

# BIK EXO

## Caso de estudio 1

Comprender el Presente y Conversar con el Futuro



FINANCIA



COORDINA



METODOLOGÍA



COPYRIGHT 2020 ©

AUTOR

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

EDICIÓN

COPYRIGHT DE LA PRESENTE EDICIÓN

AFICE. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

José Antonio de Miguel Visa

José Antonio de Miguel Visa

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI Elche)

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI Elche)

Queda rigurosamente prohibido, salvo autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamos público.

Este manual ha sido promovido y financiado por la Generalitat Valenciana, a través del Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (IVACE), dentro de su política de apoyo al emprendimiento innovador.





## INTRODUCCIÓN

### FILOSOFÍA DE LOS CASOS

Fiel al principio de que todo el contenido de este proyecto sea aplicable a las empresas que tengan acceso al mismo, he creído que lo mejor era que los Casos de Estudio estuviesen basados en mi trabajo real con empresas de la Comunitat Valenciana.

Así puedo garantizar (porque lo he desarrollado yo) que es posible llevar a la práctica cada una de las fases y tareas que te vas a encontrar en las siguientes páginas.

### CONTENIDO DE ESTE CASO

El objetivo de este caso no es mostrar el uso de todas la herramientas propuestas.

En este caso vas a poder ver cómo se se aplican las fases de Comprensión del Presente y Conversaciones con el futuro que son parte de la secuencia clave del proceso de transformación, crecimiento y hackeo que da soporte a este proyecto.

### QUÉ TE VAS A ENCONTRAR EN ESTE CASO

Hace unos años el CEO de este empresa se puso en contacto conmigo para redefinir la estrategia de la organización con el objetivo de crear un valor excepcional para sus clientes en un marco de alta incertidumbre.

Lo que vas a poder ver en este caso son los esquemas de trabajo y algunas de las conclusiones del Equipo de Reflexión Estratégica, resultado de tres intensas sesiones en las que se abordaron las fases de Comprensión del Presente y Conversaciones con el Futuro de la organización. Tras cada sesión, una por mes, el equipo facilitador valorizaba el trabajo de reflexión que era usado en la siguiente sesión de trabajo.

El contenido de estas páginas se corresponde a un período de tiempo de cuatro meses, de septiembre a diciembre. Su continuación sería el comienzo de la fase de Deconstrucción de la Organización que no está incluida en este caso.



**Comprender el presente**  
**Agenda Sesión 01 día 1 y 2**



### AGENDA DE TRABAJO

#### OBJETIVOS:

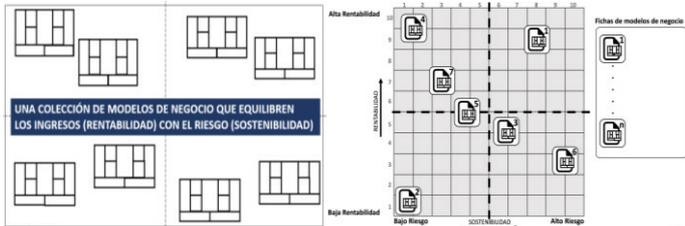
Comprender tanto el modelo de negocio actual, entendido como la combinación de varios que sumados forman hoy nuestra Propuesta de Valor, así como el entorno externo concebido como un espacio de diseño para poder reflexionar sobre el futuro.



D1

D2

#### TRABAJO MODELO DE NEGOCIO DESAGREGADO (UMN)



#### TRABAJO MODELO DE NEGOCIO AGREGADO

**MAPA PMC**

**ESCENARIO ESTRATÉGICO**

**FICHA MODELO DE NEGOCIO AGREGADO**

DINERO CONVENEDERO		480 FACTS	
2010	2.000	2010	2.000
2011	2.000	2011	2.000
2012	2.000	2012	2.000
2013	2.000	2013	2.000
2014	2.000	2014	2.000
2015	2.000	2015	2.000
2016	2.000	2016	2.000
2017	2.000	2017	2.000
2018	2.000	2018	2.000
2019	2.000	2019	2.000
2020	2.000	2020	2.000
2021	2.000	2021	2.000
2022	2.000	2022	2.000
2023	2.000	2023	2.000
2024	2.000	2024	2.000
2025	2.000	2025	2.000
2026	2.000	2026	2.000
2027	2.000	2027	2.000
2028	2.000	2028	2.000
2029	2.000	2029	2.000
2030	2.000	2030	2.000



Caso de estudio

Comprender el presente

## AGENDA DE TRABAJO



D1

### OBJETIVOS:

El primer día de trabajo tiene como objetivo la **visualización, comprensión y ubicación** en el Mapa de Modelos de Negocio por parte del Equipo de Reflexión Estratégica, de todos los modelos de negocios que conforman el actual portafolio de la empresa.

### BLOQUES DE LA AGENDA



**Inception.** Para qué estamos aquí  
Roadmap y objetivos



Formación ideas clave de trabajo con las herramientas que se van a usar:

- Lienzo de modelo de negocio
- Evaluación y Amenazas
- Ficha Modelo de Negocio UMN
- Mapa Modelos de Negocio



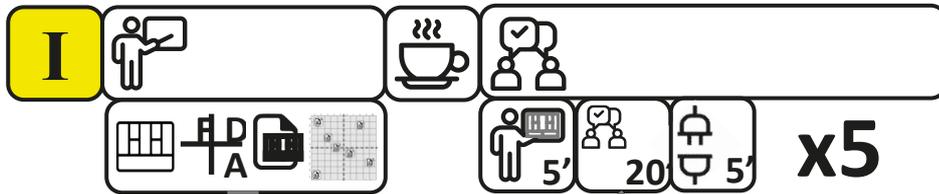
Break



En grupos de cinco personas vamos a trabajar sobre cada uno de los modelos de negocio del portafolio actual Secuencia (30')

- 5' Responsable presenta
- 20' Trabajo con herramientas
- Ubicar en Mapa Modelos Negocio
- 5' break

### AGENDA MAÑANA DIA 1



Portafolio  
Material adicional relevante  
Cuestionario Estrés  
Ficha Modelo de Negocio UEM



Caso de estudio

Comprender el presente

## AGENDA DE TRABAJO



D1

### OBJETIVOS:

El primer día de trabajo tiene como objetivo la **visualización, comprensión y ubicación** en el Mapa de Modelos de Negocio por parte del Equipo de Reflexión Estratégica de todos los modelos de negocios que conforman el actual portafolio de la empresa.

### BLOQUES DE LA AGENDA



Trabajo sobre cada uno de los modelos de negocio del portafolio actual  
Secuencia (30')  
5' Responsable presenta  
20' Trabajo con herramientas  
Ubicar en Mapa Modelos Negocio  
5' break

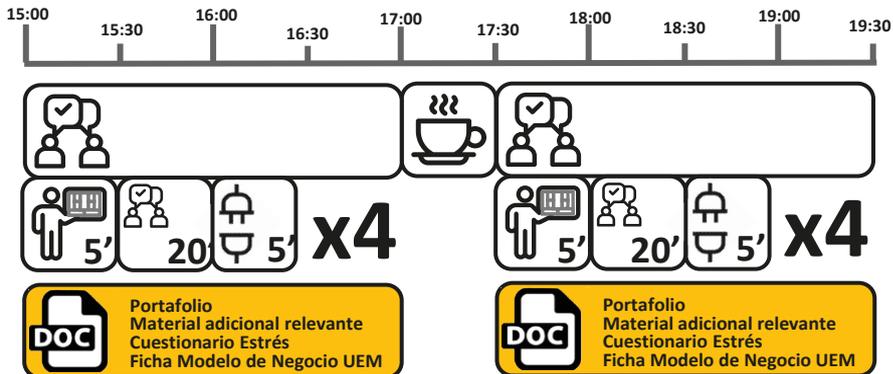


Break



Trabajo sobre cada uno de los modelos de negocio del portafolio actual  
Secuencia (30')  
5' Responsable presenta  
20' Trabajo con herramientas  
Ubicar en Mapa Modelos Negocio  
5' break

### AGENDA TARDE DIA 1





Caso de estudio

Comprender el presente

## AGENDA DE TRABAJO



D1

### OBJETIVOS:

El primer día de trabajo tiene como objetivo la **visualización, comprensión y ubicación** en el Mapa de Modelos de Negocio por parte del Equipo de Reflexión Estratégica de todos los modelos de negocios que conforman el actual portafolio de la empresa.

### RESULTADO



Conversación sobre el portafolio actual de la organización

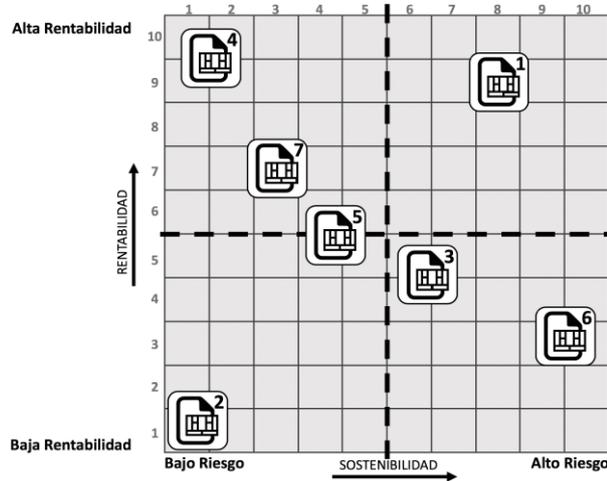


Una Ficha de Modelo de Negocio UMN para cada una de las unidades del portafolio actual de la organización

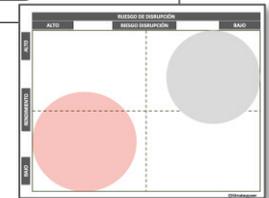
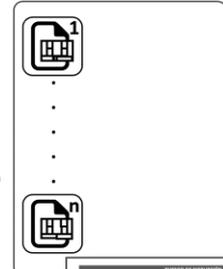


El Mapa de Modelos de Negocio con las fichas de cada UMN ubicadas

### RESULTADOS OUTPUTS ESPERADOS TRAS EL DÍA 1



### Fichas de modelos de negocio



MAPA RIESGO DISRUPCIÓN



Caso de estudio

Comprender el presente

## AGENDA DE TRABAJO

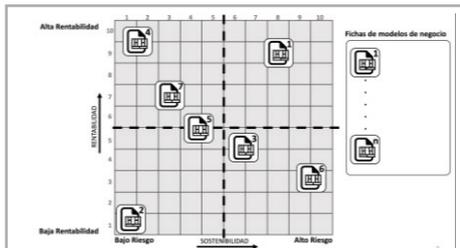


D2

### OBJETIVOS:

En el segundo día de esta etapa, el objetivo es trabajar con lo que denominamos el modelo de negocio agregado de la empresa y su contexto como punto de partida del trabajo posterior.

### PUNTO DE PARTIDA



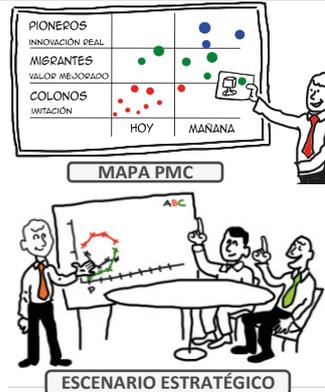
### Cómo lo vamos a hacer:

El Equipo de Reflexión Estratégica va a trabajar sobre el contexto, las amenazas y la evaluación del modelo de negocio agregado de la organización. Entiendo por modelo agregado el que surge de "sumar" los modelos de las unidades del portafolio analizados anteriormente.

Vamos a usar las mismas herramientas que en el día anterior pero con un zoom de la organización global.

### OUTPUT ESPERADO. COMPRESIÓN MODELO DE NEGOCIO AGREGADO

#### TRABAJO MODELO DE NEGOCIO AGREGADO DE LA ORGANIZACIÓN



DATOS ECONÓMICOS		KEY FACTS	
<b>FACTURACIÓN CLIENTES</b>	<b>SUBVENCIÓNES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el ejercicio 2018 se prevé un fuerte incremento (21%) de los ingresos de explotación, unos 1,054M€ por encima de 2017.</li> <li>Se espera una destacable recuperación (18%) de los ingresos por clientes (544K€), acompañada por un incremento significativo (34%) en los ingresos procedentes de programas competitivos (993K€).</li> </ul>	
2016 3.624 k	2016 3.289 k	<b>Evaluación modelo de negocio</b>	
2017 3.815 k	2017 3.725 k	Propuesta de valor (20 en la mejor) ?	Incremento mercado (25 en la mejor) ?
2018 4.413 k	2018 4.611 k	Costes e ingresos (20 en la mejor) ?	Relación clientes (20 en la mejor) ?
<b>PELO LIBRE EXPLOITACIÓN</b>	<b>GEN VALENCIANA</b>	Infraestructuras (20 en la mejor) ?	Canales (20 en la mejor) ?
2016 75,45	2016 2,668 k	<b>Amenaza modelo de negocio</b>	
2017 76,43	2017 2,994 k	Propuesta de valor (20 en la peor) ?	NOTAS:
2018 64,04	2018 3,947 k	Infraestructuras (15 en la peor) ?	Infraestructuras (15 en la peor) ?
<b>PELO LIBRE MANTENIMIENTO</b>	<b>REDIOLN CULTURAL</b>	Costes / Ingresos (20 en la peor) ?	?
2016 17,49	2016 95 k		
2017 15,87	2017 103 k		
2018 34,59	2018 89 k		
<b>PELO LIBRE EXPLORACIÓN</b>	<b>COMISIÓN EUROPEA</b>		
2016 3,05	2016 526 k		
2017 3,69	2017 628 k		
2018 1,37	2018 724 k		

### FICHA MODELO DE NEGOCIO AGREGADO



Caso de estudio

Comprender el presente

## AGENDA DE TRABAJO



D2

### OBJETIVOS:

Teniendo presente el Mapa de Modelos de Negocio, realizado el día anterior, el equipo de reflexión estratégica va a trabajar sobre el valor entregado, el Escenario Estratégico del Sector y someter a estrés al modelo de negocio agregado de la organización para obtener su ficha de Modelo de Negocio.

### BLOQUES DE LA AGENDA



Daily meeting

Roadmap, objetivos del día, dudas, etc.



Formación ideas clave Mapa Pionero-Colono- Migrante y Escenario Estratégico



El equipo de reflexión estratégica crea el Mapa PMC del actual portafolio de la organización construye el primer Escenario Estratégico del Sector



Break



El equipo de reflexión estratégica:

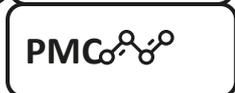
- Evalúa el modelo de negocio de la organización y sus amenazas
- Formula escenarios futuros (que pasa si..)
- Crea la ficha de modelo de negocio
- Crea el Mapa de Modelos de Negocio final



#### Lecciones aprendidas

Roadmap y objetivos hasta siguiente sesión.

### AGENDA MAÑANA DIA 2



Portafolio  
Material adicional relevante  
Mapa PCM  
Escenario Estratégico



Portafolio  
Material adicional relevante  
Cuestionario Estrés  
Ficha Modelo de Negocio agregado



Caso de estudio

Comprender el presente

## AGENDA DE TRABAJO



D2

### OBJETIVOS:

En el segundo día de esta etapa el objetivo es trabajar con lo que denominamos el modelo de negocio agregado de la empresa y su contexto como punto de partida del trabajo posterior

### RESULTADO



Conversación sobre el contexto competitivo y evaluación del modelo de negocio agregado de la organización

### PMC

El Mapa Pioneros-Migrantes-Colonos del modelo de negocio agregado de la organización



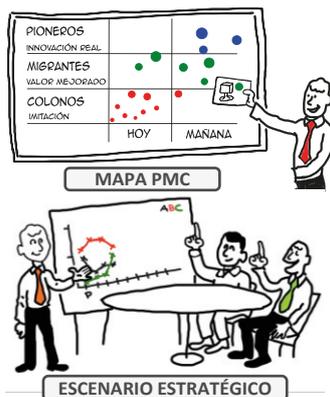
El Escenario Estratégico del sector donde compete la organización



Una Ficha de Modelo de Negocio agregado de la organización

### RESULTADOS OUTPUTS ESPERADOS TRAS EL DÍA 2

#### TRABAJO MODELO DE NEGOCIO AGREGADO DE LA ORGANIZACIÓN



DATOS ECONÓMICOS		KEY FACTS
<b>ACTIVACIÓN CLIENTES</b>	<b>INVERSIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el ejercicio 2018 se logró un fuerte incremento (21%) de los ingresos de explotación, unos 1,45M€ por encima de 2017.</li> <li>Se espera una destacable recuperación (18%) de los ingresos por clientes (S&amp;M), acompañada por un incremento significativo (24%) en los ingresos procedentes de programas competitivos (BPS&amp;M).</li> </ul>
2016 8.614 k	2016 3.269 k	
2017 8.613 k	2017 3.718 k	
2018 4.413 k	2018 4.811 k	
<b>PEO LIBRO EXPLORACIÓN</b>	<b>GER. VALENCIANA</b>	<b>Evaluación medida de negocio</b>
2016 79,45	2016 2.640 k	Presupuesto de valor (20 en la mejor) ? Ingresos recurrentes (20 en la mejor) ?
2017 76,43	2017 2.894 k	Costes e ingresos (20 en la mejor) ? Retención clientes (20 en la mejor) ?
2018 64,04	2018 3.947 k	Infraestructuras (20 en la mejor) ? Clientes (20 en la mejor) ?
<b>PEO LIBRO MADURACIÓN</b>	<b>ADAMON, CENTRAL</b>	<b>Análisis medida de negocio</b>
2016 17,49	2016 95 k	Programa de valor (20 en la peor) ? NOTAS:
2017 19,87	2017 109 k	Infraestructuras (20 en la peor) ?
2018 14,59	2018 99 k	Inversión clientes (20 en la peor) ?
<b>PEO LIBRO EXPLORACIÓN</b>	<b>INVESTICIÓN SINGERA</b>	Costes / ingresos (20 en la peor) ?
2016 3,06	2016 326 k	
2017 3,69	2017 618 k	
2018 1,37	2018 724 k	

### FICHA MODELO DE NEGOCIO AGREGADO

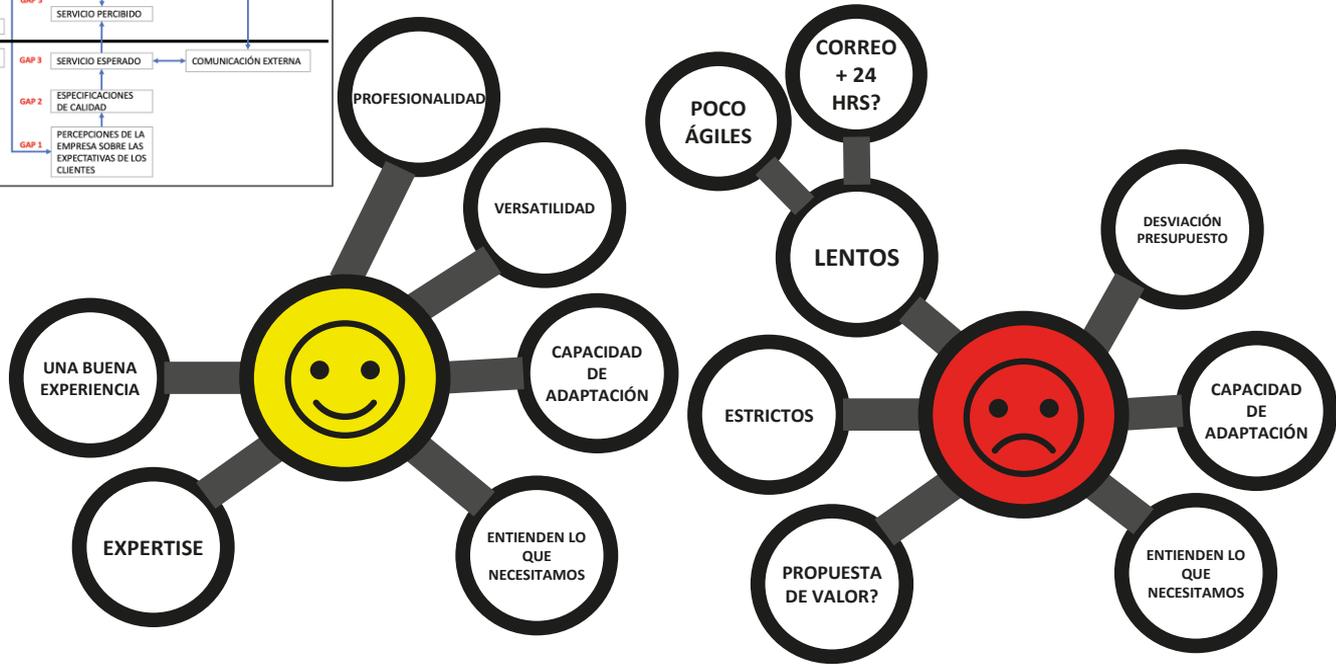
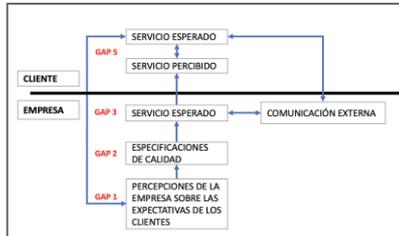


**Comprender el presente**  
**Resultados Sesión 01 día 1 y 2**





### RESULTADOS SERVQUAL

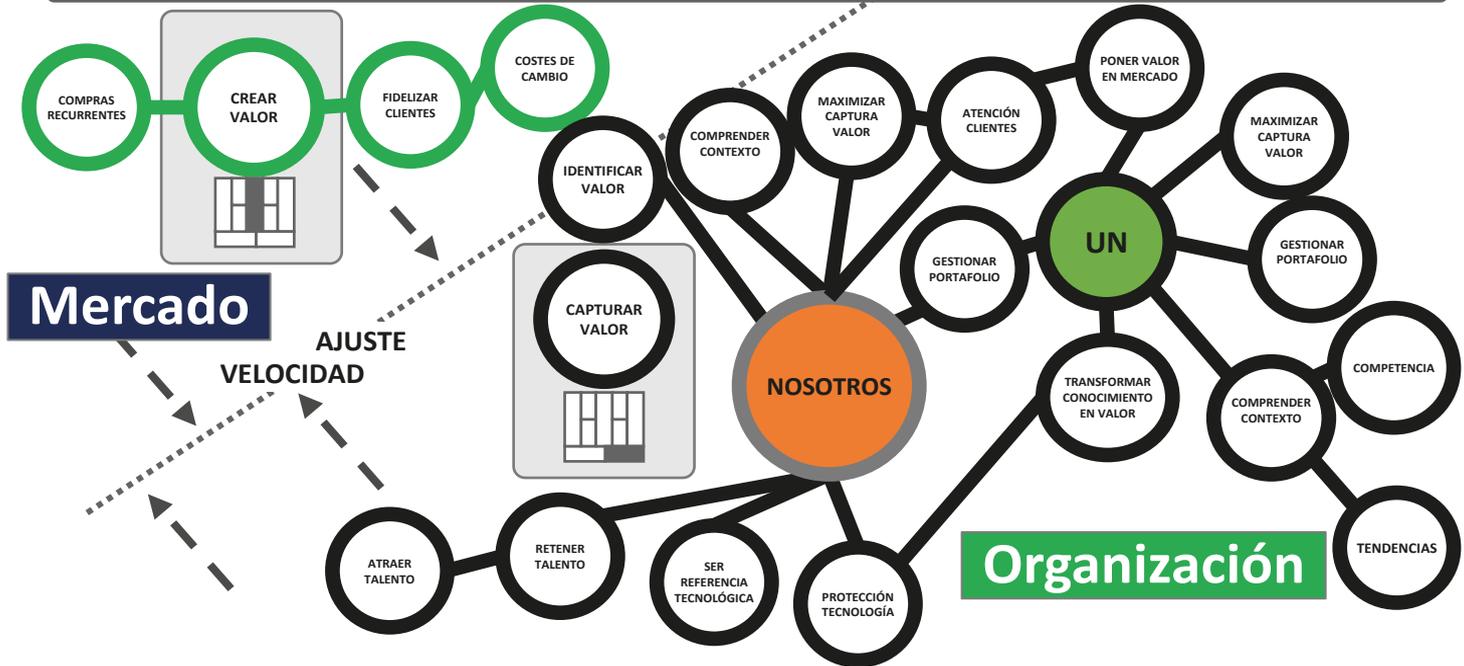




Caso de estudio

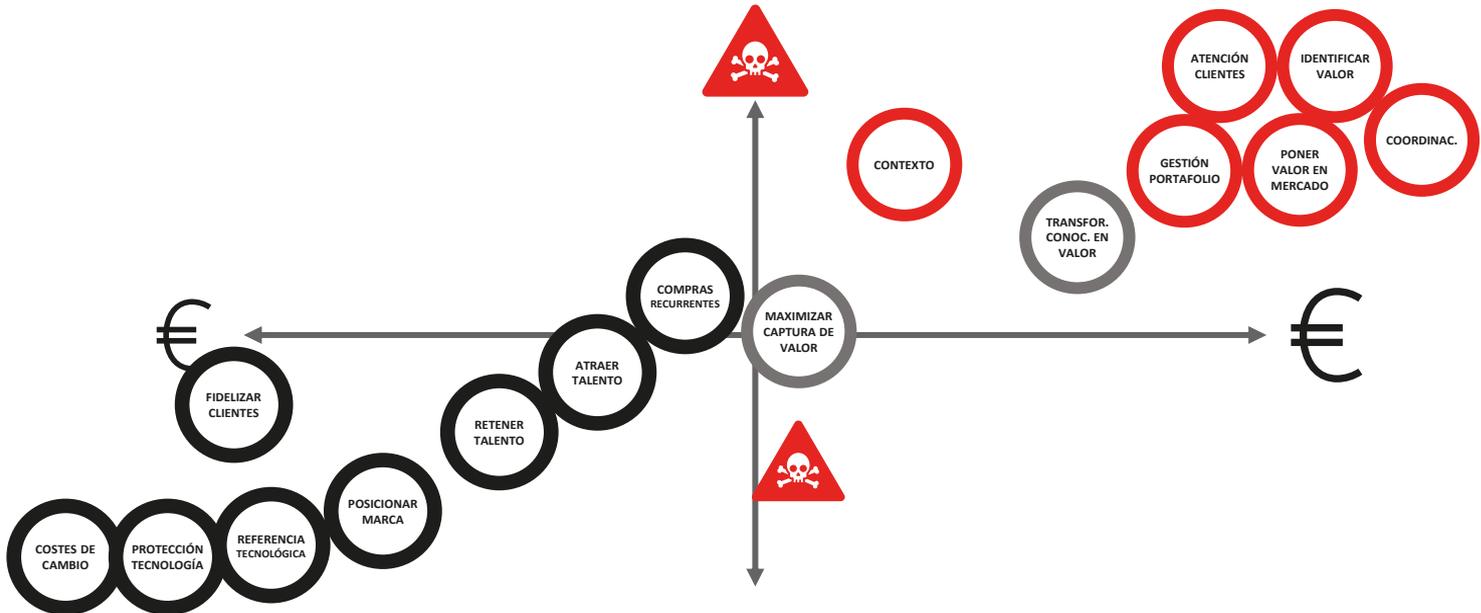
Comprender el presente

## MAPA DE RETOS





### MATRIZ DE RETOS. PRIORIZACIÓN





## RETOS

RETO	DESCRIPCIÓN	SOLUCIÓN
RETO 01. COORDINACIÓN Y ALINEACIÓN	COORDINAR LAS UNIDADES DE NEGOCIO PARA SER MÁS EFICIENTES, CREAR MÁS VALOR PARA NUESTROS CLIENTES Y CAPTURAR MÁS VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN	
RETO 02. IDENTIFICACIÓN DEL VALOR	IDENTIFICAR EL VALOR ESPERADO (BENEFICIOS ESPERADOS) POR NUESTROS CLIENTES DE MANERA AJUSTADA Y A TIEMPO	
RETO 03. ATENCIÓN CLIENTES	CREAR ESE VALOR EXCEPCIONAL QUE ESTAMOS BUSCANDO PASAR DE PRODUCTO/SERVICIO A EXPERIENCIA REDUCIR EL IMPACTO DE LA POSIBLE COMPETENCIA COMPRENDERLES MEJOR POSICIONAR EN LA MENTE DE NUESTROS CLIENTES	



**Conversar con el futuro**  
**Agenda Sesión 02 día 1 y 2**



Caso de estudio

Conversar con el futuro

## AGENDA DE TRABAJO



D1

### OBJETIVOS:

Vamos a generar, agrupar, seleccionar y valorar ideas para la resolución de los retos planteados tras las primeras sesiones.

### BLOQUES DE LA AGENDA



**Inception.** Para qué estamos aquí  
Roadmap y objetivos



Warm up puesta en común:  
Mapa de estrés  
Retos de la organización



Break



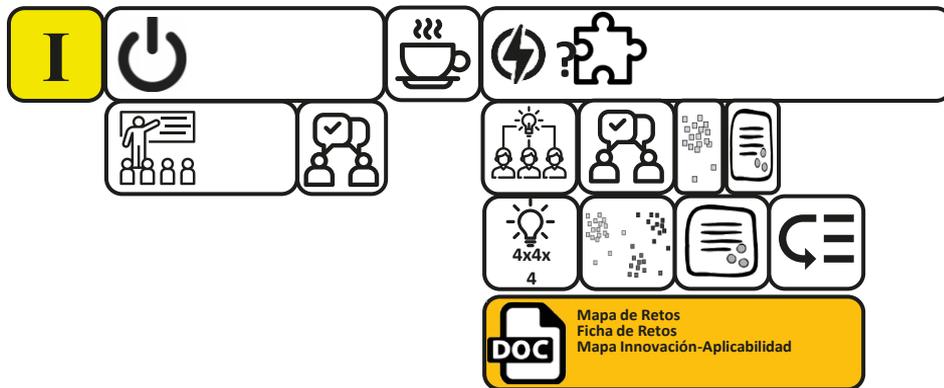
Cómo podríamos...  
Ideas para resolver los retos planteados  
Secuencia (para cada reto)



- Generación
- Agrupación
- Selección (votación)
- Valorización

60 minutos x reto

### AGENDA MAÑANA DIA 1





Caso de estudio

Conversar con el futuro

## AGENDA DE TRABAJO



D1

### OBJETIVOS:

Vamos a generar, agrupar, seleccionar y valorar ideas para la resolución de los retos planteados tras las primeras sesiones.

### BLOQUES DE LA AGENDA



Warm up puesta en común:

Mapa de estrés

Retos de la organización



Break



Cómo podríamos...

Ideas para resolver los retos planteados

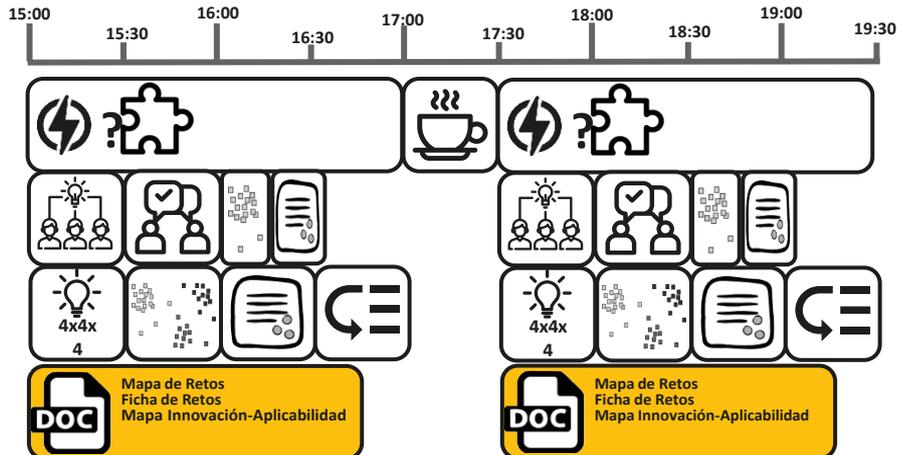


Secuencia (para cada reto)

- Generación
- Agrupación
- Selección (votación)
- Valorización

60 minutos x reto

### AGENDA TARDE DIA 1





Caso de estudio

Conversar con el futuro

## AGENDA DE TRABAJO



D2

### OBJETIVOS:

En la primera parte de la mañana vamos a seguir con el proceso de generar, agrupar, seleccionar y valorar ideas para la resolución de los retos planteados tras las primeras sesiones. Después, trabajaremos el Escenario Estratégico y Mapa Pioneros-Migrantes más desarrollado que en la primera sesión.

### BLOQUES DE LA AGENDA



Roadmap y objetivos del día



Cómo podríamos...

Ideas para resolver los retos planteados

Secuencia (para cada reto)

- Generación
- Agrupación
- Selección (votación)
- Valorización



60 minutos x reto



Break



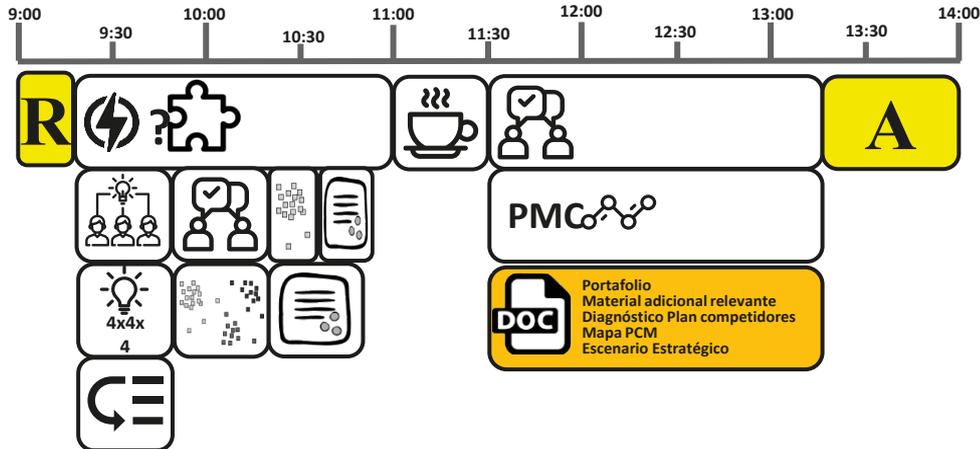
El equipo de reflexión estratégica crea el Mapa PCM del actual portafolio de la organización y construye el primer Escenario Estratégico del Sector



**Lecciones aprendidas**

Roadmap y objetivos hasta siguiente sesión

### AGENDA MAÑANA DIA 2





**Conversar con el futuro**  
**Resultados Sesión 02 día 1 y 2**



## ANÁLISIS COSTE BENEFICIO DE LAS IDEAS

### RETO 01 COORDINACIÓN Y ALINEACIÓN

#### ALTO COSTE/BAJO BENEFICIO

ROTATORIOS

REDUCIR UNS  
CREAR TASK  
FORCE (SPIN OFF)  
INTER ÁREAS SEMI  
PERMANENTES  
QUE GENEREN  
NEGOCIO

CAMBIO DE  
ESTRUCTURA TASK  
FORCES DE  
DESARROLLO  
K+MERCADO  
EQUIPO DE VENTA  
Y PROD. DIRECTA

#### ALTO COSTE/ALTO BENEFICIO

ESTRATEGIA DE  
ACTUACIÓN CLARA  
Y GLOBAL PARA  
AGILIZAR TOMA DE  
DECISIONES Y  
ALINEACIÓN

DEFINICIÓN Y  
REMUNERACIÓN  
POR OBJETIVOS  
COMUNES EN  
ÁREAS DISTINTAS

OBJETIVOS  
COMPARTIDOS  
ENTRE  
PERSONAS, CLIENTES,  
MERCADOS,  
CONOCIMIENTOS

FUSIONAR ÁREAS  
DE CONOCIMIENTO  
Y NEGOCIO EN  
ESTRUCTURAS  
ÚNICAS CON UN  
ÚNICO LÍDER

GENERAR EQUIPOS O  
POLOS DE  
INNOVACION ENTRE  
UNA O VARIAS UNS Y

CAMBIAR  
ESTRUCTURA  
COMERCIAL  
NEGOCIOS INNO  
GRANDES EMPRESAS  
...

#### BAJO COSTE/BAJO BENEFICIO

#### BAJO COSTE/ALTO BENEFICIO

EQUIPOS MIXTOS Y  
LIDERAZGO  
COMPARTIDO  
REESTRUCTURACIÓN

CREACIÓN DE  
PUESTOS  
TRANSVERSALES  
QUE VELEN POR  
LA INTEGRACIÓN  
DE VALOR Y EL  
INTERÉS GENERAL

OBJETIVOS,  
MÉTRICAS  
COMUNES  
PRIORIZADAS,  
INDICADORES  
DE  
CONTRIBUCIÓN



## ANÁLISIS COSTE BENEFICIO DE LAS IDEAS

### RETO 02 IDENTIFICAR VALOR

#### ALTO COSTE/BAJO BENEFICIO

ANÁLISIS DEL IMPACTO PRESENTE Y FUTURO DE NUESTROS PROYECTOS

ANALIZAR POTENCIALES CLIENTES. ¿QUÉ QUERRÍAN?

#### ALTO COSTE/ALTO BENEFICIO

OBSERVATORIO DE TENDENCIAS EN EL IMPACTO DEL NEGOCIO DE NUESTROS CLIENTES

OFRECER SOLUCIÓN AL PROBLEMA NO LA MAYOR TECNOLOGÍA POSIBLE INNOVACIÓN INCREMENTAL

TRAZABILIDAD DE LA PROPUESTA DE VALOR EN TODOS LOS PROCESOS (OFERTAS, DESARROLLO, ETC.)

DESAPRENDER IR SIN PREJUICIOS A REUNIONES CON CLIENTES

IDEACIÓN COCREACIÓN PERIÓDICA CON CLIENTES STREAMING

LIGAR EL DESEMPEÑO A LA IDENTIFICACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA

GENERAR CURVA DE VALOR DE NUESTROS PROYECTOS DE FORMA DINÁMICA PARA ADAPTAR EL PORTAFOLIO

RECOGIDA SISTEMÁTICA INCLUYENDO ESTANCIAS

PROCESO LEAN VALIDACIÓN DE CADA PASO

PROBAR A VENDER AUN NO TENIÉNDOLO TODO ATADO

#### BAJO COSTE/BAJO BENEFICIO

REVISIÓN CRÍTICA DE PORTAFOLIO COMPLETO CON NUEVO PLANTEAMIENTO DE HOJAS DE RUTA COMBINADAS

DECISIONES CON RESPECTO A LA OPERATIVA SE TOMEN FUERA DE COMITÉ DE DIRECCIÓN

ASUNCIÓN DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD INHERENTE AL CARGO

#### BAJO COSTE/ALTO BENEFICIO

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR E INGRESOS DEL CLIENTE Y METERNOS

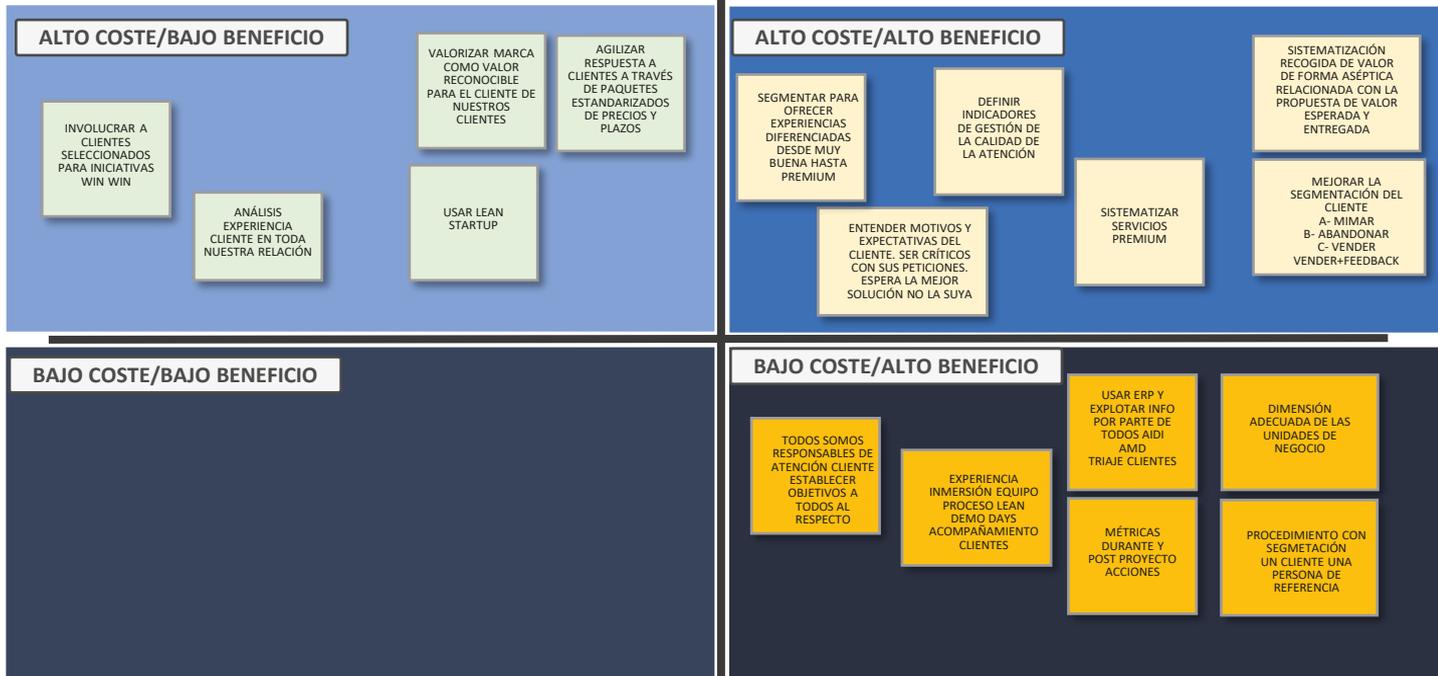
PREGUNTAR A NUESTROS CLIENTES QUÉ ESTÁN SACANDO

¿QUÉ EXPECTATIVAS TIENEN? ¿XP? ¿POR QUÉ NO HAN IDO A OTRO?



## ANÁLISIS COSTE BENEFICIO DE LAS IDEAS

### RETO 03 ATENCIÓN CLIENTES





**Conversar con el futuro**  
**Agenda Sesión 03 día 1 y 2**



Caso de estudio

Conversar con el futuro

## AGENDA DE TRABAJO



D1

### OBJETIVOS:

Formular el modelo de negocio actual y reflexionar sobre posibles modelos de negocio en el futuro H2 y H3 para establecer retos que posteriormente se puedan transformar en acciones.

### BLOQUES DE LA AGENDA



**Inception.** Para qué estamos aquí  
Roadmap y objetivos



**Warm up** puesta en común:  
Resultados y acciones propuestas  
Escenario Estratégico



Break

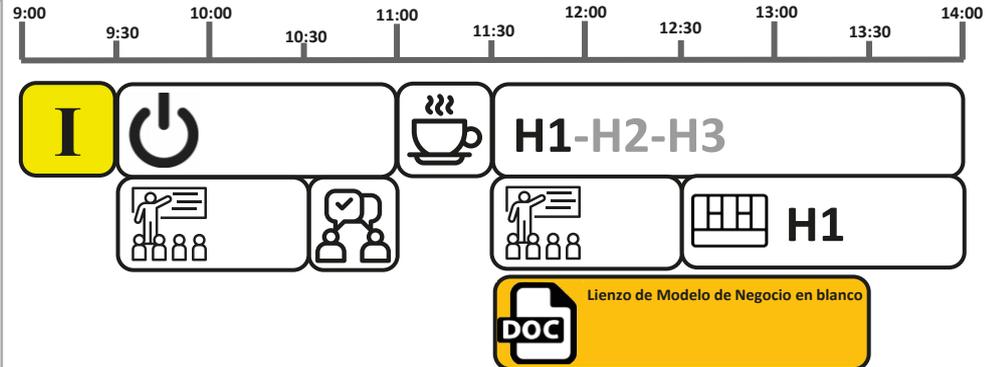


**Presentación Servqual**  
Ideas clave para trabajar con horizontes



Cada mesa del Equipo de Reflexión va a  
visualizar su modelo de negocio actual de  
la organización  
Puesta en común. Consenso

### AGENDA MAÑANA DIA 1





## AGENDA DE TRABAJO



D1

## OBJETIVOS:

Formular el modelo de negocio actual y reflexionar sobre posibles modelos de negocio en el futuro H2 y H3 para establecer retos que posteriormente se puedan transformar en acciones.

## BLOQUES DE LA AGENDA



Ideas clave para trabajar con horizontes



Cada mesa del Equipo de Reflexión va a visualizar el Horizonte 2 del modelo de negocio de la organización  
Puesta en común. Consenso



Break



Ideas clave para trabajar con horizontes



Cada mesa del Equipo de Reflexión va a visualizar el Horizonte 3 del modelo de negocio de la organización  
Puesta en común. Consenso

## AGENDA TARDE DIA 1

15:00 15:30 16:00 16:30 17:00 17:30 18:00 18:30 19:00 19:30

H1-H2-H3



H1-H2-H3



H2



H3



Lienzo de Modelo de Negocio en blanco



Lienzo de Modelo de Negocio en blanco



Caso de estudio

Conversar con el futuro

## AGENDA DE TRABAJO



D2

### OBJETIVOS:

En la primera parte de la mañana vamos a seguir con el proceso de generar, agrupar, seleccionar y valorar ideas para la resolución de los retos planteados tras las primeras sesiones. Después trabajaremos el Escenario Estratégico y Mapa Pioneros-Migrantes más desarrollado que en la primera sesión.

### BLOQUES DE LA AGENDA



Roadmap y objetivos del día



Cómo podríamos...  
Ideas para resolver los retos planteados en los horizontes H2 y H3 (especialmente H2)



Secuencia (para cada reto)

- Generación
- Agrupación
- Selección (votación)
- Valorización



60 minutos x reto



Break

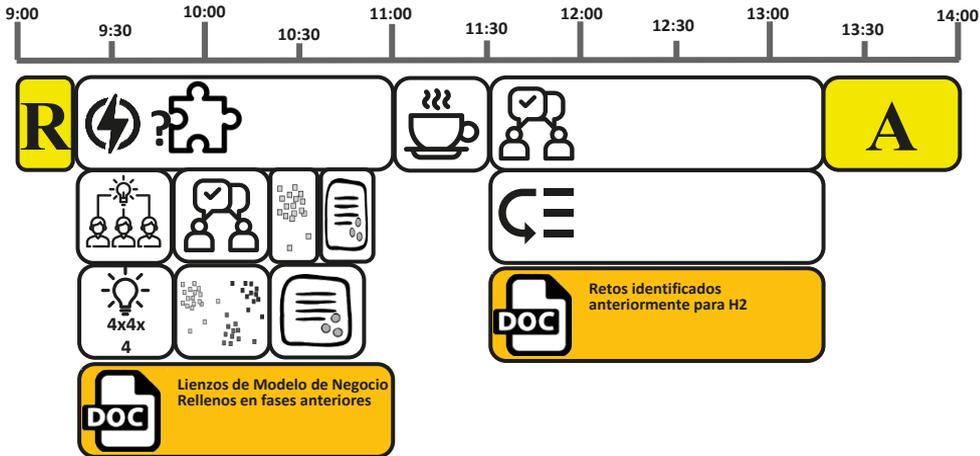
Priorización de los retos. Producto o servicio como base Concurso



Lecciones aprendidas

Roadmap y objetivos hasta siguiente sesión

### AGENDA MAÑANA DIA 2





**Conversar con el futuro**  
**Resultados Sesión 03**  
**Roadmap siguientes acciones**

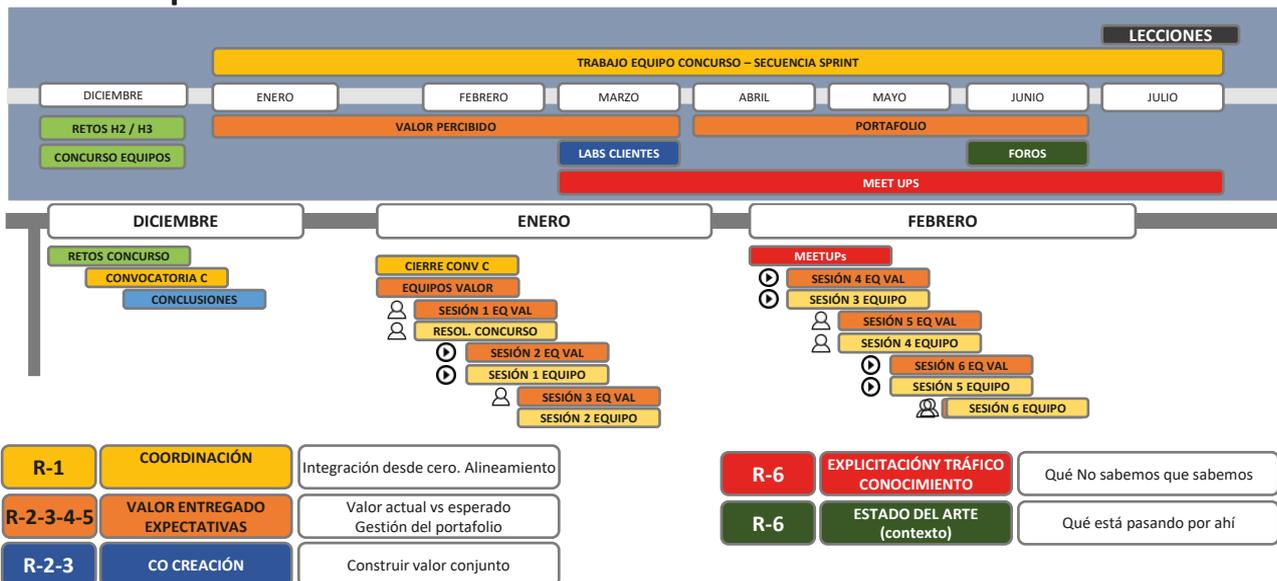


Caso de estudio

Conversar con el futuro

## RESULTADOS TRAS LAS SESIONES DE TRABAJO

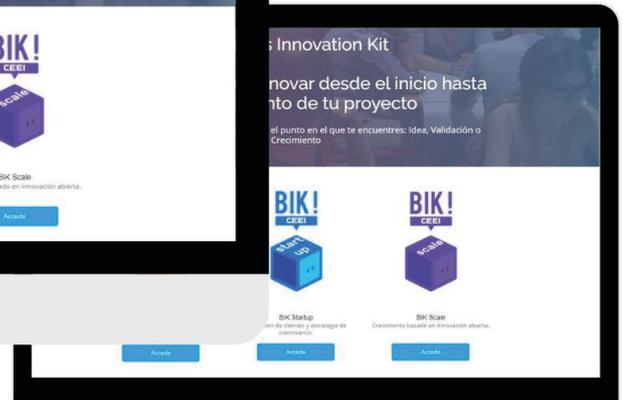
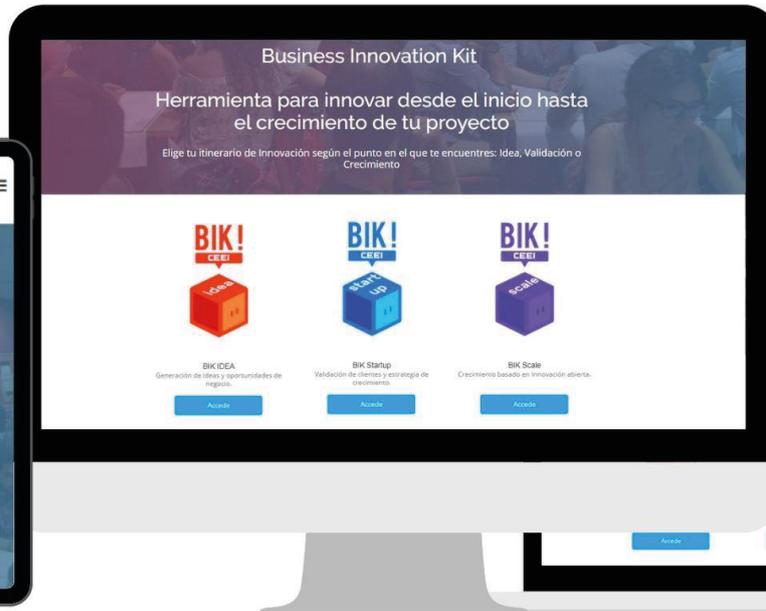
# Roadmap 20XX



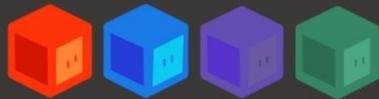


# ACCEDE A LA PLATAFORMA ONLINE

WWW.BIKCEEI.COM







# BIK! | CEEI

*CREA, VALIDA, CRECE EN TU MODELO DE NEGOCIO DE NEGOCIO*



## CASO DE ESTUDIO

COMPRENDER EL PRESENTE Y  
CONVERSAR CON EL FUTURO

FINANCIA



COORDINA



METODOLOGIA

