

MEGA

Empresas Gestando Empresas **innpulsa**
Colombia

MEGA

Empresas Gestando Empresas **innpulsa**
Colombia

Reconectados con el origen emprendedor,
explorando nuevos puertos





Introducción

La alta dirección de las organizaciones; socios, juntas directivas, presidentes y gerentes, se ven enfrentados de manera permanente a la pregunta ¿Cómo mantener un crecimiento empresarial sobresaliente sin descuidar el negocio actual?

Una de las formas de afrontar este reto es el emprendimiento corporativo¹, estableciéndolo como un proceso continuo que les permita a las juntas directivas contar de manera permanente con nuevas opciones de reinversión de sus utilidades sin poner en riesgo la continuidad del; o los negocios actuales.

Este documento; dirigido a personas que hagan parte de la alta dirección de cualquier organización, pretende presentar la metodología general que se desarrolló durante el programa “Mega Emprendedores de iNNpulsa. Empresas gestando empresas”, en el cual participaron 12 organizaciones de Colombia.

¹ *Emprendimiento Corporativo: Se entiende también como intra-emprendimiento o venture corporativo, y hace referencia al desarrollo de nuevas fuentes de ingresos, donde la idea original nace dentro de una organización ya existente y para su implementación se hace uso de los activos claves de aquella, llamada organización nodriza o madre.*

Al leer este documento, usted como alto directivo organizacional podrá comprender entre otras:

- ¿Por qué el emprendimiento corporativo?
- ¿Cuáles son los retos principales que se afrontan?
- ¿Cuál es el proceso general que se aplica en el emprendimiento corporativo?

La respuesta a estas preguntas las podrá resolver al leer el documento, donde se incluyen a manera ilustrativa una pequeña selección de las herramientas que acompañaron la implementación de MegaE.

EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN MEGA E.
Empresas Gestando Empresas.

inexmoda
CONOCE, CONECTA Y TRANSFORMA



EL TIEMPO
CASA EDITORIAL



Protección
Pensiones y Cesantías



Grupo
familia

Tabla de contenido

iNNpulsu – Mega E	6
Emprendimiento corporativo. Mega Emprendedores iNNpulsu Colombia	8
Inmersiones: ¿Seguros del precio que hay que pagar?	12
Despliegue de un ciclo de emprendimiento corporativo. Aprender haciendo	28
Ideación: Solo fragmentos de ideas	30
Selección de iniciativas: Retomando el espíritu emprendedor	33
Maduración de ideas. Viabilidad.	38
Explorar y Entender	38
Redefinir y prototipar	42
Oferta de Valor	45
Modelo de Negocio	49
Pitch de Emprendimiento	51
Feria de emprendimiento: El paso hacia la activación de la cultura intra-emprendedora.	53
Rueda de emprendimiento: Generando dinámicas de competencia constructiva.	55
Pre-factibilidad – Factibilidad, un paso más cerca.	58
Rueda de Inversión.	62

Caja de Herramientas ----- 64

Ideación ----- 66

Selección de iniciativas:

Conformación de equipos de trabajo ----- 68

Explorar y entender ----- 75

Redefinir y prototipar ----- 77

Oferta de Valor ----- 81

Modelo de Negocio ----- 85

Glosario ----- 88

Bibliografía ----- 92

MEGA*e*

Empresas Gestando Empresas **iNNpulsa**

Diseñado y desarrollado en el marco del programa
MegaE de iNNpulsa Colombia
Por Innmagina Group
2017





Como parte de la estrategia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para consolidar el tejido empresarial del país, iNNpulsa Colombia tomó la decisión de apostarle con fuerza al emprendimiento corporativo. Y para lograrlo, fue puesto en marcha el proyecto Mega Emprendedores, donde trabajamos con grandes compañías para demostrar que es posible alcanzar metas ambiciosas, ajustadas a la realidad del mundo empresarial.

Ahora, tras concluir un proceso de trabajo conjunto entre los empresarios e iNNpulsa Colombia, podemos dar un balance muy positivo: tenemos 12 Mega Emprendedores que tomaron la decisión de reconectarse con su origen emprendedor y afrontar los mitos que les impedían crecer.

En medio de todo el proceso, nuestros Mega Emprendedores construyeron 2.400 nuevas ideas de negocio; sensibilizaron y vincularon tanto a los niveles uno y dos de las organizaciones como a sus colaboradores en general; invirtieron 58.600 horas divididas en 15 meses de trabajo, e impactaron a 10.000 personas con la implementación de nuevas y mejores prácticas para transformar la cultura innovadora en las compañías.

Pero allí no termina todo, ya que los Mega Emprendedores también destinaron a esta iniciativa un volumen de recursos superior a los \$3.000 millones, que supera

la inversión hecha por iNNpulsa Colombia (\$1.400 millones). De igual forma, los empresarios seleccionaron más de 330 propuestas de negocio para iniciar un ciclo de procesos, el cual les permitió formular y evaluar integralmente un plan de negocio como proyecto de inversión de la junta directiva.

Los empresarios MegaE ahora son referentes del emprendimiento corporativo en Colombia. Sin duda, la apuesta de este proyecto, la transformación cultural que viven las organizaciones y las nuevas ideas de negocio que serán el resultado de una nueva gestación de empresas, les servirán a otras compañías que a futuro tomen la decisión de asumir un reto de gran magnitud y ser parte de la nueva generación empresarial.

En iNNpulsa Colombia decimos: ¡Lo logramos! Pero este proceso no debe terminar aquí. Confiamos en que estos Mega Emprendedores tienen la capacidad instalada y son conscientes de que para crecer deben ir de la mano del emprendimiento corporativo, la innovación y la construcción colectiva como fuentes de inspiración en pro de alcanzar metas realmente grandes.

La tripulación está preparada, los nuevos puertos definidos y los mapas ajustados. Este es un buen momento para tomar el timón y comenzar a navegar por la conquista de nuevos objetivos.

¡Muchas gracias!

MegaE permitió a las empresas implementar acciones para vivir una experiencia de reconexión con su esencia emprendedora, aquella que les dio origen, contagiarse de ese espíritu, explorar negocios y ser parte en la creación de nuevos proyectos empresariales.

Hoy el país cuenta con equipos empresariales donde el emprendimiento corporativo será un hábito.

Trabajamos para que las empresas sigan gestando empresas.

Juan Carlos Garavito Escobar
Gerente General de iNNpulsa Colombia

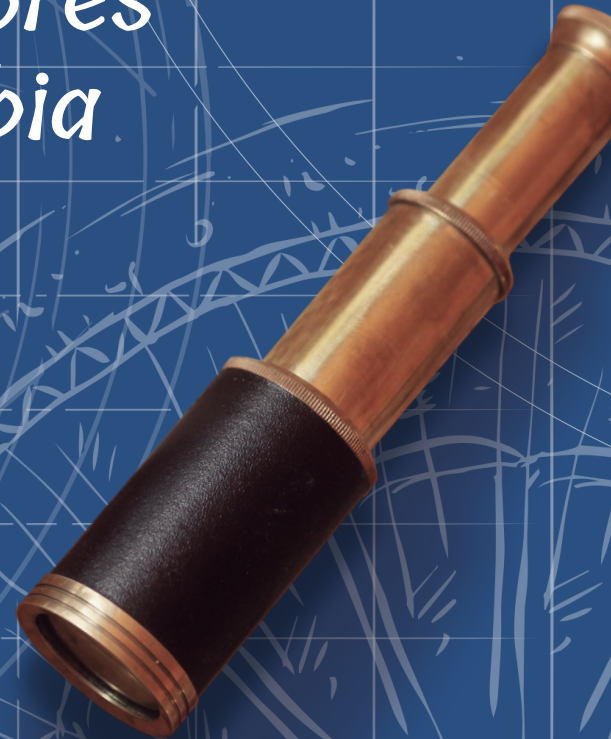




Emprendimiento corporativo. Mega Emprendedores iNNpulsa Colombia

*“Ser emprendedor, ver oportunidades
sin importar los recursos actuales”*

Guy Kawasaki





Emprendimiento corporativo. El proceso implementado Mega Emprendedores iNNpula Colombia

Durante el 2016 y 2017 fue implementado el programa Mega Emprendedores de iNNpula de Colombia, el cual buscaba estimular la generación de nuevas fuentes de ingresos en las organizaciones, esto con el fin de mejorar su crecimiento y permitir que contaran con procesos que les ayuden a gestar nuevas empresas.

Para el despliegue de este acompañamiento, iNNpula Colombia selecciona mediante convocatoria pública a la firma consultora Innmagina Group S.A.S., la cual pone a disposición una metodología de trabajo demostrada y un equipo de consultores que durante más de 18 meses acompañaron a 12 organizaciones empresariales en el proceso de implementar un ciclo de emprendimiento corporativo, para que a través del aprender haciendo se activara la capacidad intra-emprendedora.

En general el método planteado implicó la realización de conversaciones con la alta dirección, con el fin de sensibilizarlas y llegar a acuerdos con respecto al nivel de reto que conlleva la implementación de estos procesos dentro de la

organización. Es decir, que en los primeros momentos se requirió establecer compromisos con la alta dirección, ya que este tipo de procesos los invita a cambiar muchas de las dinámicas de trabajo establecidas.

Después de realizar la intervención con la alta dirección se procedió a activar el trabajo de campo, el cual como principio vinculaba la mayor cantidad de personas posibles de la organización.

Lo anterior con el fin de crear elementos que apalancaran la conformación de una cultura emprendedora.

El gráfico que encontrará a continuación muestra el modelo del proceso general que Innmagina Group implementa para desplegar procesos de emprendimiento corporativo. Vale la pena señalar que este modelo se ajusta según la naturaleza, tamaño y momento de compañía.



En este orden de ideas, en el documento se realizará una aproximación a cada uno de los momentos del proceso, con el objetivo de comprender que se logra en cada uno de ellos, los requerimientos para la organización y una descripción breve de la forma en que se implementa. Es importante tener en cuenta que al finalizar el libro usted encontrará una serie de herramientas como referencia, que han sido usadas durante el despliegue del programa.



Inmersiones: ¿Seguros del precio que hay que pagar?

“El hecho de que fracase un emprendimiento no significa que fracase un emprendedor”

Andres Oppenheimer





Inmersiones: ¿Seguros del precio que hay que pagar?

Esta fase de la intervención es clave para vincular a la alta dirección al proceso de emprendimiento corporativo y mostrarles que finalmente ellos son los clientes de este proceso, pues los resultados enriquecen la naturaleza misma de sus roles dentro de la organización.

¿Qué se logra?

Dar claridad a la alta dirección de la organización sobre las implicaciones que tiene el establecer procesos de emprendimiento corporativo y concretar los compromisos que se requieren por parte de ellos.

¿Qué se requiere?

- Equipo de presidencia y miembros de juntas 16 horas de trabajo presencial
- Facilitadores del proceso de emprendimiento corporativo

¿Cómo se hace?

Con el fin de establecer un ambiente constructivo y retador con la alta gerencia de la organización, se programa una jornada de trabajo de 16 horas tipo conversatorio en las cuales se tocan una serie de temas como se presenta a continuación.



Retos más allá de la razón

Antes de comenzar a profundizar en los elementos del emprendimiento corporativo, hay una serie de preguntas que deben ser resueltas, esto con el fin de determinar cuál es el espacio real que existe para este proceso en la organización.

Lo invitamos a que responda entonces las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el resultado de crecimiento del negocio que espera la junta directiva?

R// Crecer _____ veces en _____ (ej: ventas, ingresos, Ebitda) para el año _____

- ¿El resultado esperado realmente reta a la organización?

R// Mucho_____ Poco_____ Nada _____

- ¿El reto planteado fue definido desde un enfoque lógico y tiene todo el soporte técnico que lo avala?

R// Si _____ No _____ En parte _____

- Cuando se definen los retos en la organización, ¿se mantiene el principio de metas retadoras pero alcanzables?

R// Si _____ No _____ En parte _____

- En conclusión, los retos en su organización se plantean en general desde un enfoque:

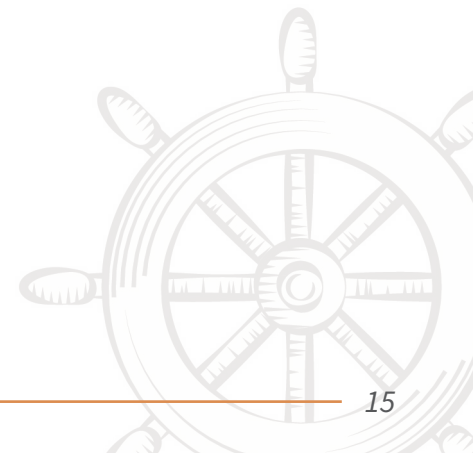
R// Racional _____ o Visceral _____

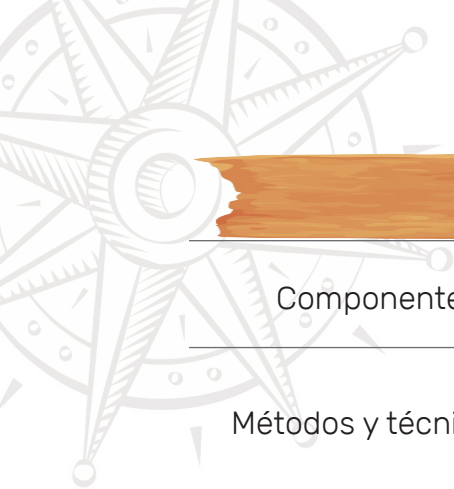
Las anteriores preguntas permiten establecer un punto de partida de conversación sobre el sentido de emprender a nivel empresarial. Si a la última pregunta usted contestó visceral, hace parte de un número muy reducido de organizaciones que se plantean retos más allá de la razón. Sin embargo, el pensamiento gerencial común se centra en

el enfoque racional, un enfoque lógico analítico en el que las metas propuestas deben estar soportadas en todos los datos que comprueben que esta meta es factible de conseguir, obviamente haciendo algunos esfuerzos extras a nivel organizacional.

En la metodología que se plantea en este libro se invita a que las organizaciones hagan un uso adecuado de los dos enfoques, donde los componentes lógicos/racionales ofrecen una meta retadora pero alcanzable, sumada a un componente visceral; basado netamente en el deseo, el sueño, la pasión de lograr inalcanzables, que inclusive sea intencionalmente desproporcionado a la historia de la compañía.

El reto organizacional es el punto de partida que le permite a la innovación y al emprendimiento encontrar espacios de desarrollo. Si la meta la re-componemos en dos bloques podemos realizar el siguiente análisis:





Reto organizacional		
Componente	Parte racional	Parte visceral
Métodos y técnicas	Aplican las que la empresa domina	No sirven las típicas herramientas que la empresa domina.
Áreas de exploración y desarrollo	Usualmente conocidas y dominadas por la empresa	Desconocidas, se carecen de conocimientos internos.
Incertidumbre	Baja en su mayoría	Alta
Posibilidad de logro	Se sabe cómo lograrlo, hay planes detallados.	Se desconoce cómo lograrlo. No se tiene forma de establecer planes detallados.
¿Qué se premia o valora?	Se premia si se llega al resultado.	Se premia lo que se ha avanzado, independiente de si se llega o no al resultado esperado.
Enfoque de negocio	Usualmente exige defender y/o extender los negocios actuales.	Implica explorar nuevas apuestas de negocio, son apuestas de mediano y largo.

Fuente: Innmagina Group 2017

Basados en esta mirada que se hace al reto empresarial, se puede determinar que emprendimiento e innovación podrán surgir de manera más natural en las organizaciones que plantean **retos más allá de la razón**.

Para el emprendimiento corporativo los elementos racionales son los que ayudan a determinar el punto exacto en donde estos deben ser abandonados, y por ende es necesario acudir a acciones que reten el estatus quo. Es decir, hacer lo que nadie ha hecho para llegar donde nadie ha llegado.



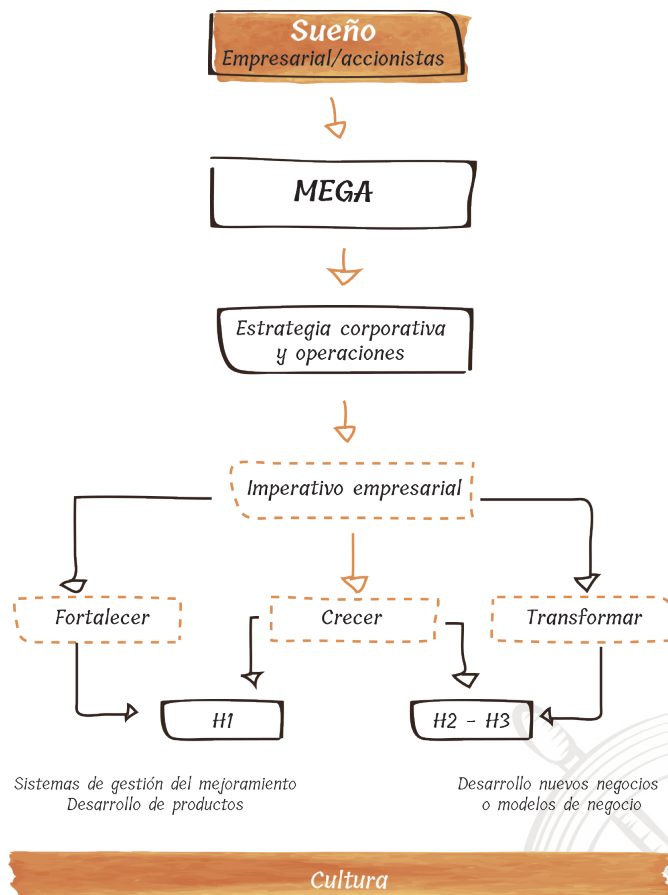
La alineación estratégica de la innovación y el emprendimiento

Una vez se ha establecido el sueño y el reto organizacional, es necesario entonces que se determine el imperativo empresarial sobre el cual se desenvolverá la organización.

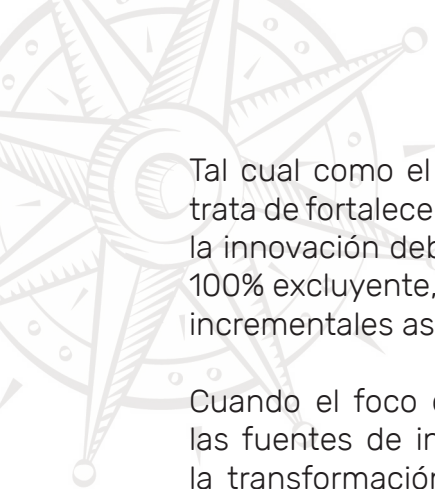
Para efectos prácticos se pueden agrupar en 3:

1. **Fortalecer:** Defensa del negocio actual, mejorar los resultados del negocio actual.
2. **Crecer:** Puede aplicar para crecimientos del negocio actual y crecimientos en nuevos negocios. Se pretende incrementar las fuentes

3. **Transformar:** Se aplica en organizaciones que desean migrar de un negocio hacia otro, bien sea por deseo o amenazas de mercado.



Fuente: Innmagina Group - Camilo Vega 2016



Tal cual como el gráfico lo presenta, cuando se trata de fortalecer y/o crecer en el negocio actual, la innovación debe enfocarse en general; sin ser 100% excluyente, en mejoramientos y desarrollos incrementales asociados al mismo negocio.

Cuando el foco de trabajo pretende multiplicar las fuentes de ingresos por nuevos negocios o la transformación del negocio actual, implicará entonces la exploración de nuevos negocios o modelos de negocios. Es decir que para crecer y transformar, la herramienta principal es el emprendimiento corporativo.

Transversal a este entendimiento, siempre estará la necesidad de establecer la cultura adecuada para que los procesos de innovación y emprendimiento prosperen y sean sostenibles en el tiempo. Por eso cualquier proceso de innovación y emprendimiento debe vincular elementos que fortalezcan la cultura de la organización hacia la innovación.

Para un mayor entendimiento es recomendable estudiar los planteamientos de autores como Cameron-Quinn, Diagnóstico y Cambio de la Cultura Organizacional y Christensen con su libro el DNA del Innovador.



Principales retos organizacionales ante el emprendimiento corporativo

La gestión de la innovación y el emprendimiento (siendo este último el tema central del libro) son conjuntos de múltiples procesos que conforman un único sistema de gestión que afecta de manera transversal a toda la organización. Por lo tanto, es usual que al desplegarlo se generen tensiones en otros sistemas de gestión ya establecidos en la organización.

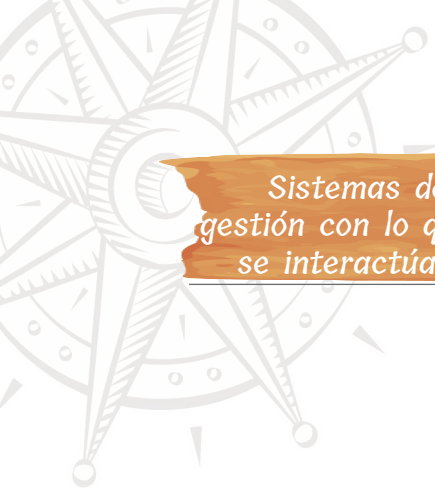


Sistemas de gestión que intervienen intensamente en la gestión de innovación y emprendimiento

En este orden de ideas comienzan entonces a surgir nuevos retos organizacionales, los cuales exigen realizar algunas variaciones o mejoramientos en la gestión de recursos, financiera, conocimiento, proyectos, cultural y de comunicaciones.

La siguiente tabla ilustra la forma en que los sistemas afrontan algunos retos cuando se desea implementar un proceso de emprendimiento corporativo.

<i>Sistemas de gestión con lo que se interactúa</i>	<i>Preguntas principales</i>	<i>Con emprendimiento Corporativo</i>
 Gestión de Proyectos	1. ¿Cómo se está llevando el control de los proyectos en la organización? 2. ¿Quién y cómo se decide cuándo un proyecto debe arrancar, parar o abandonarse? 3. ¿Cómo saber quién y cuándo alguien está trabajando en un proyecto? 4. ¿Cuál método de ejecución se usa para proyectos que tienen alta incertidumbre? 5. ¿La organización está preparada para multiplicar su capacidad de ejecución de proyectos?	Se debe establecer un cuadro de control integral con código de colores, en el cual la gerencia pueda verificar mediante revisión visual cuales de estos tienen dificultades de avance y concentrarse en estos para ayudar a corregirlos. Se debe contar con un inventario detallado de todos los proyectos que se ejecutan en la organización no solo los estratégicos, y el personal que interviene en ellos con su respectiva dedicación. Cualquier proyecto que se ejecute en la organización debe pasar por una aprobación formal antes de comenzar ejecuciones, con esto se tiene control pleno de los recursos disponibles en la organización para destinar al emprendimiento corporativo.



*Sistemas de
gestión con lo que
se interactúa*



Gestión del
Conocimiento

Preguntas principales

1. ¿Dónde encontrar conocimientos sobre negocios en los que la organización nunca ha estado?
2. ¿Cómo generamos mejores ideas?
3. ¿Cómo estimular para que las personas propongan nuevas ideas de manera permanente?
4. ¿Cómo mejoramos la calidad de las ideas que proponen los colaboradores?

Con emprendimiento Corporativo

Es claro que cuando se exploran nuevos horizontes, lo usual es que dentro de la organización no se encuentren todos los conocimientos técnicos de las iniciativas a realizar. Por lo tanto, es importante que cada proyecto establezca una red externa de proveedores de conocimiento, los cuales deberán ser contratados según la dinámica de cada iniciativa emprendedora.

Por otro lado, con el objetivo de mejorar la calidad de ideas para emprender, es recomendable que se establezcan procesos de inteligencia de negocio que le permita a la organización acceder al conocimiento del estado del arte, el cual debe ser analizado en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

*Sistemas de
gestión con lo que
se interactúa*

Preguntas principales

Con emprendimiento Corporativo



Gestión
Financiera

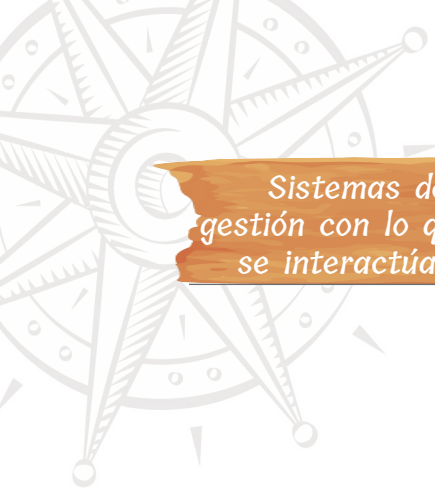
1. ¿De dónde sale el dinero que requieren los proyectos de exploración de nuevos negocios?
2. ¿Cuál es la fuente de recursos cuando se requiere implementar un nuevo negocio?
3. ¿Cómo no afectar los resultados financieros del negocio por estar explorando territorios desconocidos?

La clave para evitar conflictos de carácter financiero y de asignación de recursos es el de reconocer que el resultado del proceso de emprendimiento corporativo es un portafolio de nuevos proyectos para que los socios reinviertan sus utilidades en nuevos negocios.

Es decir que el dinero con el cual se desarrollarán los nuevos proyectos empresariales debe provenir de las utilidades entregadas a los socios. Nunca deben provenir de recursos de Kapex ni Opex, ya que ponen en riesgo al negocio actual.

Con esta claridad, lo único que queda por definir es un porcentaje; recomendable del 5%, de las utilidades, el cual se le entrega a la gerencia general y es de destinación específica para la exploración y estudio de nuevas ideas de emprendimiento.

Al diferenciar estas bolsas de dinero no se mezclan los resultados de la operación del negocio, que maneja mayor certidumbre, con la exploración de unos nuevos, que son de naturaleza y resultados inciertos.



*Sistemas de
gestión con lo que
se interactúa*



Gestión Cultural y
comunicaciones

Preguntas principales

1. ¿Cuáles son las características de una cultura emprendedora?
2. ¿Qué debo tener en cuenta para seleccionar los equipos de trabajo de los proyectos de emprendimiento

Con emprendimiento Corporativo

Por una lado, en la actualidad existen múltiples teorías sobre lo que se requiere para tener una cultura emprendedora, sin embargo una de las más aceptadas se encuentra en el libro el ADN del Innovador de Christensen; 2011, de donde se puede concluir que existen 5 habilidades esenciales que se deben encontrar en una cultura que pretenda promover la innovación y emprendimiento: 1. Cuestionar, 2. Trabajar en red, 3. Observar, 4. Experimentar y 5. Asociar.

De otro lado, en lo que respecta a los equipos de trabajo para los proyectos de emprendimiento, siempre se recomienda destinar a cada uno un equipo de 4 personas multidisciplinarias, que cubran dentro de lo posible los aspectos técnicos, financieros, de negocio, mercadeo y comercial asociados a la iniciativa a explorar. Así mismo; y no menos importante, es que entre los cuatro integrantes se mezclen los 4 estilos de pensamiento abordados por Ned Herrman, 1996: Racional, Conceptual, Sensitivo, Emocional.

Sistemas de gestión con lo que se interactúa	Preguntas principales	Con emprendimiento Corporativo
 Gestión de recursos	1. ¿Qué personas asignamos para que exploren proyectos de nuevos negocios? 2. ¿Cómo liberar al personal del tiempo requerido para explorar nuevos negocios? 3. ¿De qué formas se puede motivar al equipo ejecutivo en la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos?	Se debe determinar una política de dedicación de un porcentaje específico de tiempo para la participación en proyectos de innovación y emprendimiento. Entre más alto el nivel jerárquico mayor dedicación a proyectos. Una vez se establece esta política, todos los proyectos pueden “mercar” talento humano dentro de la organización. Lo más recomendable es contar con dos sistemas de incentivos diferentes. Uno dedicado a los resultados asociados al core y otro asociado a resultados por nuevas exploraciones. En el primero se premia el llegar o no al resultado, en el segundo se premia el avance que se lleve de resultados, independientemente de si se logra alcanzar la MEGA planteada.

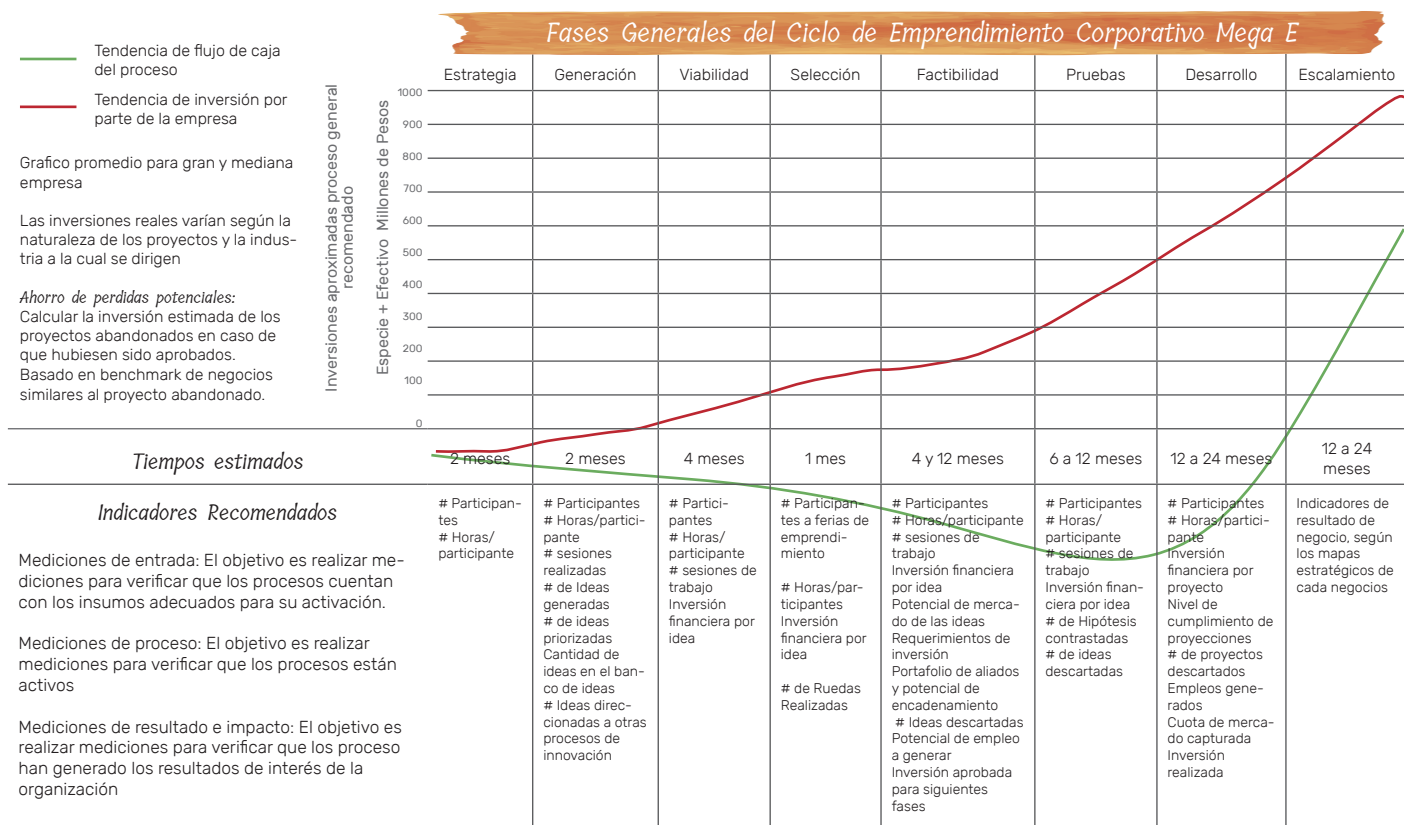
La tabla anterior es ilustrativa de algunos de los múltiples retos que surgen en la organización, sin embargo la naturaleza y el nivel de madurez de cada organización con respecto a la innovación podrían generar otros que no han sido enunciados.



Medición general en emprendimiento corporativo

Para dar claridad a nivel general con respecto a lo que implica un programa de emprendimiento corporativo, se presenta el siguiente gráfico con el ánimo de que el lector pueda contar con opciones

de mediciones coherentes en las siguientes fases del proceso y cuente con bases que le permitan realizar mediciones periódicas.



Fuente: Innmagina Group

Alcance Mega Emprendedores iNNpuls Colombia

En el gráfico anterior se pretende presentar, con la mayor claridad posible y pragmatismo, algunas mediciones asociadas al emprendimiento corporativo, reconociendo que los resultados de estos procesos son de carácter acumulativo en el tiempo y dependen así mismo de lo consistente de los esfuerzos que tenga la compañía año a año.

Para mantener resultados constantes y no poner en riesgo la operación del negocio, se recomienda activar nuevos ciclos de emprendimiento cada dos años, debido a la intensidad de uso de recursos que genera este proceso y reconociendo que cada ciclo genera un portafolio de ideas que no alcanzan a ser evacuadas en un solo ciclo. Sin embargo es decisión de cada organización determinar la recurrencia de este proceso.

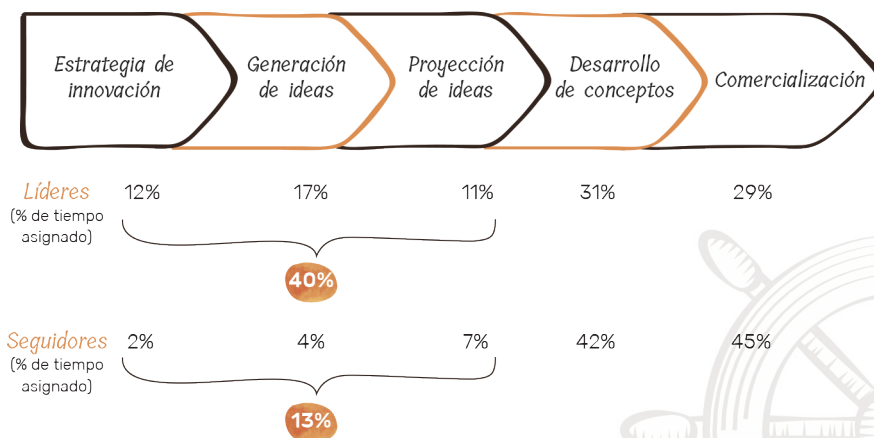
En el gráfico se puede identificar que los tiempos promedios desde que se realizan las sensibilizaciones a la alta gerencia, hasta que se tienen ideas opcionadas para estudios de factibilidad, pueden pasar alrededor de 10 meses.

Sin embargo los estudios de factibilidad tienen un rango más incierto de realización por la naturaleza de cada proyecto y pueden oscilar entre los 4 y 12 meses.

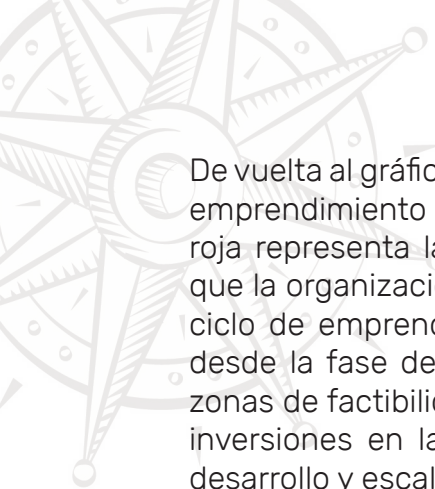
El programa MegaE alcanzó a acompañar la maduración de las ideas hasta una parte de los estudios de factibilidad (zona azul del gráfico superior), que es la zona donde mayor énfasis se debe hacer para que las empresas ganen confianza en el proceso y estén seguras de continuar con los esfuerzos de exploración.

Este tipo de acompañamiento en la fase inicial coincide con la importancia que tiene para las empresas líderes el trabajar de manera más intensa en la fase inicial de los proceso de innovación y emprendimiento, como lo presenta ATKEARNEY en el siguiente gráfico.

Los líderes se enfocan más en el frente del proceso de gestión de la innovación.



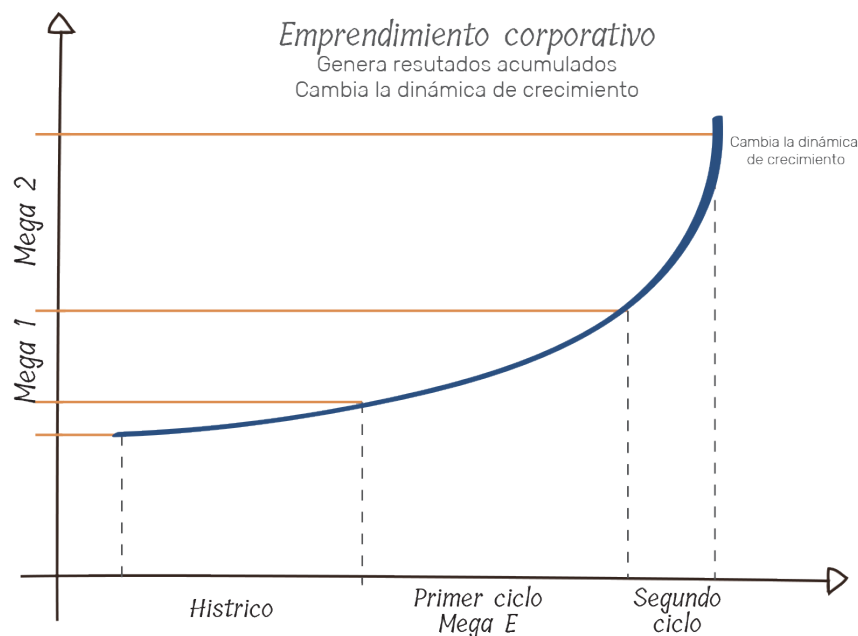
Fuente: A.T. Kearney analytics



De vuelta al gráfico de fases de ciclo de emprendimiento corporativo, la línea roja representa la inversión promedio que la organización realiza durante un ciclo de emprendimiento corporativo, desde la fase de estrategia hasta las zonas de factibilidad. Sin embargo, las inversiones en las fases de pruebas, desarrollo y escalamiento son difíciles de calcular porque dependen de las tipologías de proyecto.

Es importante resaltar que las organizaciones tienden a medir solo los resultados de los proyectos que pasan a las fases de escalamiento, sin embargo el proceso de emprendimiento corporativo busca identificar de la manera más rápida y barata posible las ideas que deben ser abandonadas.

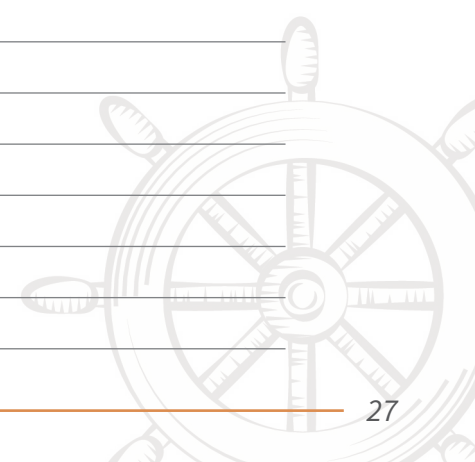
La invitación es a crear y hacer seguimiento a un indicador llamado Ahorro de pérdidas potenciales, el cual se calcula por la inversión estimada de los proyectos abandonados en caso de que hubiesen sido aprobados. Esta medición se puede obtener mediante benchmark de negocios similares al proyecto abandonado. Este indicador es clave para entender el valor que generado por la metodología planteada por MegaE.



Fuente: Innmagina Group 2017

Por otro lado, la línea verde punteada representa el comportamiento de flujo de caja del proceso de emprendimiento corporativo a través de todo el ciclo completo, donde claramente las empresas solo comenzarán a ver (tentativamente) ingresos por estos proyectos a partir de las fases de desarrollo y escalamiento.

Además, es relevante resaltar que solo cuando los negocios están en las fases de escalamiento comienzan a aportar a la MEGA de la compañía,

[illegible]

27



Despliegue de un ciclo de emprendimiento corporativo. Aprender haciendo

*“Crea algo, véndelo, hazlo mejor, vende
un poco más y luego crea algo que deje
obsoleto a lo que solías hacer”*

Guy Kawasaki





Ideación: Solo fragmentos de ideas

¿Qué se logra?

Encontrar la mayor cantidad de “fragmentos de ideas” que tengan algún potencial para generar nuevas fuentes de ingreso.

Nota: Para evitar matar las ideas de manera temprana se debe reconocer que cada idea generada está incompleta y que le faltan piezas que la fortalezcan. Por tanto las ideas identificadas son solo fragmentos de ideas que requieren ser complementadas por cada persona que la mira.

¿Qué se requiere?

- Metodología de generación de ideas
- Equipo facilitador de la sesión de trabajo
- 40 a 60 asistentes por sesión de trabajo.
- Espacios adecuados para realizar la actividad
- 8 horas disponibles por parte de los asistentes



*La mejor forma de tener una buena idea es...
...tener muchas ideas.*



Léon-Paul Fargue

Nota: Para enriquecer la tipología de ideas, los asistentes deben ser colaboradores de la organización y de todos los niveles. Además; en la medida que la organización se sienta cómoda, es recomendable que en estas sesiones puedan participar externos como: clientes, proveedores, academia, accionistas, entre otros.

¿Cómo se hace?

Reconociendo que existen múltiples métodos para generar ideas y que en general todos llegan a: pocas ideas “maduras” o muchas ideas “inmaduras”, planteando entonces la disyuntiva calidad versus cantidad.



Cantidad

- Requiere un esfuerzo extra de priorización
- Hay que hacer trabajo posterior para madurar más las ideas
- No se requiere mucha preparación previa por parte de los asistentes a la ideación
- Implica un trabajo exhaustivo por el equipo de innovación en documentación, categorización, análisis y priorización.
- Se delega la priorización a un equipo distinto a los ideadores

Cualquier foco es válido siempre y cuando la organización esté dispuesta a asumir los retos que conlleva la implementación del foco seleccionado.

Es entonces que para los primeros dos ciclos de emprendimiento corporativo se prefiere la cantidad sobre la calidad, ya que la metodología misma permite ir mejorando la calidad de las ideas a medida que avanzan por el proceso. De igual forma, es claro que en fases iniciales no se cuenta con información suficiente para garantizar la generación de ideas potentes de nuevos negocios que estén lo suficientemente sólidas.



Calidad

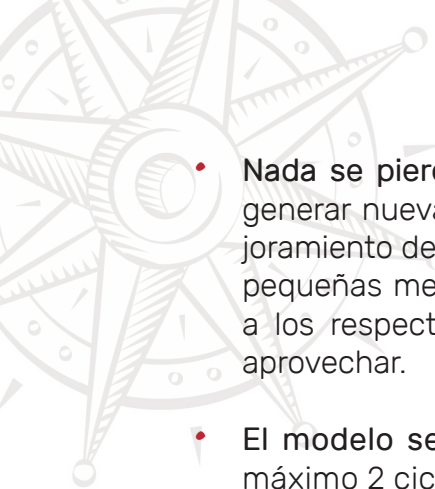
- Requiere un esfuerzo bajo de priorización
- Hay que hacer poco trabajo posterior para madurar más las ideas (No siempre aplica)
- Se requiere preparación previa por parte de los asistentes a la ideación
- Implica un trabajo reducido por el equipo de innovación en documentación, categorización, análisis y priorización.
- Reducidas opciones de escogencias
- Se asume que los ideadores son los pertinentes para priorizar

Para lo anterior se debe entonces crear un espacio de amplia participación donde las personas puedan presentar sus "fragmentos de ideas" sin ninguna restricción estratégica. Se debe realizar entonces una sesión de ideación con entre 40 y 60 colaboradores de la organización donde se estimule

1. Liberarse de ideas preconcebidas y
2. Generar ideas por fuera de la estrategia.

Notas Relevantes:

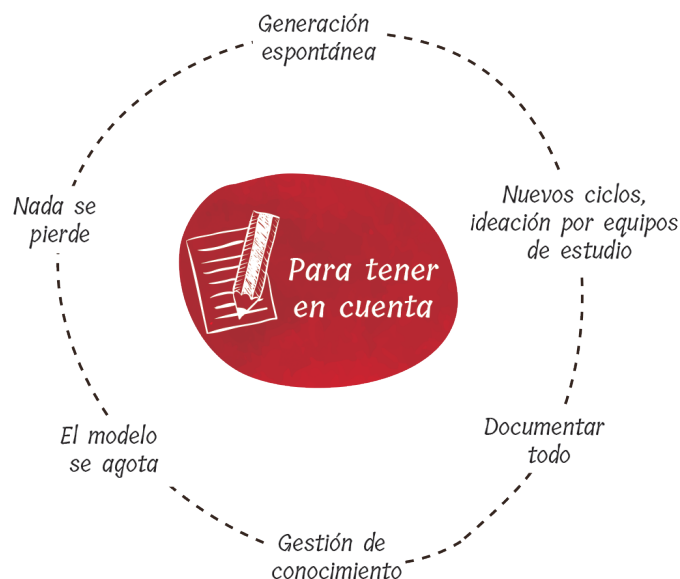
- **Generación espontánea:** El modelo planeado acude a la generación espontánea de ideas, con lo cual se genera un banco amplio de trabajo para el corto y mediano plazo.



- **Nada se pierde:** Las ideas que no permitan generar nuevas fuentes de ingresos (ej: mejoramiento de procesos, clima organizacional, pequeñas mejoras.) deben ser direccionadas a los respectivos procesos que las puedan aprovechar.
- **El modelo se agota:** Se recomienda hacer máximo 2 ciclos basados en generación espontánea, ya que las ideas nuevas se agotan usualmente en este número de iteraciones.
- **Gestión de conocimiento:** A partir del tercer ciclo es necesario preparar a los asistentes de manera previa con mejor información, haciendo uso de mecanismos tales como: investigación, vigilancias tecnológicas, arboles tecnológicos, campos de inteligencia de negocio, prospectiva, etc.
- **Documentar todo:** Debe haber un equipo encargado de documentar todos los fragmentos de ideas, realizar las agrupaciones por familias o cercanía entre ellas y generar un informe para la sesión de priorización con el equipo de presidencia/gerencia.
- **Nuevos ciclos, ideación por equipos de estudio:** Para nuevos ciclos se pueden utilizar equipos de 4 personas, quienes a

tiempo parcial exploran campos temáticos predefinidos por la organización, los estudian por lapsos de 6 meses y presentan en una sesión de ideación de equipos de estudio sus hallazgos con propuestas de nuevas fuentes de ingresos.

Nota: Para entender un poco más sobre cómo dirigir la sesión de ideación refiérase a la caja de herramientas que se encuentra al final de este libro.



Selección de iniciativas: Retomando el espíritu emprendedor

¿Qué se logra?

Seleccionar un grupo de 10 fragmentos de ideas con potencial de convertirse en nuevas fuentes de ingresos, así como la asignación de los equipos de trabajo que se encargarán de madurarlas.

¿Qué se requiere?

- Fragmentos de ideas documentadas
- Equipo de presidencia/gerencia
- Representantes de la junta directiva (Deseable)
- 4 horas disponibles para la sesión de trabajo

¿Cómo se hace?

Esta es una de las partes del proceso propuesto donde es necesario reconectarse con el espíritu emprendedor y contar con la habilidad de negocios y gerencial que se espera de los equipos de presidencia/gerencia de una organización.



Si te dedicas a aquello que te gusta y te apasiona, no es necesario contar con ningún plan maestro sobre cómo van a suceder los acontecimientos



Mark Zuckerberg

Aunque la naturaleza racional a la que están abocados los comités directivos invita a trabajar con criterios 100% racionales y cuantitativos; en otras palabras, tablas de cálculo con criterios numéricos claramente definidos y estadísticas de promedios; en la realidad emprendedora se reconoce que encontrar oportunidades de negocio a partir de solo “fragmentos de ideas” requiere acudir mucho más a el “sentir” de las personas.

Lo anterior se debe tener en cuenta ya que el modelo de emprendimiento planteado busca partir de ideas con alta incertidumbre e ir las madurando durante el proceso para poder disminuir la incertidumbre y acercarse a decisiones mucho más finas a nivel financiero y de negocio. En la fase de ideas se carece de información sólida para hacer evaluaciones duras, por lo tanto se acude al gusto, al sentir, al deseo y las pasiones del comité de presidencia/gerencia.

A continuación, algunas indicaciones de cómo llevar el paso a paso de esta priorización:

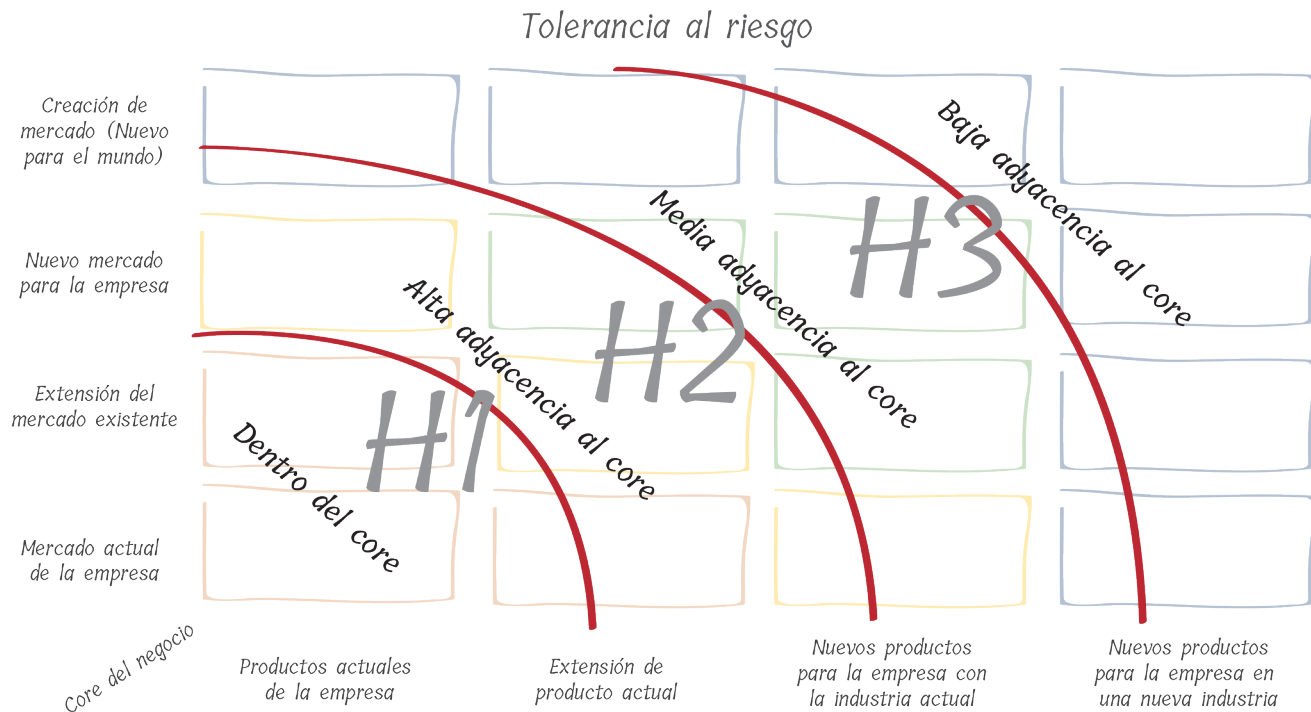


Preparando el portafolio de ideas

El equipo líder de proceso de emprendimiento; innovación o a quien corresponda, debe preparar previamente el material a trabajar así:

- a. Tabular todos los fragmentos de ideas presentadas.
- b. Agruparlas por cercanía, similitud, campos temáticos o familias.

- c. Renombrarlas y organizarlas de manera que el comité de presidencia/gerencia las comprenda.
- d. Para el caso de emprendimiento corporativo solo son interesantes las ideas que proponen algún producto o servicio que puedan generar nuevos ingresos.
- e. El resto de ideas generadas (mejora de procesos, clima organizacional etc) deben ser direccionadas a sus respectivos procesos dentro de la organización.
- f. El equipo encargado del proceso de emprendimiento clasifica las ideas según estos dos criterios, desde a mirada de la empresa:
 - i. Novedad del producto/servicio/oferta de valor
 - ii. Novedad del mercado al que apunta
- g. Con esta información se hace la siguiente agrupación:



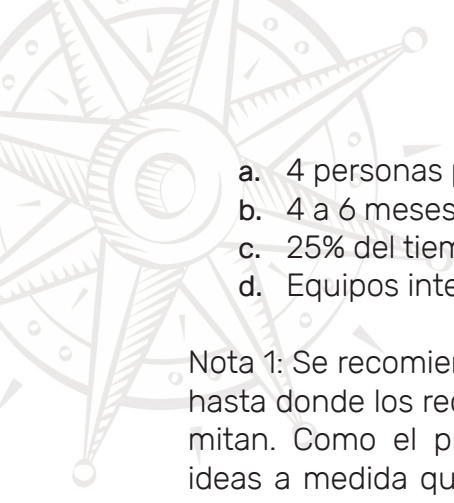
Fuente: Adaptado de Kuratko, Covin, Garret (2009); Innmagina Groups (2016); Coley (2000)

- h. Todas las ideas que queden ubicadas en la zona señalada como H1 se deben entregar al área de mercadeo, comercial o desarrollo de producto según correspondan. Esto se hace debido a que su grado de novedad corresponde más al típico desarrollo de producto que domina la compañía y no a emprendimiento corporativo para nuevas fuentes de ingreso.



Reconociendo las limitaciones del negocio

Antes de comenzar las deliberaciones sobre las ideas, es necesario que el equipo de presidencia/gerencia delimite su nivel de compromiso con el proceso hasta donde le sea posible la asignación de recursos para la siguiente fase, la cual requiere:

- 
- a. 4 personas por idea
 - b. 4 a 6 meses
 - c. 25% del tiempo de dedicación
 - d. Equipos interdisciplinarios

Nota 1: Se recomienda explorar entre 5 y 10 ideas, hasta donde los recursos organizacionales lo permitan. Como el proceso implica ir descartando ideas a medida que se va encontrando información, es necesario mantener la mayor cantidad de ideas posibles en la tubería en fases iniciales.

Por ningún motivo se debe explorar una sola idea, ya que se limita la posibilidad de escogencia en fases posteriores.

Nota 2: Para crear capacidad organizacional en emprendimiento corporativo se requiere la vinculación de la mayor cantidad de personas en el proceso. Esto envía un mensaje de real compromiso por parte de la alta dirección y crea competencias organizacionales sostenibles.



Priorizando las ideas

En una sesión de trabajo de aproximadamente 4 horas:

- a. Se presentan los resultados de la priorización
- b. Se define el nivel de compromiso que se puede adquirir en las siguientes fases (número de ideas máximas a explorar)
- c. Se presentan las ideas que pertenecen a H2 y H3, una por una.
- d. Se seleccionan las primeras ideas que son interesantes para el comité de presidencia/gerencia, hasta agotar el número máximo a abordar. Sin embargo, el equipo de presidencia es autónomo en su proceso de selección.

Nota 1: Se recomienda que en ciclos iniciales se prioricen ideas con mayor cercanía al core de negocio H2, esto para poder alcanzar con mayor seguridad resultados en el corto o mediano plazo y permitirle a la organización ir ganando confianza en los ciclos de emprendimiento.

Nota 2: Las ideas que están muy alejadas del core tipo H3, usualmente requieren procesos de investigación más largos y le tomará mucho tiempo a la organización ganar conocimiento sobre estos. Por esto es que se recomienda buscar victorias tempranas mientras se consolida el proceso de emprendimiento.



Asignado equipos de trabajo

Para que las ideas se lleven a cabo, es necesario asignar un equipo de trabajo que conste de:

- a. Patrocinador: Es la persona del comité de presidencia que mayor pasión o cercanía tiene con la idea a explorar.

Notas sobre el patrocinador:

- Su rol se limita a estimular a los equipos de trabajo para pensar con visión integral de negocio, pensar grande y permitirle a los equipos que ganen la mayor cantidad y calidad de conocimiento posible.
- El patrocinador no es un evaluador, ni aprobador de la idea.
- No puede direccionar la idea hacia su deseo personal, debe estimular al equipo en la búsqueda de la mejor opción de crecimiento de la idea.
- Facilita de toda su red profesional para que el equipo de trabajo acceda a conocimientos claves del negocio
- Intermedia con la alta dirección para la asignación de recursos extraordinarios.
- No requiere participar de los procesos de formación posteriores

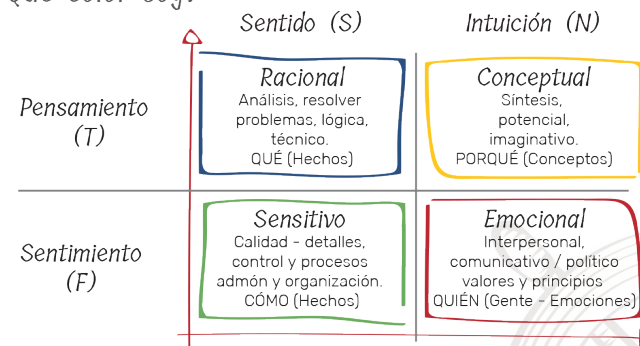
- Su dedicación no supera las 2 horas semanales para mantenerse al día con los avances del proyecto.

- b. Equipo de trabajo: Un grupo de 4 personas que debe cubrir en general 3 aspectos mínimos entre las 4 personas:

- i. Cercanía técnica al tema a tratar
- ii. Cercanía a temas de mercado y comercial
- iii. Cercanía a asuntos de carácter financiero y costeo.

De igual forma, para lograr un balance de equipo se requiere que este cubra con los integrantes los 4 cuadrantes cerebrales planteados por Ned Herrman, 1996:

¿Qué color soy?



Nota: Para mayor información sobre esta herramienta diríjase a la caja de herramientas al final de este libro.

Maduración de ideas: Viabilidad

En esta fase de maduración de ideas, los equipos toman los fragmentos de ideas y a través de una serie de formaciones prácticas las convierten en conceptos de negocios; con sus respectivos modelos de negocio, prototipos y discursos que le permitirán comprender a cualquier persona la forma en que aquella idea de negocio genera, entrega y captura valor.

Así mismo, todos los fragmentos de ideas en esta fase son considerados disparadores, ya que durante el proceso afrontarán múltiples variaciones y se desconoce al final como evolucionará la idea hasta el concepto de negocio.

A continuación se amplía el modelo de la maduración planteado que contiene 5 formaciones prácticas:



Si eres capaz de asumir que en innovación y emprendimiento el reproceso hace parte del proceso, estás listo para comenzar



Innimagina Group



Explorar y Entender

Este módulo hace parte de un bloque de trabajo que incluye el redefinir y prototipar, donde se pretende que los equipos de trabajo implementen herramientas de investigación y exploración para mejorar el entendimiento de los clientes/

consumidores y poder construir ofertas de valor más adecuadas.

En esta fase del curso de emprendimiento el objetivo es comprender que las organizaciones no deben desarrollar productos y servicios, sino que se diseñan y desarrollan experiencias, las cuales incluyen algunos productos y servicios asociados. Es decir, primero se diseñan las experiencias valiosas para el cliente y luego, los productos y servicios que deben responder a dichos diseños.

¿Qué se logra?

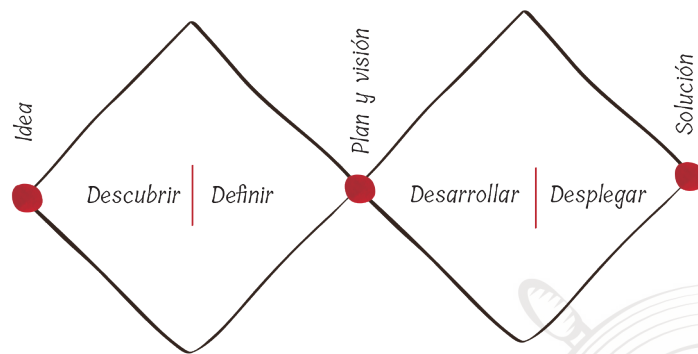
Documentar información en campo sobre los potenciales clientes y consumidores para lograr un mayor entendimiento de sus necesidades y convertirlas en requerimientos de diseño.

¿Qué se requiere?

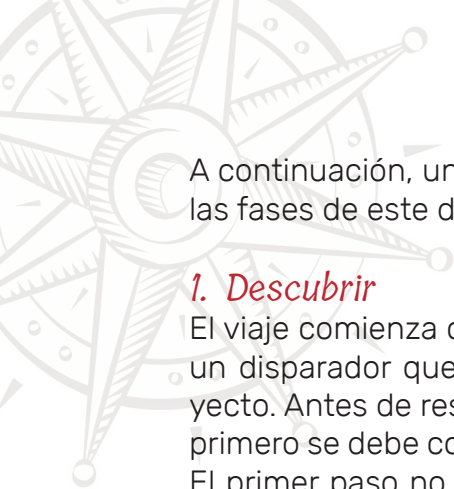
- Dedicación de un 20% del tiempo de los equipos durante dos semanas
- 16 horas de trabajo continuo por semana
- Salones para la formación
- Facilitadores en explorar y entender
- Materiales como notas adhesivas, marcadores, pliegos de papel periódico, hojas carta.

¿Cómo se hace?

Este enfoque para afrontar proyectos de emprendimiento se lleva a cabo siguiendo una metodología que le da estructura al proceso y permite avanzar de una manera segura y controlada. Una de las metodologías más útiles para éste efecto es el llamado “Doble Diamante” creado por el British Design Council (2005). Está dividida en cuatro fases; Descubrir (discover), Definir (define), Desarrollar (develop) y Desplegar (deliver); las cuales describen las etapas divergentes y convergentes del proceso de diseño, y muestran los diferentes modos de pensamiento que utilizan los diseñadores.



*El Doble Diamante, del British Design Council.
Gráfico por Pedro Sanín (2016).*



A continuación, una descripción de cada una de las fases de este doble diamante.

1. Descubrir

El viaje comienza con una idea, que actúa como un disparador que pone en movimiento el proyecto. Antes de responder con una visión o plan, primero se debe comprender la condición actual. El primer paso no es encontrar la solución, sino identificar el verdadero problema. Esta fase es divergente y exploratoria - es una búsqueda de nuevas preguntas.

Definición del reto

Desde la perspectiva de los clientes, es hacer todo lo necesario para hacer la experiencia, sea tecnología, materiales, servicio, o la cadena de suministro, simplemente se convierta en la magia detrás de la experiencia.

Esto para evitar el típico error de las organizaciones que plantean los proyectos alrededor de características y funciones operativas de los productos, dejando la experiencia del cliente como un subproducto no intencional. Definición del Reto, busca precisamente lo contrario, que las empresas empiecen a formular sus ideas en términos humanos, como soluciones a requerimientos reales en las personas, buscando aumentar la calidad de vida de éstas.

Entender el problema

El siguiente paso radica en identificar la información necesaria para resolver el reto. Identificar las preguntas antes de las respuestas, tener claros los objetivos al momento de salir al campo.

Para ese fin se realiza un mapa mental q que propone Paul Rothstein, de la Arizona State University (2011):

- Actores: ¿Quiénes son las personas que se van a observar? ¿Qué les gusta? ¿Qué los motiva?
- Artefactos: ¿Qué tipo de objetos similares existen? ¿Cómo funcionan éstos objetos? ¿Qué ventajas y desventajas tienen? ¿Quién los produce, distribuye, vende? ¿Cuánto valen?
- Atmósfera:
 - Descripción general del espacio para el cual se va a estar diseñando: fotografías del lugar donde viven los actores, de su trabajo o experiencias.
 - Aspectos relevantes del contexto donde se inserta el proyecto, como la legislación, economía, política, tendencias sociales, culturales, etc.
- Acciones: Análisis muy detallado de qué hacen las personas, minuto a minuto, cada uno de los pasos involucrados en la actividad para la cual se va a diseñar.

Al finalizar el mapa, se tiene una idea clara de toda la información que se debe buscar. Esta información se recoge a través de una combinación de métodos de investigación primaria y secundaria, enmarcados en lo que se conoce como investigación etnográfica para el diseño.

Investigación

La etnografía es un proceso estructurado que se usa para conocer a profundidad la vida y experiencias de las personas para las cuales se diseña. Busca que el equipo de trabajo logre una comprensión empática con el cliente/consumidor, pudiendo ponerse en los zapatos de éste al momento de diseñarle soluciones.

Finalmente, es un proceso que conecta a todos los actores del diseño de un servicio o producto con un punto de referencia en común: el usuario. Esto hace que se puedan lograr consensos más fácilmente, incluso entre actores con intereses opuestos.

2. Descubrir

Esta fase consiste en hacer un buen diagnóstico, encontrando los momentos más importantes de la experiencia del usuario. Desde un lugar de cierta comprensión, que proporciona la fase anterior, se debe comenzar a sintetizar el conocimiento

en insights, y en las oportunidades más atractivas a seguir.

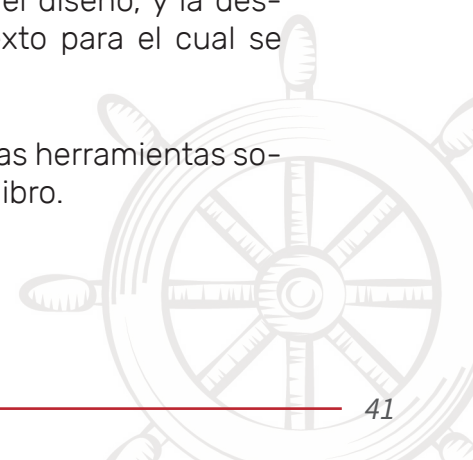
Definición del usuario

El primer paso debe ser converger la información disponible del usuario en unos arquetipos de cliente, usando la herramienta Persona o perso-tipo, creada por Alan Cooper (1999). Visualizar el público objetivo como una persona “real” ayuda al equipo a generar empatía con este, y tenerlo en cuenta de una manera mucha más personal al momento de generar soluciones.

Definición de un brief de diseño

El brief es el documento base de cualquier proyecto de diseño. En él se consignan las conclusiones generales de toda la información que ha producido la investigación, y le da pautas, objetivos y requerimientos al proceso creativo. Debe dejar claros los antecedentes y justificación que hacen al proyecto relevante y significativo, los objetivos y requerimientos del diseño, y la descripción del usuario y contexto para el cual se diseña.

Nota: Puede encontrar algunas herramientas sobre esta fase al final de este libro.





Redefinir y prototipar

Esta es la segunda parte del modelo del doble diamante enunciado anteriormente. El cual se concentra en crear posibles soluciones a las oportunidades halladas en el proceso anterior, independiente de las posibles evoluciones que esto signifique para la idea original. Convierte las soluciones en prototipos que son probados con clientes para recabar más información, y mejorar la oferta de valor a desarrollar.

¿Qué se logra?

Esta fase desarrolla prototipos que permiten probar los conceptos de solución ante los clientes y recaba más información para diseñar una mejor propuesta de valor en las siguientes fases.

¿Qué se requiere?

- Dedicación de un 20% del tiempo de los equipos durante dos semanas
- 16 horas de trabajo continuo por semana
- Salones para la formación
- Facilitadores en redefinir y prototipar
- Materiales como notas adhesivas, marcadores, pliegos de papel periódico, hojas carta.

¿Cómo se hace?

3. Desarrollar

Con esta fase se comienza el proceso creativo. Las dos fases anteriores deben haber servido al equipo para formarse una idea de sus objetivos en el proyecto, del problema y la condición actual, y de las oportunidades latentes. A continuación se comienza el uso de distintas herramientas de diseño para facilitar los procesos creativos y de análisis.

Matriz de experiencia

Esta herramienta, desarrollada por Pedro Sanín (2015) permite guiar el proceso creativo a través de los momentos de una experiencia para el cliente/consumidor. Este paso debe servir para dar una mirada crítica y definir las necesidades detrás de los puntos de contacto con este.

Para cada momento se define un porqué, un qué y un cómo. En el diseño de experiencias se inicia con el porqué, clarificando las necesidades y emociones involucradas en una actividad, su significado y su experiencia.

El porqué es el objetivo, la motivación detrás de cada momento, lo que se busca generar en el usuario a nivel humano y estratégico.

Matríz de experiencia

Momento					
Objetivos					
Tácticas					
Instrumentos					

Fuente: Pedro Sanín (2015)

Después, se determina la táctica que permite proveer la experiencia (el qué) y el instrumento más apropiado para disponer la táctica en acción (el cómo). Es en este punto de la metodología que se acude a la generación de ideas por parte del equipo de trabajo con el objetivo de crear la mayor cantidad de opciones tácticas de la manera más creativa posible, para cada momento de contacto.

Storyboard

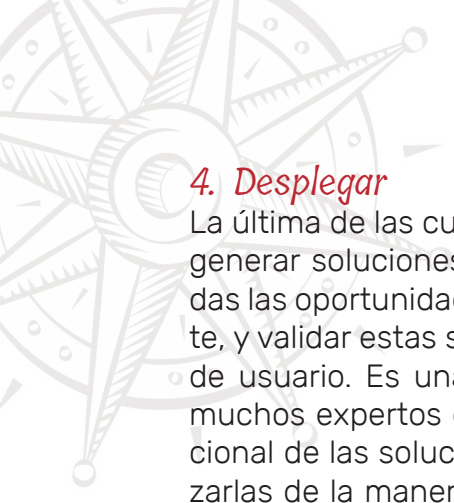
Una vez completada la matriz de experiencia para cada Persona o persotipo, se tendrá una idea clara

de la serie de momentos que sucederán a lo largo de la experiencia del usuario, y los puntos de contacto o instrumentos que se usarán en cada uno de estos momentos.

Una forma gráfica de visualizar esa información es a través de un storyboard, herramienta inventada por Walt Disney en 1927. La ventaja de utilizarla es que permite acercarse a la realidad de los hechos, a los momentos tal cual se espera que sucedan, incluyendo las palabras que se dirán, los lugares donde ocurrirán, los gestos que harán las personas, etc.

Las técnicas más utilizadas son la fotografía y el dibujo, cada escena se representa por medio de una o más viñetas hasta representar la trama completa.





4. Desplegar

La última de las cuatro fases tiene como objetivo generar soluciones concretas y detalladas a todas las oportunidades identificadas anteriormente, y validar estas soluciones a través de pruebas de usuario. Es una fase donde entran a actuar muchos expertos en el desarrollo técnico y funcional de las soluciones, ya que busca materializarlas de la manera más eficiente y satisfactoria posible, sin realizar específicamente un producto terminado.

Esta fase pretende llegar a prototipos que permitan probar los conceptos ante los clientes y recabar más información para diseñar una mejor propuesta de valor en las siguientes fases.

Diseño en detalle

En este punto del proceso es necesario tomar toda la evidencia física de una experiencia, todos los puntos de contacto físicos (artefactos, objetos) que sean necesarios para ejecutarla, y pasarlos por un desarrollo técnico detallado. Aquí entran procesos como el diseño gráfico, industrial, arquitectura, selección de materiales y procesos productivos, desarrollo web, ingeniería, etc.

Según la naturaleza de cada proyecto, estos requerimientos variarán, y por consiguiente las herramientas y procesos necesarios para desarrollar

las soluciones se deben escoger haciendo una evaluación cuidadosa de los mismos.

Prototipado

Nunca se debe esperar hasta el final para saber si las cosas funcionan o no; prototipar es una parte esencial de cualquier proceso de diseño que ayuda a resolver dudas, a comunicar ideas y a validar que se esté avanzando hacia soluciones efectivas. Dicho en otras palabras, prototipar es la manera rápida y barata de encontrar lo que no funciona, para poder invertir el tiempo y dinero en soluciones que sí funcionan.

Existen una gran cantidad de herramientas y métodos que sirven para materializar las ideas y diseños, para poderlos así probar y validar técnicamente y con usuarios.

Algunas de las técnicas, que encontrará al final del libro, son:

- Modelos/maquetas
- Recorrido de escritorio
- Juegos de Rol
- Storytelling
- Interfaces de papel



Oferta de Valor

Tomar los elementos deseados por el cliente y determinar cuáles de ellos podrían considerarse como la mezcla idónea para generar el máximo valor posible para todos los actores vinculados, ese el elemento central que se pretende hallar en una oferta de valor.

¿Qué se logra?

Determinar cuál es la mejor propuesta de valor que se puede construir para los clientes de manera que se pueda comunicar de la mejor forma posible.

¿Qué se requiere?

- Dedicación de un 20% del tiempo de los equipos durante dos semanas
- 16 horas de trabajo continuo por semana
- Salones para la formación
- Facilitadores en oferta de valor
- Formatos para diseño de ofertas de valor y mapas estratégicos.
- Materiales como notas adhesivas, marcadores, pliegos de papel periódico, hojas carta.

¿Cómo se hace?

Durante esta formación, los equipos establecen la mejor oferta de valor para las ideas priorizadas, identificando por medio de ejercicios prácticos: cómo se construye, valida y genera una oferta de valor diferenciada con potencial para desarrollar negocios, acordes a las necesidades de los clientes y además a las capacidades de la compañía.

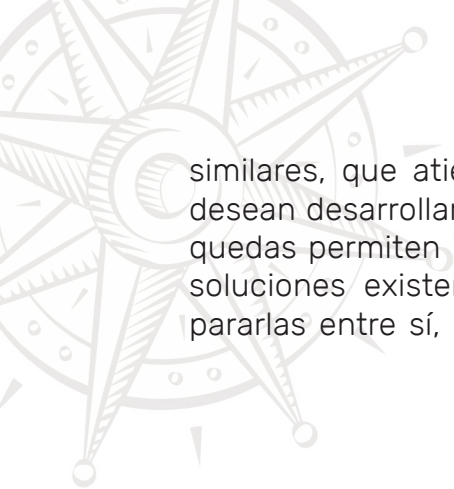
Las actividades planteadas requieren que los equipos hagan uso de algunas herramientas de manera metódica (las cuales se detallan al final del libro); las cuales son:

- a. Mapa Estratégico. (W Chan Kim, 2005)
- b. Canvas para Diseñar Ofertas de Valor. (Alexander Osterwalder, 2014)
- c. Formatos para comunicar ofertas de valor. (Autores Varios)

A continuación un breve resumen de cómo cada herramienta es aplicada durante el proceso de formación:

Mapa estratégico.

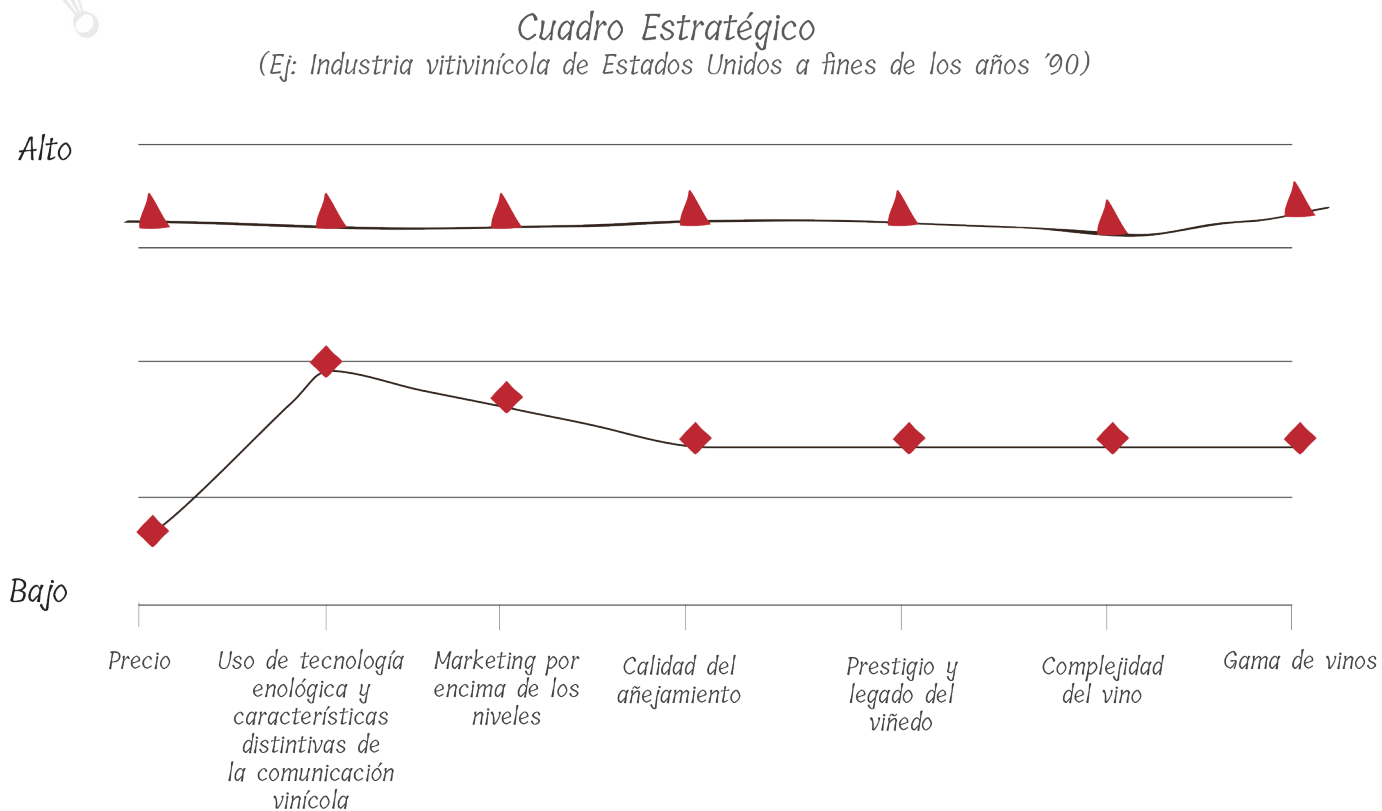
Esta herramienta exige que los equipos de trabajo se referencien con otras organizaciones que ofrecen productos o servicios; iguales o



similares, que atienden las soluciones que se desean desarrollar. Los hallazgos de estas búsquedas permiten identificar los atributos de las soluciones existentes en el mercado y compararlas entre sí, para luego enriquecerlas con

información directa de los clientes y hacer los ajustes requeridos en la oferta de valor.

Para eso este trabajo se usa la herramienta, tal cual como se muestra en el ejemplo gráfico



Fuente: "Cuadro estratégico", *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and make Competition Irrelevant*, W. Chan Kim & Renée Mauborgne

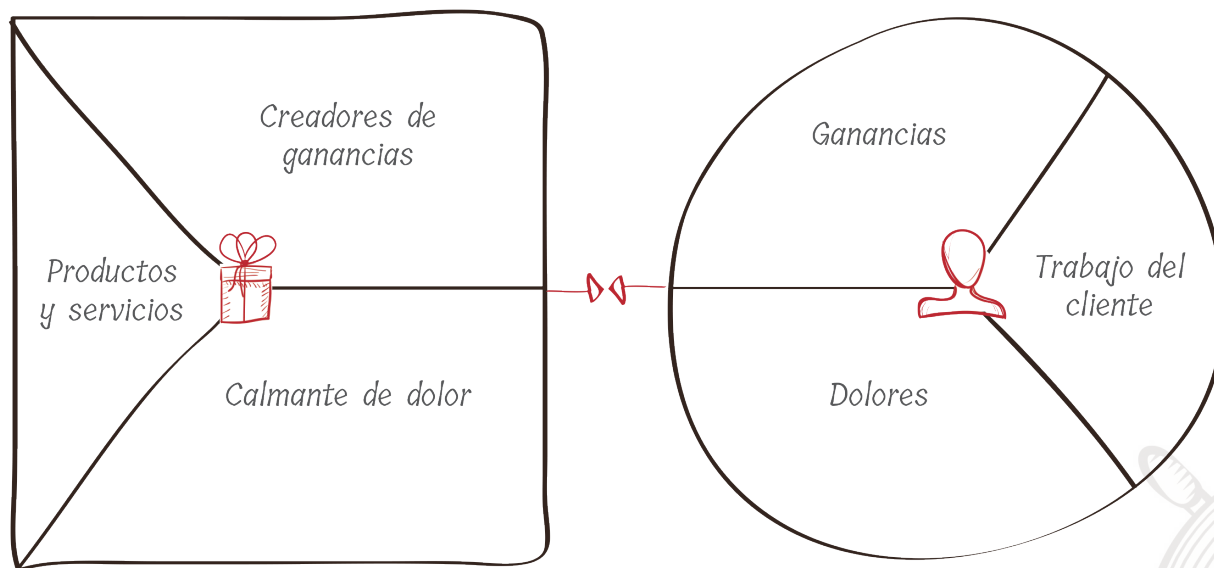
Canvas para diseñar ofertas de valor.

La herramienta que se utiliza en esta parte de la formación fue desarrollada por Alexander Osterwalder en 2014

Esta herramienta exige realizar entrevistas con clientes para completar a través de una serie de preguntas claramente definidas, la circunferencia derecha del gráfico y luego dirigirse al cuadrado derecho para comenzar a identificar la mejor

oferta de valor posible. Esta herramienta permite construir diferentes ofertas de valor que luego deben ser revisadas nuevamente con los clientes para recibir realimentaciones que las mejoren de manera continua.

Para facilitar el testeo con clientes, la información que arroja esta herramienta se reorganiza usando los formatos para comunicar ofertas de valor.



Fuente: Alexander Osterwalder, 2014

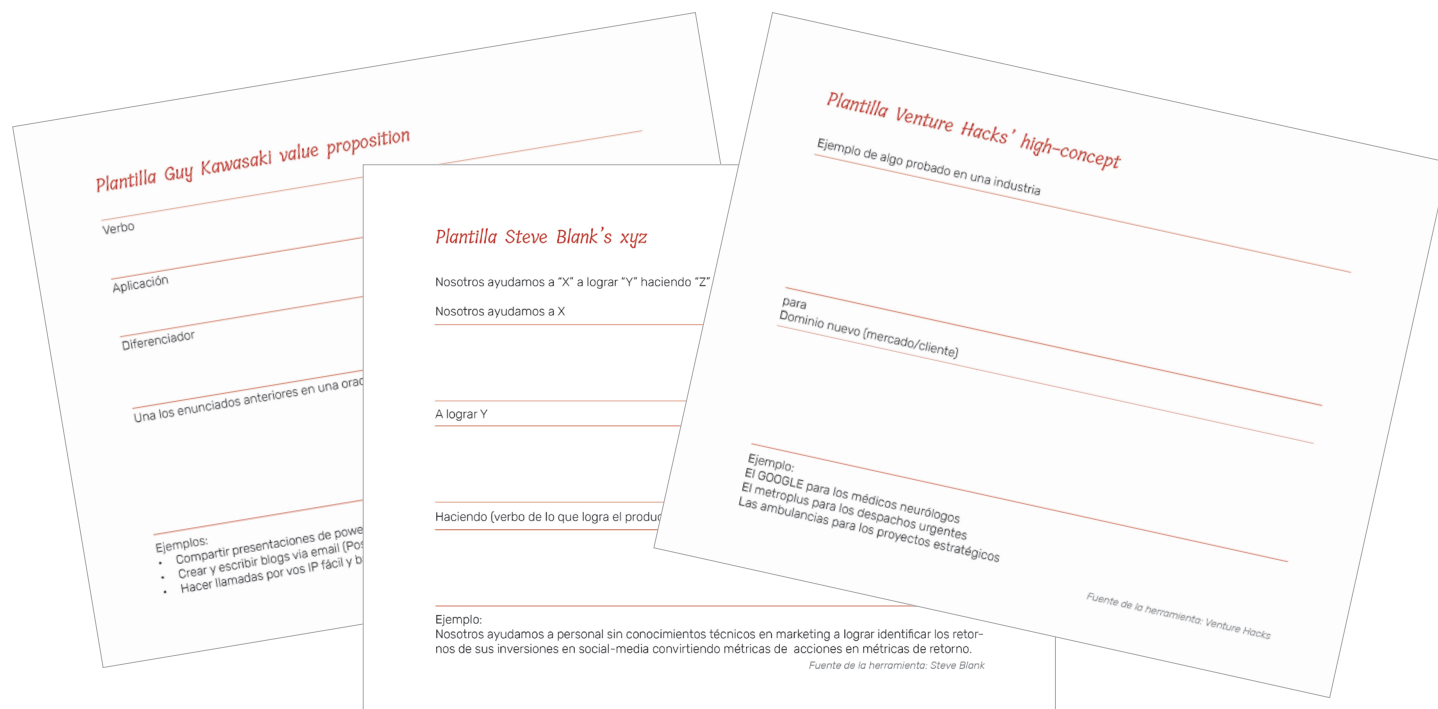
Formatos para comunicar ofertas de valor.

Esta es una serie de 13 formatos que compilan las formas que proponen los mejores autores en emprendimiento, con el objetivo de simplificar y comunicar la esencia de una oferta de valor.

Los equipos toman la información recolectada, la ajustan a cada uno de los 13 formatos, estos son socializados con los clientes potenciales para

identificar los que mejor comunican los rasgos diferenciales de la oferta de valor que se desea ofrecer.

Nota: Parte de las herramientas usadas las encontrará al final del libro.



Fuente: Guy Kawasaki, Steve Blank, Venture Hacks



Modelo de Negocio

¿Qué se logra?

Construir un modelo conceptual de negocio que permita entender de manera clara la forma en que el negocio generará, entregará y capturará valor para todos los actores vinculados.

¿Qué se requiere?

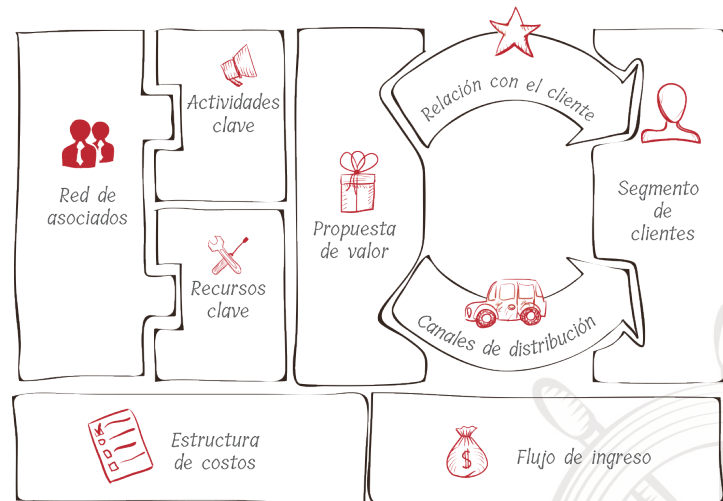
- Dedicación de un 20% del tiempo de los equipos durante dos semanas
- 16 horas de trabajo continuo por semana
- Salones para la formación
- Facilitadores en modelación de negocio
- Materiales como notas adhesivas, marcadores, pliegos de papel periódico, hojas carta.
- 55 cartas resumen sobre patrones de modelos de negocios exitosos. (Business Model Navigator, Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, 2014)

¿Cómo se hace?

Los equipos de trabajo son entrenados para realizar ejercicios de modelación de negocios sobre cualquier iniciativa, idea o proyecto que les fueron asignadas. La principal herramienta que se trabaja en este módulo implica en entendimiento básico de modelación de negocios planteado por

Alexander Osterwalder en 2010, el cual se construye a través de 9 bloques de trabajo.

1. Propuesta de Valor
2. Segmentos de Clientes
3. Relación con el cliente
4. Canales
5. Actividades claves
6. Recursos Claves
7. Red de Asociados
8. Estructura de costos
9. Flujo de Ingresos



Fuente: Alexander Osterwalder, 2014

Una vez los equipos han dominado el uso básico de la herramienta, estos pasan a analizar 55 patrones de modelos de negocios exitosos identificados por Oliver Gassmann y Karolin Frankenberger en el libro Business Model Navigator. Con este material, los equipos de trabajo se concentran en la búsqueda de los mejores patrones que pueden hacer exitoso el negocio que están desarrollando.

Durante este trabajo se usan distintas mezclas de opciones con el fin de construir la mejor mezcla posible de patrones de negocio que permitan que este sea realmente diferenciado y difícil de imitar.

La información aportada por los 55 patrones de modelos de negocios exitosos acelera el proceso de la identificación el modelo de negocio óptimo y hace uso de los aprendizajes acumulados de modelos de negocios exitosos a nivel mundial.

Nota: Los formatos de trabajo pueden ser encontrados al final de libro, así como la bibliografía recomendada



Fuente: Adaptado de Business Model Navigator, Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, 2014



Pitch de emprendimiento

¿Qué se logra?

Contar con equipos de trabajo habilitados para venta y defensa de sus modelos de negocios ante cualquier audiencia.

¿Qué se requiere?

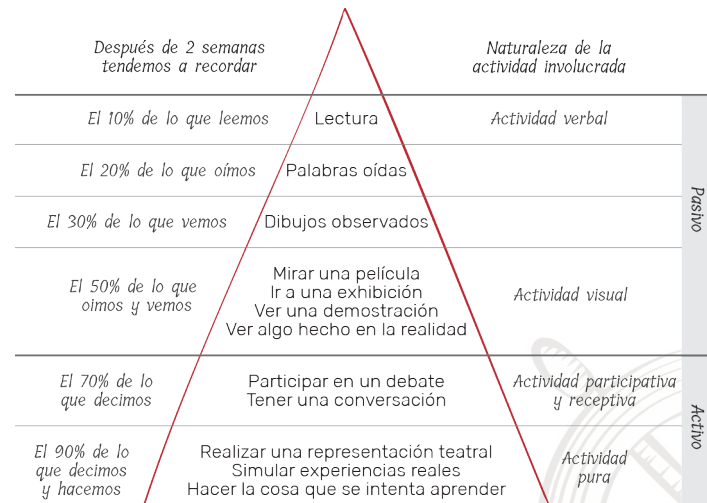
- Dedicación de un 20% del tiempo de los equipos durante dos semanas
- 16 horas de trabajo continuo por semana
- Salones para la formación
- Facilitadores en pitch de negocio
- Formatos de valoración de estilos de pensamiento y tendencias de aprendizaje.

¿Cómo se hace?

De toda la comunicación, el 7% que impacta al público es el contenido, es decir, la palabra. Siendo así, un 93% es la forma, o el “cómo lo dice”. Prepararse para persuadir un público enganchándolo emocionalmente, pero apelando a la razón, requiere que un buen presentador pueda informar, entretener, conmover e impactar para llevar a la acción.

Durante las sesiones de trabajo los equipos recibirán un entrenamiento práctico en técnicas de comunicación emocional, con el objetivo de dominen los principios básicos de esta. Con lo anterior, los participantes estarán en capacidad de diseñar, ejecutar y desarrollar ejercicios de presentaciones efectivas, recurriendo a diversas técnicas orales y escritas y optimizando la forma y canal de recepción del mensaje por parte del público.

El Cono del aprendizaje de Edgar Dale



Fuente: Edgar Dale, 1969

Así mismo, e impl
Dale, 1969, el entr
los equipos habil
capacidad para la
guiones de conve
basado en resulta
técnicas visuales
preparación para
das de emprendi

Nota: El material que sirve para el desarrollo de estas actividades se encuentra al finalizar el libro en la sección herramientas.

[illegible]

Feria de emprendimiento: El paso hacia la activación de la cultura intra-emprededora

Uno de los grandes objetivos que se plantean al implementar procesos de emprendimiento corporativo es el de movilizar a toda organización hacia esta dinámica. Para esto se busca ampliar la participación de toda la organización en alguna de las fases del proceso.

¿Qué se logra?

Permitir la participación ampliada de la organización en el proceso de emprendimiento corporativo y fortalecer la capacidad de los equipos de trabajo en la venta y defensa de sus modelos de negocios ante cualquier audiencia.

¿Qué se requiere?

- Dedicación de un 20% del tiempo de los equipos durante dos semanas para la preparación
- 8 horas de feria de emprendimiento
- Espacios habilitados para la realización de



Movilizar culturas implica crear imaginarios. Es necesario comunicar de manera vivencial que algo está sucediendo y cada individuo hace parte del cambio



Innimagina Group

- una feria con stands para cada idea trabajada
- Presupuesto para la realización de cada stand de presentación de las ideas

¿Cómo se hace?

Esta actividad se realiza con 4 objetivos principales:

- Movilizar a la toda la organización hacia el emprendimiento corporativo
- Realizar una actividad de amplia participación que fortalezca la cultura intraemprededora
- Conocer la preferencia que la organización tiene hacia las ideas presentadas
- Fortalecer a los equipos de trabajo en la venta y defensa de sus ideas de negocio

Haciendo uso de lo aprendido durante todas las fases anteriores, los equipos de trabajo deben diseñar sus respectivos stands de presentación

de sus modelos de negocio. Estos deben estar completamente ambientados para transmitir la idea de negocio a toda la organización, por tanto deben tener preparados los prototipos de productos o servicios, su diseño de potencial nombre y marca, mensajes específicos que transmitan la oferta de valor entre otros que consideren sean necesarios para dar a entender su idea de negocio.

Durante un día completo se debe destinar un espacio para que los stands sean instalados y que cada persona de la organización pueda visitarlos y conocer cada una de las propuestas. Una vez terminada todas las visitas, cada

persona debe votar de manera anónima por la idea que más le gustaría que la organización desarrollara.

Esta información debe ser procesada por los líderes del proceso de emprendimiento en la organización y consolidada para la rueda de emprendimiento. Los resultados de esta feria de emprendimiento deben ser insumo para que los ejecutivos de la organización reconozcan la afinidad que los empleados tienen con las ideas presentadas. Esta información no necesariamente es vinculante en los filtros posteriores, pero puede ser tomada en cuenta a la hora seleccionar las ideas que pasan a la siguiente fase.



Nota: Esta fase de feria de emprendimiento es opcional. Es potestad del comité presidencia/gerencia determinar si se hace o no. Usualmente depende del nivel de confidencialidad que se requiere manejar con las ideas, o según el riesgo estratégico que implica exponer cada idea ante los colaboradores.

Rueda de emprendimiento:

Generando dinámicas de competencia constructiva



Donde hay una empresa exitosa, alguien tomó alguna vez una decisión valiente



Peer Druker

¿Qué se logra?

Priorizar un grupo seleccionado de ideas que continúan a las etapas de pre-factibilidad y factibilidad según la cercanía de la idea con el core de negocio.

¿Qué se requiere?

- Presentaciones de pitch de negocio de cada una de las ideas seleccionadas
- Equipos de trabajo de las ideas de negocio
- Equipo de presidencia/gerencia
- Representantes de la junta directiva (Deseable)
- 4 horas disponibles para la sesión de trabajo
- Formatos de evaluación (opcional)
- Resultados feria de emprendimiento (cuando aplique)

¿Cómo se hace?

El objetivo en esta parte del proceso es el de emular el comportamiento que sucede en los ecosistemas de emprendimiento, donde las ideas que desean ser financiadas para continuar su proceso de maduración deben ser expuestas ante un panel evaluador.

Para emular esta actividad los equipos de trabajo preparan los discursos (pitch) de emprendimiento, implementando los aprendizajes generados durante la feria de emprendimiento (cuando aplica). A continuación se detalla la dinámica general de trabajo durante la rueda:

Alineación equipo de presidencia. 10 minutos

El equipo de presidencia se coordina y reconoce la fase en la que están las ideas. Es decir que se unifican los criterios de valoración de las ideas; ya que estás aún están pueden ser consideradas

fragmentos, ideas en fase de concepto de negocio. Por lo anterior es necesario que el grupo evaluador acuerde observar las presentaciones priorizando el potencial de mercado y la claridad en la oferta de valor. Los elementos técnicos del negocio y las cifras financieras; pueden ser observadas y debatidas (cuando aplique), pero no son los criterios claves, ya que se espera que los procesos posteriores permitan aclarar estos temas.



Fuente: Bussines Model Canvas, Alezander Osterwalder.

Para estas valoraciones, donde los elementos de tasas de retorno inversiones, ROI o demás componentes financieros no son el centro de la valoración, se recomienda seguir la valoración

planteada en el gráfico, solo como mecanismo para estimular el debate de selección una vez finalizadas todas las presentaciones.

En este formato basado en el análisis conceptual de modelo de negocio, se le da preferencia a los elementos de mercado y oferta de valor (externos a la compañía) por sobre a los elementos técnicos y de costos (internos de la compañía).

Los resultados finales enriquecen el debate con respecto a las ideas planteadas por los grupos, pero en ningún momento se pretende que reemplace el criterio o el consenso que pueda tener el comité directivo.

Nombre de proyecto:		
Capacidades del negocio Valoración: De 1 a 5 Observaciones: 20%	Propuesta de valor Valoración: De 1 a 5 Observaciones: 30%	Mercado Valoración: De 1 a 5 Observaciones: 40%
Ingresos Valoración: De 1 a 5 Evaluador:	Observaciones: 10% Resultado:	

Fuente: Innmagina Group 2016

Bitácora de navegación

El comité evaluador debe priorizar las ideas; es decir, que deben ser organizadas de mayor a menor interés de desarrollo. Para facilitar la conversación se recomienda usar el consolidado de evaluaciones realizadas con el formato presentado anteriormente. Sin embargo, el comité ejecutivo es autónomo de realizar la priorización que se considere pertinente.

A large, faint illustration of a ship's steering wheel is positioned on the right side of the page. The wheel has a central hub with a small circle in the middle, and several spokes radiating outwards. The rim of the wheel is thick and has a textured appearance. On the left side of the page, there are several horizontal lines for writing, spaced evenly apart. The overall design is clean and modern, with a focus on the steering wheel illustration.

Al igual que en las fases de selección inicial, el equipo ejecutivo debe evaluar su capacidad de comprometer recursos para la siguiente fase, ya que esta exige un esfuerzo mayor, pues se requiere para cada idea de 4 personas medio tiempo, en un lapso que puede ser de entre 6 a 8 meses para llegar a estudios detallados



Pre-factibilidad – Factibilidad, un paso más cerca



*Algunas cosas solo necesitan tiempo, nueve
mamás no hacen un bebé al mes*



Warren Buffet

¿Qué se logra?

Esta fase del proceso pretende que la organización gane mayor conocimiento (técnico, legal, financiero, administrativo, etc) sobre las ideas a desplegar, con el fin de consolidar los documentos que le permitirán a la junta directiva hacer una evaluación detallada de los proyectos y determinar si los retornos y los niveles de riesgo son lo suficientemente atractivos para proceder a realizar las asignaciones de recursos económico correspondientes.

¿Qué se requiere?

- Dedicación de un 50% del tiempo de los equipos durante la duración de los estudios
- Expertos temáticos de los negocios a explorar. Usualmente son expertos externos ya que las ideas son novedosas dentro de las organizaciones.

- Espacios de trabajo. (Preferiblemente fuera de las instalaciones cotidianas de trabajo)
- Facilitadores metodológicos. Según la tipología de idea.
- Recursos económicos para realizar inversiones iniciales para pruebas de hipótesis.
- Flexibilidad del equipo presidencial/ejecutivo para analizar y permitir iteraciones permanentes sobre los hallazgos que se van generando durante el proceso.

¿Cómo se hace?

La experiencia vivida en el emprendimiento corporativo señala que por la variedad de ideas que surgen en el proceso, las organizaciones deben estar dispuestas a seguir; en igual medida, una gran variedad de procesos y procedimientos diferentes con el objetivo de desarrollar las ideas hasta cumplir los requerimientos de análisis solicitados por las juntas directivas.

En general, el nivel esperado es la construcción de estudios de factibilidad de negocio.

Es decir que dependiendo de la naturaleza de la idea a desarrollar, estas tendrán distintas rutas de despliegue y avanzaran a distintos ritmos

y con distintas metodologías. Sin embargo, se puede llegar a categorizar las ideas en 3 grandes familias, para lograr tener un primer dimensionamiento de tiempos requeridos para finalizar la construcción de los casos de negocio o estudios de factibilidad.

<i>Tipología de idea de Negocio</i>	<i>Descripción</i>	<i>Estimación de tiempo para estudio de factibilidad/caso de negocio</i>
Tipo I	Negocios con alta afinidad al core, cuyo componente innovador y de investigación es bajo o inexistente.	4 a 8 meses
Tipo II	Negocios 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.	8 a 24 meses
Tipo III	Negocios en los que se tiene un profundo desconocimiento científico/tecnológico y se requieren procesos intensivos de investigación y/o desarrollo.	24 meses en adelante

Fuente: Innmagina Group 2017

- Negocios con alta afinidad al core, cuyo componente innovador y de investigación es bajo o inexistente.
- Negocios 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.

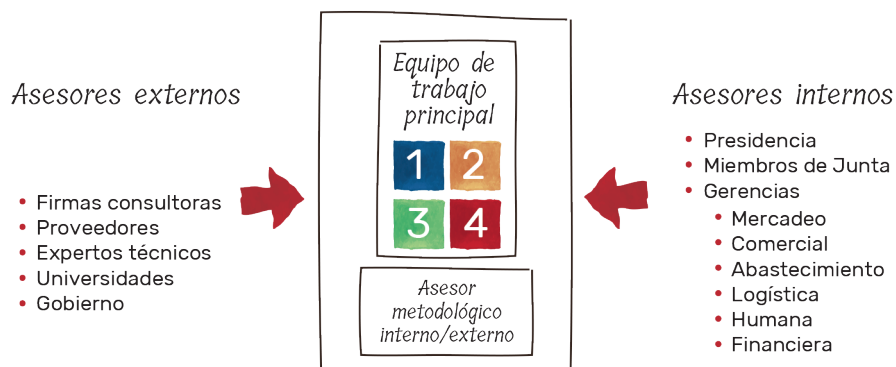
Una vez se tiene clara la tipología de ideas que se han priorizado, se procede a establecer los planes de trabajo con los facilitadores metodológicos (externos o internos, si la compañía los tiene), teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y los entregables o hitos esperados por los actores de interés del proceso de emprendimiento en la compañía (presidente, gerente, patrocinadores, financiadores, junta directiva, etc).

El objetivo de construir el plan de trabajo es el de permitir a la organización ir ganando conocimientos de manera escalonada en los componentes críticos y establecer criterios de abandonar o continuar los estudios según los hallazgos generados. Es usual entonces que en esta fase se requieran inversiones económicas moderadas para el pago de expertos, diseño de prototipos,

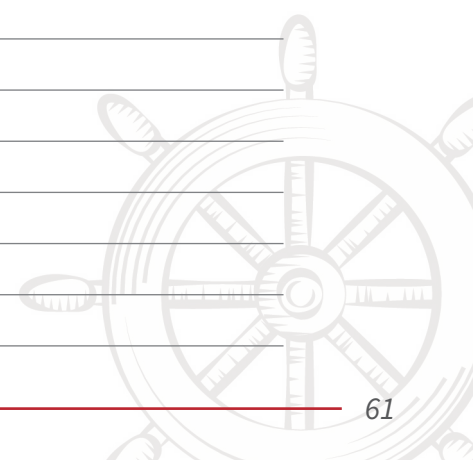
pruebas de laboratorio, estudios técnicos y de mercado, importaciones de productos similares, compra de licencias, etc.

Sin embargo, vale la pena señalar que el proceso de emprendimiento corporativo hace uso inicial de los especialistas internos de la empresa (Mercadeo, finanzas, comercial, logística, costeo, gestión humana, etc), que bien pueden desconocer aspectos técnicos detallados del producto o servicio, pero dominan los campos de conocimiento que enriquecen el negocio a desarrollar y tienen la capacidad de generar sinergias con el negocio actual. Ver gráfico.

Estructura general del equipo de trabajo de las ideas de negocio en etapa de pre-factibilidad y factibilidad



Fuente: Innmagina Group 2017

[illegible][illegible]



Rueda de Inversión

“Sacrificar la innovación para ahorrar costes, es como parar el reloj para ahorrar tiempo”
Anónimo

¿Qué se logra?

Priorizar y asignar recursos a las opciones de desarrollo de nuevos negocios presentados a través de los estudios de factibilidad.

¿Qué se requiere?

- Estudios de factibilidad realizados
- Equipos de trabajo de los casos de negocio
- Presidencia/gerencia
- Junta directiva o comité de inversiones (cuando aplica)
- 1 sesión de trabajo. 4 horas disponibles para la sesión de trabajo

¿Cómo se hace?

Esta fase se debe articular con la dinámica de reuniones de la junta directiva de cada organización o comités de inversión (cuando aplica). Usualmente

la presentación de las iniciativas ante la junta son responsabilidad del presidente o gerente general de la organización, sin embargo y el medida que sea posible debería estar acompañado en estos espacios por el líder del equipo de trabajo de la idea de negocio a presentar.

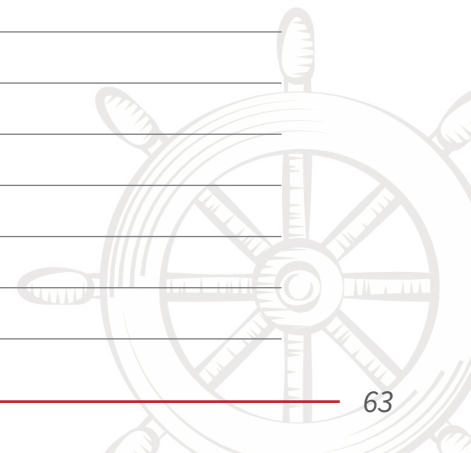
Cuando se desea determinar un límite el proceso de emprendimiento corporativo, la rueda de inversión podría ser considerada este, ya que desde este punto en adelante la organización se adentra más en el campo de la gerencia de proyectos.

Por lo tanto, los proyectos aprobados a partir de este punto deberían ser tratados como desarrollo de proyectos estratégicos, que usualmente son acompañados por la oficina de proyectos.

Con el fin de ofrecer más cercanía al proceso desarrollado, se recomienda explorar las herramientas presentadas en la siguiente parte del libro.



Bitácora de navegación

This is a decorative page, likely a cover or endpaper, featuring a compass rose in the top left corner and a ship's wheel in the bottom right corner. The page is filled with horizontal lines for writing. The compass rose is a simple line drawing showing the cardinal directions. The ship's wheel is a detailed illustration of a steering wheel with multiple spokes and a central hub. The overall design is clean and nautical-themed.



Caja de herramientas

*“La inspiración existe, pero tiene que
encontrarte trabajando”*

Pablo Picasso



Herramienta 1: Ideación



La forma más elevada de inteligencia consiste en pensar de manera creativa



K. Robinson

Objetivo de la herramienta

Permitirles a los asistentes a la sesión de ideación proponer fragmentos de ideas libremente y que esta sea complementada por otros asistentes. Al realizar esto, todas las ideas generadas no pertenecen a una persona específica, sino a un resultado de colaboración de múltiples asistentes.

¿Cómo usar la herramienta?

Durante las actividades de ideación; y siguiendo las dinámicas planteadas por los facilitadores, cada persona escribe una breve descripción de una idea de producto o servicio que pueda generar nuevos ingresos a la organización dentro del hexágono del centro de este formato.

Luego debe pasar a las manos de por lo menos 6 asistentes más, quienes complementarán la idea llenando los espacios externos al hexágono.

Al finalizar, cada formato representa un fragmento de idea compuesto por 7 fragmentos más



Titulo



Nombre de la idea

*Descripción del nuevo producto,
servicio o negocio*



Fuente: Innmagina Group 2016



Herramienta 2: Selección de iniciativas



*La creatividad es un proceso social de gente
con la que compartimos, discutimos,
aprendemos y competimos*



Andrés Openhimer

Objetivo de la herramienta

Conformar equipos de trabajo balanceados desde los estilos de pensamiento dominantes de cada uno, para que sean asignados a cada una de las ideas seleccionadas.

¿Cómo usar la herramienta?

Una vez se tengan definidos los candidatos a conformar los equipos de trabajo de las ideas, cada uno de estos debe realizar la autoevaluación y determinar cuál su dominancia cerebral. Con esta información el equipo de presidencia debe conformar equipos de trabajo de 4 personas para cada idea, de manera que se cubran las 4 dominancias cerebrales en cada equipo.

Instrucciones:

Elabore un proceso de auto-evaluación de cada uno de los aspectos o actividades que aparecen a continuación de acuerdo con su desempeño en ellos. Utilice una escala numérica de 1 a 5 (ponga el número en el cuadro).

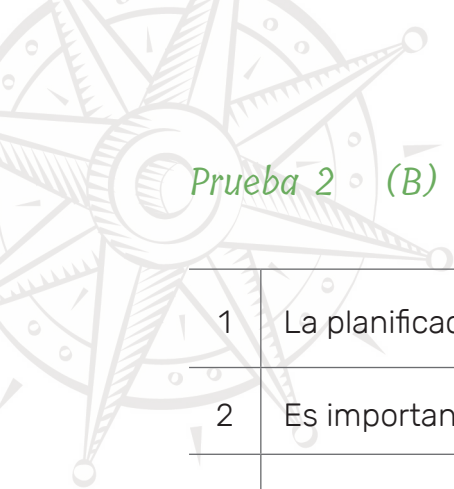
Lo que HAGO MEJOR: 5.
Lo que HAGO BIEN: 4.
Lo que HAGO REGULAR: 3.
Lo que HAGO MENOS BIEN: 2.
Lo que HAGO PEOR: 1.

NOTA: Del grado de sinceridad depende la objetividad de esta prueba.

Prueba 1 (A)

1	Tengo Habilidades específicas en el campo de las matemáticas y las ciencias	
2	Pienso que la mejor forma de resolver un problema es siendo analítico	
3	Me inclino hacia la crítica en todos los asuntos.	
4	Tengo habilidades para solucionar problemas complejos de manera lógica.	
5	Antes de tomar algo como verdadero, lo compruebo, e indago otras fuentes.	
6	Tengo capacidad de comprender, y manipular números y estadísticas de acuerdo con un fin.	
7	Me gusta solucionar problemas inclinándome a conocerlos y buscar mediciones exactas.	
8	Tengo la capacidad frente a los problemas de razonar en forma deductiva, a partir de alguna teoría.	
9	Ante un problema; al descomponer las ideas las relaciono con la totalidad.	
10	Selecciono alternativas sobre la base de la razón-inteligencia en oposición al instinto, a la emoción.	

Fuente: Herramienta adaptada de las teorías del cerebro total de William "Ned" Herrmann, 1979.



Prueba 2 (B)

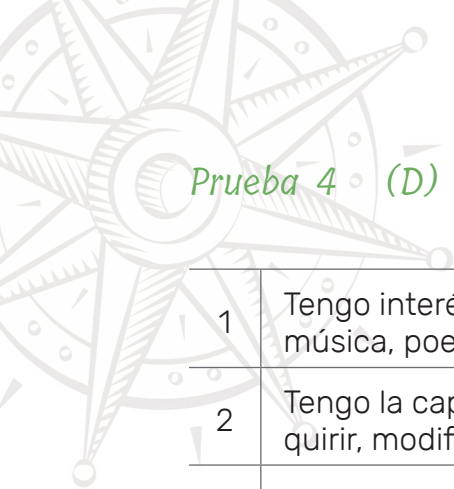
1	La planificación y la organización son prioritarias en mis actividades	
2	Es importante para mi tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.	
3	Acostumbro escuchar las opiniones de los demás y hacer aclaraciones.	
4	Prefiero las instrucciones específicas en lugar de aquellas generales que dejan muchos detalles opcionales.	
5	Pongo mucha atención en los pequeños detalles o partes de un proyecto.	
6	Tengo capacidad de control y dominio de mis emociones cuando elaboro un plan o proyecto.	
7	Pienso que trabajar con un método paso a paso es la mejor manera de resolver mi problema.	
8	Tengo habilidades específicas en el manejo de auditorio o hablar en público.	
9	Formulo métodos o medios para alcanzar un fin deseado, antes de pasar a la acción.	
10	Tengo la capacidad de coordinar a las personas o de ordenar los elementos para lograr relaciones coherentes y armoniosas	

Fuente: Herramienta adaptada de las teorías del cerebro total de William “Ned” Herrmann, 1979.

Prueba 3 (C)

1	Prefiero trabajar en equipo que hacerlo solo.	
2	Es importante para mí estar en muchas oportunidades acompañado.	
3	Creo en la trascendencia humana, en algo superior o espiritual	
4	Soy emotivo frente a las situaciones difíciles.	
5	A menudo actúo para solucionar problemas de tipo social.	
6	En muchas ocasiones prima más en mis decisiones, lo emotivo que lo lógico y lo racional.	
7	Disfruto, observo y me emociono frente a la belleza de la naturaleza.	
8	Tengo habilidades para percibir, entender, manipular posiciones relativas de los objetos en el espacio.	
9	Utilizo todos mis sentidos con frecuencia para resolver problemas (olfato, vista, gusto, tacto, oído)	
10	Tengo la capacidad de desarrollar y mantener buena comunicación con diferentes tipos de personas.	

Fuente: Herramienta adaptada de las teorías del cerebro total de William "Ned" Herrmann, 1979.



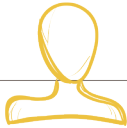
Prueba 4 (D)

1	Tengo interés muy fuerte o talento para pintar, dibujar, esquematizar, con la música, poesía, escultura, etc.	
2	Tengo la capacidad de razonar en forma avanzada y creativa, siendo capaz de adquirir, modificar y retener conocimientos.	
3	Produzco nuevas ideas e innovaciones en mi trabajo.	
4	Tengo la capacidad de entender y hacer uso de imágenes visuales y verbales para representar semejanzas y diferencias.	
5	Tengo la capacidad de percibir y entender una problemática global sin entrar en el detalle de los elementos que la componen.	
6	A menudo mis mejores ideas se producen cuando no estoy haciendo nada en particular	
7	Prefiero ser conocido y recordado como una persona imaginativa y fantasiosa.	
8	Puedo frecuentemente anticiparme a la solución de los problemas.	
9	Tengo la capacidad de utilizar o comprender objetos, símbolos y señales complejas.	
10	Utilizo el juego y el sentido del humor en muchas de mis actividades.	

Fuente: Herramienta adaptada de las teorías del cerebro total de William "Ned" Herrmann, 1979.

Sume cada una de las columnas y coloque su total en la gráfica (En cada uno de los cuadrantes):

Test de Herrmann

 Tipo A (Color azul) • Lógico • Matemático • Analítico • Basado en hechos • Práctico • Concreto	 Tipo D (Color amarillo) • Visionario • Holístico • Intuitivo • Integrador • Sintetizador • Conceptual
 Tipo B (Color verde) • Organizador • Planificador • Detallista • Cuidadoso • Administrador	 Tipo C (Color rojo) • Comunicador • Interpersonal • Afectivo • Emocional • Estético

Interpretación de resultados

A nivel visual compare los resultados cuantitativos, con el gráfico de la teoría del cerebro total y determine sus predominancias cerebrales.

a. Cortical Izquierdo (CI)

Comportamientos:

Frío, distante; pocos gestos; voz elaborada; intelectualmente brillante; evalúa, critica; irónico; le gustan las citas; competitivo; individualista.

Procesos:

Análisis; razonamiento; lógica; Rigor, claridad; le gustan los modelos y las teorías; colecciona hechos; procede por hipótesis; le gusta la palabra precisa.

Competencias:

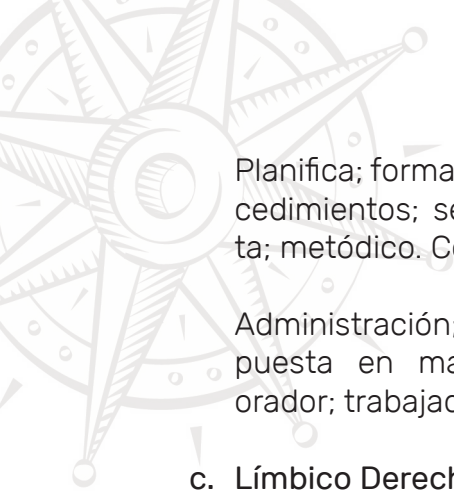
Abstracción; matemático; cuantitativo; finanzas; técnico; resolución de problemas.

b. Límbico Izquierdo (LI)

Comportamientos:

Introvertido; emotivo, controlado; minucioso, maniático; monologa; le gustan las fórmulas; conservador, fiel; defiende su territorio; ligado a la experiencia, ama el poder.

Procesos:



Planifica; formaliza; estructura; define los procedimientos; secuencial; verificador; ritualista; metódico. Competencias:

Administración; organización; realización, puesta en marcha; conductor de hombres; orador; trabajador consagrado.

c. Límbico Derecho (LD)

Comportamientos:

Extravertido; espontáneo; lúdico; emotivo; gesticulador; hablador; idealista, espiritual; busca aquiescencia; reacciona mal a las críticas.

Procesos:

Integra por la experiencia; se mueve por el principio de placer; fuerte implicación afectiva; trabaja con sentimientos; escucha; pregunta; necesidad de compartir; necesidad de armonía; evalúa los comportamientos.

Competencias:

Relacional; contactos humanos; diálogo; enseñanza; trabajo en equipo; expresión oral y escrita.

d. Cortical Derecho (CD)

Comportamientos:

Original; humor; gusto por el riesgo; espacial; simultáneo; le gustan las discusiones; futurista; salta de un tema a otro; discurso brillante; independiente.

Procesos:

Conceptualización; síntesis; globalización; imaginación; intuición; visualización; actúa por asociaciones; integra por medio de imágenes y metáforas.

Competencia:

Creación; innovación; espíritu de empresa; artista; investigación; visión de futuro.



Herramienta 3: Explorar y entender



No he fracasado. He encontrado 10 mil formas que no funcionan



Thomas Edison

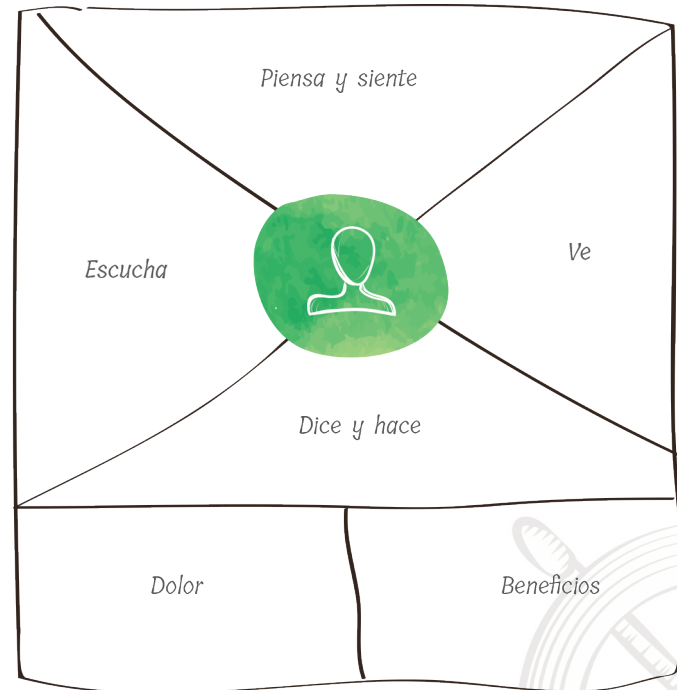
Objetivo de la herramienta

Ganar conocimiento sobre cada uno de los posibles clientes de la idea de negocio.

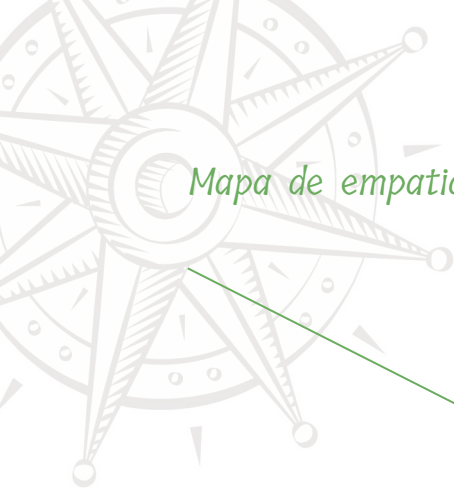
¿Cómo usar la herramienta?

Cada equipo de trabajo debe conversar con por lo menos 6 tipos de clientes, aplicando el formato planteado y recabando la mayor cantidad de información posible.

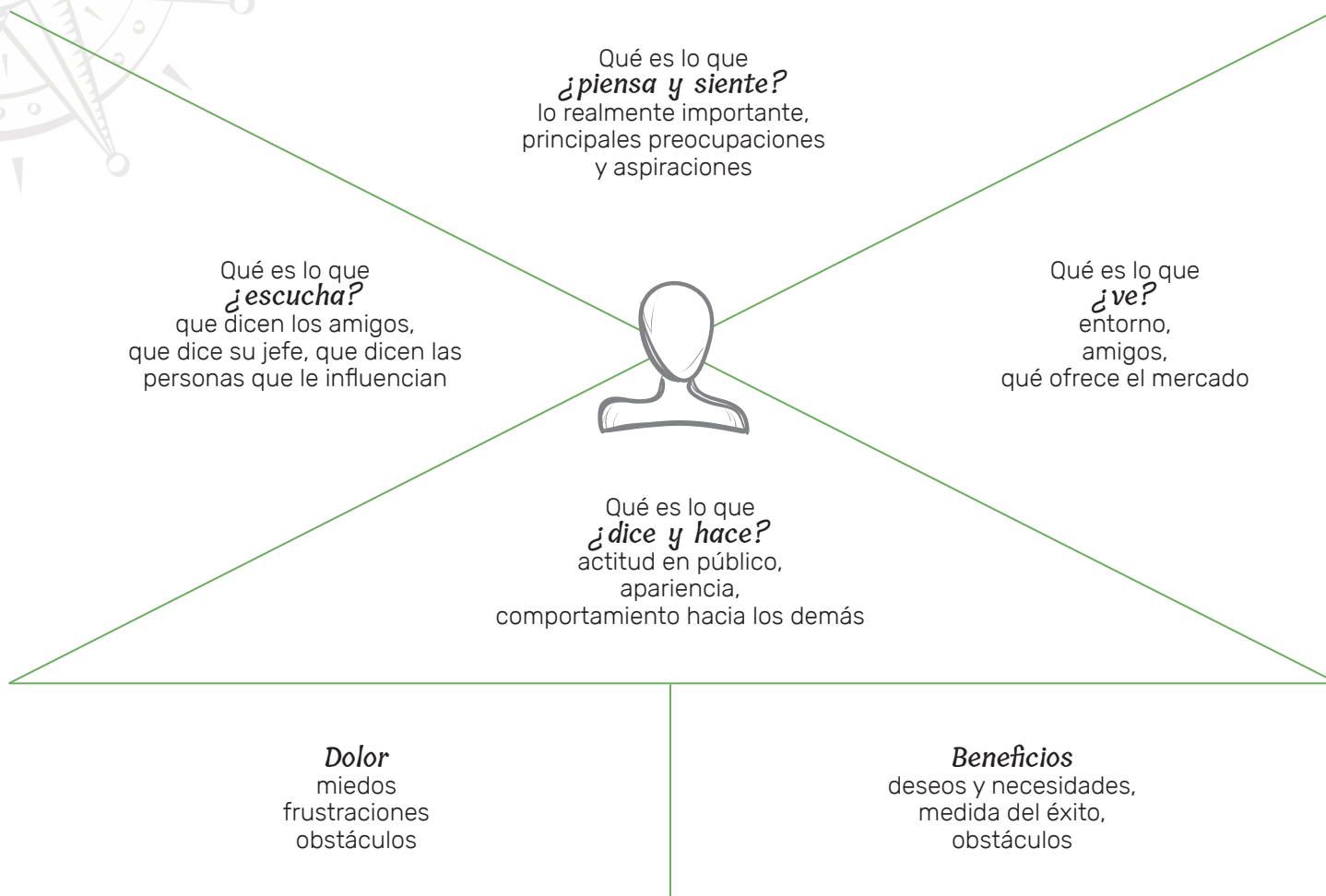
Una vez se tiene toda la información, se consolida y se integra a las siguientes fases de desarrollo de la idea de negocio.



Fuente: Alexander Osterwalder. 2014.



Mapa de empatía



Fuente: Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Alexander Osterwalder. 2014.

Herramienta 4: Prototipo de papel



*Lo imposible es el fantasma de los tímidos y el
refugio de los cobardes*



Napoleón

Objetivo de la herramienta

Prototipar en papel la forma en que se verá el desarrollo de una APP para celular de manera económica y sin incurrir en horas de programación. Así mismo, permitir la interacción con clientes para explorar la aceptación del concepto de APP.

¿Cómo usar la herramienta?

Teléfono contenedor:

- Dibuje las figuras en un cartón paja de 2 a 3 mm de espesor
- Corte las 3 figuras siguiendo la línea verde
- Pegue las 3 figuras

Hojas de contenido:

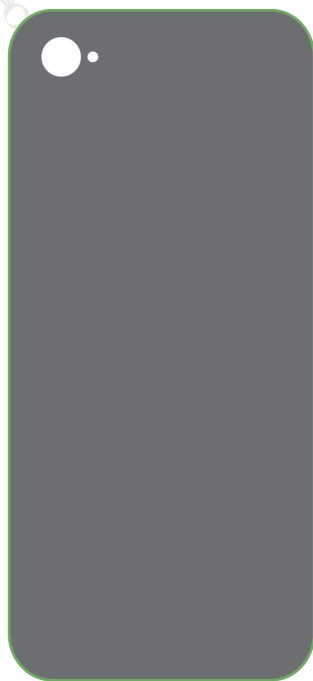
- Dibuje 5 páginas de su app en orden. Puede recortar y pegar los botones para ayudarle a diseñar la interfaz de usuario.
- Ubíquelas en orden dentro del contenedor



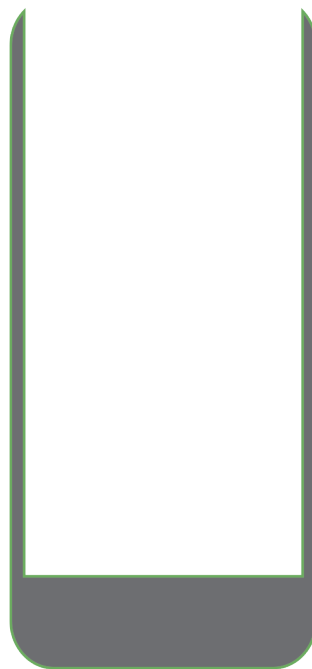
Nota: Las imágenes a continuación son de referencia, para construir el prototipo, es necesario elaborar las plantillas en el tamaño real de un celular.



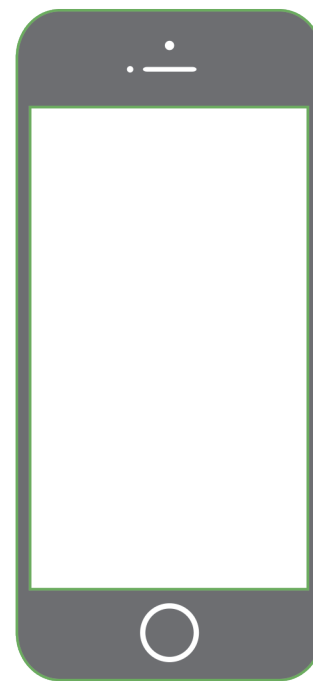
Teléfono contenedor



Reverso



Centro



Frente

Hojas de contenido



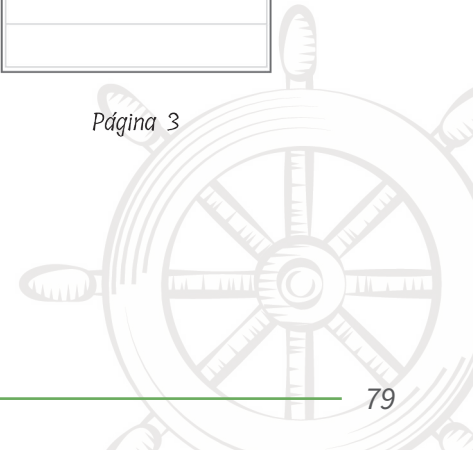
Home

Menú

Página 1

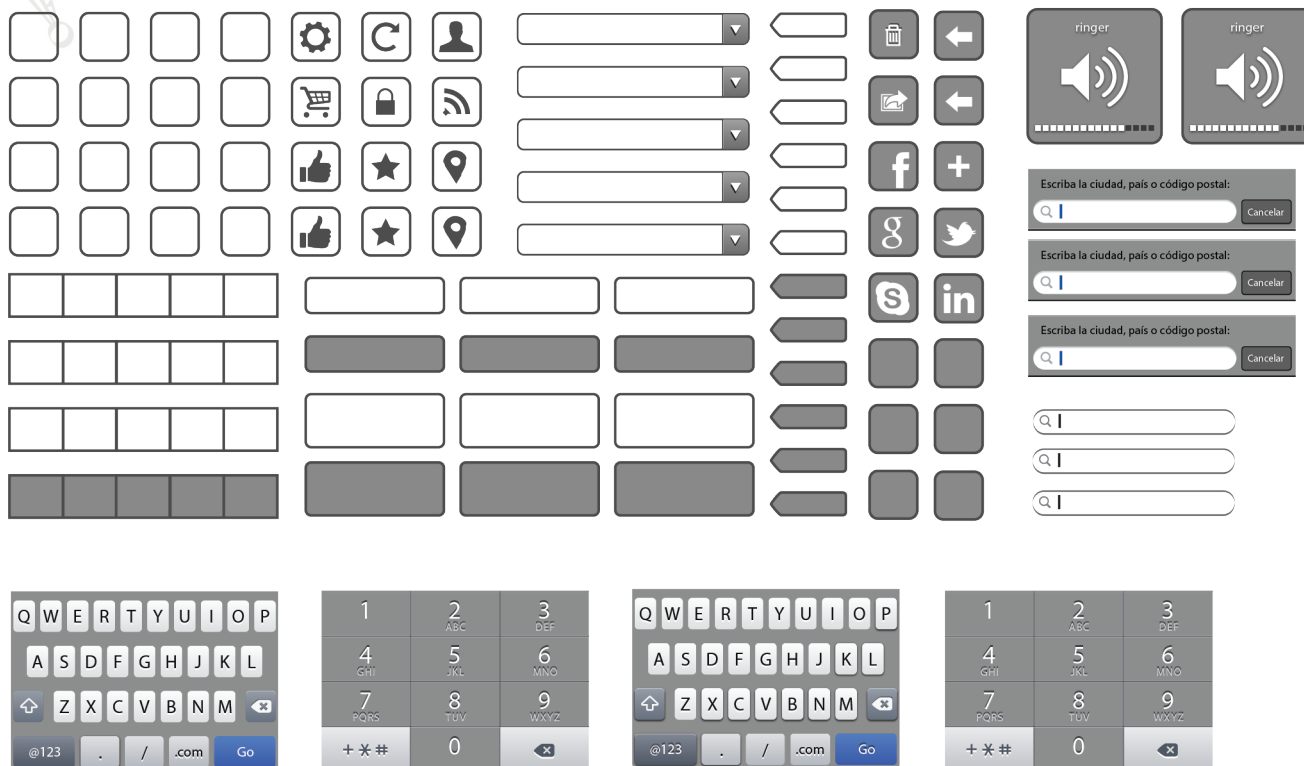
Página 2

Página 3





Botones para el contenido



Diseños desarrollados por Blaster, Medellín. 2016.

Herramienta 5: Oferta de Valor



No puedo entender porqué la gente está
asustada con las nuevas ideas.
Yo lo estoy de las viejas



John Cage

Objetivo de la herramienta

Explorar múltiples plantillas para comunicar la oferta de valor a los potenciales clientes con el fin de determinar cuál de ellas transmite mejor la idea de negocio.

¿Cómo usar la herramienta?

Los equipos de trabajo toman cada una de las 13 plantillas presentadas durante la formación y depositan los elementos claves de la oferta de valor en ellas. Con estas plantillas completamente llenas, se realizan pequeñas presentaciones ante potenciales clientes para verificar si se logra transmitir claramente el valor que el negocio pretende entregarle.

Para efectos prácticos se presentan solo 3 plantillas, sin embargo la bibliografía del programa contiene todo el material usado.

The image shows three overlapping business model canvas templates. The top one is titled 'Plantilla Guy Kawasaki value proposition' and has fields for 'Verbo', 'Aplicación', and 'Diferenciador'. The middle one is titled 'Plantilla Venture Hacks' high-concept' and has fields for 'Ejemplo de algo probado en una industria' and 'para Dominio nuevo (mercado/cliente)'. The bottom one is titled 'Plantilla Steve Blank's xyz' and has fields for 'Nosotros ayudamos a "X" a lograr "Y" haciendo "Z"', 'A lograr Y', and 'Haciendo (verbo de lo que logra el producto/servicio) Z'. It also includes an example and a source attribution.

Fuente: Guy Kawasaki, Steve Blank, Venture Hacks



Plantilla Venture Hacks' high-concept

Ejemplo de algo probado en una industria

para
Dominio nuevo (mercado/cliente)

Ejemplo:
El GOOGLE para los médicos neurólogos
El metroplus para los despachos urgentes
Las ambulancias para los proyectos estratégicos

Fuente: Venture Hacks

Plantilla Steve Blank's xyz

Nosotros ayudamos a "X" a lograr "Y" haciendo "Z"

Nosotros ayudamos a X

A lograr Y

Haciendo (verbo de lo que logra el producto/servicio) Z

Ejemplo:

Nosotros ayudamos a personal sin conocimientos técnicos en marketing a lograr identificar los retornos de sus inversiones en social-media convirtiendo métricas de acciones en métricas de retorno.

Fuente: Steve Blank



Plantilla Guy Kawasaki value proposition

Verbo

Aplicación

Diferenciador

Una los enunciados anteriores en una oración clara y sencilla:

Ejemplos:

- Compartir presentaciones de powerpoint y keynote incluido el audio (Slideshare)
- Crear y escribir blogs via email (Posterous)
- Hacer llamadas por voz IP fácil y barato (Jajah)

Fuente: Guy Kawasaki

Herramienta 6: Modelo de Negocio



*El hombre no puede descubrir nuevos océanos
a menos que tenga el coraje de perder
de vista la costa*



Andre Gide

Objetivo de la herramienta

Realizar la construcción conceptual del modelo de negocio a implementar, donde se pueda evidenciar la forma en que la organización crea, entrega y captura valor.

¿Cómo usar la herramienta?

Esta herramienta está basada en las publicaciones de Alexander Osterwalder en su libro *Diseño de Modelos de Negocio*, en 2014, el cual implica que los equipos de trabajo complementen los 9 bloques de trabajo según como lo plantea el grafico.

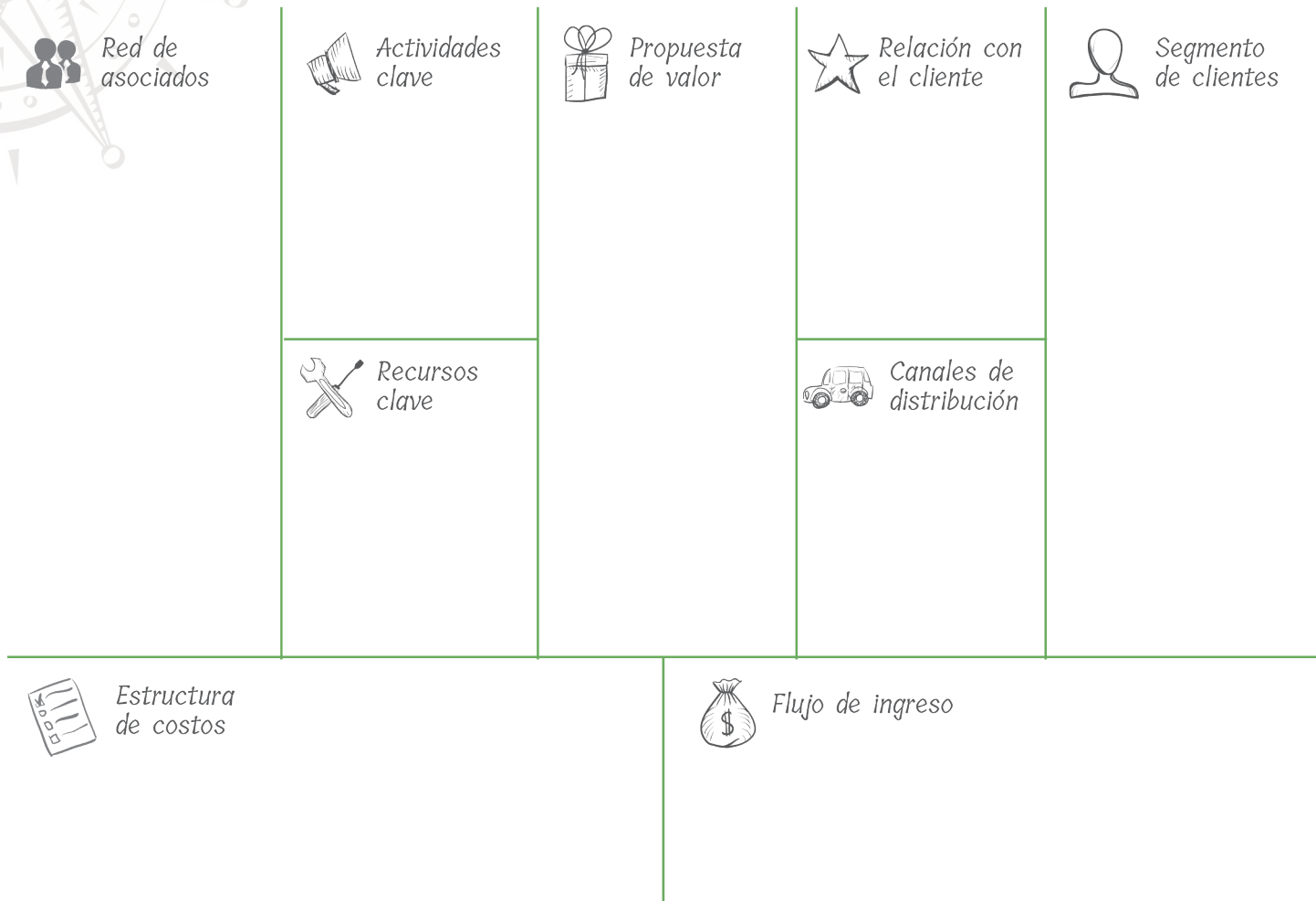
Una vez se tiene un primer acercamiento al modelo de negocio, los equipos de trabajo deben explorar los 55 patrones exitosos de modelo de negocio, presentados en el libro *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionize Your Business* de 2015, desarrollado por Oliver

Gassmann (Autor), Karolin Frankenberger (Autor), Michaela Csik. Para esta actividad se recomienda el diseño y uso de tarjetas resúmenes de cada uno de los 55 patrones de modelos de negocio.



Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010).

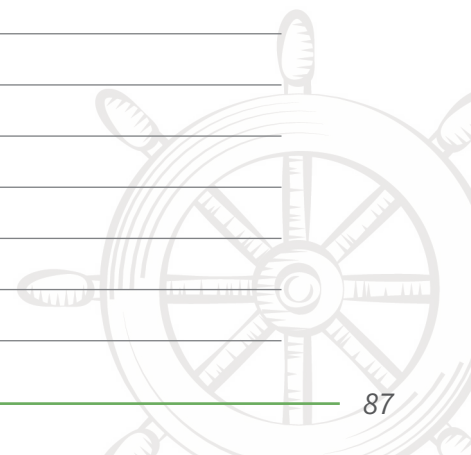
Modelo de negocios

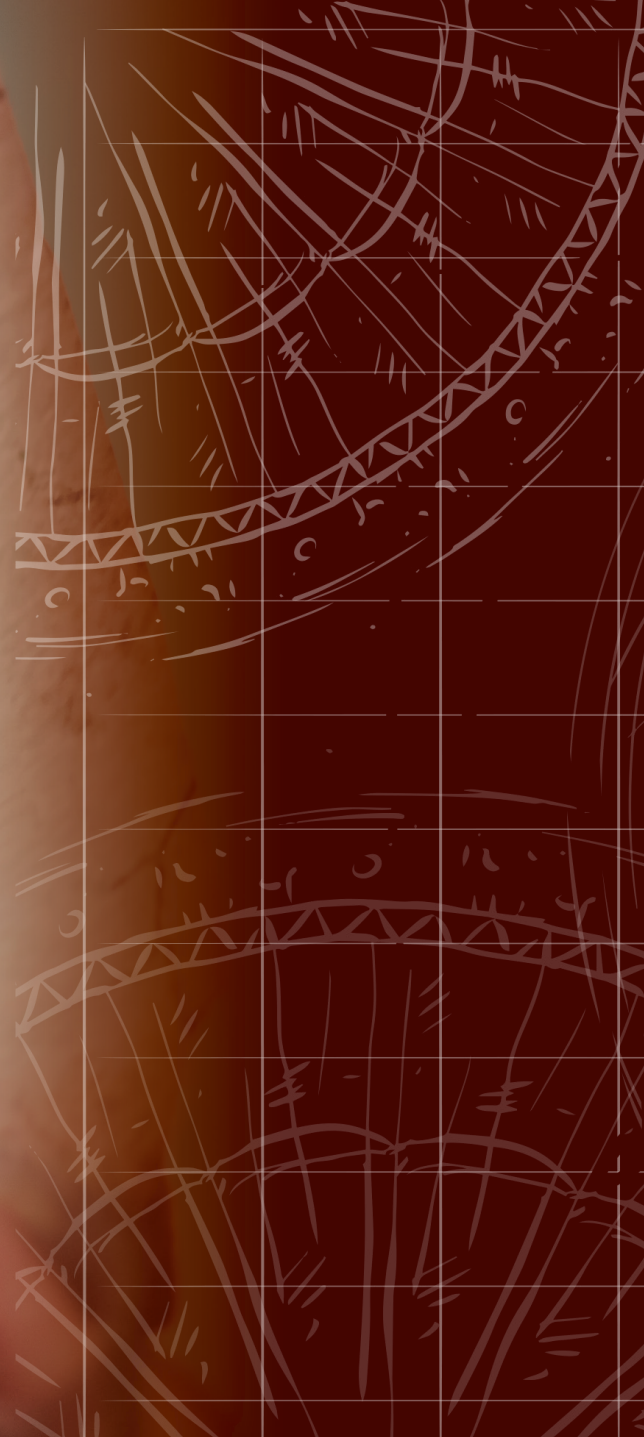


Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.



Bitácora de navegación

This is a decorative page, likely a cover or endpaper, featuring a compass rose in the top left corner and a ship's wheel in the bottom right corner. The page is filled with horizontal lines for writing. The compass rose is a simple line drawing showing cardinal directions. The ship's wheel is a detailed illustration of a steering wheel with spokes and a central hub. The overall design is clean and nautical-themed.

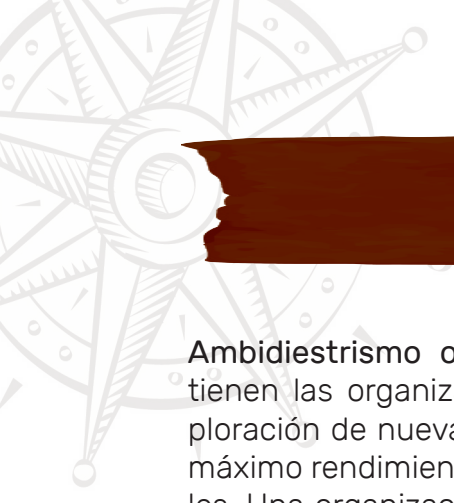


Glosario

*“Los verdaderos innovadores nunca
se sintieron limitados por lo que es;
sueñan con lo que podría ser”*

Gary Hamel





Glosario

Ambidiestrismo organizacional: Habilidad que tienen las organizaciones para combinar la exploración de nuevas ideas con la generación del máximo rendimiento de sus actividades habituales. Una organización ambidiestra tiene la capacidad de ejecutar su estrategia actual mientras desarrolla la de mañana. (O'Reilly y Tushman, 2004)

Capacidades internas: Son los activos o recursos (procesos, capacidades, posiciones de mercado, redes, entre otros.) de una organización existente para apalancar el surgimiento de un nuevo negocio.

Conexión con el entorno: El entorno organizacional es un conjunto de todos los activos o recursos (procesos, capacidades, posiciones de mercado, redes, entre otros.) que influyen en la organización, pero que no pertenecen a su sistema. Estos activos apoyan el surgimiento de nuevos negocios.

Congruencia estratégica: Es la alineación entre lo que la organización desea en su estrategia y lo que realmente ejecuta.

Emprendedor: Es alguien que identifica una oportunidad y gestiona los recursos necesarios para tomarla. Se emplea este término para designar a una persona que crea una empresa o que encuentra una oportunidad de negocio. (Morris, Kuratku, Covin, 2011)

Emprendedor corporativo: Es la persona que centrándose en la innovación y en su propia creatividad, transforma una idea en un proyecto realizable, trabajando desde dentro del entorno de una organización determinada y persiguiendo sus mismos objetivos. (Pinchot, 1995)

Emprendimiento corporativo: También conocido como intraemprendimiento, emprendimiento organizacional o venturing corporativo. El proceso en el cual un individuo o grupos de individuos, en asocio con una organización existente, crean nuevas organizaciones o estimulan la renovación dentro de la misma. (Covin y Miles, 1999)

iNNpulsa Colombia: Es la institución del Gobierno Nacional, creada para apoyar y promover el crecimiento empresarial extraordinario, iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida,

rentable y sostenida. Trabajan para fomentar la innovación y el emprendimiento de alto impacto, entendiendo que estas son palancas que permiten dicha clase de crecimiento.

Kapex: Son los recursos de capital utilizados por una compañía para adquirir o mejorar los activos fijos tales como equipamientos, propiedades o edificios industriales.

MEGA: Es una Meta Empresarial Grande y Ambiciosa, que se fundamenta en una ventaja competitiva única y centrada en la innovación, que cuenta con una estrategia clara y permite a las empresas un crecimiento rentable y sostenido en el tiempo. (Arango, S.)

MegaE: Es un programa de acompañamiento liderado por INNpulsa Colombia, que busca promover el emprendimiento corporativo a través de la implementación de nuevos proyectos empresariales de gran dimensión y alto impacto económico para las regiones y el país.

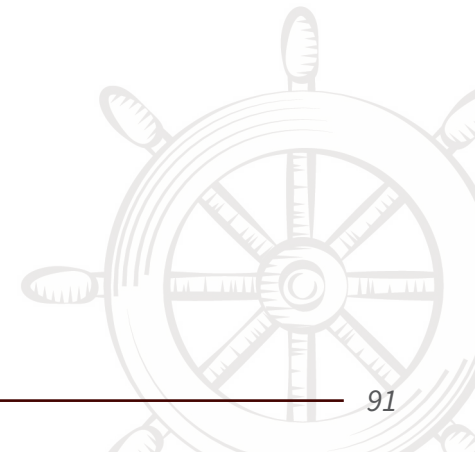
MegaE, le permitirá a las organizaciones vivir una experiencia que las hará reconocer la importancia de reconectarse con la esencia emprendedora que tenían en sus orígenes, para traerla y contagiarse de ese espíritu emprendedor que los

llevará a construir nuevas ideas y ser parte de la transformación del país.

Nuevos negocios: Nueva fuente de ingreso distinta a las ya existentes en la organización. Es el proceso por el cual se produce el nacimiento de una nueva firma por la capitalización de ideas, recursos, conocimientos y/o contactos desde dentro de otra organización o empresa. (Kantis y Drucaroff, 2009)

Opex: Son los recursos de capital que se destinan para el funcionamiento de un producto, negocio o sistema.

Stratex: Son los recursos de capital que se usan para contemplar movimientos de carácter estratégico y blindan las acciones estratégicas de la compañía de las ineficiencias de flujo de recursos usuales de la operación.



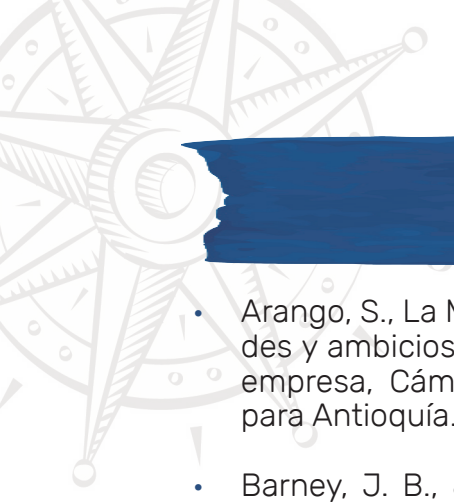


Bibliografía

“La mente es como un paracaídas, solo funciona si la tenemos abierta”

Albert Einstein



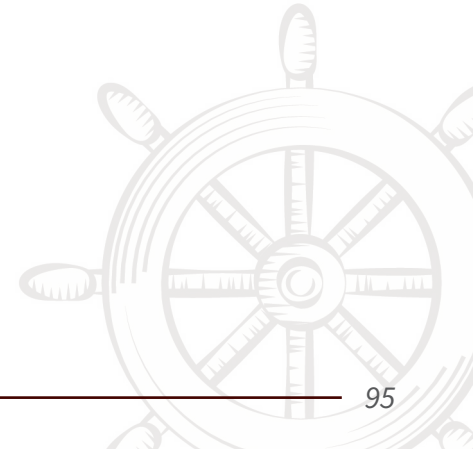


Bibliografía

- Arango, S., La MEGA corporativa: Metas grandes y ambiciosas que definen el futuro de su empresa, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). VRIO Framework. In *Strategic Management and Competitive Advantage* (pp. 68–86). New Jersey: Pearson.
- Block, Z., Macmillan, I.C. (2003). *Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm*. Beradbooks.
- Collins, J.C., Porras, J.I., 1994, *Built to last: Successful habits of visionary companies.*, Estados Unidos.
- Covin, J. O. and Miles, M. P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage," *Entrepreneurship*.
- Gassmann, O. Frankenberger, K. Csik, M. (2014) *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*, United Kingdom. Pearson Education Limited.
- Gray, D., Brown, S., Macanufo, J. (2010). *Gamemstorming*, O'REILLY.
- Guth, W D and Ginsberg, A (1990). "Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship," *Strategic Management*.
- Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution*, Revised Edition, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hecho en Chile, 12 Historias de Emprendimiento Corporativo en la Industria Nacional" (2014), SOFOAInnova, Chile.
- Kantis H. y Drucaroff S. (2009). *Emprendimiento corporativo en américa latina: Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región*. BID.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Leavy, B. (2005). *A Leader's Guide to Creating an Innovation Culture*, Strategy and Leadership.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.F. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. SOUTH WESTERN

- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L., 2004, La Organización Ambidiestra, Harvard Business Review.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design: how to create products and services customers want. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: Why You Don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, New York: Harper and Row.
- Piramal, G., Bartlett, C. A and Ghoshal, S. (2000). Managing Radical Change: What Indian Companies Must Do to Become World Class, New Delhi: Viking Studio Books (Penguin Books India).
- Porter, Michael E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.
- Quinn, James Brain (1985). "Managing Innovation: Controlled Chaos," Harvard Business Review, Mayo-Junio.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. (1999). "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship," Entrepreneurship Theory and Practice.
- Stopford, J. M. and Baden-Fuller, C.W.F. (1990). "Corporate Rejuvenation," Journal of Management Studies.
- Wolcott R., Lippitz M. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. MITSloan Management Review. VOL.49 NO. 1

Imágenes tomadas de:
 Shutterstock.com
 commons.wikimedia.org
 flickr.com
 pixabay.com





Autores:

Camilo Vega Pérez
Andrés Felipe Restrepo Mejía

Entidades Vinculadas:

iNNpulsa Colombia
Innimagina Group

Edición general:

Victor Tamayo

Diseño y diagramación

Elizabeth Franco Martínez

Empresas aliadas en el desarrollo:

Blaster
Máximo Impacto

innpulsa
Colombia

MEGA
Empresas Gestando Empresas **innpulsa**

VAMOS POR +

 **MINCOMERCIO
INDUSTRIA Y TURISMO**

innpulsa
Colombia

 **TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

Operado por:

inn MAGINA
GESTIÓN DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA