



Seminarios virtuales Miércoles del exportador

Medición de la innovación en ecommerce

Lima, 10 de mayo de 2023

**Mba.
Miguel Salazar
Kovaleff**

Aliados Digitales

msalazark@aliados-digitales.com
msalazark@gmail.com

Agenda

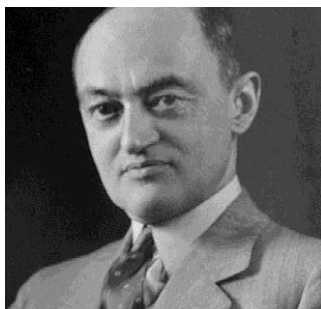
¿Qué es
Innovación ?

¿Cómo innovan
las empresas?

¿Cómo lo hacen
en ecommerce?

¿Como lo miden?

Innovación



“La innovación consiste en hacer algo nuevo, ya sea la introducción de un nuevo producto o un nuevo proceso de producción, la apertura de nuevos mercados o la conquista de nuevas fuentes de materias primas”.

Joseph Schumpeter



“Innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una empresa establecida o una nueva empresa, que consiste en llevar a cabo cambios sistemáticos y exitosos en los modelos de negocio y/o procesos de producción”.

Peter Drucker



“la innovación es un proceso integral que implica la creatividad, la colaboración, la cultura y la estrategia, y que puede aplicarse a diferentes áreas de una empresa, desde los productos y servicios hasta la forma en que se interactúa con los clientes y se crea valor para la sociedad.”

Tom Kelly



“Innovación es un proceso por el cual las empresas crean nuevos productos, procesos y modelos de negocio que satisfacen las necesidades de los clientes y los llevan a pagar más por ellos”.

Clayton Christensen

Innovación Disruptiva

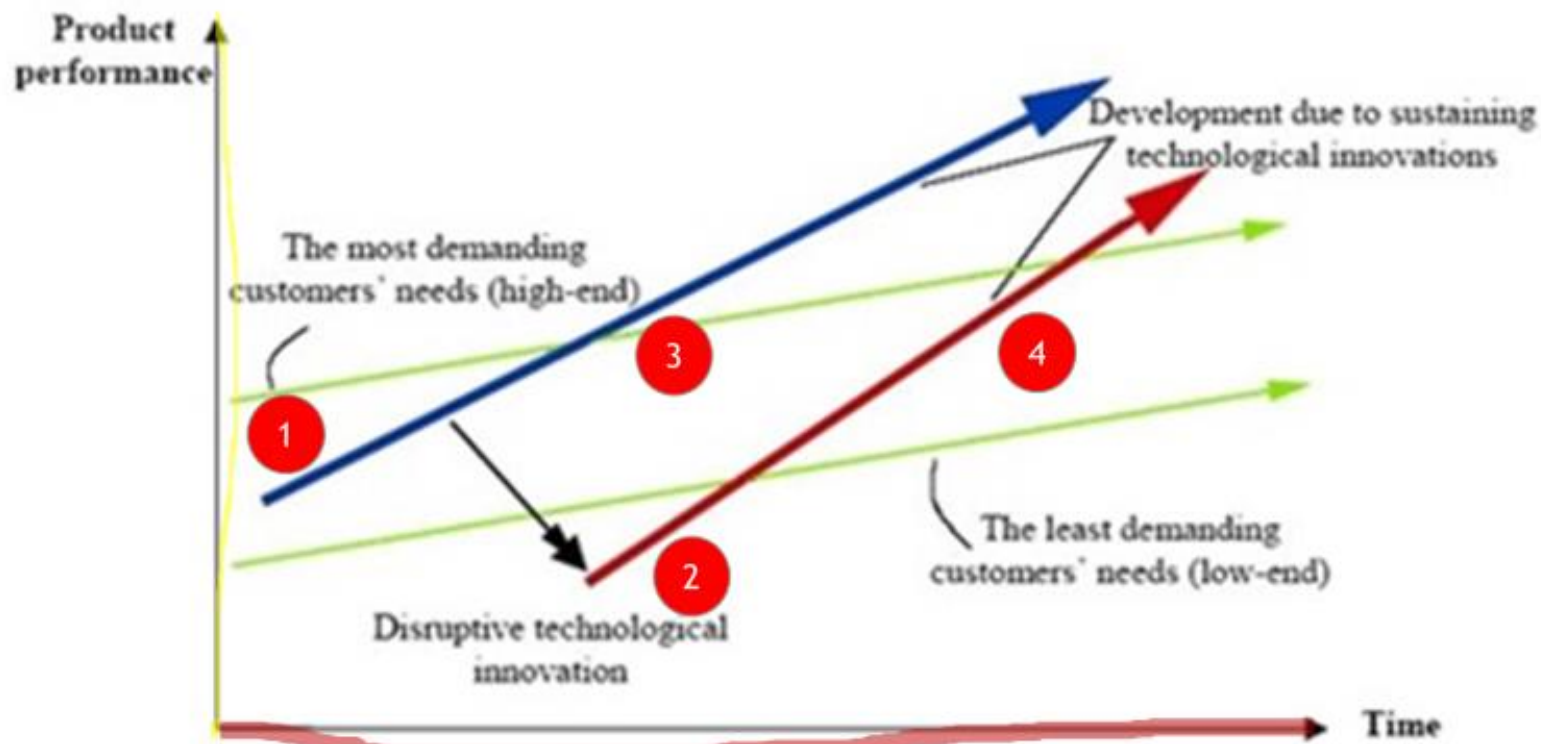


Grafico del libro The Innovator's Dilemma de Clayton Christensen

1. Situación de partida

Un sector habitualmente está dividido en dos extremos: los clientes high end (alto precio) y los low end (bajo precio). Existen empresas que ofrecen soluciones para estos dos perfiles.

2. Llegada del Outsider

Aparece un agente externo con una tecnología o un modelo de negocio radicalmente diferente, que se centra en resolver los trabajos de clientes insatisfechos

3. La competición

Poco a poco, el agente externo va mejorando su tecnología o modelo de negocio y cada vez más clientes low end van cambiando a su solución.

4. La disrupción

De repente, hay un momento en el que la solución diferente se convierte en el estándar del mercado.

Innovación

La innovación es el **proceso** de desarrollar y aplicar nuevas ideas, conceptos, productos, servicios, procesos o modelos de negocio que agregan valor y mejoran la forma en que las personas viven, trabajan y se relacionan entre sí. La innovación puede ser tecnológica, social, organizacional, cultural, entre otras formas, y puede aplicarse en diversos campos, como la ciencia, la economía, la educación, la medicina, entre otros. **La innovación implica la creatividad, la experimentación y el pensamiento crítico para abordar problemas y desafíos y encontrar soluciones novedosas y efectivas.**



¿Cómo innovan las empresas?

10 formas de encarar la innovación



CONFIGURACIÓN

Cambiar la forma en que se organizan los componentes de un producto o servicio



OFERTA

Cambiar lo que se ofrece a los clientes, ya sea un producto, servicio o experiencia.



EXPERIENCIA DE CLIENTE

Cambiar la forma en que los clientes interactúan con el producto o servicio y mejorar su experiencia.



PLATAFORMA

Crear una plataforma o infraestructura que permita la creación de nuevos productos o servicios.



MODELO DE NEGOCIOS

Cambiar la forma en que se genera ingresos o se crea valor para el cliente.



RED

Crear una red o ecosistema que permita la colaboración entre diferentes empresas o actores.



ESTRUCTURA

Cambiar la forma en que se organiza la empresa o se toman decisiones.



PROCESO

Cambiar la forma en que se produce o se entrega el producto o servicio



RENDIMIENTO

Mejorar el rendimiento del producto o servicio en términos de velocidad, eficiencia, seguridad, etc.

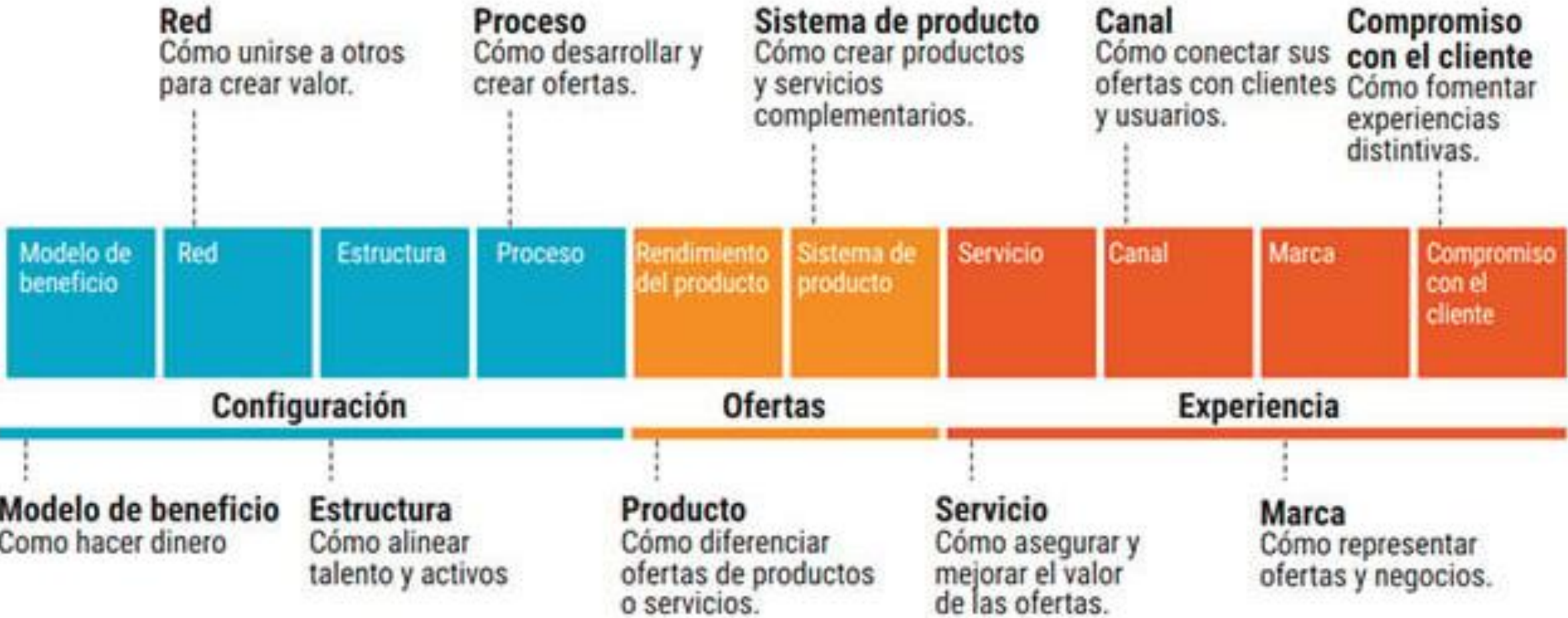


MARCA

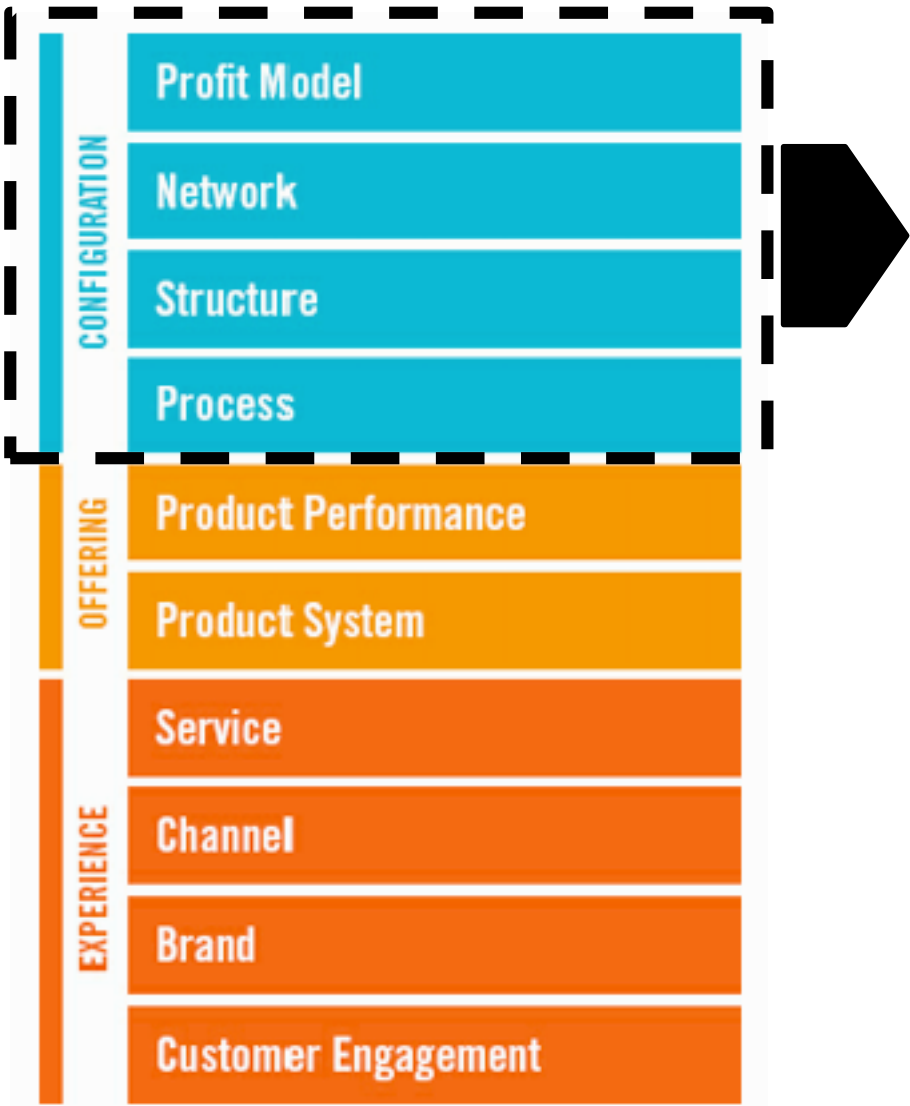
Cambiar la forma en que se presenta y se comunica la marca a los clientes.



10 formas de encarar la innovación



10 Formas de encarar la innovación



Innovación de modelo de negocio (Profit Model):

Netflix: Cambió la forma en que los clientes consumen contenido de video al ofrecer un servicio de suscripción en línea que les permite ver una amplia selección de películas y programas de televisión.



Innovación de red (Network):

Visa: Creó una red de pagos global que permite a los clientes realizar transacciones seguras en una amplia variedad de comercios y países.



Innovación de estructura (Structure):

Google: Cambió la forma en que se organiza la empresa al crear una estructura plana que fomenta la colaboración y la creatividad entre los empleados.

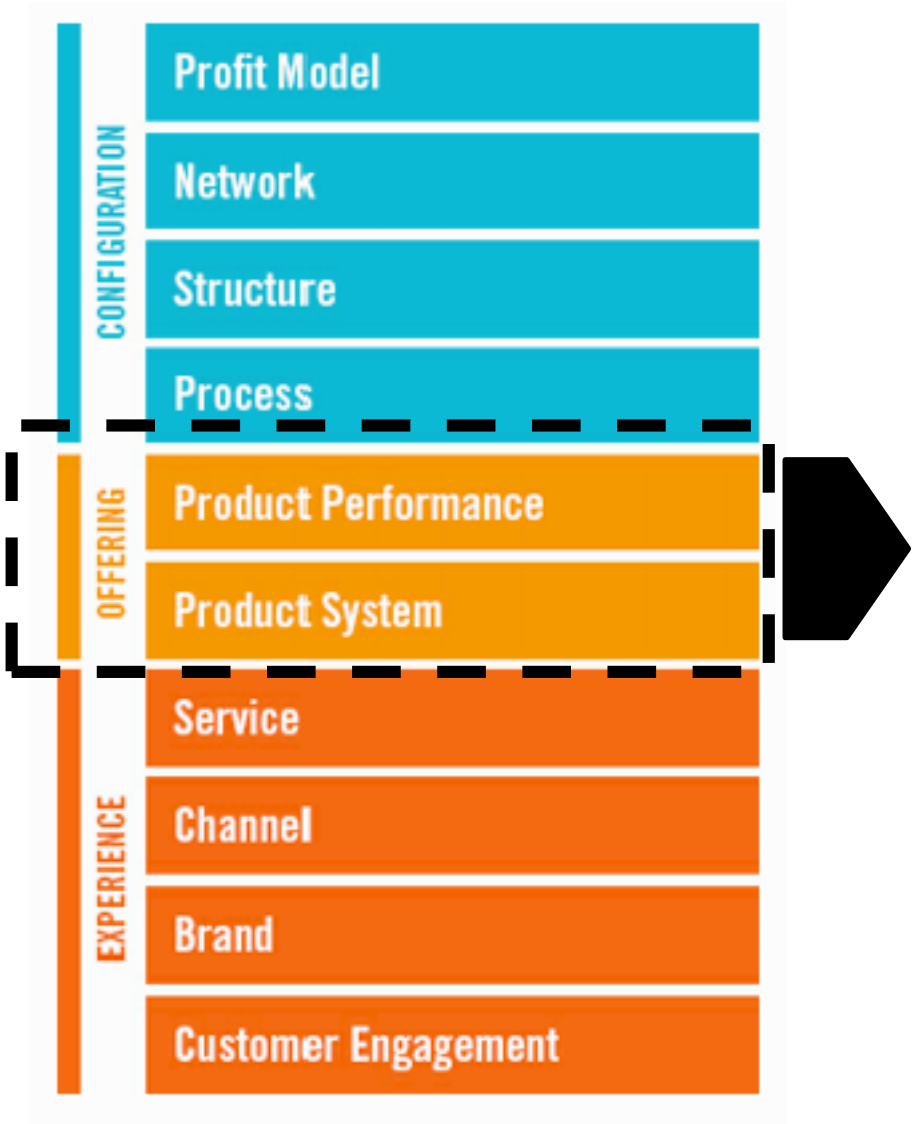


Innovación de proceso (Process):

Toyota: Cambió la forma en que se produce el automóvil al introducir el sistema de producción ajustado o "Lean Manufacturing", que busca reducir el desperdicio y mejorar la eficiencia.



10 Formas de encarar la innovación



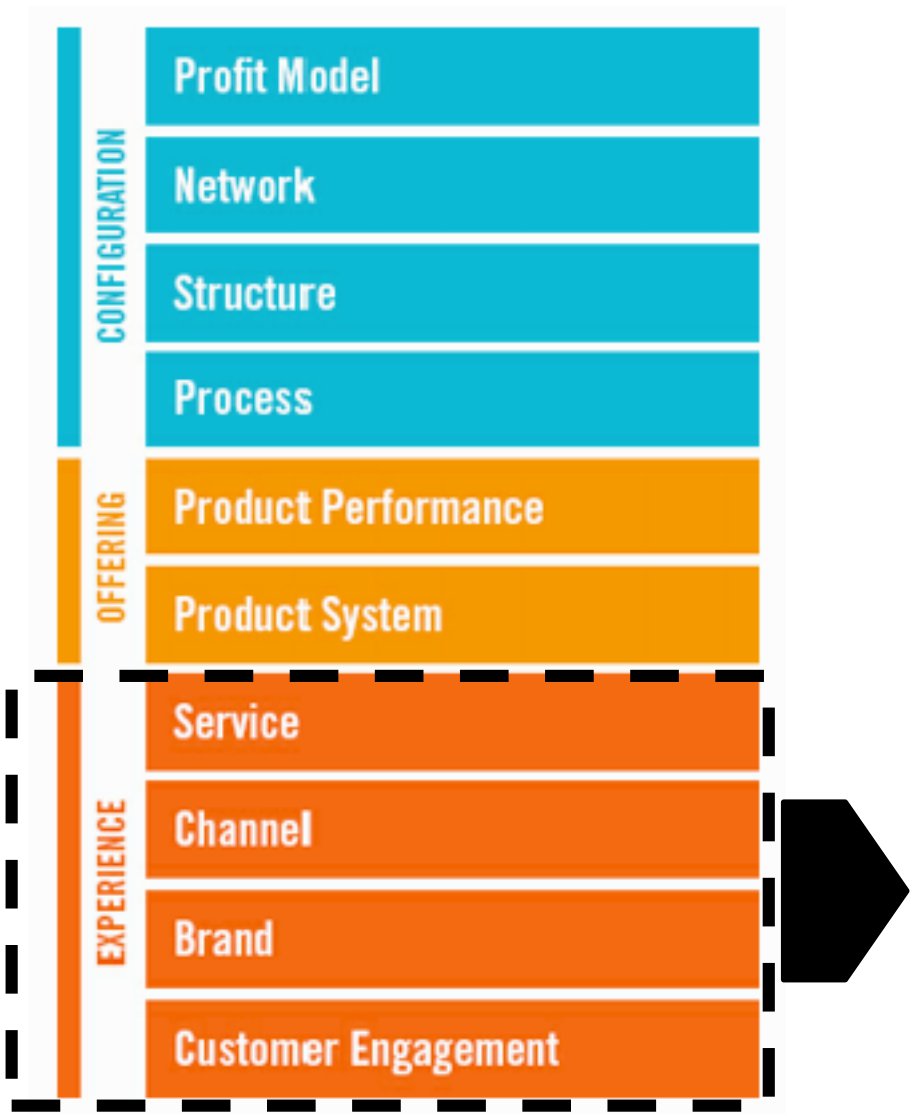
Innovación de rendimiento (Product Performance):
Tesla: Mejoró el rendimiento de los automóviles eléctricos en términos de velocidad, eficiencia y autonomía, y los convirtió en una alternativa viable a los vehículos de combustión interna.



Innovación de plataforma (Product System):
Android: Creó una plataforma abierta y personalizable que permite a los desarrolladores crear aplicaciones para una amplia gama de dispositivos móviles.



10 Formas de encarar la innovación



Innovación de servicio:

Zappos: La empresa ofrece envío gratuito y devoluciones sin costo adicional, así como una línea de atención telefónica disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, para garantizar que los clientes tengan una experiencia positiva.



Innovación en el Canal :

Target: La empresa introdujo una aplicación móvil que permitía a los clientes escanear los códigos de barras de los productos en la tienda para obtener información adicional sobre ellos, leer reseñas de otros clientes y realizar compras en línea



Innovación de marca:

Coca-Cola: Cambió la forma en que se presenta y se comunica la marca al crear una imagen icónica y unificada que se utiliza en todo el mundo para promocionar sus productos.



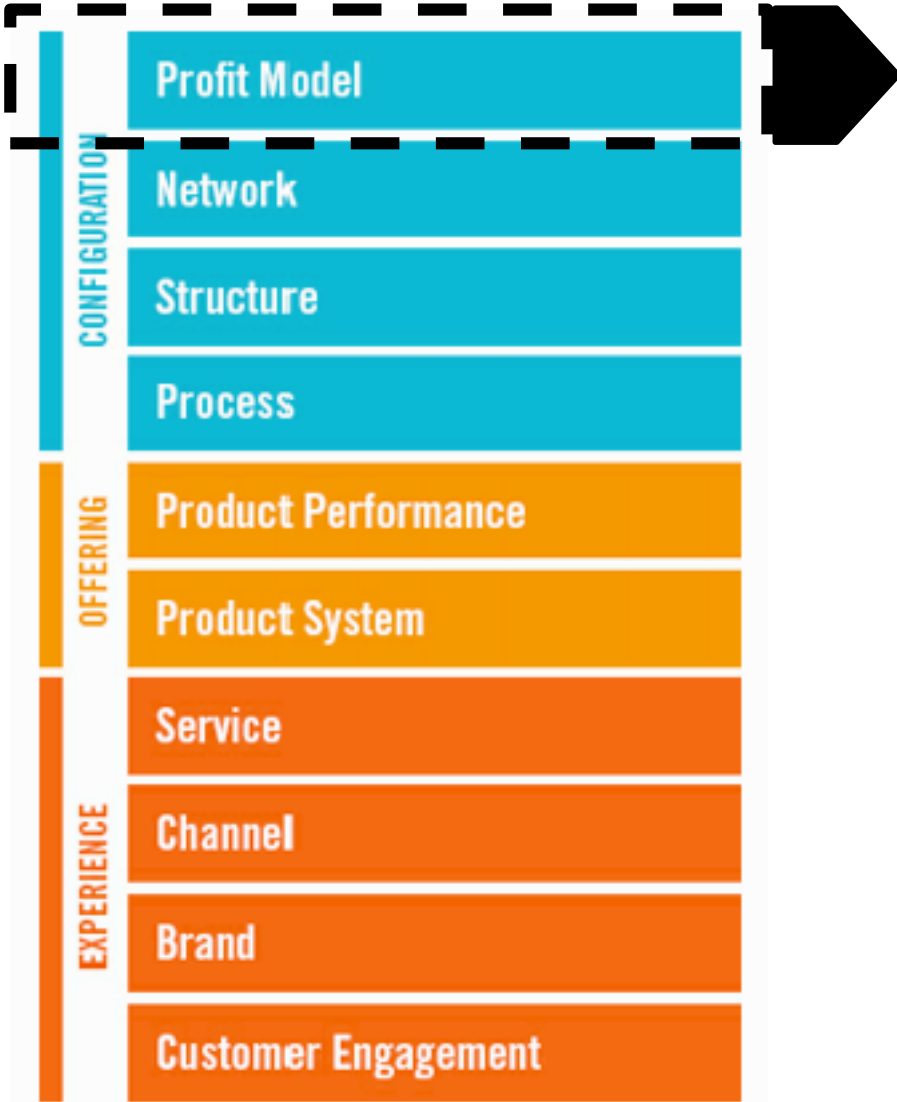
Innovación de experiencia del cliente:

Disney World: Cambió la forma en que los clientes interactúan con los parques temáticos al ofrecerles una experiencia mágica y personalizada en cada atracción.



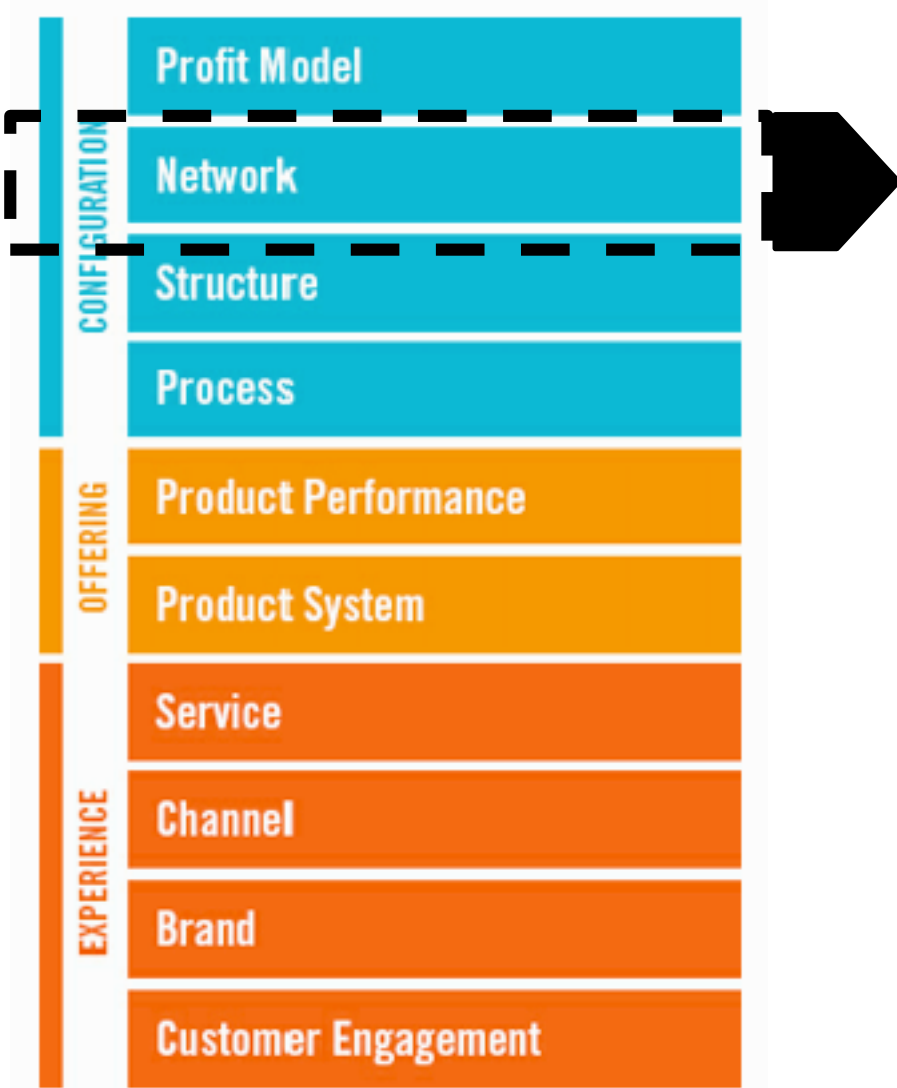
Innovación en Ecommerce

Innovación en Ecommerce



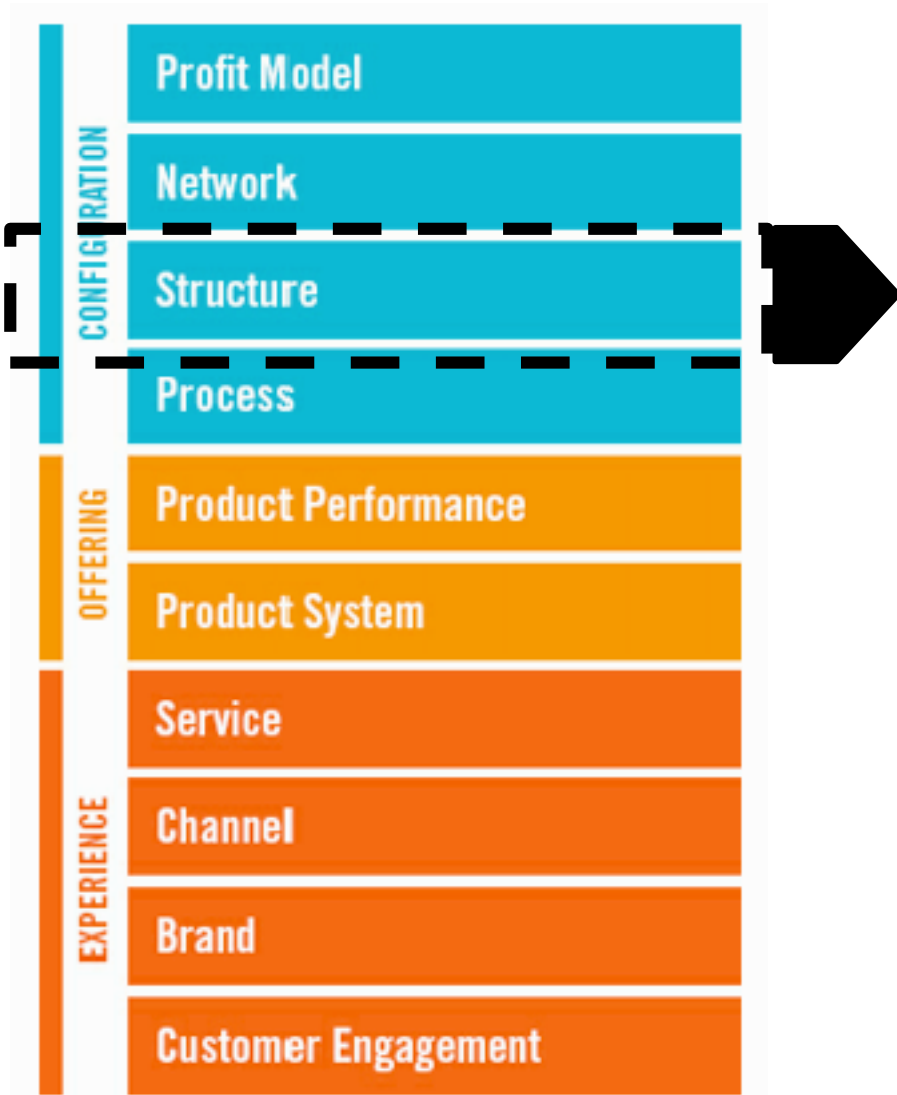
Modelo de negocio: Amazon es un ejemplo de una empresa que ha innovado en el modelo de negocio del comercio electrónico al ofrecer una membresía anual llamada Amazon Prime que incluye envío gratuito y rápido en millones de productos, así como acceso a contenido de streaming, entre otros beneficios. Esta innovación ha ayudado a Amazon a fidelizar a sus clientes y a aumentar las ventas.

Innovación en Ecommerce



Airbnb ha innovado en la red de proveedores de alojamiento al crear una plataforma en línea que conecta a los propietarios de viviendas con personas que buscan alojamiento temporal. La plataforma permite a los propietarios de viviendas publicar información sobre sus propiedades y establecer precios, mientras que los viajeros pueden buscar y reservar alojamiento en línea.

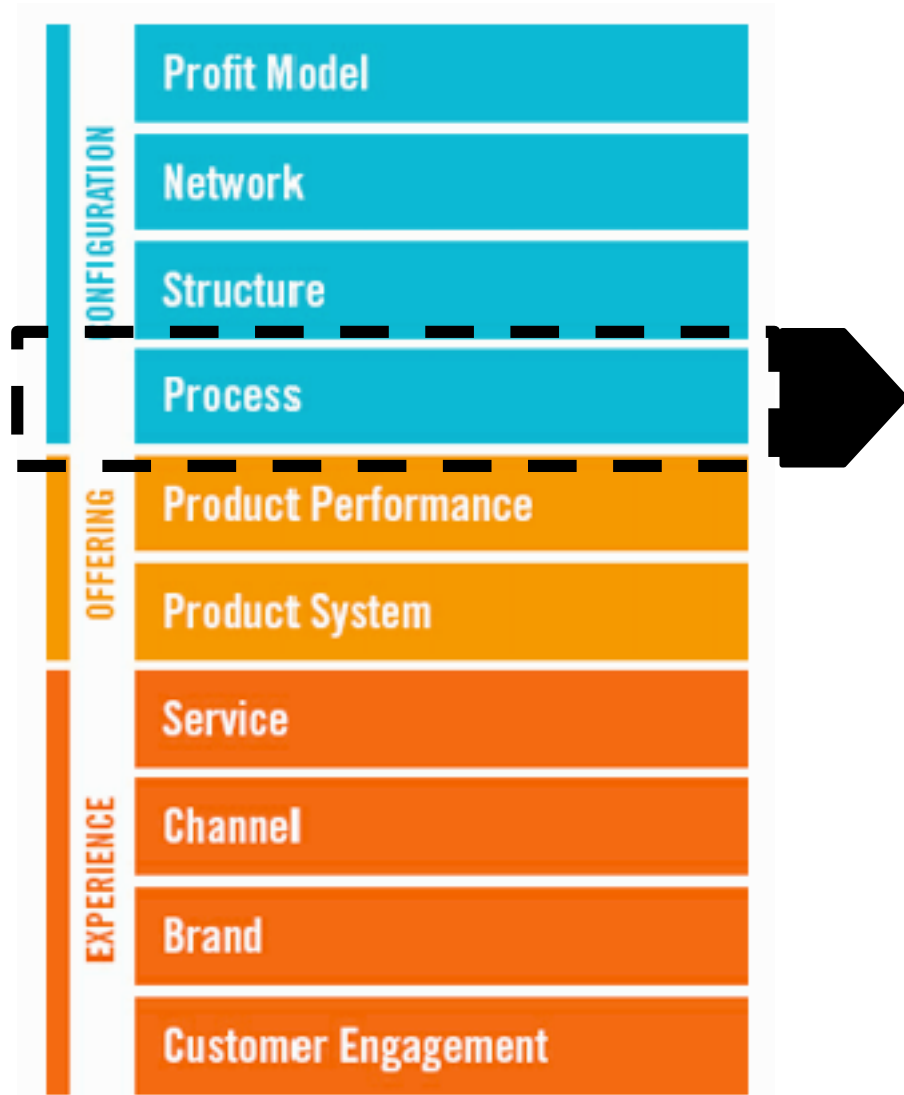
Innovación en Ecommerce



Etsy

Etsy ha innovado en la estructura del comercio electrónico al centrarse en el mercado de artesanías y productos hechos a mano, lo que ha creado una comunidad de compradores y vendedores que comparten una pasión por la artesanía. Esta innovación ha ayudado a Etsy a diferenciarse en un mercado saturado y a aumentar su base de clientes.

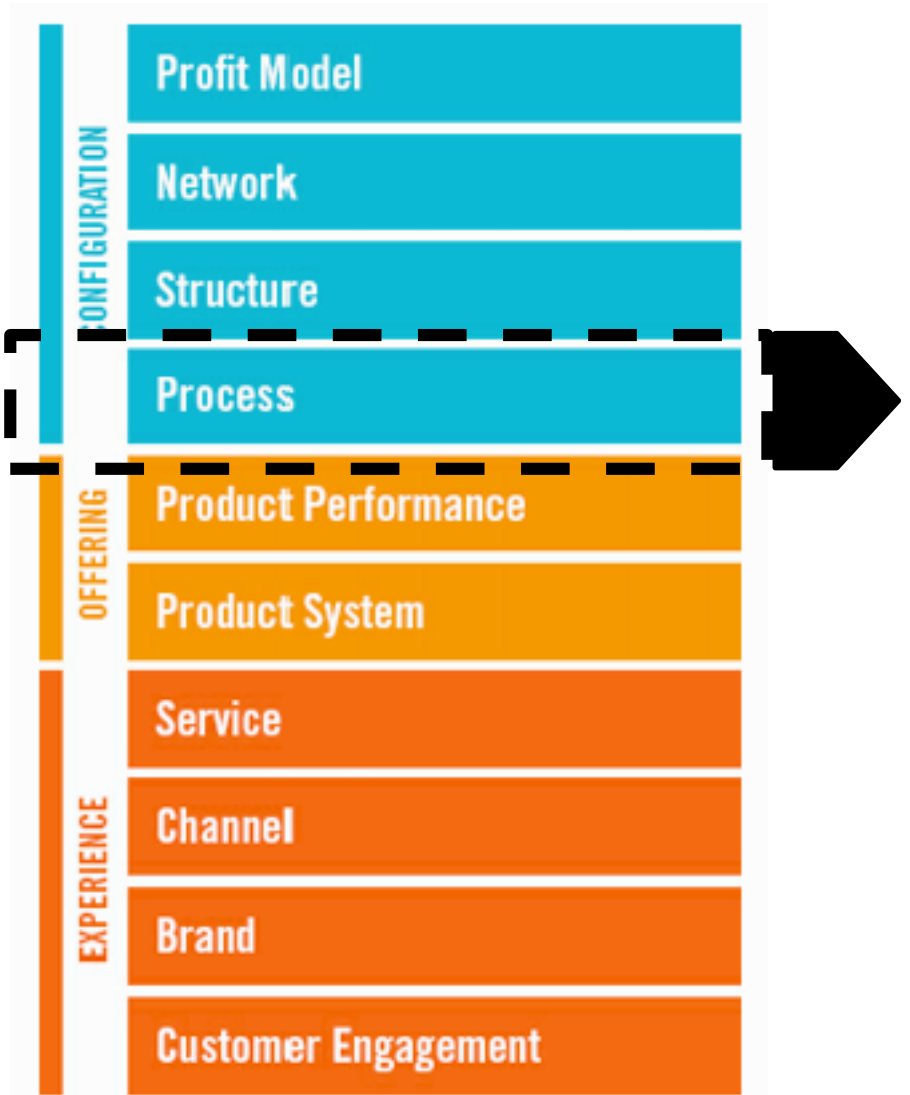
Innovación en Ecommerce



Walmart 

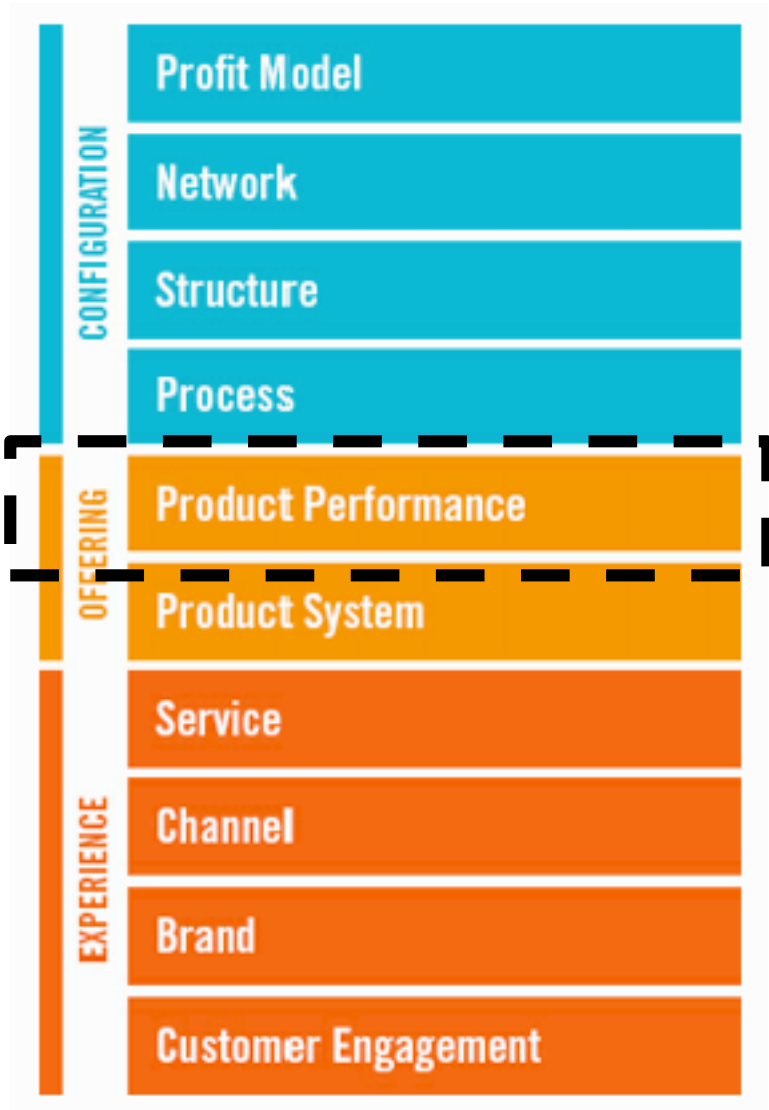
Rediseño de proceso: Walmart ha innovado en el proceso de comercio electrónico al ofrecer la opción de recoger en la tienda los productos comprados en línea, lo que permite a los clientes evitar los costos de envío y obtener sus productos más rápidamente. Esta innovación ha mejorado la experiencia de compra de los clientes y ha aumentado las ventas de Walmart.

Innovación en Ecommerce



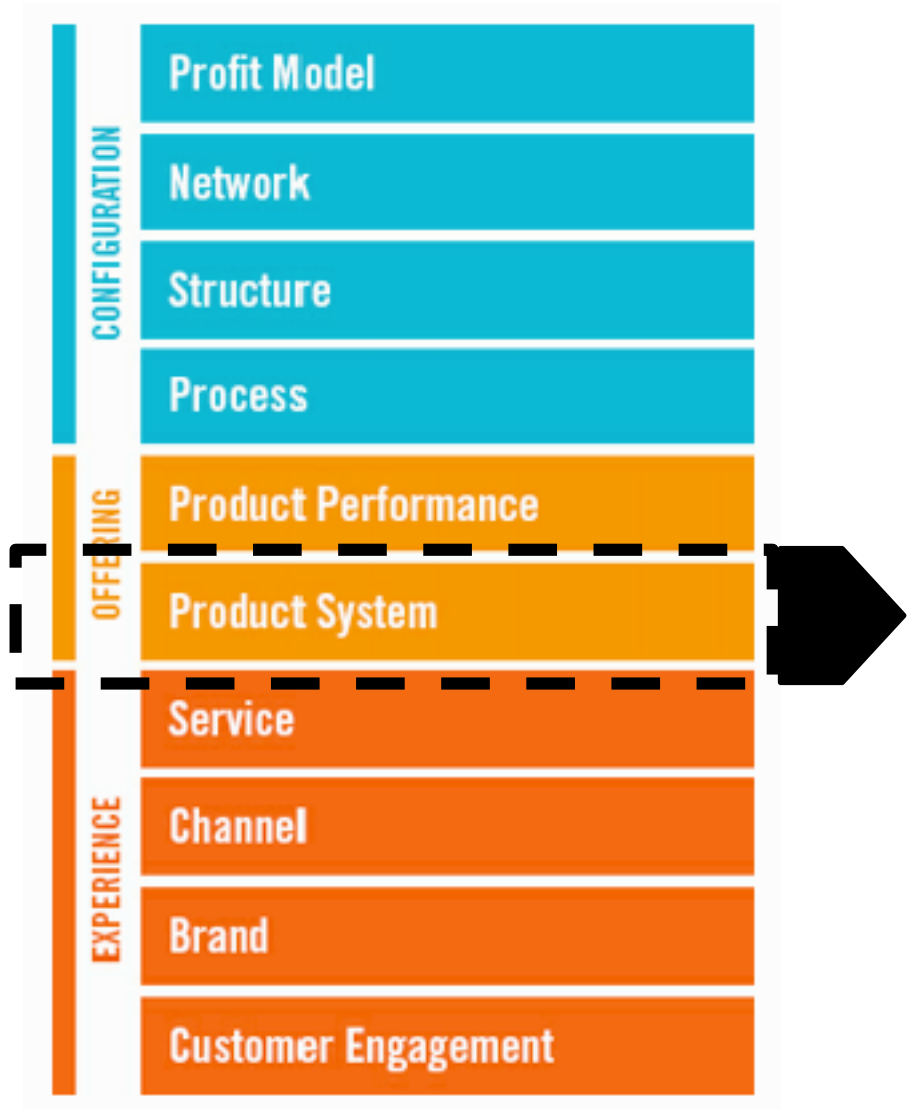
Alibaba ha innovado en el proceso de comercio electrónico al desarrollar un sistema de logística altamente eficiente que conecta a los minoristas con los clientes de manera rápida y económica. Por ejemplo, Alibaba ha desarrollado su propio sistema de entrega, Cainiao, que utiliza algoritmos avanzados para optimizar las rutas de entrega y reducir los tiempos de entrega., Cainiao utiliza tecnologías como reconocimiento de voz y escaneo de códigos QR para facilitar el seguimiento y la entrega de paquetes

Innovación en Ecommerce



Nike ha innovado en la configuración de productos en línea al permitir a los clientes personalizar sus zapatos y ropa deportiva con diferentes colores y diseños. Esta innovación ha aumentado la satisfacción del cliente y ha impulsado las ventas de Nike.

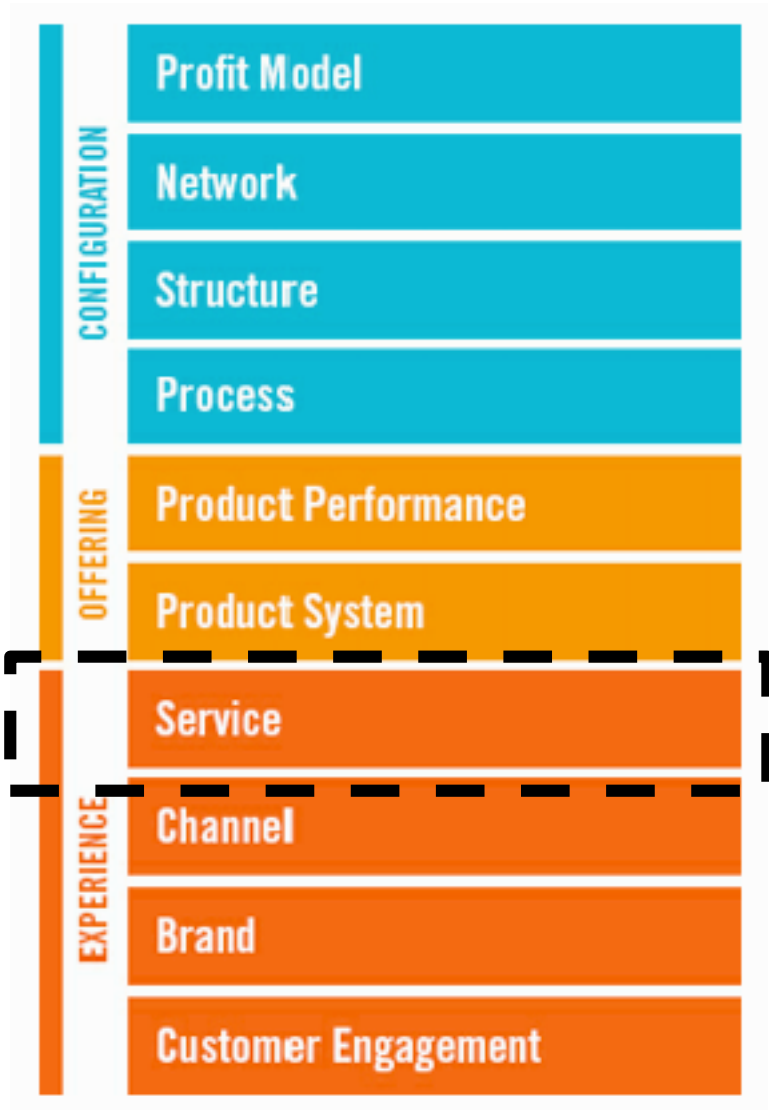
Innovación en Ecommerce



Plataforma: Shopify es un ejemplo de una empresa que ha innovado en la plataforma de comercio electrónico al ofrecer una plataforma de comercio electrónico completa y fácil de usar que permite a los minoristas crear y administrar su propia tienda en línea. Esta innovación ha democratizado el comercio electrónico y ha permitido a pequeñas empresas competir en línea con grandes



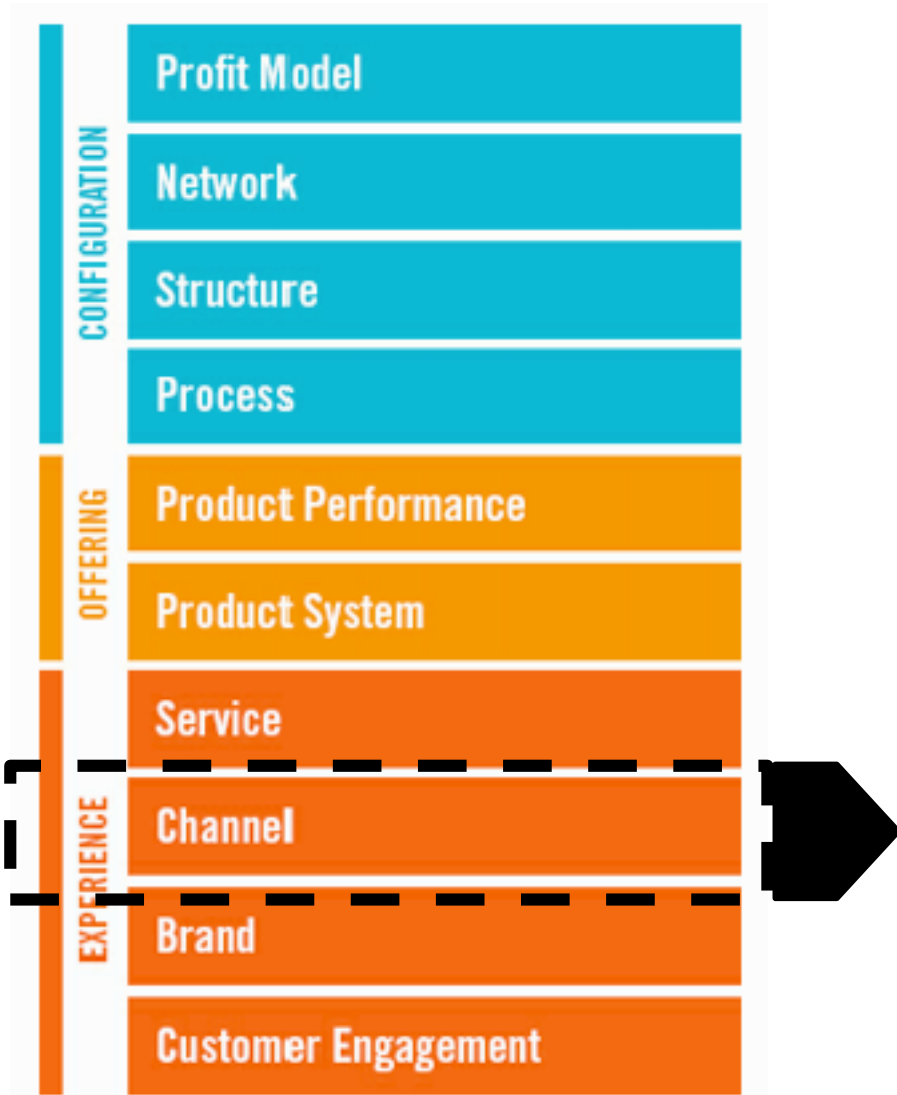
Innovación en Ecommerce



Zalando ha innovado en el servicio de comercio electrónico al ofrecer envío gratuito y devoluciones gratuitas en toda Europa, lo que ha mejorado la experiencia de compra para los clientes. Esta innovación ha aumentado la lealtad de los clientes y ha impulsado las ventas de Zalando.



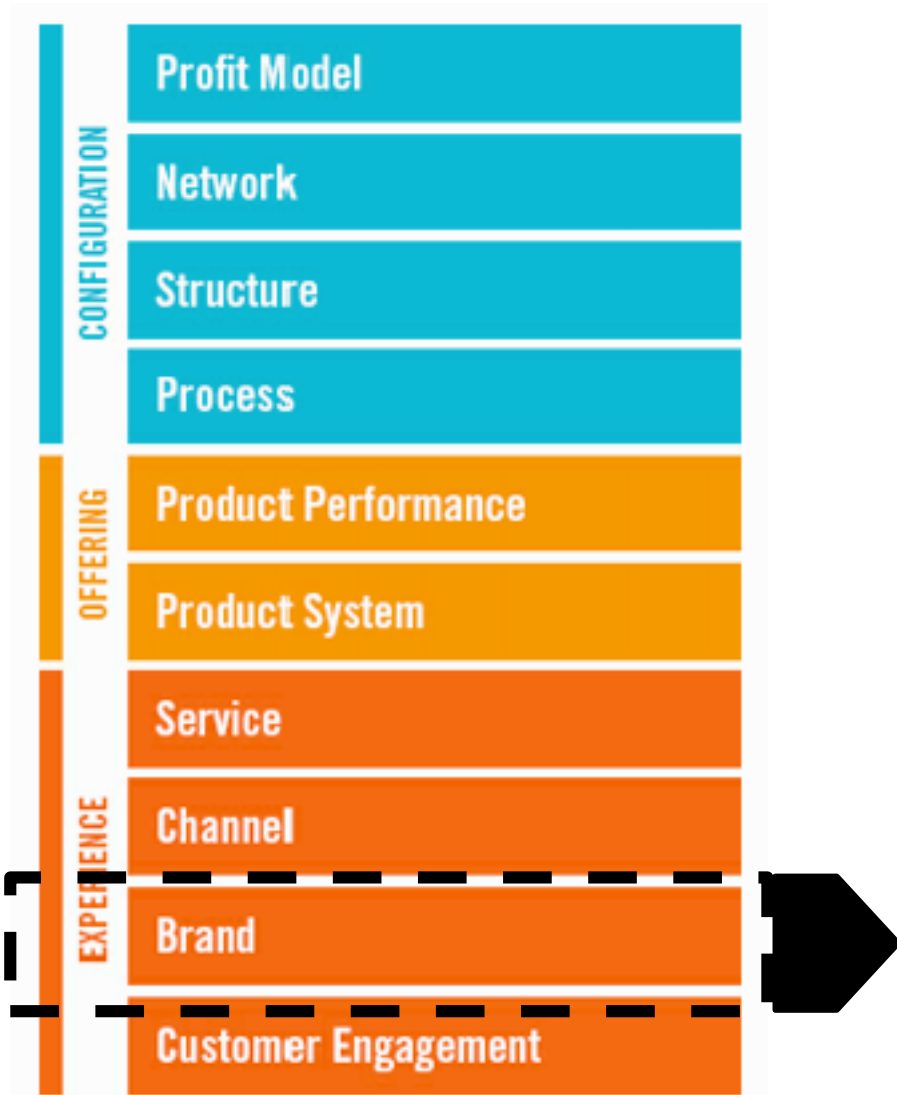
Innovación en Ecommerce



Casper ha innovado en el canal de comercio electrónico al vender colchones en línea y entregarlos directamente a los clientes en una caja compacta. Esta innovación ha eliminado la necesidad de visitar una tienda de colchones y ha hecho que el proceso de compra sea más fácil y conveniente para los clientes.



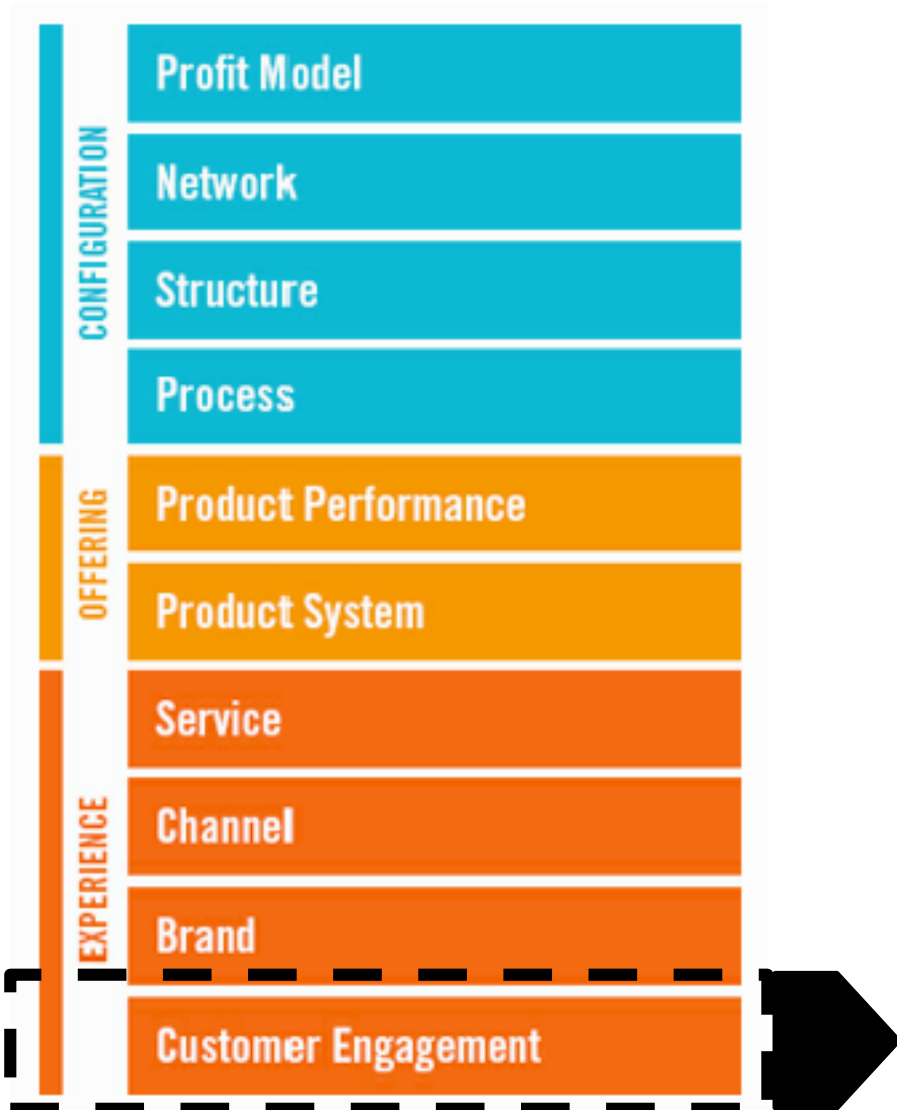
Innovación en Ecommerce



Warby Parker ha innovado en la marca de comercio electrónico al ofrecer una experiencia de compra en línea única y personalizada para gafas, con la opción de recibir varias gafas en casa para probarlas antes de comprar. Esta innovación ha mejorado la experiencia del cliente y ha aumentado la lealtad a la marca..

WARBY PARKER

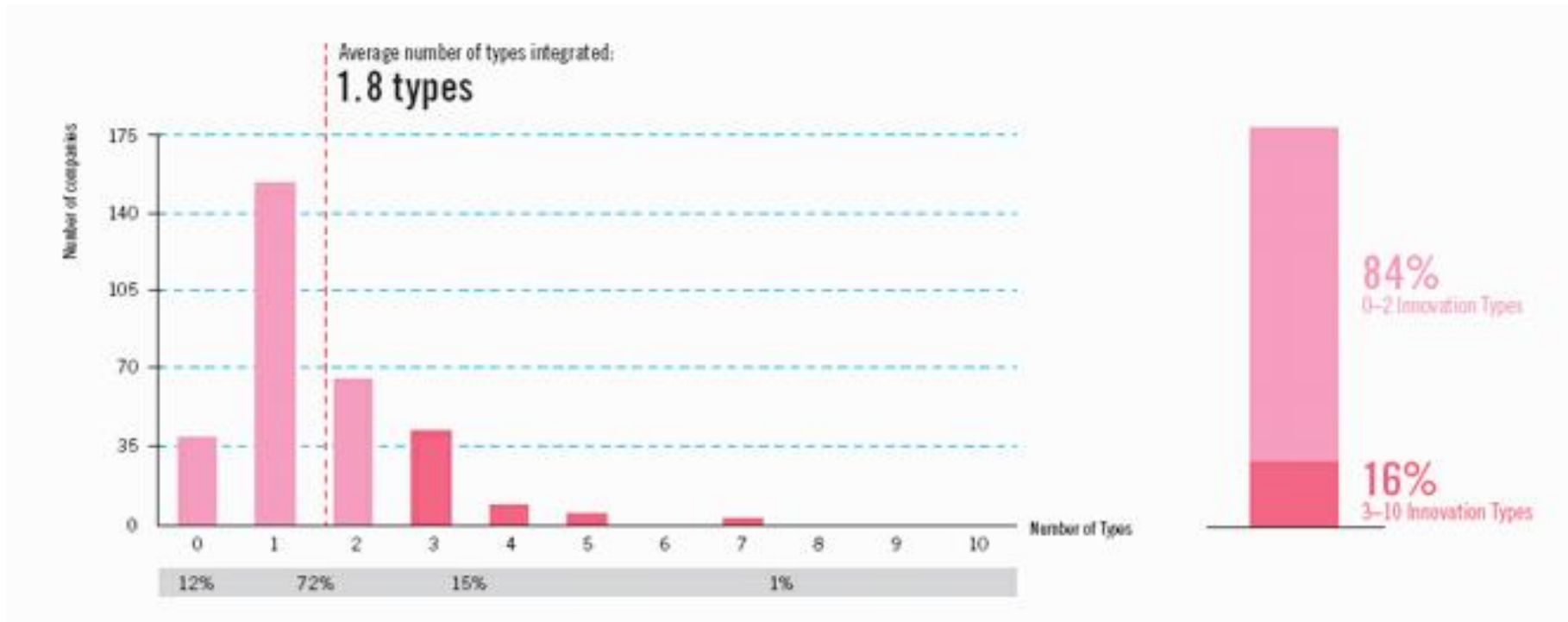
Innovación en Ecommerce



Sephora ha innovado en este tipo de innovación a través de su estrategia de "Sephora Virtual Artist". Esta innovación permite a los clientes probar productos de maquillaje en línea utilizando la tecnología de realidad aumentada, lo que les permite ver cómo luciría el maquillaje en su propio rostro

SEPHORA

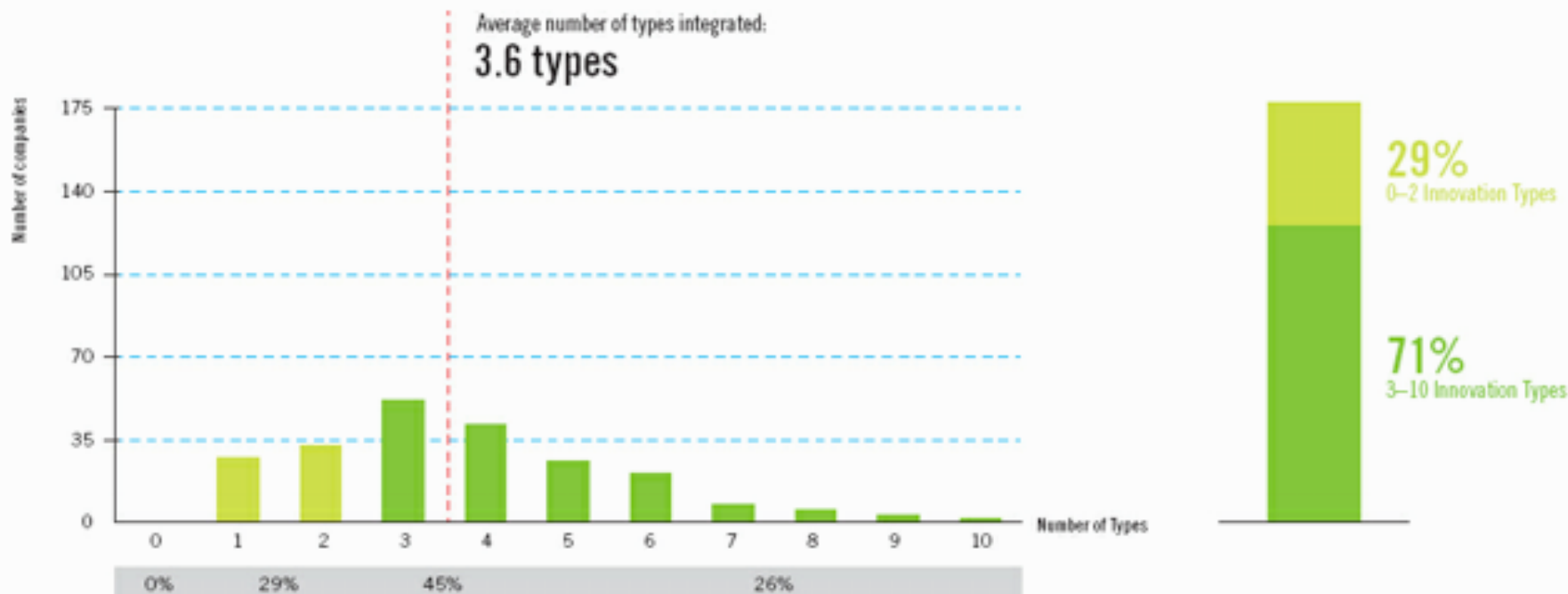
Innovación en Ecommerce



La mayoría de innovadores no usan más de 2 tipos

Innovación en Ecommerce

Number of Types Used by Top Innovators



Las empresas más innovadoras usan entre 3 y 4 tipos de innovaciones

Ecommerce

Existen diversas formas de permitir que las empresas innoven a través del ecommerce .



EXPERIENCIA

Personalización con el uso de inteligencia artificial, basados en datos de los cleintes. Se puede ofrecer recomendaciones de productos y servicios específicos.



DELIVERY

ofrecer opciones como entrega en el mismo día o en una hora, entrega programada. Se puede innovar en gestión de inventario.



OMNISCANAL

integrar todos sus canales de venta, incluyendo tiendas físicas, tiendas en línea, aplicaciones móviles y redes sociales, para proporcionar una experiencia de compra fluida y sin problemas para los clientes.



FORMAS DE PAGO

ofrecer opciones de pago innovadoras, como la opción de pagar con criptomonedas o la opción de pagar a través de aplicaciones móviles o billeteras digitales.

CONFIGURATION

Profit Model

Premium

Price at a higher margin than competitors, usually for a superior product, offering, experience, service or brand.

Cost Leadership

Keep variable costs low and sell high volumes at low prices.

Scaled Transactions

Maximize margins by pursuing high volume, large-scale transactions when unit costs are relatively fixed.

Microtransactions

Sell many items for as little as a dollar—or even only one cent—to drive impulse purchases at volume.

Forced Scarcity

Limit the supply of offerings available, by quantity, time frame or access, to drive up demand and/or prices.

Subscription

Create predictable cash flows by charging customers up front (a one time or recurring fee) to have access to the product/service over time.

Membership

Charge a time-based payment to permit access to locations, offerings, or services that non-members don't have.

Installed Base

Offer a "core" product for slim margins (or even a loss) to drive demand and loyalty, then realize profit on additional products and services.

Switchboard

Connect multiple sellers with multiple buyers; the more buyers and sellers who join, the more valuable the switchboard.

Auction

Allow a market—and its users—to set the price for goods and services.

User-Defined

Invite customers to set a price they wish to pay.

Freemium

Offer basic services for free, while charging a premium for advanced or special features.

Flexible Pricing

Vary prices for an offering based on demand.

Float

Receive payment prior to building the offering—and use the cash to earn interest prior to making margins.

Financing

Capture revenue not directly from the sale of a product, but from structured payment plans and after-sale interest.

Ad-Supported

Provide content/services for free to one party while selling listeners, viewers or "eyeballs" to another party.

Licensing

Grant permission to some other group or individual to use your offering in a defined way for a specified payment.

Metered Use

Allow customers to pay for only what they use.

Bundled Pricing

Sell in a single transaction two or more items that could be sold as standalone offerings.

Disaggregate Pricing

Allow customers to buy exactly—and only—what they want.

Risk Sharing

Waive standard fees/costs if certain metrics aren't achieved, but receive outside gains when they are.

Network

Merger/Acquisition

Combine two or more entities to gain access to capabilities and assets.

Consolidation

Acquire multiple companies in the same market or complementary markets.

Open Innovation

Obtain access to processes or patents from other companies to leverage, extend, and build on expertise and/or do the same with internal IP and processes.

Secondary Markets

Connect waste streams, by-products, or other alternative offerings to those who want them.

Supply Chain Integration

Coordinate and integrate information and/or processes across a company or functions of the supply chain.

Complementary Partnering

Leverage assets by sharing them with companies that serve similar markets but offer different products and services.

Alliances

Share risks and revenues to jointly improve individual competitive advantage.

Franchising

License business principles, processes, and brand to paying partners.

Coopetition

Join forces with someone who would normally be your competitor to achieve a common goal.

Collaboration

Partner with others for mutual benefit.

Structure

Organizational Design

Make form follow function and align infrastructure with core qualities and business processes.

Incentive Systems

Offer rewards (financial or non-financial) to provide motivation for a particular course of action.

IT Integration

Integrate technology resources and applications.

Competency Center

Cluster resources, practices and expertise into support centers that increase efficiency and effectiveness across the broader organization.

Outsourcing

Assign responsibility for developing or maintaining a system to a vendor.

Corporate University

Provide job-specific or company-specific training for managers.

Decentralized Management

Distribute decision-making governance closer to the customer or other key business interfaces.

Knowledge Management

Share relevant information internally to reduce redundancy and improve job performance.

Asset Standardization

Reduce operating costs and increase connectivity and modularity by standardizing your assets.

Process

Process Standardization

Use common products, processes, procedures, and policies to reduce complexity, costs, and errors.

Localization

Adapt an offering, process, or experience to target a culture or region.

Process Efficiency

Create or produce more while using fewer resources—measured in materials, energy consumption or time.

Flexible Manufacturing

Use a production system that can rapidly react to changes and still operate efficiently.

Process Automation

Apply tools and infrastructure to manage routine activities in order to free up employees.

Crowdsourcing

Outsource repetitive or challenging work to a large group of semi-organized individuals.

On-Demand Production

Produce items after an order has been received to avoid carrying costs of inventory.

Lean Production

Reduce waste and cost in your manufacturing process and other operations.

Logistics Systems

Manage the flow of goods, information and other resources between the point of origin and the point of use.

Strategic Design

Employ a purposeful approach that manifests itself consistently across offerings, brands, and experiences.

Intellectual Property

Protect an idea that has commercial value—such as a recipe or industrial process—with legal tools like patents.

User Generated

Put your users to work in creating and curating content that powers your offerings.

Predictive Analytics

Model past performance data and predict future outcomes to design and price offerings accordingly.

OFFERING

Product Performance

Superior Product

Develop an offering of exceptional design, quality, and/or experience.

Ease of Use

Make your product simple, intuitive and comfortable to use.

Engaging Functionality

Provide an unexpected or newsworthy experiential component that elevates the customer interaction.

Safety

Increase the customer's level of confidence and security.

Feature Aggregation

Combine existing features found across offerings into a single offering.

Added Functionality

Add new functionality to an existing offering.

Performance Simplification

Omit superfluous details, features, and interactions to reduce complexity.

Environmental Sensitivity

Provide offerings that do no harm—or relatively less harm—to the environment.

Conservation

Design your product so that customers can reduce their use of energy or materials.

Customization

Enable altering of the product or service to suit individual requirements or specifications.

Focus

Design an offering specifically for a particular audience at the expense of others.

Styling

Impart a style, fashion or image.

Product System

Complements

Sell additional related or ancillary products or services to a customer.

Extensions/Plug-ins

Allow first- or third-party additions that add functionality.

Product Bundling

Offer several products for sale as one combined product.

Modular Systems

Provide a set of individual components that can be used independently, but gain utility when combined.

Product/Service Platforms

Develop systems that connect with other, partner products and services to create a holistic offering.

Integrated Offering

Combine otherwise discrete components into a complete experience.

Service

Try Before You Buy

Let customers test and experience an offering before investing in it.

Guarantee

Remove customer risk of lost money or time stemming from product failure or purchase error.

Loyalty Programs

Provide benefits and/or discounts to frequent and high-value customers.

Added Value

Include an additional service/function as part of the base price.

Concierge

Provide premium service by taking on tasks for which customers don't have time.

Total Experience Management

Provide thoughtful, holistic management of the consumer experience across an offering's lifecycle.

Supplementary Service

Offer ancillary services that fit with your offering.

Superior Service

Provide service(s) of higher quality, efficacy, or with a better experience than any competitor.

Personalized Service

Use the customer's own information to provide perfectly calibrated service.

User Communities/Support Systems

Provide a communal resource for product/service support, use and extension.

Lease or Loan

Let customers pay over time to lower upfront costs.

Self-Service

Provide users with control over activities that would otherwise require an intermediary to complete.

EXPERIENCE

Customer Engagement

Process Automation

Remove the burden of repetitive tasks from the user to simplify life and make new experiences seem magical.

Experience Simplification

Reduce complexity and focus on delivering specific experiences exceptionally well.

Curation

Use a distinct point of view to separate the proverbial wheat from the chaff—and in the process create a strong identity for yourself and your offering.

Experience Enabling

Extend the realm of what's possible to offer a previously improbable experience.

Mastery

Help customers to obtain great skill or deep knowledge of some activity or subject.

Autonomy and Authority

Grant users the power to use your offerings to shape their own experience.

Community and Belonging

Facilitate visceral connections to make people feel they are part of a group or movement.

Personalization

Alter a standard offering to allow the projection of the customer's identity.

Whimsy and Personality

Humanize your offering with small flourishes of on-brand, on-message ways of seeming alive.

Status and Recognition

Offer cues that infer meaning, allowing users—and those who interact with them—to develop and nurture aspects of their identity.

Brand

Co-Branding

Combine brands to mutually reinforce key attributes or enhance the credibility of an offering.

Brand Leverage

"Lend" your credibility and allow others to use your name—thus extending your brand's reach.

Private Label

Provide goods made by others under your company's brand.

Brand Extension

Offer a new product or service under the umbrella of an existing brand.

Component Branding

Brand an integral component to make a final offering appear more valuable.

Transparency

Let customers see into your operations and participate with your brand and offerings.

Values Alignment

Make your brand stand for a big idea or a set of values and express them consistently in all aspects of your company.

Certification

Develop a brand or mark that signifies and ensures certain characteristics in third-party offerings.

Channel

Diversification

Add and expand into new or different channels.

Flagship Store

Create a novel to showcase quintessential brand and product attributes.

Go Direct

Skip traditional retail channels and connect directly with customers.

Non-Traditional Channels

Employ novel and relevant avenues to reach customers.

Pop-up Presence

Create a noteworthy but temporary environment to showcase and/or sell offerings.

Indirect Distribution

Use others as resellers who take ownership over delivering the offering to the final user.

Multi-Level Marketing

Sell bulk or packaged goods to an affiliated but independent sales force that turns around and sells it for you.

Cross-selling

Place products, services, or information that will enhance an experience in situations where customers are likely to want to access them.

On-Demand

Deliver goods in real-time whenever or wherever they are desired.

Context Specific

Offer timely access to goods that are appropriate for a specific location, occasion, or situation.

Experience Center

Create a space that encourages your customers to interact with your offerings—but purchase them through a different (and often lower-cost) channel.

Métricas

Métricas de innovación Externas

Data histórica

- Valor económico creado por la innovación Empresa
- Puntaje neto del promotor Satisfacción del cliente
- Percepción de la marca, tanto para iniciativas individuales como para la cartera general
- Número de menciones positivas en medios y analistas que recibe la empresa con respecto a la innovación

Proyección

- Estimaciones de valor económico (EVE) de iniciativas individuales y la cartera general
- Porcentaje de iniciativas en la cartera que están claramente motivadas por percepciones convincentes de los clientes
- Porcentaje de iniciativas en la cartera que involucran la co-creación con proveedores, clientes o socios
- Porcentaje de costos de innovación asumidos por usted versus cocreadores—para iniciativas individuales y el portafolio de innovación

Métricas de innovación Internas

Data histórica

- Valor actual neto (VAN) creado por la innovación
- Crecimiento del VAN en toda la cartera de innovación
- Porcentaje de iniciativas de innovación llevadas al mercado
- Porcentaje de innovaciones que han sobrevivido tres años o más en el mercado frente al número de iniciativas en la cartera
- Ingresos generados por iniciativas de innovación

Proyección

- Estimaciones de NPV en iniciativas y cartera
- Crecimiento en proyectos
- Estimaciones de NPV en toda la cartera
- Tamaño, velocidad y eficiencia del flujo en toda la cartera
- Grado de alineación de la cartera de innovación con otras plataformas de crecimiento estratégico
- Proporción de innovación incremental a innovadora en la cartera, medida en el número de iniciativas y/o gastos

Otras métricas de innovación

Número de ideas innovadoras presentadas: esta métrica mide la cantidad de ideas innovadoras que se presentan en una organización en un período de tiempo determinado. Un alto número puede indicar una cultura de innovación sólida en la organización.

Porcentaje de ingresos de nuevos productos: esta métrica mide el porcentaje de los ingresos totales que provienen de productos o servicios lanzados en los últimos años. Un alto porcentaje indica que la organización está innovando con éxito.

Tiempo de comercialización: esta métrica mide la cantidad de tiempo que tarda una organización en llevar un nuevo producto o servicio al mercado desde el momento en que se inicia el proceso de desarrollo. Un tiempo de comercialización más corto puede indicar una mayor capacidad de innovación.

Porcentaje de gastos en I+D: esta métrica mide la cantidad de gastos de una organización en investigación y desarrollo en relación con sus ingresos totales. Un alto porcentaje indica que la organización está invirtiendo en innovación.

Porcentaje de empleados que participan en iniciativas de innovación: esta métrica mide el porcentaje de empleados de una organización que participan activamente en iniciativas de innovación, como programas de sugerencias de empleados. Un alto porcentaje puede indicar una cultura de innovación sólida y una mayor capacidad para generar ideas innovadoras.

Número de patentes: esta métrica mide la cantidad de patentes que ha presentado una organización en un período de tiempo determinado. Se considera que una organización con un alto número de patentes es más innovadora que una con menos.

Otras métricas de innovación

Métricas de adopción: miden el grado en que los clientes adoptan un producto o servicio innovador, como el número de usuarios o la tasa de retención de clientes.

Métricas de tiempo: miden la rapidez con la que se lleva a cabo el proceso de innovación, como el tiempo necesario para lanzar un producto al mercado o para alcanzar ciertas metas.

Métricas de rentabilidad: miden el retorno de la inversión en innovación, como el aumento en las ganancias o el aumento en la cuota de mercado.

Métricas de satisfacción del cliente: miden la satisfacción y lealtad del cliente con respecto a la innovación, como la tasa de recomendación o la puntuación de satisfacción del cliente.

Métricas de eficiencia: miden la eficacia del proceso de innovación en términos de costos y recursos utilizados, como la reducción de costos o la mejora en la utilización de recursos.

Métricas de riesgo: miden el nivel de riesgo y la incertidumbre asociados con la innovación, como el riesgo de fracaso o la tasa de éxito de proyectos innovadores anteriores.

Recomendaciones

Recomendaciones

- Vea y estudie casos de innovación, puede sacar mucho aprendizaje de las mismas
- Manténgase informado sobre la tecnología y como esta puede dejar obsoleto su negocio, en todo caso puede empezar a innovar en la siguiente entrega de su producto/servicio
- Gestionar proyectos ágiles le permitirá entregar resultados constantemente, por tanto Ud. Estará siempre entregando valor a la organización.
- Cuestionese sobre como mejorar su modelo de negocio o cualquiera de las 10 oportunidades de innovación
- Selecciona tus métricas y empieza a hacer seguimiento





Seminarios virtuales Miércoles del exportador

Preguntas y respuestas

Lima, 10 de mayo de 2023

**Miguel Salazar
Kovaleff**

msalazark@gmail.com