

La Cámara de Comercio de Bogotá -CCB- adelantará la convocatoria privada para la prestación de servicios cuyo objeto es identificar, conceptualizar, estructurar, prototipar y generar productos mínimos viables para desarrollar un nuevo modelo de negocio, apalancado en tecnologías emergentes, inspirado en los servicios registrales que la CCB ofrece actualmente; así mismo, identificar, priorizar y estructurar alternativas de nuevos modelos de negocio para la CCB, orientados a la generación de ingresos y estructurar un área dedicada a la exploración e implementación de proyectos que movilicen la transformación de la CCB.

Los interesados en participar lo pueden hacer manifestando su interés al correo electrónico idadamis.casas@ccb.org.co

Plazo para manifestar interés: Vence el 10 de febrero de 2021 hasta las 3:00 pm.

El interesado que no se encuentre inscrito como proveedor potencial de la Cámara de Comercio de Bogotá lo puede hacer en el siguiente link en donde podrá realizar su inscripción totalmente gratis de manera virtual, fácil y rápida: <http://www.ccb.org.co/Proveedores-y-contratistas/Conviertase-en-proveedor-de-la-CCB> hasta el 10 de febrero de 2020. **Colaborador de la CCB con quien puede contactarse para la inscripción como proveedor:** Sonia Moreno Ramírez; teléfono: 5941000 ext. **2808** Correo electrónico: sonia.moreno@ccb.org.co

Fecha aproximada de apertura de la invitación: 11 de febrero de 2021.

Las siguientes son las condiciones de la invitación para los proveedores interesados en participar:

1. Objeto.

Identificar, conceptualizar, estructurar, prototipar y generar productos mínimos viables para desarrollar un nuevo modelo de negocio, apalancado en tecnologías emergentes, inspirado en los servicios registrales que la Cámara de Comercio de Bogotá -CCB- ofrece actualmente; así mismo, identificar, priorizar y estructurar alternativas de nuevos modelos de negocio para la CCB, orientados a la generación de ingresos y estructurar un área dedicada a la exploración e implementación de proyectos que movilicen la transformación de la CCB.

2. Alcance.

La firma interesada deberá tener en cuenta los siguientes requerimientos mínimos del servicio objeto del presente proceso:

Primer alcance: identificación, conceptualización, estructuración, prototipado y generación de productos mínimos viables para la creación de un modelo de negocio que, apalancado en tecnologías emergentes, brinde confianza y seguridad jurídica a partir del registro mercantil; cada una de las fases a desarrollar debe implementar metodologías de iteración, lo que implica que será necesario iterar al interior de cada fase, hasta tanto se validen las hipótesis planteadas para avanzar hacia la siguiente fase. Por lo anterior, para avanzar de una fase a otra, se deberá cumplir con los entregables contemplados y la validación satisfactoria de las hipótesis.

Las fases a ejecutar son las siguientes:

- Identificación: En esta fase se realiza el análisis estratégico del servicio existente y del modelo de negocio actual. Así mismo, el análisis general del negocio, su oferta de valor, su entorno, del mercado y los escenarios de competencia. De forma complementaria, se desarrolla el análisis exhaustivo de las tendencias, tecnologías de la industria, modelos de negocio y el *benchmark* correspondiente, junto con su respectiva validación sobre la pertinencia y aplicabilidad de éstos al modelo de negocio a desarrollar a partir de la oferta de valor de los servicios registrales de la CCB. Finalmente, a partir del uso de herramientas como encuestas, *focus groups*, o las que sugiera el contratista, se identifican y analizan de manera detallada las necesidades del cliente y las necesidades y expectativas de los *stakeholders* relacionados con el modelo de negocio.
- Conceptualización: En esta fase se identifica y define el problema y se plantean las alternativas de modelos de negocio a solucionarlo, junto con sus propuestas de valor y caso(s) de uso a estructurar. A partir de lo anterior, se realiza la validación con *stakeholders* de las alternativas de modelos de negocio planteadas y sus respectivos casos de uso identificados y, con base en lo anterior y los demás elementos que el consultor considere pertinentes, se selecciona el modelo de negocio y el(los) caso(s) de uso a estructurar en la siguiente fase. Por último, se identifican las capacidades y activos medulares de la CCB que sirven como palanca de crecimiento o soporte para el nuevo negocio y se identifican las brechas (técnicas, funcionales, no funcionales y organizacionales, entre otras) entre la situación actual y la esperada.
- Estructuración: Se realiza el levantamiento de requerimientos y se define en detalle el modelo de negocio propuesto, el cual debe contener, como mínimo, los siguientes elementos: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de comunicación y ventas, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos, entre otros y, al mismo tiempo, se definen las alternativas de monetización asociadas con el modelo de negocio a desarrollar y se describen de los beneficios y resultados potenciales a validar en las iteraciones que se realicen en las fases posteriores. De igual forma, se adelanta un análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad, para determinar si el caso(s) de uso(s) estudiado(s) es(son) deseable(s), factible(s) y viable(s). A su vez, se analizan las brechas (técnicas, funcionales, no funcionales y organizacionales, entre otras) existentes entre la situación actual y la esperada para ejecutar exitosamente el modelo de negocio propuesto. Por último, se diseña un plan para el desarrollo de los prototipos y productos mínimos viables siguientes y se plantean las hipótesis e indicadores que permitan medir el éxito de la implementación del modelo de negocio y sobre los cuales se valoran los resultados para definir las iteraciones necesarias y los criterios para avanzar en las siguientes etapas.
- Prototipado: Se desarrollan los prototipos a partir de las hipótesis planteadas, se ejecutan las validaciones con clientes (5 a 10 por segmento de cliente definido en el modelo de negocio) y se aplican los ajustes necesarios a partir de los resultados encontrados en las iteraciones realizadas. Posteriormente, se ajustan los requerimientos (técnicos, funcionales, no funcionales, organizacionales, etc.) de la solución propuesta y se actualiza

el modelo de negocio, en todos sus elementos, de acuerdo con los resultados de los prototipos desarrollados.

- **Piloto – MVP:** Se desarrolla un producto mínimo viable funcional a partir de las hipótesis planteadas, se ejecutan las validaciones con clientes “*early adopters*” (20 a 50 clientes reales) y se aplican los ajustes necesarios a los productos mínimos viables desarrollados, al producto mínimo viable funcional y al modelo de negocio, a partir de los resultados encontrados en las iteraciones de las pruebas realizadas. Adicionalmente, se realiza el análisis de alternativas y recomendaciones asociadas con el mecanismo de ejecución de la siguiente fase de desarrollo y/o implementación, el mecanismo de operación para crecer y escalar el nuevo modelo de negocio y se determina el manejo y eventual registro de marcas asociadas con el mismo. Para finalizar, se estructuran el plan de crecimiento y escalabilidad y el plan de acción para la implementación del modelo de negocio planteado, el cual debe incluir componentes como: indicadores y metas que den soporte al modelo de negocio, diseño de cadena de valor y procesos eficientes y necesarios para aumentar la escalabilidad del negocio, diseño de estrategias de financiación y modelos de inversión, cálculo de los recursos económicos, materiales, humanos y otros a considerar, estrategia detallada de llegada al mercado y descripción de las optimizaciones futuras. Al final de esta etapa se debe haber validado el “*problem – solution fit*”.

Segundo alcance: Exploración de nuevas oportunidades de negocio que contempla la identificación, conceptualización, priorización y estructuración de nuevos modelos de negocio orientados a la generación de ingresos para la CCB, al igual que la determinación de un plan de acción para el desarrollo de las siguientes fases: prototipado y producto(s) mínimo viable(s), crecimiento y escalamiento de los modelos de negocio priorizados.

Las fases a ejecutar son las siguientes:

- **Identificación:** En esta fase, a partir del uso de herramientas como encuestas, *focus groups*, o las que sugiera el contratista, se identifica, construye y analiza el mapa de las necesidades del cliente actual y potencial, tanto interno como externo, se identifican los *stakeholders* relacionados y se realiza el análisis detallado de sus necesidades y expectativas. Así mismo, se realiza un análisis exhaustivo de las tendencias globales, tecnologías de la industria, tendencias del sector, fuentes de datos e información, modelos de negocio y el *benchmark* correspondiente y, así mismo, su validación sobre la pertinencia y aplicabilidad de éstos a las alternativas de nuevos modelos de negocio de la CCB orientados a la generación de ingresos. De forma complementaria, se diseña por parte del contratista y aplica una metodología robusta de identificación de nuevos modelos de negocio para la CCB orientados éstos a la generación de ingresos, la cual debe tener en cuenta elementos como: impacto a nivel estratégico para la CCB, impacto en la creación de valor para la CCB, impacto en la generación de valor para la base de la pirámide, impacto en experiencia del cliente, impacto en reputación de la CCB, aprovechamiento de las capacidades organizacionales, marco legal y esfuerzo humano y económico, entre otras. Al final de la fase, como resultado de la aplicación de la metodología, se identifican y priorizan las alternativas que deben pasar a la siguiente fase de conceptualización y priorización, y se realiza un análisis detallado que justifique la selección realizada.

- Conceptualización y priorización: En esta fase se analizan en detalle las necesidades del cliente que se suplirían o deberían abordar con las alternativas identificadas, y se definen el problema, las propuestas de valor y las variables clave de éxito para las alternativas de modelo de negocio identificadas. A partir de lo anterior, se validan las capacidades y activos medulares de la CCB que puedan servir como palanca de crecimiento o soporte para las alternativas de modelo de negocio identificadas y se identifican las brechas (técnicas, funcionales, no funcionales y organizacionales, entre otras) entre la situación actual y la esperada. De forma complementaria, se diseña por el contratista y aplica una metodología de priorización de nuevos modelos de negocio orientados a la generación de ingresos para la CCB, con el objetivo de priorizar las alternativas que se proponen llevar a fase de estructuración. A partir de esta priorización, se validan las alternativas de modelos de negocios con *stakeholders* y clientes y, con base en los análisis realizados, junto con el resultado de esta validación, se seleccionan las alternativas de nuevos modelos de negocio orientados a la generación de ingresos para la CCB que son priorizadas para pasar a la siguiente fase y se debe realizar descripción detallada de las mismas.
- Estructuración: Durante esta fase se estructuran y validan con clientes potenciales los modelos de negocio priorizados (mínimo cuatro), los cuales deben contener, como mínimo, los siguientes elementos: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de comunicación y ventas, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos, entre otros. Así mismo, se definen las alternativas de monetización asociadas con los modelos de negocio priorizados y se describen los beneficios y resultados potenciales esperados, junto con sus elementos críticos y riesgos implícitos. De igual forma, se efectúa un análisis de deseabilidad, factibilidad, viabilidad de mercado, operativa, financiera, legal y demás perspectivas requeridas como parte de la estructuración de los modelos de negocio priorizados. Por último, se realiza el levantamiento de requerimientos (técnicos, funcionales, no funcionales, organizacionales, etc.) para los nuevos modelos de negocio priorizados y se desarrolla un análisis de las brechas existentes entre la situación actual y la esperada para ejecutar exitosamente cada modelo de negocio priorizado por parte de la CCB.
- Plan de acción: En esta última fase se estructura un plan de acción para que la CCB desarrolle las siguientes fases de prototipado y producto(s) mínimo viable(s), crecimiento y escalamiento de los modelos de negocio priorizados en previamente. El plan debe contener, como mínimo, lo siguiente: definición de las fases siguientes y su alcance, cronograma y el detalle de actividades a realizar, definición de elementos críticos a tener en cuenta, requerimientos humanos, técnicos y financieros, acciones detalladas para cerrar las brechas identificadas, recomendaciones asociadas con el mecanismo de implementación y/o desarrollo por fase, sugerencias de responsables y roles para la implementación del plan de acción propuesto, recomendaciones sobre las hipótesis y supuestos críticos a validar y una propuesta de indicadores que permitan medir el avance y éxito de cada una de las siguientes fases.

Tercer alcance: Definición del marco estratégico, modelo de operativo y de gestión y la hoja de ruta necesaria para que la Gerencia de Proyectos Especiales opere y evolucione bajo la visión de una Oficina de Transformación que tenga por objeto impulsar la exitosa identificación e implementación de programas o proyectos críticos que movilicen la transformación de la entidad. Así mismo, en es te

alcance se debe documentar y transferir al equipo el conocimiento sobre las tecnologías y metodologías implementadas en los alcances 1 y 2, así como las metodologías que inspiran y soportan el marco estratégico y modelo operativo y de gestión de la Gerencia de Proyectos Especiales. Para tener un proceso eficiente de capacitación, se debe contemplar la posibilidad de implementar metodologías “*learning by doing*” o “*training on the road*” para capacitar al equipo CCB en las metodologías desarrolladas. Así mismo, se debe tener en cuenta que las tecnologías y metodologías implementadas deben ser diseñadas bajo el espíritu que, a futuro, la Gerencia de Proyectos Especiales, bajo la visión de una Oficina de Transformación, las pueda aplicar e implementar de manera autónoma, continua y sistemática, con el objetivo de mantener actualizado y vigente el portafolio de transformación que debe desarrollar en el tiempo.

- Estrategia y modelo de gestión Gerencia de Proyectos Especiales CCB: En este frente se definen el marco estratégico, modelo operativo y organizacional necesarios para que la Gerencia de Proyectos Especiales opere bajo la visión de una Oficina de Transformación, que tenga por objeto impulsar la exitosa identificación e implementación de programas o proyectos críticos que movilicen la transformación de la entidad, acorde con las necesidades y expectativas de la organización, las tendencias globales, mejores prácticas y experiencias exitosas en relación con Oficinas de Transformación y Oficinas de Innovación a nivel mundial. Así mismo, se evalúan las capacidades actuales de la CCB frente a las necesarias para su implementación y se define, de acuerdo con la estrategia y expectativas de la alta dirección, una hoja de ruta o *Roadmap* que delinee la evolución de la Gerencia actual hacia una exitosa Oficina de Transformación, la cual debe contener, como mínimo, la definición y priorización de las estrategias, fases, hitos y actividades críticas en horizontes de corto, mediano y largo plazo.
- Gestión de conocimiento: En este frente se documenta y transfiere el conocimiento, tecnologías, metodologías implementadas y herramientas aplicadas en el primer alcance; se documenta y transfiere la metodología de identificación, priorización y estructuración de alternativas de nuevos modelos de negocio de la CCB desarrollada en el segundo alcance y, finalmente, se documentan y transfieren las metodologías que soportan el marco estratégico, modelo operativo, de procesos y organizacional para que la Gerencia de Proyectos Especiales opere bajo la visión de una Oficina de Transformación. El contratista debe evaluar qué de las metodologías desarrolladas e implementadas en los alcances 1 y 2, deben hacer parte del modelo operativo, de procesos y organizacional de la Oficina de Transformación. Como se mencionó, para tener un proceso eficiente de capacitación, se debe contemplar la posibilidad de implementar metodologías “*learning by doing*” o “*training on the road*” para capacitar al equipo CCB en las metodologías, tecnologías, herramientas, entre otras, desarrolladas durante el desarrollo de los alcances del contrato.

3. Experiencia del proponente.

El proponente debe contar con experiencia en proyectos que contemplen en su objeto y/o alcance y/o actividades, los numerales presentados a continuación:

1. Identificación y diseño y/o estructuración de nuevos modelos de negocio apalancados en tecnologías emergentes (Blockchain, analítica de datos, big data, robótica, inteligencia artificial, machine learning u otras) y

2. Diseño y/o desarrollo de prototipos y productos mínimos viables de soluciones apalancadas en tecnologías emergentes (*Blockchain*, analítica de datos, *big data*, robótica, inteligencia artificial, *machine learning* u otras) y
3. Diseño y/o aplicación de metodologías para la identificación, priorización y estructuración de nuevas oportunidades de negocio y
4. Diseño y/o puesta en marcha de Oficinas de Transformación (*Transformation office*).

4. Equipo de trabajo.

El proponente debe presentar la estructura, roles y responsabilidades asignadas, así como el detalle de la formación académica y experiencia profesional de cada uno de los miembros del equipo de trabajo que se conformaría para el desarrollo del contrato, junto con la dedicación propuesta. El equipo mínimo requerido para el desarrollo del alcance propuesto, junto con la experiencia profesional mínima que se debe acreditar es la siguiente:

- a) **Un (1) Líder de Proyecto:** Profesional en carreras administrativas, economía, contabilidad, ingenierías, diseño y/o ciencias sociales y humanas, que cuente con experiencia como socio líder o líder de proyectos relacionados con las experiencias solicitadas al proponente.
- b) **Un (1) Gerente de Proyecto:** Profesional en carreras administrativas, economía, contabilidad, ingenierías, diseño y/o ciencias sociales y humanas, que cuente con experiencia como gerente de proyectos relacionados con la experiencia solicitada al proponente.
- c) **Un (1) Líder de consultoría - Alcance 1:** Profesional en carreras administrativas, economía, contabilidad, ingenierías, diseño y/o ciencias sociales y humanas que cuente con experiencia en la participación en proyectos relacionados con la experiencia solicitada al proponente.
- d) **Un (1) Profesional - Alcance 1:** Profesional en carreras administrativas, economía, contabilidad, ingenierías, diseño y/o ciencias sociales y humanas que cuente con experiencia en la participación como miembro de equipo en proyectos relacionados con la experiencia solicitada al proponente.
- e) **Un (1) Líder de consultoría - Alcances 2 y 3:** Profesional en carreras administrativas, economía, contabilidad, ingenierías, diseño y/o ciencias sociales y humanas que cuente con experiencia en la participación proyectos relacionados con la experiencia solicitada al proponente.
- f) **Un (1) Profesional - Alcance 2:** Profesional en carreras administrativas, economía, contabilidad, ingenierías, diseño y/o ciencias sociales y humanas que cuente con experiencia en la participación como miembro de equipo en proyectos relacionados con la experiencia solicitada al proponente.
- g) **Un (1) Profesional - Alcance 3:** Profesional en carreras administrativas, economía, contabilidad, ingenierías, diseño y/o ciencias sociales y humanas que cuente con

experiencia en la participación como miembro de equipo en proyectos relacionados con la experiencia solicitada al proponente.

5. Requisitos financieros mínimos para presentar la oferta.

Los proponentes deberán presentar con su oferta, los estados financieros certificados con corte fiscal al 31 de diciembre de 2019 bajo normas NIIF, de interés general o particular, que permitan la fácil consulta o determinación de las variables para tener en cuenta.

Para los estados financieros de las sociedades extranjeras sin sucursal en Colombia o en caso de sociedades extranjeras con sucursal en Colombia que presenten propuesta a nombre de la Matriz, se tendrá en cuenta la última fecha de corte financiero que según su normatividad aplique, la cual debe ser señalada.

La capacidad financiera exigida es la siguiente:

No.	Variable	Mínimo requerido
1	Capital de trabajo	\$225.000.000
2	Razón corriente	$\geq 1,1$
3	Endeudamiento	$\leq 75\%$
4	Patrimonio	\$1.080.000.000
5	Utilidad Neta	≥ 0
TOTAL		

Se considerará que cumplen con la capacidad financiera requerida para asumir el contrato, los proponentes que acrediten mínimo 4 de los 5 índices o variables establecidos.

6. Plazo de ejecución.

El plazo estimado de ejecución del contrato es de 20 semanas, contadas desde el cumplimiento de los requisitos de ejecución. El proponente debe presentar en su oferta, un cronograma detallado con las etapas, entregables y tiempos de ejecución, el cual podrá ser modificado durante la vigencia del contrato según el proyecto lo requiera.

La Cámara de Comercio de Bogotá se reserva el derecho de adelantar o no la presente invitación o de modificar alguna de las condiciones descritas.

La manifestación de interés por parte de un proveedor potencial no obliga a la Cámara de Comercio de Bogotá a considerarlo para la presente invitación.

Las condiciones definitivas de la invitación serán remitidas vía correo electrónico en la fecha en que se de apertura a la invitación.