

SCALE UP

Programa de Internacionalización

Formación en innovación e internacionalización para PYMEs: Sector de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)”

ÍNDICE

Presentación	1
¿Qué es Scale Up?	2
¿Cuál es el objetivo general de este programa?	2
¿Cuál es el enfoque metodológico?	3
¿Cuál es el Enfoque de trabajo?	4
Fases	5
¿Cuáles son las actividades del programa?	6
Actividades propuestas	7
Contenidos por actividad. Fase 1 y 2	11
Entregables por pyme	13

Presentación

En respuesta al llamado a participar como unidad de implementación para el concurso de Fondos PROPYME 2016: *“formación de innovación e internacionalización para PYMEs: Sector de Tecnologías de Información y Comunicación, TICs”*, publicado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), el 30 de mayo anterior. La Asociación Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC), presenta el siguiente proyecto, denominado: [SCALE UP: Programa de internacionalización.](#)

Este programa ha sido diseñado de acuerdo a las consideraciones especiales solicitadas en el documento que resume las [bases de la convocatoria](#), y el [formulario de la convocatoria](#), los cuales se encuentran publicados en el sitio web del MICITT.

Esta es una iniciativa desarrollada en la comisión de internacionalización de la cámara, desde hace dos años aproximadamente. El diseño de este proyecto cuenta con la colaboración de otros actores del sistema nacional de innovación, como La Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y la experiencia de empresarios del sector digital costarricense, conscientes del crecimiento del sector y su necesidad de internacionalización, dada entre otras razones, por el tamaño del mercado local.

El público meta de esta propuesta de proyecto son las PYMEs del sector digital costarricense, debidamente inscritas como tal ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), y su objetivo principal es construir una nueva oportunidad estas pymes, logren superar las barreras de internacionalización.



¿Qué es Scale Up?

Es una iniciativa de la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) y el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) que tiene por finalidad contribuir en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas (pyme) del sector costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

¿Cuál es el objetivo general de este programa?

El objetivo principal es crear una nueva oportunidad para que las pymes digitales costarricenses, logren superar las barreras de internacionalización, por medio de un proceso formativo serio y concreto, que brinde las bases necesarias para encontrar los mejores mercados de destino para las pymes participantes.

¿Cuál es el fundamento pedagógico del programa?

El programa se fundamenta en el método **Lean Startup**, el cual pone énfasis en la eficiencia del proceso, y la obtención de un máximo de aprendizaje en el **menor tiempo y coste posible**. El trabajo a través del enfoque Lean Startup generalmente cuenta con dos etapas básicas:

A-) Descubrimiento de clientes: tiene por objetivo reducir la incertidumbre en torno a los problemas o necesidades que se busca resolver, así como al mercado o segmentos de clientes a quienes se dirige. En palabras técnicas, busca obtener el “encaje problema-cliente”. Esto se logra a través del enunciado de las hipótesis básicas del negocio: identificar los problemas que se busca resolver, y los clientes a quienes se busca atender. La validez de estas hipótesis se confirma a través de trabajo en terreno: principalmente, de entrevistas y observaciones con clientes en situaciones reales. Luego de realizado este trabajo, y también como parte de esta fase, se busca el “encaje problema-solución” a través del testeado de prototipos o “productos mínimos viables” básicos o de baja resolución.

B-) Validación del modelo de negocios: Se enfoca en el desarrollo de la estrategia de monetización del negocio, así como el testeado inicial de los canales de distribución y venta, y el refinamiento de la solución a través de productos mínimos viables con un mayor grado de resolución. El trabajo de esta fase se enfoca en testear hipótesis como el precio, y en articular un pitch de venta para el cliente. También se aborda la búsqueda de financiamiento y el desarrollo de un presupuesto inicial para la empresa.



¿Cuáles son las metas a las que debo aspirar una vez inscrito (a) en el programa?

A-) Formulación de tesis de innovación y crecimiento: Las entidades inscritas en el programa deben contar con ciertas definiciones previas sobre a quién prestar servicios y sobre el tipo de negocios les interesa generar. Estas definiciones pueden estar vinculadas a la estrategia de desarrollo económico nacional, así como de prioridades locales y condiciones del mercado interno. Pueden, a su vez, buscar activamente ciertos segmentos priorizados o que presenten alguna desventaja y requieran apoyo específico. La tesis de innovación y crecimiento es un concepto que alude a las definiciones sobre el tipo de iniciativas que la entidad busca apoyar.

B-) Cultura de emprendimiento, desarrollo de nuevos negocios y mercados: La cultura de la organización es esencial para estimular comportamientos y actitudes emprendedoras. El cambio en las prácticas debe ir aparejado con un cambio en las actitudes. Las actitudes que se vinculan positivamente al emprendimiento son: tolerancia al fallo, apertura a lo desconocido, mentalidad de crecimiento, diversidad, reciprocidad.



¿Cuál es el enfoque metodológico?

El **enfoque metodológico** que se empleará cuenta al comienzo con un diagnóstico de las capacidades de innovación y crecimiento de la empresa. Para esto, se analizará la capacidad para lograrlo mediante desarrollo de clientes e internacionalización. El diagnóstico se realizará a cada uno de los participantes y será un elemento que guíe el acompañamiento durante la formación de **Lean Scale Up**

El entrenamiento de Lean Scale Up será una mezcla de **talleres presenciales, trabajo en pequeños grupos de empresarios y trabajo de exploración e implementación de lo aprendido en la práctica**. Primero se realizarán los talleres, para que luego los empresarios tengan entre 2 y 4 semanas de trabajo en terreno, antes del siguiente taller.

En todas las actividades de terreno, se realizarán actividades entre pares que faciliten la ayuda, colaboración e intercambio de experiencia y aprendizaje. El formato de estas actividades será definido a lo que mejor convenga para los participantes (grupos virtuales, almuerzos de trabajo, etc.). Durante las actividades de terreno, el equipo consultor de P3 Ventures o la comisión de internacionalización de CAMTIC realizarán seguimiento a los equipos y sus avances, mediante llamados telefónicos y sesiones virtuales.

Respecto a la estructura de los talleres por cada unidad de conocimiento será la siguiente:

- Descripción del cronograma completo y niveles de progreso esperados por etapa.

- Orden del día y agenda correspondiente a la sesión.
- Para cada unidad de conocimiento se usará la siguiente estructura:
 - Definición del concepto.
 - Escena de películas y ejemplos ilustrativos.
 - Ejemplos reales que respalden la experiencia.
 - Ejercicio donde el equipo de cada empresa construye sus herramientas de manera individual. Luego se realiza un ejercicio donde la empresa comparte su trabajo con otros.
 - Presentación de experiencia propia del participante, con retroalimentación de equipo asesor y pares.
 - Asignación de tarea o trabajo de campo asociado al concepto o actividad empresarial derivada para las siguientes semanas.



¿Cuál es el Enfoque de trabajo?

El enfoque de trabajo considera el apoyo directo del equipo consultor de P3 Ventures S.A. inicialmente a 15-25 empresas seleccionadas. Cada equipo debe tener **máximo 2 personas por empresa**, considerando la inclusión de un alto mando en la organización. Ellos no podrán delegar la participación ni la responsabilidad a terceros. Se permitirá la participación de **una persona más** por empresa. Sin embargo, **esta deberá ser costeada por la pyme participante**.

Con el propósito de transferir las mejores prácticas y que esta iniciativa se pueda replicar, se considera la participación de **3 actores del sistema de innovación designadas por MICITT y CONICIT**. Previo a las rondas de talleres se realizarán sesiones a distancia para preparar el trabajo de taller con los 3 actores, para repasar sus tareas, roles e inquietudes para la ejecución de talleres. Para complementar la formación de los actores se entregará una serie de materiales y lecturas. Dependiendo de la necesidad, se podrá coordinar una reunión virtual de apoyo.

Perfil de ingreso al programa

Las empresas postulantes al programa deberán cumplir con los siguientes aspectos, sobre los cuales deberán presentar los respectivos documentos de respaldo:

- Empresa de al menos 12 meses de existencia legal o desde primera factura.
- Indicar las metas de venta para los siguientes 12, 24 y 36 meses.
- Comprometer un equipo participante de hasta tres personas, socios o colaboradores trabajando en la organización.

- Indique si ha desarrollado productos o servicios con clientes, proveedores, distribuidores o aliados.

Asimismo, los equipos de las empresas postulantes deberán responder un formulario en línea que permita conocer mejor la motivación de la empresa, su equipo, la disposición a participar y compromiso con el proyecto para dar respuesta a los siguientes aspectos:

- Indicar motivo o propósito para participar del programa, lo que espera lograr del proceso.
- Indicar cualidades o atributos tiene usted y su equipo u organización para lograr lo que se propone.
- Señalar los principales obstáculos –propios y de entorno– que ha tenido su empresa.
- Indicar los recursos humanos y materiales que pondrá a disposición del programa para ayudar al logro de los objetivos.
- En caso de no ser seleccionados, ¿cómo seguirá adelante con lo que se propone?.
- Señalar disposición de pago y modalidad por la participación de su empresa en el Programa.

Se asume que cada empresa contribuirá con un 20% de los costos promedio por empresa, estimado de dicho aporte será definido posteriormente en conjunto con el MICITT.

El equipo evaluador del CONICIT dispondrá de una pauta de evaluación que contendrá la lista de preguntas y una escala de valoración sobre cada una de ellas: 1 bajo nivel de logro, 3 medio nivel de logro y 5 máximo nivel de logro, esto con el fin de que se les facilite la selección de las empresas participantes de esta primera etapa.



Fases

El programa consta en total de 3 fases. **En la fase 1**, las empresas seleccionadas recibirán asesoría y seguimiento en temas específicos como innovación y confianza creativa, exploración del mercado meta de su interés, entre otros. Para la **fase 2**, se seleccionarán mínimo 12 de las empresas participantes de la fase anterior, estas, durante 16 semanas deberán desarrollar su propuesta de valor y modelos de negocios, además, recibirán entrenamiento en descubrimiento de clientes y sus necesidades.

Para la última etapa (Fase 3), de acuerdo con las necesidades y requerimientos de internacionalización de la o las empresas que participen, éstas podrán optar por al menos dos modalidades de internacionalización: a) Alojamiento en Aceleradora y b) Exploración y aceleración intensiva.

¿Cuáles son las actividades del programa?

A continuación, se detallan las actividades para cada una de las 3 fases del proceso formativo, describiendo su objetivo y herramientas metodológicas.

El siguiente gráfico muestra el total de actividades. Las de color azul son la fase 1, color verde la fase 2 y las de naranja corresponden a la fase 3. La siguiente gráfica muestra el flujo de iniciativas y el propósito por fase.



Es importante detallar que, todas las actividades serán evaluadas al finalizar, de acuerdo con una guía de evaluación de referencia que se encuentra en el anexo 1, la cual podrá ser modificada posteriormente de acuerdo a las particularidades de cada actividad.



Actividades propuestas

FASE 1	NÚMERO DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
	1.1	Diagnóstico: Assessment de capacidades	Permite identificar desafíos de mejora y oportunidades para lograr nuevo crecimiento de la empresa. Consiste en una entrevista que se realiza al Gerente General y su equipo de trabajo directo a través de un instrumento específico
	1.2	Taller 1: Movilización de equipos	Movilización de equipos cuenta con dos objetivos principalmente: establecer la tesis de innovación de las compañías, e instalar capacidades de confianza creativa en ellas.
	1.3	Terreno movilización	Los empresarios tendrán 2 semanas para revisar tendencias de negocios atingentes a su empresa. Se realizarán actividades entre pares que faciliten la ayuda, colaboración e intercambio de experiencia y aprendizaje.
	1.4	Medición de progreso fase 1	La evaluación y selección de iniciativas listas para pasar a la fase 2 se realizará mediante un Ranking. Para este se usarán los entregables por actividad y la información obtenida por el Comité de Internacionalización de CAMTIC y el equipo de P3 Ventures durante las sesiones de seguimiento a los equipos.

			FASE 2	
			Nº DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD
	1.1	Taller 2: Descubrimiento de clientes y necesidades	El taller de descubrimiento clientes y necesidades tiene como propósito que las empresas expresen y analicen las necesidades y problemas de los clientes, para refinarla mediante interacciones directas con los clientes.	
	1.2	Terreno clientes y necesidades	Se requiere que los participantes expresen los trabajos-por-hacer (TPH) que desean resolver a los clientes bajo el esquema de persona, acciones, resultados y contexto momento y/o lugar	
	1.3	Cuarto de guerra clientes y necesidades	Los empresarios deberán validar con trabajo en terreno mediante entrevistas en profundidad y observaciones etnográficas su esquema de tareas por hacer o TPH	
	1.4	Taller 3: Descubrimiento propuesta de valor y experimentos	En esta actividad se facilitarán ejercicios que permitirán a los participantes identificar los hallazgos de mayor relevancia para sus iniciativas y tomar decisiones respecto a modificaciones y cambios que deben hacer a sus productos y negocio.	
	1.5	Terreno descubrimiento propuesta de valor y experimentos	Los participantes proceden a refinar una propuesta de valor para la iniciativa de internacionalización, declarando cómo resuelven las necesidades de los clientes y crean valor para ellos.	
	1.6	Cuarto de guerra propuesta de valor y experimentos	<p>Se diseñan e implementan Productos Mínimos Viables y experimentos de baja resolución en terreno con los clientes.</p> <p>Durante el tiempo de esta actividad, los participantes deberán poner en marcha experimentos de bajo costo y tiempo de implementación para validar los cambios realizados a su propuesta y negocio.</p>	

FASE 2 [continuación]

Nº de actividad	Actividad	Descripción
1.7	Taller 4: Validación modelos de negocio	Se procederá a la construcción del Modelo de Negocios Lean Canvas, el cual ya se encuentra parcialmente diseñado en todas las herramientas anteriores.
1.8	Terreno validación modelos de negocio	Teniendo el modelo de negocios, los participantes salen a la calle a experimentar, poniendo énfasis en la obtención de ventas como resultado final. Durante esta etapa los participantes modificarán los canales de distribución, estructuras de costos, modelos de monetización y canales de tracción entre otras.
1.9	Cuarto de guerra validación modelos de negocio	Sesión para analizar los aprendizajes obtenidos en la búsqueda de ventas y rediseñar el modelo de negocios, definiendo modificaciones al producto y a los experimentos.
1.10	Medición de progreso fase 2	<p>Los participantes serán evaluados en una sesión de presentación presencial, durante la cual el equipo de P3 Ventures, la comisión de internacionalización y eventualmente los funcionarios de CONICIT entregarán feedback en el momento, el cual será formalizado posteriormente con una carta.</p> <p>Esta evaluación los entregables por actividad y la información obtenida por la comisión de Internacionalización de CAMTIC y el equipo de P3 Ventures durante las sesiones de seguimiento a los equipos.</p>

		MODALIDAD	DESCRIPCIÓN
FASE 3	Alojamiento en aceleradora		<p>Consiste en un programa de aceleración internacional de la <u>Fundación México – Estados Unidos para la Ciencia</u> (FUMEC) a través de su programa <u>TechBA</u>, para la incursión principalmente al mercado de EEUU, Canadá o Europa.</p> <p>Bajo la modalidad de alojamiento en aceleradora se seleccionará un candidato de todos los participantes de la fase previa</p>
	Exploración y aceleración intensiva		<p>Consiste en un programa más intensivo de corta duración, de entre 2 semanas y 4 semanas, con una agenda y eventos previamente organizados donde los empresarios podrán entrar en contacto con clientes potenciales y permanecer un período para dar seguimiento inicial a los procesos de ventas.</p> <p>Bajo la modalidad de exploración y aceleración intensiva se procurará apoyar hasta 2 candidatos.</p>

Contenidos por actividad. Fase 1 y 2

FASE 1				
Act.	Objetivo	Contenidos	Duración	Plazo ejecución
1.1	Identificar desafíos de mejora y oportunidades para lograr nuevo crecimiento e internacionalización de la empresa.	-No aplica	Entrevista de 4 horas con cada empresa	Semana 1 a 5
1.2	Establecer la tesis de innovación de las compañías, e instalar capacidades de confianza creativa en ellas.	-Contrato social. -Marco estratégico y curvas de valor de innovación/nuevo crecimiento. -Modelos y cultura de innovación. -Tesis de innovación. -Incertidumbre, control no predictivo	8 hrs	Semana 6
1.3	Revisión de tendencias. Profundización de competencia directa e indirecta. Conexión con contactos clave del país de destino.	-No aplica	S/T	Semana 7 y 8
1.4	Medición del progreso	-No aplica	S/T	Semana 9

FASE 2

Act.	Objetivo	Contenidos	Duración	Plazo ejecución
2.1	Expresar y analizar las necesidades y Trabajos-por-Hacer (TPH) de los clientes.	-Trabajos-por-Hacer (TPH). -5 por que. -Perfiles de clientes, mapas de empatía, viajes del cliente. -Entrevistas y observaciones etnográficas.	8 hrs	Semana 10
2.2	Validar los supuestos anteriores con trabajo en terreno mediante entrevistas en profundidad virtuales y observaciones etnográficas.	-No aplica	S/T	Semana 11 a 14
2.3	Consolidación de los aprendizajes obtenidos en terreno.	-Trabajos-por-Hacer (TPH). -Perfiles de clientes.	4 hrs	Semana 15
2.4	Refinar la Propuesta de Valor (PV) de la empresa a partir de los aprendizajes. Diseño de experimentos para validar la PV usando un Producto Mínimo Viable (PMV).	-Propuesta de Valor. -Barreras de consumo y saturación de mercados. -Concepto de Producto Mínimo Viable. -Diseño y evaluación de experimentos.	8 hrs	Semana 15
2.5	Realización de los experimentos usando PMV con los clientes.	-No aplica	S/T	Semana 16 a 19
2.6	Consolidación de los aprendizajes obtenidos mediante la experimentación.	-Propuesta de Valor. -Diseño y evaluación de experimentos.	4 hrs	Semana 20
2.7	Refinar el Modelo de Negocios (MDN) de la empresa para lograr la internacionalización. Diseño de la experimentación del MDN mediante la búsqueda de ventas.	-Modelo de Negocios. -Canales de venta y distribución. -Estructura de costo y Modelo de Monetización. -Métricas Clave. -Ventaja Injusta.	8 hrs	Semana 20

FASE 2 [continuación]

Act.	Objetivo	Contenidos	Duración	Plazo ejecución
2.8	Experimentación del MDN mediante las ventas.	-No aplica	S/T	Semana 21 a 24
2.9	Consolidación de los aprendizajes obtenidos en las ventas.	-Modelo de Negocios. -Canales de venta y distribución. -Estructura de costo y modelo de monetización. -Métricas Clave. -Ventaja Injusta.	4 hrs.	Semana 25
2.10	Medición del progreso	-No aplica	S/T	Semana 26



Entregables por pyme

La siguiente tabla detalla los entregables que deberá lograr cada pyme según la fase:

FASE	ENTREGABLE
Fase 1	<ul style="list-style-type: none"> -Construcción de la tesis de innovación. -Construcción de la estrategia de competencia. -Análisis pre-eliminar del país de destino.
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor comprensión sobre las necesidades y Trabajos-por-Hacer de nuevos clientes y mercados. Evidencia concreta de los clientes que validan lo anterior. -Identificación de adoptadores tempranos. -Propuesta de Valor ajustada según las necesidades. -Productos Mínimos Viables aplicados a los clientes mediante experimentos. -Modelo de Negocios de la organización refinado. Claridad en los costos de adquisición y las inversiones necesarias. - Posicionamiento para propuestas nuevas.

La siguiente tabla detalla los entregables que deberán lograr cada PYME según la actividad:

ACT		ENTREGABLE	
Fase 1			
1.1		Sin entregable	
1.2		Tesis de innovación	
1.3		-Construcción de la estrategia de competencia. -Análisis pre-eliminar del país de destino.	
Fase 2			
2.1		-Perfiles y mapas de clientes. -Trabajos Por Hacer -Plan de trabajo en terreno	
2.2		Sin entregables	
2.3		-Canvas de terreno Necesidades y Clientes	
2.4		-Propuesta de Valor (PV) -Producto Mínimo Viable (PMV). -Plan de experimentación	
2.5		Sin entregables	
2.6		-Canvas de terreno Propuesta de Valor y PMV	
2.7		-Modelo de Negocios (MDN) -Plan de experimentación	
2.8		Sin entregables	
2.9		-Canvas de terreno Modelo de Negocio	