



Fundación  
Globalidad y  
Microeconomía

[www.fundaciongym.es](http://www.fundaciongym.es)

# **SEMINARIO DE INNOVACIÓN FGYM**

DEL 14 AL 15 DE SEPTIEMBRE 2011  
PEREIRA (COLOMBIA)

## • SE PRETENDE

- OFRECER UN PRODUCTO DE LA INNOVACIÓN CURRICULAR

- In DEL DÍA ANTES. ¿QUÉ ES LA In?
- In DEL DÍA DESPUÉS. ¿CÓMO SE INNOVA?
- In DE TODA LA VIDA. ¿POR QUÉ SE INNOVA?
- In CURRICULAR. **ENCICLOPEDIA DE LA In**

## • RAZONES PARA OFRECERLO

- COMPROMISO CON LA REALIDAD DE LA REALIDAD
  - NO SE SABE QUÉ HACER CON
    - EL FUTURO DE LAS OPORTUNIDADES
    - LAS OPORTUNIDADES DEL FUTURO
- COMPROMISO CON LA REALIDAD DE LA INNOVACIÓN
  - EL DECÁLOGO

## ■ EXISTEN PROBLEMAS “NUEVOS”... QUE NO SABEMOS SOLUCIONAR

- QUIZÁS PORQUE SE INTENTA RESOLVER PROBLEMAS NUEVOS CON CONOCIMIENTO DE RETOS “VIEJOS”
- ● ES COMO CURAR ENFERMEDADES NUEVAS CON FARMACOEPA NO ESPECÍFICA

Y QUE NOS CUESTA RECONOCER QUE NO SABEMOS SOLUCIONAR

- QUIZÁS POR CREER NO TENER NECESIDAD DE MÁS CONOCIMIENTO DEL QUE SE TIENE... Y ES LÓGICO

- 1. GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**
- 2. GESTIÓN INÉDITA DE CONOCIMIENTO**
- 3. AGOTAMIENTO DE LA INNOVACIÓN**
- 4. CÓMO SE INNOVABA Y SE INNOVA**
- 5. REALIDAD DE LA EMPRESA**
- 6. NUEVOS CALADEROS. NUEVAS TÉCNICAS. NUEVOS ALIADOS**
- 7. LAS TRES SITUACIONES ESTRATÉGICAS...DE SIEMPRE**
- 8. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO. MODELOS DE NEGOCIO. ELEMENTOS CLAVE**
- 9. CÓMO SE INNOVA Y SE INNOVARÁ**
- 10. DESDE Y HASTA DÓNDE**

## CONTENIDO

### FUNDAMENTOS DE LA INNOVACIÓN

- S0. PRESENTACIÓN DEL SEMINARIO. J.NIETO**
- S1. CULTURA MÍNIMA PARA INNOVACIÓN MÁXIMA. J.NIETO**
- S2. CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO EN TÉRMINOS DE ELEMENTOS CLAVE. J.NIETO**

### PRÁCTICA DE LA INNOVACIÓN

- S3. MEDIDA DE OBJETIVOS DE COMPETITIVIDAD. I.GRIOL**
- S4. FARMACOEPA DEL ÉXITO EMPRESARIAL. I.GRIOL**

### APLICACIONES DE LA INNOVACIÓN

- S5. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO. J.NIETO - I.GRIOL,**
- S6. INNOVACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. J.NIETO**
- S7. DEBATE (SITUACIONES INNOVABLES)**

# FUNDAMENTOS DE LA INNOVACIÓN

## S1. CULTURA MÍNIMA PARA INNOVACIÓN MÁXIMA

J.Nieto

- DOS RAZONES PARA INNOVAR
- CÓMO SE INNOVABA-INNOVA-INNOVARÁ
- CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN
- ¿QUÉ NO ESTAMOS HACIENDO AÚN?
- UNA DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

## S2. CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO EN TÉRMINOS DE ELEMENTOS CLAVE

J.Nieto

- LA EMPRESA IDEAL
- LA EMPRESA REAL: CINCO SITUACIONES
- EL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO
- ELEMENTOS CLAVE
- TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

## ■ UNA VISIÓN ANTROPOLÓGICA DE LA INNOVACIÓN

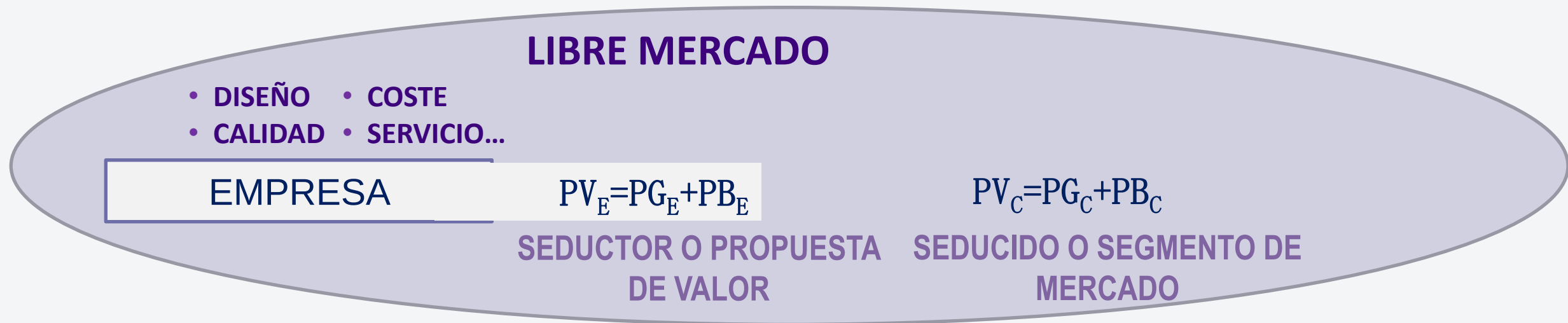
- I. CAPACIDAD DE DAR REALIDAD A LO UTÓPICO:  
GRANDES INNOVACIONES, RADICALES, DESESTABILIZADORAS,  
NO CONVENCIONALES, DISRUPTIVAS... ( $10^{-9}$ / PERSONA• AÑO)
- II. CAPACIDAD ILIMITADA PARA LA INNOVACIÓN INCREMENTAL:  
OCUPA, COLONIZA Y LLENA, COMO EL GAS, CUALQUIER ESPACIO
- III. CAPACIDAD PARA DIGERIR EL ASOMBRO
  - EL SER HUMANO ES UN SER IDÓNEO PARA IMAGINAR,  
PROVOCAR POSIBILIDADES, REALIZAR Y ARRIESGAR,  
E IDÓNEO PARA TROPEZAR EN LA MISMA PIEDRA...  
Y EN TODAS LAS PIEDRAS
  - CARECE DE LÓGICA IGNORAR, COMBATIR O NO ESTIMULAR ESTE DON NATURAL...

## ■ UNA VISIÓN ANTROPOLÓGICA DE LA INNOVACIÓN (CONT.)

1. SER DE PRESENCIA
2. SER DE PREGUNTA
3. SER DE COMPROMISO
4. SER DE TRANSCENDENCIA
5. SER DE FATALIDAD-CONTRADICCIÓN

### ● SER DE PRESENCIA

- DESDE SIEMPRE, EL SER HUMANO (PROMISCUO) HA TENIDO NECESIDAD DE SER RECONOCIDO, LO QUE SE LLAMA PONERSE EN VALOR. ESTO LO HA LOGRADO INCORPORANDO ATRIBUTOS DE VALOR TANTO A ÉL MISMO COMO A LO QUE ÉL HACE.



- A ESTE PROCESO DE HACER ALGO, DIFERENCIADO POR ATRIBUTOS DE VALOR, QUE VALORAN LOS DEMÁS, SE LE CONOCE COMO INNOVACIÓN

- ESTE ES EL ORIGEN ANTROPOLÓGICO DE LA INNOVACIÓN

## ■ UNA VISIÓN INTERESADA DE LA INNOVACIÓN

- SI ALGO DE LO QUE NOS AFECTA ESTAMOS INTERESADOS EN QUE CAMBIE... Y QUEREMOS (NOSOTROS MISMOS) CONTRIBUIR A QUE EL CAMBIO OCURRA

- TENDREMOS QUE HACER ALGO... QUE NO ESTAMOS HACIENDO AÚN

- ¿QUÉ NO ESTAMOS HACIENDO AÚN?

- ... QUE SEA COHERENTE CON EL SENTIDO DEL CAMBIO

- HACER ALGO, QUE SEA INÉDITO Y RAZONABLE... ES...INNOVACIÓN

- SOBRE TODO SI EL CAMBIO SE HACE CUANDO NO ES NECESARIO HACERLO

## ■ UNA VISIÓN INTERESADA DE LA INNOVACIÓN (CONT.)

### ■ MÁS RAZONES PARA INNOVAR

- EL OTRO CAMINO. DISTANCIA DE ESCAPE
- LA In HA PASADO A SER IMPORTANTE
- PERMITE LA In EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

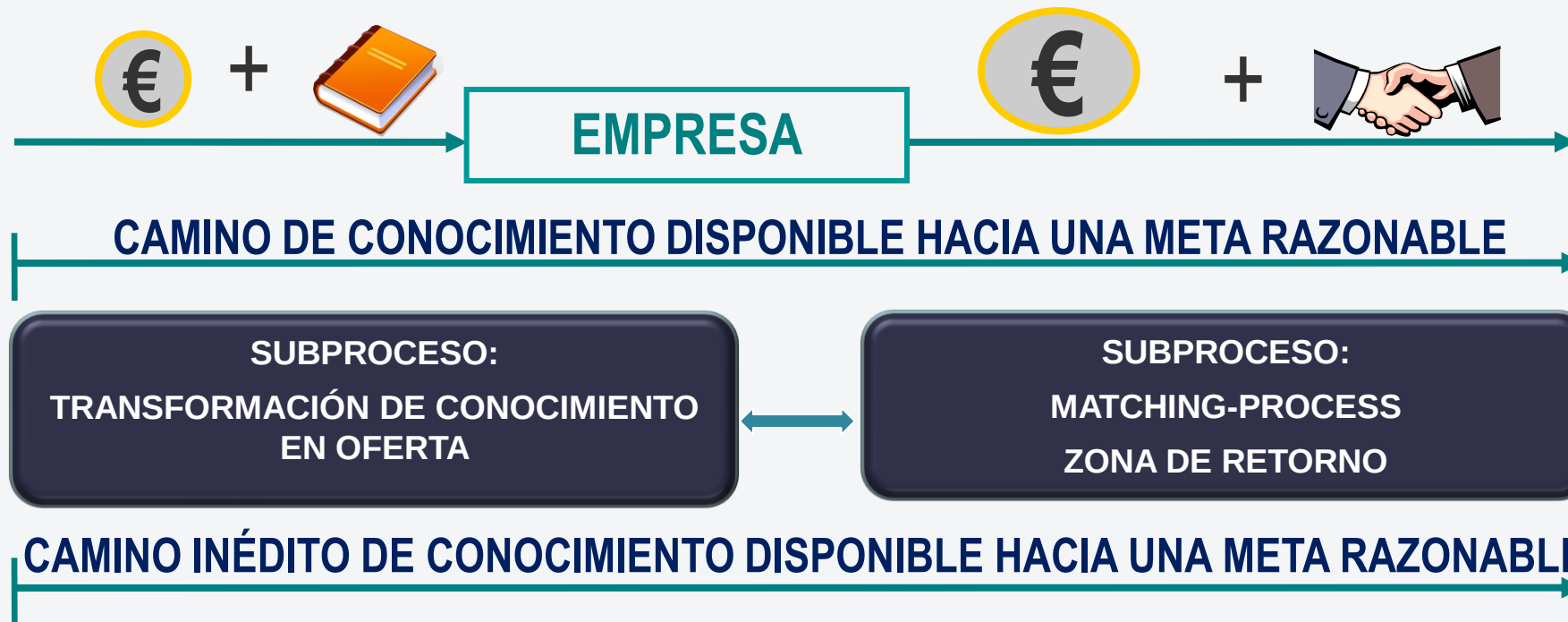
### ■ A PESAR DE LOS TRES DÉFICITS

- I+D+i → I+D, In
- LA INNOVACIÓN SE HA AGOTADO → INNOVAR LA In
- EMPRESA → MODELO DE NEGOCIO

# CÓMO SE INNOVABA-INNOVA-INNOVARÁ



Fundación  
Globalidad y  
Microeconomía



## • GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

## • INNOVACIÓN

### ■ CONOCIMIENTO

- TÁCITO TECNOLÓGICO HISTÓRICO KNOW-HOW 1ª G
- I+D 2ª G
- EXPERIMENTADO (ALTA GAMA) 3ª G

### ■ ORIGEN DE LA FARMACOPEA

- “CASERA”
- “OFICIAL”
- DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

### ■ ¿QUIÉN LA APLICA?

- EMPRESA
- CENTROS DE I+D
- CONSULTORES

### ■ DÓNDE SE APLICA:

- PRODUCTO, DISEÑO, PROCESO, CALIDAD, MERCADO, MARCA, SERVICIO, FINANCIERA, ...

### ■ DENOMINACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- DE PRODUCTO, DE DISEÑO, ...

■ ¿CÓMO, DÓNDE, CUÁNDO... SE GESTIONA, SE MOVILIZA... EL PROCESO?

• CARECE DE MÉTODO

### LA MODERNA INNOVACIÓN

- EL DISPONIBLE EN EL HIPERESPACIO 7D 4ª G
- DE INNOVACIÓN
- TODOS LOS AFECTADOS
- MODELO DE NEGOCIO (ELEMENTOS CLAVE)
- EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

- **INNOVAR: CONSTRUIR, CON EL CONOCIMIENTO DISPONIBLE, UN CAMINO INÉDITO HACIA UNA META RAZONABLE... Y LA INNOVACIÓN ES SU PROCESO**

- CARECE DE
  - LÍMITES
  - MÉTODO
  - LÓGICA
  - PASADO
  - MÉRITO
  - SEGURIDAD
- LA In ES
  - PROTEICA
  - SOLIDARIA
  - CUSTOMIZABLE
  - FALSEABLE
  - PARADÓJICA
  - CRONODEPENDIENTE
- POSEE UNA ESTÉTICA ADMIRABLE

- **EL CAMINO DEL ÉXITO EMPRESARIAL (COMO EL CAMINO DE CUALQUIER RETO) SE BASA EN SABER MANEJAR EN CLAVE DE HOY LAS MISMAS TRES SITUACIONES ESTRATÉGICAS DE SIEMPRE:**

CONOCIMIENTO DEL  
TERRITORIO

TERRENO DE JUEGO

CON QUIÉN SE  
RECORRE EL  
TERRITORIO

POTENCIA DE EQUIPO

OPORTUNIDADES DE CADA  
PUNTO DEL TERRITORIO

TÉCNICAS DEL JUEGO

- **Y EN ESTAS TRES SITUACIONES SE ENCUENTRA AQUELLO QUE NO ESTAMOS HACIENDO AÚN**

- **LA NUEVA  
NORMALIDAD**

¿DÓNDE?

- **EL CLÚSTER LOCAL**

¿CON QUIÉN?

- **LA MODERNA  
INNOVACIÓN**

¿CÓMO?

## ■ LA NUEVA NORMALIDAD: EL ESCENARIO EMPRESARIAL

- PROTAGONISMO DE LAS ECONOMÍAS SUR Y RELACIONES S-S
- RETOS NUEVOS:
  - ✓ LONGEVIDAD
  - ✓ ESCASEZ DE RECURSOS
  - ✓ ALIMENTACIÓN
  - ✓ ENERGÍA
  - ✓ SOSTENIBILIDAD
  - ✓ NUEVO CONSUMO: COLECTIVO, FÁCIL, BAJO COSTE, CREDIBILIDAD, EN RED, NO CONSUMADO, NO CONSUMIDO...)

## ■ LA NUEVA NORMALIDAD: EL ESCENARIO EMPRESARIAL

- **GLOBALIZACIÓN:**
  - **NECESIDAD DE INNOVAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO**
  - **PELIGROS DE GLOBALIDAD:**
    - ✓ **REGLAS DEL JUEGO ASIMÉTRICAS**
    - ✓ **COMPETIDORES**
    - ✓ **CAPITAL HUMANO**
    - ✓ **FONDOS SOBERANOS**
    - ✓ **EMPRESAS DESAFIANTES (e-where, e-one, e-thing)**
    - ✓ **ÁMBITOS DE TRANSFERENCIA PRECARIOS**
    - ✓ **CONSUMIDORES ANÓMALOS**

## ■ EL CLUSTER LOCAL

### ■ UNIVERSIDAD – EMPRESA – ADMINISTRACIÓN – CIENCIA LA CUÁDRUPLE HÉLICE

- **FORMACIÓN “A LA CARTA”, “LLAVE EN MANO”, “INTERNACIONALIZADA”**  
CESIÓN DE SOBERANÍA. CREACIÓN DE MARCOS ESPECÍFICOS
- **EMPRENDEDURISMO DE SUSTITUCIÓN**  
CREACIÓN DE ESTRUCTURAS
- **CIENCIA CON FINALIDAD**  
ESTRUCTURAS PARA RESULTADOS ESTRATÉGICOS DE LA CIENCIA
- **THINK-TANK**
  - INNOVACIÓN, MODELOS DE NEGOCIO, BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES
  - FARMACOPEA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DE INNOVACIÓN
- **ESTRUCTURAS DE TRANSFERENCIA**
- ...
  - HOMOLOGACIÓN
  - ASISTENCIAL
  - ESPECIALIZADA IN SITU
  - ...

- **INNOVACIÓN SEGÚN...**
  - **SCHUMPETER**

## ■ INNOVACIÓN SEGÚN...

**Joseph Schumpeter** clasificó la Innovación efectiva en “La Teoría del Desarrollo Económico” (1934, Harvard University) en las cinco siguientes categorías:

1. Nuevos productos
2. Nuevos procesos o métodos de producción
3. Nuevos mercados
4. Nuevas fuentes de suministro de materias primas o bienes semi-manufacturados
5. Nuevas formas de organización financiera y comercial

## ■ INNOVACIÓN SEGÚN...

- SCHUMPETER
- MANUAL DE OSLO

## ■ INNOVACIÓN SEGÚN...

### Manual de Oslo (2006):

Se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología.

## ■ INNOVACIÓN SEGÚN...

- SCHUMPETER
- MANUAL DE OSLO
- FGYM

## ■ INNOVACIÓN SEGÚN...



■ **INNOVACIÓN SEGÚN: SCHUMPETER, MANUAL DE OSLO, FGYM...**

■ **LA In ES UN CAMINO MÁS (EL OTRO) PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL**

■ **SE LLAMA ÉXITO EMPRESARIAL A LA COHERENCIA ENTRE:**

- **PROPUESTA DE VALOR – SEGMENTO DE MERCADO**

**Y DEPENDE DE TRES ACTORES COMPROMISARIOS Y COMPROMETIDOS**

- **EMPRESA: CONOCIMIENTO (ESFUERZO) – IMAGINACIÓN (CONOCIMIENTO INNOVADOR)**

- **CONSUMIDOR: CAPACIDAD DE RECONOCER Y EXIGIR CALIDAD**

- **ÁMBITO DE TRANSFERENCIA (CONTEXTO, ADMINISTRACIONES, ORGANIZACIONES, INSTITUCIONES)**

■ **EL ÉXITO EMPRESARIAL ES DIFÍCIL:**

- **¿QUÉ SOBERBIA ES ESTA QUE NO RECONOCE QUE CADA SITUACIÓN A INNOVAR ES COMO AFRONTAR UNA ENFERMEDAD NUEVA**

# FUNDAMENTOS DE LA INNOVACIÓN

## S1. CULTURA MÍNIMA PARA INNOVACIÓN MÁXIMA

J.Nieto

- DOS RAZONES PARA INNOVAR
  - DE NATURALEZA ANTROPOLÓGICA
  - POR MOTIVOS DE INTERÉS
- CÓMO SE INNOVABA-INNOVA-INNOVARÁ
- CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN
- ¿QUÉ NO ESTAMOS HACIENDO AÚN?
- UNA DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN

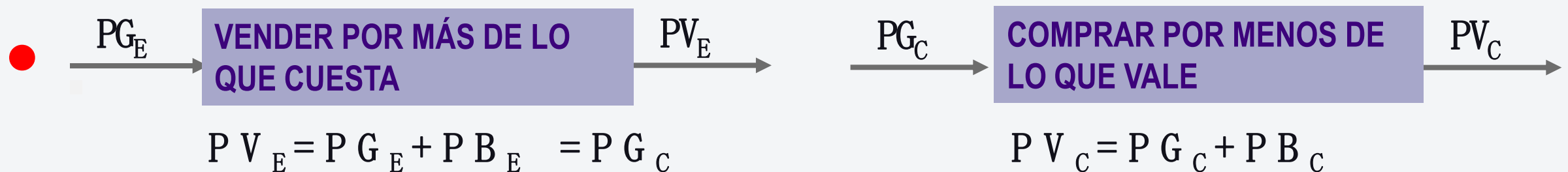
## S2. CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO EN TÉRMINOS DE ELEMENTOS CLAVE

J.Nieto

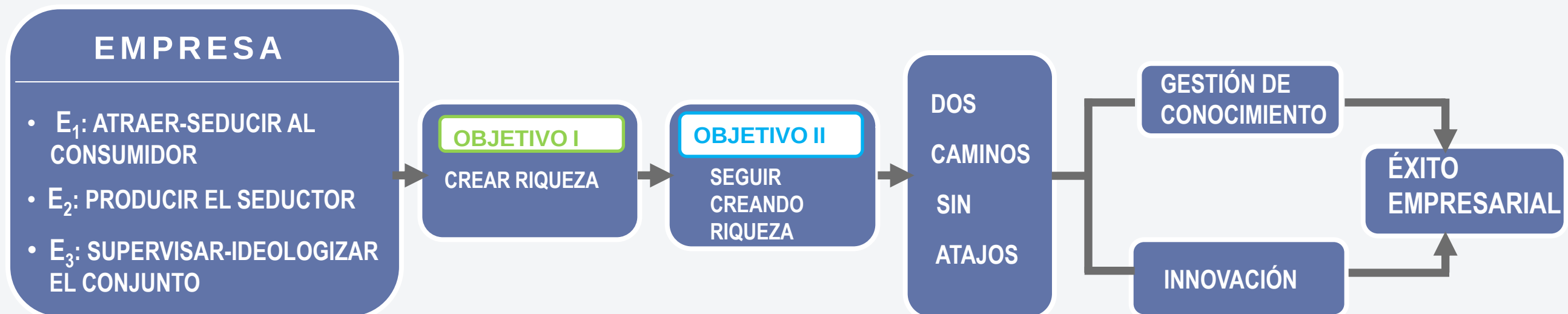
- LA EMPRESA IDEAL
- LA EMPRESA REAL: CINCO SITUACIONES
- EL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO
- ELEMENTOS CLAVE
- TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO



## EL CUARTO RETO ESTÉTICO: LA EMPRESA



## ECUACIÓN DEL BENEFICIO MUTUO





## ■ SITUACIONES DE INNOVACIÓN

- V. NATAS INNOVADORAS
- I. INNOVADORAS NATAS  
GRANDES EMPRESAS
- II. In SIN ÉXITO

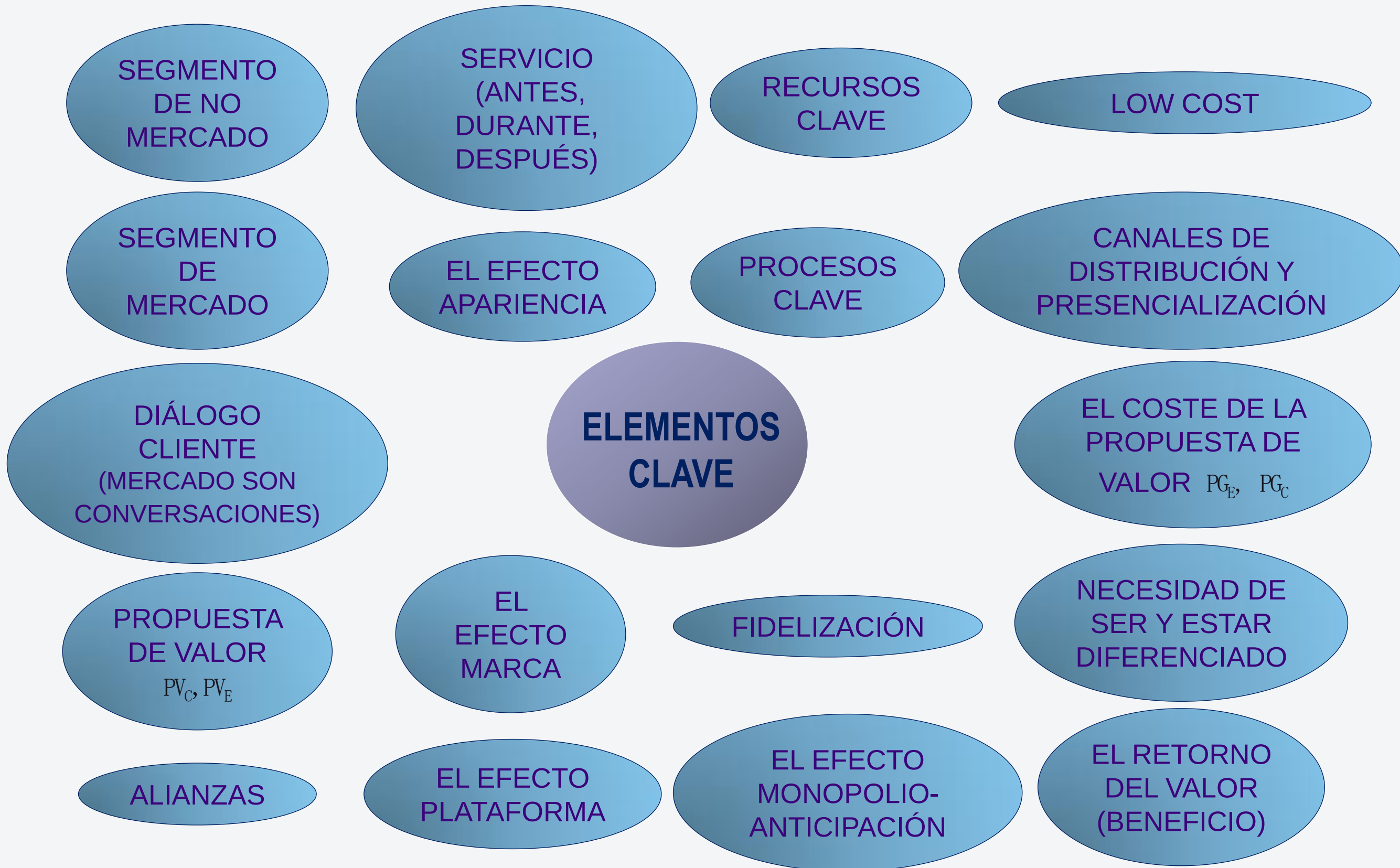
## ■ SITUACIONES DE NO INNOVACIÓN

- I. EMPRESAS GRANDES
- III, IV. E. MARGINALES

## ■ ARQUETIPOS DE EMPRESA

- CREAN
- DISTRIBUYEN
- ALQUILAN
- INTERMEDIAN

- NO ES UN PLAN DE EMPRESA. NO ES UNA EMPRESA REAL.  
NO ES LA DESCRIPCIÓN DE UNA EMPRESA REAL.  
NO ES CÓMO UNA EMPRESA GENERA RIQUEZA
- ES UN **MODELO TEÓRICO** DE UNA EMPRESA REAL O FICTICIA, QUE A PARTIR DE CIERTOS **ELEMENTOS CLAVE**, **PRESCRIBE Y DESCRIBE FIELMENTE** CÓMO LA EMPRESA HA DE GENERAR Y DISTRIBUIR VALOR.
- TIENE FECHA DE CADUCIDAD. NACE, CRECE Y MUERE A GRAN VELOCIDAD
- NORMALMENTE, VA UNIDO A DOS ELEMENTOS CLAVE: LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y LA PROPUESTA DE VALOR
- EXISTEN TRES TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO: FAMOSOS-ESPECÍFICOS-ACADÉMICOS



## “FAMOSOS”

- DEL TENDERO
- CEBO Y ANZUELO
- ELIMINACIÓN DE INTERMEDIARIOS
- MONOPOLÍSTICOS
- FIDELIZACIÓN (SUSCRIPCIONES...)
- EXTERNALIZACIÓN
- TENTACIONES
- LOW COST (NBDP, MARCAS BLANCAS, TODO A CIEN...)
- ONLINE
- SUBASTA

## “FAMOSOS” (CONT.)

- FREE. PREMIUM. FREEMIUM
- LONG TAIL
- INTERIM MANAGEMENT (LLAVE EN MANO, NO PIENSE, NO SUFRA...)
- SOIn • SOCIAL OPEN INNOVATION
- OBM • OPEN BUSINESS MODEL
- INSIDE-OUT • OUTSIDE-IN
- ALIANZAS (FRANQUICIAS...)
- MERCADOS SON CONVERSACIONES
- BDP. BASE DE LA PIRÁMIDE (CONSUMO NO CONSUMIDO...)
- BRICKS AND CLICK. OFFLINE Y ONLINE
- FRONTERA (CONSUMO NO CONSUMADO...)
- CREDIBILIDAD (2º DIAGNÓSTICO...)
- .....

## “ESPECÍFICOS”

- **CEMEX** | • SERVICIO • INNOVACIÓN RSC
- **iPad** | • ANTICIPACIÓN • EFECTO MARCA
- **ECOWASH** | • ECOINNOVACIÓN (INNOVACIÓN SOSTENIBLE)  
• RECURSOS Y PROCESOS CLAVE
- **LEAP** | • NECESIDAD DE CERTEZA  
• SEGMENTO DE MERCADO
- **FORD K - MESSENGER** | • PROPUESTA DE VALOR  
**SMART - SPOTIFY** | • ALIANZAS  
**SEAT – SPOTIFY** | • SEGMENTO DE MERCADO  
**ROLLS ROYCE – MINI** | • CONVERSACIONES SON MERCADOS  
**MANTENIMIENTO DE POR VIDA** | • EFECTO MARCA
- **STARBUCKS** | • NECESIDAD DE SER Y ESTAR DIFERENCIADO  
• RECURSOS Y PROCESOS CLAVE

## “ESPECÍFICOS” (CONT.)

- **ZARA**
  - ANTICIPACIÓN DE MERCADO
  - PROPUESTA DE VALOR
  - INTEGRACIÓN CADENA DE SUMINISTRO
  - SEGMENTOS DE MERCADO
  
- **HARLEY DAVIDSON**  
**ROLLS ROYCE**
  - PROPUESTA DE VALOR
  - EFECTO MARCA
  - SEGMENTO DE MERCADO (UNA FORMA DE VIDA, SER DIFERENTE, TENER ES PODER)
  
- **TATA-NANO**
  - PROPUESTA DE VALOR
  - PROPUESTA DE BENEFICIO
  
- **PEELING MCNY**
  - PROPUESTA DE VALOR
  - SEGMENTO DE MERCADO
  - ALIANZAS
  - RECURSOS CLAVE

## “ACADÉMICOS”

### ■ UN ELEMENTO CLAVE

- **CLÁSICO:**  $PV_E$  ( $PB_E$ ) ( $PV_C$ )

### ■ DOS

- **FGYM:**  $PV_C$  ; DECISIÓN DE ADQUISICIÓN
- **MIT:**  $PV_C$ ,  $PB_E$

### ■ TRES

- **IBM:**  $PV_{E \text{ int}}$ ;  $PV_{E \text{ ext}}$ ;  $PB_E$
- **LÓGICO 1:**  $PV_C$  ; SEGMENTO DE M., INFRAESTRUCTURA

### ■ CUATRO

- **CHRISTENSEN C.:**  $PV_C$ ;  $PB_E$ ; RECURSOS CLAVE; PROCESOS CLAVE
- **LÓGICO 1:** SEGMENTO DE M.;  $PV_C$ ; FIDELIZACIÓN; PRESENCIALIZACIÓN
- **LÓGICO 2:** SEGMENTO DE M.;  $PV_C$ ; FRONT OFFICE; BACKOFFICE

### ■ CINCO

- **FGYM:**  $PV_C$ ; ALIANZAS;  $PG_E$ ; RELACIONES CONSUMIDOR; MODELO FINANCIERO

## “ACADÉMICOS” (CONT.)

### ■ SIETE

- **CHESBROUGH H.**:  $PV_C$ ; SEGMENTOS DE M.; CADENA DE VALOR; GENERACIÓN DE INGRESOS; ALIANZAS; ESTRATEGIA COMPETITIVA.  $PG_E$

### ■ NUEVE

- **OSTERWALDER A.-CANVAS™**:  $PV_C$ ; ALIANZAS; ACTIVIDADES CLAVE; RECURSOS CLAVE; SEGMENTO DE M.; CANALES DE SUMINISTRO; RELACIONES,  $PG_E$ ;  $PV_E$

### ■ DIEZ

- **KEELEY L. - THE TEN TYPES OF INNOVATION™**: RETORNO DE VALOR; ALIANZAS; RECURSOS CLAVE; PROCESOS CLAVE; FUNCIONES PRODUCTO; PLATAFORMA; SERVICIO; CANAL; MARCA; FIDELIZACIÓN

## CONTENIDO

### FUNDAMENTOS DE LA INNOVACIÓN

- S0. PRESENTACIÓN DEL SEMINARIO. J.NIETO**
- S1. CULTURA MÍNIMA PARA INNOVACIÓN MÁXIMA. J.NIETO**
- S2. CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO EN TÉRMINOS DE ELEMENTOS CLAVE. J.NIETO**

### PRÁCTICA DE LA INNOVACIÓN

- S3. MEDIDA DE OBJETIVOS DE COMPETITIVIDAD. I.GRIOL**
- S4. FARMACOEPA DEL ÉXITO EMPRESARIAL. I.GRIOL**

### APLICACIONES DE LA INNOVACIÓN

- S5. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO. J.NIETO - I.GRIOL,**
- S6. INNOVACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. J.NIETO**
- S7. DEBATE (SITUACIONES INNOVABLES)**