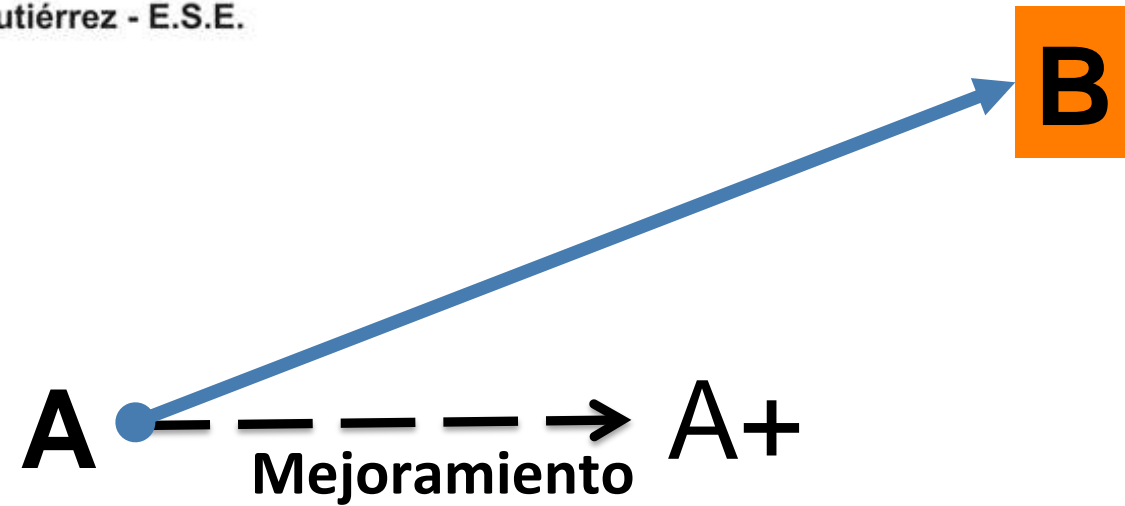


Talla Mundial



**Optimización de Riesgo, Creación de Valor,  
Medición**

# EL ESPECTADOR

VIERNES, 3 DE JUL DE 2015 Última Actualización: 10:52 am

## Gobierno aprueba incentivos tributarios para quienes inviertan en innovación

Esta iniciativa busca promover e incentivar la inversión privada en esta área para que pase del 0,5 al 1% del PIB.

El Presidente Juan Manuel Santos anunció este jueves que el **Consejo Nacional de Política económica y Social (CONPES) aprobó incentivos tributarios para las empresas que inviertan en innovación.**

“Queremos duplicar el porcentaje de inversión en innovación en el país, sobre todo que lo hagan a través de las empresas privadas”, afirmó el Mandatario en declaración a la prensa en la Casa de Nariño, al término del Consejo de Ministros y CONPES.

El Jefe del Estado dijo que esa política es muy importante para el crecimiento del país y explicó que antes las inversiones se orientaban hacia ciencia y tecnología, **y ahora se incluye la innovación en las “posibilidades para las empresas de deducirles sus impuestos”.**

También lo que se busca es promover e incentivar la inversión privada en esta área para que pase del 0,5 al 1% del PIB.

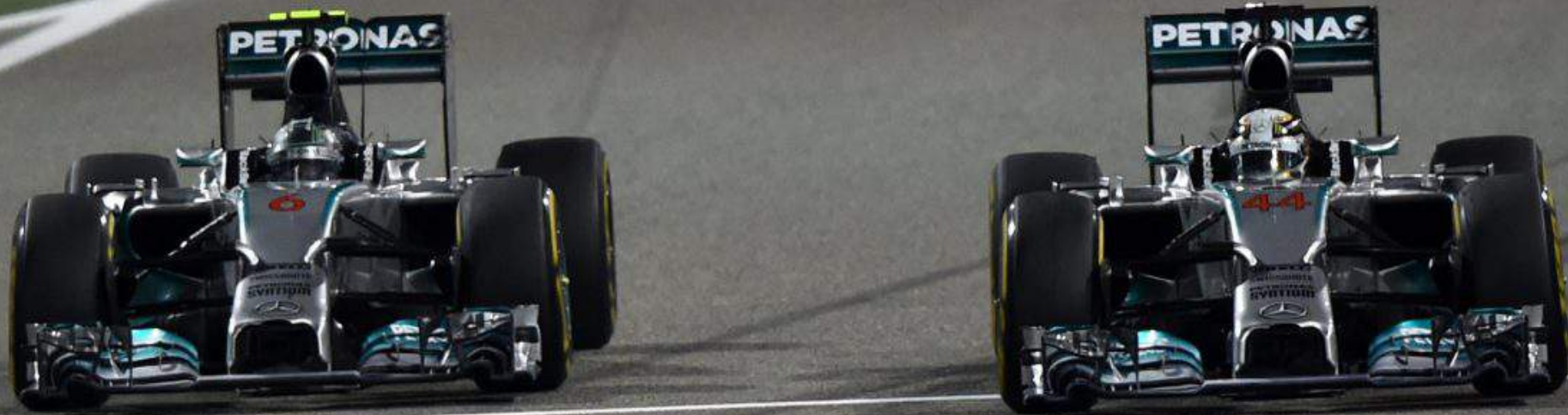
De acuerdo con el documento aprobado por el CONPES, este plan de beneficios tributarios permitirá que, por cada peso de inversión pública, haya cuatro pesos invertidos por el sector privado. Así se le apunta a que la inversión privada jalone el desarrollo científico del país.

Y se espera aumentar el número de empresas innovadoras del 22 por ciento en 2014 al 30 por ciento en el 2018.

**Entre los beneficios está, incluir la innovación como un factor que permite acceder a beneficios tributarios.**

Además de permitir, **que tener unidades de innovación en las empresas sea suficiente para acceder a los beneficios. Antes tenían que aliarse con grupos de investigación universitaria.**

Por último, se introduce **el concepto de empresa altamente innovadora** que permitirá que **empresas que cumplen ciertas condiciones de innovación empresarial puedan acceder automáticamente a los beneficios**, sin necesidad de presentación de proyectos específicos.



El Sentido de la Innovación es crear nuevas fuentes de Rentabilidad y *Desempeño Rápidamente*



**Nosotros**

**Impacto**  
“Gestión de  
Innovación de  
Talla Mundial”

**Modelo SGI**  
“Transición a  
Talla Mundial”

**Resultados  
Benchmarking**





**30 años de experiencia en gestión de innovación  
corporativa**





**Stage-Gate International (SGI) es la firma Canadiense de consultoría, reconocida globalmente como líder en soluciones de *innovación corporativa de productos y servicios*.**



Scott J. Edgett



Robert G. Cooper

- ◆ Fundada en 1985
- ◆ Apoya a las empresas a transformar y activar capacidades de innovación de punta
- ◆ Propietaria del método para optimizar el proceso de desarrollo de productos, servicios y tecnologías, más utilizado en el mundo.

**3 Décadas - Experiencia Experta Basada en Evidencia**

**Impacto**



**80s**

**NewProd Studies & Model** (1979, 1980, 1981, 1984 )  
**Proceso Stage–Gate™ - 1ª generación** (1985)

**90s**

**Proceso Stage–Gate™ - Desarrollo tecnología** (1991)  
**Proceso Stage–Gate™ 3ª generación** (1994)  
**Gestión de Portafolio Nuevos Productos** (1995)  
**Modelo Stage-Gate™ - Sector de Servicios** (1999)

**00s**

**Estrategia de Innovación de Productos y Tecnología** (2000)  
**Innovation Performance Framework IPF™** (2005)  
**Proceso Stage–Gate™ 4ª generación** (2006)

**10s**

**Gobierno de Innovación & Desempeño** (2012)  
**Expansión Global de Stage Gate International** (2014)



Cientes de diversos sectores han confiado en SGI para mejorar sus capacidades de innovación corporativa

Impacto





# Resultados que *HOY* Logra la Gestión de Innovación de Talla Mundial



**+1.4X**

Incrementa el valor de la empresa +40%



**Más Ágil**

Ciclo veloz de idea-a-lanzamiento que anticipa a la competencia



**+80%**

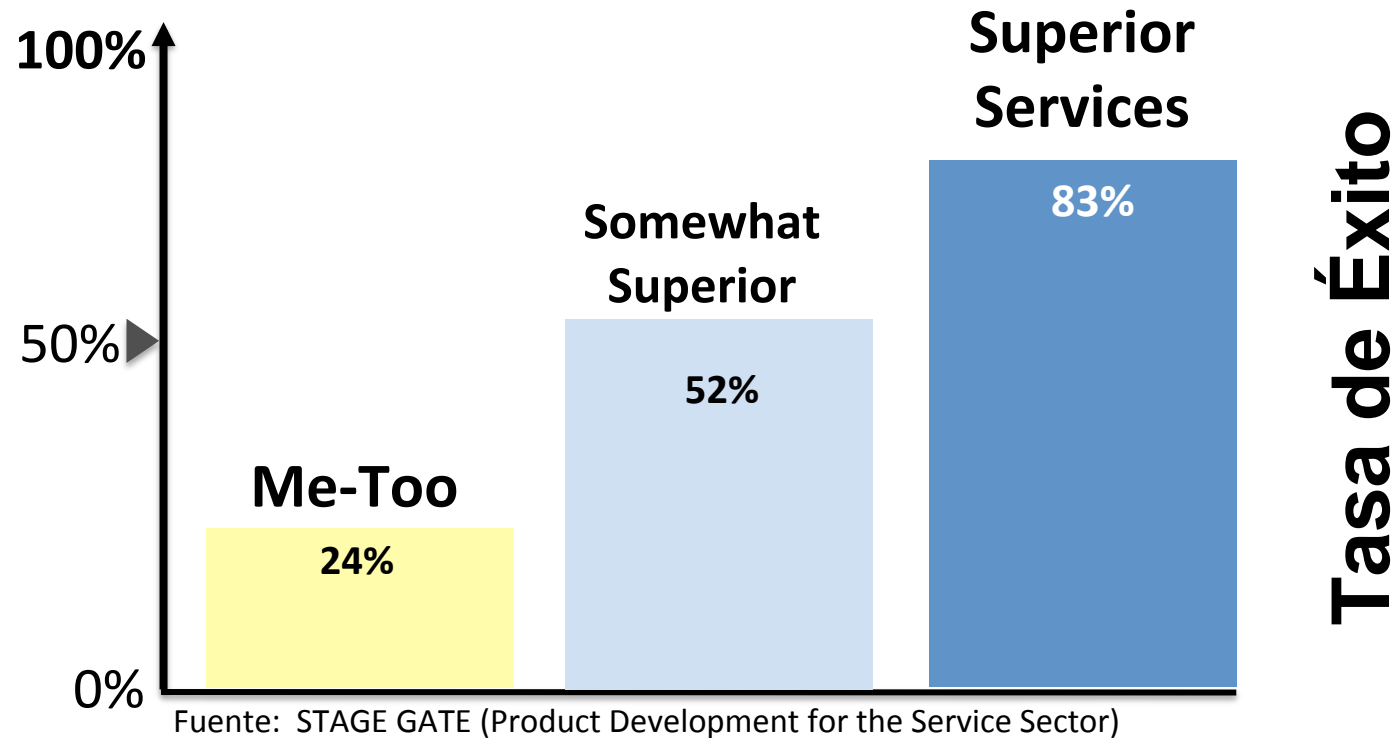
8 de cada 10 lanzamientos innovadores son exitosos en el mercado

**Portafolio – Valor + 70%**

**Reducción TTM : 15-30%**

**TE: De 50% hasta 85%**

# Gestión de Talla Mundial en Servicios Apuestas con Datos Cargados



**3.5X**

Las innovaciones de servicio exitosas son aquellas que antes de su desarrollo inician con un entendimiento estratégico de las necesidades del cliente



# Beneficios financieros de la Innovación

- 1 **Márgenes (EBIT) 4% superiores**
- 2 **Ventas de nuevos servicios/productos 2.5 veces superiores**
- 3 **Retorno sobre los esfuerzos de innovación 10 veces mayores**



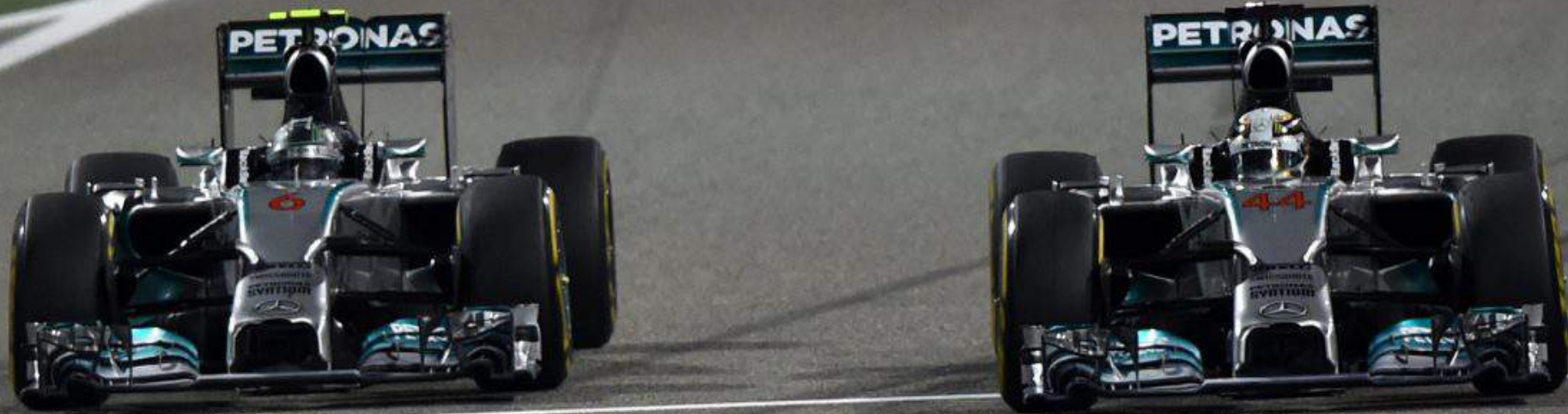
**Nosotros**

**Impacto  
“Gestión de  
Innovación de  
Talla Mundial”**

**Modelo SGI  
“Transición a  
Talla Mundial”**

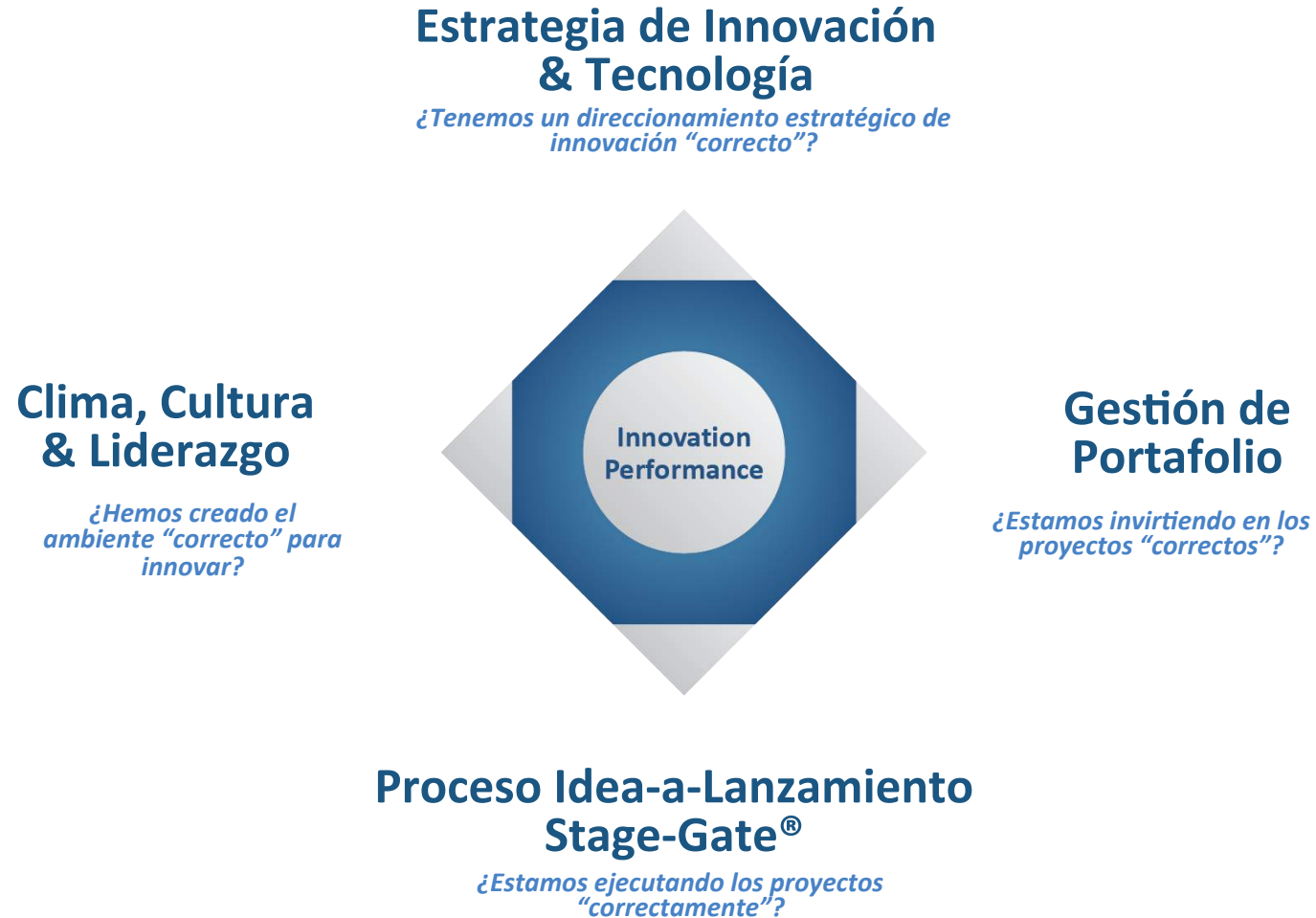
**Resultados  
Benchmarking**

# ¿Cómo Activar la Excelencia en Resultados de Innovación Corporativa con *Velocidad*?

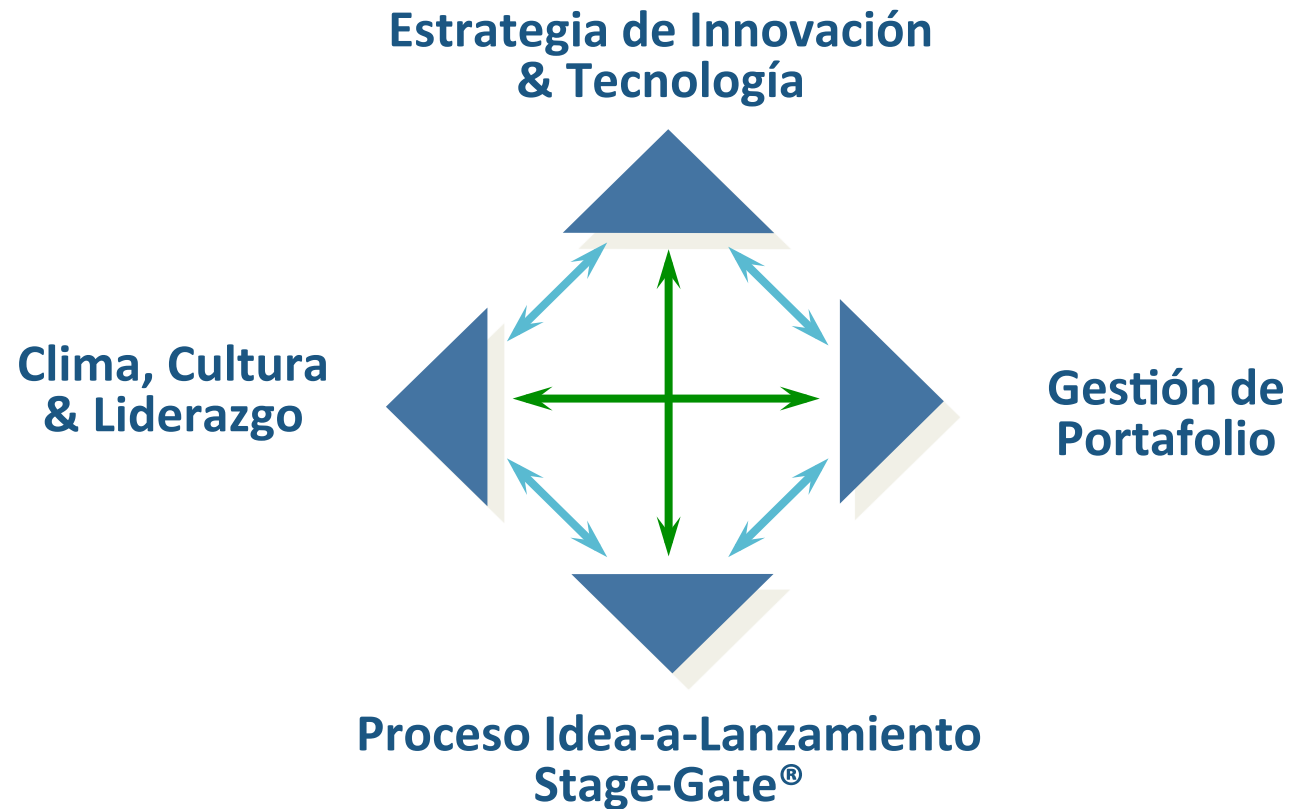




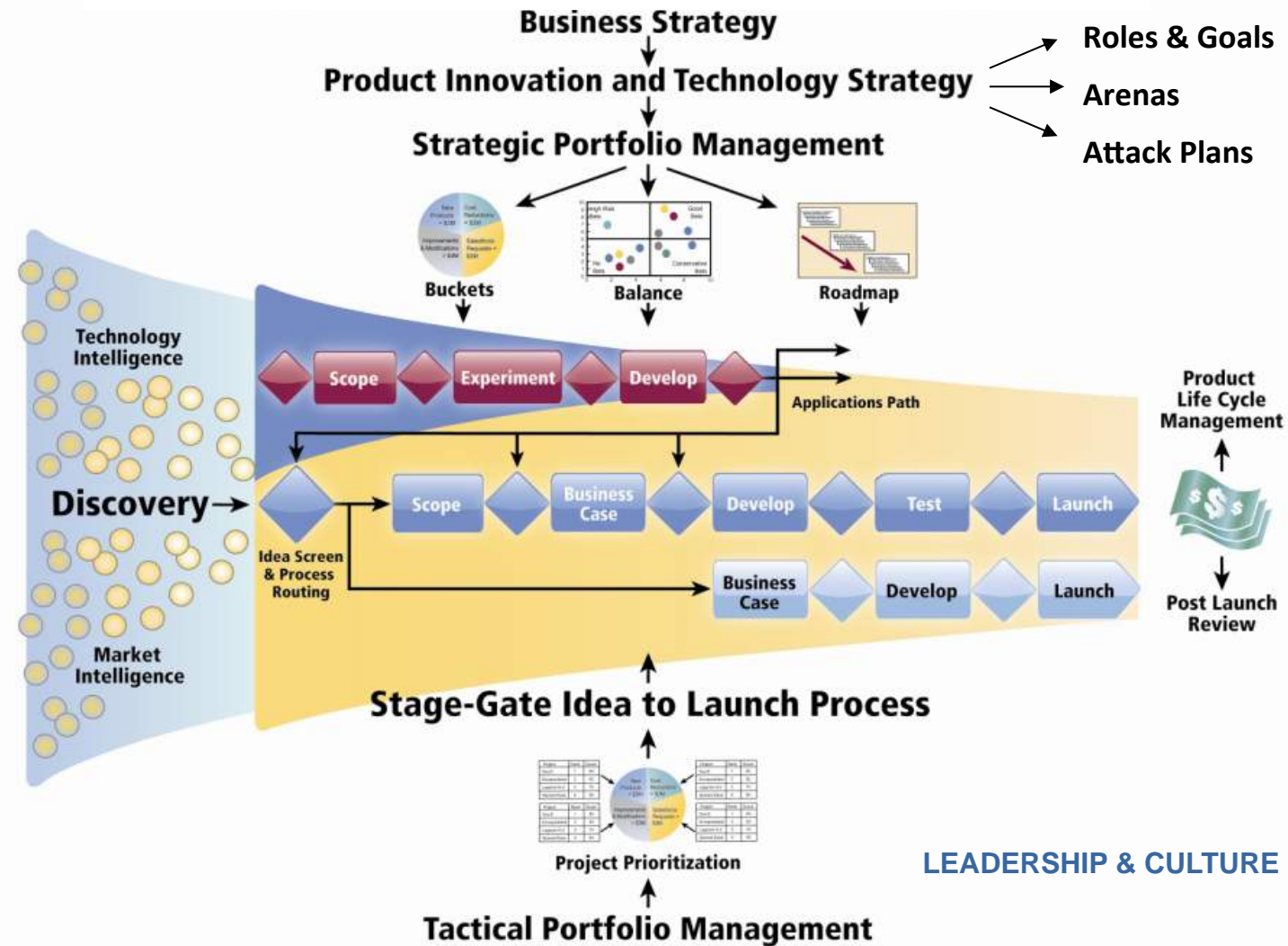
# Para activar la excelencia, el cambio se enfoca en los impulsores correctos



# Para una transición veloz, se necesita Alineación Alta y Ejecución Focalizada en los Impulsores



# Stage-Gate™ - Innovation System



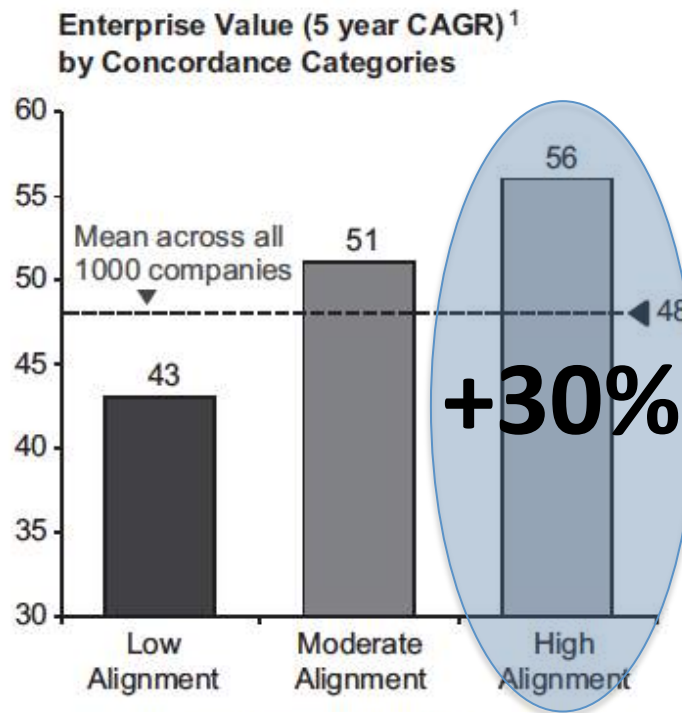
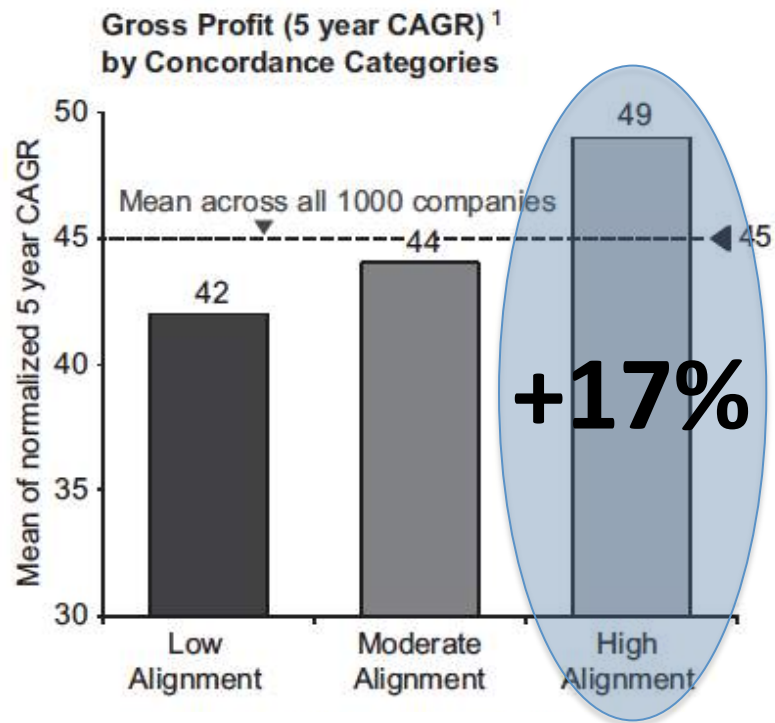


A detailed photograph of a Red Bull Formula 1 pit stop. The car, driven by Sebastian Vettel, is the central focus, featuring a dark blue and yellow livery with prominent Red Bull, Infiniti, and Renault branding. The driver's helmet is visible in the cockpit. Surrounding the car is a team of pit crew members in matching dark blue uniforms with Red Bull and Infiniti logos. They are in various positions, some kneeling and others standing, working on the car. A large, illuminated pit board hangs from a crane above the car, displaying a red and white checkered flag. The background shows a blurred pit lane with other personnel and structures.

*Ejecución Impecable*

**1.93 segundos**

# IMPACTO: Alineación Total de la Innovación

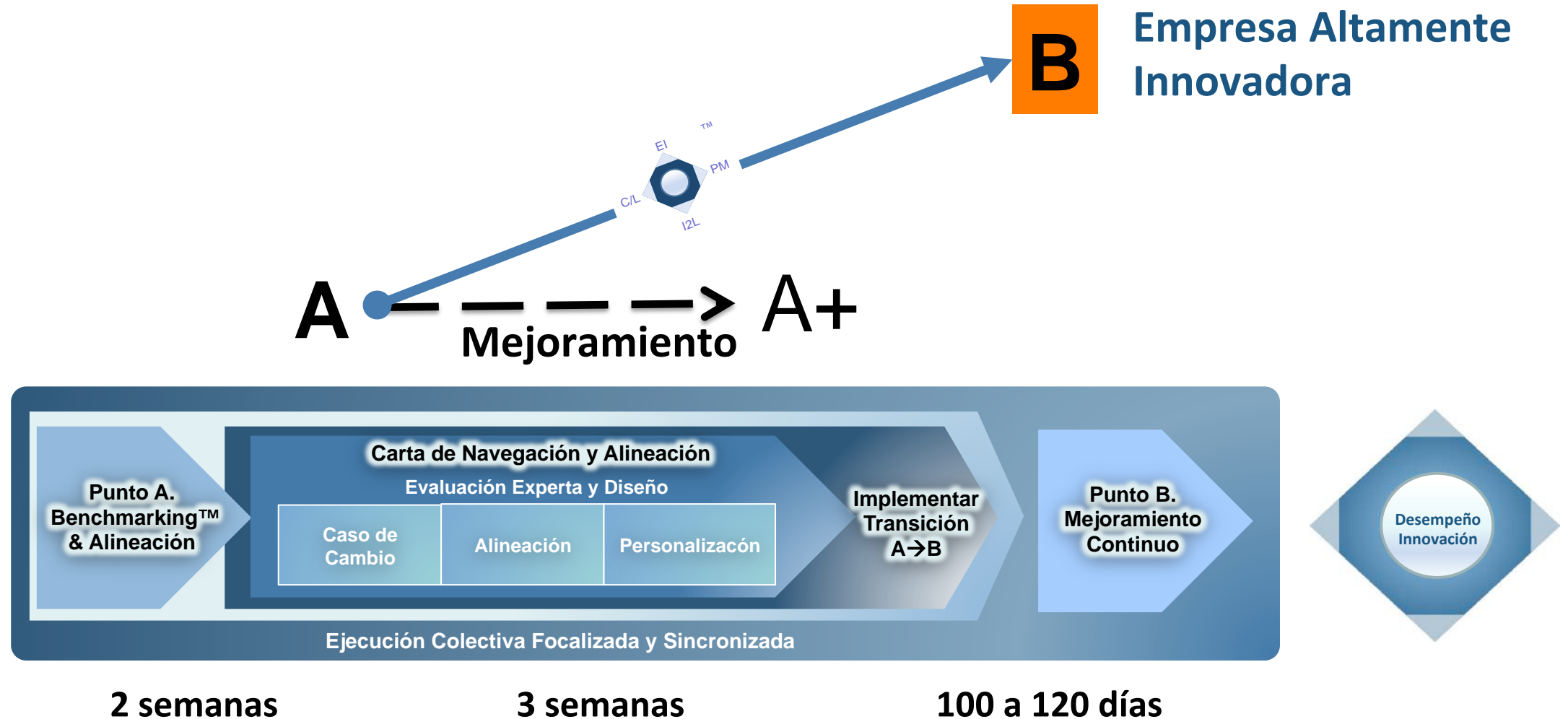


Las empresas que alcanzan un nivel de alineación alto evidencian un desempeño financiero superior

Fuente: Booz & Co Analysis



# Strategic Innovation Transition Framework







**Nosotros**

**Impacto  
“Gestión de  
Innovación de  
Talla Mundial”**

**Modelo SGI  
“Transición a  
Talla Mundial”**

**Resultados  
Benchmarking**



## Democratizando Capacidades de Innovación de Clase Mundial



Stage-Gate® is a registered trademark and Innovation Performance Framework™ and Winning at Product Innovation™ are trademarks of Stage-Gate Inc. © 2015 Stage-Gate International. [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)





# Benchmarking

## Estrategia de Innovación & Tecnología

*¿Tenemos un direccionamiento estratégico de innovación "correcto"?*

## Clima, Cultura & Liderazgo

*¿Hemos creado el ambiente "correcto" para innovar?*



## Gestión de Portafolio

*¿Estamos invirtiendo en los proyectos "correctos"?*

## Proceso Idea-a-Lanzamiento Stage-Gate®

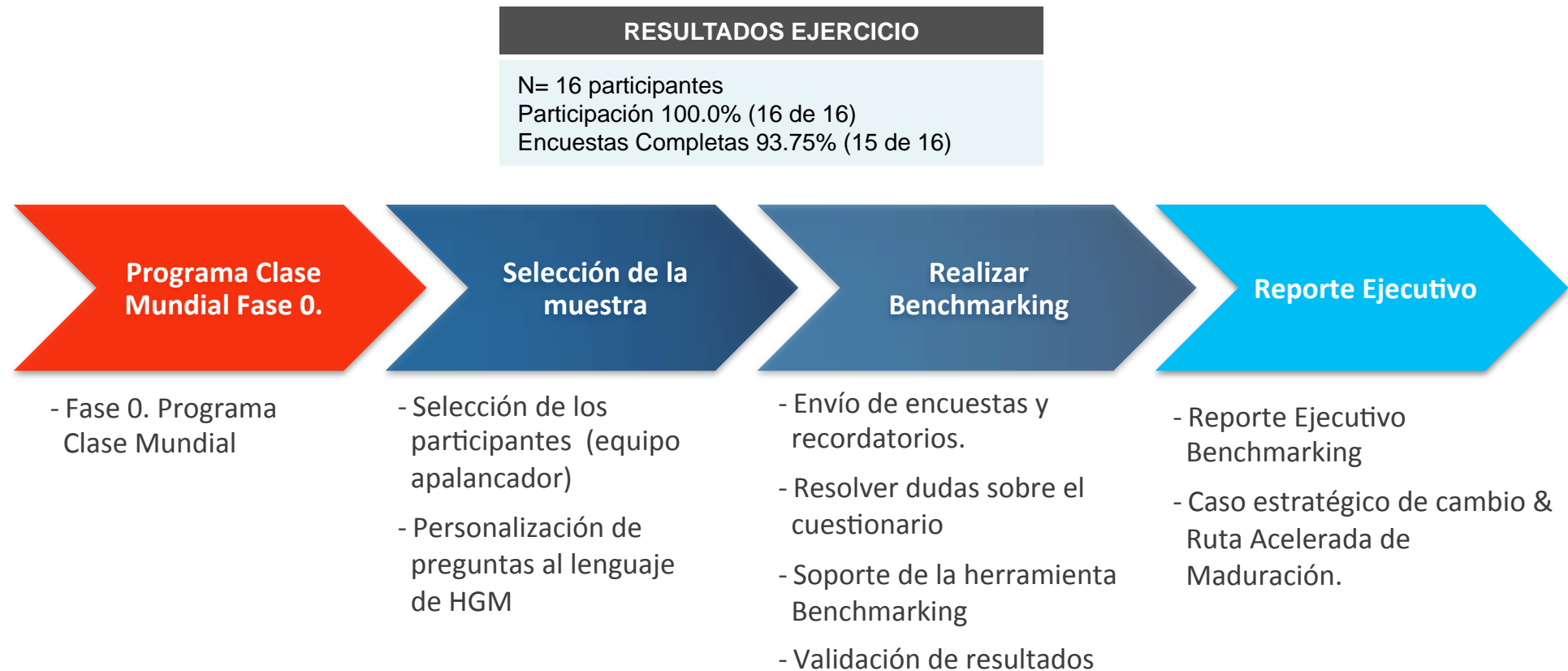
*¿Estamos ejecutando los proyectos "correctamente"?*

## Benchmarking

- Valora el rendimiento de su programa de innovación total en nuestros cuatro impulsores probados de alto rendimiento
- Se apoya en la base de datos más grande del mundo sobre las mejores prácticas en Desarrollo de Nuevos Productos (NPD) con mas de 3000 puntos de referencia de procesos de Innovación.
- Emplea un acercamiento de validación de rendimiento de innovación confiable, validado e inclusivo.

**Los empresas innovadoras exitosas accionan impecablemente los cuatro impulsores del IPF™**

# Metodología

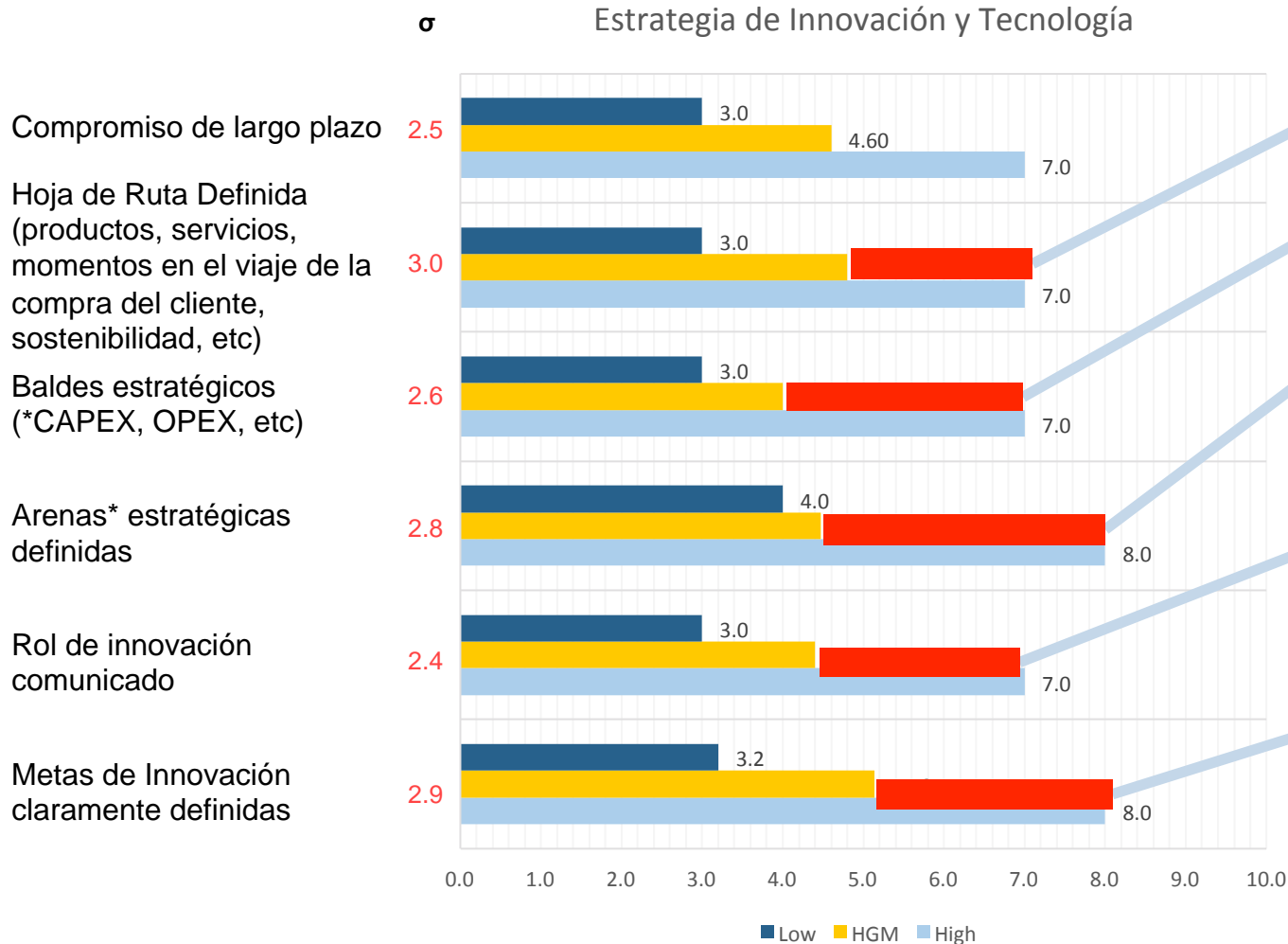




**Estrategia de Innovación & Tecnología**



# Estrategia de Innovación y Tecnología



Los encuestados revelaron las siguientes brechas en relación a las empresas de mejor desempeño

¿Cómo definir la hoja de ruta de innovación?

¿Cómo asignar fondos y recursos a áreas de foco estratégico?

¿Cómo articular cada arena (o área de foco estratégico) con asignación consciente y deliberada de recursos monetarios y de personal?

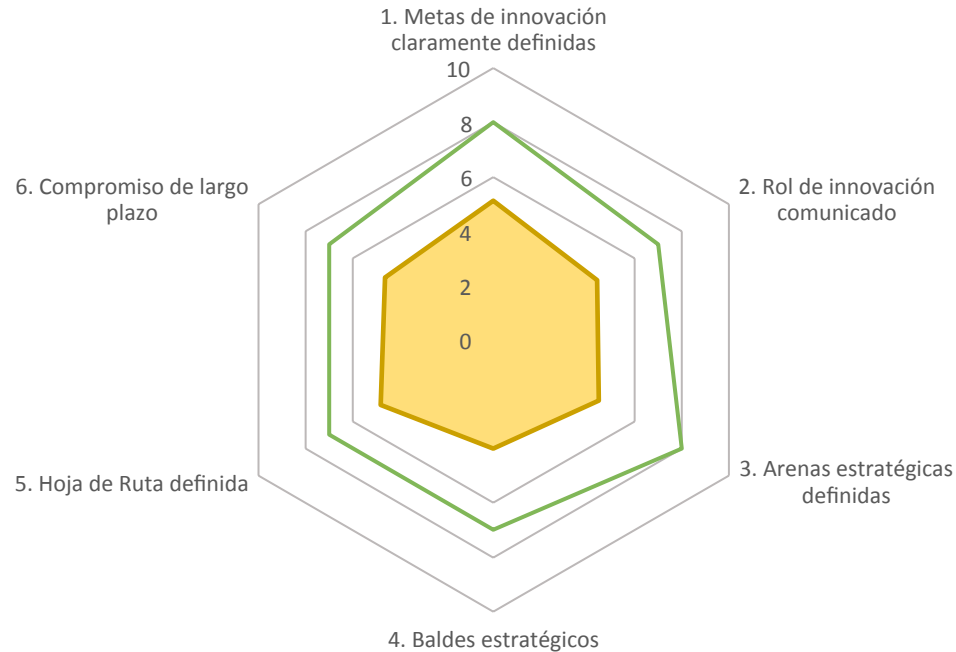
¿Cómo balancear el foco en el largo plazo, por ejemplo, una estrategia de largo plazo unida con algunos proyectos de largo plazo (opuesto a solo tener proyectos de corto plazo e incrementales)?

¿Cómo se alinea la estrategia de negocio con la estrategia de innovación con metas y objetivos claramente definidos?

\*Arenas: Área especificada de foco estratégico, por ejemplo, áreas de producto, momentos de experiencia del cliente, sostenibilidad, canales de ventas, espacios de mercados o tecnologías sobre las cuales se ha decidido actuar.



# Estrategia de Innovación y Tecnología: Perfiles



\*Arenas: Área especificada de foco estratégico, por ejemplo, áreas de producto, momentos de experiencia del cliente, sostenibilidad, canales de ventas, espacios de mercados o tecnologías sobre las cuales se ha decidido actuar.

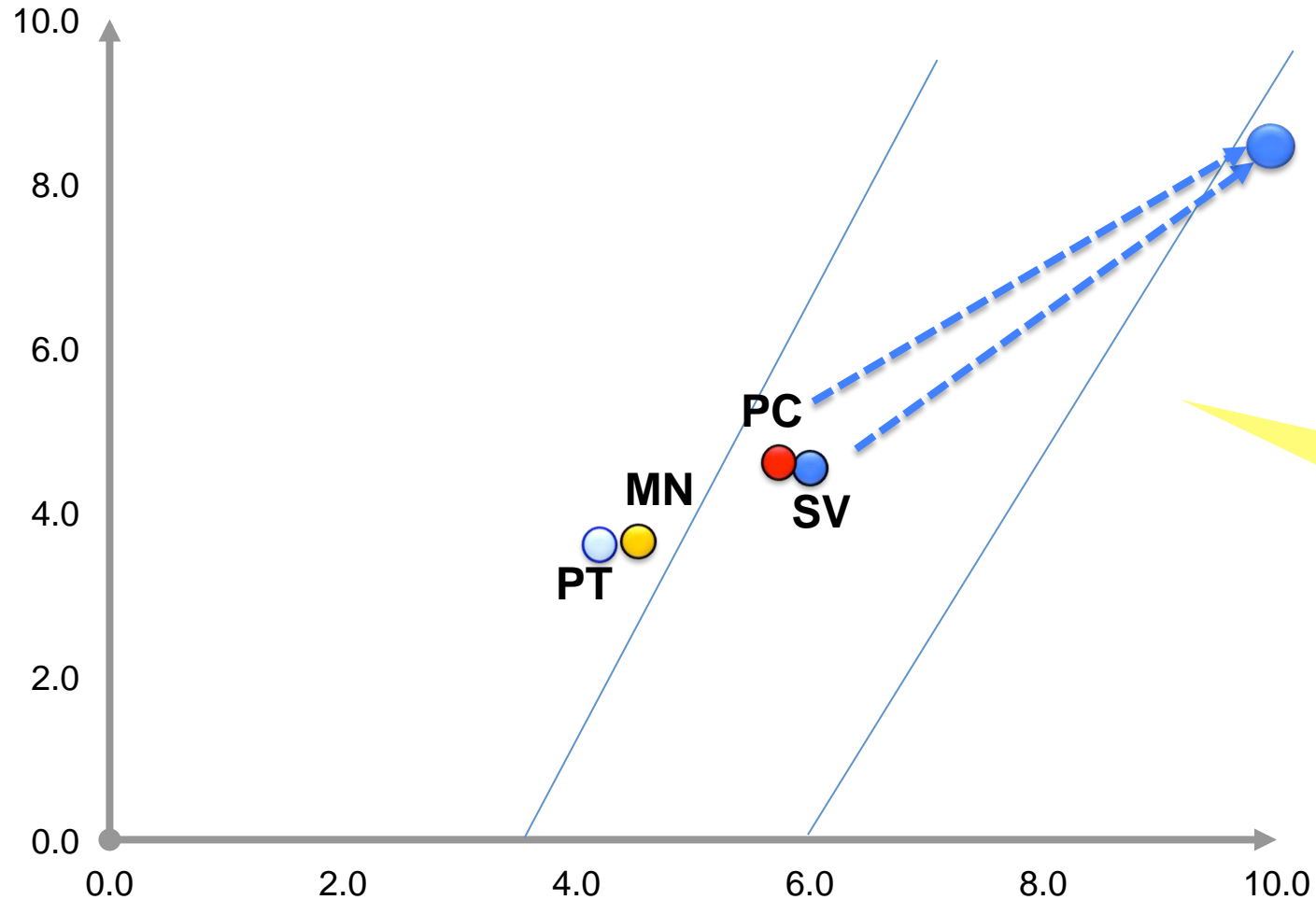
## Calificaciones de los Evaluadores

Total de Participantes: 15																	
Número del Evaluador	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	17	Promedio	$\sigma$
1. Metas de innovación claramente definidas	4	7	5	3	3	0	9	6	7	10	10	3	3	5	2	5.13	2.90
2. Rol de innovación comunicado	3	7	5	3	3	0	5	7	6	4	10	3	3	5	2	4.40	2.36
3. Arenas estratégicas definidas	1	5	7	3	3	0	5	9	7	4	10	4	2	5	2	4.47	2.75
4. Baldes estratégicos	0	3	5	3	8	0	7	7	4	4	8	2	2	5	2	4.00	2.56
5. Hoja de Ruta definida	2	6	5	3	3	0	10	8	5	10	8	2	2	5	3	4.80	2.97
6. Compromiso de largo plazo	2	3	7	3	4	0	7	7	5	5	10	6	3	5	2	4.60	2.47



# Mayor Oportunidad en Esfuerzo de Innovación

Satisfacción



Innovación de:	Imp	Sati
Producto	4.2	3.6
Servicio	6.0	4.5
Procesos	5.7	4.6
M.Negocio	4.5	3.6

¿Dónde hay una mayor oportunidad para innovar?

Importancia

# Comentarios Estrategia – Equipo corporativo



## Comentario

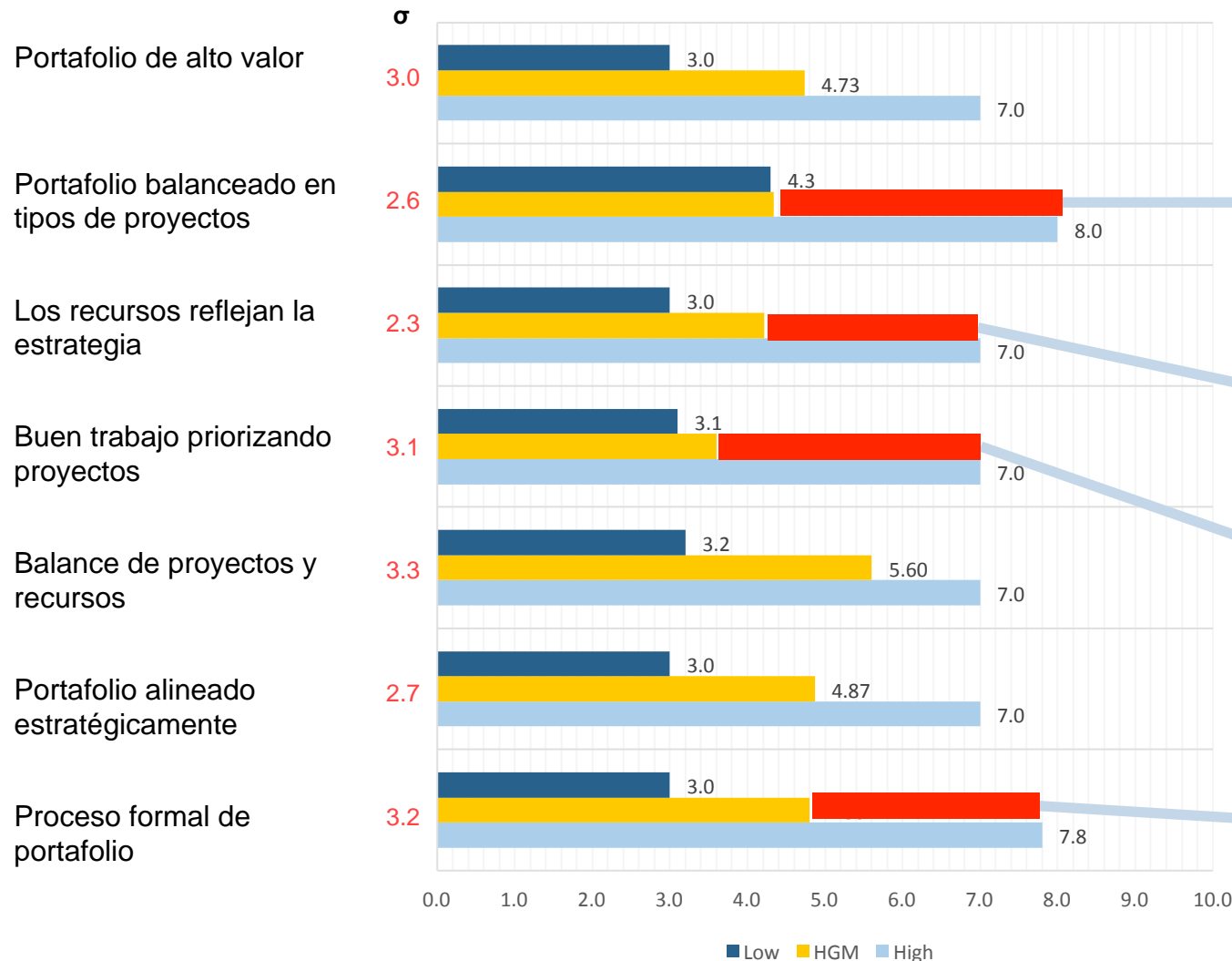
---

- La innovación es una cualidad bastante incipiente en la organización y apenas se identifica como un elemento de desarrollo.
- La institución tiene establecido un proceso de innovación, el cual está documentado, pero en mi opinión no se tiene ni la estructura ni los recursos para que el proceso se vuelva operativo
- **Se trata de una Estrategia en proceso de formación;** en la actualidad disponemos de Procesos y Procedimientos Normalizados, pero **la estrategia como comportamiento sostenido en el tiempo con un propósito no está desarrollada.**
- Apenas inicia
- **Aún es una estrategia incipiente.**
- Solo ahora que estamos elaborando **Plan Estratégico 2016-2027** estamos hablando de claras estrategias de **innovación**
- El proceso de innovación se debe vitalizar, fortalecer operativamente, aumentar la adherencia del proceso y **definirle claramente unas metas** para ser informadas a los grupos de interés
- **Falta apostarle más a la estrategia**





# Gestión de Portafolio de Innovación



Los encuestados revelaron las siguientes brechas en relación a las empresas de mejor desempeño

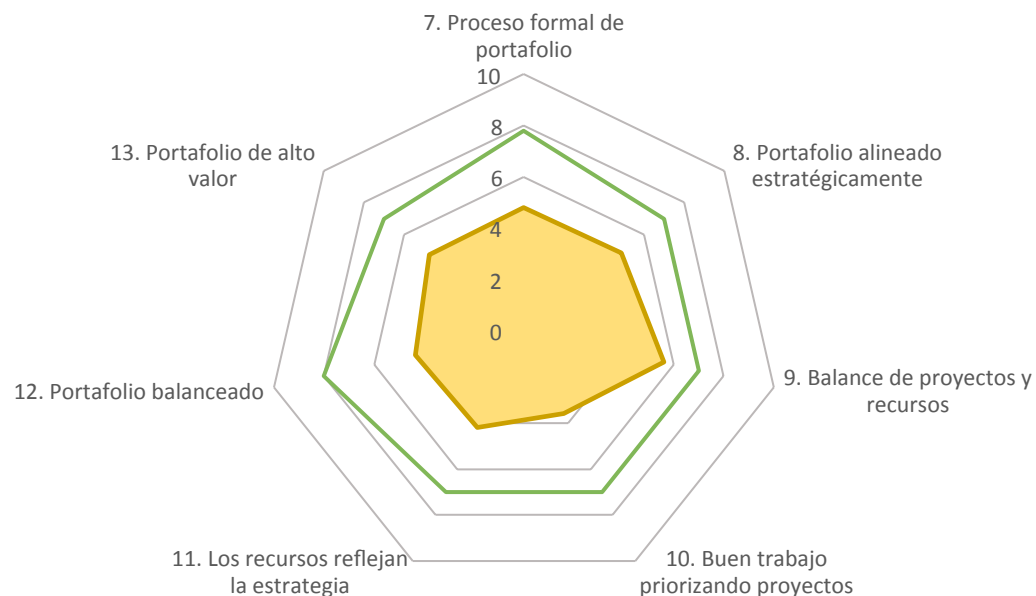
¿Cómo lograr un balance en los tipos de proyectos?

¿Cómo desglosar los recursos para reflejar mejor la estrategia de negocio?

¿Cómo realizar una buena priorización y ranqueo de proyectos?

¿Cuál es el sistema o método formal para definir los proyectos alineados a la estrategia?

# Gestión de Portafolio de Innovación: Perfiles



## Calificaciones de los Evaluadores

																	Total de Participantes: 15	
Número del Evaluador	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	17	Promedio	σ	
7. Proceso formal de portafolio	1	5	5	3	3	0	10	7	6	10	10	2	2	5	3	4.80	3.17	
8. Portafolio alineado estratégicamente	1	4	10	3	3	6	8	7	4	5	10	2	3	4	3	4.87	2.68	
9. Balance de proyectos y recursos	2	6	10	1	3	6	10	8	7	10	10	2	2	5	2	5.60	3.32	
10. Buen trabajo priorizando proyectos	1	8	0	1	3	8	0	6	4	3	10	2	2	5	1	3.60	3.05	
11. Los recursos reflejan la estrategia	1	6	5	1	3	7	nr	8	4	4	8	2	2	5	3	4.21	2.30	
12. Portafolio balanceado	2	5	5	2	3	0	8	6	5	7	10	2	2	5	3	4.33	2.60	
13. Portafolio de alto valor	1	6	10	2	4	8	2	8	5	4	10	2	2	5	2	4.73	2.95	

# Comentarios Portafolio - Equipo corporativo



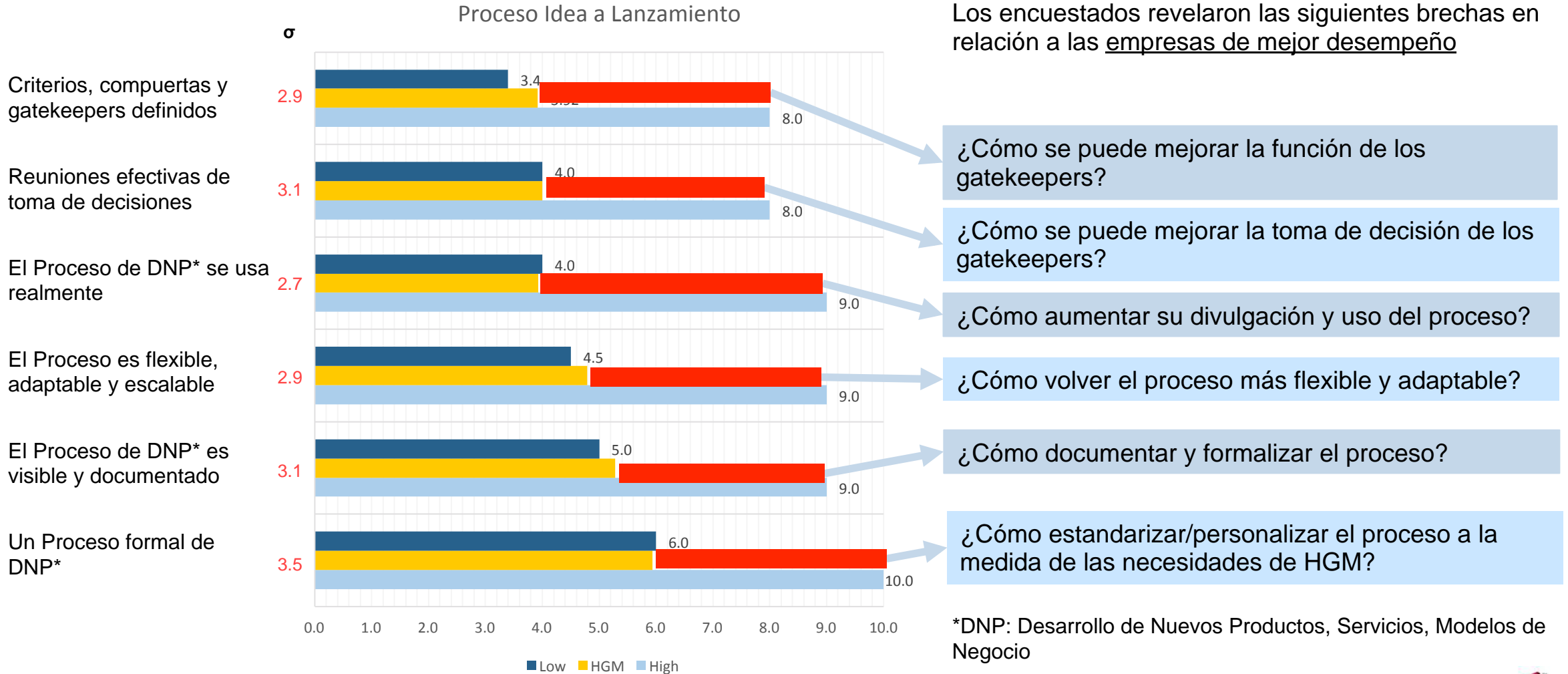
## Comentario

---

- Incipiente
- En la actualidad el **Portafolio de Proyectos disponible y en curso**, corresponde a Proyectos de Investigación; algunos de ellos responden a problemas que requieren soluciones innovadoras, pero no fueron concebidos como parte de un proceso deliberado de innovación.
- Si bien la palabra innovación está incluida en varios de los ítems de nuestra Plataforma Estratégica, realmente **no hemos dedicado los recursos necesarios para que funcione correctamente**



# Proceso de Idea a Lanzamiento

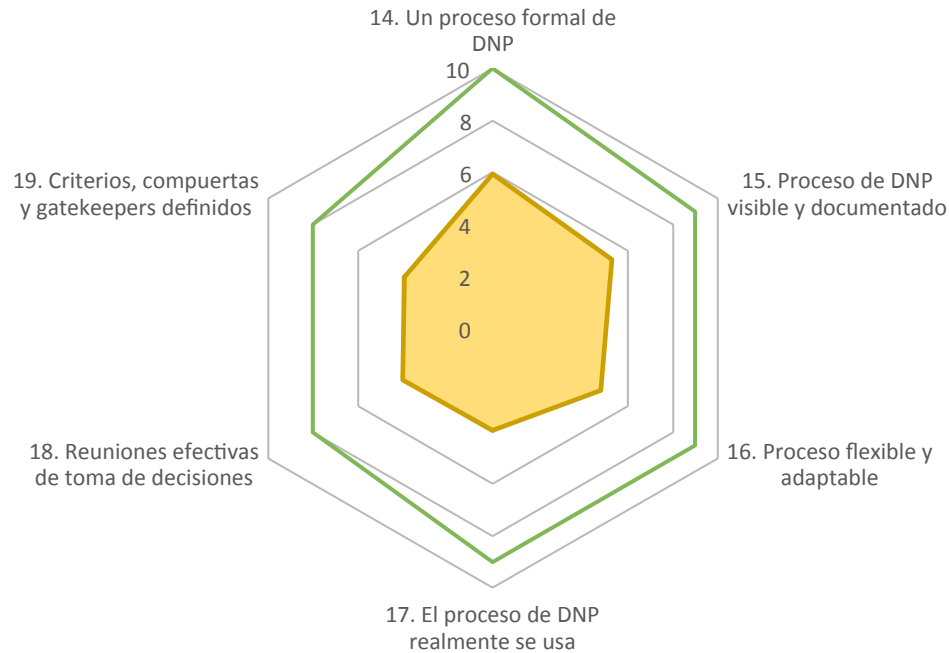




# Proceso de Idea a Lanzamiento: Perfiles



\*DNP: Desarrollo de Nuevos Productos, Servicios, Modelos de Negocio

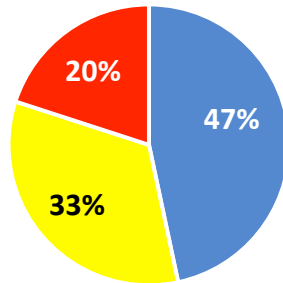


## Calificaciones de los Evaluadores

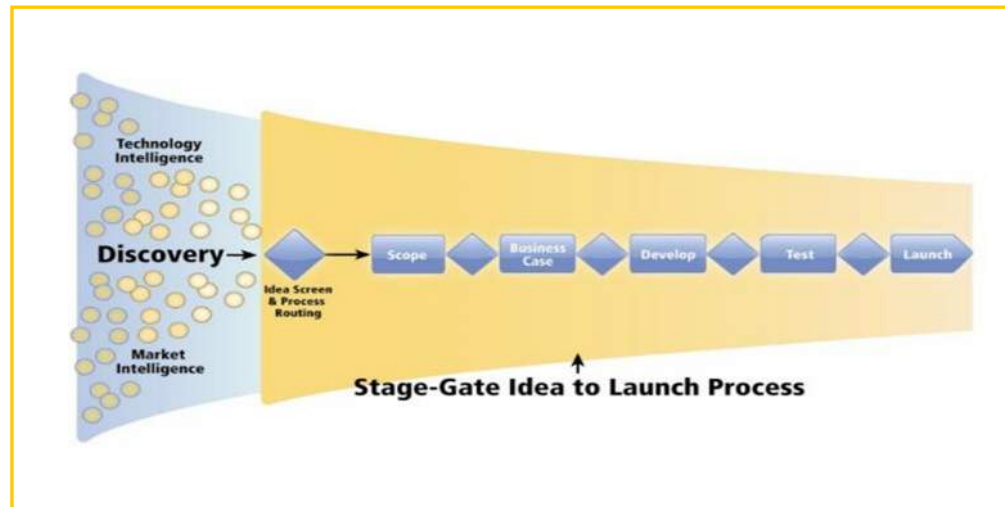
Número del Evaluador	Total de Participantes: 15																
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	17	Promedio	$\sigma$
14. Un proceso formal de DNP	1	9	10	7	7	0	9	9	3	10	10	6	1	5	2	5.93	3.55
15. Proceso de DNP visible y documentado	1	6	7	6	5	0	9	4	7	10	10	nr	1	5	3	5.29	3.13
16. Proceso flexible y adaptable	1	6	7	3	5	0	8	6	5	10	8	nr	1	5	2	4.79	2.91
17. El proceso de DNP realmente se usa	1	6	7	2	2	0	5	6	4	4	10	nr	1	5	2	3.93	2.68
18. Reuniones efectivas de toma de decisiones	1	4	10	3	3	0	nr	7	3	4	10	nr	1	5	1	4.00	3.14
19. Criterios, compuertas y gatekeepers definidos	1	5	nr	3	2	0	6	9	3	4	10	nr	1	5	2	3.92	2.92

# Ejecución del Gobierno de Innovación

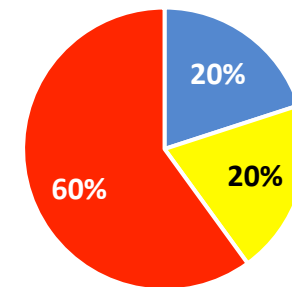
Gestión de Proceso



■ Gestión corporativa ■ Gestión propia ■ Sin Gestión



Proyectos



■ Formales y estructurados ■ Informales ■ Sin Gestión

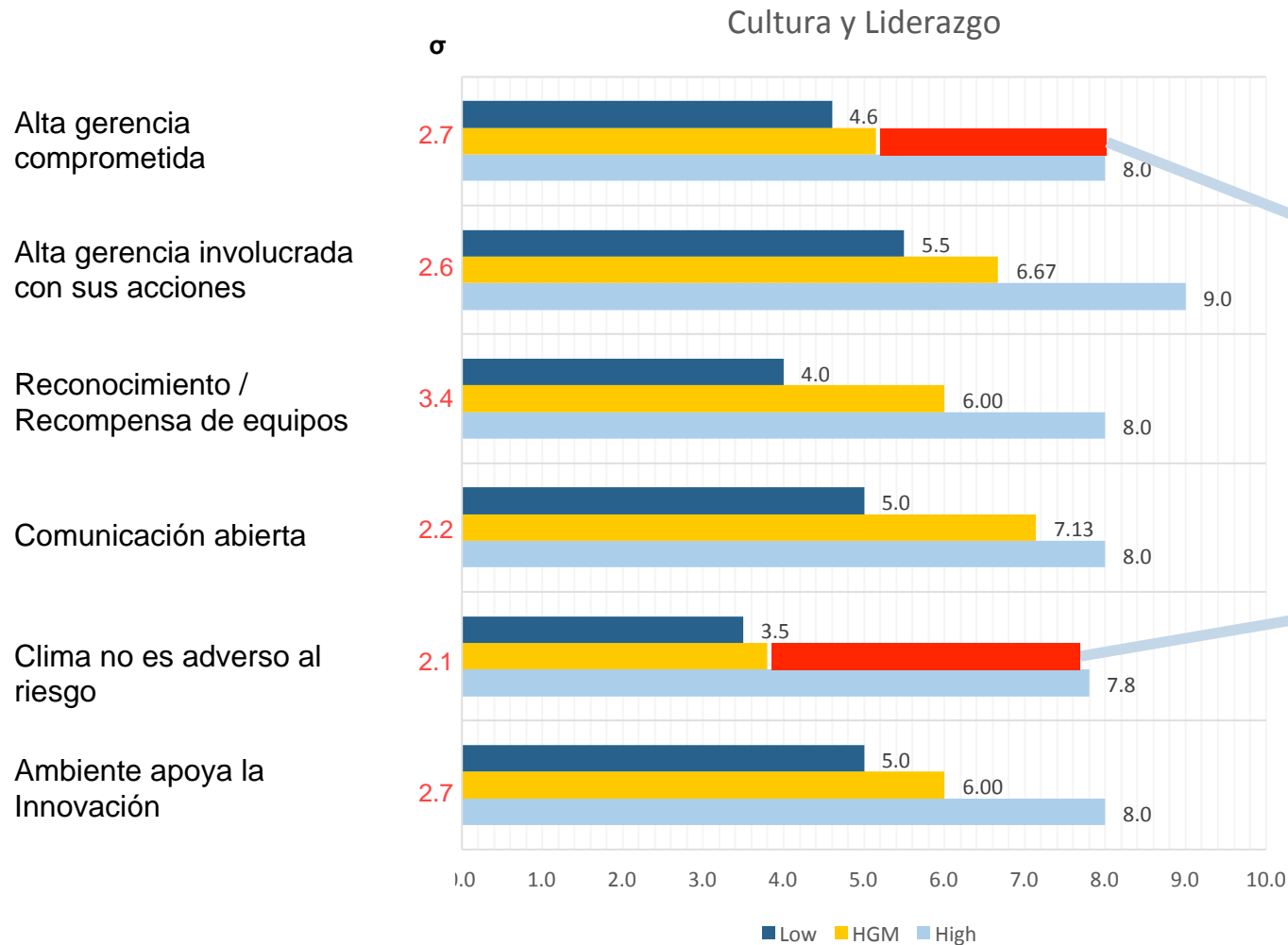


## Comentario

---

- **Requiere mayor madurez**, pero cuenta con el enfoque correcto y cada vez mayor conciencia de su importancia en la masa crítica institucional.
- El "departamento" de innovación es manejado por una sola persona que a su vez esta encargada de los procesos de investigación y de docencia servicio. **Es posible que se tenga el proceso de innovación bien documentado pero la difusión no** llega hasta ese punto como para que todos conozcamos estos detalles





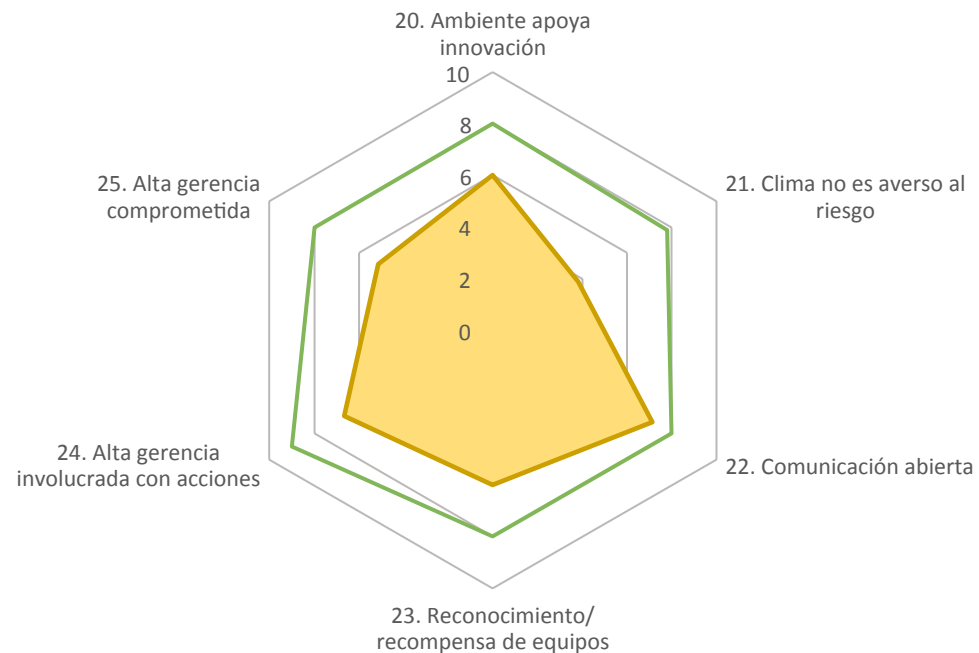
Los encuestados revelaron las siguientes brechas en relación a las empresas de mejor desempeño

¿Cómo mejorar el compromiso de la alta gerencia hacia los proyectos de innovación?

¿Cómo determinar el nivel de riesgo de innovación que la organización puede tomar?



# Cultura y Liderazgo: Perfiles



## Calificaciones de los Evaluadores

Número del Evaluador	Total de Participantes: 15															Promedio	$\sigma$
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	17		
8. Ambiente apoya innovación	3	7	7	4	8	3	5	10	8	10	10	5	2	5	3	6.00	2.68
21. Clima no es averso al riesgo	0	2	5	3	5	1	3	6	5	6	8	3	2	5	3	3.80	2.07
22. Comunicación abierta	7	8	7	6	8	10	6	9	8	10	10	7	3	5	3	7.13	2.19
23. Reconocimiento/recompensa de equipos	6	8	10	3	10	1	0	7	7	10	10	8	2	5	3	6.00	3.37
24. Alta gerencia involucrada con acciones	4	9	10	5	7	3	7	10	8	10	10	6	3	5	3	6.67	2.65
25. Alta gerencia comprometida	4	5	5	3	5	1	nr	9	5	10	10	6	2	5	2	5.14	2.75

# Comentarios Cultura - Equipo corporativo



## Comentario

---

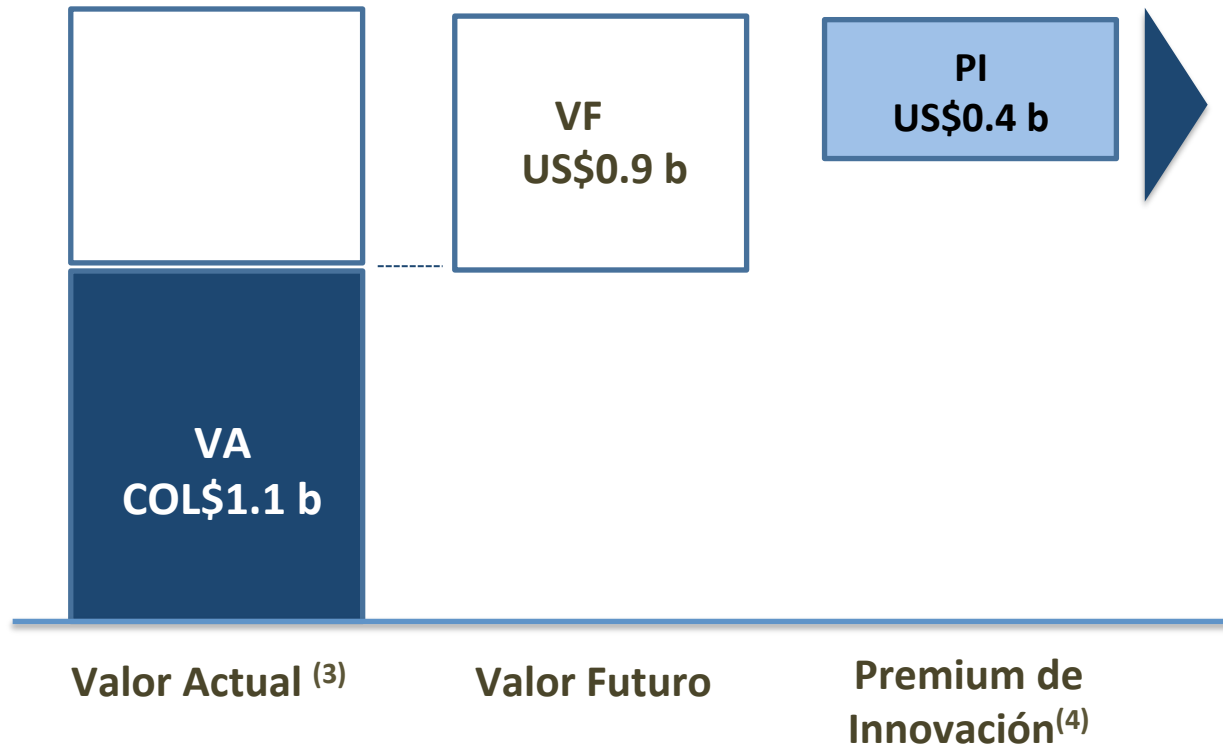
- Aunque existen expectativas **aun no existe una cultura de innovación**.
- la innovación es un proceso estratégico y misional de la organización. le da preponderancia al tratamiento del tema, **no es opcional, es organizacional**.



# Premium de Innovación

## Hospital General de Medellín

VM= COL\$2.0 billones



Una capacidad de innovación de clase mundial puede incrementar el valor de mercado

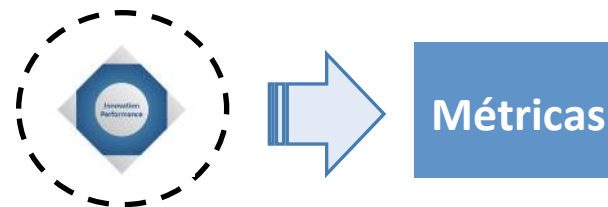
Premium de Innovación<sup>(2)</sup>

38.75%

### Notas

- El gráfico anterior es con fines ilustrativos y no pretende establecer las expectativas de los resultados que puede esperar su empresa del programa de transformación
- <sup>(1),(2)</sup> Revista Forbes "The World's Most Innovative Companies"
- <sup>(3),(4)</sup> Calculos internos SGI, basados en proxys. Ver notas del slide

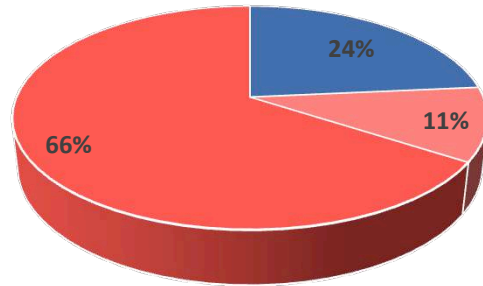
Premium de Innovación es una medida de cuanto más han pagado los inversionistas por el precio de la acción de una empresa por encima de su valor de su negocio existente, basado en las expectativas futuras de resultados en innovación innovadores (nuevos productos , servicios y mercados )<sup>(1)(2)</sup>





# Benchmark HGM: Desempeño de Innovación – Métricas de Negocio

Tasa de Éxito, Falla, Cancelados



■ Éxito ■ Falla ■ Cancelados

Proporción de proyectos que entraron la etapa de desarrollo y fueron éxitos comerciales, fallas comerciales o fueron cancelados antes de lanzamiento

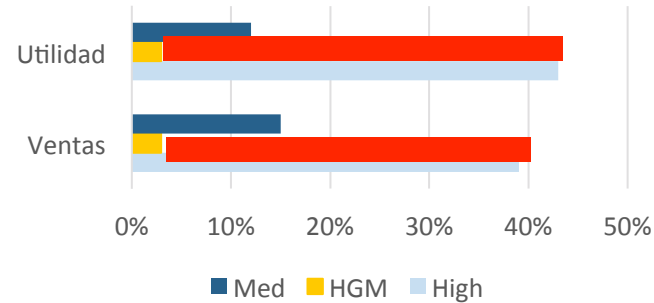
## Datos de Referencia Clase Mundial:

Éxito:	60.20%
Falla	20.80%
Cancelados:	19.00%

\*DNP: Desarrollo de Nuevos Productos, Servicios, Modelos de Negocio, Canales de venta físico o a distancia, mejora de procesos, prácticas organizacionales.

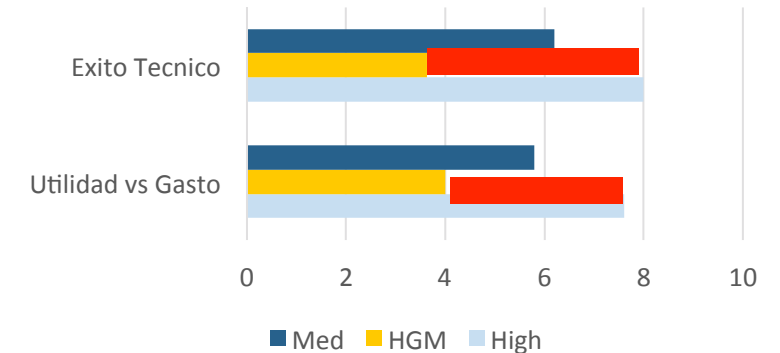
\*\* Datos estimados / percepción gerencial

Desempeño Financiero



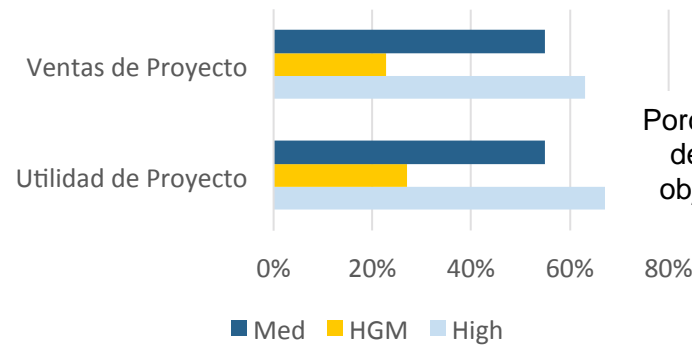
Porcentaje de las ventas y utilidades de DNP\* lanzados en los últimos 3 años

Desempeño versus Gasto



Desempeño del Programa relativo al gasto

Capacidad para lograr Objetivos de...

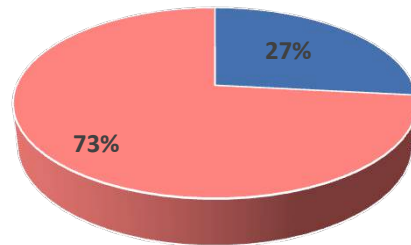


Porcentaje de los proyectos de DNP\* que logran los objetivos en los últimos 3 años

# Benchmark HGM: Desempeño de Innovación – Métricas de Proyecto

\*\* Datos estimados / percepción gerencial

Proyectos: A Tiempo



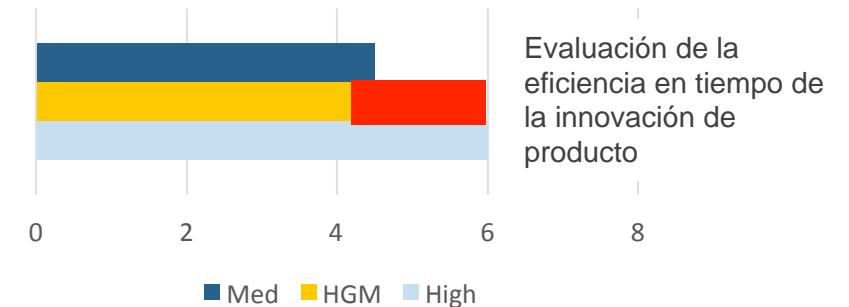
■ A tiempo ■ Atrasados

Proporción de desarrollo de nuevos productos que estuvieron dentro del plan versus aquellos que llegaron al mercado atrasados

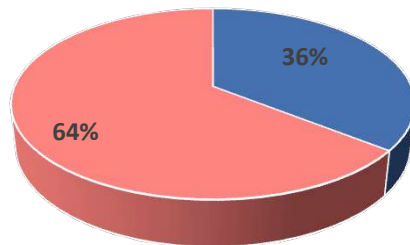
Datos de referencia:

Promedio talla mundial: 51.10%  
20% superior: 79.40%

Rapidez y Eficiencia



Proyectos: Presupuesto



■ Dentro del Presupuesto ■ Fuera del Presupuesto

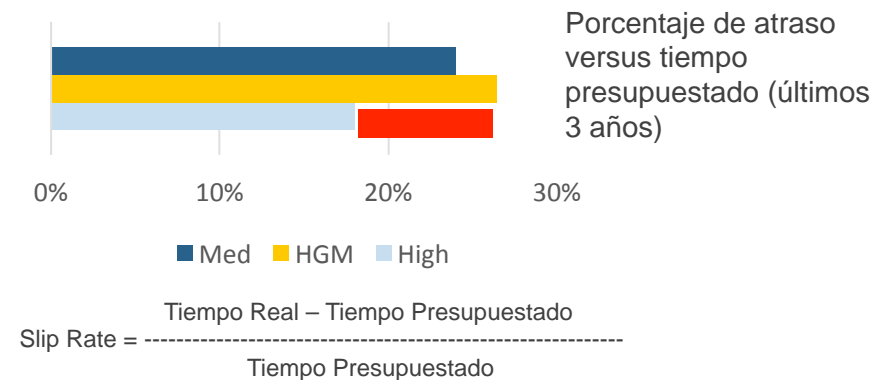
Porcentaje de proyectos de DNP\* lanzados dentro del presupuesto (últimos 3 años)

Datos de referencia:

Promedio talla mundial: 57.10%  
20% superior: 79.00%

\* Dentro del presupuesto

Slip Rate





# Desempeño HGM, Una visión de alto nivel

## Estrategia de Innovación & Tecnología

En proceso de definición y focalización de la Estrategia de Innovación y Tecnología.

## Cultura & Liderazgo

Existe un ambiente y liderazgo habilitador para la innovación.



## Gestión de Portafolio

No existe un proceso de gestión de portafolio de innovación integrado.  
A nivel estratégico se está gestionando en macro proyectos.

## Proceso de Idea-a-Lanzamiento: Stage-Gate®

No existe un proceso integrado de DNP y gobierno para la ejecución impecable de los proyectos de innovación

● = área de fortaleza

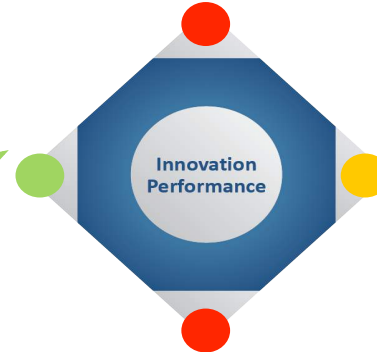
● = existen dudas que afectan otras dimensiones

● = existen áreas principales de peligro/ por debajo del promedio

# Voz de la Organización - Síntesis Retroalimentación Cualitativa

Se trata de una Estrategia **en proceso de formación**; en la actualidad disponemos de Procesos y Procedimientos Normalizados, pero **la estrategia como comportamiento sostenido en el tiempo con un propósito no está desarrollada.**

Aunque existen expectativas **aun no existe una cultura de innovación**



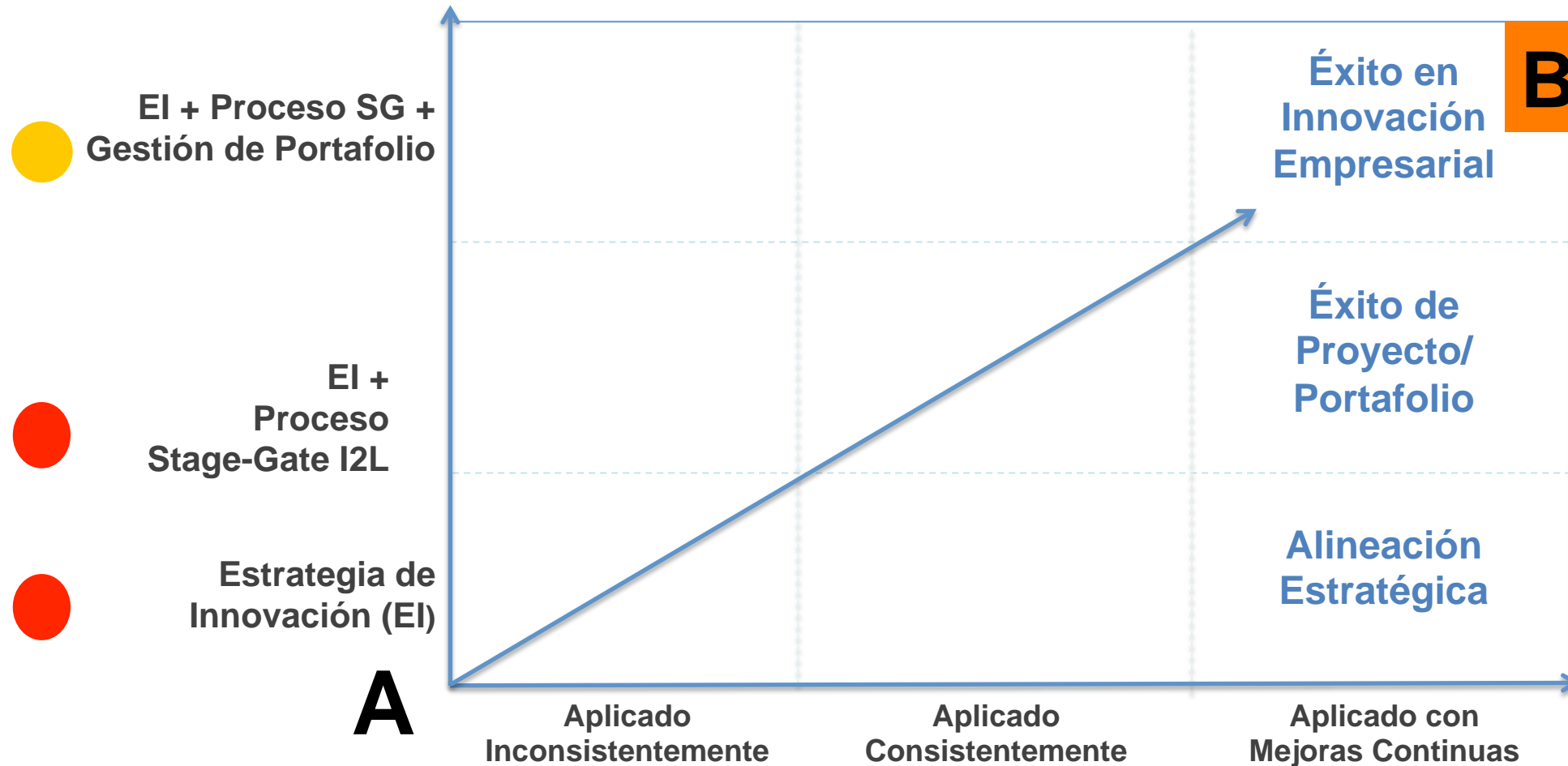
En la actualidad el **Portafolio de Proyectos disponible y en curso**, corresponde a Proyectos de Investigación; algunos de ellos responden a problemas que requieren soluciones innovadoras, pero **no fueron concebidos como parte de un proceso deliberado de innovación.**

**Requiere mayor madurez**, pero cuenta con el enfoque correcto y cada vez mayor conciencia de su importancia en la masa crítica institucional.



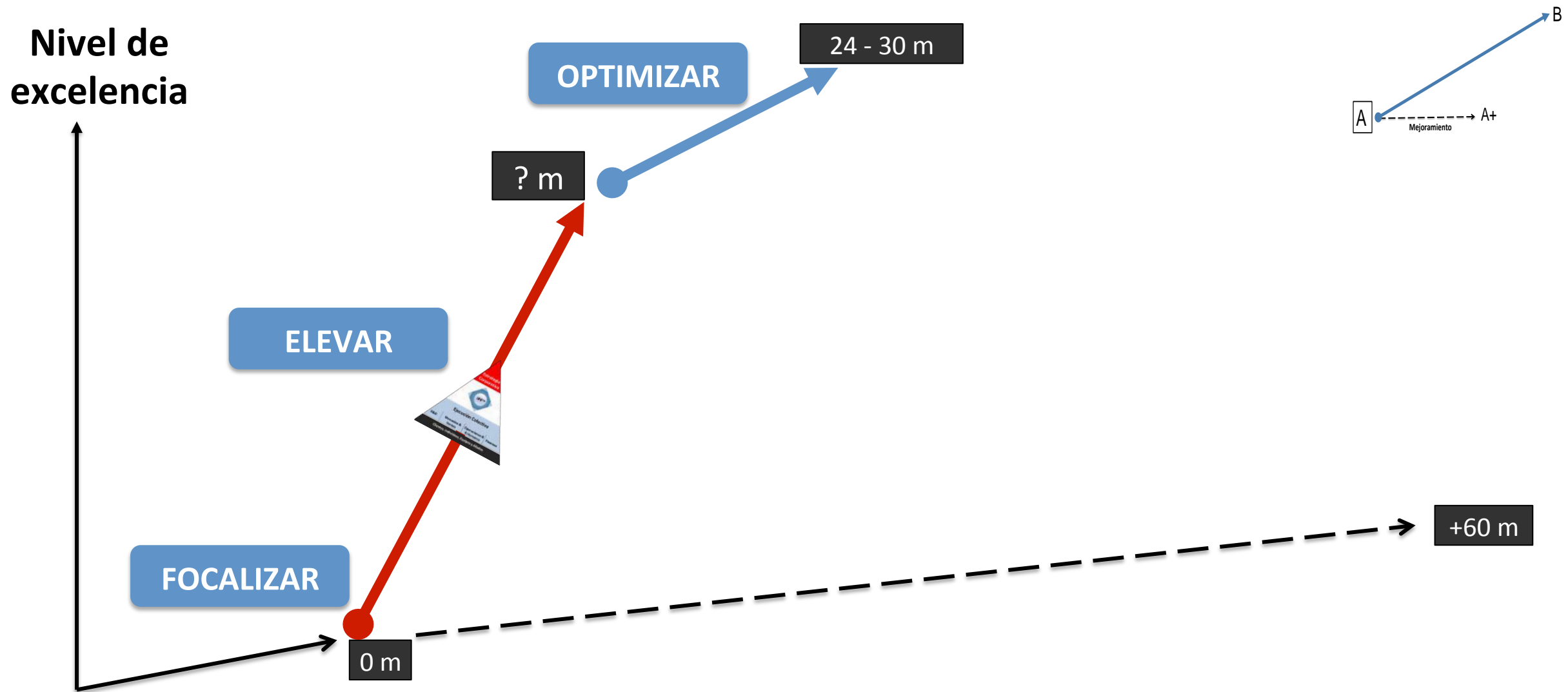


# El Modelo de Madurez en Innovación™ de SGI



¿Dónde estamos ?

**HGM**  
Hospital General de Medellín  
Luz Castro de Gutiérrez - E.S.E.

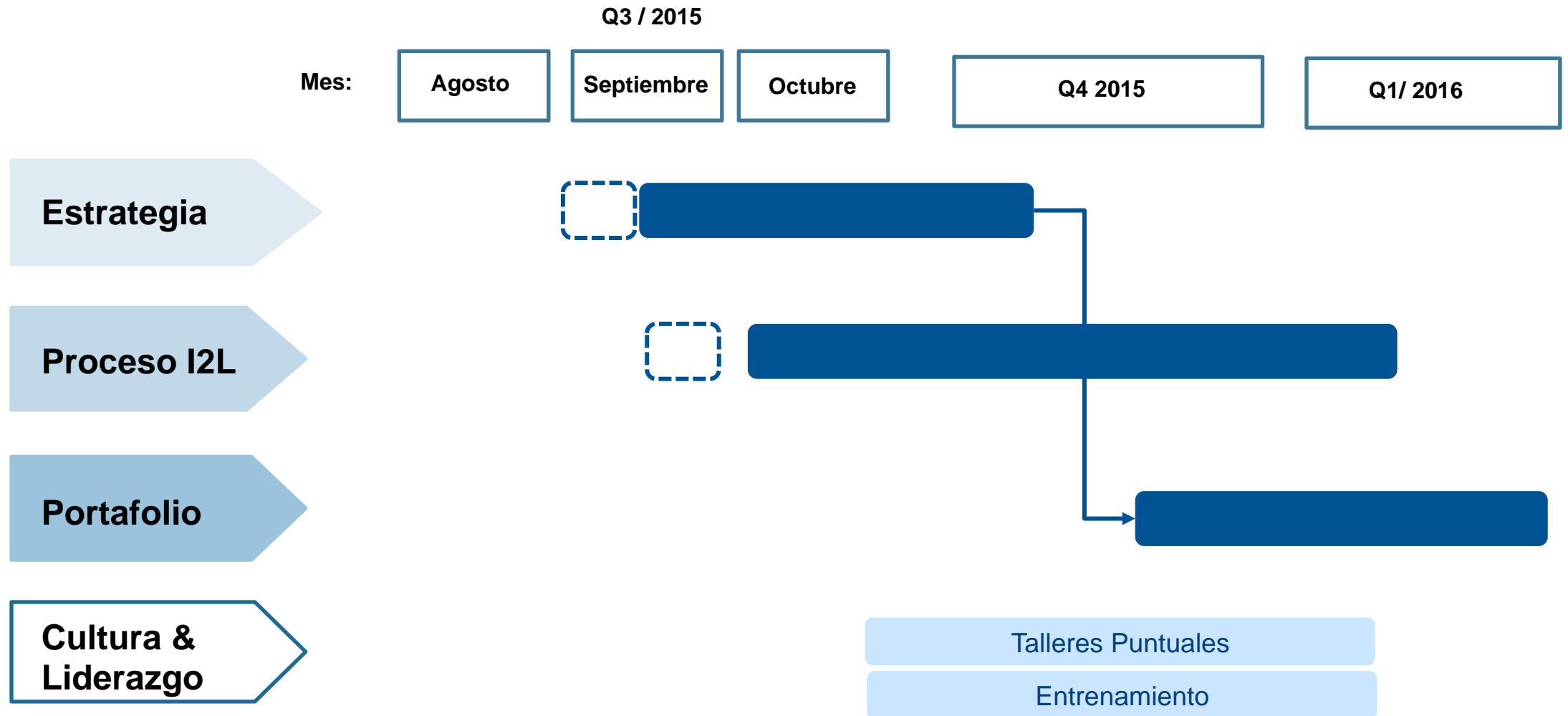


Cambios correctos y ejecución colectiva en las áreas críticas

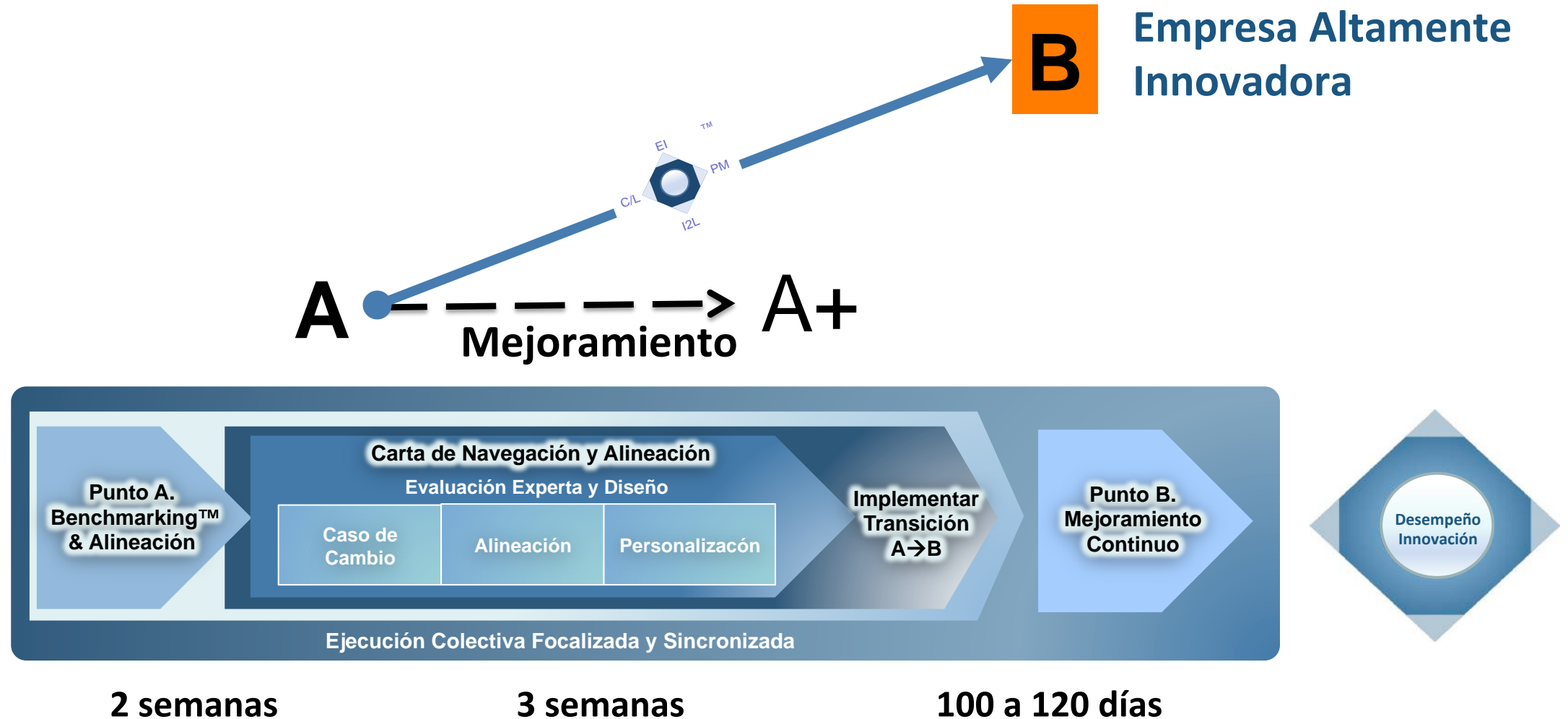
Impacto

- ① ¿Cómo puede HGM apropiarse rápidamente **una capacidad de innovación sustentable**?
- ② ¿Cómo generar **una ejecución alineada e impecable** que capture el valor originado por la innovación?
- ③ ¿Cuál es el **gobierno de innovación apropiado** a incorporar?

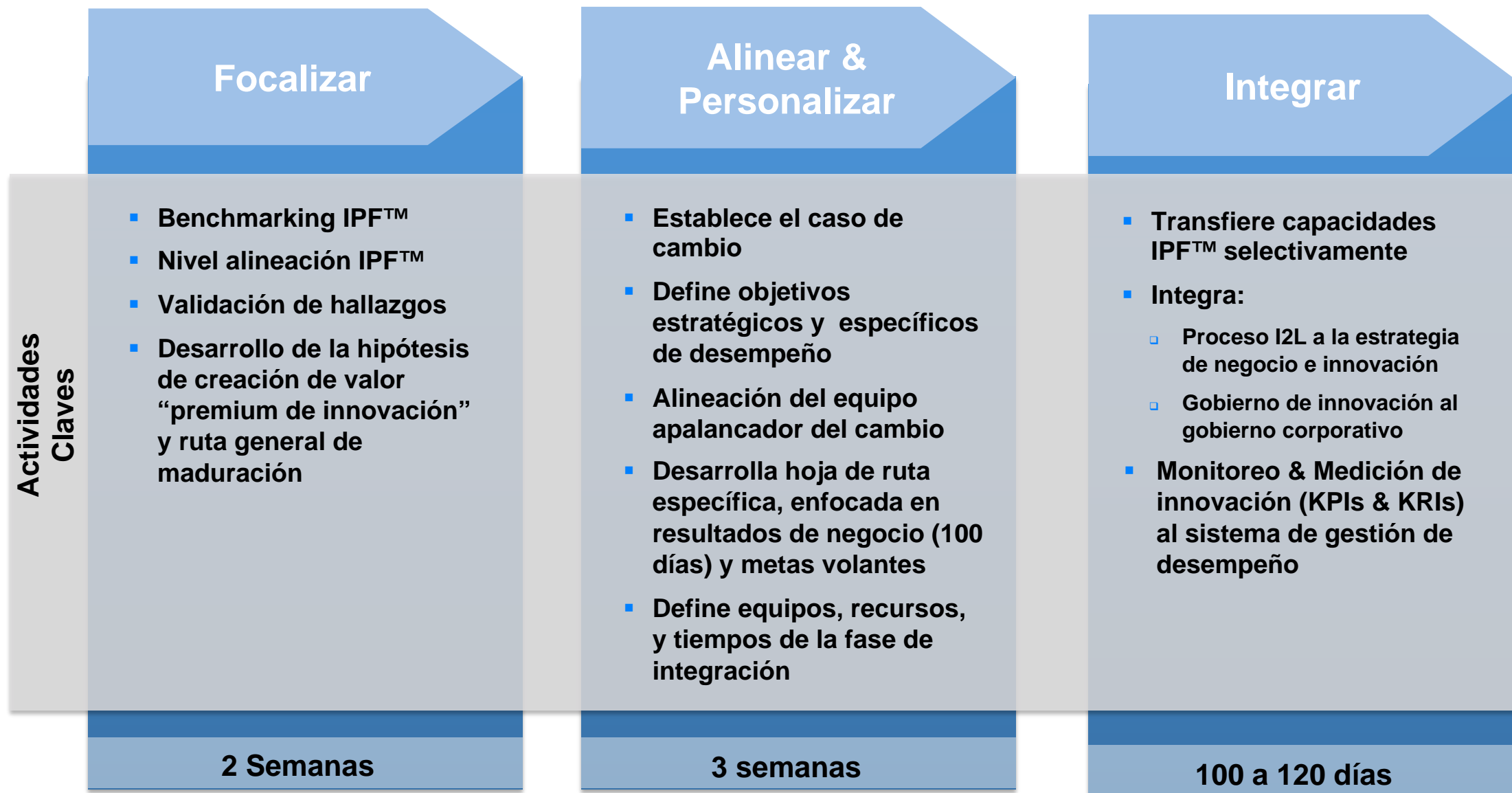
# Ruta de Transición HGM



# Strategic Innovation Transition Framework





**A****Rápido, con Decisión Certera****B**

# A

## Rápido, con Decisión Certera

# B

### Focalizar

- Benchmarking IPF™
- Nivel alineación IPF™
- Validación de hallazgos
- Desarrollo de la hipótesis de creación de valor “premium de innovación” y ruta general de maduración

2 Semanas

Actividades Claves

Estrategia

Proceso I2L

Portafolio

Cultura & Liderazgo

Alinear & Personalizar

Integrar

Q3 / 2015

Agosto

Septiembre

Q4 2015

Q1/ 2016

Talleres Puntuales

Entrenamiento

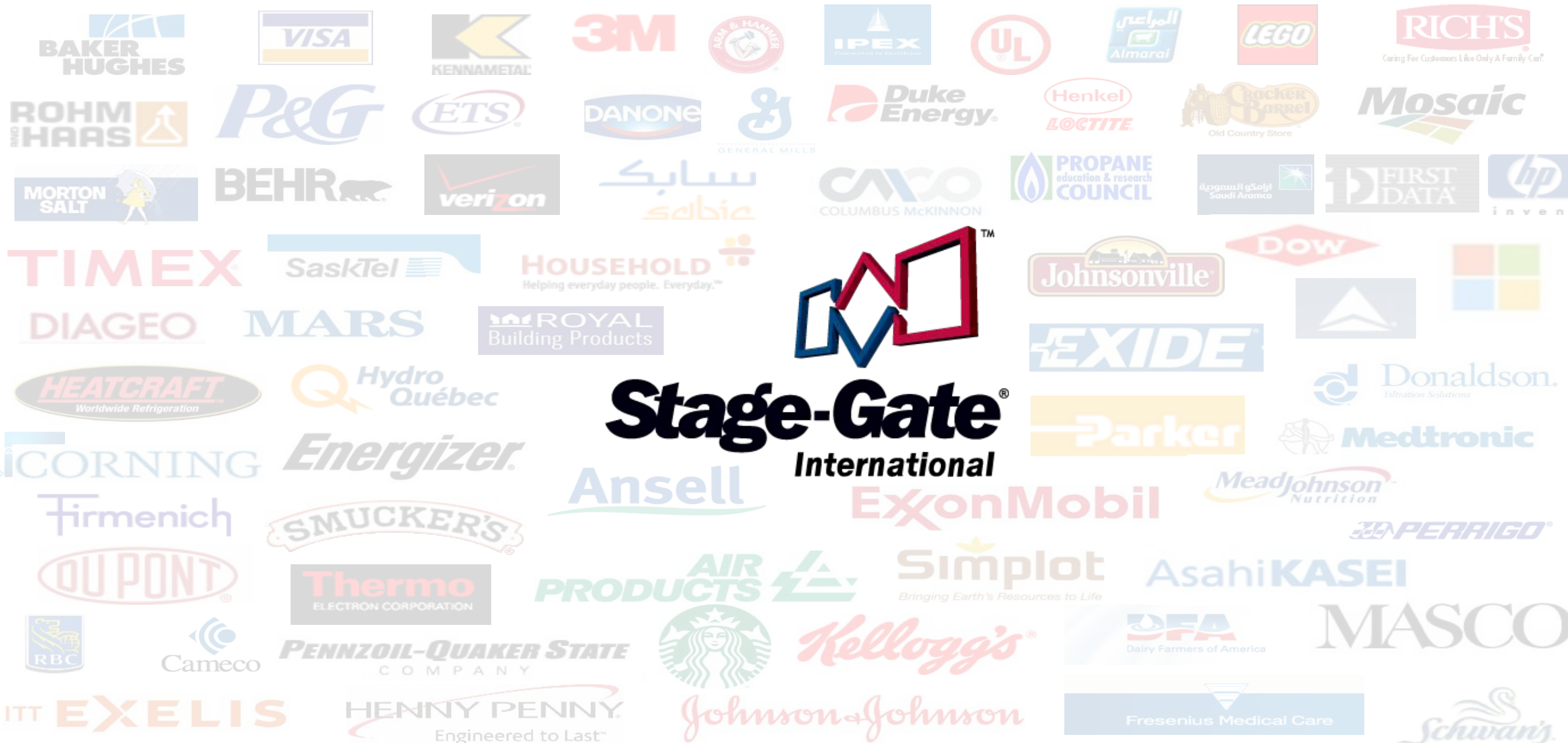
Más eficiente, efectivo y rápido

Impacto



Lo que distingue a las empresas de alto desempeño  
es cómo **implementan** el diamante IPF™





**United States**  
**888.405.8758**

**Corporate Head Office**  
**1.905.304.8797**  
**[www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)**

**Andean Region**  
**+57.301.288.0532**