

Generación de capacidades de gestión de la innovación: Desarrollo de la estrategia de I+D+I para Colombina

PROGRAMA CAF DE APOYO A LA
INNOVACIÓN EMPRESARIAL I+D+i

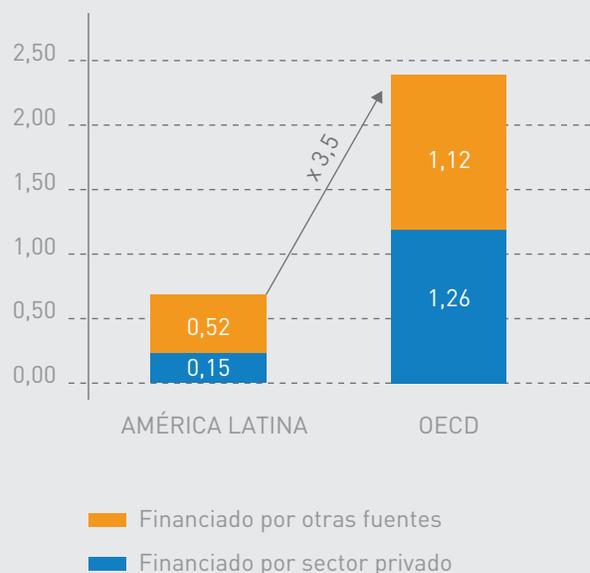
¿POR QUÉ INNOVAR?

LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

En los países de la OCDE casi el 60% de la inversión en innovación proviene de las empresas, en significativo contraste con los países de América Latina, donde solo alrededor del 20% de las empresas invierte en innovación. Así las cosas, para poder llegar a alcanzar los niveles de productividad de los países de la OCDE, los países de la región tendrían que invertir 3,5 veces más de lo que invierten hoy en día en inversión pública y privada, dentro la cual el sector privado debería invertir 8,3 veces más de lo que hace actualmente. Es decir, en promedio cada empresa debería asignar un monto 8,3 veces mayor del que otorga a innovación para llegar a los niveles de inversión de la OCDE.

Las empresas son los motores de la innovación, al ser ellas quien desarrollan y comercializan las invenciones creadas en centros de investigación y en ámbitos académicos. En este sentido, el sector privado ejecuta la innovación con el apoyo del sector académico, y el sector público genera los habilitadores para facilitar su desarrollo.

GASTO EN I+D COMO % DE PIB



FUENTE: OCDE, UNESCO (2014)

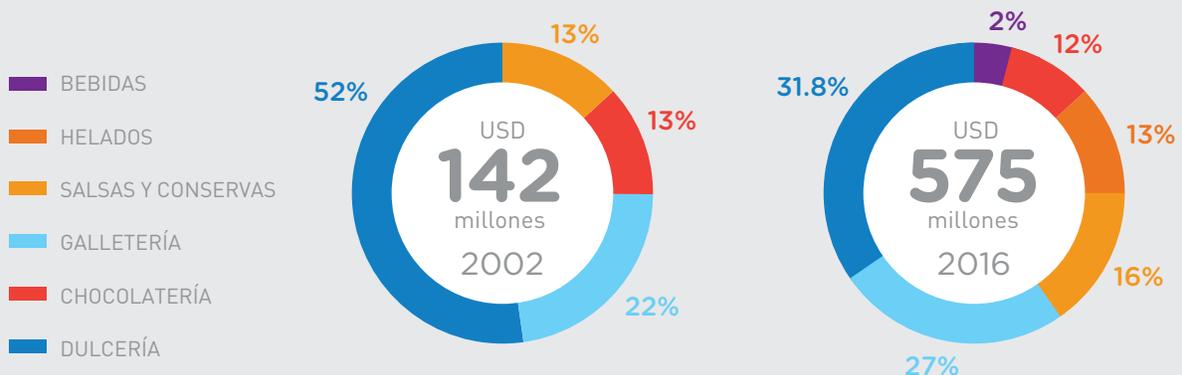
ANTECEDENTES COLOMBINA

ES UNA EMPRESA LÍDER EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN COLOMBIA Y EN AMÉRICA LATINA

LÍNEA DE TIEMPO

- **1930s:** Se fundó como una empresa de dulces
- **1960s:** Incorporó técnicas europeas para fabricar rellenos y elaborar mermeladas
- **1980s:** Inauguró nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca
- **2000s:** Inauguró nueva fábrica en Guatemala y compró una marca nacional de helados en Colombia
- **2015:** Adquirió compañía española Fiesta, con lo que se introdujo en el mercado Europeo
- **Presente:** Presencia en mas de 70 países

GAMA DE PRODUCTOS EN EL 2016



SITUACIÓN

COLOMBINA Y LA INNOVACIÓN

Colombina decidió en el 2012 centrar su estrategia de crecimiento alrededor de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i). Con este fin, la compañía participó en un programa nacional de innovación orientado a mejorar las capacidades de I+D+i en grandes empresas¹. Colombina esperaba fortalecer su diferenciación en el mercado y seguir expandiendo su presencia global aplicando los aprendizajes de este programa.

Para el 2015 Colombina logró estructurar un comité de orientación de la innovación en la empresa, pero afrontaba aún importantes retos:

Aplicar la teoría de gestión de I+D+i de manera práctica

Involucrar la innovación en las funciones diarias

Fomentar una cultura de innovación interna alineada a la estrategia

Para abordar estos retos, Colombina desarrolló un proyecto con el apoyo de CAF para definir metas específicas, indicadores de seguimiento y para difundir una cultura de innovación en la empresa.

¿Cómo apoya CAF la innovación empresarial? CAF busca fortalecer las capacidades de gestión de I+D+I de empresas pioneras en innovación a través del Programa CAF de innovación empresarial mediante iniciativas orientadas a:

- Desarrollar metas e indicadores de seguimiento
- Establecer procesos estructurales y organizativos alrededor de innovación
- Implementar una cultura de innovación
- Administrar propiedad industrial
- Transferir conocimiento a aliados y proveedores
- Desarrollar redes y alianzas estratégicas con centros de I+D, universidades y entes del gobierno

¹ Convocatoria de Colciencias 577 - 2012 "Convocatoria para Conformar un Banco de Proyectos Elegibles de Consolidación de Capacidades Empresariales para la Gestión de la Innovación"

ENFOQUE

EJES DEL APOYO DE CAF A COLOMBINA

1.
Diseñar la estrategia de innovación



Definir metas específicas por unidades para los próximos 5 años

2.
Definir métricas de innovación



Definir e implementar indicadores que permitan hacer seguimiento y evaluar estrategia definida

3.
Desarrollar la cultura organizacional



Gestionar la apertura al cambio e implementar plan de acción que incorpore la innovación en el ADN de Colciencias

RESULTADOS

1. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

▶ Se desplegó **estrategia de innovación a las unidades de negocio**: cada unidad adquirió compromisos en proyectos alineados a la meta de innovación para el 2020

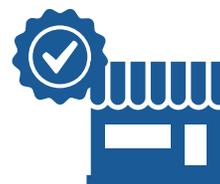
▶ Se identificaron **focos de innovación prioritarios**:



Productos y producción sostenible



Innovación en modelos de pricing



Innovación en ejecución del go-to-market

▶ Se identificaron los **cuellos de botella** operativos que realentizan el proceso de innovación

▶ Se definieron **metas** de innovación para el 2020:

25% de las ventas deben provenir de innovación

15% Fuera del core business

10% Core business

* Si se alcanza esta meta, la empresa podría llegar a tener 20% de aumento en sus ventas para el 2020

▶ Se estableció la creación de una **unidad de innovación** independiente y transversal

2. MÉTRICAS DE INNOVACIÓN

La investigación definió los siguientes indicadores para asegurar el cumplimiento de la estrategia propuesta:



1. % de ventas provenientes de la innovación



2. Tasa de éxito en el lanzamientos de productos



3. Lanzamientos que cumplen el cronograma



4. % de inversión de innovación sobre las ventas

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Metodología recomendada: Desarrollar capacidades organizacionales y disciplinas que fomenten el liderazgo y refuercen la estructura y los sistemas del capital humano para lograr la sostenibilidad de los procesos de innovación.

Entre las actividades propuestas:

- **Etapas y Puertas – Concursos de Ideas:** participación de todos los empleados
- **Innovation to grow:** investigar necesidades del cliente y generar soluciones creativas para alcanzar victorias tempranas
- **Grupo Élite de Expertos (Design Driven Innovation):** para discutir y analizar ideas innovadoras

METODOLOGÍA

La empresa consultora² que apoyó a Colombina utilizó Innovation GPS, una técnica estructurada que sintetiza diferentes metodologías de talla mundial ajustadas a la cultura latinoamericana. Se basó en:

- ¿Cuánto innovar?: Cerrar brecha de crecimiento en el negocio a través de innovación
- ¿Dónde innovar?: Oportunidades para cerrar esa brecha
- Estrategias para proteger el core y crear en nuevas áreas
- Inversión necesaria para alcanzar metas planteadas

² Firma especializada en Gestión de la Innovación con operaciones en México, Centro y Sur América, que se enfoca en ayudar a empresas a obtener resultados de alto impacto a través de la innovación.

"EL ÉXITO DE LA METODOLOGÍA ES SU PRACTICIDAD, SU NIVEL PARA CONCRETAR DECISIONES Y SU FLEXIBILIDAD, LO CUAL PERMITIÓ, EN CUESTIÓN DE POCO TIEMPO, DEFINIR Y ESPECIFICAR LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE COLOMBINA"

José Fernando Ochoa, Vicepresidente de Mercadeo Corporativo de Colombina

PRÓXIMOS PASOS:

Colombina obtuvo resultados muy positivos a partir de la definición y desarrollo de la estrategia, métricas y cultura de innovación, por tanto la empresa decidió:

- Escalar todo el proceso de cambio de negocio alrededor de innovación en toda la región
- Profundizar la inversión en gestión de innovación para desarrollar procesos internos de formalización y seguimiento a los indicadores
- Traspasó el conocimiento adquirido a su red de proveedores mediante el Programa Big Brother

EL ROL CATALIZADOR DE RECURSOS DE CAF FUE FUNDAMENTAL:

"SIN EL APOYO DE CAF NO SE HUBIERA REALIZADO LA PRIMERA RONDA DE TALLERES POR FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS. ES DIFÍCIL SALIRSE DE LA OPERATIVIDAD Y ASIGNAR RECURSOS ESCAZOS QUE NO TENDRAN RESULTADOS INMEDIATOS SINO EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO. SE HAN HECHO OTROS TALLERES PORQUE SE VENÍA DEL IMPULSO DE CAF".

"DESPUÉS DE LOS TALLERES BRINDADOS POR CAF, DISCUTIMOS Y LLEGAMOS A LA CONCLUSIÓN QUE DEBÍAMOS PASAR A OTRO MODELO ORGANIZACIONAL... ELLOS INFLUENCIARON UNA REORGANIZACIÓN Y UN CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA. ADEMÁS SE REALIZARON OTROS 3 TALLERES PARA ENCONTRAR LO MÁS ADECUADO"

José Fernando Ochoa, Vicepresidente de Mercadeo Corporativo de Colombina

Contacto

www.caf.com/es/temas/i/innovacion-empresarial/

@AgendaCAF

#innovaciónempresarialCAF

#innovaciónparaeldesarrollo