ANEXO 4:
METODOLOGÍA Y CRONOGRAMA GENERAL A IMPLEMENTAR POR EL CONSULTOR

10X Thinking

Programa de emprendimiento corporativo MEGA I de iNNpulsa Colombia

10X Thinking es una marca registrada de 10X Consultores S.A.S.

10X Thinking declara que el presente documento constituye creación intelectual de la empresa y por ende está protegida por el derecho de autor en los términos del artículo 2 de la Ley 23 de 1982. Consecuencia de ello, los términos del documento constituyen información confidencial y reservada, y solo puede ser accedida por iNNpulsa y las empresas interesadas en el programa de emprendimiento corporativo MEGA I para efectos de valorarla como parte de la presente invitación MEGA I-18

Tabla de contenido

1. 10X Thinking _____ 5

2. Propuesta metodológica _____ 11

Proceso de intervención: Etapas del programa _____ 15

3. Valores agregados que robustecen y consolidan la gestión de la innovación y emprendimiento _____ 30

3.1 Valores agregados para la aceleración de proyectos empresariales _____ 32

3.2 Valores agregados para la consolidación del sistema de innovación _____ 33

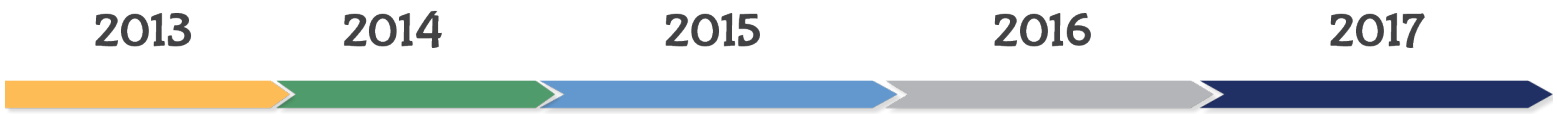
4. Cronograma _____ 38

5. Glosario _____ 40

10X Thinking

¡Grandes proyectos de gran impacto!

Clientes e hitos



2013

- Bancolombia
- ruta n Medellín – Centro de Innovación y Negocios
- Cámara de Comercio de Cali
- Brinsa

2014

- Grupo nutresa
- Out of the box
- Gran Pacto Medellín Innovation
- Cryogas – Grupo Indura
- Universidad Militar Nueva Granada
- FB Forjas Bolivar

2015

- ruta n Medellín – Centro de Innovación y Negocios
- Proplas S.A.
- Auteco
- Mitsubishi
- Haceb
- Grupo familia
- AKT Motos
- Teleantioquia mi canal
- Yamaha
- satrack
- Postobón S.A.

2016

- Doria
- Vélez – Leather Shoes / Belts and Bags
- Colcafé
- ruta n Medellín – Centro de Innovación y Negocios
- Innovación para todos
- Seminario de Innovación – Innovación construye comunidad – Comuna Innova 2016
- Grupo nutresa
- ARL Sura

2017

- iNNpulsa Colombia
- Carbo Química
- Induma
- Grupo familia
- Bussca de Colombia
- inexmoda – Instituto para la exportación y la moda
- Cerámica Italia
- Davivienda
- El Tiempo – Casa Editorial
- Protección – Pensiones y Cesantías
- Frisby
- Inelco
- Haceb

SEMINARIO DE INNOVACIÓN
·INNOVACIÓN CONSTRUYE COMUNIDAD·
COMUNA INNOVA 2016

Seminarios de innovación + de 2000 personas formadas

Primer seminario de innovación; presencial para toda Antioquia, formando a más de 300 ciudadanos.

Segundo seminario de innovación para Antioquia, formación a más de 300 ciudadanos y 4 empresas (Teleantioquia, Proplas, Familia, y la agrupación de la Red de Ensamble Colombia: Yamaha, Haceb, Auteco, AKT, Mitsubishi Colombia)

Tercer seminario de innovación, formando a más 1000 ciudadanos en gestión de la innovación y emprendimiento de las comunas 1,12 y 16 de Medellín, más Distrito Ruta N

GRAN PACTO MEDELLIN INNOVATION

Pacto por la innovación

Diseño y desarrollo de la herramienta de diagnóstico para incrementar la inversión del PIB en ACT+i, conocido como el Gran Pacto por la innovación para Ruta N con 2500 formantes y replicado como estrategia nacional llamada Pactos por la Innovación (Bogotá, Valle del Cauca, Santander, Norte de Santander. Eje Cafetero y Atlántico) liderada por Colciencias con más de 3000 firmantes.



INNOVACIÓN PARA TODOS

Innovación para todos

Desarrollo del programa de formación digital "innovación para todos" formando inicialmente a 4000 ciudadanos, empresarios y académicos, con impacto a nivel Latinoamérica, la meta de formación a 2020 es de 50 mil futuros innovadores.



MEGA e
Empresas Gestando Empresas iNNpulsa

Mega emprendedores

Desarrollo del programa Mega emprendedores en 12 grandes empresas del país, explorando más de 80 opciones de nuevos negocios, generando 35 proyectos de emprendimiento corporativo, para 8 sectores secundarios industriales y 17 sectores terciarios del país, con alianzas en USA, Europa y Asia. Sus mercados principales fueron centro América y Latam, con un potencial por 300 millones de dólares, con la expectativa de generación a 2020 de unos 200 empleos directos y unos 500 indirectos. 22 de estas iniciativas promueven el desarrollo incluyente del país y sus regiones. Las 35 iniciativas se articulan de manera directa con más de 193 empresas, de las cuales 85% son nacionales.

Empresas intervenidas: Davivienda, El Tiempo, Carboquímica, Haceb, Inexmoda, Protección, Familia, Inelco, Induma, Busscar, Firsby y Cerámica Italia.

Otros grandes proyectos:

- Bancolombia VAI Sistema de inteligencia
- Instalación sistemas de innovación e inteligencia en empresas y organizaciones públicas

- Instalación sistemas de innovación e inteligencia en empresas nacionales
- Acompañamiento en el diseño de 2 centros de desarrollo tecnológicos (CDT) para el sistema financiero y red de ensamble de Colombia.

- Diseño de la estrategia de crecimiento de planes institucionales 2020 de Protección
- Realización del proyecto talleres de innovatorio iNNpulsa y participación en Héroes Fest - INNpulsa Tunja y Bogotá
- Sistema de innovación disruptiva Coninsa Ramón H. y Bonem

2013 · **2014** · **2015** · **2016** · **2017**



- Acompañamiento en la creación de 2 negocios estratégicos del Fondo Out the box de Grupo Nutresa, hoy conocidos como BENET y Tiendas EVOK.
- Dos años consecutivos administrando la evaluación y priorización de más de 300 iniciativas del banco de proyectos elegibles en investigación de la Universidad Militar Nueva Granada

- Desarrollo de la prospectiva estratégica 2035 para los negocios de Grupo Nutresa Pasta Doria y Colcafé de Colombia.
- Instalación sistemas de innovación e inteligencia en empresas nacionales

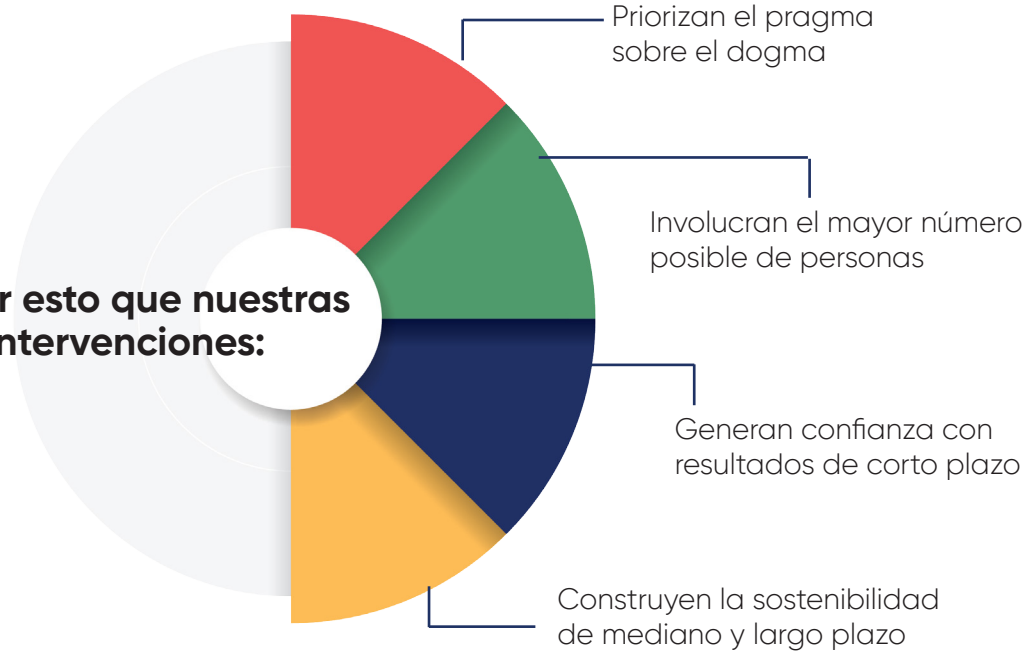


"Realizamos consultoría empresarial desde innovación"

10X Thinking

Estamos convencidos de que todas las organizaciones pueden crecer de forma exponencial cuando sus líderes lo creen y están dispuestos de asumir el reto de innovar.

Es por esto que nuestras intervenciones:



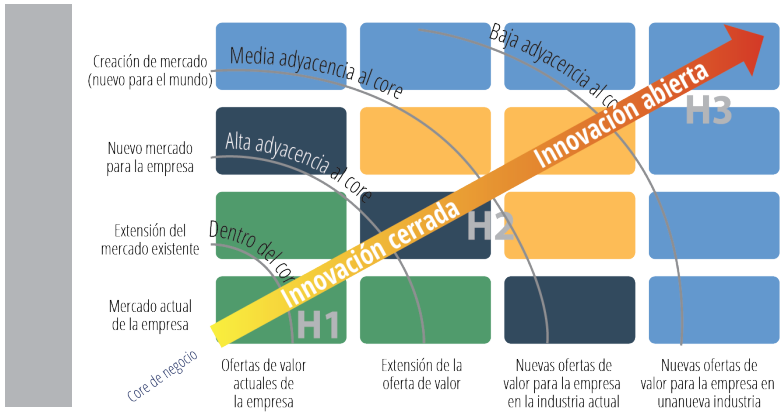
Nuestra firma ha desarrollado un portafolio de servicios que comprende la consultoría en estrategias de crecimiento, desarrollo e instalación de capacidades de innovación a través de sistemas de gestión, emprendimiento corporativo, vigilancia tecnológica y administración de portafolio de proyectos de Ciencia, Tecnología e innovación. .

¿Cómo hacemos que la innovación suceda?

Alineamos la innovación con la estrategia de la compañía



Conformamos portafolios de innovación



Acompañamos la ejecución punto a punto de proyectos de innovación para que nuestros clientes aprendan haciendo



Construimos sistemas perdurables e inteligentes



¿Por qué trabajar con 10X Thinking ?

Contamos con más de 5 años de conocimientos profundos y aplicados en innovación y emprendimiento, integrando un equipo de consultores con estudios superiores en innovación y experiencia gerencial real. Además, compartimos el interés de iNNpulsa Colombia para lograr que la innovación y el emprendimiento corporativo sea extendido a nivel nacional. El haber realizado Mega Emprendedores permitió confirmar la eficacia de las metodologías aplicadas y realizar los respectivos mejoramientos.

Nuestro equipo tiene conocimiento y experiencia trabajando en las regiones del país con sus contexto y dinamismo económico, ejecutando intervenciones en empresas de diferente industrias, regiones geográficas y tamaños, logrando comprender las urgencias gerenciales y la forma en que la innovación las resuelve.

Finalmente, mantenemos coherencia con las filosofías de innovación y reconocemos la necesidad de ser flexibles e integrales. Para esto planteamos soluciones a nuestros clientes a través de un circuito de servicios de innovación conformado por un grupo de empresas con conocimientos especializados y que comparten los mismos principios de entendimiento en innovación, fomentando en nuestro trabajo compartido el pragma sobre el dogma.

Antecedentes y evolución de la metodología de intervención para MEGA innovadores

Esta metodología nace de la construcción del sistema de innovación de la empresa SUMICOL del grupo Corona (hoy considerada por la revista Dinero y la ANDI como una de las 3 empresas más innovadoras de Colombia en manufactura e industria, información revelada en el año 2017) con el objetivo de hacer crecer el negocio con metas agresivas y ambiciosas, donde fuera posible superar las barreras y límites del crecimiento nacional y las coyunturas del sector industrial durante la gran crisis mundial del 2008.

La metodología partió de un diseño que estuviera alineado con el pensamiento y los objetivos de un equipo de gerencia y el resto de la organización, comprendiendo en su modelo las fases de exploración, maduración, desarrollo, incubación y finalmente, el lanzamiento al mercado de las iniciativas de innovación y oportunidades de crecimiento empresarial generadas.

En 2015, 10X fortalece su equipo de consultores con Camilo Vega Pérez y sistematizada la experiencia de SUMICOL, adaptándola a un modelo de transferencia tipo consultoría empresarial, evolucionándola con la integración de nuevas técnicas especializadas, un lenguaje y discurso cada vez más cercano a las gerencias y juntas directivas, y conocimientos profundos de innovación.

A finales de 2015 y hasta mediados de 2017, 10X ejecuta Mega Emprendedores permitiendo la apropiación de esta metodología de emprendimiento corporativo a 12 empresas nacionales. En este acompañamiento los clientes siempre resaltaron y valoraron la simplicidad del método y la efectividad en los resultados, logrando al final de la intervención construir portafolios de proyectos que están permitiendoles generar nuevas fuentes de ingreso.
Las empresas que han adoptado el modelo han logrado:

SUMICOL: Cuadruplicó su negocio dos veces en menos de 8 años, siendo en el pasado una de las empresas más pequeñas de grupo Corona, para luego pasar a ser la tercera más grande. Bajo esta metodología fueron concebidos los negocios de pinturas, cementos, nanotecnología, y entre otros.

MEGA E: 12 empresas y 35 proyectos de emprendimiento corporativo, para 8 sectores secundarios industriales y 17 sectores terciarios del país, con alianzas en USA, Europa y Asia, con un potencial por 300 millones de dólares, expectativa de generar unos 200 empleos directos y unos 500 indirectos. 22 de estas iniciativas promueven el desarrollo incluyente del país y sus regiones.

Propuesta metodológica

La metodología general puede tener algunas variaciones sin previo aviso durante el proceso de intervención, debido a que este depende de la evolución del cronograma, las dinámicas empresariales y con el ánimo de optimizar el proceso de transferencia hacia las empresas.

Propuesta metodológica

90 Empresas → En **6** Nodos regionales

vivirán un programa de innovación efectiva donde lograrán generar hasta

270 proyectos

de innovación y nuevas fuentes de ingresos para hacer crecer sus negocios.

Estas empresas beneficiadas del programa a nivel nacional, implementarán y/o consolidarán sus sistemas de innovación disruptiva, instalando a su vez capacidades para la generación de nuevas oportunidades empresariales como herramienta de crecimiento de forma sostenida.

El proyecto comprende dos grandes bloques de trabajo:

A) Proceso de intervención MEGA innovadores: Es el conjunto de herramientas, técnicas y acompañamientos especializados de alto nivel que garantizan los resultados esperados del programa MEGA innovadores y otros planteados por 10X .

B) Plan de Valores Agregados: Acceso a servicios, herramientas o actividades extras durante el acompañamiento a las entidades beneficiarias, que maximizan los resultados e impactan al ecosistema de innovación nacional.



Procesos de intervención MEGA innovadores



Plan de Valores Agregados

El proceso de intervención comprende 3 fases generales:



Exploración



Maduración



Desarrollo

Exploración

La fase de exploración es el momento donde las 90 organizaciones crearán; cada una, su banco de oportunidades de innovación y crecimiento. Se inicia con la concepción de más de múltiples fragmentos de ideas con técnicas especializadas de creatividad, para luego ser sistematizadas, agrupadas, filtradas y finalmente priorizadas por un equipo ejecutivo, donde tomarán la decisión de llevar de 3 a 5 ideas a la fase de maduración.

Maduración

La fase de maduración de oportunidades de innovación y crecimiento consiste en reducir la incertidumbre de las ideas, iniciando desde un dimensionamiento y comprensión de la situación (problema u oportunidad) hasta llevarla a propuestas de soluciones empresariales potentes. Adicionalmente, esta fase le permite a la organización el desarrollo de capacidades en los equipos de trabajo en procesos de maduración, tales como:

- Busquedas inteligentes
- Explorar e investigar
- Redefinir
- Modelos de negocio
- Ofertas de valor
- Estimación del mercado
- Presentaciones efectivas

La fase de maduración termina con dos actividades, feria de emprendimiento y rueda de emprendimiento.

- **Feria de emprendimiento:** Actividad de fortalecimiento cultural empresarial donde las ideas maduradas se exponen a la población de empleados de la organización.
- **Rueda de emprendimiento:** Es un espacio ejecutivo tipo "Tanque de Tiburones" donde se analizan las ideas, se conforma el banco de proyectos de innovación y crecimiento y se decide cuál de estas (entre 2 y 3) serán llevadas a las fases de desarrollo (prefactibilidad/factibilidad).

Desarrollo

En la fase de desarrollo se llevan los proyectos a estudios y análisis de prefactibilidad y/o factibilidad, reconociendo la tipología de proyecto generado de cara a su nivel de distancia con el core de negocio.

Cada proyecto recibirá una asesoría especializada de acuerdo a los conocimientos y tecnologías requeridas para su desarrollo. Esta fase durará alrededor de 9 meses y permitirá materializar los proyectos con resultados tangibles y análisis finos a nivel técnico, producto, mercado, financiero, económico, político-legal y científico-investigativo.

Tipo de iniciativa	Descripción	Resultado
Tipo 1	Iniciativa con alta afinidad al core, cuyo componente innovador y de investigación es bajo o inexistente	Estudios de factibilidad. Estudios detallados a nivel técnico, mercado, financiero y de negocio.
Tipo 2	Iniciativa con componentes con algún grado de novedad/ innovación y que no cuentan con información histórica o que sirva de referencia para desarrollar los estudios de factibilidad.	Estudios de pre-factibilidad, con plan de pruebas de hipótesis y resultados preliminares
Tipo 3	Iniciativa de la que se tiene un profundo desconocimiento científico/tecnológico y se requieren procesos intensivos de investigación y/o desarrollo.	Formulación de anteproyecto/proyecto de investigación y resultados preliminares.

Incubación

La incubación es una fase posterior al proyecto y no está comprendida en la propuesta. Sin embargo, se presenta con el objetivo de aclarar el siguiente paso natural en el cual la empresa puede articulase con iNNpulsa a través de su portafolio de servicios, acelerando y dando crecimiento explosivo a los resultados de cada uno de los proyectos.

B) Plan de Valores Agregados

El proyecto comprende 3 tipos de valores agregados a los cuales puede acceder las empresas beneficiarias e iNNpulsa Colombia según el nivel de asignación y efectiva vinculación de empresas en la etapa 3.

1. **Valores agregados aceleradores de proyectos empresariales:** Son entregables que dinamizan los proyectos en fases de maduración, desarrollo e incubación.

2. **Valores agregados para la consolidación sistemas de innovación empresarial y emprendimiento corporativo:** Su foco permite que la compañía cuente con insumos que le den continuidad y sostenibilidad a su sistema de innovación y emprendimiento.

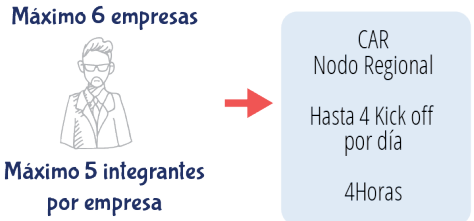
2.1 Proceso de intervención: Etapas del programa

2.1.1 Lanzamientos de inicio operación del proyecto: Kick-off

¿Qué es?
Son encuentros formales con la alta gerencia, miembros de junta y ejecutivos de las empresas beneficiarias del proyecto, en los cuales se da inicio oficial al proyecto de MEGA innovadores, permitiendo conocer de primera mano la forma como se ejecutará y se lograrán los objetivos planteados.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
Explicar a las empresas beneficiara los objetivos del proyecto MEGA I, la metodología de intervención, cronograma general de trabajo, alienar las expectativas y los resultados esperados.

¿Cómo se realiza?



- Ubicación: Centros de atención regional (CAR)
- Invitados: Alta Gerencia de las empresas beneficiarias
- Duración de los encuentros: 4 horas
- Posibles agendas: a) 8:00 a.m. a 12:00 a.m. b) 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

Estos encuentros estarán dirigidos a mínimo 3 y máximo 5 integrantes de la alta gerencia, miembros de junta y/o ejecutivos de alto nivel de las empresas beneficiarias, de los cuales la recomendación fundamental es que asistan: el gerente general o sus análogos (presidente), líder de proyecto, miembro de junta, gerencia comercial/ mercadeo y gestión humana. Los integrantes serán citados en la CAR de su de su Nodo Regional en el cual se realizarán los Kick Off de MEGA I, este tendrá una duración de 4 horas y en el cual se atenderán máximo 6 empresas en simultáneo.

En estos espacios se le dará la bienvenida al proyecto, se explicarán las generalidades del mismo, la filosofía de trabajo, los objetivos, el cronograma general de ejecución, se alinearán las expectativas y los resultados esperados. Adicionalmente, en espacio se espera poder contar con un ex participante de Mega E de la región, el cual expondrá a los asistentes la experiencia vivida y los resultados obtenidos. Durante el evento se les recalcará a las empresas beneficiadas la importancia de fortalecer los procesos de innovación abierta, la creación de fondos de inversión de riesgo para fomentar el emprendimiento y otros elementos para la consolidación de los sistemas y el ecosistema de innovación (ver tabla de valores agregado)

En este espacio los consultores de 10X resolverán las dudas, harán entrega de cronograma de trabajo detallado del proyecto específico para cada empresa, este cronograma es un plan de trabajo fijo y no podrá tener cambios (en el documento entregado se estipula de forma anticipada los 18 meses de trabajo y asume que el proyecto MEGA Innovadores es de carácter estratégico para la empresa beneficiaria) y será la hoja de ruta que se debe seguir de manera eficaz y efectiva para el desarrollo del proyecto.

Nota: En esta reunión es importante que este el líder del proyecto, ya que se aclara la responsabilidad de la empresa de entregar informes donde demuestre periódicamente evidencias de que están exponiendo ante el comité de gerencia/presidencia y miembros de junta, el avance y los resultados obtenidos hasta el momento del avance del proyecto, de esta forma los niveles uno y dos de la organización estarán conectados con el proyecto.

De igual forma se compromete a entregar datos estadísticos de asignación de recursos en especie y financieros en los que incurra para el desarrollo de la consultoría.

Nota: Los gastos de traslado y el hospedaje de los asistentes al lanzamiento corren por cuenta de las empresas beneficiarias.

Entregables

- Informe de ejecución del lanzamiento
- Memoria fotográfica del kick off

2.1.2 Banco de oportunidades de innovación y crecimiento

¿Qué es?

Es la creación de un portafolio de oportunidades de innovación y crecimiento, los cuales serán sometidos posteriormente a procesos de priorización y maduración.

¿Cuáles son los resultados que se logran?

Generar un banco de oportunidades de innovación ordenado en horizontes de crecimiento, del cual se priorizará mínimo 3 y máximo 5 ideas para ser maduradas. Adicionalmente, definir los integrantes de los ETM (equipos tácticos de maduración) y el patrocinador de cada idea seleccionada.



Fase 1: Ideación

Una sesión de ideación por empresa beneficiaria

Mínimo 12 participantes. Entre mayor sea el número de colaboradores en la sesión, mayor será su impacto

Generación de la mayor cantidad de fragmentos de ideas

4 Horas de trabajo



Fase 2: Organización

Organizar los fragmentos de ideas en campos temáticos

Organizar portafolio de ideas. (Inside the box y around the box)

1 Semana



Fase 3: Priorización

Reunión de 2 horas con el comité de gerencia/presidencia

Selección de mínimo 3 y máximo 5 fragmentos de ideas

Definir integrantes de los equipos tácticos de maduración (4 integrantes)

Definir los patrocinadores de las ideas seleccionadas (1 por idea)

Reunión de 2 horas



Fase 4: Equipos tácticos de maduración

Comunicar a los integrantes de los equipos de trabajo sus roles y responsabilidades

Formalizar los acuerdos circulares de cada uno de los integrantes de los equipos tácticos de desarrollo

1 Semana

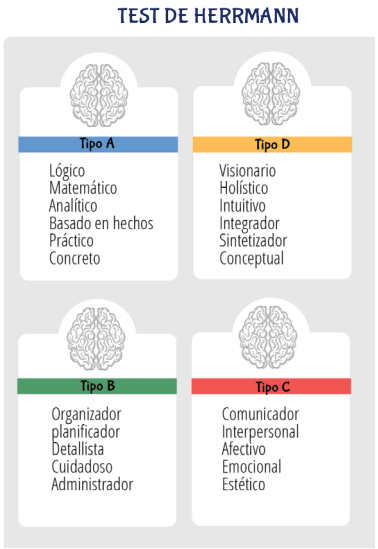
Fase 1 Ideación:
Se realizará una sesión de ideación por empresa con una duración de 4 horas, en esta deberán participar como mínimo 12 personas (entre más personas mayor impacto sobre el resultado) las cuales deberán ser definidas e invitadas por la empresa beneficiarias. En este espacio se busca que los participantes sean de diferentes áreas y rangos, además se recomienda invitar personas externas a la organización en la medida que la empresa se sienta cómoda con esta decisión.

En esta sesión el facilitador de ideación utilizará diferentes metodologías y herramientas, las cuales serán combinadas de manera que permitirá optimizar el tiempo de la sesión de ideación, agilizar el proceso y maximizar el número de fragmentos de ideas que se generen.

Fase 2 Ordenamiento:
Durante de la sesión de ideación se obtendrá una gran cantidad de fragmentos de ideas, los cuales deben ser tabulados y organizados por la empresa beneficiaria, para esto líder de proyecto debe designar un equipo que se encargará de documentar y organizar todos los fragmentos de ideas, agrupándolas primero por campos temáticos y luego en horizontes de acuerdo con la siguiente clasificación:
Ideas Inside the box: son las ideas que son cercanas al core de la organización.
Ideas Around the box: la cual tiene tres niveles:

- Nivel 1: Iniciativas con una alta afinidad al negocio actual; que podría inclusive como extensiones de línea de negocio.
- Nivel 2: Iniciativas con cierto nivel de afinidad al negocio actual, pero que representan la creación de nuevos negocios para la organización.
- Nivel 3: Iniciativas con baja o ninguna afinidad con el negocio actual, implica la adquisición de conocimientos completamente nuevos para la organización o la generación de estos por investigación.

Fase 3 Priorización:
En una sesión de trabajo de 2 horas donde participa el comité de presidencia y/o gerencia, un consultor de 10X y el líder de proyecto, se realizará la actividad de priorización para seleccionar entre 3 y 5 ideas que pasarán a proceso de maduración. La priorización es un proceso de visión gerencial y sentido de negocio a través de lo cualitativo.



Una vez definido el banco de oportunidades de crecimiento, se deberá asignar un patrocinador de nivel ejecutivo a cada iniciativa, el cual será el responsable de que la idea enriquezca el foco, velar por el cumplimiento de los acuerdos circulares y estimular el pensamiento de negocio del equipo de trabajo.

Otra responsabilidad del patrocinador es el de recomendar un equipo de trabajo de 4 personas para madurar la iniciativa.

Estas cuatro personas conformarán el equipo táctico de maduración (ETM) y de estos se deberá definir quién será el líder del equipo. Es importante que el comité tenga en cuenta que los integrantes de los ETM, deberán invertir un 20% de tiempo durante 5 meses (un día laboral de la semana), lo que se convierte en un criterio relevante a la hora de priorizar las ideas y seleccionar las personas que conformarán los equipos.

Fase 4 Consolidación de los equipos tácticos de maduración:
El líder de proyecto de cada empresa beneficiaria se encargará de consolidar los equipos tácticos de maduración, para esto debe realizar las siguientes tareas:

Realizar una reunión con los integrantes de los ETM, en la cual les informará cuáles son sus roles, responsabilidades, el tiempo que deben invertir, que se espera de ellos, las ideas en las cuales trabajarán y cuáles son los entregables a los que deben llegar luego de los 5 meses de trabajo.

Formalizar los acuerdos circulares de cada uno de los integrantes, por medio de documento en donde se lista todas las tareas, funciones, entre otros, que realizan en su trabajo, cuáles de estas el jefe directo liberará temporalmente y que persona(s) se encargarán de ejecutarlas, esta carga debe equivaler al 20% del tiempo y el acuerdo tendrá una duración de 5 meses.

Con la firma y aprobación de los acuerdos circulares, se culmina la creación del banco de oportunidades de innovación y crecimiento y se da comienzo al proceso de maduración de las ideas.

Nota: Un equipo ideal es aquel que se conforma con una visión holística de negocio: Administrativos-financieros, comerciales, mercadeo y técnicos

Entregables
Informe general con los resultados globales del proceso de ideación, número de total de ideas generadas, número de equipos tácticos de maduración conformados, patrocinadores de las ideas y fotografías de las sesiones. (No se entregarán resultados específicos ni detallados de la empresa beneficiaria, puesto que estas ideas hacen parte de del plan estratégico de cada organización y están cubiertas por acuerdos de confidencialidad)

2.1.3 Maduración ideas

¿Qué es?
Es el proceso por el cual los equipos tácticos de maduración (ETM) estudian las ideas seleccionadas del banco de oportunidades (de 3 a 5 por organización), validan y desarrollan los conceptos y buscan opciones viables de negocio.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
Al finalizar la fase de maduración, la empresa contará con entre 3 y 5 iniciativas de innovación conceptualizadas, es decir, iniciativas qué a partir de los ejercicios de

investigación y desarrollo de conceptos, les permitirán a los comités de gerencia establecer prioridades en función de la oportunidad y beneficio para seleccionar aquellas que pasan a la fase de prefactibilidad.
La maduración de las iniciativas se materializa en un documento construido por los (ETM) y sustentado a los comités de gerencia. Así mismo, el personal de los (ETM) en cada uno de los ejercicios de maduración, logra desarrollar habilidades ejecutivas y gran criterio convirtiéndose en un activo valioso para las organizaciones.

¿Cómo se realiza?

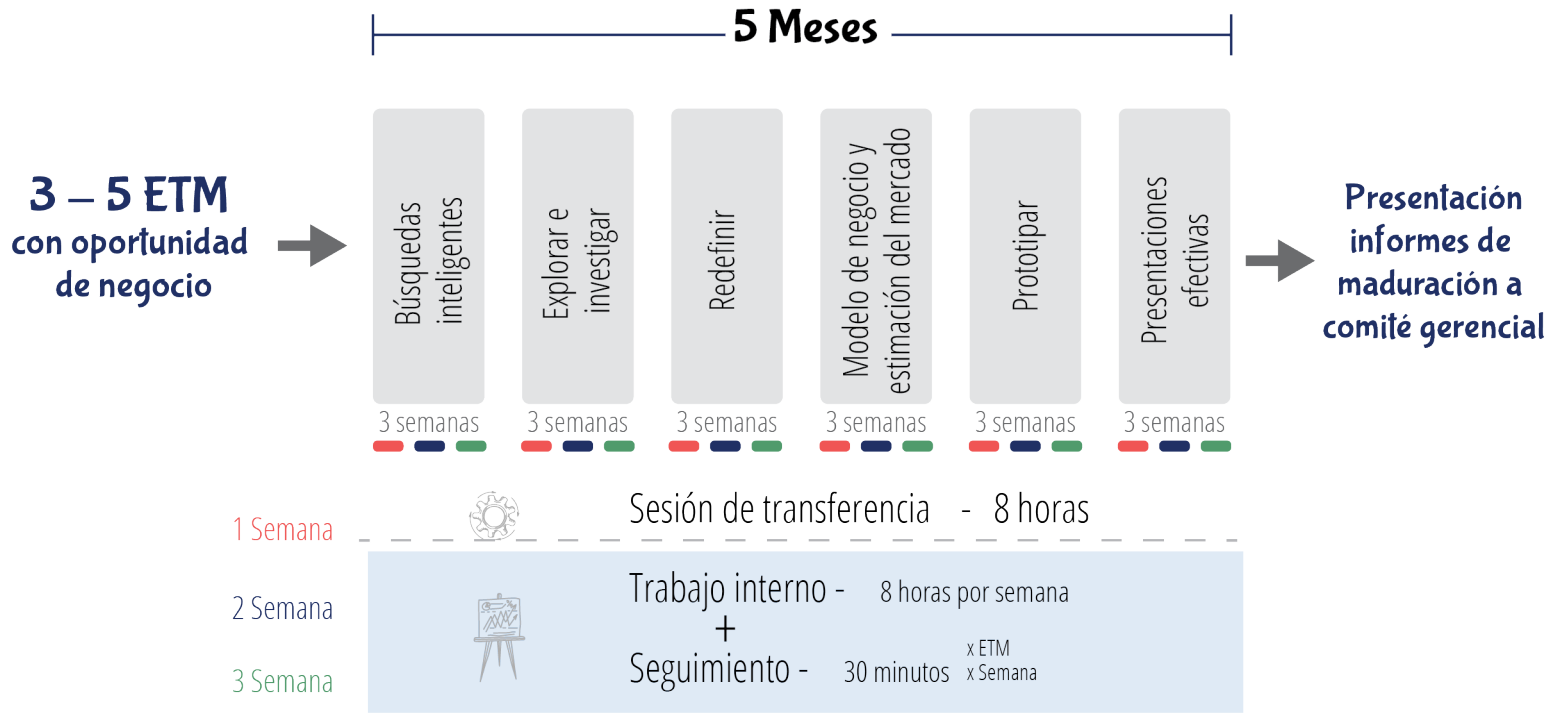


Figura #1: Proceso de maduración. Elaboración propia 10X Thinking

Nota: El orden de los módulos podrá variar en las diferentes regiones, estos cambios no afectarán la calidad de los resultados

Una vez se configuran los equipos tácticos de maduración (ETM) en cada organización y se les asignan las ideas, se da inicio al proceso de maduración, proceso que dura 5 meses y en el cual, los integrantes de los (ETM) deberán invertir el 20% de su tiempo laboral. Por esta razón se acentúa la importancia de aplicar y hacer seguimiento riguroso a los acuerdos circulares planteados.

El proceso de maduración es altamente iterativo, requiere compromiso completo de los ETM, no solo en las sesiones de transferencia, sino en la consecución de información del mercado, pruebas durante el trabajo autónomo y construcción de informes de resultados. El proceso completo (los 5 meses) consta de 6 fases y concluye con una presentación de resultados al comité de gerencia, quien tendrá la responsabilidad de priorizar iniciativas para la siguiente fase.



Figura #6: Fases proceso de maduración. Elaboración propia 10X Thinking

En cuanto al orden de desarrollo de las fases, si bien, existe un orden previsto / lógico en cada una de las fases del proceso de maduración, este es un proceso no lineal y su orden puede ser ajustado por el equipo consultor de 10X. Esto debido a que la naturaleza de las iniciativas trabajadas por los (ETM) puede requerir iniciar dando respuestas a una serie de incógnitas que hacen parte de la fase #4. Una vez se tengan las iniciativas definidas se podrá aclarar este orden.

Así mismo, en cada fase se contará con 3 momentos diferentes, todos con una duración de 1 semana: Un momento de transferencia de conocimiento de 8 horas, donde un facilitador entregará los conceptos, herramientas y elementos metodológicos necesarios para trabajar en la iniciativa. Vale aclarar que no se trata de una clase magistral – teórica, se trata de un momento de trabajo donde se reciben conceptos y se trabaja en la iniciativa acompañados del facilitador, es decir, aprender haciendo.

Nota: El consultor podrá realizar los seguimientos en una sola sesión de 1 hora de acuerdo a los avances que presenten los equipos de trabajo

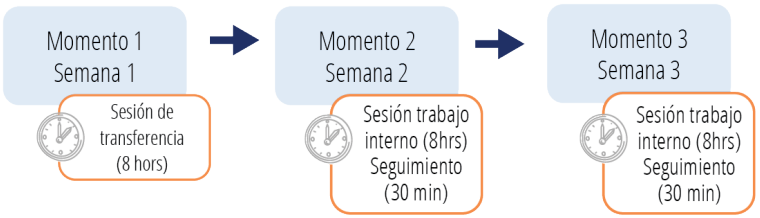


Figura #7: Fases proceso de maduración. Elaboración propia 10X Thinking

Un momento 2 donde los ETM deben trabajar internamente durante 8 horas en el transcurso de la semana 2, esto significa que autónomamente deben continuar con la aplicación de herramientas en las iniciativas, esto, en muchos casos implica hacer investigación en campo, explorar el mercado, validar hipótesis y construir experimentos. Durante la semana, contarán con un seguimiento con el facilitador de 30 minutos por ETM, que puede ser pactado presencial o virtual y será usado en la modalidad de bolsa de horas por toda la organización así: 30 min por ETM / 3 – 5 ETM por organización = Entre 90 – 150 min para toda la organización. Si se define con un ETM que no es necesario usar su tiempo de seguimiento, este puede ser usado por otro que si lo requiera.

En el momento 3 se repite el trabajo del momento 2 pero se debe buscar el cierre de los ejercicios de la fase, construir sobre la iniciativa, redactar las conclusiones que sean necesarias y prepararse para una nueva fase en la siguiente semana.

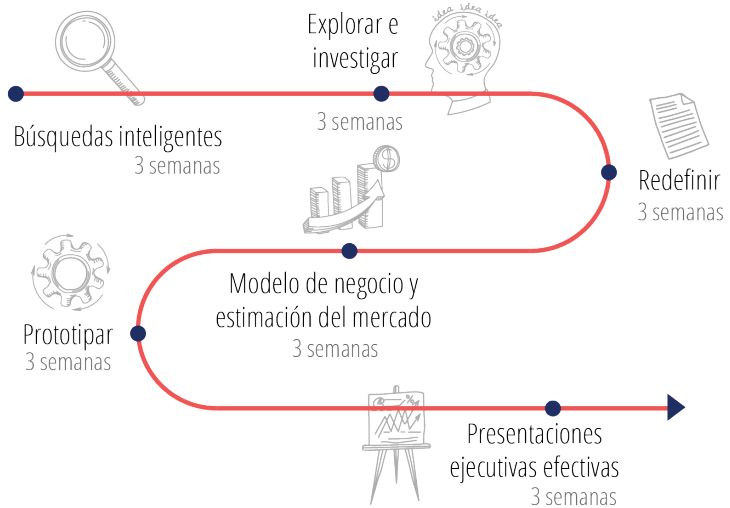
Nota: El consultor podrá realizar el seguimiento en una sola sesión de 1 hora a partir de los avances que presenten los equipos de trabajo

Todo el proceso es personalizado para cada organización, en términos no solo del orden de las fases sino en el plan de trabajo específico que requieren las iniciativas definidas por la organización y los facilitadores de 10X que los estarán acompañando.

FASES PROCESO DE MADURACIÓN

Como se dijo anteriormente, el proceso de maduración cuenta con 6 fases. Cada una de ellas contiene un paquete de herramientas que permitirán que las iniciativas pasen de ser oportunidades con muchas incertidumbres a conceptos de negocio con claridad acerca de su viabilidad inicial. Todo el proceso de transferencia de conocimiento y metodologías tendrá un enfoque iterativo y cada ETM tendrá la responsabilidad de recibir dicho conocimiento y aplicarlo a sus respectivos proyectos.

Para avanzar en el desarrollo y conceptualización de las soluciones, los ETM deberán ir al mercado a conseguir información, validar y testear las hipótesis y de esta manera ir ajustando los conceptos y prototipos.



Los contenidos temáticos y herramientas pueden sufrir algunos cambios de cara a la evolución del proyecto. Para el detalle de los contenidos dirijase a la propuesta principal

2.1.4 Banco de proyectos de innovación y crecimiento

¿Qué es?
Es la selección por parte del comité de presidencia/ gerencia, de los proyectos de innovación y crecimiento, que pasan al proceso de prefactibilidad y factibilidad.

¿Cuáles son los resultados que se logran?

- Dar visibilidad de los proyectos y sus avances a toda la organización, permeando a su vez un ambiente total de innovación y emprendimiento.
- Priorizar y conformar el portafolio de proyectos de innovación y emprendimiento que serán llevados a fases de prefactibilidad y factibilidad.
- Conformar el equipo ETD (Equipo táctico de desarrollo) responsable de llevar los proyectos a fases avanzadas de prefactibilidad y factibilidad.

¿Cómo se realiza?



Fase 1:
Entrega guía metodológica

Envío de la guía metodológica para la realización de la feria de emprendimiento

1 mes antes



Fase 2:
Feria de emprendimiento (opcional)

Espacio donde la organización tendrá la oportunidad de interactuar con los proyectos de innovación y emprendimiento

1 Día



Fase 3:
Rueda privada de Priorización

Reunión del comité de presidencia o gerencia en donde se seleccionan mínimo 2 y máximo 3 proyectos

Definir integrantes de los equipos tácticos de desarrollo (4 integrantes)

Definir los patrocinadores de las ideas seleccionadas (1 por idea)

Reunión de máximo 2 horas



Fase 4:
Consolidación de los equipos tácticos de desarrollo

Comunicar a los integrantes de los equipos de trabajo sus roles y responsabilidades

Formalizar los acuerdos circulares de cada uno de los integrantes de los equipos tácticos de desarrollo

1 Semana

Fase 1 Entrega de guía metodológica de la feria de emprendimiento:
El equipo asesor de 10X hará entrega al líder del proyecto de la guía metodología de la feria de innovación. Esta entrega se realizará por medio de una reunión (presencial y/o virtual) de máximo 40 minutos en la cual el consultor le explicará cual es el objetivo, la dinámica y los mensajes que se quieren enviar con la realización de la feria. Cada nodo regional contará con dos espacios de reunión uno en la mañana y otro en la tarde, en los cuales participarán máximo 10 líderes de proyecto por reunión.

Finalizada la reunión, se enviará la guía al líder de proyecto con el siguiente contenido:

- ¿Qué es la feria y qué se busaca con la realización de ella?
- El paso a paso para realizar la feria.
- Quiénes participan.
- Tamaño del stand de cada uno de los proyectos.
- Plan de comunicaciones de la feria.
- Formatos acuerdos de confidencialidad.

Fase 2 Feria de emprendimiento (opcional):
La realización de la feria de emprendimiento estará a cargo de cada empresa beneficiaria y será opcional, pero la experiencia demuestra que las empresas que realizan este tipo de eventos obtienen mejores resultados e impacto en la organización de cara a la consolidación del sistema de innovación. El objetivo de este espacio es que los empleados y los invitados externos como clientes, proveedores, academia, accionistas, entre otros, tengan la oportunidad de conocer los proyectos por parte de los integrantes del equipo táctico de maduración.

La realización de la feria permitirá a los integrantes de los ETM poner en práctica los conceptos aprendidos en el proceso de maduración, practicar el discurso previo a la presentación a la junta y enfrentarse a preguntas por parte de los asistentes que los terminarán de preparar. Además, esta actividad impacta la cultura hacia la innovación, da reconocimiento organizacional a los equipos de trabajo por la visibilidad y crea expectativas de participación en próximos ciclos.

Para desarrollar la feria se debe cumplir con los siguientes puntos:

- Tener un espacio en donde el ingreso sea controlado y con espacio suficiente para instalar los stands de los proyectos.
- Desarrollar el plan de comunicaciones de la feria de emprendimiento de forma que los mensajes sean transmitidos de forma efectiva a toda la organización.
- Elaborar acuerdo de confidencialidad el cual debe ser firmado por cada uno de los asistentes a la feria, en el cual se comprometen a no relevar información de los proyectos dada su naturaleza estratégica.
- Permitir a los asistentes votar los proyectos de mayor interés

Fase 3 Rueda de innovación y emprendimiento:
Tanque de tiburones para la conformación del portafolio de proyectos

Por medio de una sesión de trabajo; tipo tanque de tiburones, de dos horas con el comité de presidencia o gerencia, un consultor de 10X, el líder de proyecto y los líderes de los ETD, se harán las presentaciones formales

de los resultados de maduración de los proyectos y donde se tomará la decisión de cuáles serán llevados a la etapa de prefactibilidad y/o factibilidad.

En la reunión cada líder de equipo contará con 20 minutos para la presentación los cuales estarán divididos de la siguiente forma:

- 7 minutos para realizar el pitch
- 10 minutos de preguntas.
- 3 minutos de preparación escenario y transición entre equipos

Luego de que todos los proyectos hayan sido presentados ante el comité, este dispondrá de 30 minutos para seleccionar mínimo 2 y máximo 3 proyectos que pasarán al proceso de desarrollo. También deben elegir los integrantes del equipo encargado de desarrollar el proyecto, para esto el comité deberá asignar un equipo de trabajo conformado por cuatro (4) miembros. Siguiendo las metodologías planteadas anteriormente y reconociendo que pueden o no continuar los mismos del equipo ETM. Se debe revisar el equipo actual y validar si este debe continuar, debido a que el proyecto en esta fase posterior demandará un mayor conocimiento técnico, financiero, mercado y entre otras áreas con relación al tipo de proyecto.

Estas cuatro personas conformarán el equipo táctico de desarrollo (ETD), además de estos cuatro integrantes deberán seleccionar nuevamente el líder del equipo en caso de ser necesario; es importante que el comité tenga en cuenta que los integrantes de los ETD deberán invertir un 20% (un día semanal laboral) su tiempo durante 9 meses, lo que se convierte en un criterio relevante a la hora de priorizar las ideas y seleccionar el equipo de trabajo.

Luego de tener definidos los proyectos y los ETD se deberán definir los patrocinadores de cada uno de los proyectos, cuya función es darle visión de negocio, estimular el trabajo del ETD e intervenir en caso de que los acuerdos circulares no se estén respetando, en este punto, el patrocinador se recomienda que sea un integrante del comité de presidencia o gerencia con alta afinidad a la idea.

Fase 4 Consolidación de los equipos tácticos de desarrollo:

Luego de la reunión de priorización, en la cual se definieron proyectos a desarrollar y los ETD, el líder de proyecto se encargará de consolidar los equipos, para esto debe realizar las siguientes tareas:

Realizar una reunión con los integrantes de los ETD, en la cual les informará cuáles son sus roles, responsabilidades, tiempo que deben invertir, que se espera de ellos, los proyectos en los cuales trabajarán y cuáles son los entregables a los que deben llegar luego de los 9 meses de trabajo.

Formalizar los acuerdos circulares de cada uno de los integrantes, por medio de documento en donde se lista todas las tareas, funciones, entre otras labores que realizan en su trabajo, cuáles de estas el jefe directo liberará temporalmente y a que persona(s) le serán

asignadas, esta carga debe equivaler al 20% del tiempo y el acuerdo tendrá una duración de 9 meses.

Con la firma y aprobación de los acuerdos circulares se culmina la creación del portafolio de proyectos de innovación y crecimiento y se da comienzo al proceso de prefactibilidad y factibilidad de los proyectos.

Entregables

- Nombres claves de los proyectos priorizados por comité de presidencia/gerencia.
- Ficha de integrantes del equipo táctico de desarrollo por proyecto con el nombre y líder del ET, patrocinador de cada uno de los proyectos.

2.1.5 Estudios de prefactibilidad/ factibilidad

¿Qué es?

En esta fase cada uno de los ETD (equipos tácticos de desarrollo) de las empresas beneficiarias, tendrán aproximadamente nueve meses para formular proyectos y planes de trabajo que les permitan a los comités de gerencia y/ o miembros de junta entender los detalles de cada uno de los proyectos priorizados para tomar decisiones de inversión (fase de construcción de portafolio de proyectos de innovación). Este documento tipo informe podrá contener detalles técnicos (tecnologías duras y conocimientos requeridos), económicos (análisis financieros y administrativos), aspectos legales y/o planes de mercadeo necesarios para que los proyectos de emprendimiento corporativo sean llevados a fases de incubación, escalamiento y/o lanzamiento al mercado.

¿Cuáles son los resultados que se logran?

- Construcción portafolio proyectos de reinversión de utilidades
- Portafolio de proyectos de crecimiento y nuevas fuentes de ingresos
- Entre 2 y 3 proyectos de innovación y emprendimiento corporativo
- Proyectos con evaluación del nivel de riesgo y beneficios que puedan ser percibidos por las empresas

Es importante resaltar que, debido a la diversidad posible de los proyectos de innovación y emprendimiento, y que estos estarán en distintos niveles de "alrededor de la caja" cada uno de ellos llegará a distintos niveles de avance en el tiempo estimado.

Nivel 1: Iniciativas con una alta afinidad al negocio actual; que podría inclusive como extensiones de línea de negocio.

Para este tipo de proyectos los ETD lograrán tener estudios de factibilidad completos (plan de negocio), en donde quede claro elementos como:

- Detalles técnicos de un producto/ servicio.
- Pruebas de laboratorio (en caso de que aplique).
- Prototipados y testeos (que permitan la prueba de los productos/ servicios).
- Pruebas de mercado.
- Dimensionamiento de mercado.
- Costos de implementación y operación.
- Precio de venta estimado.
- Tasas de retorno de inversión.
- Claridad en el marco legal.

- Estrategia de desarrollo de negocio
- Análisis financiero y presupuestal

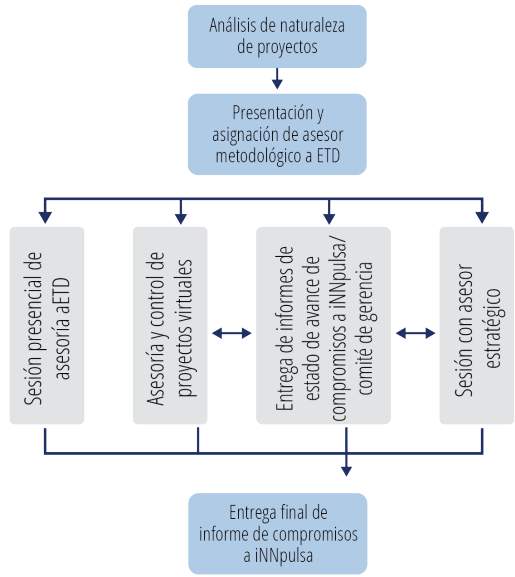
Nivel 2: Iniciativas con cierto nivel de afinidad al negocio actual, pero que representan la creación de nuevos negocios para la organización. En este caso, estas tipologías de proyectos requerirán estudios de prefactibilidad, donde se establezcan:

- Todas las hipótesis que el negocio debe contrastar alrededor de un producto/ servicio, mercado, costos u otras dependiendo de la naturaleza del proyecto.
- Priorización de hipótesis para ser validadas en campo.
- Plan detallado de validación de las hipótesis priorizadas, donde se genere claridad sobre los pivotes que facilitarán la afinación y corroboración de estas.
- Análisis de la validación de hipótesis que les permita a los ETD la estructuración de un estudio de prefactibilidad.
-

Nivel 3: Iniciativas con baja o ninguna afinidad con el negocio actual, implica la adquisición de conocimientos completamente nuevos para la organización o la generación de estos por investigación. Estas tipologías de proyectos requieren usualmente de la formulación de anteproyectos y proyectos de investigación donde se aclare:

- Tecnologías y recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Posibles proveedores a nivel nacional e internacional.
- Costos estimados de tecnologías requeridas.
- Posibles aliados para la ejecución.
- Actividades y plan de trabajo detallado (ruta de desarrollo del anteproyeto/proyecto de investigación).
- Tiempos estimados para la implementación.
- Preguntas de investigación
- Fuentes de financiación del proyecto

¿Cómo se realiza?



Definido los proyectos de emprendimiento corporativo que van a trabajar cada una de las 90 empresas beneficiadas, se seguirá la siguiente metodología:

El equipo de 10X procederá a analizar la naturaleza de los proyectos que serán desarrollados en la presente fase, con

el fin de designarle a cada uno un asesor metodológico (basado en el campo temático que tenga experiencia) y un asesor estratégico, los cuales acompañarán a los ETD.

Un consultor designado por 10X se reunirá; acompañado de un consultor metodológico, en un espacio aproximado de una hora donde se le explicará a cada ETD los recursos que le han sido asignados:

- 1 Asesor metodológico, reuniones quincenales.
- 1 Asesor estratégico, encuentros trimestrales (dependerá de la naturaleza del proyecto)
- Bolsa de 10 horas de asesor técnico experto, activado por recomendación de asesor metodológico.

Inmediatamente se termina la explicación de recursos asignados, el equipo se queda con su asesor metodológico realizando el plan de trabajo.

El asesor metodológico se reunirá con los ETD cada 15 días calendario (por nueve meses aproximadamente) para realizar el seguimiento y control de tareas, brindar pautas para la resolución de problemas y la verificación de la asignación de los recursos por parte de las empresas. Estas sesiones tendrán una duración aproximada de una hora y se realizarán de forma (presencial y/o virtual).

En el transcurso de estas, el asesor metodológico, basándose en su criterio podrá activar los siguientes recursos (siempre y cuando estén activos para la propuesta aprobada por iNNpulsa Colombia):

- Banco de mentores gerenciales estratégicos.
- Búsqueda global de proveedores.
- Informes de vigilancias tecnológicas (uno por empresa beneficiada).
- Asesorías con expertos temáticos (bolsa de 10 horas para cada uno de los ETD).
- Identificación de redes de conocimiento.
- Rueda de inversión con INNpulsa (opcional).
- Rueda de innovación abierta con universidades nacionales e/ o internacionales (opcional).

Nota: ver tabla plan valores agregados

Los ETD y sus asesores metodológicos tendrán sesiones de trabajo de una hora presencial cada tres meses, con el fin de continuar con la revisión y control de los proyectos de emprendimiento corporativo.

También, cada uno de los ETD se deberán reunir semanalmente con el líder y el patrocinador del proyecto (espacios de media hora) con el fin de mantenerlos informarlos del avance del proyecto y solicitar los recursos que sean necesarios para el desarrollo de este (estudios de mercado, pruebas de laboratorios o cualquier requerimiento clave).

Durante toda la fase para cada reunión se construirá un acta, donde se documente el nivel de cumplimiento de los objetivos y acciones necesarias en caso tal de no lograr los avances esperados.

En el transcurso de la presente fase se le brindará a cada empresa beneficiaria un espacio de dos horas (presencial y/o virtual) con un asesor estratégico asignado por el

equipo de 10X , el cual, se reunirá de forma simultánea con los ETD. En este espacio se pretende que:

- Los ETD le expliquen al asesor estratégico los proyectos.
- El asesor estratégico les plantee los retos que pueden afrontar ante un comité de gerencia y/o miembros de junta directiva, con el objetivo que los ETD mantengan una visión integral del proyecto.

Al final de la fase el líder de proyecto y el equipo consultor entregarán a INNpulsa Colombia un informe final de cumplimiento de objetivos pactados y acuerdos de compromisos para continuar con cada proyecto..

Entregables

- Estados de avance trimestral de cada uno de los proyectos, teniendo en cuenta el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Copias de las actas de las reuniones.
- Un informe final de cumplimiento de objetivos pactados.
- Un acta de compromiso para continuar los proyectos finalizados MEGA I (2018).

Nota: el equipo de no entregará información específica de los proyectos de las empresas beneficiarias a iNNpulsa Colombia, ya que esta información será únicamente manejada por la empresa y en caso tal que iNNpulsa Colombia esté interesado en tener detalles de los proyectos, el consultor simplemente servirá de puente para establecer una reunión entre la empresa y los delegados de iNNpulsa Colombia.

2.1.6 Cierre y entrega de resultados MEGA innovadores

¿Qué es?

Es un encuentro final solemne y privado con cada una de las empresas y sus comités de gerencia en el cual se realiza el cierre del proyecto, adicionalmente, se acompaña de un informe de hitos y logros obtenidos. En este espacio liderado por un delegado por parte de iNNpulsa Colombia y un consultor proveniente de 10X, se conversa con relación a los resultados logrados, la experiencia vivida y las recomendaciones a tener en cuenta de cara a la consolidación del sistema de innovación.

¿Cuáles son los resultados que se logran?

- Realizar cierre formal del proyecto y entrega de resultados a la empresa
- Generar conciencia sobre los futuros retos a los que la compañía se verá enfrentada de cara a la consolidación del sistema de innovación
- Reconocer a los miembros de la organización que estuvieron durante el proceso de ejecución del proyecto
- Nota: iNNpulsa Colombia podrá en este espacio ofrecer oportunidades adicionales para los proyectos en etapas de incubación.

Entregables

- Informe final en el cual estarán compilados los resultados del proyecto y reflexiones sobre pasos a seguir.
- Registro fotográfico de los cierres

Valores Agregados

3 Valores agregados que robustecen y consolidan la gestión de la innovación y emprendimiento corporativo

El proyecto comprende 2 tipos de valores agregados a los cuales puede acceder la empresa.

1. **Valores agregados aceleradores de proyectos empresariales:** Son entregables que dinamizan los proyectos en fases de maduración, desarrollo e incubación.

2. **Valores agregados consolidación sistemas de innovación empresarial:** Su foco permite que la compañía cuente con insumos que le den continuidad y sostenibilidad a su sistema de innovación y emprendimiento.

3. **Valores agregados fortalecimiento ecosistema de innovación nacional:** Son entregables que fortalecen el liderazgo de iNNpulsa Colombia a nivel estratégico, táctico y operativo de cara el relacionamiento con las empresas y el ecosistema de innovación y emprendimiento a nivel nacional e internacional.

Nota: Esto valores agregados depende del número total de empresas beneficiarias en el programa MEGA I, razón por la cual podrán variar durante el proceso de consultoría.

3.1 Valores agregados para la aceleración de proyectos empresariales

3.1.1 Banco de mentores gerenciales estratégicos

¿Qué es?
Red de gerentes y ejecutivos (mentores) provenientes de organizaciones reconocidas a nivel nacional, los cuales están a disposición de las empresas beneficiadas para apoyar sus iniciativas de crecimiento e innovación en fases de desarrollo (prefactibilidad y/o factibilidad). Los mentores de la red serán activados a discreción, conservando la confidencialidad y participando en actividades económicas diferentes que no generen conflictos de interés.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
- Conexiones inteligentes y obtener direccionamiento estratégico a través de una visión externa de carácter gerencial para el proyecto, proveniente de ejecutivos con amplia experiencia empresarial y que han pasado por procesos de innovación.
- Creación de una red y relacionamiento de alto nivel con gerentes que tienen experiencia en el desarrollo y evaluación de proyectos de emprendimiento corporativo
- Participación de gerentes y/o directores con experiencia en desarrollo de nuevos negocios
- Gerentes y/o directores ex participantes de mega-e transfiriendo aprendizajes y conocimiento en el desarrollo de nuevos negocios

- Estimulación del pensamiento gerencial a la hora de evaluar un proyecto prospecto para la organización con la visión de miembros que hacen parte o han participado en juntas y/o comités de presidencia

3.1.2 Auditoria tecnológica de proyectos de innovación y crecimiento

¿Qué es?
Documento maestro que contiene al detalle el Inventario de Tecnologías[1] (saber-hacer, conocimientos y recursos) claves de los proyectos seleccionados para la fase de desarrollo.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
Identificación del listado de "tecnologías medulares"[2] , conocimientos y recursos (tangibles o intangibles) claves que requiere cada proyecto que es seleccionado para la fase de desarrollo.

Relación del nivel de madurez y dominio actual de las tecnologías dentro de la organización y estado de desarrollo requerido.

Este material es el insumo fundamental para poder determinar quiénes serán los aliados claves en el proyecto, permitiendo direccionar y darles foco a los esfuerzos de innovación abierta.

1 Tecnología: Es un saber cómo hacer algo para lograr un resultado específico en una organización. Este saber hacer implica la articulación de bases de conocimientos más recursos (tangibles e intangibles)

2 Tecnología Medular: Saber hacer que es vital para el proyecto, con alta dificultad de imitación, costoso, genera diferenciación, valiosa o rara.

3.1.3 Informes de vigilancia tecnológica

¿Qué es?
Es un informe por empresa beneficiaria y aplicado al proyecto de mayor incertidumbre, que facilitará la captura información relevante a nivel mundial acerca del estado del arte y grado de desarrollo de una tecnología puntual para el proyecto sometido a la fase de "Estudio de prefactibilidad/ factibilidad". Para la selección del proyecto se tendrá en que cuenta el nivel de incertidumbre de este de cara a la empresa beneficiaria.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
Los informes de vigilancia tecnológica le permitirán al Equipo Táctico de desarrollo (ETD) entender de manera integral la tecnología medular que requerirá para el desarrollo de su proyecto. Además, facilitará mapear proveedores, entender ventajas y desventajas de aplicación, el ciclo de madurez de dicha tecnología, así como los requerimientos previos para su implementación.

3.1.4 Red de conocimiento de proyectos de innovación y crecimiento

¿Qué es?
Es un documento diseñado para el proyecto de mayor incertidumbre tecnológica que se encuentren desarrollando los ETD de cada una de las empresas (proyectos que se encuentren en la fase de "estudios de prefactibilidad/ factibilidad), cuyo objetivo es estructurar una red de conocimiento completa alrededor de la

tecnología medular más relevante para la implementación del proyecto de innovación.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
La red de conocimiento de proyectos de innovación y crecimiento permite identificar un amplio número de organizaciones tanto a nivel nacional como internacional, que cuenten con un conocimiento clave alrededor de la tecnología medular de proyecto seleccionado.

El objetivo de la red de conocimiento de proyectos de innovación es facilitar a las empresas beneficiarias el establecimiento de un posible contacto con alguno(s) de los jugadores que cuenten con un conocimiento clave alrededor de la tecnología medular que sea objeto de estudio. A continuación, se presentan algunas de las tipologías de jugadores que se puedan documentar:

- Instituciones de investigación y desarrollo.
- Universidades líderes en el tema a nivel mundial y nacional.
- Empresas consultoras que cuente con una amplia experiencia relacionada con estudios de dicha tecnología.
- Empresas que aplican las tecnologías a sus procesos.
- Proveedores de la tecnología de interés.
- Grupos de investigación que estén en el radar de Colciencias.

3.1.5 Rueda de innovación abierta MEGA innovadores

¿Qué es?
Encuentro presencial o virtual (por región) con instituciones académicas nacionales e internacionales, las cuales proveen conocimientos claves y se convierten en aliados estratégicos para el desarrollo de los proyectos de alta incertidumbre tecnológica o por fuera de los alcances actuales de la organización.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
- Establecer un primer contacto que promueve el trabajo articulado universidad-empresa, con el interés de desarrollar proyectos de alta incertidumbre tecnológica para las empresas
- Conexiones y articulación directa con el sistema nacional y/o internacional de innovación por medio de instituciones académicas

3.2 Valores agregados para la consolidación del sistema de innovación

3.2.1 Técnicas y modelos para evaluación financiera de proyectos y emprendimiento corporativo de la empresa

¿Qué es?
Es un entrenamiento y transferencia de conocimiento práctico, dirigido por ejecutivos de manejo y gestión de

proyectos de CTI a nivel empresarial, que le permitirán a las empresas ajustar y/o adoptar metodologías prácticas para la evaluación financiera de sus proyectos de innovación y emprendimiento.

¿Cuáles son los resultados que se logran?

- Reconocer formas practicas; pero rigurosas, a nivel empresarial para evaluar proyectos de innovación y emprendimiento.
- Transferencia de modelos financieros de evaluación de proyectos CTI
- Incrementar el conocimiento en la forma de analizar los proyectos de CTI en las empresas para promover que estos sean aprobados.

3.2.2 Construcción de MEGAS

¿Qué es?

Es una sesión para la definición de la MEGA de las 6 empresas seleccionadas, 1 por cada nodo regional. Esto aplicado como estímulo al cumplimiento de objetivos de avance de proyecto y dinamización de espacios de innovación y emprendimiento en las empresas.

¿Cuáles son los resultados que se logran?

- Determinar metas retados en 6 organizaciones, de manera que la innovación y el emprendimiento encuentren espacios de desarrollo
- Transferir herramientas para la definición de MEGAS

3.2.3 Project campus: herramientas para la atracción de recursos del sistema de innovación

¿Qué es?

Es un encuentro de 3 días con los líderes de proyecto de las empresas y un líder de los equipos ETD (Equipos tácticos de desarrollo), donde recibirán la transferencia de herramientas para la atracción de recursos del sistema nacional de Ciencia tecnología e innovación (CTi).

¿Cuáles son los resultados que se logran?

- Conocer actores e instituciones del país que apalancan el sistema nacional de CTi
- Conocer las herramientas de presentación a convocatorias del sistema nacional de CTi
- Conectar el sistema CTi del país (iNNpulsa Colombia, Colciencias, Sena, y demás actores relevantes) con los proyectos desarrollados por las empresas beneficiarias del proyecto MEGA I.
- Formulación de un proyecto por parte de las empresas para articulación y atracción de recursos con el SNI

4.2.4 Fundamentos de la gestión de oficinas de proyectos CTi

¿Qué es?

Es un espacio diseñado para la transferencia de buenas prácticas y herramientas en la gestión y administración de portafolios de proyectos CTi.

¿Cuáles son los resultados que se logran?

- Conocer sistemas de seguimiento y control de proyectos, rápidos y efectivos
- Adquirir bases y buenas prácticas para la gerencia de portafolios de proyectos de CTi
- Integrar los proyectos CTi a la cotidianidad de la gestión de proyectos de las empresas
-

4.2.5 Activación cultural en innovación y emprendimiento (ruedas y comunicaciones)

¿Qué es?

Una guía de trabajo para la construcción del plan de articulación de comunicaciones y activación de la cultura de innovación y emprendimiento, incluyendo un diagnóstico y valoración de la cultura empresarial bajo las teorías de Cameron & Quinn (opcional si la empresa lo desea).

¿Cuáles son los resultados que se logran?

- Definición de manera conjunta de un paquete de acciones de comunicación y de las actividades que permiten la estimulación de una cultura innovadora y emprendedora por parte de la empresa durante el desarrollo del proyecto MEGA innovadores.
- Diligenciamiento de un diagnóstico de cultura bajo teorías de Cameron & Quinn para comprender algunos rasgos que habilitan o bloquean una cultura dirigida hacia la innovación y el emprendimiento corporativo.

3.2.6 Jornadas de pensamiento estratégico en innovación y emprendimiento

¿Qué es?

Son 6 encuentros de alta gerencia para sensibilización en temas de pensamiento estratégico en innovación y emprendimiento para la alta gerencia, donde se reflexiona sobre la forma práctica de implementar y consolidar sistemas de innovación y emprendimiento altamente efectivos.

Estos encuentros están dirigidos a 5 integrantes de la alta gerencia de las empresas beneficiarias, de los cuales la recomendación fundamental es que asistan: el gerente general, líder de proyecto, miembro de junta, gerencia comercial/mercadeo y gestión humana.

¿Cuáles son los resultados que se logran?

Sensibilizar y estimular a la alta gerencia y miembros de junta a través de conversaciones empresariales para que se animen a plantear y afrontar los cambios que proponen las metas de crecimiento retador a través de la innovación. De igual forma, estos espacios de pensamiento permiten aportar tips para resolver el conflicto natural que se genera al implementar procesos de innovación y emprendimiento empresarial.

3.2.3 Kit herramientas de innovación y emprendimiento corporativo

¿Qué es?
Un artefacto físico con versión digital que le permitirá al líder de innovación en cada organización retomar los conceptos y herramientas trabajadas durante la ejecución del programa de MEGA innovadores.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
- Darle un conjunto de herramientas y conceptos a la organización para que pueda realizar nuevos ciclos de emprendimiento e innovación con una guía de apoyo.
- Transferencia conceptos y herramientas al interior de la organización a equipos de trabajo que no hayan sido vinculados al proyecto en un primer ciclo.
- Simbolizar a través de un artefacto físico el proceso vivido y cada una de las memorias de cada fase superada. Adicionalmente, este comprende know – how de las metodologías utilizada por 10X Thinking y sus aliados para que pueda ser replicada en la organización.

3.2.4 Creación de fondos de capital de riesgo

¿Qué es?
Es la definición; para mínimo 5 empresas, de un marco de lineamientos financieros, contables y administrativos que deberá seguir una organización para estructurar un fondo de capital de riesgo para fondear el emprendimiento corporativo y consolidar los sistemas de innovación.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
- Establecer; para mínimo 5 empresas, los acuerdos principales para la generación de un fondo de capital de riesgo interno que permita la consolidación de sus sistemas de emprendimiento corporativo e innovación.

3.2.5 Libro MEGA-innovadores

¿Qué es?
Diseño y desarrollo de un libro físico y digital que compila la metodología, experiencia y resultados de MEGA innovadores, dirigido a líderes empresariales e institucionales para que estos reconozcan la relevancia del emprendimiento y comprendan la manera en que esta se implementa de manera pragmática en las organizaciones de Colombia.

¿Cuáles son los resultados que se logran?
Documentar y difundir la experiencia de MEGA innovadores para que sean compartidas en distintos espacios y estimulen la creación 'pragmática de sistemas de innovación para el desarrollo de nuevos negocios en las organizaciones de Colombia.

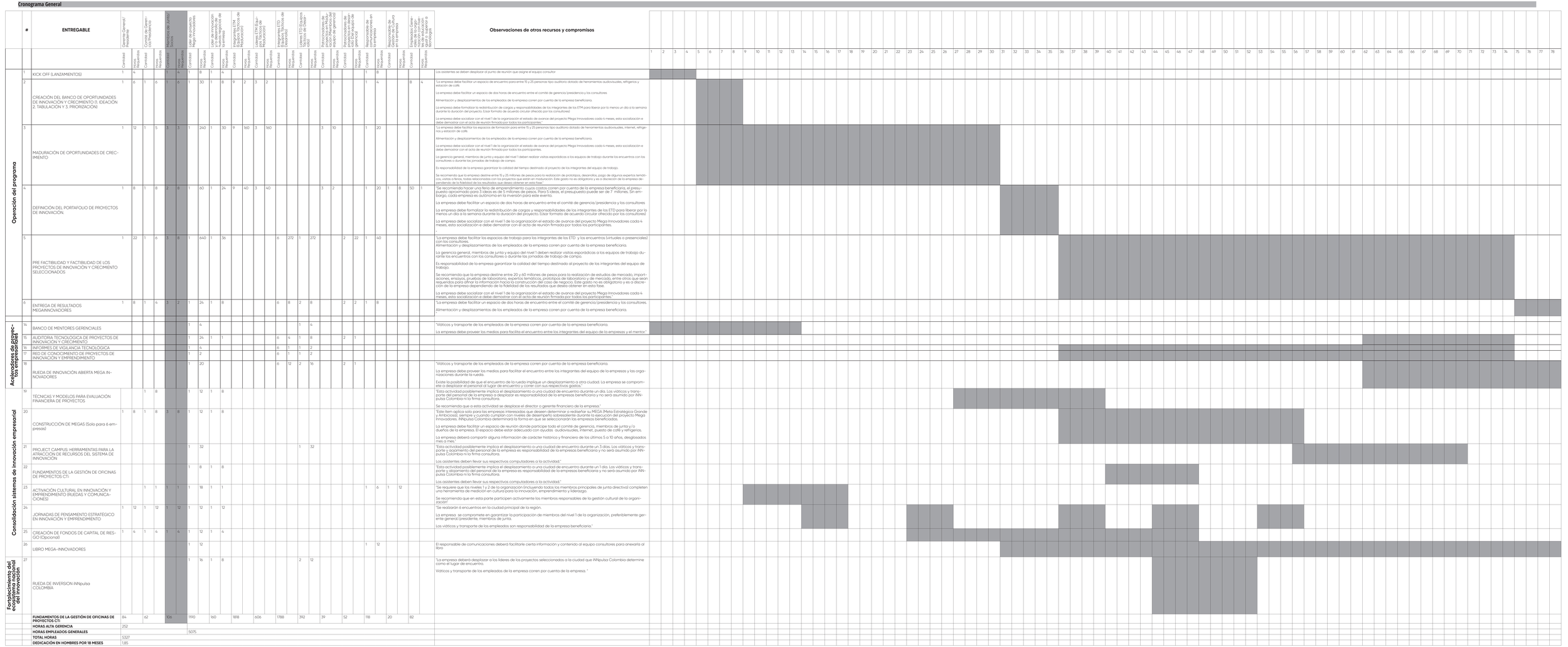
¿Cómo se realiza?
El equipo de consultores líderes, senior y profesionales de 10X realizan una sistematización de la experiencia vivida en MEGA innovadores, soportando sus teorías, aprendizajes y herramientas, consolidando un documento maestro que luego sera diseñado e forma de libro físico y digital para que sea defundido en las empresas y el ecosistema de innovación.

Entregables

- Copia física del libro (depende del número de empresas asignadas)
- Libro digital

Cronograma

Cronograma General



	#	ENTREGABLE	Gerente General/ Presidente		Comité de Gerencia (Presidencia)		Miembros de Junta Socios		Mapa de proyecto Mega Innovadores		Líder de innovación y/o desarrollo de nuevos productos de la empresa		Integrantes ETM (Estructuración de Maduración)		Líderes ETM (Estructuración Técnica de Proyectos)		Integrantes ETD (Estructuración de Desarrollo)		Líderes ETD (Estructuración Técnica de Desarrollo)		Patrocinadores de proyectos en cada fase (Miembros del comité de gerencia)		Responsable de proyectos en la empresa		Responsable de Gestión de Cultura en la empresa		Empleados (Gente que hace parte de la operación con los proyectos que se ejecutan a nivel de la empresa)		Observaciones de otros recursos y compromisos
			Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	Cantidad	Horas Requeridas	
Operación del programa	1	KICK OFF (LANZAMIENTOS)	1	4			1	4	1	8	1	4												1	8					Los asistentes se deben desplazar al punto de reunión que asigne el equipo consultor
	2	CREACIÓN DEL BANCO DE OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO (1. IDEACIÓN 2. TABULACIÓN Y 3. PRIORIZACIÓN)	1	6	1	6	1	6	1	30	1	8	9	2	3	2							3	1			1	4			8	4	"La empresa debe facilitar un espacio de encuentro para entre 15 y 25 personas tipo auditorio dotado de herramientas audiovisuales, refrigerios y estación de café. La empresa debe facilitar un espacio de dos horas de encuentro entre el comité de gerencia/presidencia y los consultores Alimentación y desplazamientos de los empleados de la empresa corren por cuenta de la empresa beneficiaria. La empresa debe formalizar la redistribución de cargas y responsabilidades de los integrantes de los ETM para liberar por lo menos un día a la semana durante la duración del proyecto. (Usar formato de acuerdo circular ofrecido por los consultores) La empresa debe socializar con el nivel 1 de la organización el estado de avance del proyecto Mega Innovadores cada 4 meses, esta socialización e debe demostrar con el acta de reunión firmada por todos los participantes."
	3	MADURACIÓN DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	1	12	1	5	3	3	1	240	1	30	9	160	3	160							3	10			1	20					"La empresa debe facilitar los espacios de formación para entre 15 y 25 personas tipo auditorio dotado de herramientas audiovisuales, internet, refrigerios y estación de café. Alimentación y desplazamientos de los empleados de la empresa corren por cuenta de la empresa beneficiaria. La empresa debe socializar con el nivel 1 de la organización el estado de avance del proyecto Mega Innovadores cada 4 meses, esta socialización e debe demostrar con el acta de reunión firmada por todos los participantes. La gerencia general, miembros de junta y equipo del nivel 1 deben realizar visitas esporádicas a los equipos de trabajo durante los encuentros con los consultores a durante las jornadas de trabajo de campo. Es responsabilidad de la empresa garantizar la calidad del tiempo destinado al proyecto de los integrantes del equipo de trabajo. Se recomienda que la empresa destine entre 15 y 25 millones de pesos para la realización de prototipos, desarrollos, pago de algunos expertos temáticos, visitas a ferias, todas relacionadas con los proyectos que estén en maduración. Este gasto no es obligatorio y es a discreción de la empresa dependiendo de la fidelidad de los resultados que desea obtener en esta fase."
	4	DEFINICIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN.	1	8	1	8	2	8	1	60	1	24	9	40	3	60							3	2			1	20	1	8	50	1	"Se recomienda hacer una feria de emprendimiento cuyos costos corren por cuenta de la empresa beneficiaria, el presupuesto aproximado para 3 ideas es de 5 millones de pesos. Para 5 ideas, el presupuesto puede ser de 7 millones. Sin embargo, cada empresa es autónoma en la inversión para este evento. La empresa debe facilitar un espacio de dos horas de encuentro entre el comité de gerencia/presidencia y los consultores La empresa debe formalizar la redistribución de cargas y responsabilidades de los integrantes de los ETD para liberar por lo menos un día a la semana durante la duración del proyecto. (Usar formato de acuerdo circular ofrecido por los consultores) La empresa debe socializar con el nivel 1 de la organización el estado de avance del proyecto Mega Innovadores cada 4 meses, esta socialización e debe demostrar con el acta de reunión firmada por todos los participantes."
	5	PRE FACTIBILIDAD Y FACTIBILIDAD DE LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO SELECCIONADOS	1	22	1	6	5	8	1	640	1	36					6	272	1	272				2	22	1	40						"Los empresa debe facilitar los espacios de trabajo para los integrantes de los ETD y los encuentros (virtuales o presenciales) con los consultores. Alimentación y desplazamientos de los empleados de la empresa corren por cuenta de la empresa beneficiaria. La gerencia general, miembros de junta y equipo del nivel 1 deben realizar visitas esporádicas a los equipos de trabajo durante los encuentros con los consultores a durante las jornadas de trabajo de campo. Es responsabilidad de la empresa garantizar la calidad del tiempo destinado al proyecto de los integrantes del equipo de trabajo. Se recomienda que la empresa destine entre 20 y 60 millones de pesos para la realización de estudios de mercado, importaciones, ensayos, pruebas de laboratorio, expertos temáticos, prototipos de laboratorio y de mercado, entre otros que sean requeridos para afinar la información hacia la construcción del caso de negocio. Este gasto no es obligatorio y es a discreción de la empresa dependiendo de la fidelidad de los resultados que desea obtener en esta fase. La empresa debe socializar con el nivel 1 de la organización el estado de avance del proyecto Mega Innovadores cada 4 meses, esta socialización e debe demostrar con el acta de reunión firmada por todos los participantes."
	6	ENTREGA DE RESULTADOS MEGAINNOVADORES	1	8	1	4	3	2	1	24	1	8					6	8	2	8				2	2	1	8						"La empresa debe facilitar un espacio de dos horas de encuentro entre el comité de gerencia/presidencia y los consultores. Alimentación y desplazamientos de los empleados de la empresa corren por cuenta de la empresa beneficiaria.
Acelerador de proyectos (opcional para 6 empresas)	14	BANCO DE MENTORES GERENCIALES							1	4								1	4													"Viáticos y transporte de los empleados de la empresa corren por cuenta de la empresa beneficiaria. La empresa debe proveer los medios para facilita el encuentro entre los integrantes del equipo de la empresas y el mentor."
	15	AUDITORIA TECNOLOGICA DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO							1	24	1	1					6	4	1	8				2	1								
	16	INFORMES DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA							1	4							6	1	1	2													
	17	RED DE CONOCIMIENTO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO							1	2							6	1	1	2													
	18	RUEDA DE INNOVACIÓN ABIERTA MEGA INNOVADORES							1	20							6	12	2	16				2	1								"Viáticos y transporte de los empleados de la empresa corren por cuenta de la empresa beneficiaria. La empresa debe proveer los medios para facilitar el encuentro entre los integrantes del equipo de la empresas y las organizaciones durante la rueda. Existe la posibilidad de que el encuentro de la rueda implique un desplazamiento a otra ciudad. La empresa se compromete a desplazar el personal al lugar de encuentro y correr con sus respectivos gastos."
Consolidación sistemas de innovación empresarial	19	TÉCNICAS Y MODELOS PARA EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS			1	8			1	12	1	8																					"Esta actividad posiblemente implica el desplazamiento a una ciudad de encuentro durante un día. Los viáticos y transporte del personal de la empresa a desplazar es responsabilidad de la empresas beneficiaria y no será asumido por iNNpulsa Colombia ni la firma consultora. Se recomienda que a esta actividad se desplace el director o gerente financiero de la empresa."
	20	CONSTRUCCIÓN DE MEGAS (Solo para 6 empresas)	1	8	1	8	3	8	1	12	1	8																					"Este ítem aplica solo para las empresas interesadas que deseen determinar o rediseñar su MEGA (Meta Estratégica Grande para la Innovación). Si la empresa ya tiene su MEGA definida y no desea rediseñarla, el equipo del proyecto Mega Innovadores, iNNpulsa Colombia determinará la forma en que se seleccionarán las empresas beneficiadas. La empresa debe facilitar un espacio de reunión donde participe todo el comité de gerencia, miembros de junta y/o dueños de la empresa. El espacio debe estar adecuado con ayudas audiovisuales, internet, puesto de café y refrigerios. La empresa deberá compartir alguna información de carácter histórico y financiero de los últimas 5 a 10 años, desglosados mes a mes."
	21	PROJECT CAMPUS: HERRAMIENTAS PARA LA ATRACCIÓN DE RECURSOS DEL SISTEMA DE INNOVACIÓN							1	32									1	32													"Esta actividad posiblemente implica el desplazamiento a una ciudad de encuentro durante un 3 días. Los viáticos y transporte y alojamiento del personal de la empresa a desplazar es responsabilidad de la empresas beneficiaria y no será asumido por iNNpulsa Colombia ni la firma consultora. Los asistentes deben llevar sus respectivos computadores a la actividad."
	22	FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE OFICINAS DE PROYECTOS CTI							1	8	1	8																					"Esta actividad posiblemente implica el desplazamiento a una ciudad de encuentro durante un 1 día. Los viáticos y transporte y alojamiento del personal de la empresa es responsabilidad de la empresa beneficiaria y no será asumido por iNNpulsa Colombia ni la firma consultora. Los asistentes deben llevar sus respectivos computadores a la actividad."
	23	ACTIVACIÓN CULTURAL EN INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO (RUEDAS Y COMUNICACIONES)			1	1	1	1	1	18	1	1													1	6	1	12					"Se requiere que los niveles 1 y 2 de la organización (incluyendo todos los miembros principales de junta directiva) completen una herramienta de medición en cultura para la innovación, emprendimiento y liderazgo. Se recomienda que en esta parte participen activamente los miembros responsables de la gestión cultural de la organización"
	24	JORNADAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO	1	12	1	12	1	12	1	12	1	12																					"Se realizarán 6 encuentros en la ciudad principal de la región. La empresa se compromete en garantizar la participación de miembros del nivel 1 de la organización, preferiblemente gerente general/presidente, miembros de junta. Los viáticos y transporte de los empleados son responsabilidad de la empresa beneficiaria."
	25	CREACIÓN DE FONDOS DE CAPITAL DE RIESGO (Opcional)	1	4	1	4	1	4	1	12	1	4																					
	26	LIBRO MEGA-INNOVADORES							1	12															1	12							El responsable de comunicaciones deberá facilitarle cierta información y contenido al equipo consultores para anexarla al libro
Fortalecimiento del ecosistema nacional de innovación	27	RUEDA DE INVERSION INNpulsa COLOMBIA							1	16	1	8							2	12													"La empresa deberá desplazar a los líderes de los proyectos seleccionados a la ciudad que iNNpulsa Colombia determine como el lugar de encuentro. Viáticos y transporte de los empleados de la empresa corren por cuenta de la empresa. "
		FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE OFICINAS DE PROYECTOS CTI	84		62		106		1190		160		1818		606		1788		392		39		52		118		20		82			
		HORAS ALTA GERENCIA	252																													
		HORAS EMPLEADOS GENERALES							5075																							
		TOTAL HORAS	5327																													
		DEDICACIÓN EN HOMBRES POR 18 MESES	1.85																													

Glosario

Acuerdos circulares: Documento escrito en el cual a los integrantes de lo ETM y ETD, por medios de cual se les libera de las ciertas tareas, funciones, etc. Estas le son asignadas a otra(s) persona(s), con el fin de que se puedan invertir el 20% de su tiempo para la maduración de la idea que le asignaron duran 5 meses de trabajo.

Ambidiestrismo organizacional: Habilidad organizacional de gestionar la operación cotidiana del negocio y en simultánea realzar actividades de construcción de futuro.

CAR: Centro de atención regional

Clúster: Agrupación de elementos con características similares.

Equipos tácticos de maduración (ETM): Equipo conformado por 4 personas, que dedicaran el 20% de su tiempo durante 5 meses para madurar las ideas que sean seleccionadas por el comité de presidencia/gerencia

Equipos tácticos de desarrollo (ETD): Equipo conformado por 4 personas, que dedicaran el 20% de su tiempo durante 9 meses en fases de prefactibilidad y factibilidad para el desarrollo del proyecto que sean seleccionadas por el comité de presidencia/gerencia.

Facilitador: Profesional que tiene la responsabilidad de transferir los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para desarrollar en cada equipo táctico de maduración (ETM) las fases de maduración de las iniciativas de negocio.

Fragmentos de ideas: Son ideas que están incompletas y que le faltan piezas que la fortalezcan y que requieren ser complementadas por cada persona que la mira.

Iteración: Acto de repetir un proceso con el objetivo de alcanzar una meta especifica. El proceso de maduración al catalogarse como iterativo, se refiere a que se plantean supuestos, se diseña, se investiga, implementa y prueba las veces que sean necesarias para validar, mejorar y conceptualizar las iniciativas de negocio.

Patrocinadores: Son miembros del comité de presidencia/gerencia cuya función es dar visión estratégica a la idea o proyecto, estimular a los equipos de trabajo e intervenir en caso de que los acuerdos circulares no se estén respetando.

Proceso de maduración: Es un proceso en el cual se estudia una idea de negocio en búsqueda de un modelo de negocio viable.

Tecnología: Es un saber cómo hacer algo para lograr un resultado específico en una organización. Este saber hacer implica la articulación de bases de conocimientos más recursos (tangibles e intangibles).

Tecnología Medular: Saber hacer que es vital para el proyecto, con alta dificultad de imitación, costoso, genera diferenciación, valiosa o rara.

UAM: Unidad de atención mínima – 4 empresas