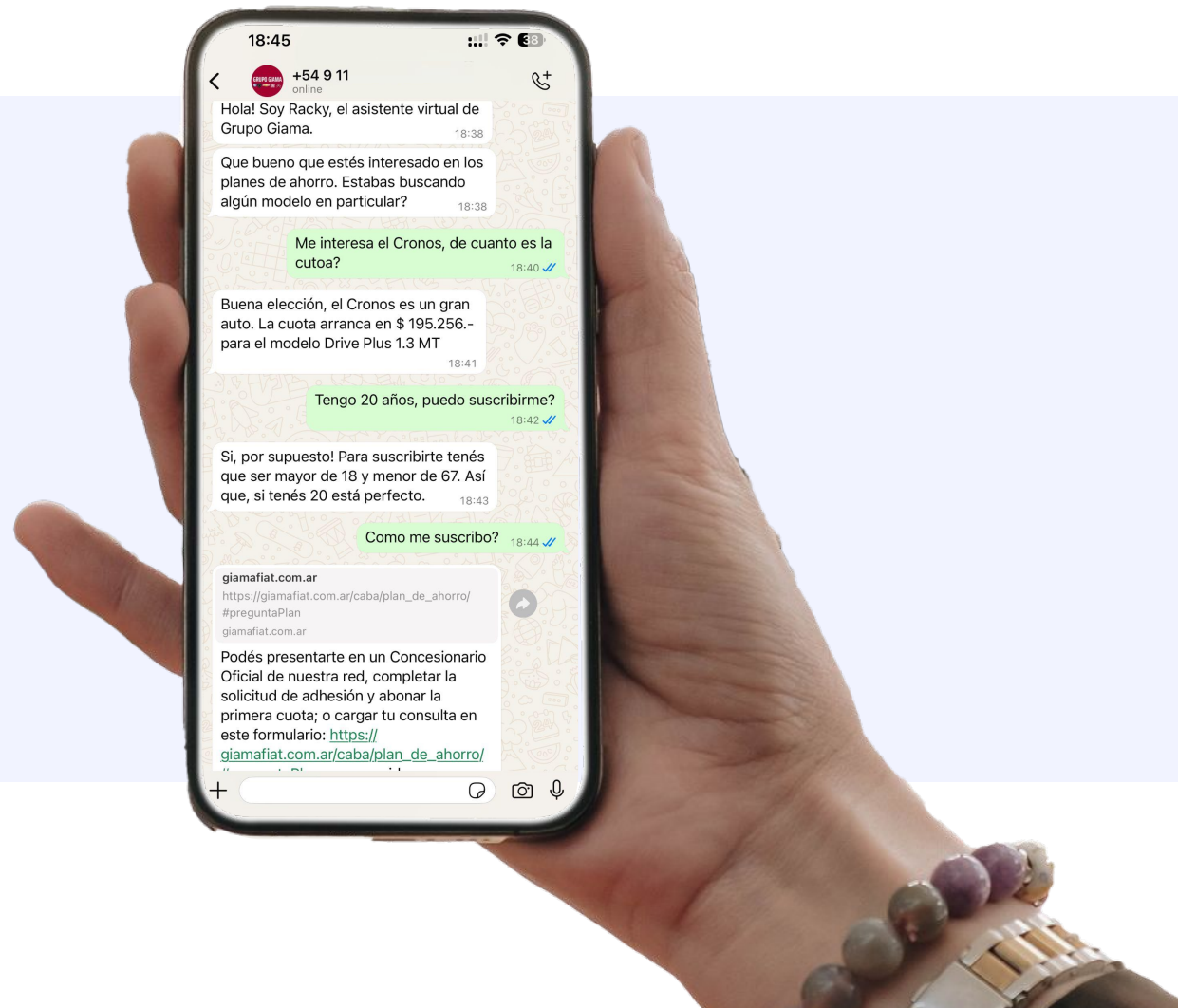
# Múltiples Agentes

Con Racky se pueden configurar **agentes con características específicas** para cada caso (ej: ventas, servicio técnico, marketing, etc.).  
Cada agente utiliza un set de conocimientos y una personalidad configurables.



# Integración con WhatsApp

Racky.ai tienen **integración nativa con WhatsApp**, lo que permite configurar diferentes números de teléfono para diferentes agentes y generar canales de atención diferenciados.





# Evaluación del caso

# Análisis general



**SIMACON**  
next generation building materials

Inicio Quiénes somos? HFM Tecnología E 18-10 ICF BM 50-25-12 Galería Documentación Contacto

 Somos pioneros en América Latina en reemplazar el EPS (poliestireno expandido) en sistemas constructivos con HFM (Hormigón de fibras mineralizadas)

Nuestros productos de HFM (Hormigón de Fibras Mineralizadas) combinan la durabilidad del hormigón con la ligereza y las propiedades aislantes y acústicas de la madera. Son fáciles de transportar, rápidos de instalar y ofrecen un excelente aislamiento térmico y acústico. Además, usamos un material sostenible, con componentes naturales y regionales. Su versatilidad lo hace ideal para una amplia gama de aplicaciones, desde viviendas hasta edificios industriales. Con una huella ecológica reducida y bajos costos de mantenimiento, el HFM (Hormigón de Fibras Mineralizadas) es una opción atractiva para la construcción del futuro.

Armadura Estandar Prevista o según calculo estructural  
Modulo E-18/10 ICF  
Mortero de asiento  
Base según diseño o calculo

SIMACON SAS Contacta con nosotros

En el caso de Simacon vemos **varias oportunidades de implementación** que se ajustan a los **casos de uso** desarrollados.

El foco es **optimizar la comunicación** y **brindar soporte** a los usuarios y asistirlos en el proceso de ventas por medio de WhatsApp

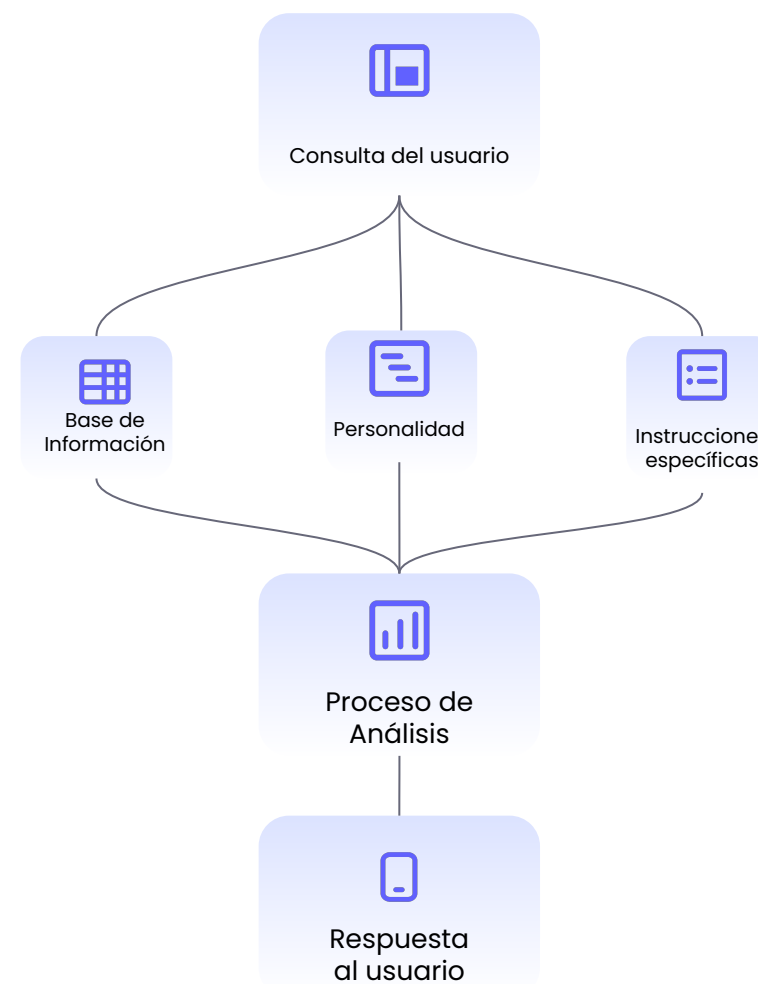


# Casos de uso: Atención por WhatsApp



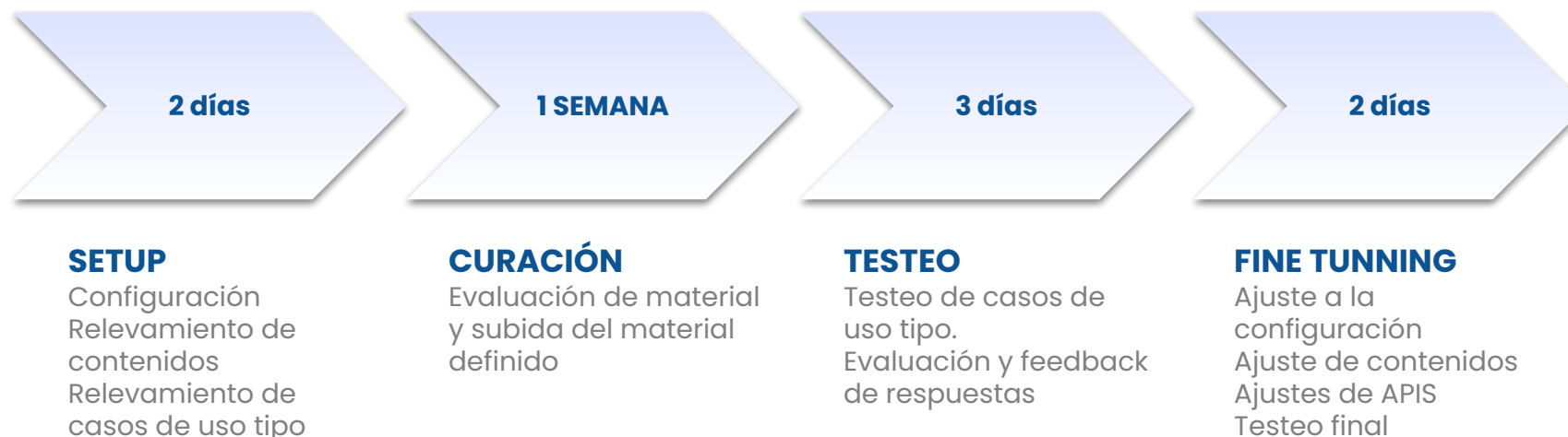
## Casos de uso: Atención general

Se puede utilizar un WhatsApp para atender consultas y brindar información comercial en base a la información cargada.



# Implementación

# Implementación Fase 1



# Presupuesto

# Propuesta Comercial\*

Item	Plazo	Detalle	\$ Lista	\$ c/Dto.
Evaluación del caso	1 reunión	Evaluación general de la implementación y los detalles.	<del>\$ 200.-</del>	<b>Bonificado</b>
Implementación <sup>#</sup>	2.5 semanas	Integración completa, carga de contenidos, adaptación de personalidades, agentes, widgets y archivos. Entrenamiento al equipo, ajustes y testeo. Conexión con WhatsApp.	<del>\$ 2.000.-</del>	<b>\$ 1.600.-</b>
Licencia Enterprise	Mensual	3 operadores/mes + multi agentes + hasta 3 WhatsApps	<b>\$ 300.-</b>	<b>\$ 300.-</b>
Mantenimiento	Mensual	Es importante contar con un soporte constante para poder acomodar consultas, ajustes, nuevos pedidos, etc. ~ 4 hs. mensuales de soporte.	<b>\$ 100.-</b>	<b>\$ 100.-</b>

## ¿Cómo Comenzar?



El próximo paso consiste en coordinar la reunión inicial para profundizar en los detalles del alcance.

Esta instancia consiste de **1 sesión de 2 horas** en la cual se ven los detalles específicos, lo que se espera de cada caso y se comienza con la planificación.

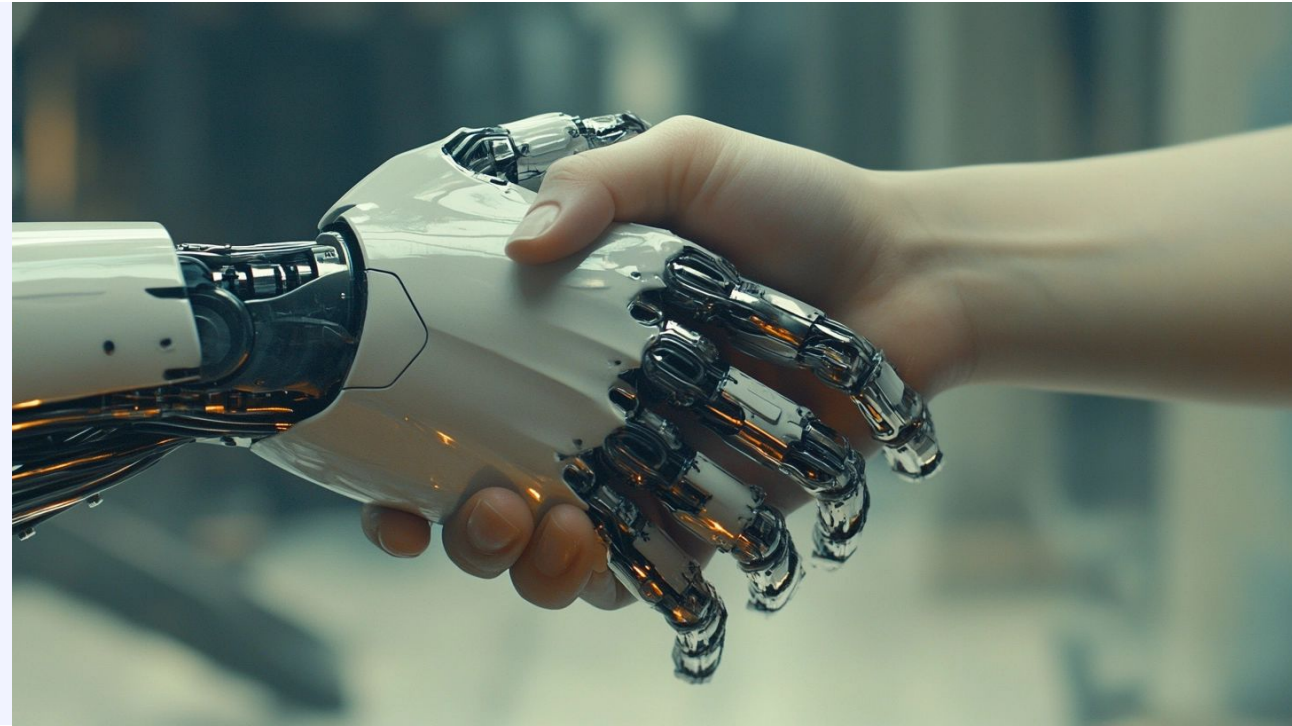




# Contactanos

Quedamos a la espera de la confirmación para agendar o pueden directamente agendar la primera reunión utilizando el siguiente link:

<https://cal.com/racky/kickoff>







**Racky**  
[www.racky.ai](http://www.racky.ai)

**ANEXO XXIX**

**HOJA DE RUTA EMPRESA CON CONTRAPARTE SIMACON\_RACKYAI**

## HOJA DE RUTA EMPRESA SIMACON CON CONTRAPARTES PROVEEDORA RACKY AI

### I. COMPONENTES, ACTIVIDADES, OBJETIVOS E INDICADORES

COMPONENTES	OBJETIVOS/KPIs	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	OBJETIVOS/KPIs Cumplidos a la fecha
1. PROPÓSITO/DESAFÍO	<p>Dado que el producto de <b>SIMACON</b> requiere mucha información en la etapa de venta/ consultiva, y esto requiere tiempo e información cualitativa, el objetivo de la empresa es Automatizar la experiencia de atención, sin resignar calidad, para escalar demanda tanto con clientes directos como para el canal de corralones.</p> <p>El desafío para <b>SIMACON</b> es encontrar una tecnología que le facilite la atención a clientes a partir de una experiencia superadora capaz de atender consultas de manera automatizada y brindando una experiencia superior.</p> <p>El foco es optimizar la comunicación y brindar soporte a los usuarios y asistirlos en el proceso de ventas por medio de WhatsApp.</p> <p>A los 10 meses de comenzada esta consultoría, Simacon cuenta con un asistente de ventas</p>	Asistente virtual de IA para ventas funcionando.	Existen proveedores de asistentes virtuales de IA que están al alcance de empresas de la escala de Simacon	<p>Se realizó una reunión con la empresa Sigmas y la empresa Racky. Simacon le solicitó una propuesta y un presupuesto a esta última.</p> <p>La empresa Racky presentó una propuesta de trabajo y un presupuesto, dentro de valores posibles de ser abordados por Simacon</p>

	virtual con IA para atender las consultas de sus potenciales clientes del canal de corralones.			
2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE	<p>Exploración de distintas alternativas de tecnologías y escalas de proveedores para la provisión de los servicios necesarios capaz de contar con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacional</li> <li>• Experiencia en tecnologías de automatización de atención a clientes.</li> <li>• Facil integración con la tecnología utilizada por la empresa hasta el momento.</li> <li>• Escala presupuestaria accesible para una PYME local.</li> </ul> <p>Al finalizar esta etapa se le habrán presentado a Simacon diferentes proveedores alineados con el desafío establecido.</p>	Informes de las reuniones realizadas con Sigmas y Racky.	Existen proveedores de soluciones tecnológicas para mejorar la experiencia del cliente del corralón y optimizar el proceso de venta.	<p>Se encontraron dos potenciales proveedores.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sigmas. Se trata de una empresa de consultoría en gestión de procesos y calidad que viene desarrollando soluciones tecnológicas de IT. Se desestimó como proveedor ya que Sigmas admitió no contar con ninguna solución ya desarrollada ni tener la experiencia suficiente en los procesos de venta.</li> </ol>

				<p>2. <b>RACKY AI.</b> Se trata de una startup que desarrolló un asistente virtual de IA específico para el área comercial. Luego de unas reuniones se les solicitó un programa de trabajo y un presupuesto</p>
<p>3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Escala</li> <li>- Capacidad de adopción</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>	<p><b>3.1 TECNOLOGÍA</b></p> <p>La plataforma ofrecida por <b>RACKY AI</b> es un <b>asistente virtual</b> que utiliza <b>inteligencia artificial conversacional</b> para responder las consultas de los clientes en tiempo real, aumentando la conversión y brindando una mejor atención al público con un bajo costo</p> <p><b>RACKY AI sólo utiliza la información de las fuentes proporcionadas</b> (archivos, websites y APIs) para generar las respuestas.</p> <p>No busca información pública para responder y sólo responde sobre el tema central del objetivo sin desviarse.</p> <p><b>3.2 CAPACIDAD DE ADOPCIÓN</b></p>	<p>2 Reuniones de intercambio entre <b>SIMACON</b> y <b>RACKY AI</b> para la exploración conjunta de sus necesidades y oportunidades de colaboración.</p>	<p>Las empresas están dispuestas a abrir sus problemáticas/ soluciones e intentar encontrar una oportunidad de trabajo conjunto.</p>	<p>La empresa <b>RACKY AI</b> aprueba a <b>SIMACON</b> como posible cliente.</p> <p>La empresa <b>SIMACON</b> aprueba a <b>RACKY AI</b> como posible partner tecnológico.</p>

	<p>La tecnología implementada por <b>RACKY AI</b> utiliza <b>lenguaje natural</b> para recibir instrucciones, lo que permite tener mucha más <b>flexibilidad</b>.</p> <p>La misma permite configurar <b>agentes con características específicas</b> para cada caso (ej: ventas, servicio técnico, marketing, etc.).</p> <p>Cada agente utiliza un set de conocimientos y una personalidad configurables</p> <p><b>3.3 ESCALA</b> <b>RACKY AI</b> tienen <b>integración nativa con WhatsApp</b>, lo que permite configurar diferentes números de teléfono para diferentes agentes y generar canales de atención diferenciados.</p> <p>El servicio propone los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Consulta del usuario</li><li>2. Base de información, personalidad, instrucciones específicas</li><li>3. Proceso de análisis</li><li>4. Respuesta al usuario</li></ol> <p><b>3.4 PRESUPUESTO</b></p>			
--	---	--	--	--

	<p>El presupuesto para la implementación del servicio puede ser desglosado en las siguientes etapas:</p> <p><b>Etapas 1: Evaluación del caso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo: 1 reunión</li> <li>• Actividad: Evaluación general de la implementación y los detalles.</li> <li>• <b>Valor: Bonificado, sin costo.</b></li> </ul> <p><b>Etapas 2: Implementación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo: 2,5 semanas</li> <li>• Actividad: Integración completa, carga de contenidos, adaptación de personalidades, agentes, widgets y archivos. Entrenamiento al equipo, ajustes y testeo. Conexión con WhatsApp.</li> <li>• <b>Valor: u\$ 1.600</b></li> </ul> <p><b>Etapas 3: Licencia Enterprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo: Contratación mensual</li> <li>• Actividad: 3 operadores/mes + multi agentes + hasta 3 WhatsApps</li> <li>• <b>Valor: u\$ 300</b></li> </ul> <p><b>Etapas 4: Mantenimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo: Contratación mensual</li> <li>• Actividad: soporte constante para poder acomodar consultas,</li> </ul>			
--	---	--	--	--

	<p>ajustes, nuevos pedidos, etc. ~ 4 hs. mensuales de soporte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valor: u\$ 100</b></li> </ul> <p>Complementariamente a la implementación del asistente virtual, Simacon necesita adquirir una computadora para generar un puesto de trabajo dedicado a este fin</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valor: u\$1.500.-</b></li> </ul>			
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS	<p>Para la implementación del servicio la empresa <b>SIMACON</b> deberá: Producir de manera textual todo tipo de preguntas y respuestas recurrentes vinculadas al proceso de venta consultiva de sus productos.</p> <p>Este proceso podrá requerir bajar a procesos claros ciertos procedimientos y/o elebaorar material técnico aún no desarrollado en la forma de fichas técnicas, videos, visualizaciones alternativas de pasos a seguir, etc.</p>	<p>Se obtienen todo el material de respuestas y asistencia automatizada elaborado por la empresa <b>SIMACON</b>.</p> <p>El proveedor tecnológico <b>RACKY AI</b> logra ajustar su tecnología a las necesidades de <b>SIMACON</b>.</p>	<p>Ambas empresas cuentan con la capacidad de preparar su parte de tecnología y/o información necesaria para hacer el producto.</p>	<p>Material eleaborado por parte de <b>SIMACON</b>. Tecnología ajustada por parte de <b>RACKY AI</b>.</p>
5. IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN	<p>La implementación del servicio atravesará las siguientes etapas:</p> <p><b>Etapas 1: SETUP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo: días 1 y 2 de proyecto.</li> </ul>	<p>Se implementa un servicio de plataforma automatizada de respuestas.</p>	<p>El partner tecnológico es capaz de implementarlo e integrarlo a escala de <b>SIMACON</b>.</p>	<p>Se cuenta con una plataforma implementada.</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas: Configuración Relevamiento de contenidos Relevamiento de casos de uso tipo</li> </ul> <p><b>Etapas 2: CURACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo: días 3 a 10 de proyecto.</li> <li>• Tareas: Evaluación de material y subida del material definido.</li> </ul> <p><b>Etapas 3: TESTEO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo: días 11 a 13 de proyecto.</li> <li>• Tareas: Testeo de casos de uso tipo. Evaluación y <i>feedback</i> de respuestas.</li> </ul> <p><b>Etapas 4: FINE TUNNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo: día 14 y 15 de proyecto</li> <li>• Tareas: Ajuste a la configuración Ajuste de contenidos Ajustes de APIS Testeo final.</li> </ul>			
6. MANTENIMIENTO/ AJUSTES/ MEJORAS	A través de la contratación del servicio de mantenimiento mensual, la empresa <b>RACKY AI</b> da soporte constnate, ajustar nuevas demandas, actualizar la información y los parámetros de respuestas.	La empresa partner cuenta con una oferta de servicio de mantenimiento y lo ofrece a <b>SIMACON</b> .	El servicio d emantenimiento es contratado por <b>SIMACON</b> .	

7. GOBERNANZA	<p>LA empresa SIMACON organiza un equipo interno de trabajo para el procesamiento del materia necesario para la implementación.</p> <p>La plataforma de <b>RACKY AI</b> es administrada por el propio proveedor del servicio dando acceso a 3 operadores.</p>	Reuniones periódicas	La empresa constituye un comité/espacio de conformado por la alta dirección de la empresa y las gerencias de marketing y sistemas para liderar el proyecto.	
---------------	---	----------------------	---	--

## II. CRONOGRAMA

[illegible]

### III. PRESUPUESTO

COMPONENTES	PRESUPUESTO	APORTES EMPRESA	APORTES PROGRAMA
1. PROPÓSITO/DESAFÍO			\$4.000.000.-
2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE			
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA - Tecnología - Escala - Capacidad de adopción - Presupuesto			
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS			
5. IMPLEMENTACIÓN E INTEGRACIÓN	<b>IMPLEMENTACIÓN</b> • u\$ 1.600	• u\$ 1.600	
6. MANTENIMIENTO/AJUSTES/ MEJORAS	<b>LICENCIA ENTERPRISE</b> • Valor: u\$ 300  <b>MANTENIMIENTO</b> • Valor: u\$ 100	• Valor: u\$ 300 • Valor: u\$ 100 Total: u\$ 400	
7. GOBERNANZA			

**ANEXO XXX**

**BRUNO HNOS- PROPUESTA VESICABIZ**

Propuesta de servicio

---

# **Grupo Bruno Hermanos**

## **“Color” Comida congelada**

15 de mayo de 2025



## Objetivo general

Analizar la sustentabilidad productiva y comercial del negocio de los productos congelados para hornear y para regenerar.

## Objetivos específicos

**OE1:** Realizar un diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora en los procesos productivos de la línea de congelados.

**OE2:** Realizar un estudio de mercado para los productos de la línea de congelados, identificando oportunidades de mejora y alternativas estratégicas para su continuidad, reformulación o discontinuación.



## Objetivo específico 1

Realizar un diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora en los procesos productivos de la línea de congelados.

## Actividades

### 1.1 Diagnóstico

Se realizarán encuentros virtuales para llevar a cabo la entrevista de diagnóstico la cual consiste en el relevamiento de información en torno a 6 ejes y las dos líneas priorizadas:

- Identidad
- Descripción general
- Calidad
- Producción
- Gestión de residuos
- Vinculación con el entorno
- Línea de congelados para hornear
- Línea de congelados envasados al vacío para regenerar





## Objetivo específico 1

Realizar un diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora en los procesos productivos de la línea de congelados.

## Actividades

### 1.2 Análisis documental

Se revisarán todos los documentos y procedimientos remitidos por el cliente con el doble objetivo de profundizar el conocimiento sobre la empresa a la vez que identificar puntos de mejora.

### 1.3. Visita a planta

Sé realizará una visita presencial a la planta donde se utilizará una lista de chequeo y se hará una verificación in situ de los documentos, los diagramas de flujos y los procedimientos.

### 1.4. Informe final

Se llevará a cabo el análisis de la información recopilada y la identificación de oportunidades de mejora, con el fin de entregar un informe detallado de las recomendaciones para optimizar los procesos evaluados.



## Objetivo específico 2

Realizar un estudio de mercado para los productos de la línea de congelados, identificando oportunidades de mejora y alternativas estratégicas para su continuidad, reformulación o discontinuación.

## Actividades

### 2.1. Diagnóstico interno

Se realizan encuentros virtuales para relevar información con el equipo comercial, de distribución y de producción. Incluye un análisis de desempeño actual: ventas, costos, rentabilidad y feedback interno.

### 2.2. Investigación de mercado

Se llevará a cabo una observación de puntos de venta y comportamiento de consumidores, entrevistas a clientes actuales y potenciales, e identificación de competidores, tendencias y barreras del mercado local.

### 2.3 Análisis estratégico

FODA de la línea congelados. Modelo Canvas del negocio actual y/o futuro de congelados. Mapa de empatía para entender al consumidor objetivo.

### 2.4. Informe final

Conclusiones del diagnóstico interno y externo. Recomendaciones estratégicas y hoja de ruta. Alternativas: mejora comercial, rediseño de producto o discontinuación justificada.



## Plazos y presupuesto

Se plantea en un período de **3 meses**.

**\$9.500.000 + IVA** (nueve millones quinientos mil pesos argentinos).

Forma de pago:

- 25% para confirmar el servicio
- 25% al completar cada mes.

Se propone una visita presencial por lo que el cliente deberá cubrir el costo del pasaje y el alojamiento para al menos una persona.

Este presupuesto tiene una validez de 15 días.



Somos un equipo multidisciplinario de Argentina y Uruguay dedicado a acompañar a las organizaciones del sistema agroalimentario en la implementación de soluciones que agregan valor, apoyados en la cultura de la sostenibilidad, la trazabilidad y la calidad diferencial.

Tenemos experiencia en el sector público, sector privado, universo emprendedor, organizaciones de la sociedad civil y universidades.

## Nuestros servicios



Diseño y ejecución  
de proyectos



Asesoramiento  
y capacitación



Investigación  
y elaboración  
de informes



## ¿Cómo trabajamos?

Contamos con una amplia red de profesionales con importante trayectoria y perfiles muy variados: agronomía, veterinaria, nutrición, ingeniería en alimentos, economía, comercialización, ciencias sociales, ambientales, comunicación y tecnología, entre otros.

Para cada proyecto, armamos el equipo en función de las habilidades y los conocimientos de cada consultor, de manera que podamos brindar un servicio integral y cercano al cliente.

Creamos un entorno de trabajo participativo y colaborativo, fomentando la creatividad de todo el equipo.

### Nuestros valores

Orientación  
a resultados

Compromiso

Trabajo en equipo

Flexibilidad

Disfrute

# Confían en nosotros



## Alianzas



## Algunos de nuestros clientes



Muchas gracias.

✉ [info@vesicabiz.com](mailto:info@vesicabiz.com)

🌐 [vesicabiz.com.ar](http://vesicabiz.com.ar)

**ANEXO XXXI**

**HOJA DE RUTA EMPRESA CON CONTRAPARTE BRUNO HNOS-VEZICA**



## HOJA DE RUTA EMPRESABRUNO HNOS CON CONTRAPARTES PROVEEDORA VEZICABIZ

### I. COMPONENTES, ACTIVIDADES, OBJETIVOS E INDICADORES

COMPONENTES	OBJETIVOS/KPIs	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	OBJETIVOS/KPIs Cumplidos a la fecha
1. PROPÓSITO/ DESAFÍO	<p>Los desafíos para la empresa BRUNO HNOS, están orientados a poder evaluar si la línea de alimentos congelados y ultracongelados que la empresa lanzó durante la pandemia, y que aún no es rentable, puede llegar a serlo en el canal de supermercados, mayoristas, hoteles, catering y restaurantes (no propios), optimizando procesos (disminución de costos de energía, logística e ineficiencias en la etapa de producción) y ajustando su estrategia de mercado.</p> <p>Para ello, se buscó contactar a una consultora especializada en la industria alimenticia que le pudiera proveer de la ayuda necesaria para realizar inicialmente una evaluación (de sus procesos y del mercado), para luego, en el caso que existan oportunidades de crecimiento en los canales mencionados, colaborar para bajar sus costos y mejorar la participación en el mercado.</p>	<p>Informe identificación de oportunidades de mejora en procesos</p> <p>Informe identificación de oportunidades de crecimiento en los canales HORECA, supermercados y mayoristas.</p>	Existe en el mercado una demanda de productos congelados en la que Bruno Hnos, puede insertarse capturando una porción del mismo.	<p>Selección de la empresa/startup especializada en consultoría para la industria alimenticia: Vesicabiz.</p> <p>Presentación de una propuesta de trabajo y un presupuesto por parte de la empresa Vesicabiz.</p>

	<p>También se realizó la búsqueda de un proveedor especializado en sistemas de gestión de flota con el fin de analizar diferentes alternativas para la disminución de los costos de logística.</p> <p>Al cabo de 8 meses Intacto cuenta con una App de mensajería que le permite optimizar la gestión de pedidos de recolección de AVU, centralizar la información y potenciar la eficiencia operativa facilitando una comunicación más ágil, ordenada y efectiva.</p> <p>Al cabo de 9 meses de iniciada esta consultoría, la empresa cuenta con un informe diagnóstico de identificación de oportunidades de mejora en los procesos productivos y un estudio de mercado para los productos congelados que permita identificar mejoras y estrategias alternativas para la continuidad, reformulación o discontinuación de esa línea.</p>			
2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE	<p>Se seleccionaron 3 proveedores de soluciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIGMAS. Se trata de una empresa de consultoría en gestión de procesos, con profesionales de la Provincia de Misiones. Se están enfocando, además, en desarrollos de software que permiten recoger y procesar los datos necesarios para realizar los controles de gestión. No acreditó experiencia en consultoría en la industria alimenticia.</li> </ul>	Presentación de la propuesta de VESICABIZ y su aprobación por parte de Bruno Hnos.	Existen consultoras capaces de colaborar con los desafíos establecidos con Bruno Hnos.	VESICABIZ presentó su propuesta de trabajo para realizar la consultoría de diagnóstico y optimización de procesos y el estudio de mercado para el canal de congelados

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AY. Es una consultora fundada y dirigida por Angel Yamada, con amplia experiencia en consultoría de gestión de procesos en diversas industrias y tamaños de empresas. No acreditó suficiente experiencia en la industria alimenticia.</li> <li>• VESICA BIZ: Es una consultora especializada en toda la cadena de valor agroalimentaria, conformada por un grupo de consultores con experiencia en mitigación de desperdicios de alimentos, optimización de procesos productivos, investigación de mercado, diagnóstico y reportes de sostenibilidad, entre otras capacidades.</li> </ul> <p>Al finalizar los 6 meses de comenzada esta consultoría, Bruno Hermanos elige a VESICABIZ como partner para trabajar en el desafío de optimizar procesos productivos, investigar el mercado de congelados y tomar decisiones estratégica al respecto.</p> <p>Al cabo de 9 meses de comenzada esta consultoría, VESICABIZ, habrá entregado a Bruno Hnos. un informe de diagnóstico de oportunidades para optimizar procesos productivos y bajar costos en la línea de congelados. Y otro informe de estudio del mercado de esas líneas con el objetivo de poder</p>			
--	---	--	--	--

	establecer una estrategia para avanzar, replantear o discontinuar las líneas mencionadas.			
<p>3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Mercado</li> <li>- Escala</li> <li>- Capacidad de adopción</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>	<p><b>3.1 TECNOLOGÍA DE PROCESOS</b></p> <p>VESICABIZ ofrece</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora en los procesos productivos de la línea de congelados, en torno a los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad</li> <li>• Descripción general</li> <li>• Calidad</li> <li>• Producción</li> <li>• Gestión de residuos</li> <li>• Vinculación con el entorno</li> <li>• Línea de congelados para hornear</li> <li>• Línea de congelados envasados al vacío para regenerar</li> </ul> </li> </ul> <p>3.1.2. Realizar un estudio de mercado para los productos de la línea descongelados, identificando oportunidades de mejora y alternativas estratégicas para la continuidad, reformulación o discontinuación.</p> <p><b>3.2 CAPACIDAD DE ADOPCIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de las reuniones.</li> <li>• Documentos con las propuestas y el presupuesto, de VISES.</li> <li>• Propuesta de trabajo de una consultora especializada en la industria alimenticia</li> </ul>	Existen soluciones en el mercado que puedan resolver el desafío de escalar, reposicionar o discontinuar la línea de congelados.	La empresa <b>VESICABIZ</b> ha enviado a BRUNO HNOS., una propuesta de trabajo y un presupuesto para el diagnóstico de los procesos productivos y un estudio de mercado de la línea de congelados. Se realizó un primer contacto con la startup Avancargo que ha desarrollado un sistema de gestión de flotas y un marketplace que une a empresas que ofrecen camiones que van o regresan de sus destinos sin cargas, con empresas que las demandan, con el

	<p>El proceso que ofrece VESICABIZ incluye diferentes etapas:</p> <p>3.2.1. Para el diagnóstico y optimización de procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> <li>• Visita a planta</li> <li>• Informe final</li> </ul> <p>3.2.2. Para el estudio de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico interno</li> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Análisis estratégico</li> <li>• Informe final</li> </ul> <p><b>3.3 ESCALA</b></p> <p>VESICABIZ ofrece un servicio que permitirá seguir desarrollando la consultoría para optimizar procesos, bajar costos, reformular las estrategias comerciales, etc.</p> <p><b>3.4 PRESUPUESTO</b></p> <p>El presupuesto para la implementación de la consultoría incluye todos los servicios mencionados anteriormente.</p> <p>Al finalizar los 6 meses de consultoría con Bruno Hnos. se habrán realizado por lo menos 4 reuniones con las diferentes empresas para seleccionar y validar la propuesta.</p>			<p>objeto de disminuir los costos de logística.</p>
--	--	--	--	---

	<p>Se le habrá presentado, además, un proveedor de sistemas de gestión de flotas para disminuir los costos de logística.</p> <p>Al cabo de 9 meses desde el comienzo de esta consultoría Bruno Hnos. cuenta con un diagnóstico sobre el estado de sus procesos productivos y diferentes alternativas para realizar mejoras y reducción de costos.</p> <p>Al cabo de 9 meses desde el comienzo de esta consultoría Bruno Hnos. cuenta con un estudio de mercado para considerar diferentes estrategias para su línea de congeladas.</p>			
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS	<p>Para la implementación de la consultoría, la empresa VESICABIZ requerirá</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la documentación y los procedimientos, para lo cual BRUNO HNOS. deberá facilitar el acceso a dichos recursos.</li> <li>• Realizar una visita en la planta, donde se utilizará una lista de chequeos para verificar in situ los documentos, diagramas de flujo, y los procedimientos.</li> <li>• Armar reuniones con el equipo comercial para relevar información sobre ventas, costos, rentabilidad y feedback interno.</li> </ul> <p>Estas actividades permitirán avanzar en el involucramiento del equipo gerencial y el resto del</p>	Informe de la consultora	El equipo interno de la empresa tiene disponibilidad para acompañar la consultoría diagnóstica.	

	<p>personal de la planta en los futuros procesos de cambio.</p> <p>Al cabo de 3 meses posteriores a la aprobación de la propuesta, los diagnósticos, tanto de procesos como de mercado estarán entregados y la dirección de la empresa tendrá los elementos para tomar diferentes decisiones estratégicas.</p>			
5. IMPLEMENTACIÓN	<p>La implementación del servicio atravesará las siguientes etapas:</p> <p><b>5.1. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Análisis documental</li> <li>• Visita a planta</li> <li>• Informe final</li> </ul> <p><b>5.2. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico interno</li> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Análisis estratégico</li> <li>• Informe final</li> </ul>	<p>Informes de la consultora</p>	<p>El proceso de consultoría, así como los informes de diagnóstico sirven como información de referencia para que Bruno Hnos. pueda tomar una decisión acerca de cómo seguir con las líneas de productos congelados.</p>	
6. MEJORAS	<p>Una vez culminada la etapa de diagnóstico, la consultora VESICABIZ acompaña a BRUNO HNOS. en la implementación de los cambios, tanto en los procesos productivos como en las acciones para incrementar la participación en el mercado.</p>	<p>Sistemas de gestión de procesos.</p> <p>Facturación</p>	<p>Los informes de diagnóstico de la consultora dan cuenta que la línea de congelados puede llegar a ser</p>	

	<p>Al cabo de 6 meses de iniciada la consultoría de diagnóstico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruno Hnos, habrá disminuido sus costos en el orden del 20%</li> <li>- Incrementado la facturación de sus productos congelados en un 15%</li> </ul>		rentable para Bruno Hnos.	
7. GOBERNANZA	<p>La empresa BRUNO HNOS. organiza un equipo interno con el acompañamiento de VESICABIZ para conformar un comité de Gestión del Cambio para avanzar en la optimización de procesos que disminuyan los costos de producción.</p> <p>Dicho equipo, además se encarga de continuar con el proceso de mejoras y de incrementar la participación en el mercado de las líneas de alimentos congelados</p>	Informes de reuniones periódicas	Existe entre ambas empresas, BRUNO HNOS, y VESIBIZ un tipo de vínculo de partner que permite liderar el proceso de mejora continua y crecimiento en el mercado de los congelados.	



## II. CRONOGRAMA

[illegible]

### III. PRESUPUESTO

COMPONENTES	PRESUPUESTO	APORTES EMPRESA	APORTES PROGRAMA
1. PROPÓSITO/DESAFÍO			\$4.000.000.-
2. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN CONTRAPARTE			
3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA - Tecnología - Escala - Capacidad de adopción - Presupuesto			
4. PREPARACIÓN DE RECURSOS PROPIOS			
5. IMPLEMENTACIÓN	\$9.500.000.-	\$9.500.000.-	
6. MANTENIMIENTO/AJUSTES/ MEJORAS			
7. GOBERNANZA			

## **ANEXO XXXII**

### **PRESENTACIÓN INFORME FINAL INNOVACIÓN ABIERTA EVENTO CIERRE**

Presentación Final

# ACOMPAÑAMIENTO A EMPRESAS EN LA GENERACIÓN DE DESAFÍOS DE INNOVACIÓN ABIERTA Y BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Diciembre 2024 – Mayo 2025



1

# INTRODUCCIÓN

## FINALIDAD

La finalidad del proyecto es promover la **innovación tecnológica** de las empresas en la Provincia de Misiones para incrementar su **competitividad**, impulsar su **crecimiento sostenible**, fomentar su capacidad de **adaptación a los cambios** del mercado y fortalecer su **inserción en cadenas de valor** regionales y globales.

OBJETIVOS

ODS	Objetivos específicos
8 Trabajo decente y crecimiento económico.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Apoyar a un grupo de empresas en la definición de desafíos de innovación abierta y búsqueda de aliados externos para resolverlos</li><li>▪ Promocionar las metodologías de innovación abierta como estrategias para el cambio.</li><li>▪ Acompañar el análisis de problemáticas empresariales y la resolución de problemas.</li><li>▪ Visualizar oportunidades de cambio y transformación a partir de la incorporación de nuevos desafíos tecnológicos</li><li>▪ Detectar actores proveedores de nuevas soluciones tecnológicas y organizacionales necesarias para el cambio (startups, Pymes, centros de investigación, etc.)</li><li>▪ Facilitar el proceso de articulación entre actores complementarios</li><li>▪ Definir una hoja de ruta para la implementación de los cambios en cada empresa tractora</li><li>▪ Realizar recomendaciones para implementar las potenciales sinergias detectadas</li></ul>
9 Industria, innovación e infraestructura	
17 Alianzas para lograr los objetivos	

## PARTICIPANTES

Las empresas:

**Carolina Okulovich** (Ruta del Té)

**Hugo Saldivia**. Clúster AVU

**Alex Petri**. Grupo Petri

**Diego Bruno**. Bruno Hnos.

**Darío Cordes**. Simacon

Contraparte:

**Joaquín Adolfo Jesús Montenegro Niveyro**,  
Subsecretario de PyMEs y Emprendedurismo  
de la provincia de Misiones.

Coordinación:

**Jorge Ojeda**

Equipo de Consultores:

**Adrián L. Lebendiker**

**Analía Cervini**

**Emiliano Zanetta**

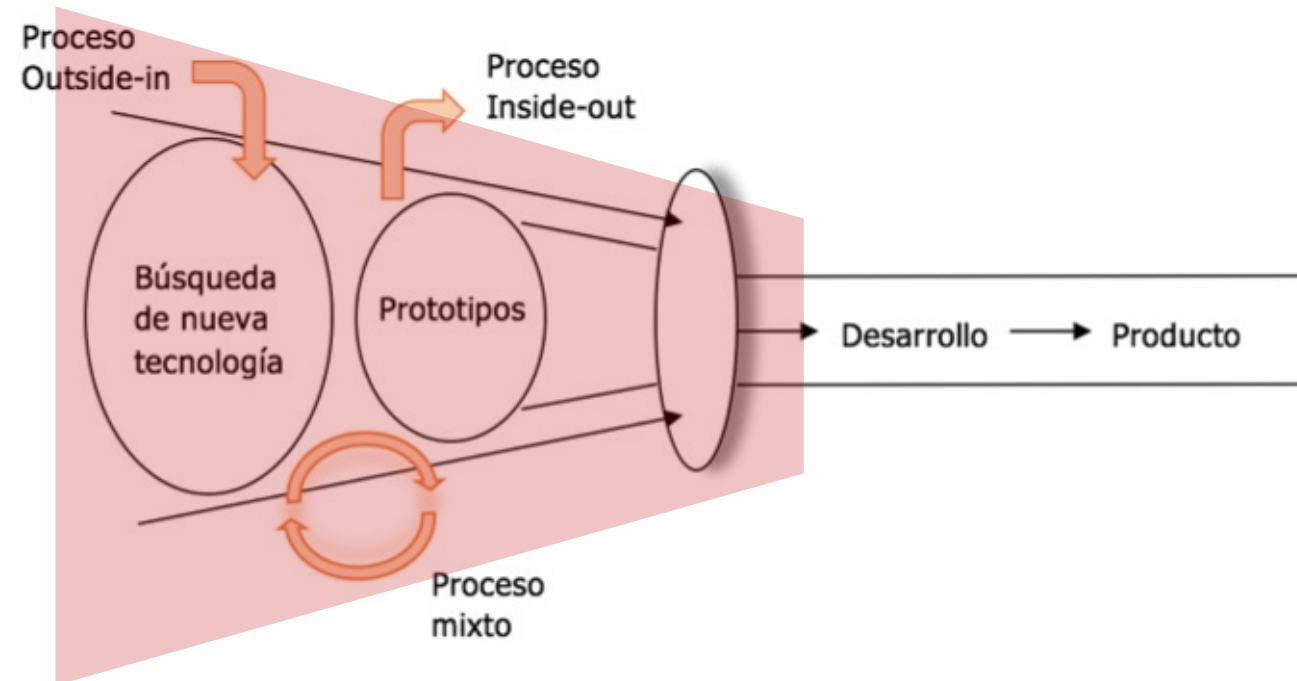


## INNOVACIÓN ABIERTA

La Innovación Abierta, término acuñado por Henry Chesbrough, se refiere a un tipo de innovación que hace un **uso intencionado de los flujos de entrada y salida de conocimiento para acelerar la innovación interna de una empresa**, así como para **expandir el mercado** con el uso externo de la misma.

Este tipo de abordaje permite a la empresa, desarrollar o mejorar **nuevos productos, servicios y/o procesos**, y al mismo tiempo modificar su **cultura organizacional**, enfocándose en los clientes e impulsando capacidades para absorber **nuevos conocimientos y tecnologías**.

## INNOVACIÓN ABIERTA



CRONOGRAMA

	6/12-6/01	6/01-6/02	6/02-6/03	6/03-6/04	6/04-6/05	6/05-6/06
	MESES					
TAREAS	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
	IP			IF		

Tarea 1

Selección de empresas  
participantes

- Análisis de formularios y ranking.
- 16 al 31/12. Taller conjunto. Kick-off.  
Intro Innovación Abierta.  
Alineamiento de objetivos.  
Cronograma

Tarea 2

Acompañamiento definición  
desafíos de innovación

Talleres individuales con las empresas  
seleccionadas. Informes de los talleres y  
definición final de los desafíos acordados  
con las empresas.

- 01/01 al 07/02. Virtual.  
1° taller individual/ virtual (2 horas x  
empresa)/ 1 por semana.
- 17/2 al 28/2 Presencial.  
Visita a empresas. 2° encuentro. Definición  
del desafío.

Tarea 3

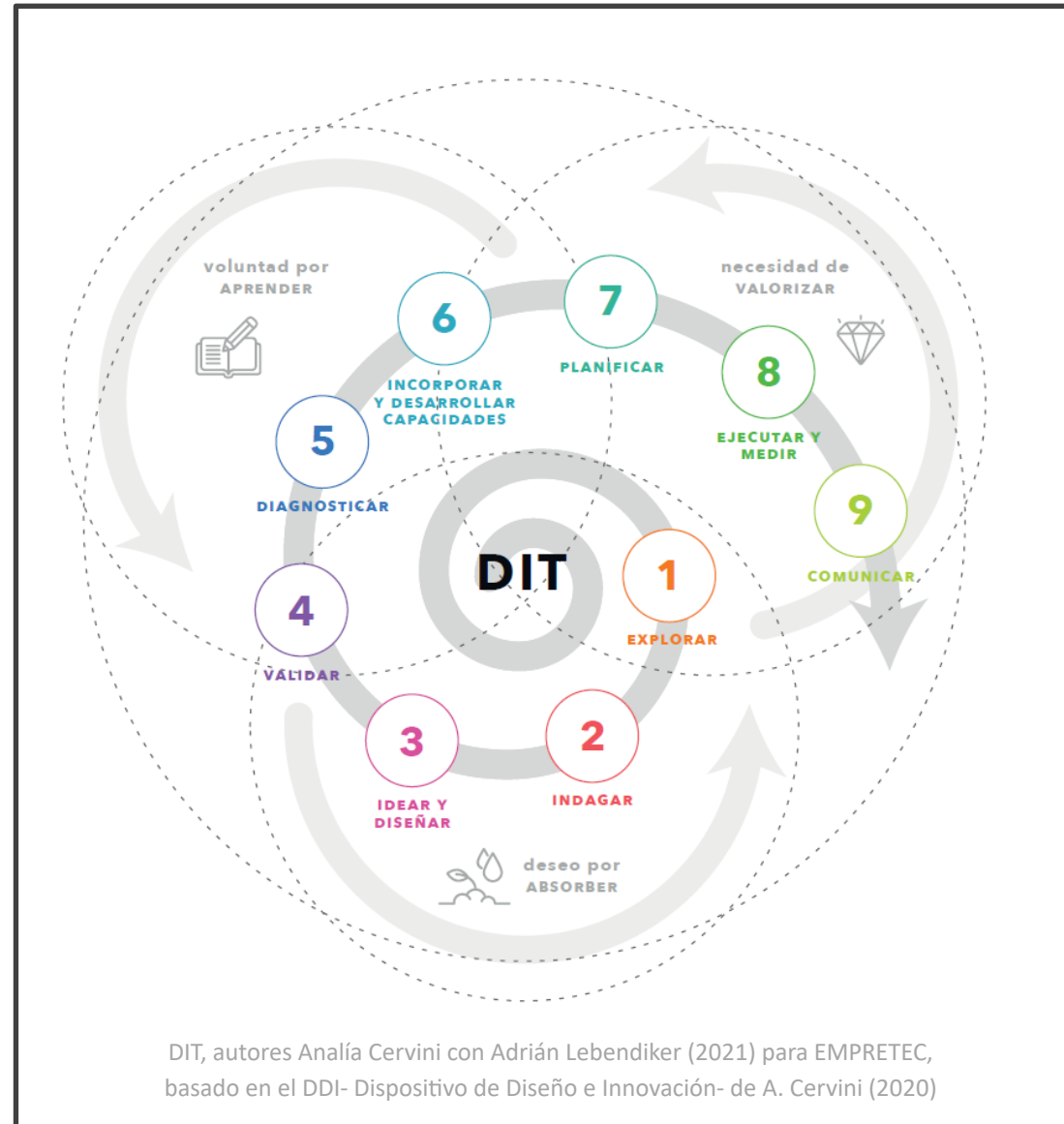
Vinculación con actores del  
ecosistema emprendedor

. Mapa de actores de Misiones  
(incubadoras, aceleradoras, startup, centros  
de I+D, etc.). Criterios y formularios de  
evaluación de startups. . Taller de inducción  
para startups. Durante un mes se  
acompañará a las empresas/startups con 4  
reuniones/talleres asincrónicos.

Tarea 4

Elaboración de hojas de rutas  
personalizadas

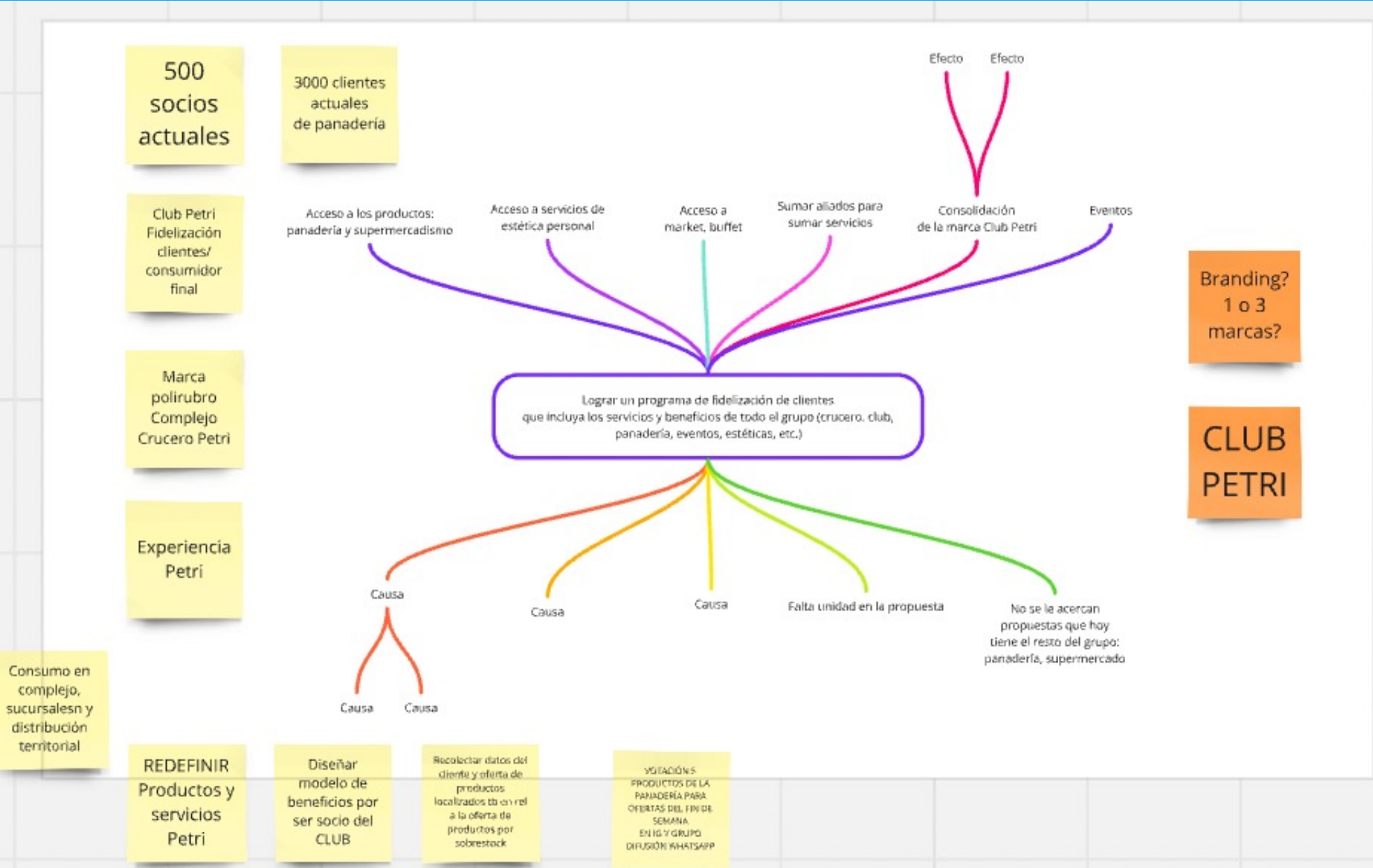
## METODOLOGÍA



- **DIT** es una metodología original, que se presenta como un **camino de innovación** de características secuenciales, modulares y alternadas en 9 pasos.
- Facilita la **implementación de procesos de innovación** en PyMEs, emprendimientos e instituciones.
- **Transfiere** conceptos, objetivos, estrategias y herramientas.
- **Promueven el trabajo colaborativo** y el consenso participativo en grupos multidisciplinares.

DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:



Exploración:  
Árbol de problemas

DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:

MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS

IDENTIFICACIÓN

el sistema de  
beneficios  
actual es por  
asociación al  
Club.

ESTÉTICA

NUTRICIÓN

ENTRETENIMIENTO

- Beneficiarios
- Influenciadores indirectos
- Influenciadores directos 2
- Influenciadores directos 1
- Decisores



Exploración:  
Mapa de actores

2

## INNOVACIÓN ABIERTA IMPULSADA POR DESAFÍOS

## INNOVACIÓN IMPULSADA POR DESAFÍOS

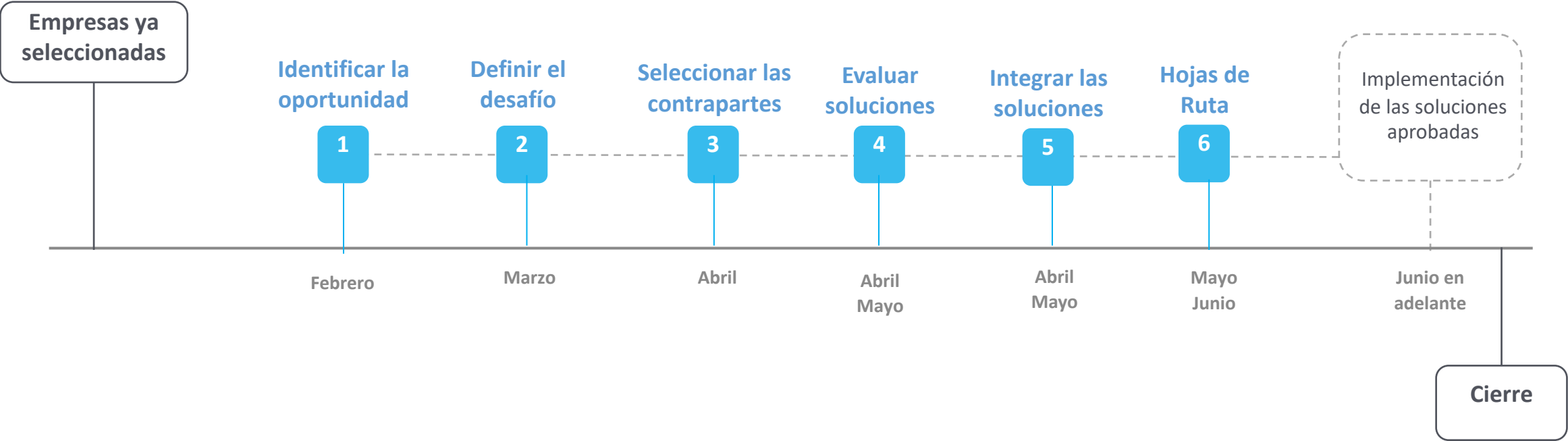
### Ventajas

1. Se centra en resolver problemas inmediatos y existentes
2. Se enfoca en objetivos estratégicos claves que no se pueden resolver de una sola vez.
3. Considera explorar oportunidades vinculadas a tendencias emergentes y tecnologías transformadoras.



# INNOVACIÓN IMPULSADA POR DESAFÍOS. PASOS

Reuniones de trabajo virtuales

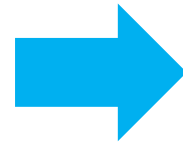


## INNOVACIÓN IMPULSADA POR DESAFÍOS

### Pasos

1. **Identificar el objetivo o la oportunidad.** Se busca un objetivo que genere impacto en el negocio. Ineficiencia operativa, objetivo estratégico o tendencia emergente
2. **Definir el desafío.** Romper el objetivo amplio en problemas manejables.
3. **Seleccionar las contrapartes.** Determinar atributos que permitan una alineación tecnológica, cultural y de escala.
4. **Evaluar soluciones.** Según criterios acordados con la empresa se buscan soluciones viables y que generen impacto.
5. **Integrar soluciones.** Colaborar con los proveedores para integrar las soluciones a la organización.
6. **Hoja de ruta.** Diseñar el plan de implementación
7. **Ejecución.** Implementar las soluciones , enfocándose en resultados medibles

## INNOVACIÓN IMPULSADA POR DESAFÍOS



### Atributos de los desafíos

1. **Alcance limitado.** Los desafíos específicos generan mejores soluciones.
2. **Accionable.** Los desafíos deben estar alineados con las capacidades y recursos de la organización.
3. **Específico.** Ambas partes deben saber de forma precisa lo que se espera de ellos teniendo suficiente información de contexto.
4. **Con apoyo.** Los desafíos deben estar conectados a los objetivos estratégicos. Los desafíos desconectados corren el riesgo de perder impulso y aceptación.
5. **Resultados.** Los desafíos sin sentido de responsabilidad rara vez se traducen en acción.

3

## ELABORACIÓN DE LOS DESAFÍOS

## DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:

**Grupo Petri**

Problemática explorada:

Gran diversidad de productos, pocos clientes.

Objetivo:

Unificar las diversas unidades de negocio de la empresa, incluyendo panadería, estética, eventos y un complejo recreativo.

Estrategias exploradas:

Implementación de una plataforma web y móvil que ofrezca beneficios exclusivos a los clientes de sus diferentes unidades de Negocios, para fidelizarlos e incrementar las ventas.

Posibilidad de expandir servicios y colaborar con proveedores externos de otros ecosistemas de fidelización.

Atributos específicos para la búsqueda de proveedores con capacidad de resolver:

- . **Un sistema que permita la recolección de datos de clientes**
- . **Un sistema que permita fidelizar al cliente a través de herramientas como promociones, clubes, niveles, gamificación, etc.**

## DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:

**Intacto/Clúster AVU**

### Problemática explorada:

Implementación de un proceso de gestión integral de aceites vegetales usados en Misiones, Argentina, con el objetivo de producir biocombustible a escala local.

### Objetivo:

Explorar estrategias posibles de recolección hacia la mejora de la logística.

### Estrategias exploradas:

Optimización de sistemas de recolección.

Asociatividad con partners estratégicos para escalar el modelo a otras provincias.

### Atributos específicos para la búsqueda de proveedores con capacidad de resolver:

- . **Sistemas que impacten en 3 áreas vinculadas a la logística de recolección: atención al cliente, seguimiento del cliente, gestión de la flota**
- . **Integración de los sistemas**
- . **Sistema que funcione como soporte para escalar el negocio en otras provincias**

## DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:

**Bruno Hnos.**

### Problemática explorada:

Incrementar la competitividad de la línea de alimentos congelados y ultracongelados optimizando costos.

### Objetivo:

Mejorar algunos de los procesos priorizados (logística, procesos, consumo de energía, gestión comercial)

### Estrategias exploradas:

Optimizar los procesos de producción de la línea de alimentos congelados y ultracongelados.  
Analizar el posicionamiento de esta línea en los canales de supermercados, hoteles, restaurantes de terceros, catering, mayoristas, etc.

### Atributos específicos para la búsqueda de proveedores con capacidad de resolver:

**Consultora con experiencia en industria alimenticia para diagnosticar y proveer soluciones en los siguientes procesos**

- . Logística
- . Procesos de producción
- . Capacitación de RRHH
- . Consumo eficiente de la energía
- . Gestión commercial y canales

## DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:

**La Ruta del Té**

### Problemática explorada:

Incremento de la presencia de la marca con puntos de ventas propios y nuevas alianzas.

### Objetivo:

Diseñar y desarrollar uno o más “*flag ship store*” para emplazarlo/s en grandes ciudades del país, y establecer un sistema de venta que combine negocios propios, franquiciados, alianzas y desarrollo del canal HORECA

### Estrategias exploradas:

Estrategia de expansion commercial a través de locales propios y/o franquiciados.

Diseño de un local insignia. Diseño de un sistema de exhibición alineado con la identidad del local, la marca, los productos y los packaging.

### Atributos específicos para la búsqueda de proveedores con capacidad de resolver:

#### **Agencia con capacidad para resolver:**

- . Estrategias para el desarrollo de diferentes puntos de ventas propios y/o franquicias
- . Diseño del *flag ship store*
- . Diseño de un sistema de exhibición que incluya diferentes tipologías: exhibidores, gondolas, locales en centros comerciales, locales a la calle, etc.
- . Experiencia en el sector de alimentos y en retail



## DESAFÍOS DE INNOVACIÓN

EMPRESA:  
**SIMACON**

### Problemática explorada:

La empresa comercializa sus productos por medio de una venta consultiva, a través del canal institucional que exige una gran cantidad de información, documentación y conocimiento técnico. Tiene la oportunidad de sumar el canal de corralones pero no sabe cómo poder atender esa demanda potencia y preservar los diferenciales de su producto.

### Objetivo:

Automatizar las consultas técnicas sobre el producto, permitiendo evacuar una parte sustancial con alguna tecnología y al mismo tiempo contar con un asistente interno para consultas comerciales para el canal institucional.

### Estrategias exploradas:

Mayor comprensión de las necesidades del canal de corralones. Encontrar una solución que optimice los tiempos, la cantidad y variedad de consultas para dicho canal. Aprovechar esa solución para las ventas por proyectos en el canal institucional y viceversa.

### Atributos específicos para la búsqueda de proveedores con capacidad de resolver:

- . **Desarrollo de un sistema automático de atención al cliente del canal de corralón**
- . **Diseño de alguna alternativa que le permita al cliente del corralón poder realizar consultas de manera directa sobre los productos de Simacon (ladrillos HFM)**

4

ECOSISTEMA  
EMPREENDEDOR  
Y DE INNOVACIÓN

Mapa del  
Ecosistema de  
Emprendedurismo  
e Innovación



5

REUNIONES  
DE VINCULACIÓN

## SELECCIÓN DE EMPRESAS PARTICIPANTES

### PAUTAS DE SELECCIÓN

---

- Tipo de organización (startup, empresa madura, etc.)
- Ubicación geográfica.
- Tipos de clientes qué tienen
- Si participó en algún programa de asistencia del sector público
- Tipos de actividades de innovación
- Grado de digitalización/tecnologías 4.0
- Sistemas de gestión de calidad
- Si participaron de alguna iniciativa de innovación abierta
- Grado de compromiso para con el programa
- Qué otros desafíos les interesaría abordar.
- Si están en condiciones de entregar una propuesta y un presupuesto

# AGENDA DE REUNIONES DE VINCULACIÓN

## AGENDA DE REUNIONES ENTRE EMPRESAS Y CONTRAPARTES

[illegible]

# 6

## PROCESO DE VINCULACIÓN Y HOJAS DE RUTA

Hoja de ruta  
**LA RUTA DEL TÉ**

**OBJETIVO.** Expandirse por fuera de Misiones abriendo un punto de venta físico en locación estratégica y cerca de consumidores target como local bandera que:

- posicione marca hacia franquicias
- espacio de degustación
- stock, depósito y distribución
- reducción de costos logística

**1**  
**PROPÓSITO**  
Desafío

**Medios de verificación.**  
Obtención de proyecto identitario.

**KPIs hoy.**  
Ubicación de posibles partners.

**Medios de verificación.**  
2 reuniones de exploración con posible partner.

**KPIs hoy.**  
Interacción con posibles partners.

**2**  
**CONTRAPARTE**  
Búsqueda y selección

**OBJETIVO.** Exploración de distintas alternativas de escalas y perfiles de proveedores que cuenten con:

- Agencia de diseño e innovación, diseño estratégico, diseño ejecutivo
- Experiencia en desarrollo de marcas para Retail/ Cadena/ Corpo + PyME.
- 2 o más proyectos en el sector de alimentos, gastronómico y cadena.
- + de 10 años de experiencia
- experiencia en acompañamiento en búsqueda de ubicación de espacios

**TÉCNICAS. ADOPCIÓN.**  
**ETAPAS. PRESUPUESTO.**

**Etapa 1** · Análisis y lineamientos estratégicos.

**Etapa 2.** Diseño de cocept.

**Etapa 3.** Proyecto ejecutivo.

**Etapa 4.** Desarrollo técnico y documentación.

**Etapa 5.** Dirección de obra e implementación.

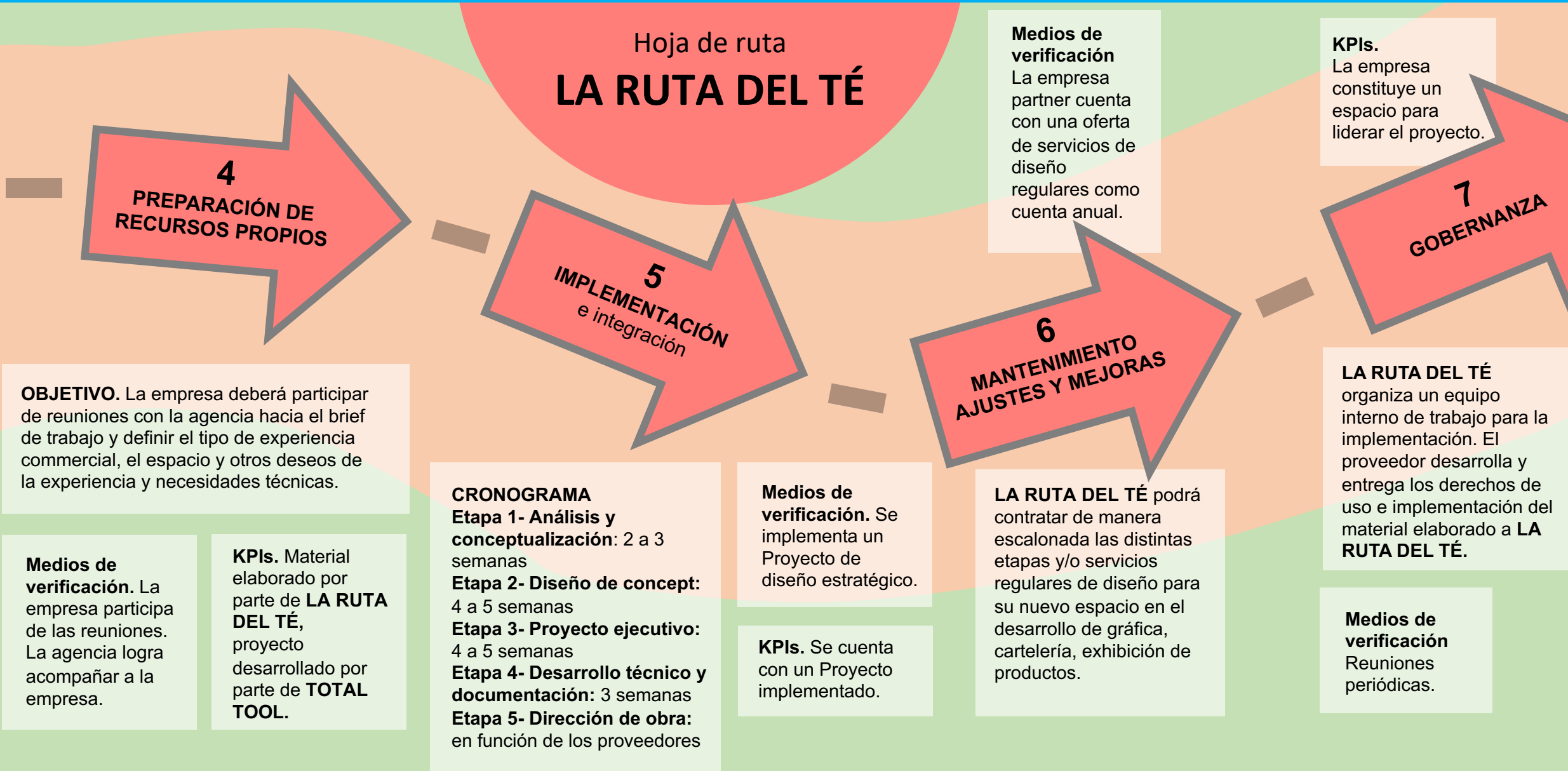
**Presupuesto Etapas 1 a 4:**  
\$ 11.800.000

**3**  
**VALIDACIÓN**  
de la propuesta

**KPIs hoy.**  
Aprobación de proyecto.

**Medios de verificación.**  
Aceptación de proyecto.





Hoja de ruta  
**INTACTO**

**OBJETIVO.** Desarrollo de un sistema informático que permita interoperar tres procesos: la comunicación con los oferentes de AVU, el seguimiento de la gestión con estos y el sistema de gestión de la flota con los toneless. Al cabo de 1 año Intacto debería contar con un sistema informático de gestión que integre la mensajería, el seguimiento de clientes y la gestión de la flota, a partir de las soluciones provistas.

**1**  
**PROPÓSITO**  
Desafío

**Medios de verificación.**  
Documentación de los sistemas.  
Funcionamiento de los sistemas de forma integrada

**KPIs hoy.**  
Selección de la empresa misionera **VISES** para la implementación del sistema de mensajería **GuazzuApp**. Selección de la empresa **AVANCARGO**, para la adquisición del sistema de gestión de flota, integrable a **GuazzuApp**.

**Medios de verificación.**  
Presentación de la propuesta de **VISES** y su aprobación por parte de Intacto

**2**  
**CONTRAPARTE**  
Búsqueda y selección

**OBJETIVO.** Exploración 3 tipos de proveedores de soluciones:

- **WDMaker** (startup misionera de soluciones IoT, para Desarrollo de un sistema de detección remota de toneles llenos y su trazabilidad).
- **VISES** (compañía misionera de Desarrollo de software con app de mensajería, integrable a whatsapp y CRMs)
- **Avancargo** (compañía nacional con sistema moderno para la gestión integral de flotas)

**KPIs hoy.** Al finalizar los 6 meses de comenzada la consultoría, Intacto elige a **VISES** y **Avancargo** para implementar e integrar **GuazzuAPP** con el sistema de gestión de flotas y avanzar posteriormente en el proceso de implementación e integración.

**3**  
**VALIDACIÓN**  
de la propuesta

**TÉCNICAS. ADOPCIÓN. ETAPAS. PRESUPUESTO.**

- VISES** ofrece **GuazzuAPP**
- Escalabilidad empresarial
  - Multiplataforma (App y Web)
  - Integración con WhatsApp
  - Soporte multiusuario
  - Comunicación interna y externa
  - Alineación con procesos de atención y seguimiento
  - Estadísticas de desempeño
  - Implementación ágil

- ADOPCIÓN.** Etapas:
- Análisis de necesidades
  - Configuración del Sistema
  - Capacitación al equipo
  - Pruebas del Sistema
  - Garantías
  - Soporte técnico

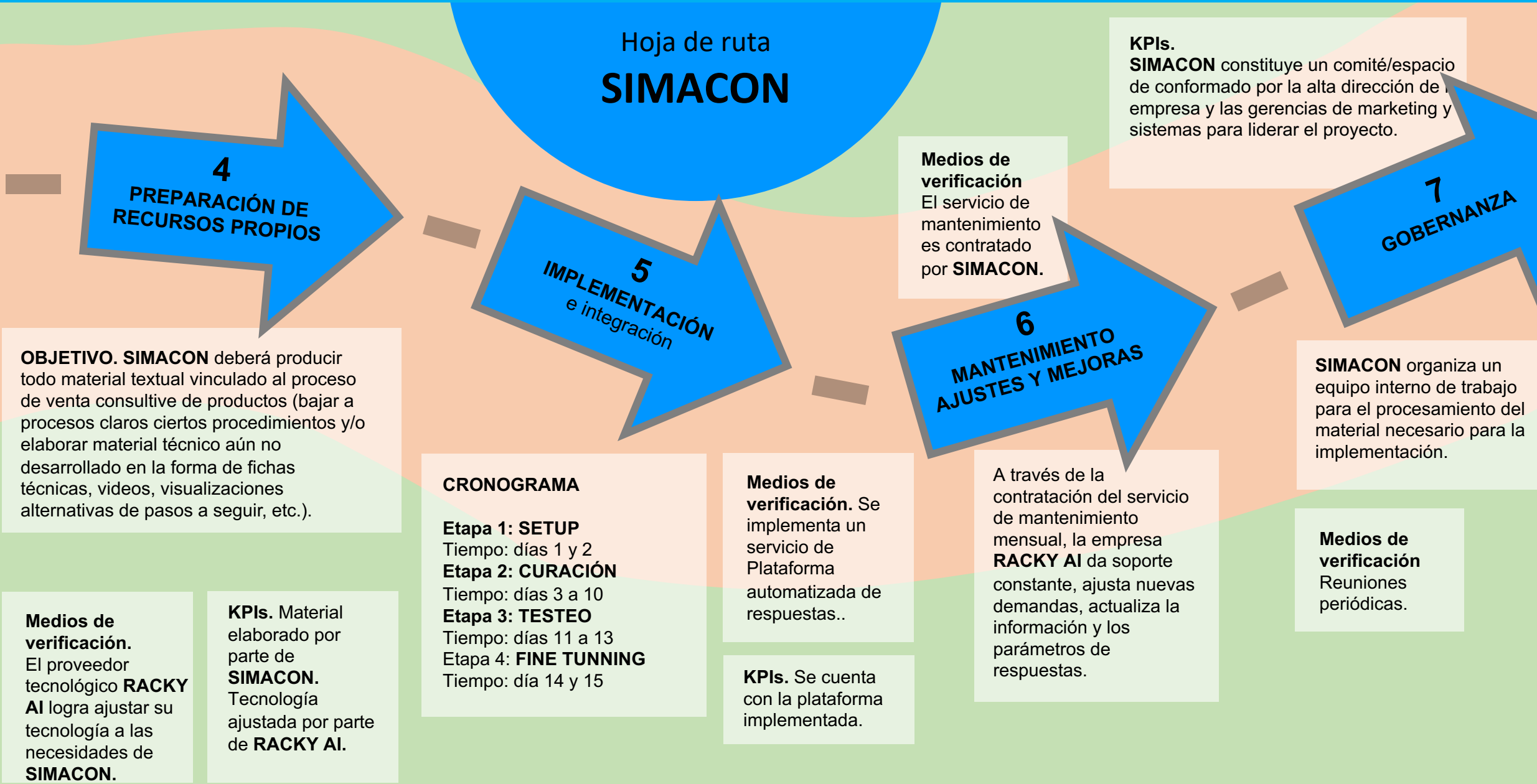
**PRESUPUESTO**  
Valor: u\$19/mes

**KPIs hoy.**  
Aprobación de proyecto.

**Medios de verificación.**  
Aceptación de proyecto.









Hoja de ruta  
**GRUPO PETRI**

**OBJETIVO.** Contar con un Club de beneficios, asociados a todos sus productos y eventualmente a programas de fidelización de otras empresas, para todos sus clientes, con un robusto soporte tecnológico.

- > 500 clientes Complejo Crucero Petri
- > 3000 clientes de las panaderías

El sistema de fidelización de clientes se integrará totalmente al sistema de gestión administrativa y de ventas de Grupo Petri.

**1**  
**PROPÓSITO**  
Desafío

**Medios de verificación.** Contrato entre Grupo Petri y la empresa proveedora. Sistema de seguimiento de beneficios y compras por parte de los clientes, de la plataforma de fidelización.

**KPIs hoy.** Ubicación de posibles partners.

**Medios de verificación.** Reuniones de exploración con posible partner.

**KPIs hoy.** Interacción con posibles partners.

**2**  
**CONTRAPARTE**  
Búsqueda y selección

**OBJETIVO.** Exploración de distintas alternativas de escalas y perfiles de proveedores capaces de:

- Proveer una Plataforma tecnológica que permita la gestión del Programa de Club de beneficios para socios.

**KPIs hoy.** Aprobación de proyecto.

**3**  
**VALIDACIÓN**  
de la propuesta

**Medios de verificación.** Aceptación de proyecto.

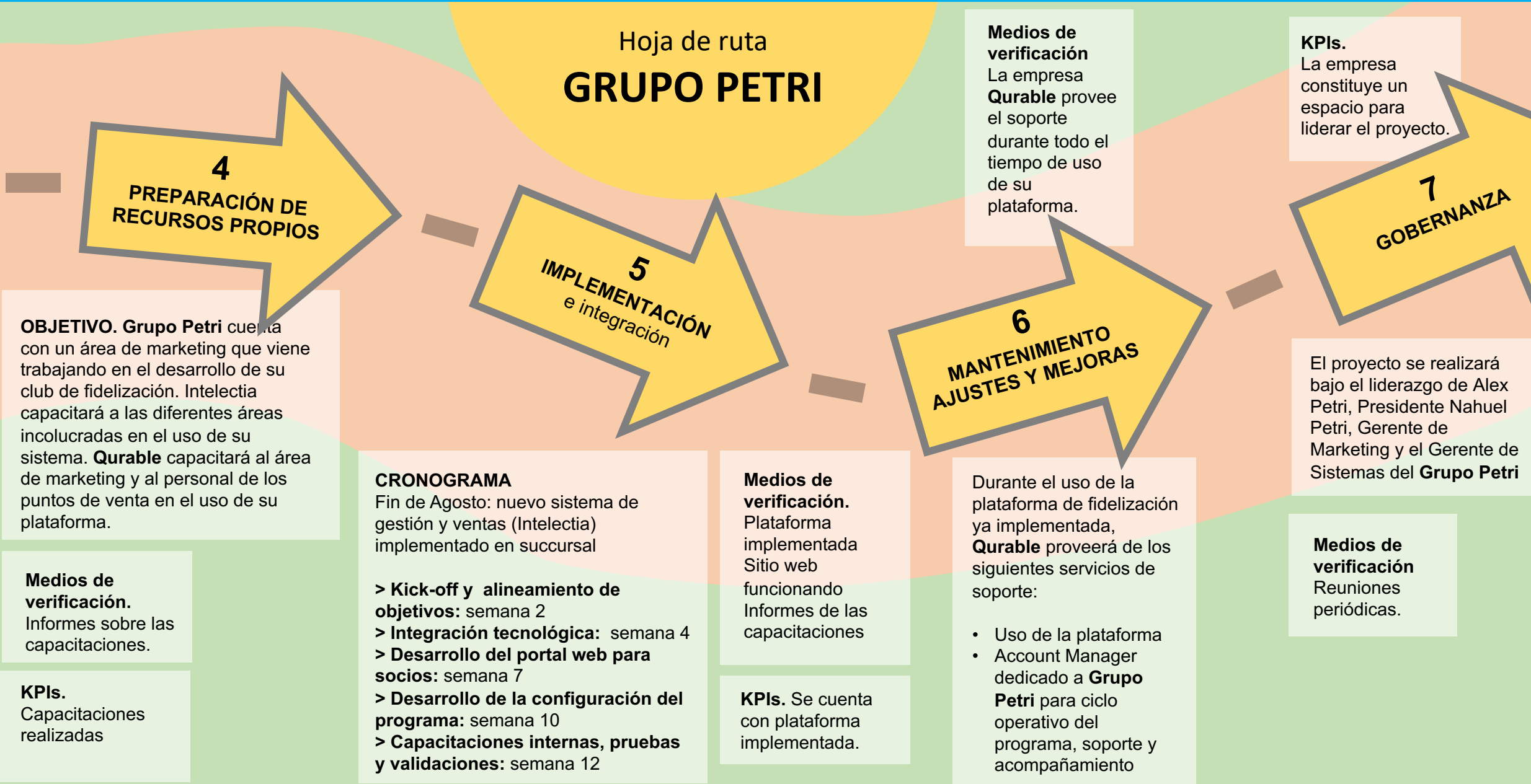
**TÉCNICAS. ADOPCIÓN. ETAPAS. PRESUPUESTO.**  
Crear un sistema de puntos y beneficios que incluya:

- Acumulación de puntos por compras.
- Acumulación de puntos por frecuencia y monto.
- Participación en sorteos y promociones.
- Niveles de beneficios (Bronce / Plata / Oro).
- Suscripción a Club Petri Premium

Y que aporte los siguientes beneficios:

- Descuentos exclusivos.
- Cashback.
- Cupones con marcas aliadas.
- Sorteos mensuales o trimestrales.
- Acceso anticipado a promociones.
- Viajes y experiencias.
- Premios físicos (kits, indumentaria, productos).
- Integrar el programa con su sitio web, sistemas de gestión y puntos de venta.

- Recolectar y utilizar datos de clientes, ya que actualmente no cuentan con base de datos estructurada ni app interna.
- Capacitar al personal interno y garantizar una operación clara y eficiente.
- Comunicar el programa de forma atractiva al cliente final y a su equipo de trabajo.



Hoja de ruta  
**BRUNO HNOS.**

**OBJETIVO.** Poder evaluar si la línea de alimentos congelados y ultracongelados que la empresa lanzó durante la pandemia, y que aún no es rentable, puede llegar a serlo en el canal de supermercados, mayoristas, hoteles, catering y restaurantes (no propios), optimizando procesos (disminución de costos de energía, logística e ineficiencias en la etapa de producción) y ajustando su estrategia de mercado.

**1**  
**PROPÓSITO**  
Desafío

**Medios de verificación.** Informes que identifiquen oportunidades de mejora en procesos y oportunidades de crecimiento en los canales HORECA, supermercados y mayoristas.

**KPIs hoy.** Selección de startup especializada en consultoría en industria alimenticia. Presentación de una propuesta de trabajo.

**Medios de verificación.** Reuniones de exploración con posible partner.

**OBJETIVO.** Exploración de distintas alternativas de escalas y perfiles de proveedores capaces de:

- . hacer diagnósticos y consultoría
- . contar con experiencia en sector gastronómico
- . trabajar a escala de la empresa

**2**  
**CONTRAPARTE**  
Búsqueda y selección

**KPIs hoy.** Entrevistas con 3 posibles partners:  
. SIGMAS  
. AY  
**VESICABIZ**

**KPIs hoy.** Aprobación de **VESICABIZ** como partner.

**3**  
**VALIDACIÓN**  
de la propuesta

**Medios de verificación.** Aceptación de proyecto.

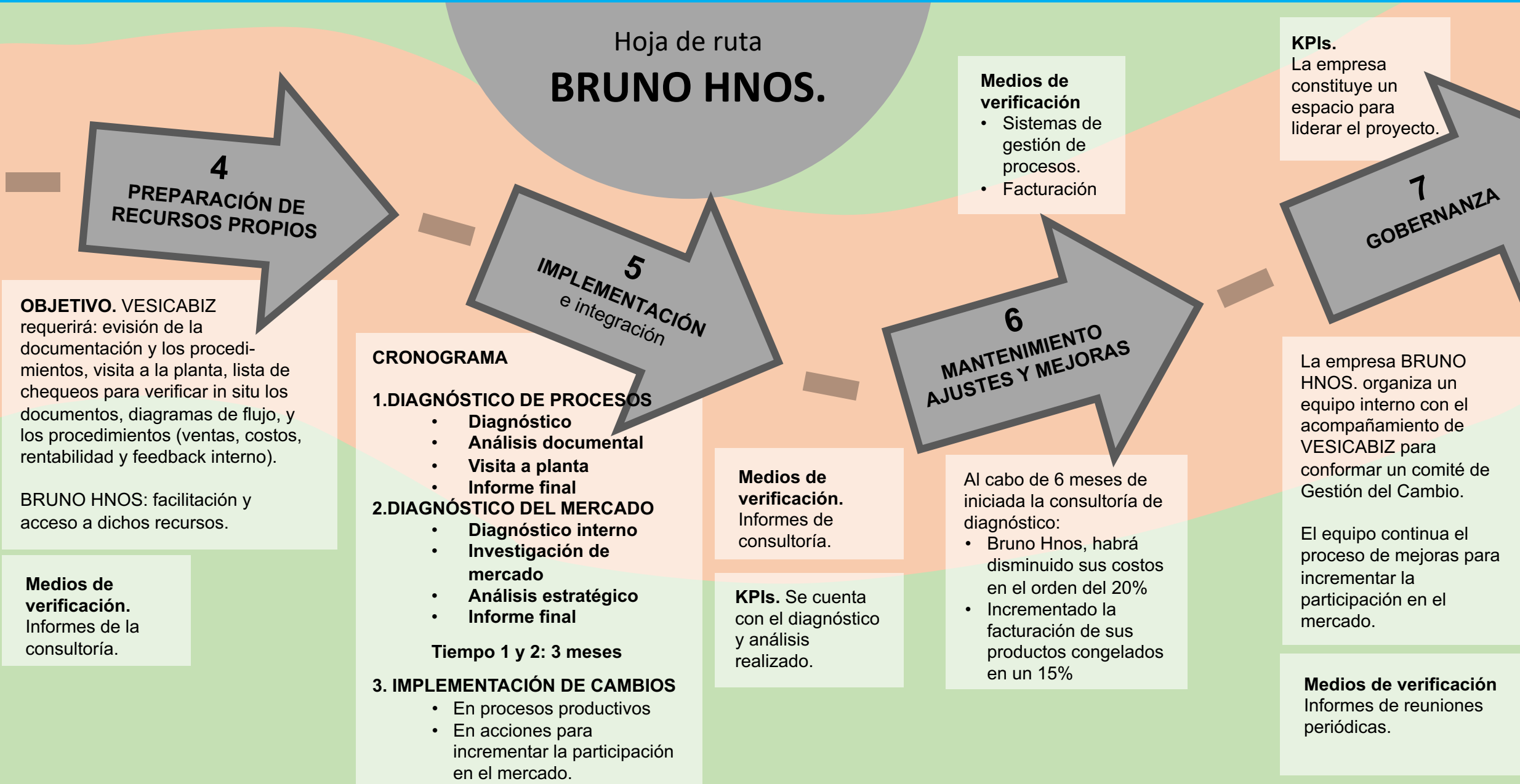
**TÉCNICAS. ADOPCIÓN. ETAPAS. PRESUPUESTO.** VESICABIZ ofrece realizar un diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora en los procesos productivos de la línea de congelados, en torno a los siguientes aspectos:

- Identidad
- Descripción general
- Calidad
- Producción
- Gestión de residuos
- Vinculación con el entorno
- Línea de congelados para hornear
- Línea de congelados envasados al vacío para regenerar

- Realizar un estudio de mercado para los productos de la línea descongelados identificando oportunidades de mejora y alternativas estratégicas para la continuidad, reformulación o discontinuación.

Recolectar y utilizar datos de clientes, ya que actualmente no cuentan con base de datos estructurada ni app interna. Capacitar al personal interno y garantizar una operación clara y eficiente. Comunicar el programa de forma atractiva al cliente final y a su equipo de trabajo.





# 6

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones y recomendaciones

- 
- Es fundamental el trabajo de consultoría para detectar desafíos que estén alineados con la estrategia de la empresa y co-gestionarlos con la empresa.
  - Los desafíos a elegir deben pensarse en función del aporte que la solución le brinde a la empresa y no al programa.
  - Si bien es sumamente virtuoso que los proveedores se encuentren en la misma provincia que la empresa, el objetivo es encontrar quien mejor pueda proveer una solución, independientemente de la zona del país donde se encuentre.
  - Desde el lado de la consultoría es crítico contar con un fuerte conocimiento de posibles proveedores de gran calidad.

## Conclusiones y recomendaciones

- 
- Los procesos de vinculación tienen su propia lógica y tiempos en virtud de las características de la empresa, el momento que está pasando, el perfil del proveedor, etc. Estos tiempos no siempre coinciden con los del programa.
  - Con respecto al ecosistema emprendedor de Misiones, pudimos contactar con varias instituciones. Notamos que existe una gran oportunidad para aprovechar, si se logra ir al encuentro de los problemas que tienen las empresas y desarrollar metodologías aptas para acercarles soluciones de las startups.
  - Es importante que las startups alineen su propuestas de valor con problemáticas reales del mercado local, nacional e internacional.

**¡MUCHAS GRACIAS!**



**ANEXO XXXIII**

**PROGRAMA EVENTO DE CIERRE**



MISIONES

Ministerio  
de Industria



## Evento de Cierre Programa de Innovación Abierta a PyMEs Provincia de Misiones.

Organiza: Subsecretaría de PyMEs y Emprendedurismo - Ministerio de Industria.

Lugar: SUM del IMiBio - Calle Córdoba 1872 de la Ciudad de Posadas - Misiones. 11.00 hs.

Programa del evento:

**11.00 hs.**

Apertura. Bienvenida a cargo de la representante legal del CFI por la Provincia de Misiones Mgtr. Viviana Rovira.

**11.10 hs.**

Los beneficios del Programa de Innovación Abierta en Misiones, a cargo del Subsecretario de PyMEs y Emprendedurismo del Ministerio de Industria de Misiones Dr. Joaquín Montenegro Niveyro.

**11.20 hs.**

Espacio de exposición para los representantes del CFI - Verónica Cueto - Gonzalo Brizuela.

**11.40 hs.**

Presentación de hojas de ruta - a cargo del Lic. Adrian Lebendiker y la Lic. Analía Cervini

**12.30 hs.**

Espacio de preguntas

**13.00 hs.**

Cierre.