

TECH FAB LAB

CEET  
Comunitat Valenciana

**SPIN OFFS  
EMPRESARIALES**

Jesus Navarro Campos  
Experto en Prospectiva Estratégica  
Marzo 2026

**INNSAI** Comprendemos el futuro,  
transformamos lo presente.

Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU

GOBIERNO DE ESPAÑA  
MINISTERIO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
Y FUNCIÓN PÚBLICA

Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia

GENERALITAT  
VALENCIANA  
Conselleria de Innovació,  
Indústria, Comerç i Turisme

**GVANEXT**  
Fondos Next Generation  
en la Comunitat Valenciana

1

TECH FAB LAB

CEET  
Comunitat Valenciana

## Objetivo principal del programa

Impulsar la capacitación y el acompañamiento de personas emprendedoras, profesionales y empresas en el ámbito de las tecnologías habilitadoras digitales, fomentando el emprendimiento innovador, facilitando la transformación digital del tejido empresarial valenciano y promoviendo la creación, consolidación y escalado de iniciativas empresariales tecnológicas de alto valor añadido.

2



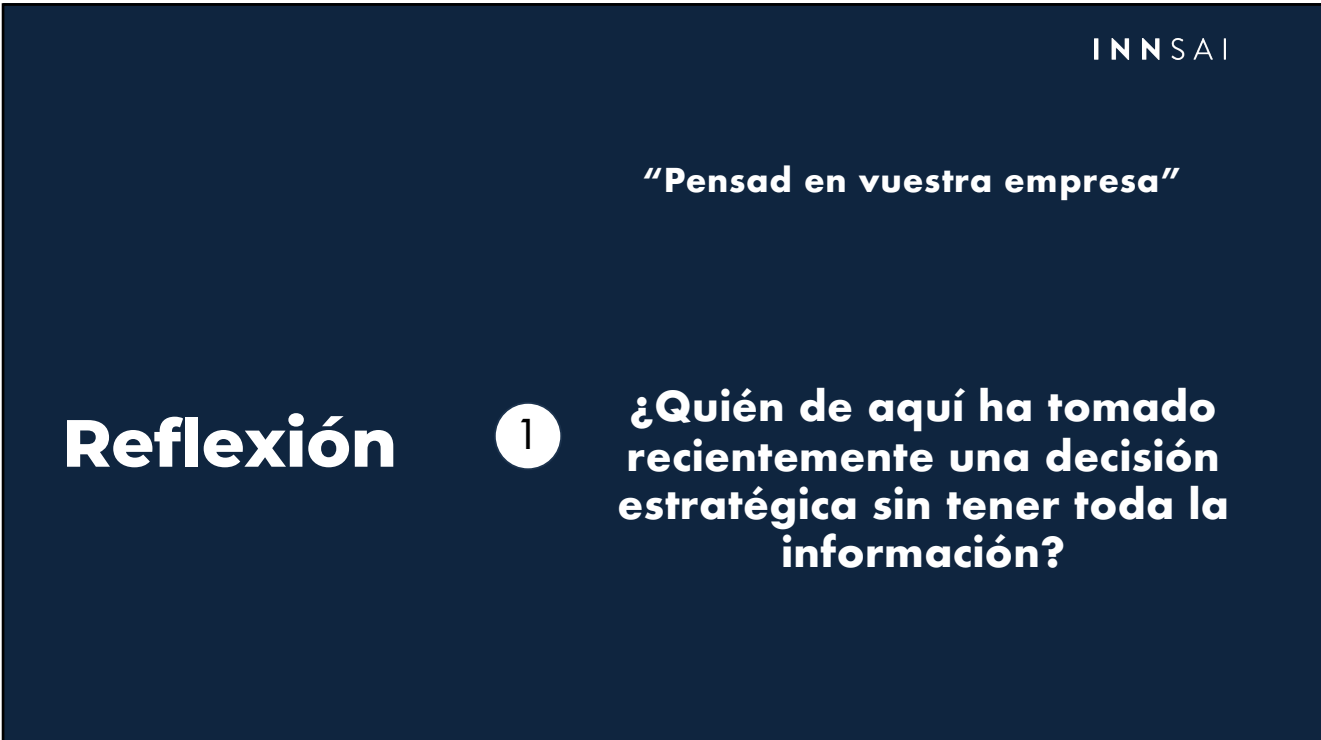
**Tendencias e innovación :**  
Cómo convertir tendencias y señales del entorno en decisiones estratégicas de innovación.

**INNSAI**

28 de Mayo 2026

Jesús Navarro Campos  
CEO INNSAI

3



**INNSAI**

**“Pensad en vuestra empresa”**

**Reflexión**

**1** ¿Quién de aquí ha tomado recientemente una decisión estratégica sin tener toda la información?

4

# Agenda

TENDENCIAS E INNOVACIÓN :  
CÓMO DETECTAR CAMBIOS RELEVANTES Y CONVERTIRLOS EN ACCIÓN

Objetivo		
9:00 – 9:05	<b>Introducción + Objetivo</b>	Qué vais a aprender/Cómo trabajaremos la sesión
9:05 – 9:35	<b>1. Contexto competitivo</b>	Evidenciar que el cambio es estructural y afecta a las decisiones.
9:35 – 11:00	<b>2. Exploración (anticipación estratégica)</b>	Cómo detectar y entender los cambios que anticipan el futuro.
11:00 – 11:30	<b>Pausa breve</b>	
11:30 – 11:40	<b>3. Foco (orientación estratégica)</b>	Definir qué decisiones son realmente críticas.
11:40 – 12:00	<b>4. Conexión (traducción estratégica)</b>	Conectar tendencias con decisiones para definir los factores clave de vigilancia (FCV).
12:00 – 12:40	<b>5. Acción (ejecución estratégica)</b>	Cómo convertir insights en decisiones y acciones de forma sistemática.
12:40 – 13:00	<b>6. Ejercicio final</b>	Mini plan de activación

INNSAI

5

## Introducción

INNSAI

### Cómo interpretar el entorno

“ El problema no es lo que está pasando fuera. Es cómo lo estamos **interpretando** ”

POR QUÉ

QUÉ/  
CÓMO

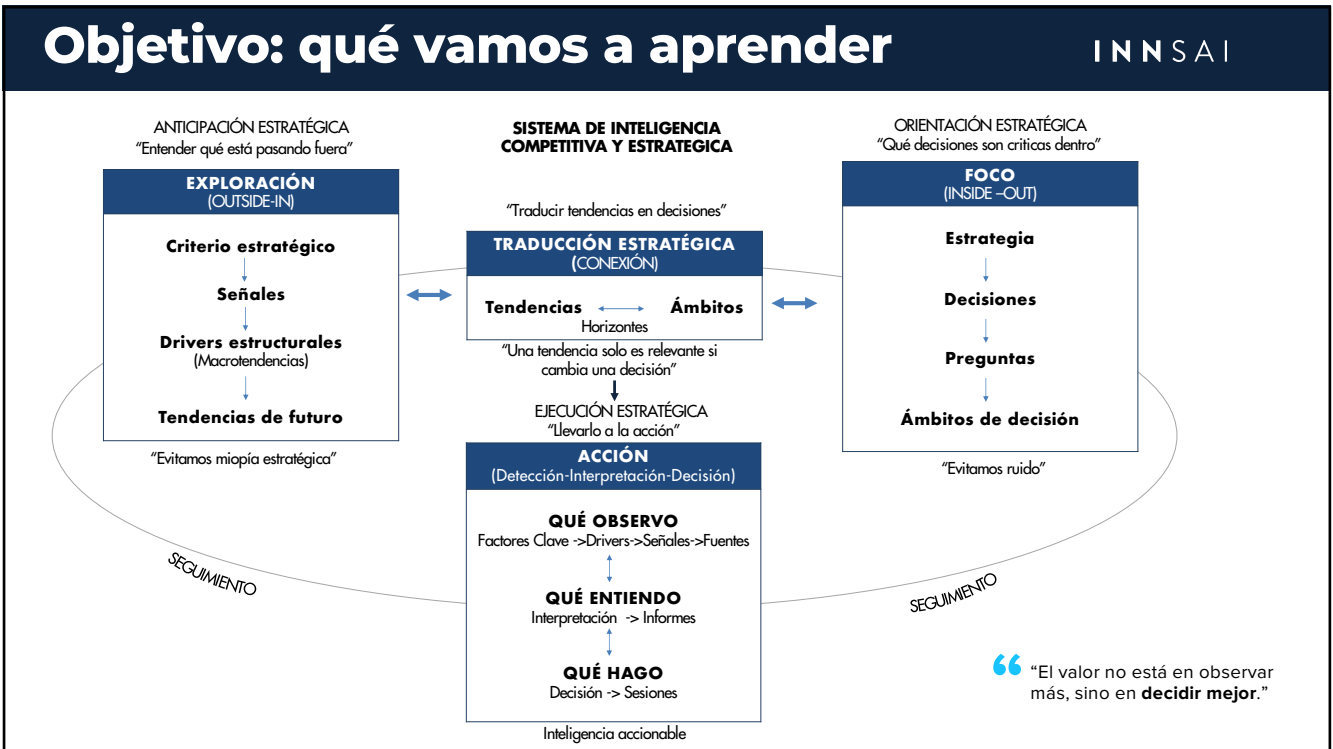
ENTORNO  
CONTEXTUAL  
"Factores"

ENTORNO  
TRANSACCIONAL  
"Inter-actores"



INNSAI

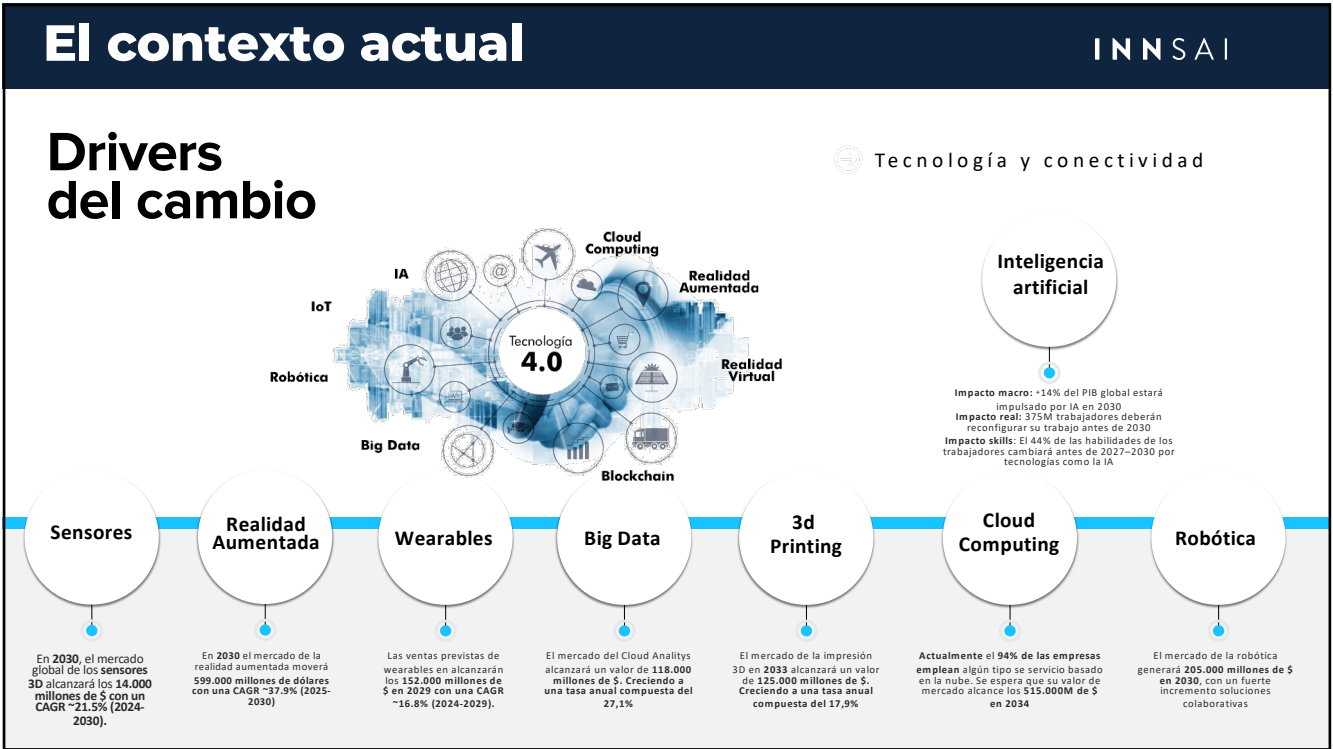
6



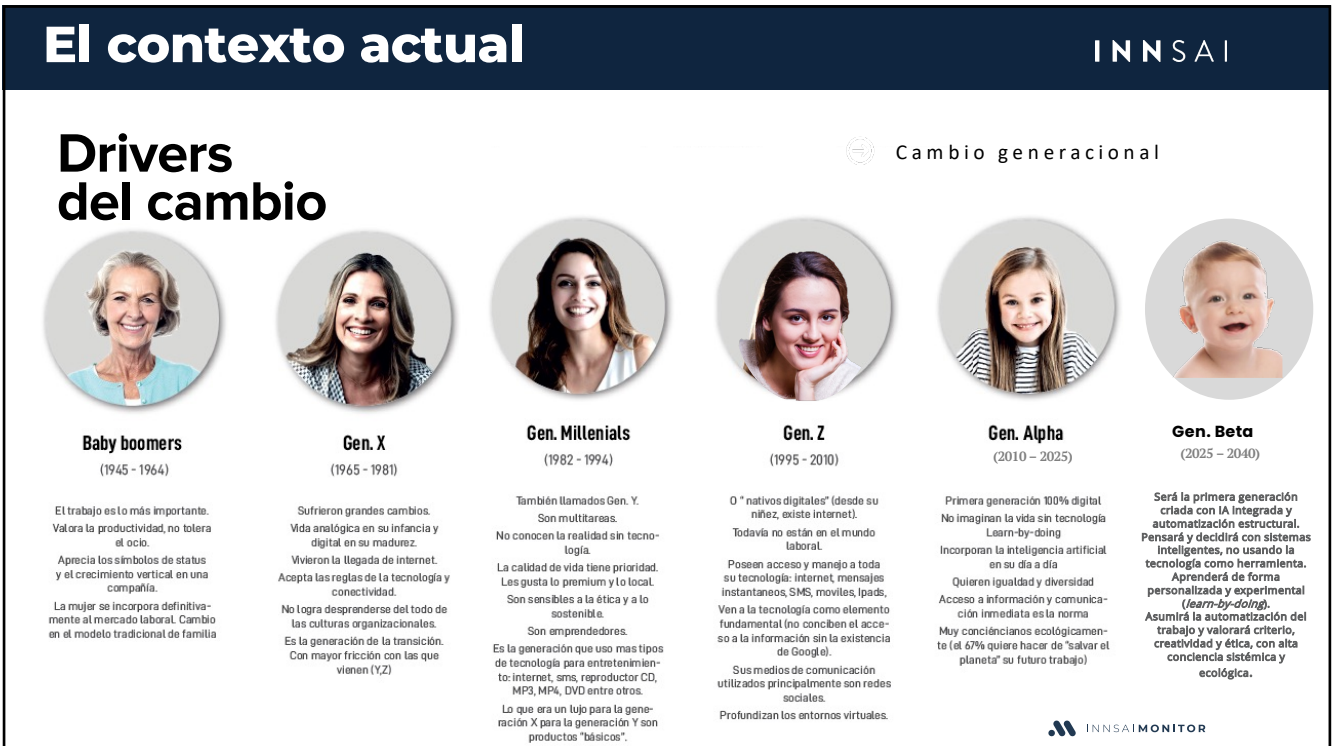
7



8



9



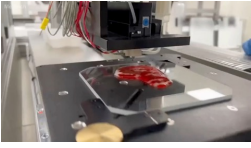









10

# El contexto actual

INNSAI

**Los cambios ya están ocurriendo**

El 65% del valor económico de 2030 vendrá de modelos de negocio que hoy están en fase emergente. (McKinsey)

<p><b>Alimentación</b> Alimentos cultivados en laboratorio</p> 	<p><b>Agricultura</b> La agricultura de precisión</p> 	<p>De <b>Turismo</b> Una experiencia más digital</p> 	<p><b>Movilidad</b> El coche autónomo</p> 	<p><b>Salud</b> ... La telemedicina y medicina automatizada</p> 
a				
<p>La transformación hacia la experiencia</p> 	<p>La agricultura de ultra proximidad</p> 	<p>Un turismo más responsable</p> 	<p>Quick service</p> 	<p>Una medicina de precisión y personalizada</p> 

11

INNSAI

**“Pensad en vuestra empresa”**

**1 ¿Os afectan estos dos drivers?**  
Tecnología & Cambio generacional

**2 ¿Cuántos creéis que vuestro sector va a cambiar radicalmente en 5 años?**

# Reflexión

12

# Velocidad del cambio

INNSAI

### Food Startups Ecosystem

### Agro Startups Ecosystem

### Health Startups Ecosystem

### Mobility Startups Ecosystem

70+ startups driving the future of electric vehicles

### Travel Startups Ecosystem

Travel tech market map

INNSAI

13

# Velocidad del cambio

INNSAI

### La evolución de los unicornios tecnológicos: del software tradicional a la IA y la tecnología avanzada.

Source: Startup Genome, 2024

### NUMBER OF UNICORNS by country

United States	793
China	284
India	88
U.K.	64
Germany	40
France	30
Canada	30
Singapore	22
Israel	22
S. Korea	21
Brazil	20
Japan	16
Hong Kong	12
Australia	12
Mexico	10
Ireland	10
Indonesia	10
Switzerland	9
Netherlands	9
Sweden	8

### MOST VALUABLE UNICORNS of top countries

## Unicorns

Unicorns are private firms with valuations of \$1 billion or more.

Source: Crunchbase Data as of July 2, 2025

14

# Velocidad del cambio

INNSAI

**La velocidad supera la capacidad de reacción**

**HAMBURGUESA QUE PARECE CARNE, PERO NO LO ES**

- NOV 2021: RONDA DE 500 M\$ (permite financiar su entrada en casi 20.000 tiendas mas)
- JUNIO 2021: ALIANZA CON WALMART (2.100 ubicaciones, x 50 presencia en retail en 6 meses)
- ABRIL 2021: Explora su salto a bolsa con una valoración 10.000 MILLONES \$
- MAYO 2019: **IMPOSSIBLE** 2.000 M\$ DE VALORACIÓN EN EL MERCADO
- ABRIL 2019: **McDONALD'S Y NESTLÉ** McDonald's se une al movimiento con Big Vegan TS en Alemania, su hamburguesa en base a plantas, desarrollada por Nestlé.
- ABRIL 2019: **ALIANZA CON BURGER KING** Burger King planea el lanzamiento a nivel nacional en EEUU de Impossible Burger para fines de 2019 (+ 7000 ubicaciones)
- ABRIL 2019: **BEYOND MEAT EN EUROPA** Beyond Meat, lanza su hamburguesa con proteína de guisante en Europa. Ya tiene un valor de 4.000 millones de dólares [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=20&v=uWIEFfwzR10c](https://www.youtube.com/watch?time_continue=20&v=uWIEFfwzR10c)
- 2018: **3.000 PUNTOS DE VENTA** Disponible en 3,000 ubicaciones en Estados Unidos y Hong Kong. Las ventas minoristas en EEUU de carne de origen vegetal aumentaron un 23% en 2018, alcanzando más de 760 M\$
- 2017: **PLANTA A GRAN ESCALA** Primera planta a gran escala en [Oakland, California](#), para producir 1 millón de libras de carne de hamburguesa de origen vegetal al mes
- 2016: **1º RESTAURANTE** Primer restaurante en servir Impossible Foods: Momofuku Nishi en Nueva York
- 2013: **1º HAMBURGUESA SINTÉTICA** Se presenta al mundo la primera hamburguesa de ternera sintética, su fabricación costó 225.000 dólares
- 2011: **IMPOSSIBLE NACIMIENTO** Nace en Silicon Valley con apoyos como Bill Gates y Google Ventures [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=4&v=n6U4H8WC9ig](https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=n6U4H8WC9ig)

15

# Velocidad del cambio

INNSAI

**Evolución interanual del volumen de inversión**

Evolución interanual del volumen de inversión

Evolución de la inversión en startups en España (tanto en € invertidos como en # de operaciones), segmentadas por la sede fiscal de la startup

Fuente: Tendencias de inversión en Startup en 2025, Fundación BANKINTER

**Global venture funding rose in the fourth quarter of 2025, contributing to the best annual total since 2021**

Venture capital, private equity, and corporate venture capital funds raised, by quarter (\$B)

Q3 2025-Q4 2025 change: 12%, 15%, -10%, 66%, 13%

Notes: Geographies represented are based on headquarters' locations; rest of the world includes start-ups with headquarters in the Middle East and Africa, rest of Americas (except US), rest of Asia-Pacific (except China) or unknown location  
Sources: Crunchbase; Bain Startup Investment Cruncher; Bain analysis

**A nivel de financiación global de capital riesgo (VC) Se alcanzaron los 512.000 millones de dólares invertidos en 2025, superando los 391.900 millones de 2024.**

16

INNSAI

"Pensad en vuestra empresa"

## Reflexión

- 1 ¿qué cambio reciente os ha obligado a adaptar algo en vuestro negocio?
- 2 ¿ha sido una adaptación reactiva o anticipativa?

17

## Llegar tarde sale caro

INNSAI

**El problema no es el cambio. Es llegar tarde.**

El **52%** de las empresas del Fortune 500 han desaparecido desde 2000

*Innosight (Corporate Longevity Forecast)*

El **45%** de los ingresos de las empresas actuales estarán en riesgo en los próximos 10 años por cambios en el entorno.

*McKinsey & Company (Industry Disruption Research)*

El **76%** de los CEOs considera que su modelo de negocio será irrelevante en 10 años si no se transforma.

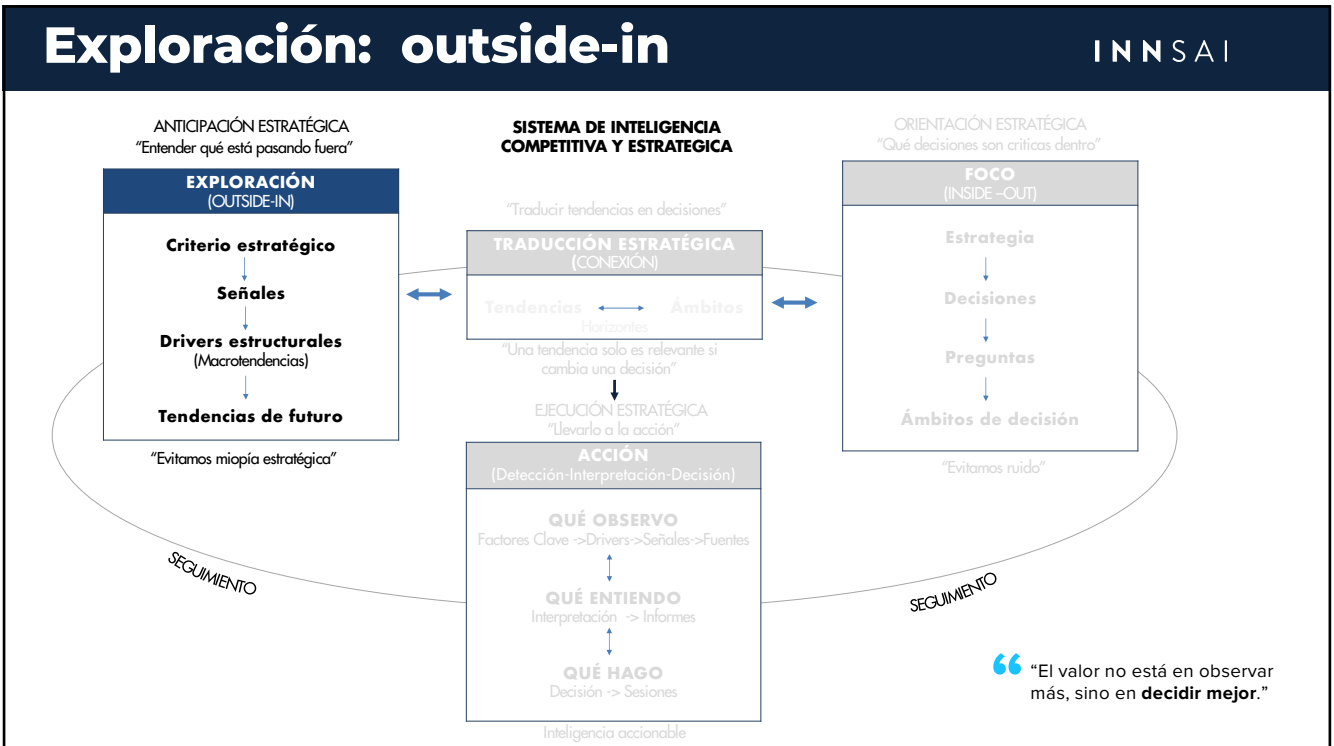
*PwC (Global CEO Survey)*

**La ventaja ya no está en ejecutar mejor  
→ está en anticipar antes**

18



19



20

Qué es una tendencia de futuro
INNSAI

“Una tendencia es un patrón de cambio sostenido, impulsado por fuerzas estructurales, que permite anticipar transformaciones con impacto en las decisiones.”

<p><b>1. PATRÓN DE CAMBIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 No es un hecho aislado</li> <li>👉 Es repetición + coherencia en el tiempo</li> </ul> <p><b>Qué implica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar señal vs ruido</li> <li>• Buscar recurrencia, no casos puntuales</li> </ul>	<p><b>2. SOSTENIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 No es algo puntual ni coyuntural</li> </ul> <p><b>Qué implica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene continuidad</li> <li>• Tiene trayectoria (dirección)</li> <li>• Puede proyectarse</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 Aquí está la base de la anticipación</li> </ul>	<p><b>3. IMPULSADO POR FUERZAS ESTRUCTURALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 No ocurre “porque sí”</li> </ul> <p><b>Qué implica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay drivers detrás (tecnológicos, sociales, económicos...)</li> <li>• Tiene causa profunda, no superficial</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 Esto separa:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• tendencia real vs</li> <li>• moda / hype</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>4. PERMITE ANTICIPAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 Este es el valor clave</li> </ul> <p><b>Qué implica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No es descriptivo → es predictivo</li> <li>• Sirve para adelantarse</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 Sin esto, no sirve para estrategia</li> </ul>	<p><b>5. TRANSFORMACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 No habla de cambios menores</li> </ul> <p><b>Qué implica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacta en cómo funcionan los mercados</li> <li>• Puede cambiar reglas de juego</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 Introduce profundidad del cambio</li> </ul>	<p><b>6. IMPACTO EN LAS DECISIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>👉 Esta es la parte más importante en nuestro enfoque</li> </ul> <p><b>Qué implica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo es relevante si cambia decisiones</li> <li>• Conecta directamente con estrategia</li> </ul>
---	---	---	---	---	--

Cómo identificar tendencias de futuro
INNSAI



<https://www.innsaimonitor.com/>



# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

## Future Early warning system

### Método de Prospectiva Cualitativa Método Inductivo

Estudio Base de Tendencias

- 1. Convergencia:**
  - Definimos las cuestiones claves del análisis prospectivo.
  - Establecemos el horizonte temporal del análisis prospectivo: 5 años.
  - Definimos los actores clave del análisis prospectivo (Sistema de valor, macro sector)
- 2. Divergencia:**
  - Se realiza un análisis estratégico del entorno competitivo del presente, en 3 niveles de análisis: macroeconómico (PESTEL), mesoeconómico (5 Fuerzas Porter) y microeconómico (CANVAS- /mapa competidores estratégicos) a nivel mundial.
  - Se simplifica la complejidad, modelizando el Modelo de Negocio actual que utilizaremos de referencia.
- 3. Convergencia:**
  - Identificamos las variables clave competitivas para el futuro del sector
  - Ordenamos la variables clave en 2 dimensiones: Impacto e Incertidumbre
  - Nos quedamos con las variables que tienen alto impacto y nivel de incertidumbre bajo/medio.
- 4. Divergencia:**
  - Iniciamos un proceso de búsqueda de señales débiles dentro y fuera de los límites del macro sector de estudio. Para ello analizamos, información procedente del mayor número posible de fuentes (con alcance mundial), centrándonos en las variables anteriormente seleccionadas
- 5. Convergencia:**
  - Iniciamos un proceso de descubrimiento de patrones ocultos para identificar las tendencias:
    - En dos direcciones: Top-down (Definiendo cómo las macro-tendencias explican estas variables) y Bottom-up (Buscamos casos de innovación y hechos relevantes relacionados con estas variables).
    - Reflexionamos sobre contradicciones, e interacción interna entre las variables
  - Generamos el mapa de tendencias (relación inter/intra macro-tendencias).
  - Definición del escenario del futuro (baseline).

23

23

# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

## Future Early warning system

### Cono de tiempo

El Cono del Tiempo nos muestra cómo se amplía el abanico de posibles caminos a medida que nos adentramos en el futuro y disminuye la disponibilidad de datos actuales, fiables y procesables.

INNSAI Monitor se centra en el rango de tiempo 2-5 años, donde detectamos como las evidencias (señales débiles) consolidan las tendencias y tienen que ser tenidas en cuenta en la estrategia corporativa de empresas, instituciones o gobiernos.

PERSPECTIVAS	TIEMPO			
	12-24 meses	2- 5 años	5-10 años	+ 10 años
Desde la observación de la señal débil	Factor externo	Innovación disruptiva	I+D	Futuro
Desde la naturaleza de la señal analizada	Hecho relevante	Caso de innovación	Investigación aplicada	Investigación básica
Desde la toma de decisiones estratégicas	Actuar ya	Informar a la estrategia corporativa	Observar de cerca (visión)	Transformación

### Horizonte de observación

**1. Convergencia:**

- Definimos las cuestiones claves del análisis prospectivo.
- Establecemos el horizonte temporal del análisis prospectivo: 5 años.
- Definimos los actores clave del análisis prospectivo (Sistema de valor, macro sector)

24

24

**Cómo identificar tendencias de futuro**
INNSAI

### Future Early warning system

**2. Divergencia:**

- Se realiza un análisis estratégico del entorno competitivo **del presente**, en **3 niveles de análisis**: **macroeconómico** (PESTEL), **meseconómico** (5 Fuerzas Porter) y **microeconómico** (CANVAS- /mapa competidores estratégicos) a nivel mundial.
- Se simplifica la complejidad, modelizando el Modelo de Negocio actual que utilizaremos de referencia.

Los **objetivos** del **Diagnóstico del Presente** son:

- Caracterizar el modelo de negocio actual del macro sector.
- Identificar qué problemas y amenazas se enfrenta
- Identificar qué oportunidades el entorno ofrece.
- Servir de referente para identificar innovaciones y su nivel de disrupción.

**Método de Prospectiva Cualitativa Método Inductivo**

25

25

**Cómo identificar tendencias de futuro**
INNSAI

### Future Early warning system

**¿Cómo se identifican las tendencias?**

**3. Convergencia:**

- Identificamos las **variables clave competitivas para el futuro del sector**
- Ordenamos** la variables clave en 2 dimensiones: **impacto e incertidumbre**
- Nos quedamos con las **variables que tienen alto impacto y nivel de incertidumbre bajo/medio.**

**Método de Prospectiva Cualitativa Método Inductivo**

**1. Top Down**

Identificando drivers globales en entorno contextual que se mantienen en el tiempo

**TENDENCIAS**

**2. Bottom Up**

Identificando cómo se están manifestando en los modelos de negocio de las empresas y en sus estrategias corporativas

26

26

# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

## Future Early warning system

- 1 Marco del análisis
- 2 Diagnóstico presente
- 3 Variables clave futuro
- 4 Señales débiles
- 5 Tendencias futuro

### 1. Top Down

TENDENCIAS

¿Cómo se identifican las tendencias?

**3. Convergencia:**

- Identificamos las **variables clave competitivas para el futuro del sector**
- Ordenamos** la variables clave en 2 dimensiones: **impacto e incertidumbre**
- Nos quedamos con las **variables que tienen alto impacto y nivel de incertidumbre bajo/medio.**

### Método de Prospectiva Cualitativa Método Inductivo

Macro

↑

↓

Micro

**"MACRO" PESTEL DRIVERS**

Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legislativos que están afectando al futuro en el entorno contextual de manera transversal a los sectores.

---

**"MESO" CONSUMER & INDUSTRY TRENDS**

Cambios sostenidos en los valores, actitudes, comportamientos y estilo de vida de los consumidores.  
Cambios en la lógica competitiva sectorial, estrategias de empresas líderes, reacciones de competidores, nuevos players. Acontecimientos relevantes en el ámbito sectorial.

---

**"MICRO" INNOVATION TRENDS**

Casos de innovaciones significativas relacionadas con el sector empresarial, la categoría o el comportamiento de empresas, y marcas.

INNSAIMONITOR 27

27

# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

**MACROTENDENCIAS**  
Tecnología 4.0

28

# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

## Future Early warning system

- 1 Marco del análisis
- 2 Diagnostico presente
- 3 Variables clave futuro
- 4 Señales débiles
- 5 Tendencias futuro

**2. Bottom Up**

¿Cómo se identifican las tendencias?

**4. Divergencia:**

- Iniciamos un proceso de búsqueda de señales débiles dentro y fuera de los límites del macro sector de estudio. Para ello analizamos información procedente del mayor número posible de fuentes (con alcance mundial), centrándonos en las **variables anteriormente seleccionadas**

Se analizan como esos macro drivers se están manifestando como tendencias en los modelos de negocio de las empresas

### Método de Prospectiva Cualitativa Método Inductivo

Entorno Macroeconómico

Entorno Microeconómico

Tiempo

29

29

# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

## Qué es una señal débil

Características	Definición	Por qué es clave
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una innovación que resuelve un problema real o potencial</li> <li>• Aparece en nichos o casos aislados</li> <li>• Tiene poca adopción</li> <li>• Genera dudas o escepticismo</li> <li>• No está validada aún</li> <li>• Es fácil ignorarla</li> </ul>	<p><b>“Una señal débil es una evidencia incipiente de cambio que aún no es evidente para la mayoría”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipa cambios futuros</li> <li>• Permite moverse antes</li> <li>• Reduce riesgo estratégico</li> <li>• Da ventaja competitiva</li> </ul>
<p><b>Señal débil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pocos actores</li> <li>• baja visibilidad</li> <li>• incertidumbre</li> <li>• potencial alto</li> </ul>	<p><b>Señal evidente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• adopción amplia</li> <li>• cobertura mediática</li> <li>• validación clara</li> <li>• impacto ya visible</li> </ul>	

**Lo importante empieza siendo pequeño. Si todo el mundo habla de ello, ya no es señal débil**

29

30

# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

## Señal débil

27 de Julio de 2016



Señal débil = cambio pequeño + impacto potencial alto + baja visibilidad

**Las señales débiles son la materia prima de la anticipación.**

## Señal evidente

veconomist.es

**McDonald's Francia lanza McPlant Nuggets en colaboración con Beyond Meat**

McDonald's Francia se ha asociado con Beyond Meat para lanzar una nueva opción de menú, los Veggie McPlant Nuggets, en sus 1.560 restaurantes.

8 oct 2024



veconomist.es

**Pizza Hut se Asocia con Beyond Meat, es el Primero en Ofrecer Pizza de Carne a Base de Plantas en Todo EE.UU.**

Pizza Hut anuncia que una nueva asociación con Beyond Meat la convierte en la primera compañía nacional de pizzas que lleva una pizza de carne vegetal a...

10 nov 2020



veconomist.es

**Taco Bell prueba la nueva carne de origen vegetal en 50 locales y sigue planeando el lanzamiento de Beyond Meat**

Taco Bell prueba la nueva carne de origen vegetal en 50 locales y sigue planeando el lanzamiento de Beyond Meat ... Taco Bell USA anuncia que está probando un...

19 ago 2022



veconomist.es

**Starbucks Lanza Beyond Meat en Oriente Medio**

Tras el lanzamiento la semana pasada del sandwich de desayuno Beyond Meat en las tiendas Starbucks del Reino Unido, así como en China en la primavera de...

22 ene 2021



# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

## Cómo trabajar señales débiles

- No descartarlas por pequeñas
- **Buscar repetición en contextos distintos**
- Observar **evolución en el tiempo**
- Conectarlas con decisiones

TABLE 30.1 Relevant facts in the plant-based products growth pathway.

Year	Relevant facts
2002	Quorn enters the North American market.
2003	Garden's plant-based alternative protein food product Garden is Launched.
2009	Beyond Meat is born.
2011	Impossible Foods born in Silicon Valley with backing from Bill Gates and Google Ventures.
2011	Sophie's Kitchen, a plant-based alternative to seafood, is founded.
2013	San Francisco-based startup JUST Egg creates first plant-based egg substitute.
2013	The world's first synthetic beef burger is introduced to the world, costing \$225,000 to make.
2014	Pinnacle Foods buys Garden for \$154 million.
2016	First restaurant to serve Impossible Foods: Momofuku Nishi in New York City.
2016	Tyson takes a 5% stake in Beyond Meat.
2017	Impossible Foods announced it would build its first large-scale plant in Oakland, California.
2017	Nestlé acquires plant-based food producer Sweet Earth.
2018	Conagra buys Pinnacle Foods for 10.9 billion dollars.
2018	"Bleeding" ingredient (soy leghaemoglobin) gets FDA approval.
2019	Beyond Meat launches its pea protein burger in Europe. It is already worth \$4 billion.
2019	Beyond Meat becomes the first plant-based manufacturer to be listed on the stock exchange.
2020	Sales of plant-based meat grew by 152% compared with 2019, while plant-based dairy increased by 86%.
2020	Cargill enters plant-based market.
2020	Kerry introduced 13 new allergen-free, plant-based protein options made from pea, rice, and sunflower protein sources. The ingredients are sold under the company's Hypof and ProDerm lines and can be used in a variety of products, from infant formulas to protein drinks for seniors.
2020	Cargill expanded its pea protein line, which includes RadPure and Paris, into European markets and expanded beyond its active markets for these products in North America, Asia, and South America.
2021	Impossible Foods explores IPO at \$10 billion valuation.
2021	Roquette opens world's largest pea processing plant in Portage la Prairie (Canada).
2021	ADM announced that it had reached an agreement to acquire Sijaprotein, a leading European supplier of nonGM soy ingredients.
2021	Funding for alternative proteins increased to more than \$2 billion from just \$271 million in 2020.
2021	According to NielsenIQ data, grocery sales of plant-based foods that directly replace animal products grew 12.1% to \$1.3 billion in the 52 weeks ending July 31, 2021 and 53% over the past two years.
2021	New report predicts plant-based food to reach \$143 billion by 2030, rising 100-fold to \$1.4 trillion by 2050.
2022	Plant-based retailers are gaining prominence: retail sales in US dollars for the category have tripled over the past decade to reach \$1.4 billion by 2022.
2022	Inclusion of alternative proteins for the first time in China's Five-Year Plan to boost the country's bioeconomy.
2022	According to GfA's report, from 2019 to 2022, combined US sales of plant-based meat will grow 43% from \$1.6 billion to \$2.2 billion in the retail, foodservice, and e-commerce channels.

Source: INNSAI MONITOR. (2023a). Daily calls for transparency. Accessed 9 August 2023. <http://www.innsaimonitor.com/caso/nec/KCNQz7fTKaXEt>  
 INNSAI MONITOR. (2023b). Relevant facts in the plant-based products growth pathway. Accessed 9 August 2023. <http://www.innsaimonitor.com/speedofchange/evoluciontendencias/>.

# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

## Future Early warning system

- 1 Marco del análisis
- 2 Diagnóstico presente
- 3 Variables clave futuro
- 4 Señales débiles
- 5 Tendencias futuro

### ¿Cómo se identifican las tendencias?

El **Mapa Conceptual del Futuro** es el primer paso de INNSAI MONITOR en identificación de tendencias emergentes. Se trata de un mapa de red que conecta las señales (débiles/evidentes) en el contexto microeconómico y sectorial con macro-tendencias. El resultado es un **mapa de relaciones directas y ortogonales entre diversos fenómenos tecnológicos y culturales**, con el tema central (modelo de negocio del futuro) como núcleo. El Mapa contiene una amplia gama de "nodos" de ideas relevantes -que pueden incluir acontecimientos actuales descritos de forma concisa, tendencias tecnológicas emergentes, fenómenos sociales o casos de innovación) y trazando líneas entre cada nodo y aquellos con los que está más estrechamente relacionado.

Esta recopilación de datos estructurados permite descubrir interacciones inesperadas y tendencias generales superficiales que probablemente desempeñarán un papel en el futuro.

**5. Convergencia:**

- Iniciamos un proceso de descubrimiento de patrones ocultos para identificar las **tendencias**:
  - En dos direcciones: Top-down (Reflexionando cómo las macro-tendencias explican estas variables) y Bottom-up (Buscamos casos de innovación y hechos relevantes relacionados con estas variables).
  - Reflexionamos sobre contradicciones, e interacción interna entre las variables
- Generamos el **mapa de tendencias** (relación inter/intra macro-tendencias).
- Definición el **escenario del futuro** (baseline).

INNSAIMONITOR 33

# Cómo identificar tendencias de futuro

INNSAI

Entorno Microeconómico

Entorno Meso-económico

Entorno Microeconómico

### La lógica de la innovación sectorial del futuro

<b>Macrotendencias</b>	Foco en salud	Cambios Demográficos	Neo-ecología	Tech 4.0	Conocimiento	Conectividad	Economía del compartir y experiencial	Globalización
<b>Tendencias</b>	Alimentación Saludable	Alimentación Personalizada	Alimentación Responsable	Simplicidad	Alimentación Transparente	Alimentación Experiencial	E-commerce & New Channels	Phygital & MDD
<b>Manifestaciones</b>	Bienestar animal	Reducción de plástico	Reutilización de Residuos	Reducción del desperdicio alimentario	Proteínas no animales	Productos sustitutos		

#### Casos de innovación (soluciones)

<p><b>Sainsfreeze: congelador contra el desperdicio de alimentos</b></p> <p><small>La cadena de supermercados británica Sainsbury's ha investigado una tienda temporal en Londres llamada Sainsfreeze que muestra nuevos métodos de...</small></p>	<p><b>Una colaboración en contra del desperdicio alimentario</b></p> <p><small>El supermercado británico Co-op se ha aliado con Minesoft para crear una plataforma llamada Caboodle en apoyo de lo que...</small></p>	<p><b>Grandes chefs elaboran platos antidesperdicio</b></p> <p><small>Too good to go lanza la campaña "Chefs contra El Desperdicio" junto a cuatro grandes cocineros con Estrella Michelin, como...</small></p>	<p><b>Google aborda el desperdicio alimentario con IA</b></p> <p><small>Proyecto Delta, fue desarrollado en X (la incubadora de Alphabet) durante casi 3 años, han anunciado que el proyecto, junto a...</small></p>	<p><b>Control por monitoreo para el desperdicio de alimentos</b></p> <p><small>Un equipo de investigadores del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) crea un sensor que ayuda al monitoreo de transporte y...</small></p>	<p><b>Una solución que lucha contra el desperdicio de residuos</b></p> <p><small>Apeel, es una de las compañías que lucha contra el desperdicio de residuos, desarrollando una solución protectora que ayuda a...</small></p>
--	---	---	--	--	---

#### Hechos relevantes (acontecimientos)

<p><b>Ley</b></p>	<p><b>Líder sectorial</b></p>
-------------------	-------------------------------

34

17

**No se trata de predecir el futuro, sino de entender antes que otros qué está cambiando**

35



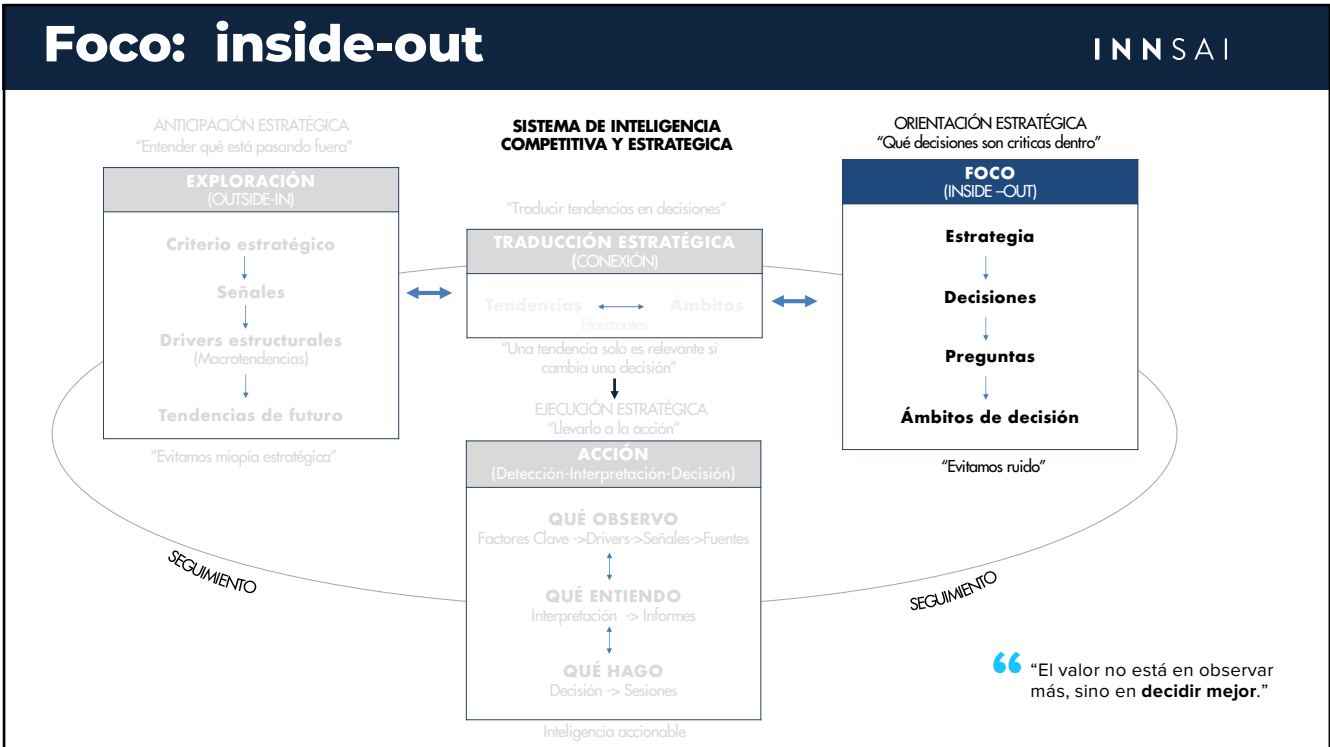
TENDENCIAS E INNOVACIÓN :  
CÓMO DETECTAR CAMBIOS RELEVANTES Y CONVERTIRLOS EN ACCIÓN

**3**

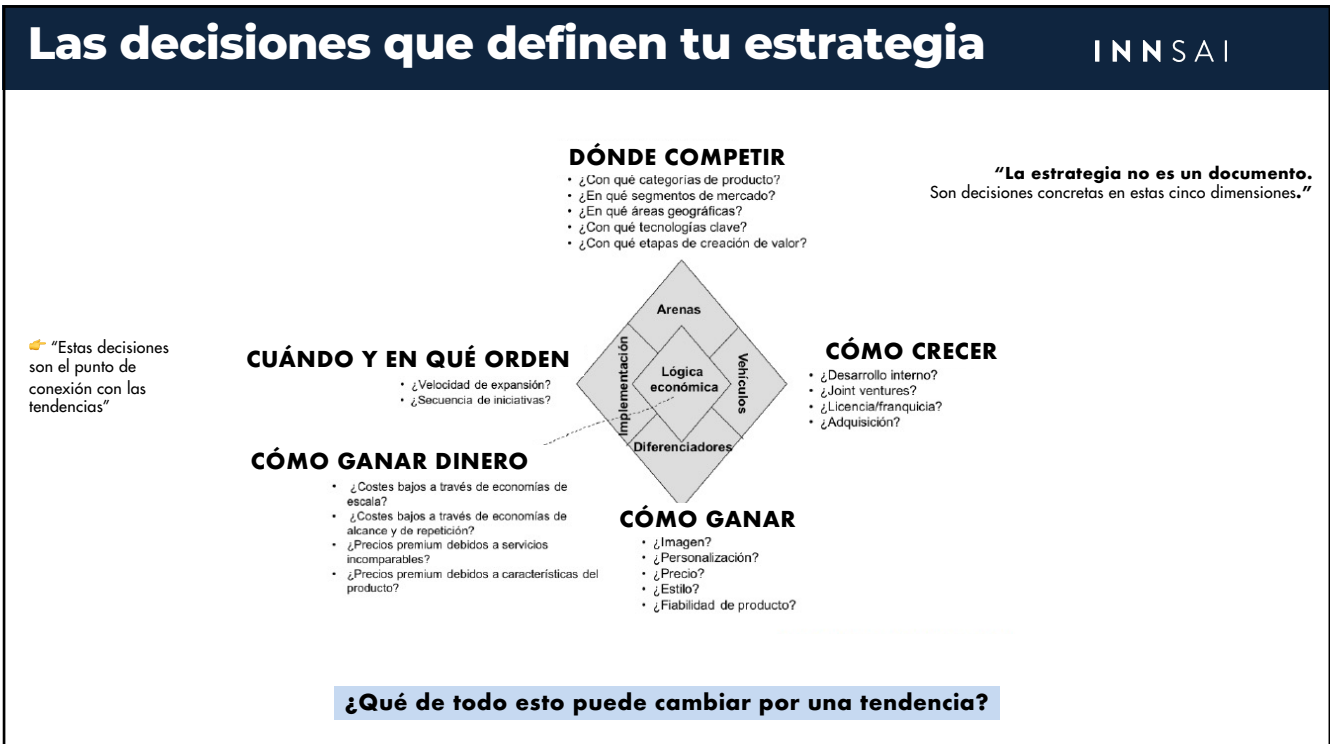
**Foco**  
(orientación estratégica)

INNSAI

36



37



38

# De la tendencia a la decisión estratégica

INNSAI

## EJEMPLO

**La tendencia no es el problema.**

El problema es no adaptar las decisiones a tiempo.

### ● TENDENCIA

#### Descarbonización / transición energética

- Regulación europea creciente
- Incremento del coste energético
- Presión de clientes y cadena de valor

### ● IMPACTO

- Aumento de costes operativos
- Necesidad de inversión en eficiencia
- Cambios en requisitos de clientes
- Aparición de nuevos competidores

### ● DECISIONES ESTRATÉGICAS

#### ¿DÓNDE COMPETIR?

- Entrada en nuevos segmentos "sostenibles"
- Salida de actividades no viables energéticamente

#### ¿CÓMO CRECER?

- Inversión en eficiencia energética
- Alianzas tecnológicas

#### ¿CÓMO GANAR?

- Diferenciación por sostenibilidad
- Ajuste de pricing

#### ¿CUÁNDO?

- Adelantar inversiones
- Priorizar ciertas líneas de negocio

#### ¿DÓNDE ESTÁ EL BENEFICIO?

- Cambio en estructura de costes
- Margen condicionado por energía

39

INNSAI

**"Pensad en vuestra empresa"**

## Reflexión

1

**¿Cuál de estas cinco decisiones está hoy más tensionada por cambios del entorno?**

40

# De la estrategia al foco

INNSAI

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA  
"Qué decisiones son críticas dentro"

**FOCO**  
(INSIDE -OUT)

**Estrategia**

↓

**Decisiones**

↓

**Preguntas**

↓

**Ámbitos de decisión**

"Evitamos ruido"

Definición	Regla	Ejemplo
Elecciones estratégicas que la empresa debe tomar y que pueden verse afectadas por cambios del entorno (a corto/medio/largo plazo)	Si cambia el entorno, ¿debería revisar esta decisión? → entonces es válida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Entramos en un nuevo mercado?</li> <li>• ¿Cambiamos nuestra política de precios?</li> </ul>
Preguntas que traducen una decisión en algo observable.	Una buena pregunta conecta directamente con una decisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está creciendo la demanda en ese mercado?</li> <li>• ¿Están bajando precios los competidores?</li> </ul>
Áreas del entorno donde pueden producirse cambios relevantes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ámbito → nivel general</li> <li>• Subámbito → nivel concreto</li> </ul>	No observar todo → estructurar dónde mirar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ámbito: Cliente</li> <li>• Subámbito: Sensibilidad al precio</li> </ul>

41

# De la tendencia a la decisión estratégica

INNSAI

## EJEMPLO

**● PARTIMOS DE UNA DECISIÓN CLAVE**

**¿DÓNDE COMPETIR?**

- Entrada en nuevos segmentos sostenibles
- Salida de actividades no viables energéticamente

**Las preguntas estructuran el análisis.**  
Los ámbitos estructuran el impacto.

**● PREGUNTAS**

**Para "entrada en segmentos sostenibles"**

- ¿Está creciendo la demanda en segmentos sostenibles?
- ¿Qué perfil de cliente está impulsando ese crecimiento?
- ¿Qué disposición a pagar existe por sostenibilidad?
- ¿Qué competidores están reposicionándose?
- ¿Qué barreras regulatorias o certificaciones existen?

**Para "salida de actividades no viables"**

- ¿Cómo están evolucionando los costes energéticos por línea?
- ¿Qué margen tienen actualmente esas actividades?
- ¿Qué alternativas tecnológicas existen?
- ¿Qué están haciendo competidores comparables?
- ¿Qué impacto tendría cerrar o transformar esas líneas?

**● ÁMBITOS DE DECISIÓN**

- ◆ **ÁMBITO: CLIENTE**
  - Evolución de la demanda sostenible
  - Sensibilidad al precio vs sostenibilidad
  - Nuevos criterios de compra (ESG)
- ◆ **ÁMBITO: COMPETENCIA**
  - Entrada de nuevos actores sostenibles
  - Reposicionamiento de los líderes
  - Cambios en propuestas de valor
- ◆ **ÁMBITO: REGULACIÓN**
  - Normativa energética europea
  - Exigencias ESG
  - Incentivos / penalizaciones
- ◆ **ÁMBITO: COSTES / OPERACIONES**
  - Coste energético por unidad
  - Eficiencia productiva
  - Dependencia de inputs críticos
- ◆ **ÁMBITO: TECNOLOGÍA**
  - Alternativas energéticas
  - Nuevas soluciones de eficiencia
  - Madurez tecnológica

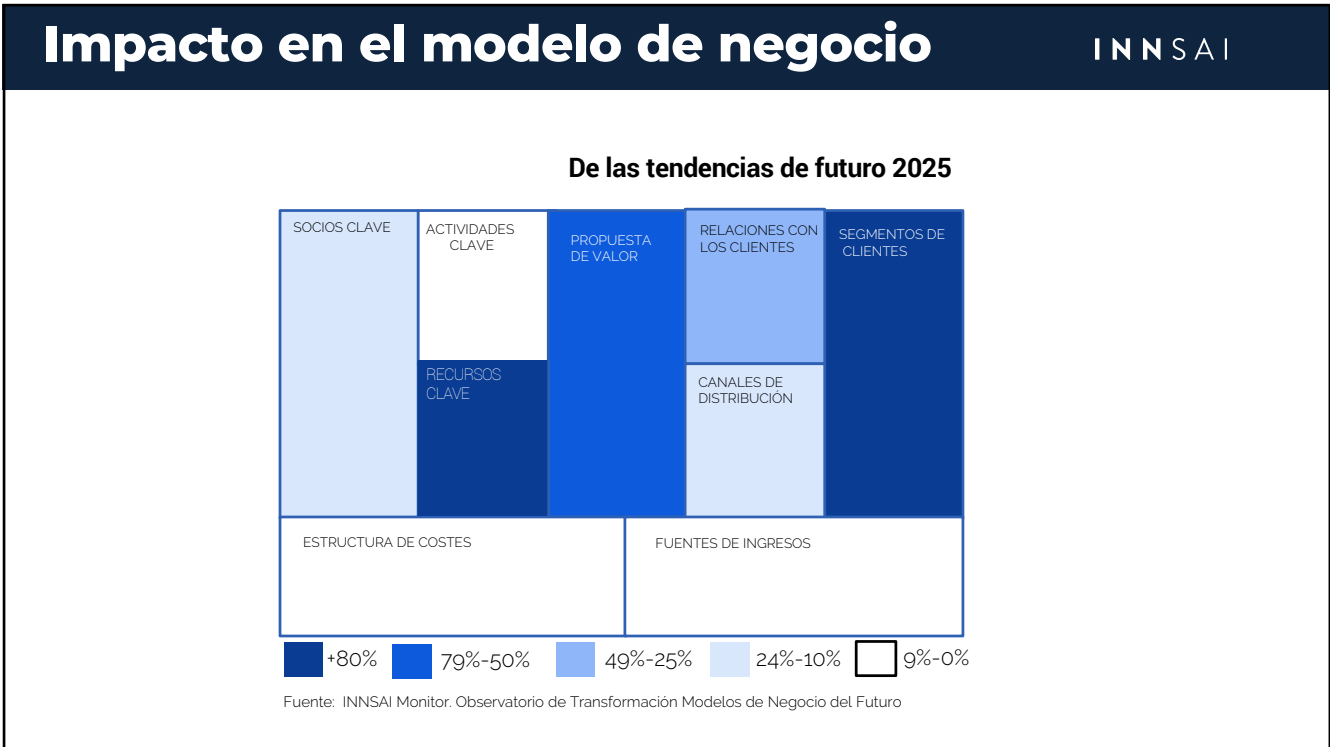
42



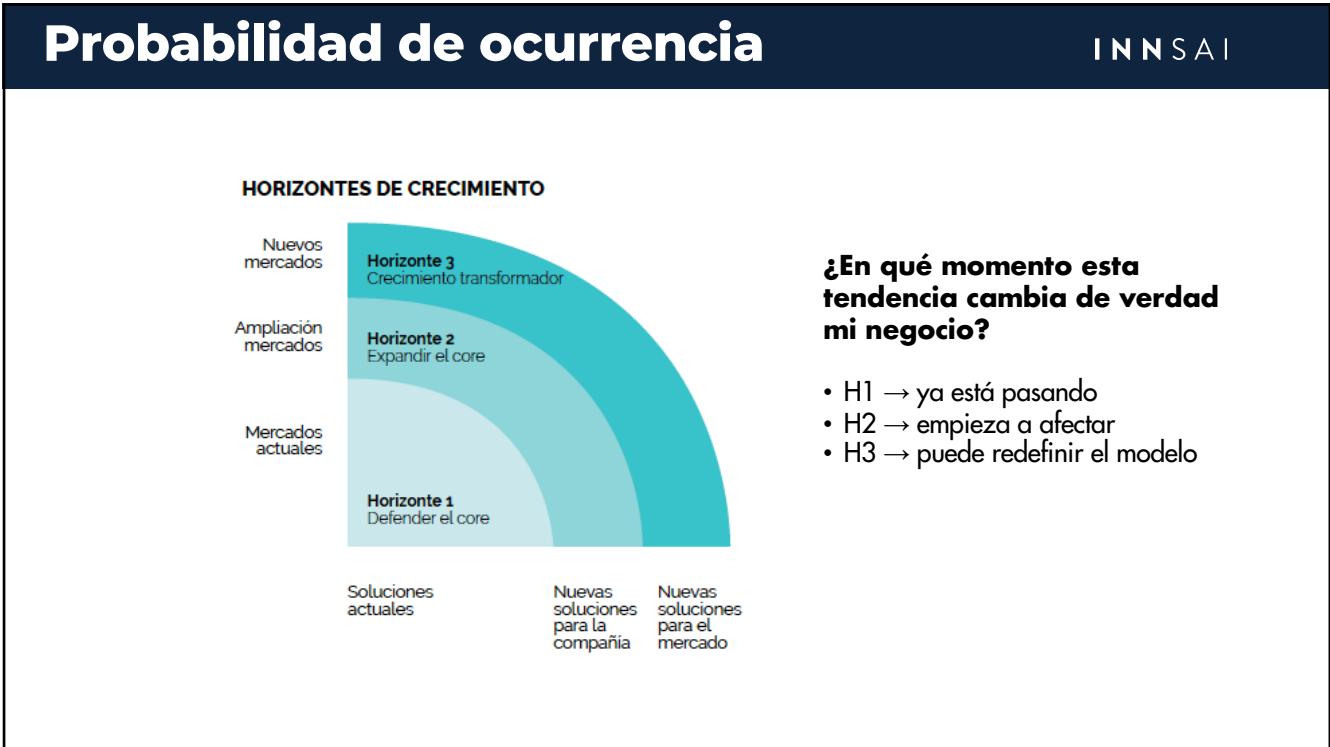
43



44



45



46

# Evaluar el impacto

INNSAI

### CÓMO UTILIZAR ESTA MATRIZ

- ◆ **PASO 1 – Selecciona tendencias**
  - 👉 **Regla:** Las que creas que pueden afectar a tu negocio
- ◆ **PASO 2 – Evalúa el IMPACTO**

**Si ocurre esta tendencia, ¿cuánto cambia mis decisiones?**

  - Bajo → apenas cambia nada
  - Medio → ajusto decisiones
  - Alto → cambia decisiones clave
  - 👉 **Regla:** si no cambia decisiones → no es relevante
- ◆ **PASO 3 – Evalúa la “PROBABILIDAD”**

**¿Qué evidencias tengo de que esto está ocurriendo?**

  - Bajas → intuición
  - Medias → algunos casos / señales reales
  - Altas → ya hay evidencia clara
- ◆ **PASO 4 – Posiciónala en la matriz**
  - 👉 Coloca cada tendencia en su cuadrante
- ◆ **PASO 5 – Quédate SOLO con estas**
  - 🎯 **ALTO IMPACTO + EVIDENCIA MEDIA/ALTA (son las que debes trabajar)**
- ◆ **PASO 6 – Traducción inmediata**

Para cada tendencia seleccionada:

**¿Qué decisión de mi empresa puede cambiar?**
- ◆ **PASO 7 – Qué vigilar**

**¿Qué tendría que pasar fuera para que esa decisión cambie?** (esto es lo que debes monitorizar)

47

# Algunos ejemplos

INNSAI

**1. Zschimmer & Schwarz (química)**

- **Macrotendencia**  
Neo-ecología
- 🕒 **Horizonte**  
H2 → ya impacta, pero irá a más
- 🔥 **Impacto**  
Alto
- 🎯 **Decisión**  
**¿Cómo competir?**  
→ Reformulación de portfolio hacia químicos sostenibles
- 👁️ **Qué vigilar**
  - Regulación europea (REACH, emisiones)
  - Demanda de clientes industriales “verdes”
  - Sustitución de materias primas

**2. Colorobbia (cerámica)**

- **Macrotendencia**  
Tecnología 4.0 / Conectividad
- 🕒 **Horizonte**  
H1-H2
- 🔥 **Impacto**  
Alto
- 🎯 **Decisión**  
**¿Cómo ganar?**  
→ Diferenciación vía soluciones técnicas avanzadas (no solo pigmentos)
- 👁️ **Qué vigilar**
  - Automatización en producción cerámica
  - Nuevas aplicaciones de materiales
  - Integración digital en clientes

**3. Villarreal CF**

- **Macrotendencia**  
Economía experiencial
- 🕒 **Horizonte**  
H2
- 🔥 **Impacto**  
Alto
- 🎯 **Decisión**  
**¿Dónde competir?**  
→ De club deportivo → plataforma de entretenimiento
- 👁️ **Qué vigilar**
  - Nuevos formatos de consumo deportivo
  - Engagement digital de fans
  - Competencia (eSports, streaming)

**4. Rototom (festival)**

- **Macrotendencia**  
Cambios demográficos + experiencial
- 🕒 **Horizonte**  
H1-H2
- 🔥 **Impacto**  
Alto
- 🎯 **Decisión**  
**¿Cómo crecer?**  
→ Rediseñar experiencia para nuevas generaciones
- 👁️ **Qué vigilar**
  - Preferencias de consumo (Gen Z)
  - Modelos híbridos (físico + digital)
  - Sensibilidad a sostenibilidad

**5. Grupo La Plana (packaging)**

- **Macrotendencia**  
Neo-ecología
- 🕒 **Horizonte**  
H1
- 🔥 **Impacto**  
Muy alto
- 🎯 **Decisión**  
**¿Dónde está el beneficio?**  
→ Cambio en estructura de costes y propuesta de valor
- 👁️ **Qué vigilar**
  - Regulación sobre plásticos
  - Costes de materiales sostenibles
  - Demanda de clientes (retail, alimentación)

**6. Amadeo Martí (automoción)**

- **Macrotendencia**  
Reconfiguración industrial + electrificación
- 🕒 **Horizonte**  
H2-H3
- 🔥 **Impacto**  
Muy alto
- 🎯 **Decisión**  
**¿Dónde competir?**  
→ Adaptación a nueva cadena de valor (vehículo eléctrico)
- 👁️ **Qué vigilar**
  - Evolución de fabricantes OEM
  - Sustitución de componentes
  - Inversión en nuevas tecnologías

**7. Port Castelló**

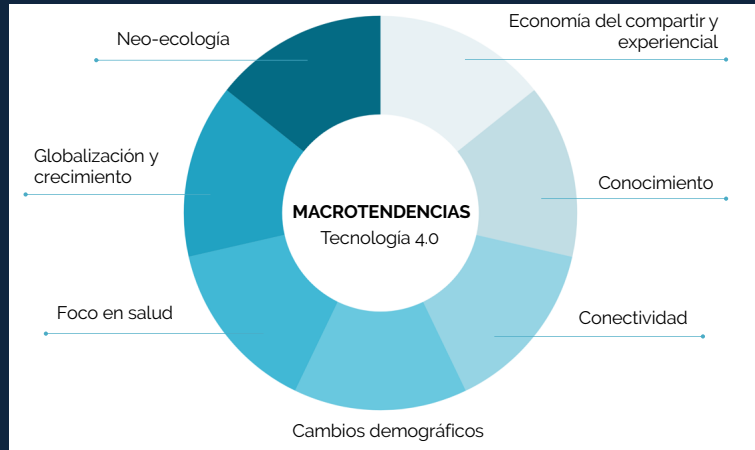
- **Macrotendencia**  
Globalización / geopolítica
- 🕒 **Horizonte**  
H2
- 🔥 **Impacto**  
Alto
- 🎯 **Decisión**  
**¿Cómo crecer?**  
→ Reposicionamiento en rutas logísticas
- 👁️ **Qué vigilar**
  - Flujos comerciales internacionales
  - Nuevos hubs logísticos
  - Cambios regulatorios / geopolíticos

48

“Pensad en vuestra empresa”

# Ejercicio 1

**1** **Selecciona 2 macrotendencias que más pueden cambiar tu negocio**



“Pensad en vuestra empresa”

Para cada macrotendencia

# Ejercicio 1

**2** ¿Qué está cambiando realmente en tu sector?

**3** ¿Qué decisión de tu empresa puede verse afectada?

- ¿Dónde competir?
- ¿Cómo crecer?
- ¿Cómo ganar?
- ¿Cuándo invertir?
- ¿Dónde está el beneficio?

**4** ¿Qué necesitamos observar?

<b>Ejemplo transversal</b>	<b>Decisión:</b> ¿Entramos en un nuevo mercado?
	<b>Qué observar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• demanda real</li> <li>• competidores</li> <li>• regulación</li> </ul>



51



52

## El error de las empresas

INNSAI

### INFOXICACIÓN

- Se monitoriza mucho
- A veces, con criterio equivocado

Hasta el **30%** del tiempo se pierde buscando información  
(McKinsey)

El **74%** de los profesionales se sienten saturados por la información  
(Harvard Business Review)

### CRITERIO

- Se prioriza poco
- No se conecta con decisiones

Solo el **37%** de las organizaciones afirma tomar decisiones basadas en datos de forma sistemática.  
(Deloitte)

**El problema no es que falte información. Observar sin criterio no sirve**

53

## Cómo montar tu sistema de inteligencia estratégica

INNSAI

### OBJETIVO

#### Qué queremos conseguir

Definir para qué existe el sistema (y qué decisiones quiere influir)

#### Checklist

- Identifica **5-10 decisiones estratégicas** (ej: entrar en mercado, pricing, CAPEX, alianzas).
- Asigna **responsable** por decisión.
- Define **horizonte** (corto/medio/largo)
- Establece **criterio de relevancia**: "Si no afecta a una decisión, no entra"

#### KPI sugeridos

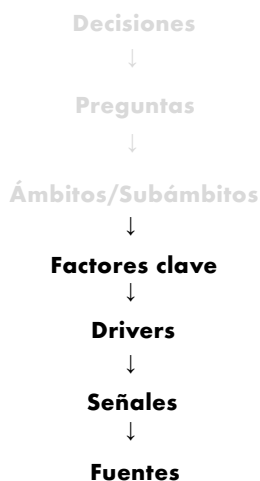
- N° de **decisiones influenciadas** por trimestre
- N° de **riesgos anticipados / oportunidades detectadas**.
- % de **señales con impacto alto** vinculadas a decisiones

54

## Qué observo (RADAR)

INNSAI

### Arquitectura



### Definición

Elecciones estratégicas que la empresa debe tomar y que pueden verse afectadas por cambios del entorno (a corto/medio/largo plazo)

Preguntas que traducen una decisión en algo observable.

Áreas del entorno donde pueden producirse cambios relevantes.  
• Ámbito → nivel general  
• Subámbito → nivel concreto

Variables que, si cambian, pueden afectar directamente a una decisión.

Fuerzas que explican por qué está ocurriendo un cambio.

Evidencias observables de que un cambio está ocurriendo o comenzando.

Lugares donde se pueden observar las señales.

### Regla

Si cambia el entorno, ¿debería revisar esta decisión? → entonces es válida

Una buena pregunta conecta directamente con una decisión

No observar todo → estructurar dónde mirar

Si esta variable cambia, mi decisión cambia

El driver explica el origen del cambio, no su evidencia

Una señal indica dirección, no es solo información

La fuente no es importante por sí misma, sino por la señal que permite detectar

### Ejemplo

- ¿Entramos en un nuevo mercado?
- ¿Cambiamos nuestra política de precios?

- ¿Está creciendo la demanda en ese mercado?
- ¿Están bajando precios los competidores?

- Ámbito: Cliente
- Subámbito: Sensibilidad al precio

- Nivel de demanda
- Elasticidad del precio
- Entrada de nuevos competidores

- inflación
- cambios regulatorios
- avances tecnológicos

- bajada de precios en el sector
- lanzamiento de nuevos productos
- inversión creciente en startups

- informes sectoriales, bases de datos
- Competidores, clientes
- reguladores

55

## Qué observo (RADAR)

INNSAI

### Construir el sistema de detección

#### Paso A – Factores Clave de Vigilancia (por decisión)

(Considera las decisiones del cuadrante ALTO IMPACTO + EVIDENCIA MEDIA/ALTA)

Define 3 - 5 factores por decisión:

1. Demanda
2. Costes
3. Regulación
4. Competencia
5. Tecnología

#### Paso B – Señales observables

Para cada factor, define señales:

1. Lanzamientos de producto
2. Cambio de precios
3. Inversiones
4. Normativa
5. Alianza/adquisiciones

#### Paso C – Fuentes

1. 60-70% estructuradas (RSS, informes, organismos)
2. 30-40% exploratorias (startups, VC, medios nicho)

#### Paso D – Ficha de señal (estándar)

1. Título + enlace
2. Impacto: Alto/Medio/Bajo
3. Horizonte: Corto/Medio/Largo
4. Decisión afectada
5. Insight (1-2 líneas)

El radar detecta. Observamos solo lo que puede cambiar decisiones

56

# Qué observo (RADAR)

INNSAI

## EJEMPLO DE FUENTES ESTRUCTURADAS (FIABLES)

Dimensión	Fuente	Qué observar	Sectores donde aplica más
<b>Demanda</b>	Eurostat	Evolución del consumo, tendencias de mercado	Todos
<b>Demanda</b>	Informes McKinsey & Company / BCG	Cambios estructurales de demanda	Industria, automoción
<b>Costes</b>	International Energy Agency	Precio energía, transición energética	Industria, cerámica, química
<b>Costes</b>	INE	Costes laborales, producción	Todos
<b>Regulación</b>	European Commission	Normativa futura	Todos
<b>Regulación</b>	Boletín Oficial del Estado	Cambios legales nacionales	Todos
<b>Regulación</b>	European Chemicals Agency	Normativa química específica	Zschimmer
<b>Competencia</b>	Financial Times	Movimientos empresariales, fusiones	Industria, logística
<b>Tecnología</b>	MIT Technology Review	Avances tecnológicos relevantes	Todos
<b>Tecnología</b>	Siemens / Bosch	Aplicaciones industriales	Industria

## EJEMPLO FUENTES EXPLORATORIAS (SEÑALES DÉBILES)

Dimensión	Fuente	Qué observar	Sectores donde aplica más
<b>Demanda</b>	Redes sociales (LinkedIn, TikTok, Instagram)	Cambios en comportamiento del cliente	Villarreal, Rotatom
<b>Demanda</b>	Google Trends	Intereses emergentes	Todos
<b>Costes</b>	Proveedores / cadena de suministro	Cambios reales de precios	Industria, packaging
<b>Costes</b>	Noticias económicas (Expansión)	Presión de costes	Todos
<b>Regulación</b>	Asociaciones sectoriales	Cambios anticipados	Todos
<b>Competencia</b>	Webs y notas de prensa de competidores	Nuevos productos, posicionamiento	Todos
<b>Competencia</b>	LinkedIn empresas	Movimientos estratégicos	Todos
<b>Competencia</b>	Ferias sectoriales (Cevisama, automoción, logística)	Innovaciones de mercado	Industria
<b>Tecnología</b>	CB Insights	Startups emergentes	Todos
<b>Tecnología</b>	Startups / pilotos	Nuevas soluciones	Industria, digital

57

# Algunos ejemplos

INNSAI

## 1. Zschimmer & Schwarz (química)

### FCV

- Regulación ambiental (REACH, emisiones)
- Demanda de químicos sostenibles
- Sustitución de materias primas

### Señales

- Nuevas normativas / restricciones químicas
- Lanzamientos de productos "bio-based"
- Contratos con clientes que exigen certificaciones ESG
- Subida de precios de materias primas tradicionales

### Fuentes

#### Estructuradas

- ECHA (European Chemicals Agency)
- Comisión Europea (Green Deal, regulación)
- Informes ICIS / Chemical Week

#### Exploratorias

- Startups de química verde (CB Insights, PitchBook)
- Patentes (Google Patents)
- Comunicados de grandes clientes industriales

## 2. Colorobbia (cerámica)

### FCV

- Automatización industrial
- Nuevas aplicaciones de materiales
- Digitalización en clientes

### Señales

- Inversión en fábricas inteligentes
- Nuevos usos de materiales cerámicos (ej. electrónica)
- Integración de software en procesos productivos

### Fuentes

#### Estructuradas

- World Economic Forum (manufacturing)
- McKinsey / BCG industrial reports
- Ferias sectoriales (Cevisama, Tecnargilla)

#### Exploratorias

- Startups industriales (IoT, smart manufacturing)
- Publicaciones técnicas (ScienceDirect)
- LinkedIn de competidores y partners

## 3. Villarreal CF

### FCV

- Nuevos formatos de consumo deportivo
- Engagement digital
- Nuevos competidores (streaming, eSports)

### Señales

- Caída de asistencia física vs consumo digital
- Nuevas plataformas OTT deportivas
- Crecimiento de audiencias en eSports
- Acuerdos club-plataformas digitales

### Fuentes

#### Estructuradas

- Deloitte Football Money League
- LaLiga informes
- PwC Sports Outlook

#### Exploratorias

- Twitch / YouTube trends
- Startups sports-tech
- Redes sociales de fans

58

## Algunos ejemplos

INNSAI

### 4. Rototom (festival)

#### FCV

- Preferencias de nuevas generaciones
- Hibridación físico-digital
- Sensibilidad a sostenibilidad

#### Señales

- Nuevos formatos híbridos (festival + streaming)
- Cambios en line-up hacia artistas emergentes
- Exigencias ESG en eventos
- Caída/crecimiento de determinados géneros

#### Fuentes

##### Estructuradas

- IFPI (música global)
- Statista (eventos, consumo cultural)
- Informes Live Nation

##### Exploratorias

- TikTok trends musicales
- Plataformas streaming (Spotify charts)
- Comunidades online

### 5. Grupo La Plana (packaging)

#### FCV

- Regulación sobre plásticos
- Costes de materiales sostenibles
- Demanda de clientes (retail)

#### Señales

- Nuevas leyes anti-plástico
- Subida precio cartón reciclado
- Cambios en packaging de grandes retailers
- Sustitución de formatos

#### Fuentes

##### Estructuradas

- Comisión Europea (packaging regulation)
- Ellen MacArthur Foundation
- Informes sector packaging

##### Exploratorias

- Innovaciones de startups packaging
- Movimientos de grandes retailers (Mercadona, Amazon)
- Ferias (Interpack)

### 6. Amadeo Martí (automoción)

#### FCV

- Evolución OEM (electrificación)
- Sustitución de componentes
- Inversión tecnológica

#### Señales

- Nuevos modelos eléctricos
- Reducción de piezas mecánicas tradicionales
- Alianzas OEM con nuevos proveedores
- Inversiones en baterías

#### Fuentes

##### Estructuradas

- ACEA (automoción europea)
- BloombergNEF
- Informes OEM (VW, Tesla)

##### Exploratorias

- Startups movilidad eléctrica
- Patentes baterías
- Noticias proveedores Tier 1

### 7. Port Castelló

#### FCV

- Flujos comerciales globales
- Nuevos hubs logísticos
- Regulación geopolítica

#### Señales

- Cambios en rutas marítimas
- Inversiones en puertos competidores
- Tensiones geopolíticas (aranceles, bloqueos)
- Nuevas infraestructuras logísticas

#### Fuentes

##### Estructuradas

- UNCTAD (trade & transport)
- OECD / World Bank
- Informes portuarios

##### Exploratorias

- Noticias geopolíticas
- Movimientos de grandes operadores logísticos
- Satélite / tracking marítimo

59

## Qué entiendo (Informes)

INNSAI

### Convertir señales en inteligencia

#### Estructura mínima (1-3 páginas)

##### 1. Señales clave (5-8)

##### 2. Lectura

- ¿Qué patrón vemos?
- ¿Qué driver lo explica?

##### 3. Implicaciones

- ¿Qué decisiones se ven afectadas?
- ¿Qué cambia respecto al mes anterior?

#### Reglas

- 70% interpretación, 30% señales
- Tomar posición (no neutralidad)
- Cerrar siempre con:
  - "Esto afecta a estas decisiones..."

#### El informe interpreta.

El valor no está en detectar señales, sino en interpretarlas.

60

Qué hago (Sesiones)
INNSAI

### Activar decisiones

**La sesión no es para informar. Es para alinear y activar decisiones.**

**Estructura (90 min)**

1. Contexto (10')
2. Insights clave (20')
3. Debate estructurado (40-50')
4. Conclusiones (10')

**Salidas obligatorias**

- Decisiones a revisar.
- Acciones a explorar (owner + fecha)
- Hipótesis a validar

61

Qué hago (Sesiones)
INNSAI

### Cómo estructuramos el debate para tomar decisiones

**Propósito: Pre-requisito cambio**  
¿Qué está cambiando en las reglas de competencia?

¿Qué decisiones nuevas debemos tomar?  
**Foco: Nuevo Negocio**

Innovación

**Tendencias de futuro**

Evaluación

**Foco: Negocio Actual**  
¿Esto pone en riesgo nuestro modelo actual?

**Propósito: Decisión/acción**  
¿Cuándo actuamos y con qué prioridad?

**Innovar es decidir cómo responder al cambio.**

**El informe aporta respuestas.**  
La sesión formula las preguntas que llevan a decidir

62

62

# Cómo organizar la observación

INNSAI

## No necesitas un departamento.

Necesitas un sistema y responsables claros.

**En una empresa mediana, la inteligencia estratégica no empieza creando estructura. Empieza creando una rutina mínima conectada con las decisiones críticas del negocio.**

### El error habitual

- Esperar a tener un departamento de estrategia.
- Repartir la vigilancia de forma informal.
- Depender solo de la intuición de dirección.
- Leer información sin convertirla en decisiones.



### El enfoque práctico

Construir una **célula pequeña** con roles y reglas de funcionamiento claras.

63

# Cómo organizar la observación

INNSAI

## No necesitas un departamento.

Necesitas un sistema y responsables claros.

### Roles clave





#### “Célula de observación estratégica”

(mínima)

##### 3-5 personas (máximo)

- Dirección / Gerencia
- 1 perfil comercial o cliente
- 1 perfil técnico/operaciones
- (opcional) marketing / innovación

 No más. Si no, se diluye.

 Debe estar cerca del core del negocio, pero no encerrada en un solo departamento.

##### 1. Sponsor (Dirección General)

- Da legitimidad.
- Prioriza decisiones.
- Exige síntesis útil.

##### 2. Responsable del sistema (owner)

 1 persona (clave)

- Coordina
- Filtra
- Convoca sesiones
- Asegura continuidad

- ✓ No tiene que ser experto en tendencias
- ✓ Puede ser:
  - Comercial.
  - Producto.
  - Innovación.
  - Operaciones.
  - Desarrollo de negocio.
  - Dirección técnica.
- ✓ Tiene que ser disciplinado

##### 3. Sensores (2-4 personas)

 Cada uno observa desde su área los FCV relacionados:

- Cliente / mercado.
- Tecnología / producto.
- Operaciones / costes.
- Jurídico / Regulación.
- Dirección/Competencia.
- Canal / ventas.

- ✓ No analizan
- ✓ Solo detectan señales

##### 4. Equipo de decisión (los mismos)

 Se reúnen para:

- interpretar
- priorizar
- decidir

64

# Cómo organizar la observación

INNSAI

**No necesitas un departamento.**  
Necesitas un sistema y responsables claros.

## Funcionamiento (ciclo mínimo)

**SEMANAL (10-15 min)**

👉 Captura de señales

- Cada tendencia tiene un dueño
- Cada sensor comparte 1-2 cosas relevantes
- Sin debate

**MENSUAL (60-90 min)**

👉 Sesión estructurada

- Qué está cambiando
- Qué decisiones puede afectar
- Qué hacer

**TRIMESTRAL (opcional)**

👉 Ajuste estratégico

- Revisión de tendencias clave
- Ajuste de prioridades

## Reglas de funcionamiento

- Pocas personas**  
👉 si no, no funciona
- Pocas señales**  
👉 calidad > cantidad
- Ritmo fijo**  
👉 sin recurrencia → muere
- Orientado a decisión**  
👉 si no impacta decisiones → fuera

65

# Hoja de ruta

INNSAI

SEMANA	1	2	3	4	5	6
<b>FASE 1 ARRANQUE</b>						
Responsable						
Equipo						
Reglas						
<b>Fase 2 FOCO</b>						
Tendencias						
Decisiones						
Conexión T->D						
<b>FASE 3 QUÉ OBSERVAR</b>						
Preguntas						
FCV definidos						
<b>FASE 4 SISTEMA</b>						
Asignación						
Fuentes						
<b>FASE 5 PRIMER CICLO</b>						
Captura de señales						
Primera sesión						
<b>FASE 6 CONSOLIDACIÓN</b>						
Ajustes						
Rutina						
<b>HITOS</b>						
Equipo definido	●					
Foco claro		●				
Qué observar claro			●			
Sistema listo				●		
Primera sesión					●	
Sistema operativo						●

## Cómo implantar un sistema de observación en 6 semanas

**Semana 1** → Organización  
**Semana 2** → Priorizar (qué importa)  
**Semana 3** → Concretar (qué observar)  
**Semana 4** → Montar sistema  
**Semana 5** → Probar  
**Semana 6** → Ajustar y fijar rutina

66



67

## Ejercicio: instrucciones

INNSAI

<p><b>OBJETIVO</b> Forzar la conexión completa: <b>tendencia → decisión → innovación</b></p>	<p><b>FORMATO</b> Trabajo en grupos (3–4 personas) Duración: 30 minutos</p>
--	---

<p style="text-align: center;"><b>PASO 1 — Selección (5 min)</b></p> <p><b>Elegir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 tendencia relevante</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PASO 2 — Análisis (10 min)</b></p> <p><b>Responder:</b></p> <p>1. ¿Qué decisión concreta de tu empresa podría cambiar?</p>	<p style="text-align: center;"><b>PASO 3 — Activación (10 min)</b></p> <p><b>Definir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 oportunidad concreta</li> <li>• 1 acción en 30 días</li> <li>• 1 responsable</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PASO 4 — Resultado (5 min)</b></p> <p>Cada grupo presenta en 1 minuto.</p>
--	--	--	--

68

# Ejercicio: plantilla

INNSAI

## RADAR CANVAS

INNSAI

### BLOQUE 1 – TENDENCIA

1. **Tendencia:** ¿Qué tendencia relevante seleccionas?

### BLOQUE 2 – DECISIÓN

2. **Decisión crítica:** ¿Qué decisión queremos mejorar?

3. **Pregunta de vigilancia:** ¿Qué necesitamos entender para tomar mejor esa decisión?

### BLOQUE 3 – OBSERVACIÓN

4. **Ámbito de observación**  
¿Dónde mirar? (macro)

Ejemplo:

- cliente
- tecnología
- competencia
- regulación

5. **Factores clave de vigilancia (FCV)**  
¿Qué variables pueden cambiar la decisión?

Ejemplo:

- sensibilidad al precio
- adopción tecnológica
- entrada de nuevos actores

6. **Señales**  
¿Qué evidencias indicarían que algo está cambiando?

Ejemplo:

- lanzamiento de nuevos modelos
- cambios en precios
- inversión creciente
- regulación emergente

7. **Fuentes y proxies**  
¿Dónde observarlas? ¿Cómo inferir lo no visible?

Fuentes directas	Proxies
informes	hiring
competidores	partnerships
clientes	pilotos

### BLOQUE 4 – ACCIÓN

8. **Implicación estratégica**  
¿Qué significa esto para nuestro negocio?

9. **Decisión afectada**  
¿Qué deberíamos replantearnos?

10. **Oportunidad de innovación**  
¿Qué podríamos hacer diferente?

11. **Acción en 30 días**  
Primer paso concreto

12. **Prioridad**

Impacto: Bajo / Medio / Alto

Urgencia: Baja / Media / Alta

**Tiempo: 25 minutos**

1. Explicación (3 min)
2. Trabajo en grupo (15 min)
3. Puesta en común (7 min)

69



70

## No es que no veamos el cambio

INNSAI

- Muchas señales
- Mucha información
- Poca visión integrada

# El problema es que no lo entendemos como un sistema

Se percibe una época de cambios...  
pero no se reconoce **un cambio de época**

Y esto tiene consecuencias...

71

## Consecuencias

INNSAI

### Las empresas fallan por no decidir a tiempo

#### ✗ 1. NO CONECTAN LAS SEÑALES

- Observan casos aislados
- No identifican patrones
- No construyen tendencias

👉 Resultado: ruido

#### ✗ 2. NO TRADUCEN A DECISIONES

- Entienden el cambio (a medias)
- Pero no saben qué hacer con él

👉 Resultado: parálisis

#### ⚠ CONSECUENCIA

**Reaccionan tarde y de forma táctica**

72

## Decidir en entornos inciertos

INNSAI

La ventaja no está en ver más señales, está...

# ... en conectar señales con criterio y convertirlas en decisiones

- Eso requiere método
- Eso requiere sistema



Detectar → Radar  
Entender → Informe  
Decidir → Sesión

**Cultura = convertir anticipación en decisiones de forma recurrente**

73

INNSAI

Comprendemos el futuro,  
transformamos tu presente.

 INNSAI MONITOR

**Dirección**  
C/ Thomas Alva Edison, 7  
Parque Tecnológico  
46980 Paterna - Valencia

**Contacto**  
Jesús Navarro Campos  
+34 607 298 936  
jnavarro@innsai.com  
www.innsai.com



[www.innsaimonitor.com](http://www.innsaimonitor.com)

74

