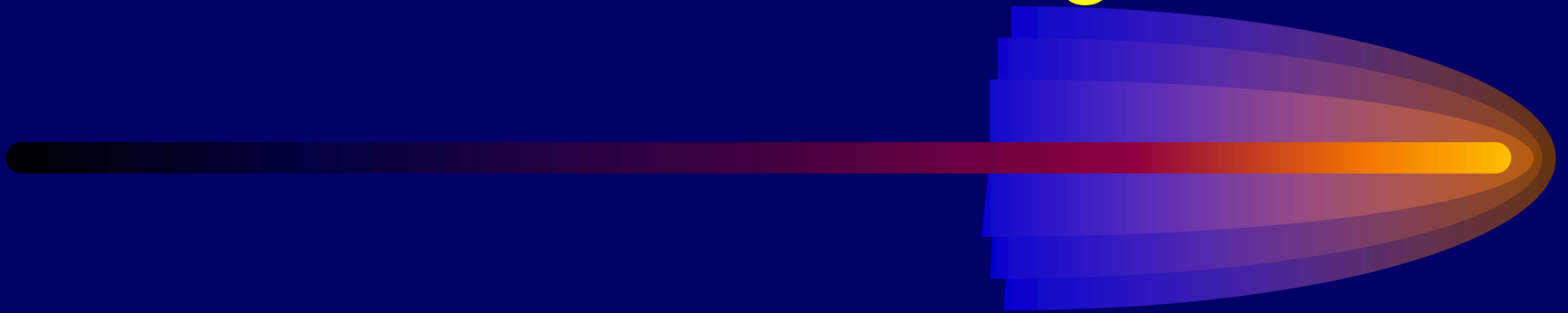


Innovación estratégica



Antonio Kovacevic

PENSUM

Objetivos de esta presentación

- Es una instancia de reflexión en torno a cómo generar estrategias más innovadoras que permitan una clara diferenciación en el mercado y un mayor valor agregado.
- Es una instancia para reflexionar en torno a cómo hacer más efectivos los procesos de planificación estratégica actuales

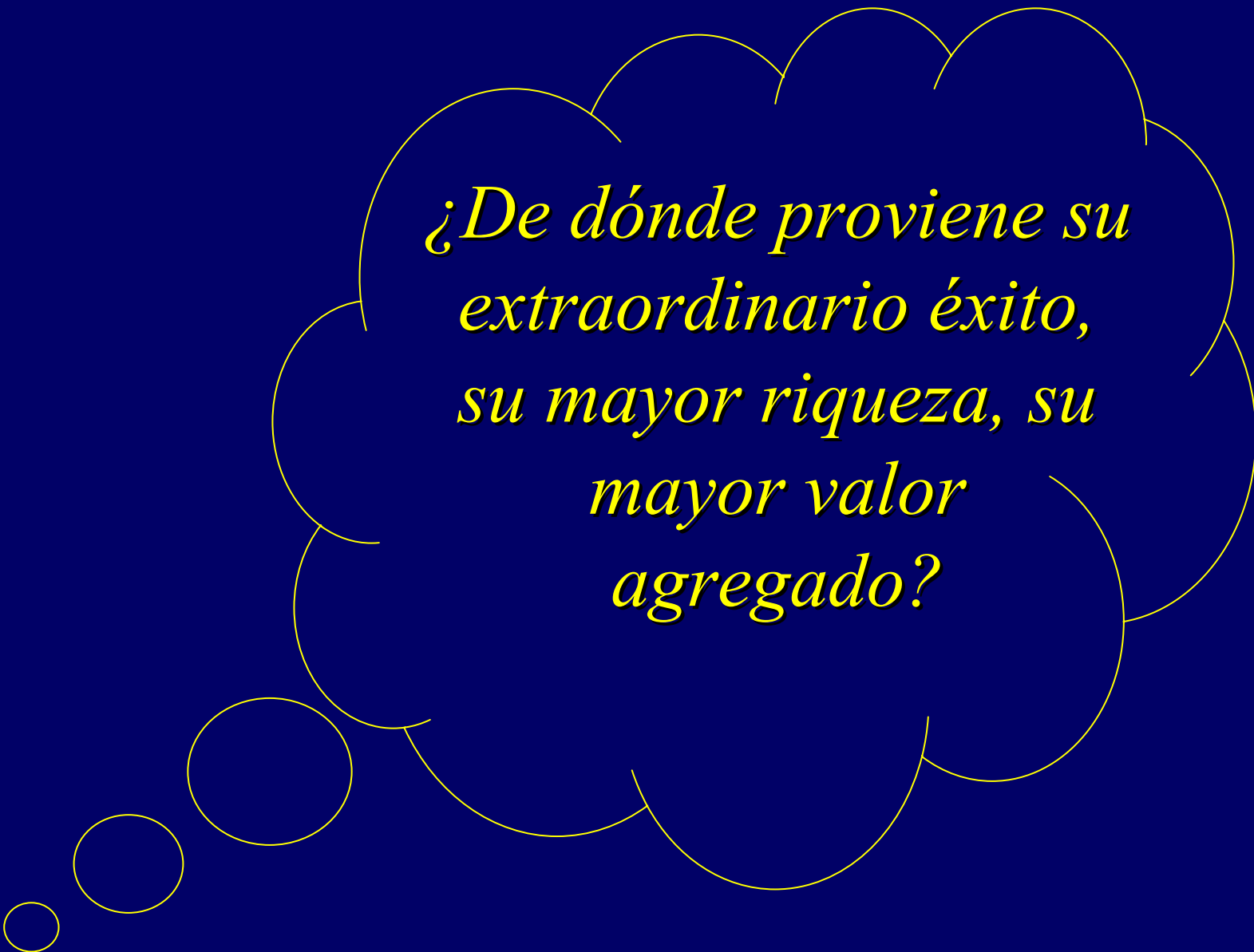
Tópicos a cubrir

- 1) Introducción a la Innovación Estratégica
- 2) Descubriendo oportunidades en los dogmas del mercado
- 3) Descubriendo oportunidades en las discontinuidades del mercado
- 4) Descubriendo oportunidades al desafiar el modelo de negocios actual de la empresa
- 5) Cómo transformar la empresa en pro de la innovación
- 6) Síntesis e integración final

1) Introducción a la innovación estratégica

Todas estas empresas han desarrollado estrategias exitosas





*¿De dónde proviene su
extraordinario éxito,
su mayor riqueza, su
mayor valor
agregado?*

La planificación estratégica tradicional vs la de creación de valor

Estructurada

. . . Creativa

Reduccionista

. . . Expansiva

Extrapolativa

. . . Imaginativa

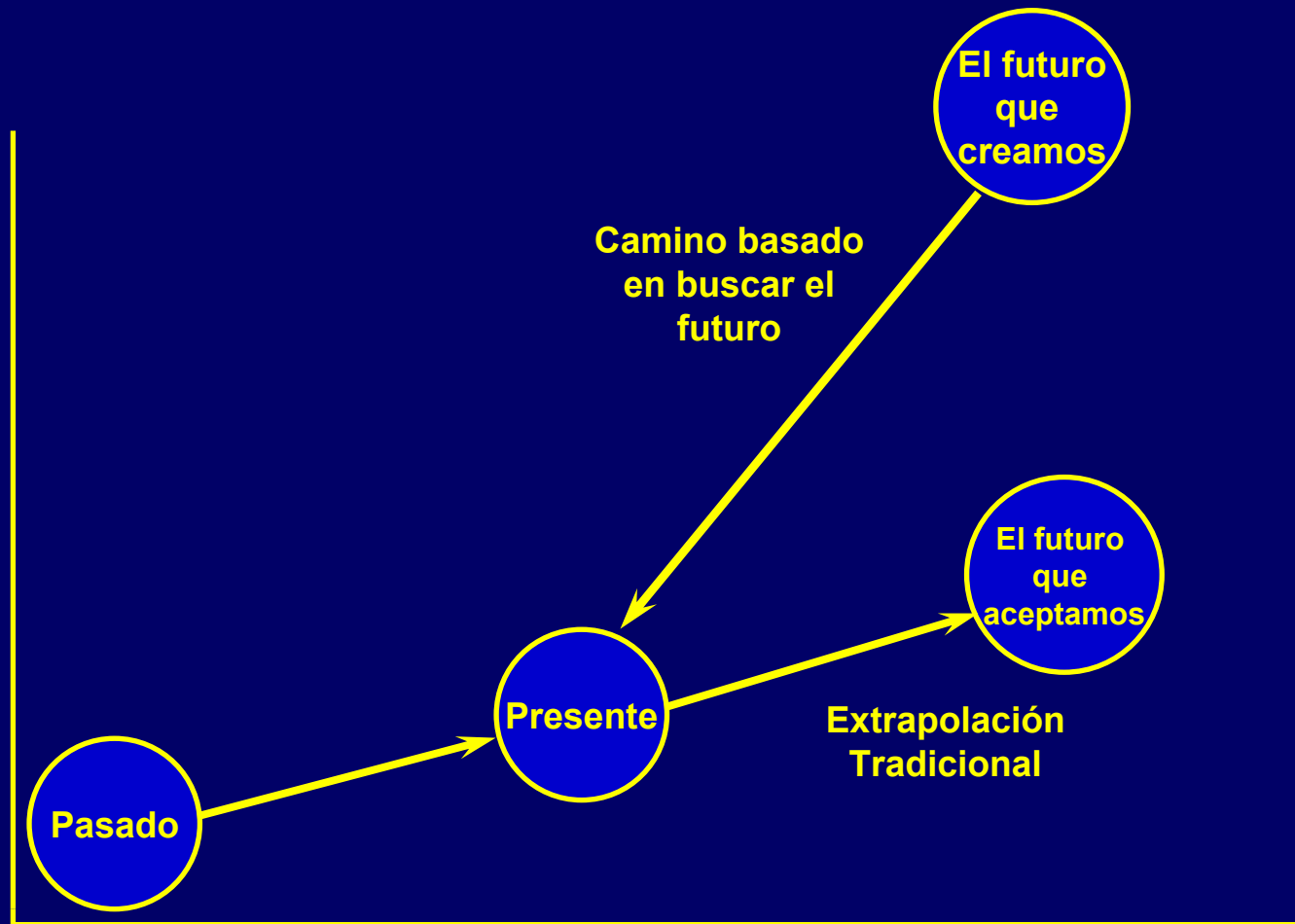
Elitista

. . . Generalizada

Fácil

. . . Intensiva

*Estrategia es acerca de crear el futuro
y desarrollar un camino para
alcanzarlo*



Las estrategias de valor agregado proviene más bien de...

- La habilidad para volver a imaginarse la esencia misma del propósito de la empresa
- La habilidad para crear continuamente nuevos sueños
- La habilidad para imaginarse el futuro
- ...la habilidad para innovar o renovar las estrategias

Estamos hablando de:

- *Innovación* que va más allá del concepto tradicional de nuevos productos o tecnología
- *Innovación* que va más allá de un concepto aislado o un hecho fortuito
- *Innovación* como un proceso integrado y sistemático
- *Innovación* como una competencia organizacional
- *Innovación estratégica...*

Innovación estratégica es:

La capacidad de imaginarse dramáticamente nuevos conceptos de negocio o dramáticamente nuevas formas de diferenciar los modelos de negocios actuales

¿Porqué pensar en nuevas ideas de negocio?

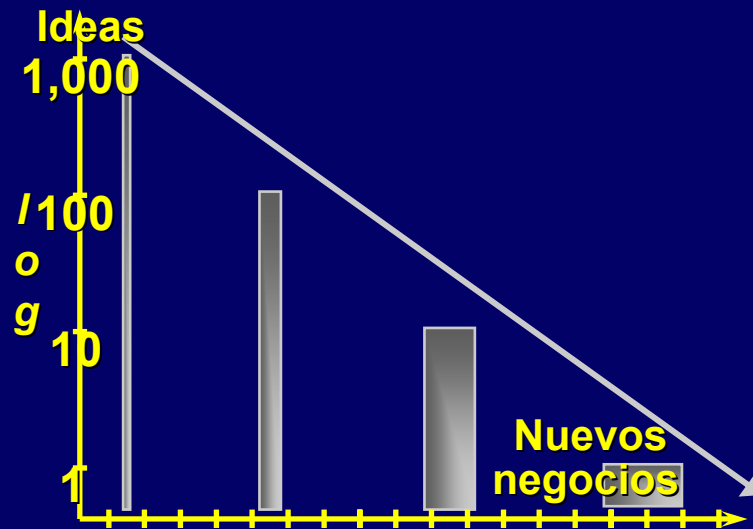
*“No necesitamos pensar más,
necesitamos pensar en forma diferente”*

Albert Einstein

Entorno actual



**No todas las ideas
culminan en negocios**



Generar nueva riqueza



El entorno de negocios actual

Hipercompetencia

La hipercompetencia nos ha llevado a márgenes muy reducidos; casi a un punto de retornos decrecientes

- **Muchas organizaciones han agotado el uso de herramientas con el fin de bajar los gastos o aumentar el valor de la empresa**
 - ISO xxxxx
 - ERP y otras inversiones en TI
 - Reingenierías
 - Fusiones
 - Cosmética financiera
- **Muchas empresas no logran aumentar más los ingresos usando el mismo modelo de negocios**

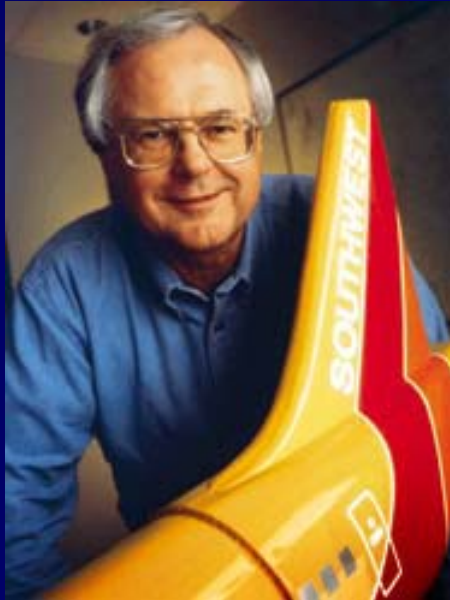
La industria de aerolíneas

	Margen operacional promedio
American	6.2
Delta	3.8
United	3.1
US Airways	1.5
Southwest	10.9

“S&P expects that with the exception of Southwest Airlines, which is likely to show a profit, the major airlines will show significant second-quarter losses”

Business Week, June 5, 2002

Southwest Airlines



We believe everyone should have the opportunity to enjoy affordable, convenient, and safe air travel

Colleen Barrett
President and Chief Operating Officer



Plane Nuts!

Southwest Airlines serves complimentary coffee, juices, cold drinks, and nuts on all flights. We do not serve meals while in flight, however, you may bring a snack with you on board.

El entorno de negocios actual

Hipercompetencia

Las estrategias se agotan más rápido

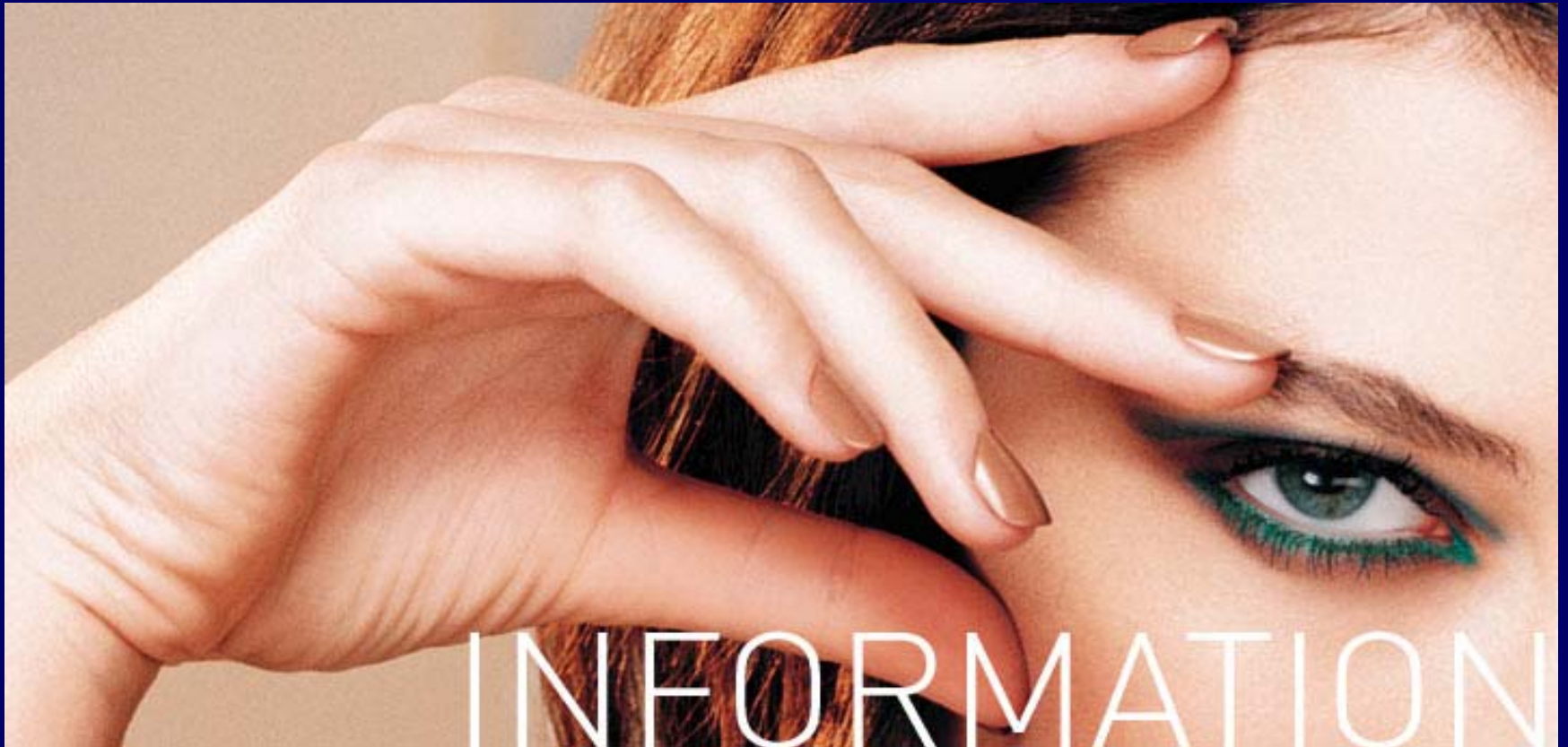
¿Cómo se mueren las estrategias?

- **Son replicadas:**
 - Las estrategias pierden su distinción única (SUV Ford Explorer)
- **Son suplantadas:**
 - Buenas ideas se substituyen por grandes ideas Good ideas yield to great ideas. (fotografía química vs. digital)
- **Se agotan:**
 - Terminan su ciclo de vida (tasa de penetración de los teléfonos celulares)
- **Se evisceran:**
 - Los clientes o proveedores se “comen” toda la utilidad (negocios de empresas de Internet)

Cosméticos...la estrategia basada en el glamour está agotada...

REVLON

"We sell hope in a bottle"



...como lo están sus canales



El entorno de negocios actual

Hipercompetencia

Las estrategias se agotan más rápido

No basta con la innovación tradicional

El concepto tradicional de innovación ya no está generando diferenciación ni valor agregado

LOS DISTINTOS TIPOS DE INNOVACION

ESTRATEGIA		PROCESOS		PRODUCTOS			ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO		
Conceptos de negocio	Redes de valor	Procesos de negocios	Tecnología	Calidad del producto	Función del producto	Servicio	Canal	Marca	Experiencia del cliente

***INNOVACION
ESTRATEGICA***

INNOVACION TRADICIONAL

***INNOVACION
ESTRATEGICA***

Gillette



Trac II (1971)

Sensor (1989)

Mach3 (1997)

M3 Power(2005)

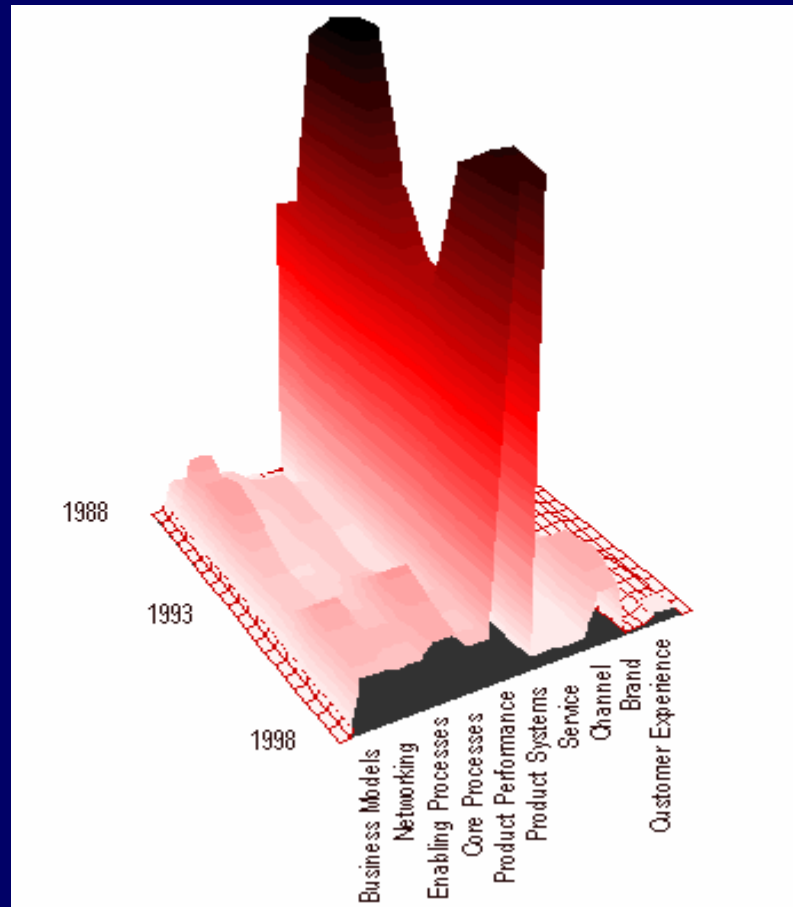
Techmatic (1965)

Atra (1977)

SensorExcel (1993)

Mach3 Turbo(2002)

La industria de la computación ha centrado su innovación en la relación precio - calidad...



...mientras Apple se aproxima con el iMac, tratando de otorgar toda una experiencia al cliente

ESTRATEGIA		PROCESOS		PRODUCTOS			ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO		
Modelos de negocio	Redes	Procesos de negocios	Tecnología	Calidad del producto	Función del	Servicio	Canal	Marca	Experiencia del cliente



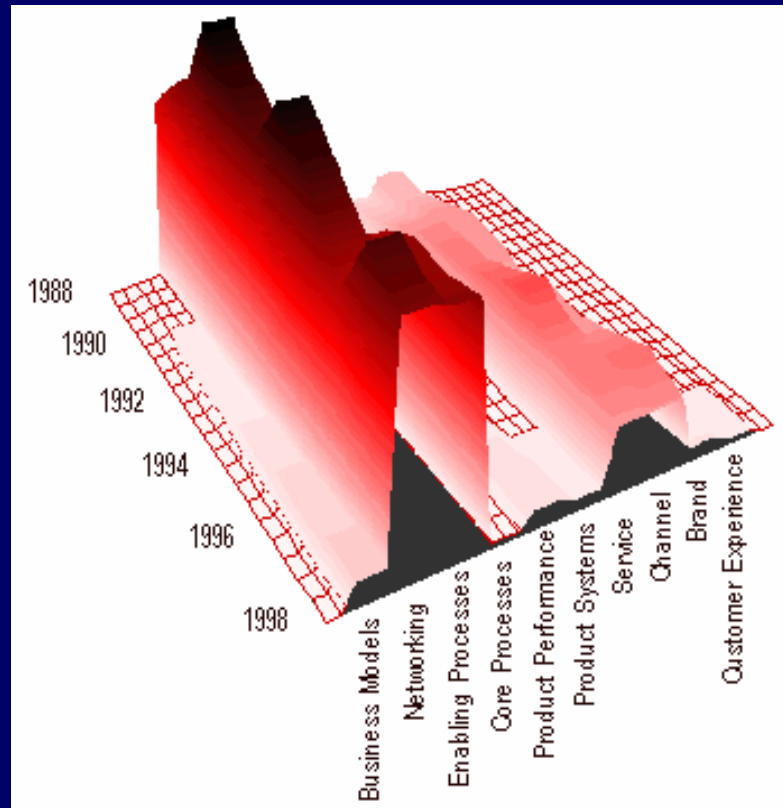
The new
iMac.

Más que un PC; un centro de entretenimiento

Where did the computer go? The all-new iMac G5.



Por su parte, la banca ha centrado la innovación en procesos y relaciones con terceros...



*...mientras E*Trade hace algo muy diferente al pensar en un modelo de negocios distinto*

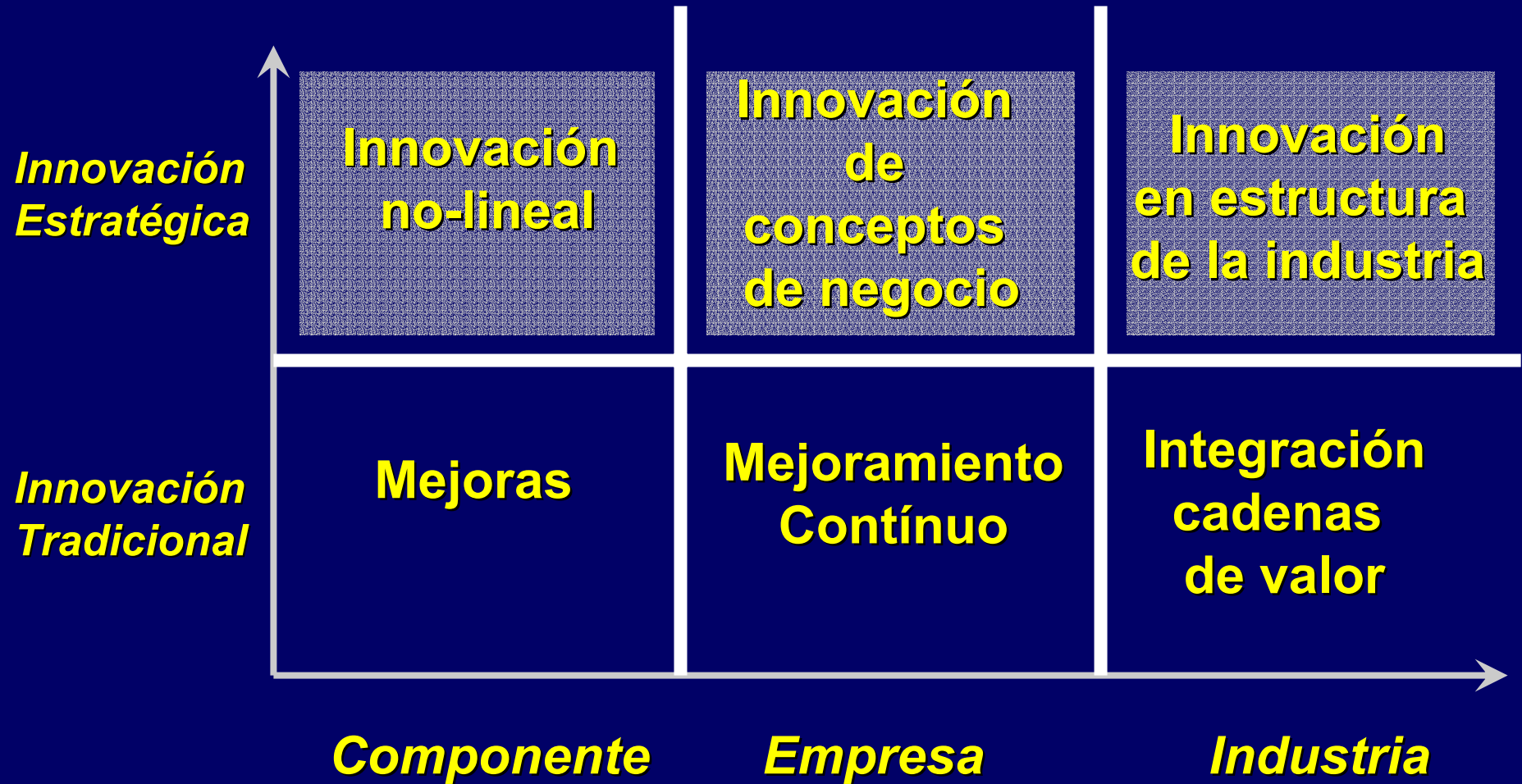
ESTRATEGIA		PROCESOS		PRODUCTOS			ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO		
Conceptos de negocio	Redes de valor	Procesos de negocios	Tecnología	Calidad del producto	Función del	Servicio	Canal	Marca	Experiencia del cliente

...a medida que el éxito sea más difícil de sostener, la única manera de ganar va será cambiando las reglas del juego

... el desempeño sobresaliente requiere de estrategias sobresalientes, y éstas de estrategias innovadoras



Innovación estratégica es:



En síntesis, innovación estratégica es:

- No lineal
- Sistémica
- Dónde nadie está
- Experimentación en los extremos, en el margen

El entorno de negocios actual

Hipercompetencia

Las estrategias se agotan más rápido

No basta con la innovación tradicional

Nuevos paradigmas

¿Cuál es el nuevo paradigma de la educación?



EARN YOUR DEGREE VIA THE INTERNET



El entorno de negocios actual

Hipercompetencia

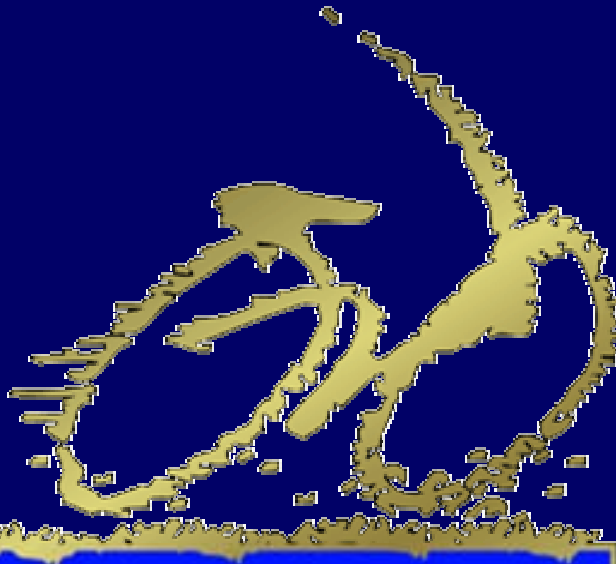
Las estrategias se agotan más rápido

No basta con la innovación tradicional

Nuevos paradigmas

**Clientes informados, exigentes e
impacientes**

Clientes que quieren una bicicleta a su pinta y ¡ahora ya!



Panasonic
B I C Y C L E S

El entorno de negocios actual

Hipercompetencia

Las estrategias se agotan más rápido

No basta con la innovación tradicional

Nuevos paradigmas

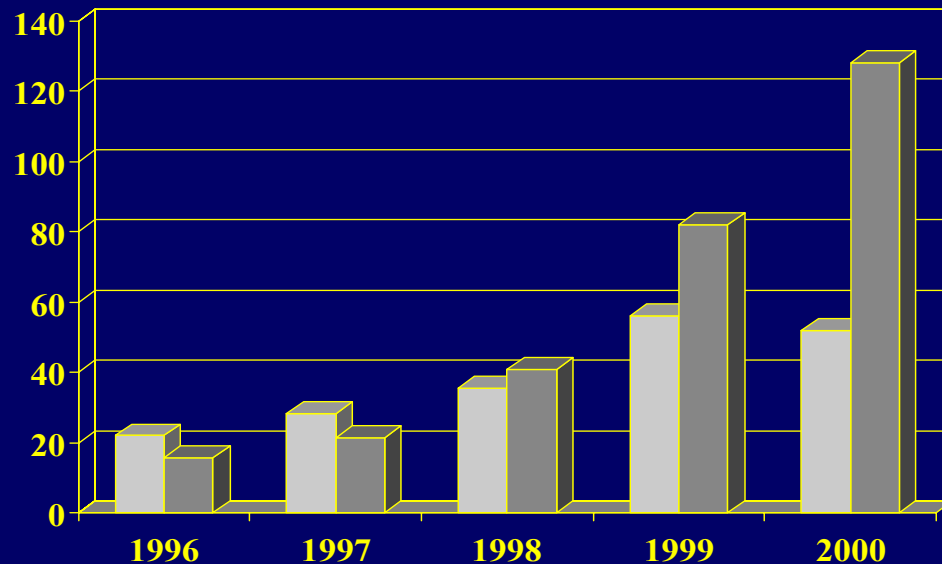
Clientes informados, exigentes y ansiosos

Oportunidades van y vienen

Oportunidades van y vienen a la velocidad de la luz



Employees (latest reported)
 97,000
 Sales for the first nine months of 2003
 \$19 billion
 Profit for the first nine months of 2003
 \$564 million
 Handset unit sales, first nine months of
 2003
 52.7 million
 Global mobile phone market share*
 14.7%



■ Motorola ■ Nokia



Employees (latest reported)
 51,787
 Sales for the first nine months of 2003
 \$26.5 billion
 Profit for the first nine months of 2003
 \$2.8 billion
 Handset unit sales, first nine months of
 2003
 124.5 million
 Global mobile phone market share*
 34.2%

El entorno de negocios actual

Hipercompetencia

Las estrategias se agotan más rápido

No basta con la innovación tradicional

Nuevos paradigmas

Clientes informados, exigentes y ansiosos

Oportunidades van y vienen

Nuevas empresas, con otro enfoque

...ser diferentes en vez de ser mejores en lo mismo



Enjoy life.
Work IKEA.

[Click here for info.](#)

affordable solutions for better living



un lugar para descubrir...



El entorno de negocios actual

Hipercompetencia

Las estrategias se agotan más rápido

No basta con la innovación tradicional

Nuevos paradigmas

Clientes informados, exigentes y ansiosos

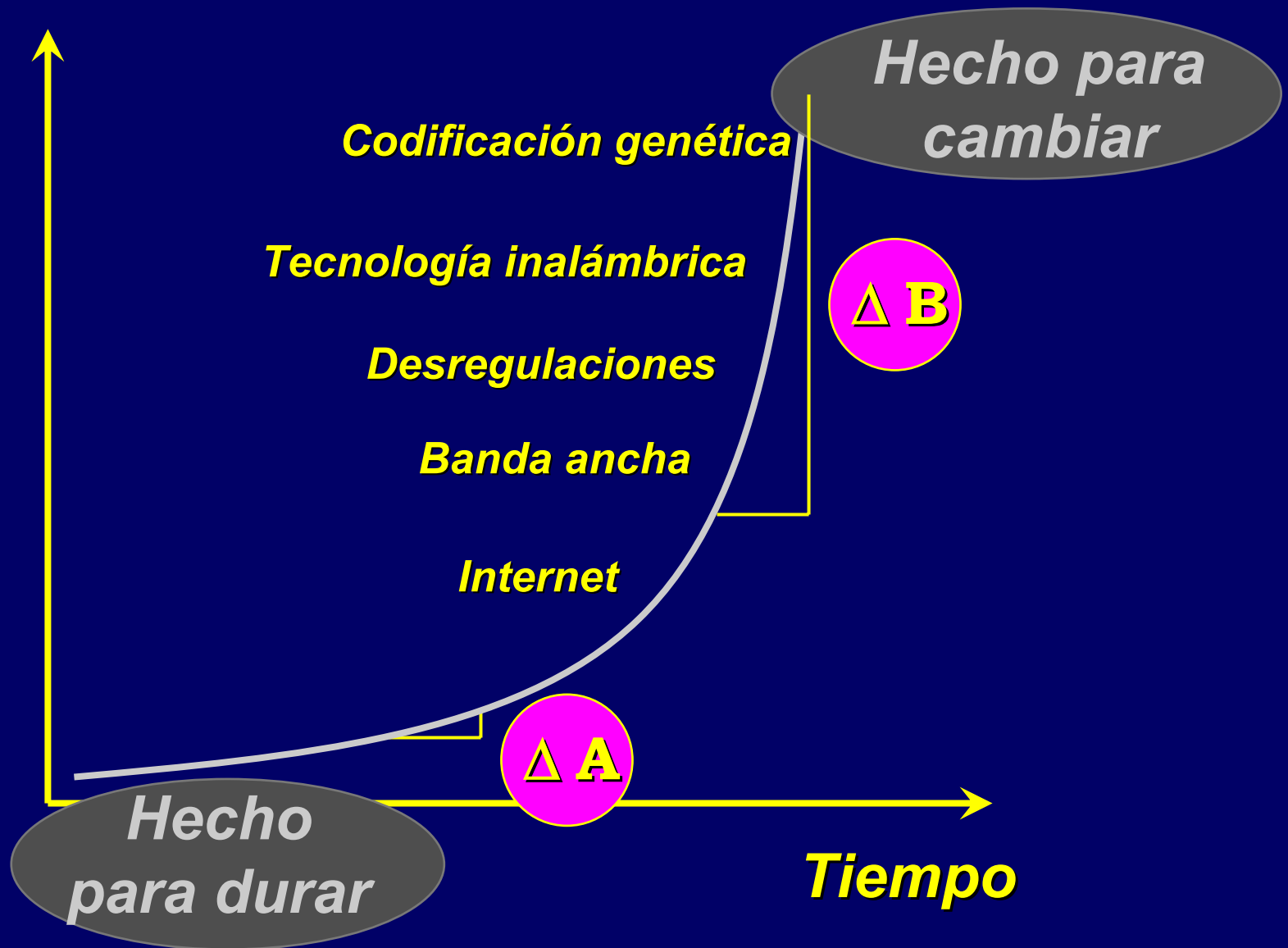
Oportunidades van y vienen

Nuevas empresas, con otro enfoque

Cambios no-lineales, discontinuos y abruptos

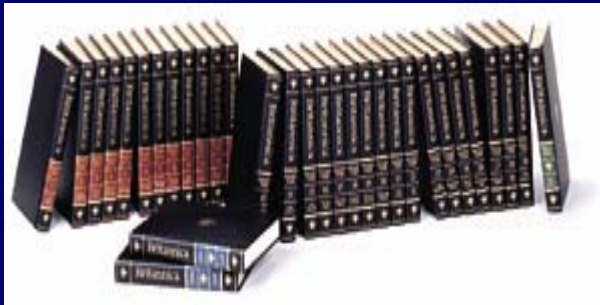
Cambios exponenciales

Cambio



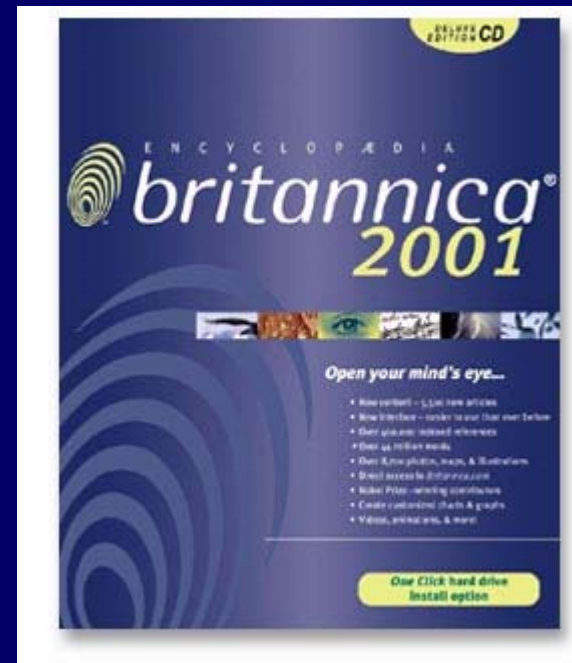
El cambio no lineal de las enciclopedias

Desde:



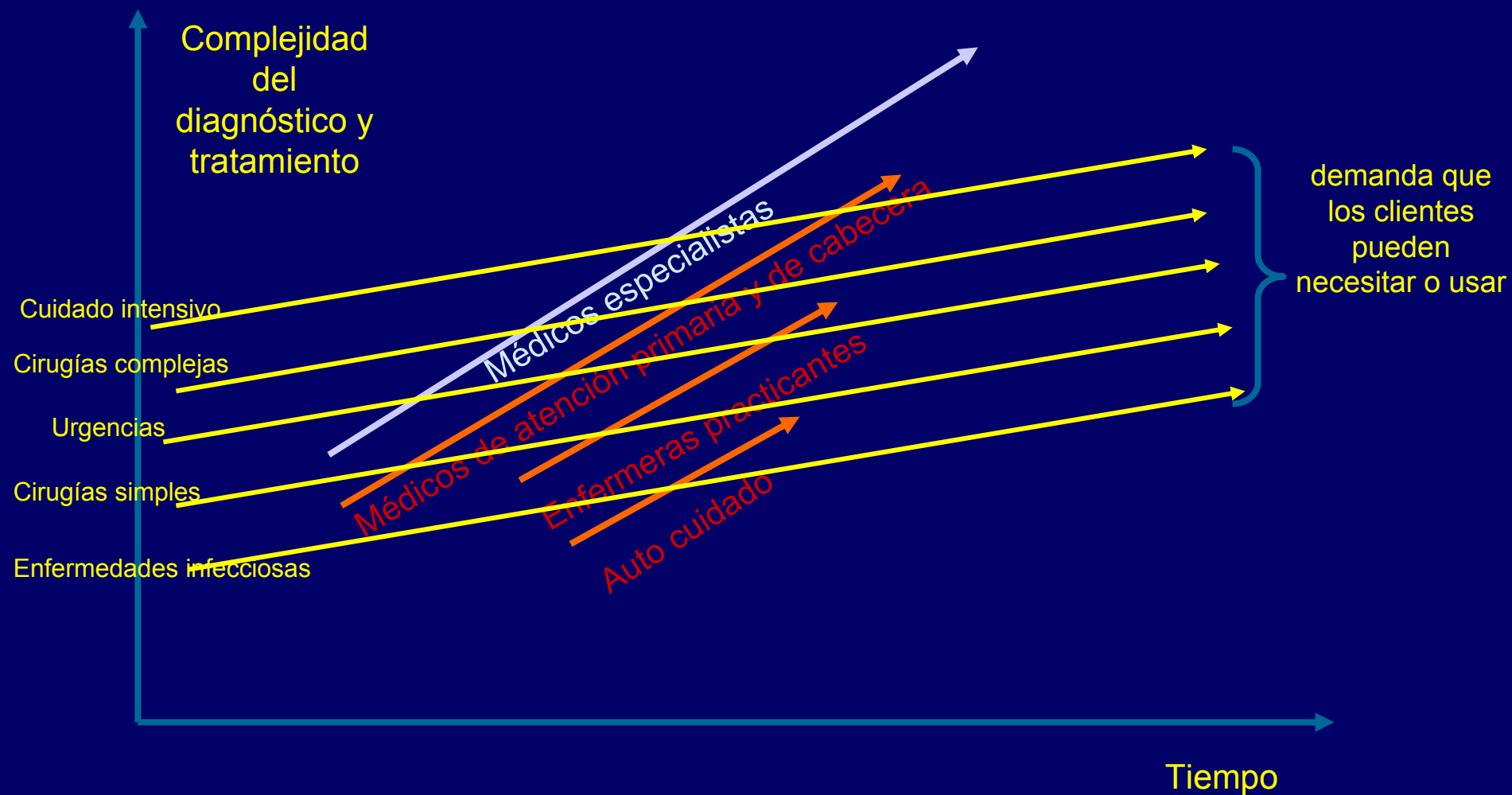
US\$ 2.000

A:



US\$ 40 o gratis

Esquemas disruptivos en los profesionales de la salud



Enfermeras que asumen roles diferentes



¿Cómo se descubren oportunidades de innovación?

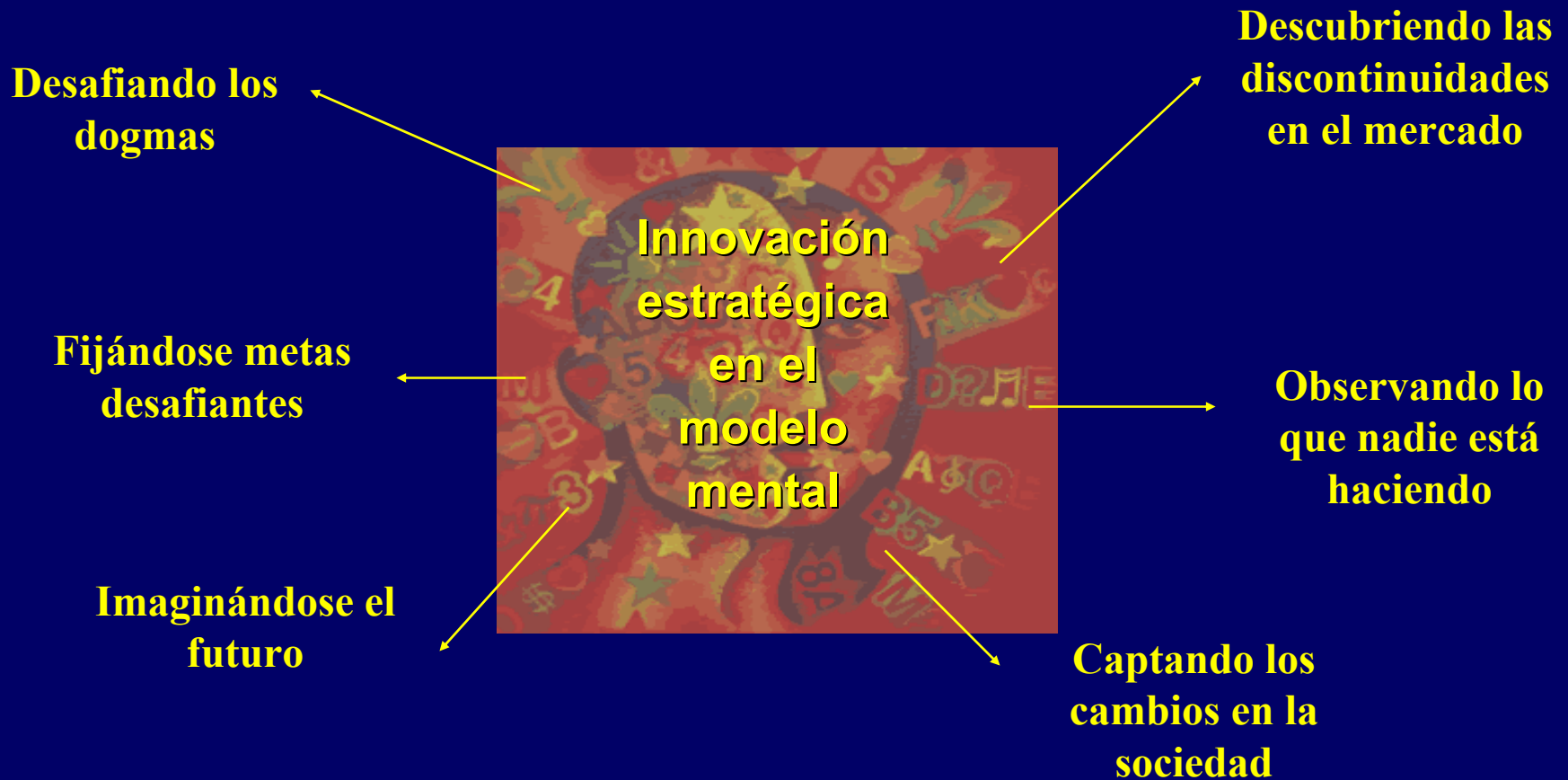
Modelos mentales



Modelos de negocios



Los componentes del modelo mental



2) Descubriendo oportunidades en los dogmas del mercado

Dogmas: Alternativas:

Paciente

Cliente

Casos

Relaciones

Procedimientos

Curar

Especialidades

Equipos

Enfermedades

Prevención

Costo

Valor

Algunos dogmas de industrias

- Banca
 - El cliente busca sólo un lugar donde guardar y solicitar plata
- Química
 - Se requieren plantas locales
- Salud
 - La innovación consiste en nuevos tratamientos y procedimientos
- SW
 - Sabemos más que el cliente las funcionalidades de las aplicaciones

Dogma de la industria de aerolíneas: volar es una lata, la comida es pésima



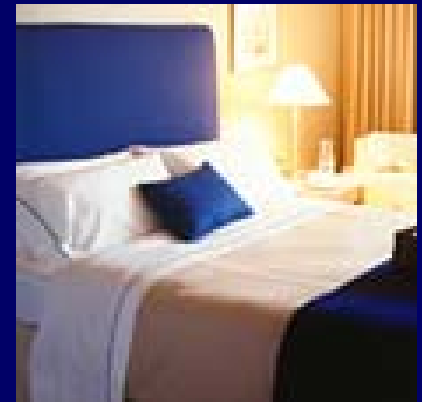
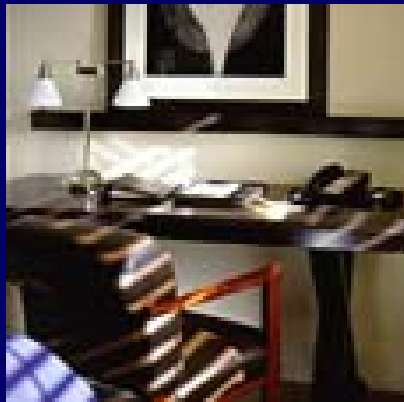
We believe in making a difference. In our customers' eyes, Virgin stands for value for money, quality, innovation, fun and a sense of competitive challenge.

Virgin

Descubriendo oportunidades al desafiar los dogmas de la industria o empresa

- 1. Desafíe las creencias

Creencia: los hoteles son un “mal necesario”



Descubriendo oportunidades al desafiar los dogmas de la industria o empresa

- 1. Desafíe las creencias
- 2. Nunca se canse de hacer preguntas “tontas”

¿Por qué no vender estructuras metálicas en EE.UU.?



EDYCE

FABRICACIONES EN ACERO

Descubriendo oportunidades al desafiar los dogmas de la industria o empresa

- 1. Desafíe las creencias
- 2. Nunca se canse de hacer preguntas “tontas”
- 3. Lleve las situaciones a extremos

¿Cómo bajar el precio en un 90%?



Descubriendo oportunidades al desafiar los dogmas de la industria o empresa

- 1. Desafíe las creencias
- 2. Nunca se canse de hacer preguntas “tontas”
- 3. Lleve las situaciones a extremos
- 4. Busque el “y” en vez del “o”

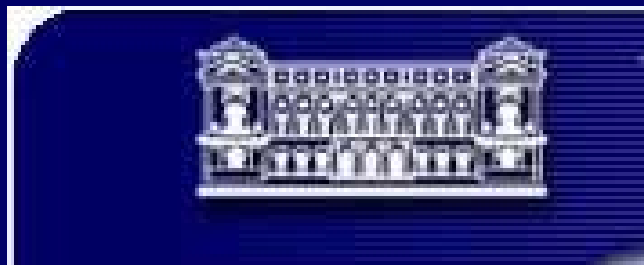
Relojes baratos *y* bonitos



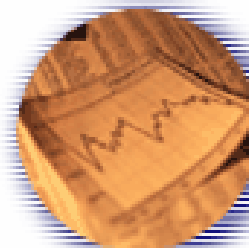
Descubriendo oportunidades al desafiar los dogmas de la industria o empresa

- 1. Desafíe las creencias
- 2. Nunca se canse de hacer preguntas “tontas”
- 3. Lleve las situaciones a extremos
- 4. Busque una salida en vez de transar
- 5. Separe la forma de la función

Distinga la forma de la esencia



**Portal de
Personas**



**Portal de
Empresas**

**LOS SERVICIOS FINANCIEROS SON ESENCIALES,
LOS BANCOS NO**

3) Descubriendo oportunidades en las discontinuidades en el mercado

Descubriendo oportunidades en las discontinuidades

- 1. Vea dónde está cambiando la tasa de cambio
 - cambios importantes
 - donde hayan puntos de inflexión

Convergencia de tecnologías

palmOne™

Tréo™ 650



So much
more than
just talk.

Velocidad de adopción

Tecnología	Años para alcanzar 1 millón de clientes
Teléfono	20
TV	15
Cable	10
Celular	4.5
PC	3
TV satelital	1.5
Mensajería instantánea	3 meses

Descubriendo oportunidades en las tendencias y discontinuidades

- 1. Vea dónde está cambiando la tasa de cambio
- 2. Busque temas trascendentes
 - En la sociedad

Los grandes cambios de la sociedad

- Envejecimiento de la población



Los grandes cambios de la sociedad

- Nuevos segmentos

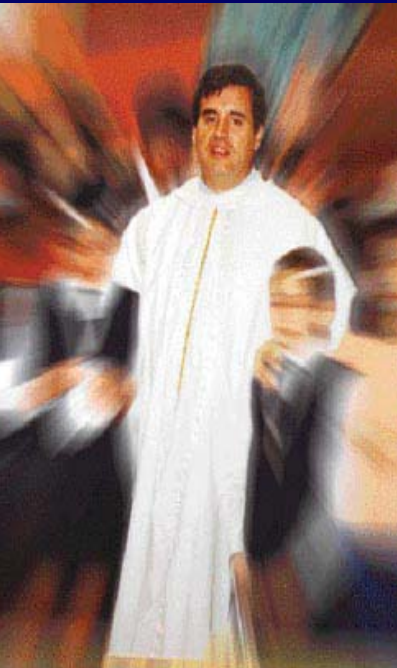
[Lat.33]

sociales
culturales
legales
medioambientales
tecnológicos



Los grandes cambios de la sociedad

- Advenimiento del temor y desconfianza



Los grandes cambios de la sociedad

- Los jóvenes: más educados, con grandes aspiraciones, más liberales y tecnologizados



Descubriendo oportunidades en las tendencias y discontinuidades

- 1. Vea dónde está cambiando la tasa de cambio
- 2. Busque temas trascendentes
- 3. Fíjese en los cambios que ya han estado ocurriendo e indague profundamente

¿Qué implica la tendencia a consumir productos naturales?



**Aceite de
miel de abeja**



**Desodorante en
base a hojas de
violetas**



**Perfume en
base de
naranjas**



**Crema para la
cara en base a
alfalfa**

Descubriendo oportunidades en las tendencias y discontinuidades

- 1. Vea dónde está cambiando la tasa de cambio
- 2. Busque temas trascendentes
- 3. Fíjese en los cambios que ya han estado ocurriendo e indague profundamente
- 4. Siga la cadena de consecuencias

¿Qué discontinuidad se puede apreciar aquí?

TENNIS



Head Intelligence
i.Radical Oversize
Racquet

SKIING



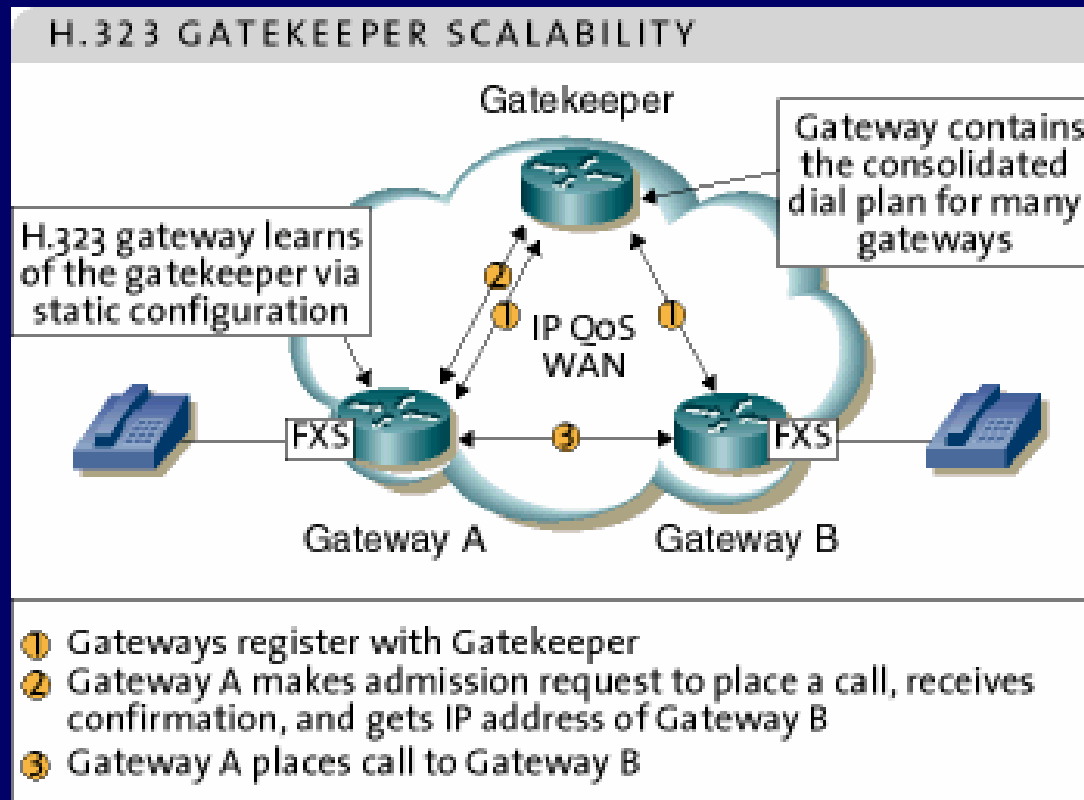
Tommy Armour 845
Oversize Plus Irons
Graphite Shaft

Parabolic
skis



GOLF

¿Después del email qué?: Filtrador electrónico de correo

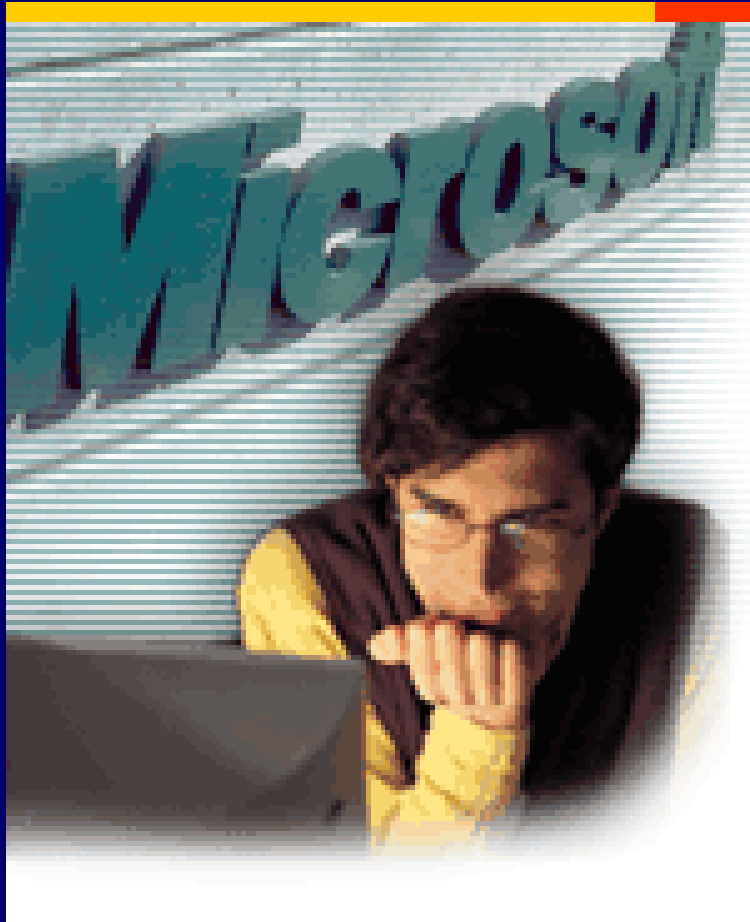


choicemail

In my tests, it cut my spam to zero

Walter Mossberg
[Wall St. Journal](#)

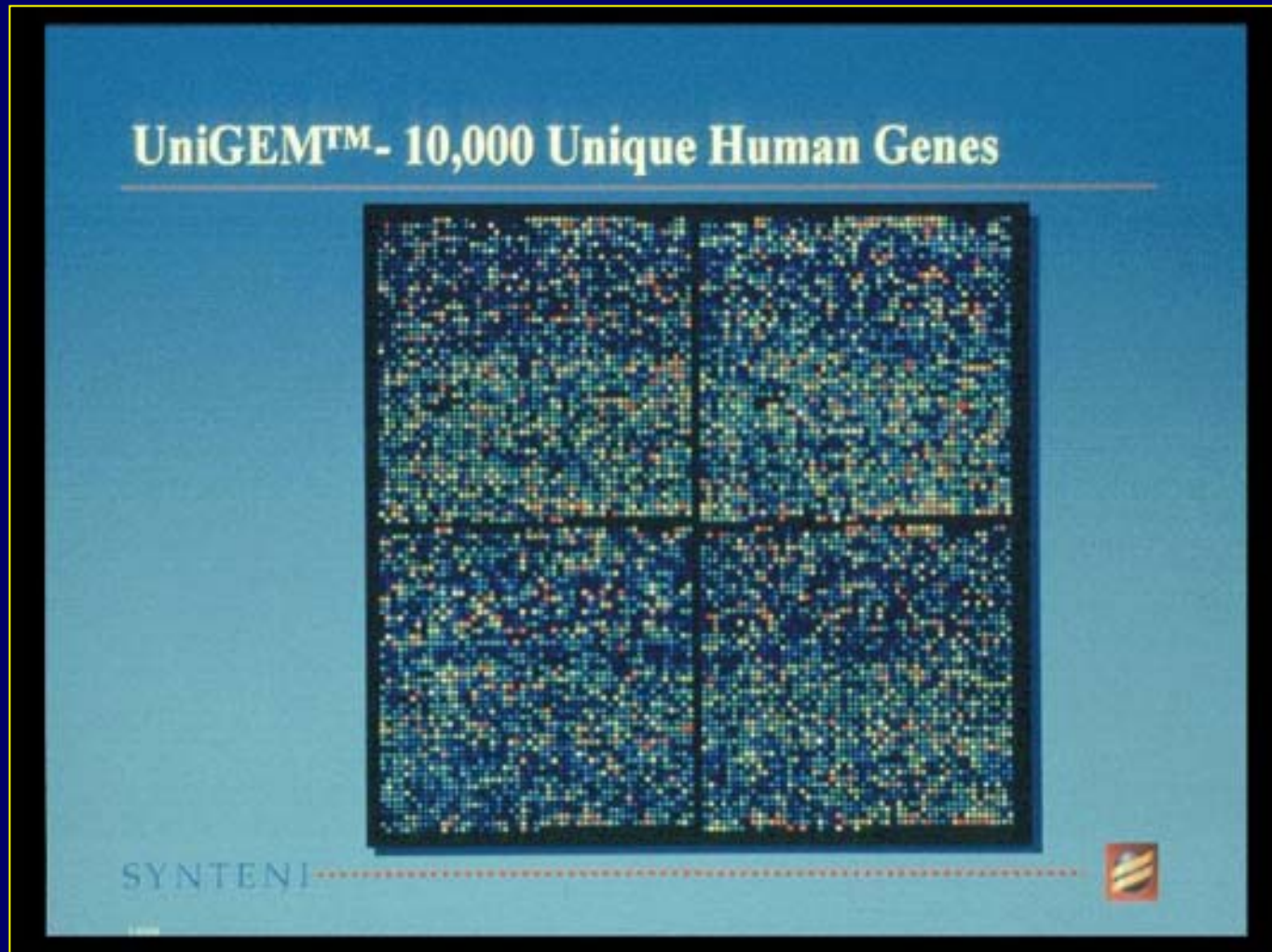
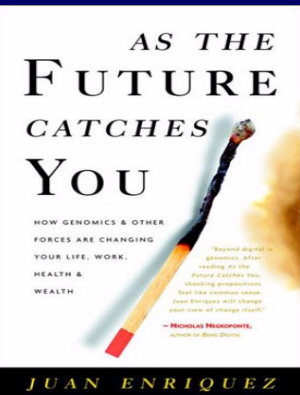
Web services... *Y luego qué?*



Descubriendo oportunidades en las tendencias y discontinuidades

- 1. Vea dónde está cambiando la tasa de cambio
- 2. Busque temas trascendentes
- 3. Fíjese en los cambios que ya han estado ocurriendo e indague profundamente
- 4. Siga la cadena de consecuencias
- 5. Observe lo que nadie está mirando

*El 12/1/01 se descifró el gen humano.
¿Quién está preocupado de lo que
significa?*



*¿Los efectos de animación y
visualización los podemos usar en
otros ámbitos?*



P I X A R

*4) Descubriendo oportunidades
al desafiar el modelo de
negocios actual*

¿Cómo se descubren oportunidades de innovación?

Modelos mentales



Modelos de negocios



Los componentes del modelo de negocios

¿Qué nuevos conceptos de negocio podemos generar?

¿De qué forma nos interrelacionamos con nuestros clientes?

¿Cómo generamos riqueza?

¿Cómo usamos nuestras competencias y activos estratégicos?

¿Cómo establecemos relaciones de valor con proveedores, aliados, socios?

Los componentes del modelo de negocios

¿Qué nuevos conceptos de negocio podemos generar?

- **Concepto de negocio**
- **Producto/ mercado**
- **Misión**

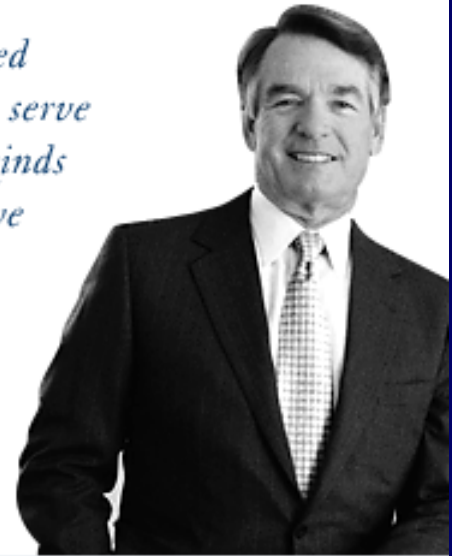
Charles Schwab:

De un corredor a un asesor de inversiones

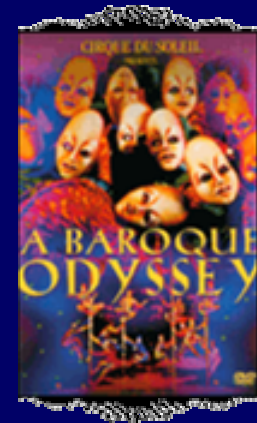
Charles Schwab



*"As we've expanded
and developed to serve
the needs of all kinds
of investors, we've
been guided by
one underlying
philosophy:
You come first."*



Cirque du Soleil: *De circo a espectáculo*

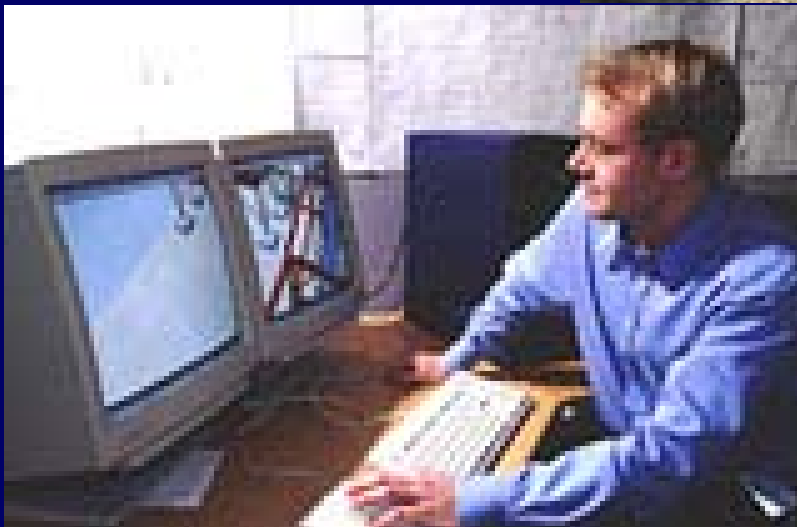


De farmacia a drugstore



De productos a soluciones integradas

E.P.C.M. SERVICES



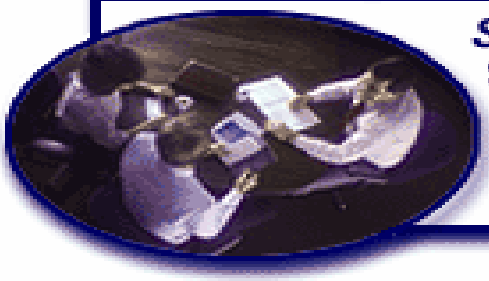
GE:

De un fabricante de electrodomésticos a servicios



GE Capital

- Business to Business Services
- Personal Finance
- GE Small Business
- Corporate Finance
- GE Trucking Solutions



A circular inset image showing four business professionals in a meeting, looking at documents.



GE Capital Transformation

Putting **e-innovation** to work



A grid of flags representing global presence: United States, Czech Republic, Germany, France, China, Poland, Spain, and Thailand.

Estee Lauder: de cosméticos tradicional a un conglomerado internacional de belleza

JO MALONE

ESTÉE LAUDER

ORIGINS

The Company

BOBBI BROWN

AVEDA™
the art and science of pure flower and plant essences™

CLINIQUE

Bb.

Bumble and bumble.

MAC

Los componentes del modelo de negocios

¿De qué forma nos interrelacionamos con nuestros clientes?

- **Productos**
- **Servicio al cliente**
- **Información del cliente**
- **Relaciones con el cliente**
- **Estructura de precios**

Más allá de las necesidades articuladas

**Necesidades
no articuladas**



**Necesidades
articuladas**

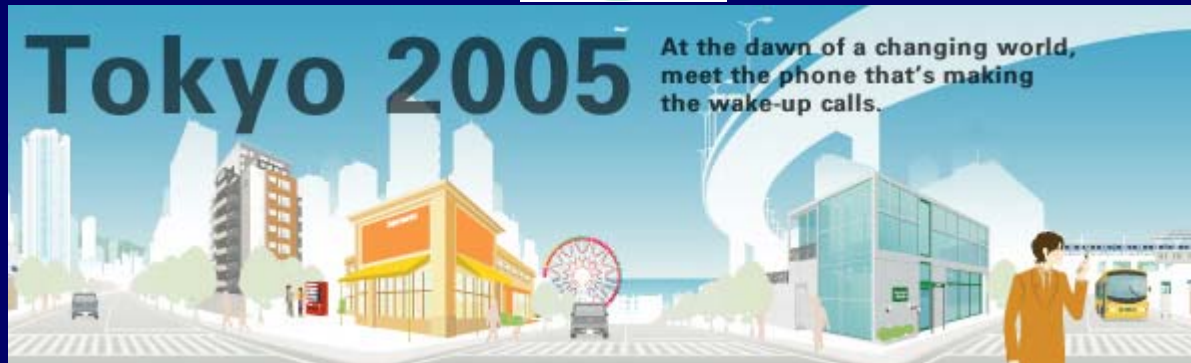


**Clientes
existentes**

**Clientes
nuevos**

*No sólo tenemos que pensar en
productos que satisfacen
necesidades demandadas*

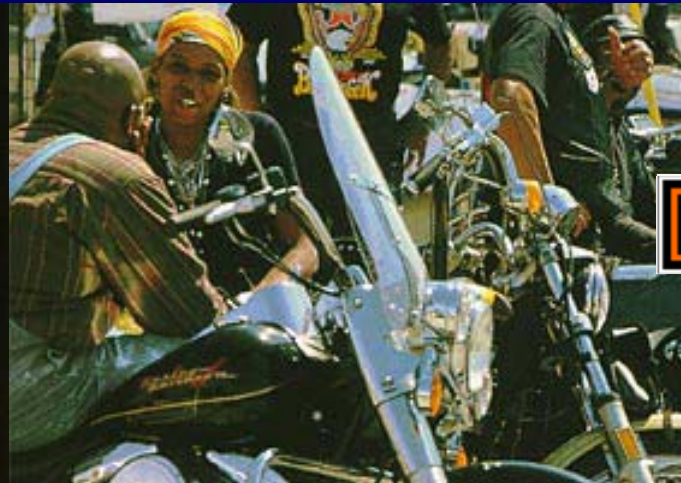




i-mode data are transmitted between DoCoMo's i-mode gateway and the handsets using packet transmission, depending on the users handset either on DoCoMos 2G packet data network (DoPa) or on 3G/FOMA. User fees are assessed according to the number of data packets transmitted and not for connection time. Since data transmission is via a packet connection, there is no dial-up. While connection is not instantenous, the connection time is typically only a few seconds until the first data appear.

Users send email, look at the weather forecast, look at sports result, load ringing melodies into their handsets, play games, do online banking, online stock trading, purchase air tickets and train tickets, download cartoons and images, download music, look for restaurants and look for new friends. Increasingly, corporations also use imode for company internal work, such as supply chain management

¿Cómo podemos lograr sentido de afiliación?



¿Cómo podemos lograr fidelidad de marca?



POLO RALPH LAUREN
WORK CLASSICS



La economía de la experiencia



Vínculos emocionales (experiencias)

[HTTP://UPENN.BKSTORE.COM](http://UPENN.BKSTORE.COM)

BARNES & NOBLE
BOOKSELLERS



*News & Periodicals at Yale University
- New Haven, CT*



*The Trade Book Department at the
Harvard Coop - Cambridge, MA*



Cientes encantados



TenetCare

A New Way to Care

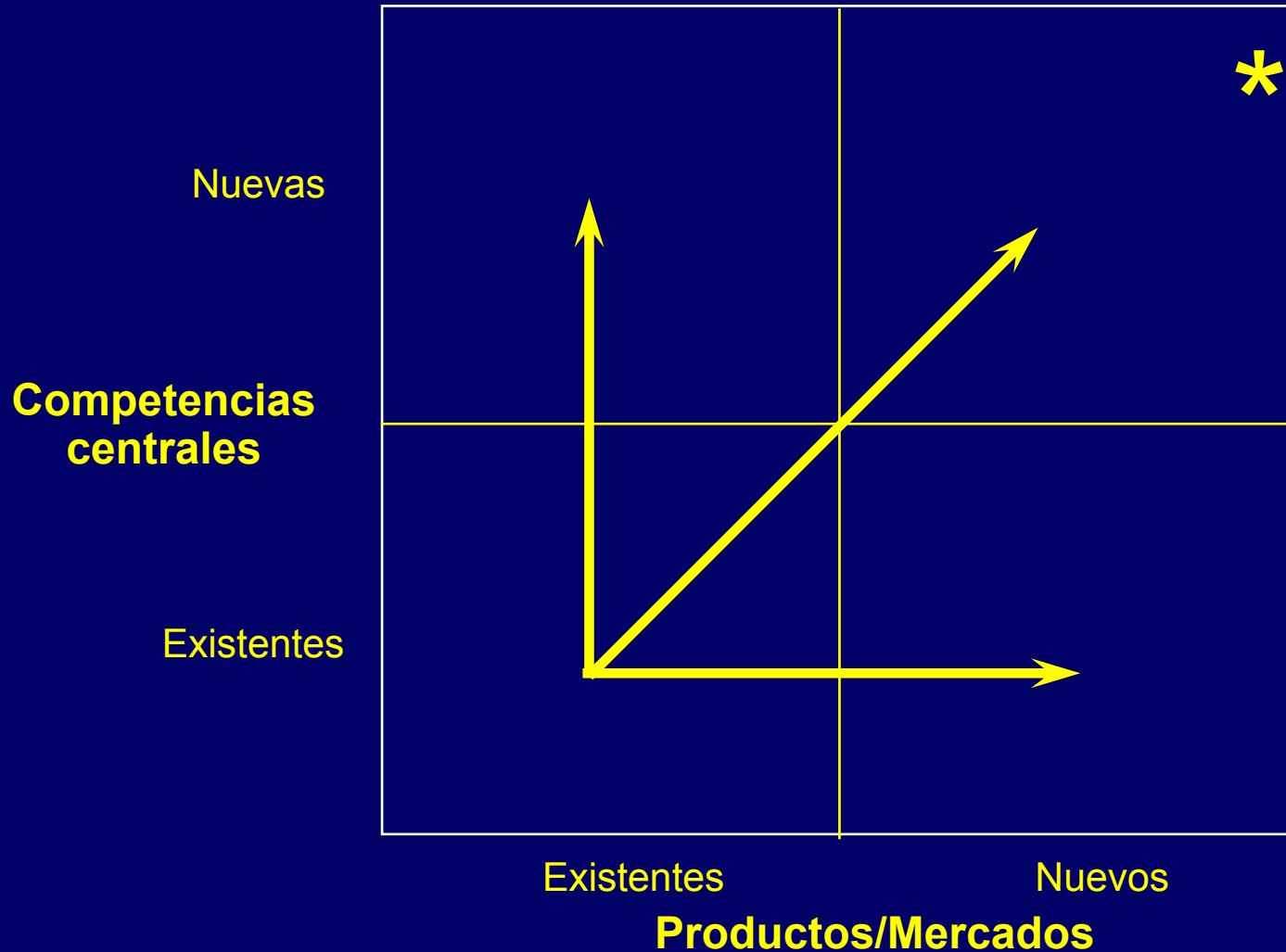


Los componentes del modelo de negocios

¿Cómo usamos nuestras competencias y activos estratégicos?

- **Competencias centrales**
- **Activos estratégicos**
 - **Tangibles**
 - **Intangibles**
- **Procesos críticos**

*El objetivo es encontrar y ocupar
nuevos espacios competitivos*



Capitalizando competencias distintivas



CMR Seguridad Garantizada



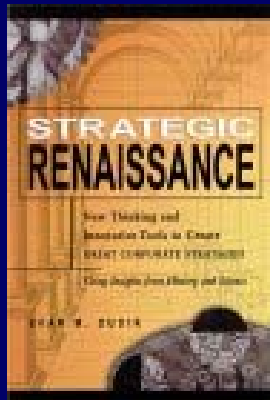
Camisería falabella.com



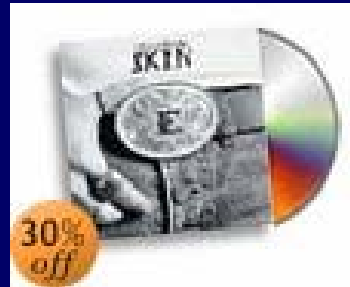
Venta Empresa

Mayor Comodidad · Mejores Precios · Máxima Seguridad

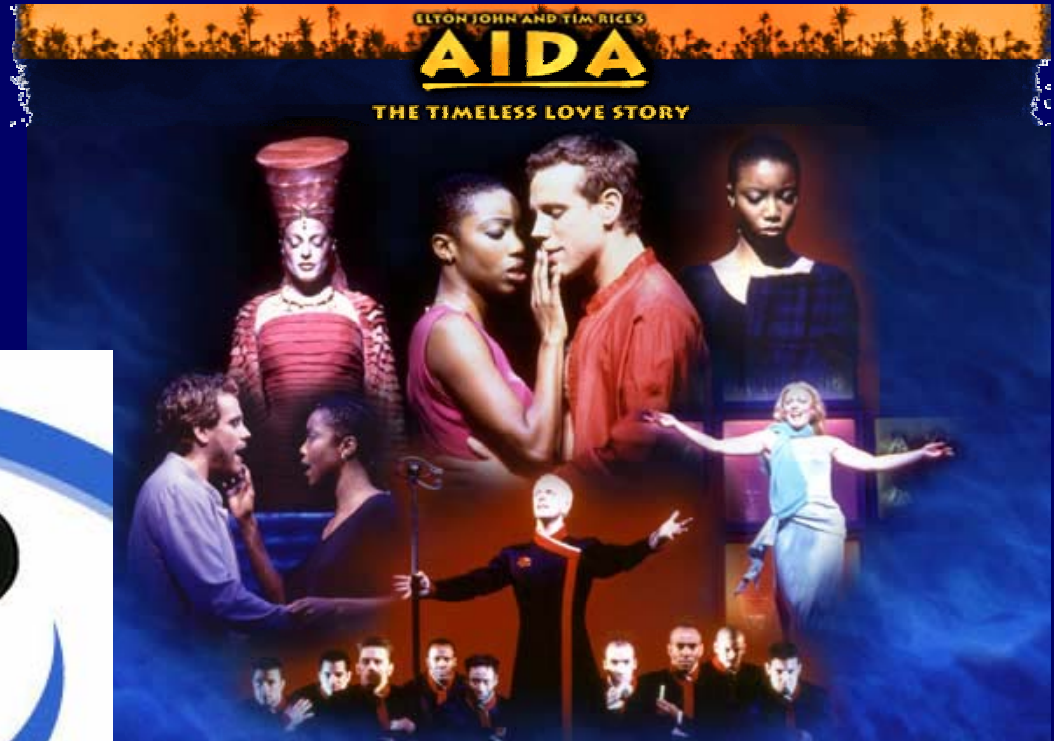
Capitalizando competencias distintivas



amazon.com.



Capitalizando competencias distintivas



Capitalizando competencias distintivas

UPS Logistics Group



Our Services

- ▶ Supply Chain Management
- ▶ Transportation Services
- ▶ Service Parts Logistics
- ▶ Logistics Technologies
- ▶ e-Commerce Solutions
- ▶ Call Center Services
- ▶ Financial Services
- ▶ Other UPS Services



Order boxes in any color...
as long as it's brown.



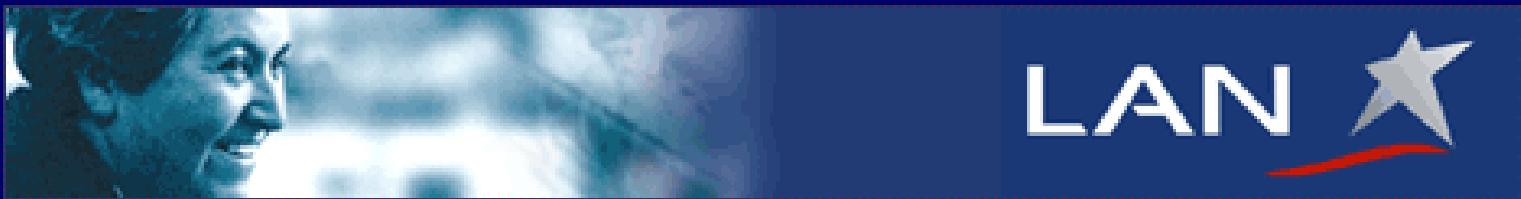
The UPS Packaging Supplies Store
Shop online for boxes, tape, cushioning, and more.

SHOP NOW!



UPS Wireless Solutions

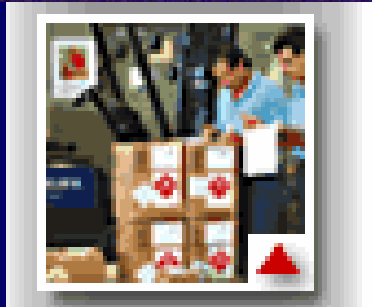
UPS ConsultingSM



LanChile S.A.
Boeing 767-300F 1999-2000



Boeing 767-300



Los componentes del modelo de negocios

¿Cómo establecemos relaciones de valor con proveedores, aliados, socios?

- **Proveedores**
- **Socios**
- **Aliados**
- **Joint ventures**
- **Canales**
- **Outsourcing**

¿Tiene sentido des-intermediar y personalizar masivamente?

DELL

Dell | Precision Workstation 340



La Workstation para diseñadores y profesionales técnicos

¿Tiene sentido una tienda insignia?



¿Tiene sentido tener canales colaborativos?

Partners & Resellers



Canales a domicilio

Rosalé



One stop shopping

cotiza tu
automovil
en autodia.com



Lo mejor del mercado automotriz



Créditos
Un servicio exclusivo de emol

Seguros
emol

Mejorando las redes con proveedores y aliados



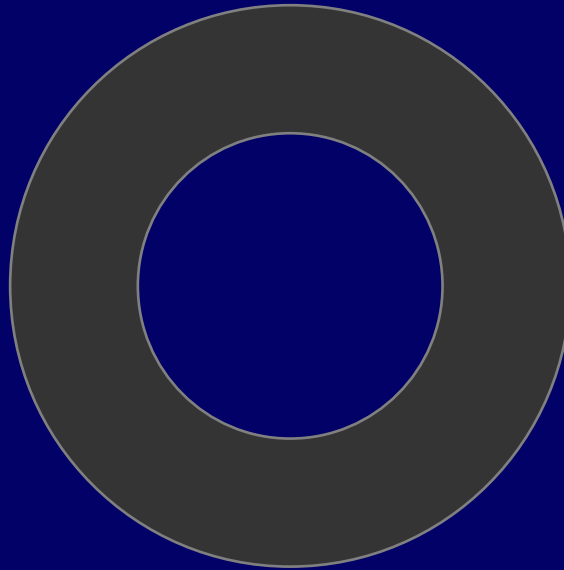
UNITED COLORS OF BENETTON.



*5) ¿Cómo transformar la empresa
en pro de la innovación?*

Un modelo para la gestión de innovación

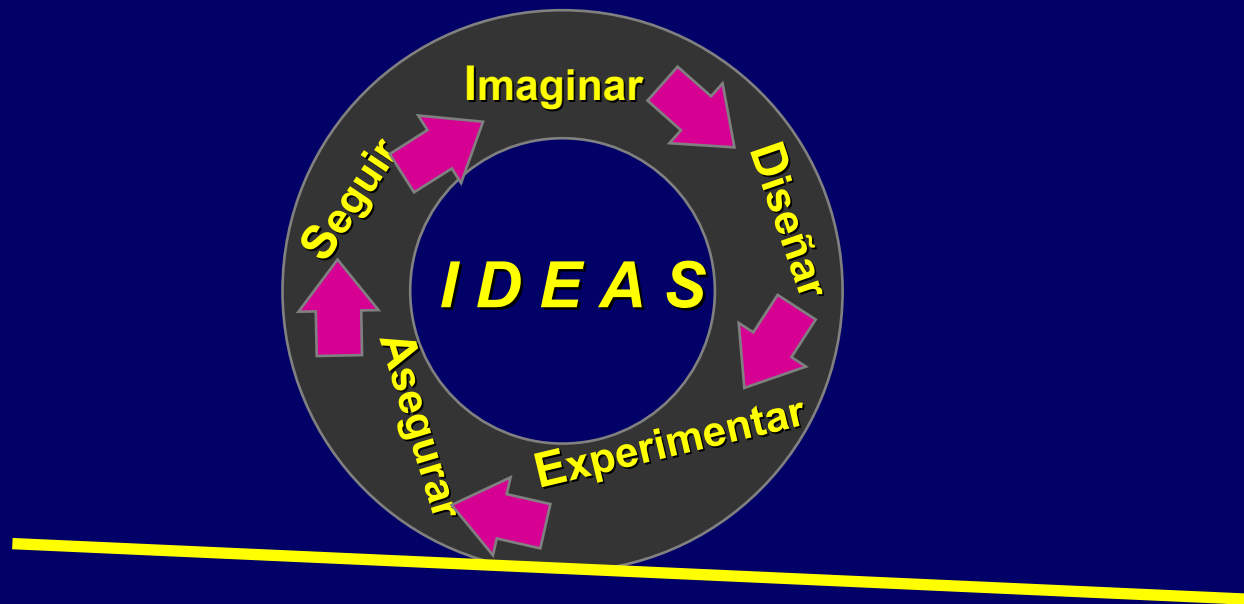
Innovación como proceso



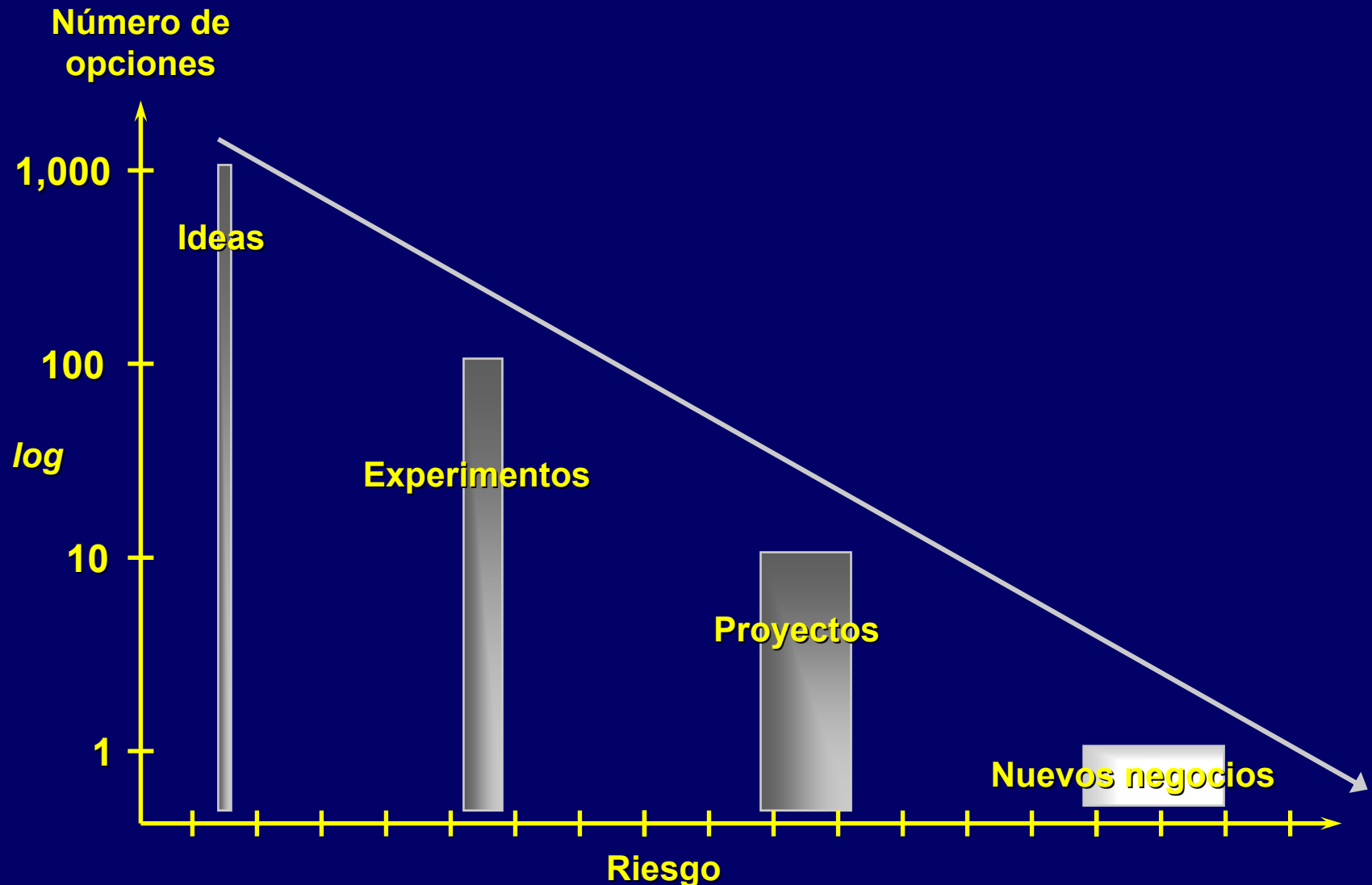
El proceso de innovación

UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN

Innovación como proceso



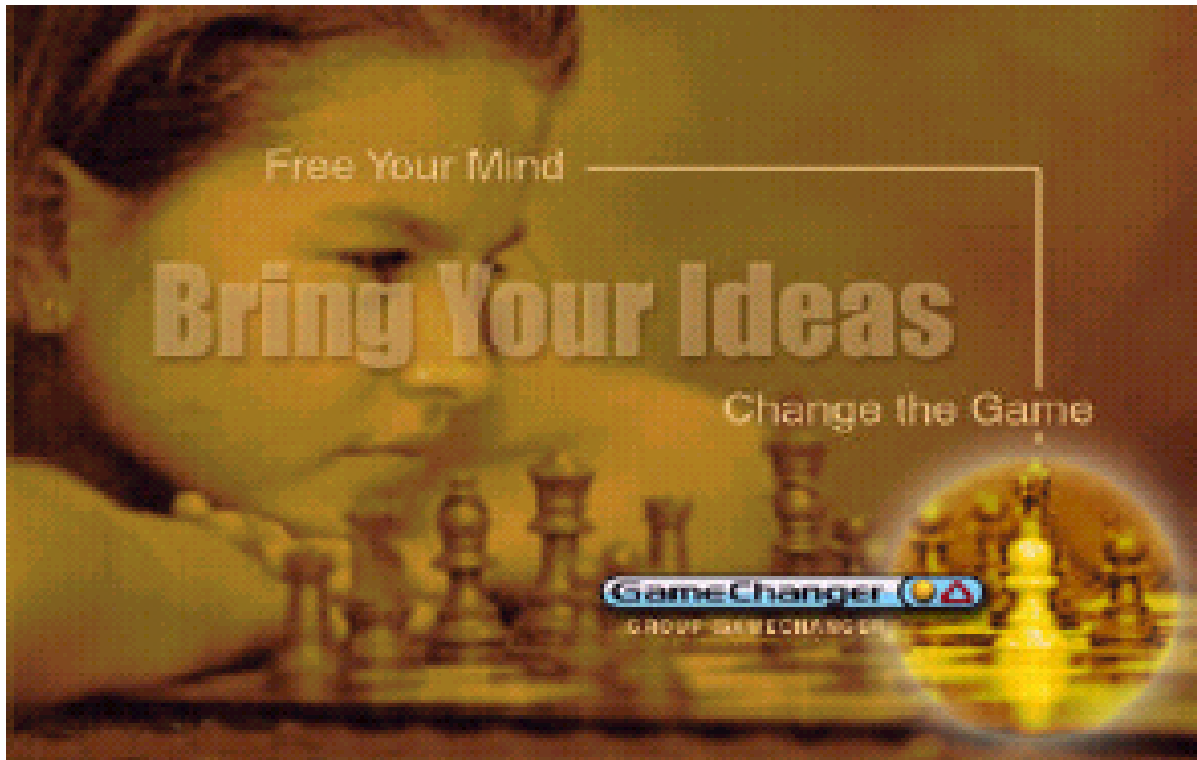
El portafolio de innovación



El proceso de innovación de Shell: GameChanger



Group GameChanger



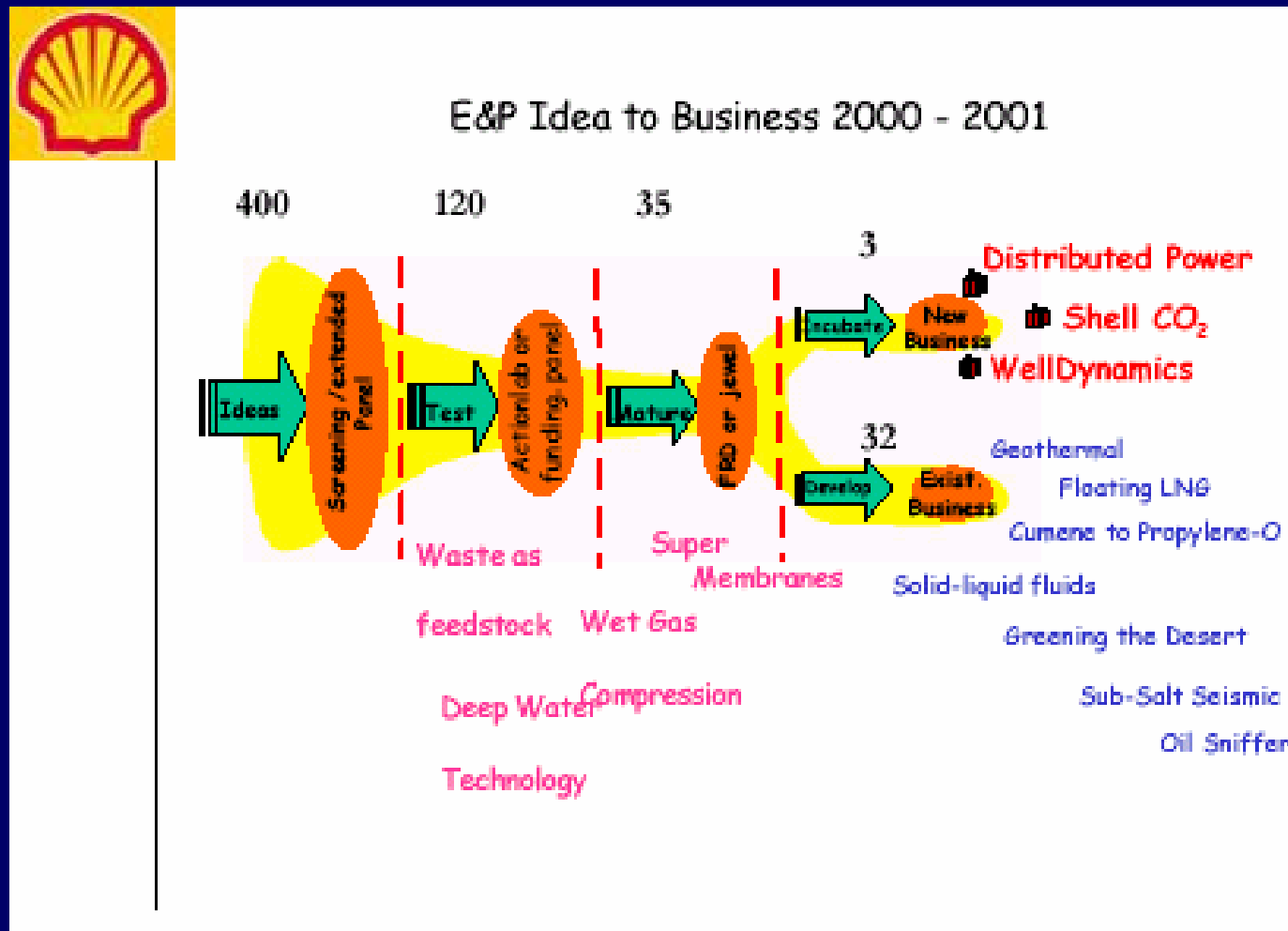
El proceso conceptual



Conceptual process



De ideas a negocios



Virgin: *Creando un mercado interno de ideas, capitales y talentos*



“Aplicamos el mismo concepto de Silicon Valley, pero internamente.”

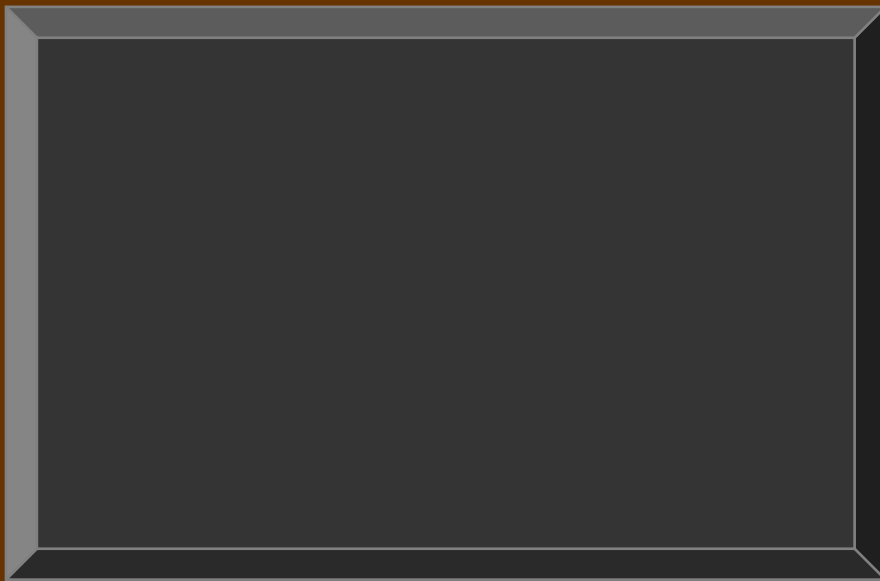
Virgin



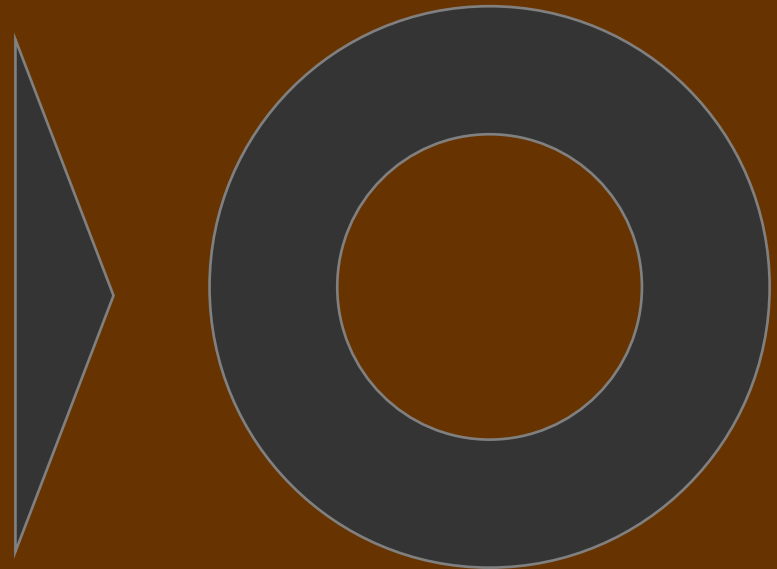
¿Cómo lograr que la innovación sea una competencia organizacional?

UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN

Competencias



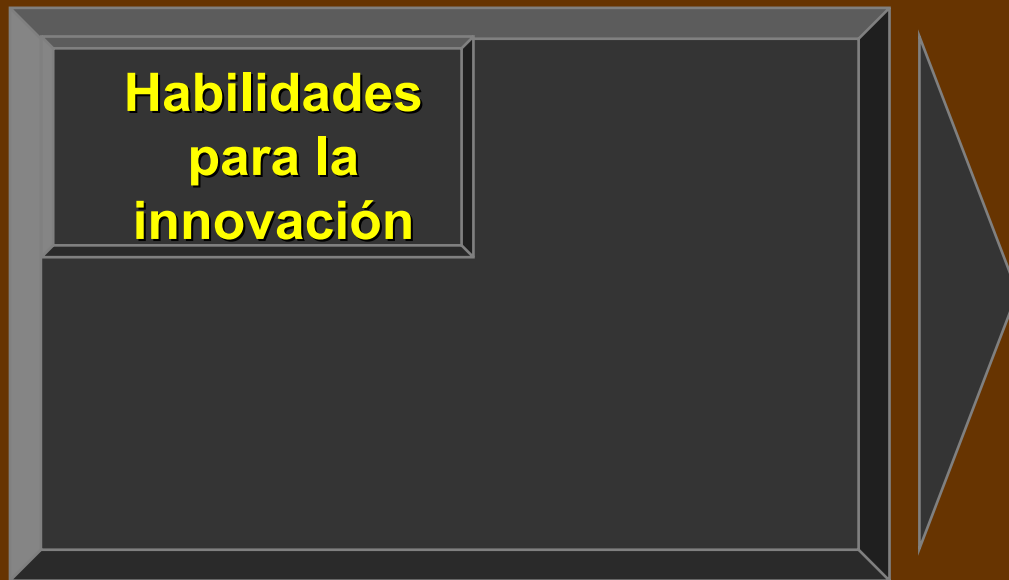
Innovación como proceso



Habilidades para la innovación

UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN

Innovación como competencia



Capacitar a la empresa para:

- entender los cambios que están ocurriendo en la sociedad
- detectar signos de agotamiento de la estrategia
- identificar discontinuidades
- inventar nuevos modelos de negocio
- diseñar experimentos de bajo costo

Escuchando voces nuevas

“Le pedimos a un grupo de funcionarios de menos de 30 años de edad que nos dijeran dónde creían que estaban las oportunidades”

GE Capital

ZARA
Fall Winter*03
Otoño Invierno*03



Transformando la innovación en una causa

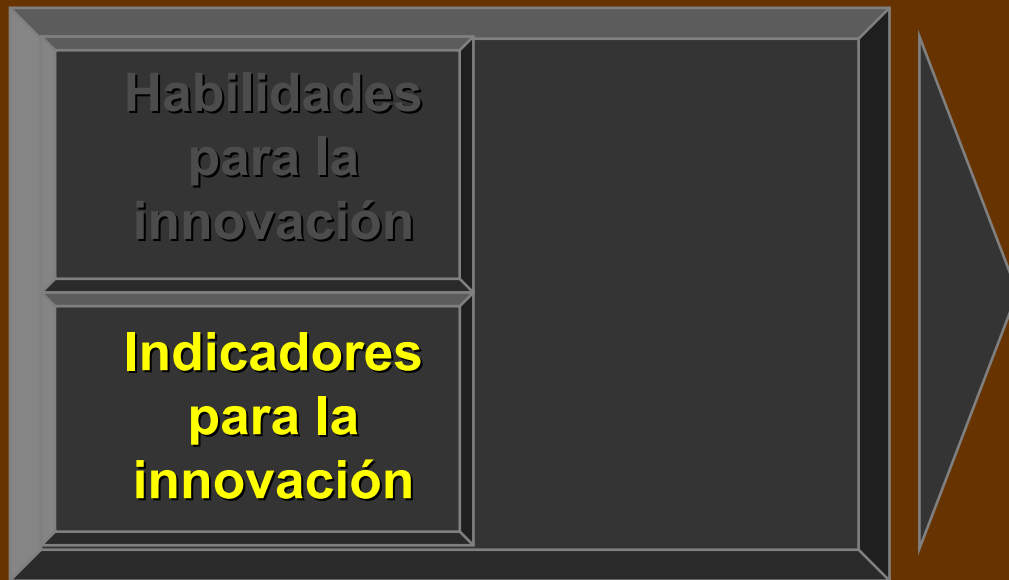
“Somos los guardianes de los sueños financieros de nuestros clientes”

**David Pottruck,
President and Co-CEO,
Charles Schwab**

Indicadores para la innovación

UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN

Innovación como competencia



Establecer indicadores :

- que capturen explícitamente la innovación
- que premien el desempeño personal orientado a la innovación
- que comparen sistemáticamente los que hacen otras empresas en innovación



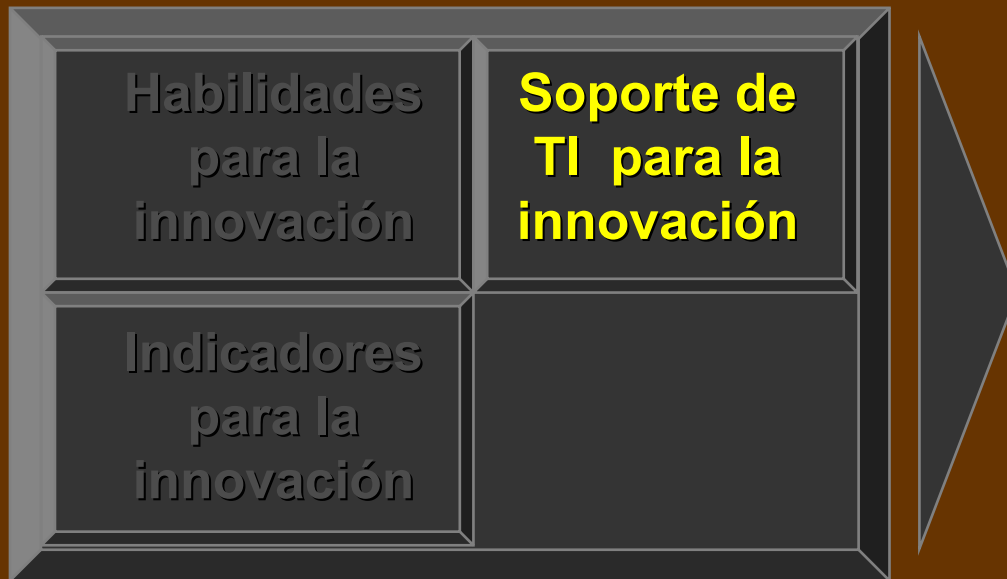
Passionate about Pret!



Soporte para la innovación

UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN

Innovación como competencia



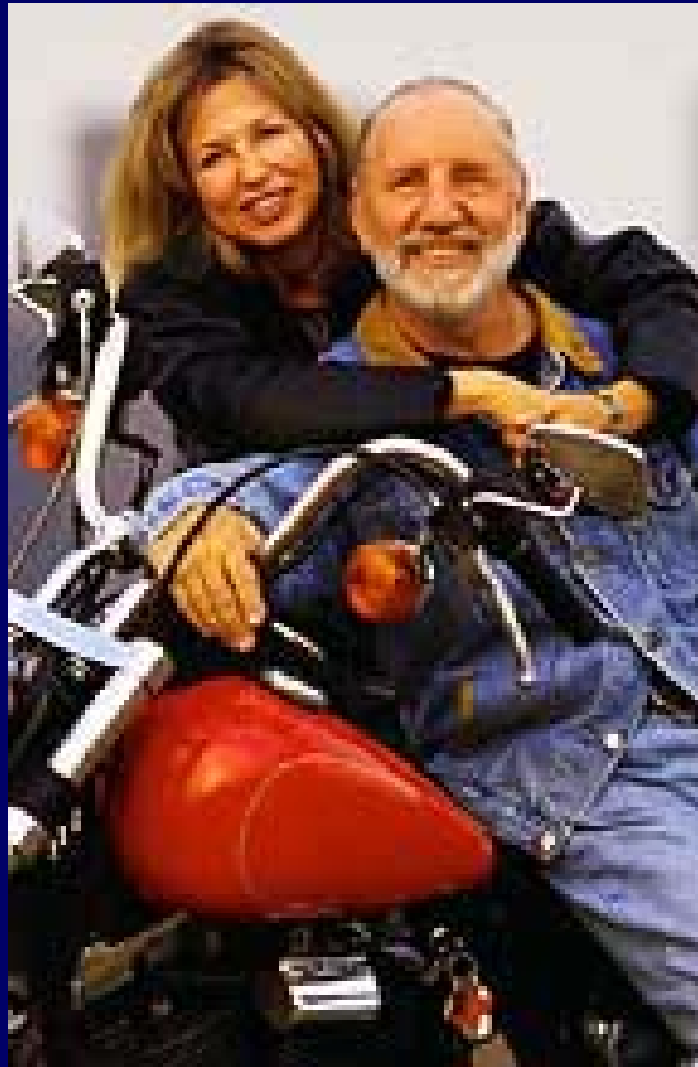
Disponer de un adecuado soporte de TI:

- herramientas colaborativas
- capital intelectual
- sistema de infomación de ideas y de cómo llevarlas a cabo

Creando un mercado interno de ideas, capitales y talentos

“Aplicamos el mismo concepto de Silicon Valley, pero internamente.”

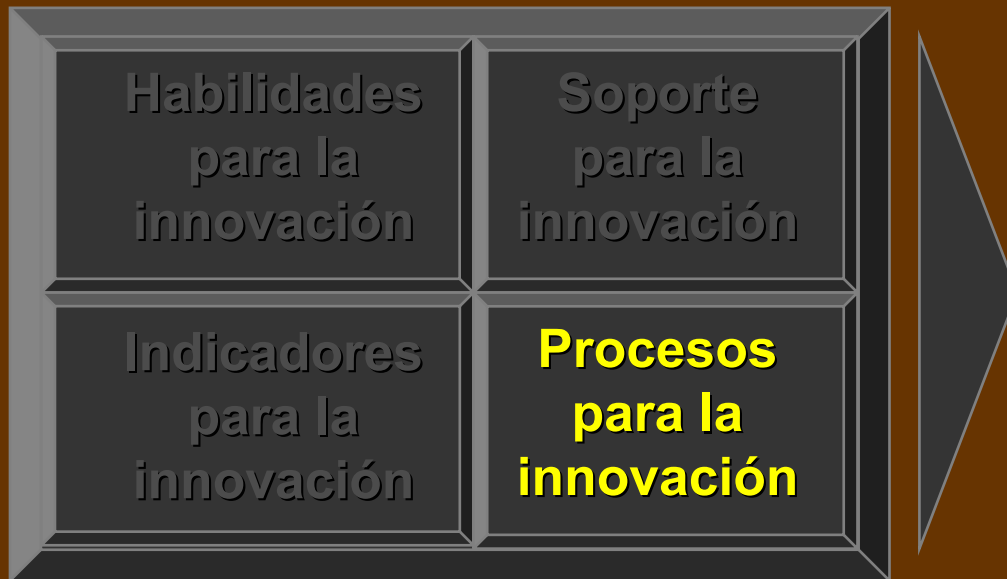
Virgin Atlantic



Procesos para la innovación

UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN

Innovación como competencia



Transformar el proceso de planificación y presupuestación evitando:

- rigideces
- la sobrevaloración de la eficiencia en perjuicio de la experimentación
- sesgos a favor de los modelos de negocio existentes
- rechazo al riesgo



Gladiator™ GarageWorks
organizing system



KitchenAid™ Briva

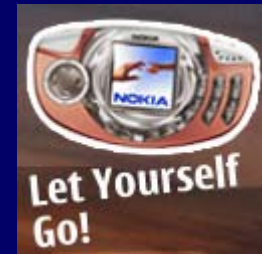
Estructurando a la organización en forma celular

“No administramos un imperio; administramos una serie de pequeñas empresas. La llamamos una gran pequeña compañía. Queremos ser un negocio importante con un sentido de empresa pequeña, de modo que la gente pueda ver los resultados de sus propios esfuerzos.”

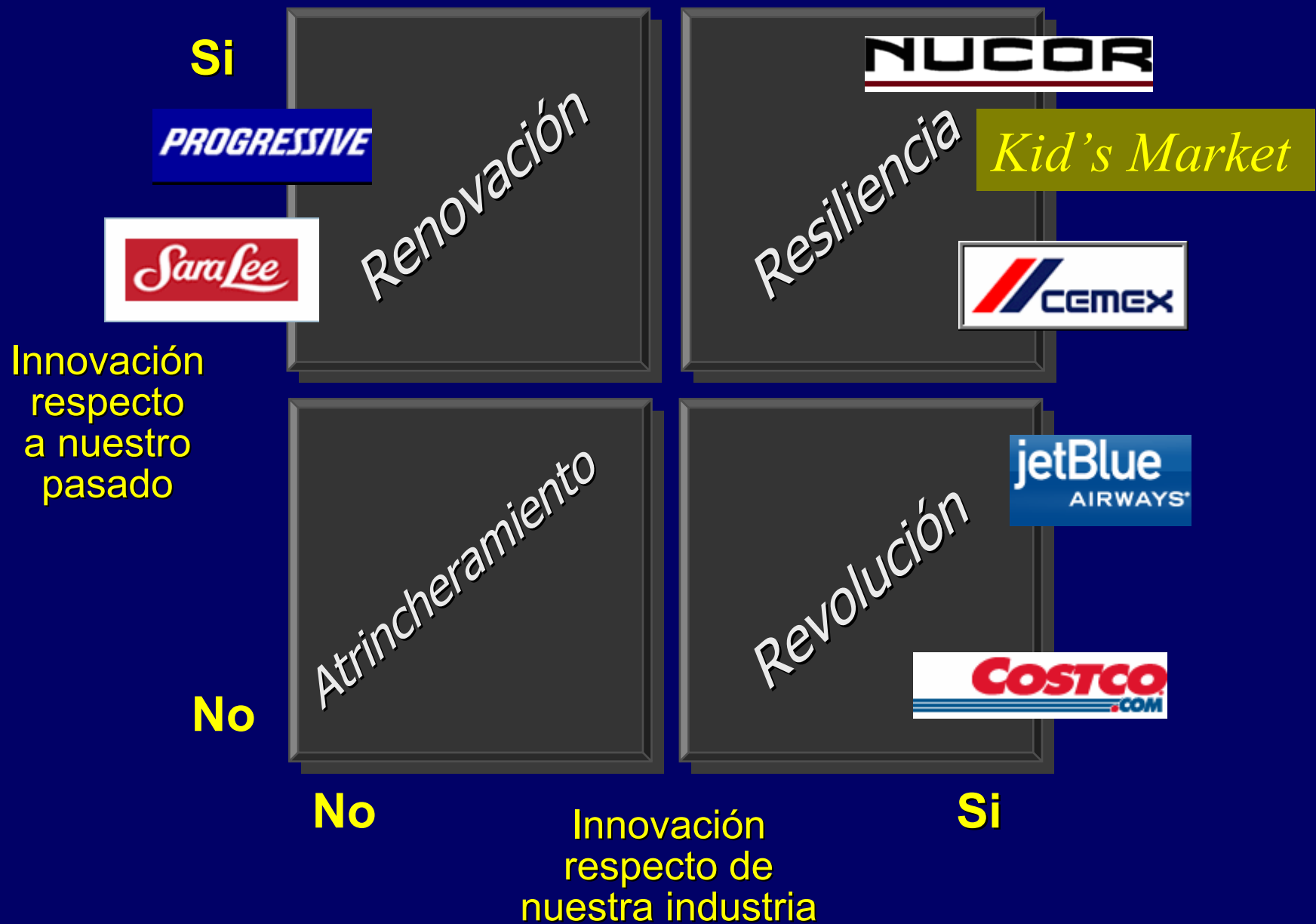
Virgin



NOKIA
CONNECTING PEOPLE



6) Síntesis final



Nucor: innovador en minimills

NUCOR



Nuevos conceptos de negocios



Home

Shopping

Birthday Parties

Events & News

Kids Club

Fun Stuff

Company Info

Map

Contact

run communications



Cemex: más allá del core



Cemex: su proceso de resiliencia

- Cada equipo identifica 2-3 “macro-oportunidades,”
- Cada equipo identifica 2-3 propuestas de inversión por macro oportunidad
- Un Comité de Innovación (7 miembros) toman las decisiones de inversión.
- La mayoría de los proyectos son devueltos a las unidades una vez aprobados
- Los proyectos son seguidos mensualmente por el Comité.

Enap

- SI- Enap: sistema de innovación de Enap
 - Capital de riesgo
 - Se han generado a la fecha 435 ideas
 - Las que han generado 30 proyectos financiados
 - VAN de US\$25 MM
- Por cada dólar en innovación generan 10
- Meta es generar 100 ideas por año