

**Reestructuración de la transferencia de conocimiento del programa de éxitos
innovadores de la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.**

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Karen Lizeth Silva Ortiz

Asesor

Margarita María Quintero Vallejo

Ingeniera Industrial

Corporación Universitaria Lasallista

Faculta de ingeniería

Ingeniería industrial

Caldas – Antioquia

2013

**Gracias infinitas
a mi madre y a mi padre
por todos estos años
de entrega,
apoyo incondicional
y aprendizaje.**

Contenido

Resumen _____	10
Abstract _____	11
Introducción _____	12
Objetivo general _____	14
Objetivos específicos _____	14
Marco teórico _____	15
Presentación de la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S. _____	15
Misión _____	18
Visión multilatina 2020 _____	18
Filosofía corporativa _____	18
Innovación en Grupo Nutresa _____	19
Modelo de Innovación Imagix _____	19
Cultura _____	20
Marco estratégico _____	21
Recursos _____	21
Procesos _____	21
Programa soluciones innovadoras _____	22
Innovación abierta Grupo Nutresa: _____	22
Filosofía del programa: _____	22
Programa gestión del conocimiento _____	23
Programa sesiones de innovación _____	23

Programa out of the box _____	24
Fondo de capital para proyectos de innovación radical: _____	24
Programa éxito innovador _____	24
Objetivos del programa: _____	25
Filosofía: _____	25
Políticas generales: _____	25
Beneficios para el Grupo Nutresa: _____	26
Beneficios para el participante: _____	26
¿Dónde se puede aplicar?: _____	26
¿Dónde no se puede aplicar?: _____	27
Públicos y alcance: _____	27
¿Cómo participar?: _____	28
Redes de apoyo: _____	28
Parámetros de evaluación: _____	29
Originalidad. _____	29
Alineación con los ejes de innovación. _____	30
Impacto. _____	31
Diagnóstico y evaluación de ideas: _____	32
Reconocimientos: _____	32
Líder de innovación. _____	33
Promotor de innovación. _____	34
Evento éxitos innovadores. _____	34
Rol del practicante de innovación y gestión del conocimiento: _____	35

Comunicación asertiva _____	36
Diseño metodológico _____	38
Resultados _____	38
Identificación proceso actual _____	39
Diseño de estrategias _____	40
Comunicación asertiva _____	40
Mejoramiento en elaboración de informes e indicadores mensuales _____	40
Implementación de estrategias _____	40
Comunicación asertiva _____	41
Estandarización de informes mensuales _____	42
Flujo de ideas innovadoras anterior: _____	43
Flujo de ideas innovadoras actual: _____	43
Propuestas para el comité evaluador de éxitos innovadores: _____	44
Informe de cumplimiento de éxitos innovadores: _____	47
Base de datos de éxitos innovadores: _____	48
Informe de ideas ingresadas anterior: _____	49
Informe actual de ideas ingresadas: _____	50
“Correo informe” de cumplimiento de éxito innovador anterior: _____	51
“Correo informe” de cumplimiento de éxitos innovadores actual: _____	52
Informe cómo vamos: _____	53
Reunión créame: _____	53
Indicador propuestas con adjunto de pequeña mejora anterior: _____	54
Indicador propuestas con adjunto de pequeña mejora actual: _____	56

Indicador puntos mes: _____	56
Indicador de responsable del proceso anterior: _____	57
Indicador de líderes de innovación anterior: _____	59
Indicador líder de innovación actual: _____	60
Informe de sostenibilidad: _____	61
Seguimiento puntos por emisión de concepto: _____	62
Correo de comunicaciones: _____	63
Asignación de puntos al aplicativo actual: _____	64
Manual de entrega para el practicante de innovación y gestión de conocimiento__	65
Mejoramiento de desempeño_____	66
Conclusiones _____	67
Referencias _____	68
Anexos _____	69
Cronograma de actividades _____	69

Ilustraciones

Ilustración 1. Estructura del Grupo Nutresa. Fuente: Inducción Grupo Nutresa.	15
Ilustración 2. Marcas del Grupo Nutresa. Fuente: Inducción Grupo Nutresa.	16
Ilustración 3. Plataformas de producción de la CNCH. Fuente: Intranet CNCH.	17
Ilustración 4. Estructura de innovación Imagix. Fuente: Intranet CNCH.	20
Ilustración 5. Innovación. Fuente: Elaboración propia.	25
Ilustración 6. Diseño metodológico. Fuente: Elaboración propia.	38
Ilustración 7. Flujo de ideas innovadoras anterior. Fuente: Inducción CNCH.	43
Ilustración 8. Flujo de ideas innovadoras actual. Fuente: Elaboración propia.	44
Ilustración 9. Propuestas comité evaluador. Fuente: Elaboración propia.	45
Ilustración 10. Informe actual de cumplimiento de éxitos innovadores. Fuente: Elaboración propia.	47
Ilustración 11. Base de datos de éxitos innovadores. Fuente: Elaboración propia.	48
Ilustración 12. Informe cómo vamos. Fuente: Elaboración propia.	53
Ilustración 13. Reunión créame. Fuente: Elaboración propia.	54
Ilustración 14. Propuestas con adjunto PM anterior. Fuente: Elaboración propia.	55
Ilustración 15. Propuestas con adjunto PM actual. Fuente: Elaboración propia.	56
Ilustración 16. Indicador puntos mes. Fuente: Elaboración propia.	57
Ilustración 17. Informe anterior de responsable del proceso. Fuente: Elaboración propia.	58
Ilustración 18. Informe anterior de líderes de innovación. Fuente: Elaboración propia. ...	59
Ilustración 19. Informe actual de líderes de innovación. Fuente: Elaboración propia.	60

Ilustración 20. Informe de sostenibilidad actual. Fuente: Elaboración propia.....	61
Ilustración 21. Seguimiento puntos. Fuente: Elaboración propia.	62
Ilustración 22. Correo de comunicaciones actual. Fuente: Elaboración propia.....	63
Ilustración 23. Asignación de puntos al aplicativo. Fuente: Elaboración propia.....	64
Ilustración 24. Manual de entrega para el practicante. Fuente: elaboración propia.....	65
Ilustración 25. Mejoramiento de desempeño. Fuente: Elaboración propia.....	66
Ilustración 26. Diagrama de cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.....	69

Tablas

Tabla 1. Escala de calificación del eje de originalidad. Fuente: Intranet CNCH.....	30
Tabla 2. Escala de calificación del eje de alineación con los ejes de innovación Fuente: Intranet CNCH.	30
Tabla 3. Escala de calificación del eje de impacto con los ejes de innovación. Fuente: Intranet CNCH.	31
Tabla 4: Diagnóstico y evaluación de ideas. Fuente: Elaboración propia.	32
Tabla 5. Puntos por persona según estado de la idea. Fuente: Elaboración propia.....	33
Tabla 6. Calificación top 5 líderes de innovación. Fuente: Elaboración propia.	33
Tabla 7. Calificación por gestión líder de innovación. Fuente: Elaboración propia.	34
Tabla 8. Calificación top 5 promotores de innovación. Fuente: Elaboración propia.....	34
Tabla 9. Estilos en la comunicación. Fuente: Romero, Sally (2012).....	37
Tabla 10: Definición de archivo comité evaluador. Fuente: Elaboración propia.	46
Tabla 11. Ahorro en dinero. Fuente: Elaboración propia.....	66

Resumen

El presente trabajo de grado tuvo como propósito reestructurar el proceso de transferencia de conocimiento del programa de éxitos innovadores de la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S. para el practicante del área de innovación y gestión del conocimiento, mediante la identificación de estrategias, que permitieron mejorar el proceso de flujo de ideas innovadoras y control de la gestión de conocimiento, con la debida elaboración, documentación y control de los indicadores del área.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, innovación, modelo de innovación, éxitos innovadores.

Abstract

The present degree work, was aimed to restructure the transferring process of knowledge on innovation and knowledge management success program of “La Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.” for the trainee in the area of innovation and knowledge management, by identifying strategies, that allowed the process improvement in the flow of innovative ideas and knowledge control management, with due preparation, documentation and control of the area indicators.

Keywords: Knowledge management, innovation, model innovation, innovative successes.

Introducción

La Compañía Nacional de Chocolates S.A.S es una de las empresas líderes en el mercado de chocolates en Colombia, nació en los años 20, en la ciudad de Medellín, como la Compañía de Chocolates Cruz Roja. Hoy hace parte del grupo empresarial Nutresa, cuenta con 5 plataformas de producción propias en México, Costa Rica, Perú, y en Colombia con una planta en Rionegro donde se elaboran productos de las líneas de golosinas de chocolates, nueces, barras de cereal y modificadores de leche y una planta en Bogotá dedicada básicamente a la línea de chocolates de mesa.

Para continuar a la vanguardia y ofrecer a los consumidores alimentos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición, diversión y placer, Compañía Nacional de Chocolates S.A.S establece la innovación como parte de sus procesos, siendo eje principal la creatividad, ingenio, iniciativa y talento.

En Grupo Nutresa, la innovación es la creación e implementación de un nuevo o mejorado producto /servicio, proceso o modelo de negocio que incremente la percepción de valor de quien la recibe y es gestionada por un talento humano que trabaja en red y que asume riesgos.

Para crear y fortalecer la cultura de innovación se estableció el modelo de innovación imagix, diseñado para todas las compañías del Grupo Nutresa, cuyo objetivo fundamental es el de potenciar la capacidad competitiva por medio de cuatro ejes principales: cultura, procesos, recursos y marco estratégico. Este hace parte de los objetivos y misión de la compañía, para gestionar las actividades comprometidas con el desarrollo sostenible con el mejor talento humano; innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar, y está declarado explícitamente en los objetivos como innovación efectiva.

En este modelo se encuentran los programas: éxitos innovadores, sesiones de innovación, soluciones innovadoras, gestión del conocimiento y out of the box.

Para el programa de éxitos innovadores el objetivo es fomentar la cultura de innovación a través de la producción y desarrollo de ideas que generen valor a la compañía. Lo anterior solamente es posible cuando participa la gente innovadora que es apasionada, capaz de asumir riesgos, cercana, flexible, con tolerancia a las frustración y a la ambigüedad. Creando estrategias para fortalecerla y mejorar el proceso de innovación en la Compañía.

Objetivo general

Identificar estrategias para la reestructuración de transferencia de conocimiento del practicante de innovación y gestión del conocimiento del programa de éxito innovador de la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.

Objetivos específicos

- Diseñar mecanismos que permitan una comunicación asertiva en el flujo de evaluación de ideas.
- Construir estrategias para agilizar el flujo de ideas que se encuentran en los estados banco de ideas, ideas en desarrollo, completar información, enviada a gestor y responsable del proceso.
- Mejorar el proceso para la elaboración de indicadores e informes mensuales para facilitar la entrega de los indicadores e informes mensuales del programa éxitos innovadores.
- Plasmar el orden de la información de los indicadores e informes mensuales, mediante el diagrama del proceso de cada uno de ellos con sus respectivas interpretaciones.

Marco teórico































Presentación de la Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.

La Compañía Nacional de Chocolates S.A.S es una de las empresas líderes en el negocio de chocolates en Colombia, hace parte del Grupo Nutresa, que cuenta con empresas que incursionan en el negocio de galletas, carnes, café, pastas y helados.

Ilustración 1. Estructura del Grupo Nutresa. Fuente: Inducción Grupo Nutresa.



Ilustración 2. Marcas del Grupo Nutresa. Fuente: Inducción Grupo Nutresa.

Marcas							
Marca Corporativa	 Grupo Nutresa S.A.						
Negocios	Cárnico	Chocolates	Galletas	Café	Helados	Pastas	
Compañías filiales	 Industria de Alimentos Zenú S.A.S. <small>Grupo Nutresa S.A.</small>	 Compañía Nacional de Chocolates S.A.S. <small>Grupo Nutresa S.A.</small>	 Compañía de Galletas Noel S.A.S. <small>Grupo Nutresa S.A.</small>	 Industria Colombiana de Café S.A.S. <small>Grupo Nutresa S.A.</small>	 Meals de Colombia S.A.S. <small>Grupo Nutresa S.A.</small>	 Productos Alimenticios Doria S.A.S. <small>Grupo Nutresa S.A.</small>	
Marcas de producto	  	  	  	  	  	  	
Otras marcas	 Comercial Nutresa S.A.S.	 Fundación Grupo Nutresa	 noventa <small>Grupo Nutresa S.A.</small>				 La Receta
	 Servicios Nutresa S.A.S.						

La Compañía Nacional de Chocolates S.A.S, en adelante CNCH, el 12 de abril de 1920, en Medellín, un grupo de visionarios antioqueños fundó la CNCH, inicialmente llamada Compañía de Chocolates Cruz Roja, a partir de la integración de pequeños productores locales. Durante los siguientes años se consolidó en el mercado colombiano, mejorando los procesos de producción y renovando sus fábricas. Desde entonces, estableció bases sólidas para el desarrollo: marcas apreciadas, avance tecnológico, vocación de servicio, y cercanía con clientes y consumidores.

Con los nuevos rumbos de la economía, se inició en los años 80 un proceso continuo de modernización y apertura hacia los mercados externos.

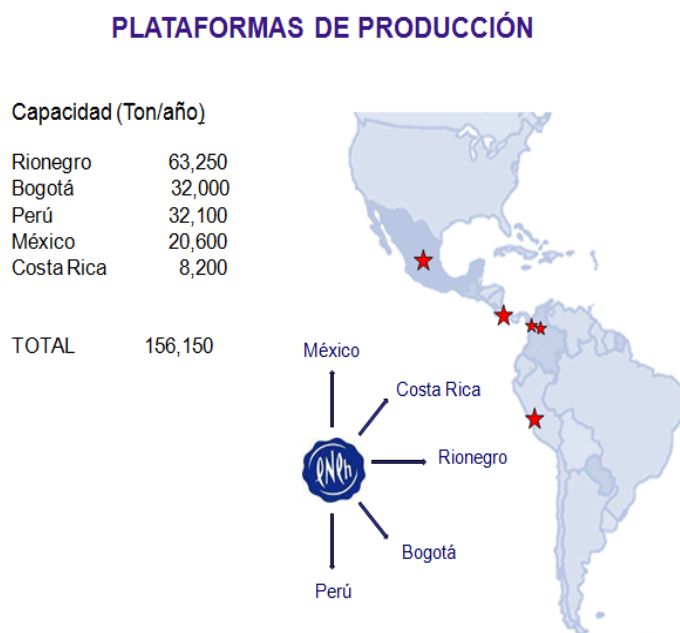
De los años 99 se establecieron importantes convenios con empresas extranjeras que permitieron la llegada de los productos a los mercados internacionales.

En marzo de 2009, Grupo Nacional de Chocolates concluyó los trámites de adquisición de Nutresa S.A de C.V., empresa que se integró al negocio de chocolates.

Grupo Nutresa, está conformado por 44 empresas, 24 de ella fuera de Colombia, cuenta con presencia directa en 12 países y en 8 de ellos plantas de producción. Exporta a 80 países en los cinco continentes.

De esta manera CNCH, hoy cuenta con plataformas de producción propias en México, Costa Rica, Perú y Colombia, y la red de distribución Cordialsa que opera en Colombia, Ecuador, Venezuela, Puerto Rico y Estados Unidos. Produciendo y comercializando 27 marcas bajo los negocios de golosinas de chocolate, chocolate de mesa, modificadores de leche, nueces, cereales y repostería, con importante liderazgo en los mercados.

Ilustración 3. Plataformas de producción de la CNCH. Fuente: Intranet CNCH.



Misión

Nuestra misión es la creciente generación de valor brindando calidad de vida al consumidor y superando las expectativas, innovación efectiva, servicio superior y una excelente distribución nacional e internacional.

Visión multilatina 2020

Juntos lograremos que nuestro negocio de Chocolates alcance su meta de ventas, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.

Filosofía corporativa

- Mantener una inversión permanente para promover innovación.
- Facilitamos la generación, conservación, transferencia y aplicación de conocimiento en toda la organización.
- Aprendemos de nuestros errores.
- Propiciamos ambientes de trabajo que estimulen la innovación.
- Asumimos riesgos razonables en los procesos de innovación: Niveles Grupo Nutresa: Comercial (Agresivo), Financiero y operativo (moderados) y de Reputación (ninguno).

Innovación en Grupo Nutresa

Todos los negocios del grupo se alinearon con una única definición de innovación para así poder determinar qué tan innovadores son.

“La innovación es la creación e implementación de un nuevo o mejorado producto/servicio, proceso o modelo de negocio, que incrementa la percepción de valor de quien la recibe y gestionada por un talento humano que trabaja en red y que asume riesgos” (Grupo Nutresa, 2000).

La **innovación** hace parte de los objetivos, misión y filosofía corporativa, ya que se gestionan las actividades comprometidas con el desarrollo sostenible; con el mejor talento humano; innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar” y está declarado explícitamente en los objetivos como innovación efectiva.

- Establece indicadores para medir la evolución de la innovación en el Grupo Nutresa.
- Determina la evolución del sistema acorde con las directrices corporativas y tendencias mundiales.

Modelo de Innovación Imagix

Imagix es el modelo de innovación de Grupo Nutresa que busca potenciar la capacidad competitiva. Este modelo consta de cuatro ejes principales: **cultura, procesos, recursos y marco estratégico.**

Imagix como tal está representada gráficamente en una cometa y su diseño está basado en la norma europea UNE, El Manual de Oslo y el manual de Frascatti, todos ellos son importantes referentes en la innovación de tendencia mundial.

Ilustración 4. Estructura de innovación Imagix. Fuente: Intranet CNCH.

“Queremos que transmita nuestros deseos por dejar volar la imaginación de todos los que conformamos este Grupo, imaginación que se mezcle con la magia y que nos permita innovar y alcanzar lo inalcanzable" (Grupo Nutresa.).

Cultura

Dentro del eje de cultura el modelo pretende:

- Proponer el sistema de desarrollo de líderes como habilitadores de la innovación y esquemas de formación y reconocimiento transversales.
- Definir los rasgos culturales que deben evidenciar la innovación en el grupo.
- Proporcionar mecanismos y herramientas para la participación y generación de ideas.
- Fomentar la cultura de innovación a través de la producción y desarrollo de ideas que generen valor a la Compañía con los programas de innovación: éxitos innovadores, soluciones innovadoras, gestión del conocimiento, sesiones de innovación y out of the box.

Lo anterior solamente es posible cuando participa la gente innovadora que es apasionada, capaz de asumir riesgos, cercana, flexible, con tolerancia a las frustración y a la ambigüedad.

Marco estratégico

Obtener resultados sobresalientes con gente apasionada por la innovación, en una cultura que la propicie.

Recursos

Dentro de la implementación del modelo, la meta fue invertir para el 2013 el 1% de las ventas en innovación, fortalecer la infraestructura con la adquisición de equipos y herramientas de tecnología dura y blanda, sitios para la investigación y desarrollo (plantas piloto, como es el caso en el CIDCA, centro de investigación y desarrollo y calidad), nuevos productos, mantener activas las redes en función de la innovación, crear e incentivar comunidades de práctica en torno a la innovación y asignación de responsables de la implementación del modelo.

Procesos

Este eje propone y establece nuevos procesos / modelos que permitan que la innovación avance.

- **Prospectiva:** Incursionar en el proceso de proyección de escenarios futuros.
- **Vigilancia estratégica:** Aseguramiento de la información y el conocimiento del mercado y su entorno activo. De esta la vigilancia estratégica se encuentran la vigilancia legal, la vigilancia tecnológica y la vigilancia comercial.
- **Investigación aplicada:** la investigación que realiza el Grupo, apoyada en vidarium (grupo de investigación para el desarrollo de productos del Grupo Nutresa), tiene como objetivo, incrementar el conocimiento a través del aporte de conceptos de nutrición y salud para generar valor a los portafolios.

- **Desarrollo de nuevos productos:** la metodología para el desarrollo de nuevos productos por el Grupo es “Stage Gate” (etapa puerta), como método para la gestión de los proyectos.
- **Propiedad intelectual:** protección del conocimiento creado por el intelecto del Grupo.
- **Gestión del conocimiento:** Es el apalancamiento de la inteligencia colectiva, con el fin de apoyar la innovación y aumentar la capacidad de respuesta de nuestros negocios ante sus competidores.
- **Open Innovation:** Innovación abierta.

Programa soluciones innovadoras

Innovación abierta Grupo Nutresa:

Soluciones innovadoras es una plataforma de innovación abierta que incentiva la innovación mediante retos estratégicos y focalizados definidos por los negocios y que invitan al trabajo en red.

Filosofía del programa:

Es una nueva estrategia de innovación bajo la cual las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación con profesionales externos pasa a tener un papel fundamental. Open Innovation (OI) significa combinar el conocimiento interno con el conocimiento externo para sacar adelante los proyectos de innovación.

La lógica de la innovación abierta se basa en un contexto de abundancia de conocimiento. Por cada experto en la compañía, existen miles por fuera que podemos vincular para generar innovaciones.

Programa gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento en Grupo Nutresa es el proceso mediante el cual se promueve la **construcción, transferencia y conservación del conocimiento**, con el fin de apoyar la **innovación efectiva** y la capacidad de respuesta de los negocios ante sus competidores y el entorno.

La gestión del conocimiento permite:

- Aprender más rápido que la competencia.
- Innovar más rápido que la competencia.
- Aprender a aprender (Gestión de la curva de aprendizaje).
- Trabajar en Sinergias.
- Disponer del conocimiento en el punto de acción porque se desarrolla o se hace en el día a día.
- Aprender de los errores, porque se basa en la experiencia.

Programa sesiones de innovación

Las sesiones de innovación en Grupo Nutresa, es un espacio de 4 horas, en el cual se generan ideas empleando metodologías de innovación, con el objetivo de resolver problemas y se seleccionan las más relevantes para su implementación.

Programa out of the box

“Fuera de la caja es un nuevo programa que permite soñar, proponer y buscar nuevos horizontes para Grupo Nutresa”. (Grupo Nutresa, 2013)

Fondo de capital para proyectos de innovación radical:

Para que las ideas nunca se vean limitadas por presupuestos económicos, Grupo Nutresa crea un fondo de capital de riesgo de \$15.000 millones abierto únicamente para los colaboradores de Grupo Nutresa, con el cual fomenta y financia proyectos de innovación radical que ayudan a mejorar la competitividad del Grupo.

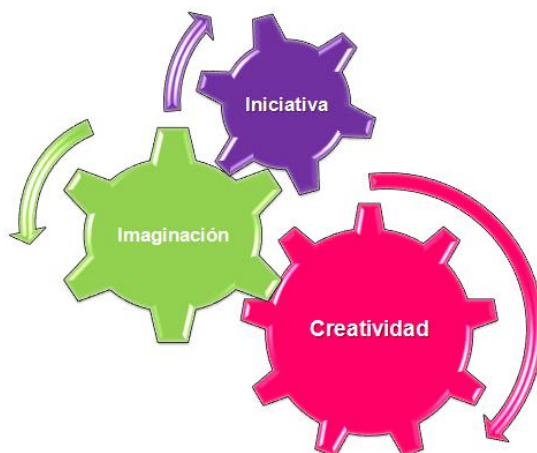
“La práctica de la innovación es la búsqueda deliberada e implacable de buscar lo desconocido, redefinir lo conocido y renovar lo vivido”. (Grupo Nutresa, 2013).

Programa éxito innovador

Éxito innovador es un programa de participación y reconocimiento a la generación e implementación de ideas innovadoras que agreguen valor a CNCH y que fomenta el fortalecimiento de la cultura de innovación.

Para innovar se requiere de: Innovación, iniciativa y creatividad.

Ilustración 5. Innovación. Fuente: Elaboración propia.



Objetivos del programa:

- Fomentar la cultura de innovación y el mejoramiento continuo a través de la participación en el desarrollo de ideas para la generación de valor.
- Generar una dinámica en las personas para que propongan ideas innovadoras a los procesos a los que pertenecen y a los productos.
- Propiciar un ambiente favorable para la generación de ideas entre áreas.

Filosofía:

Respeto, competitividad, desarrollo de nuestra gente, gestión de la innovación y el conocimiento, participación y espíritu colaborativo.

Políticas generales:

- Participación individual y/o en equipo.

- Direccionamiento de acuerdo al eje de crecimiento de innovación
- Todos los éxitos innovadores son consignados en una plantilla Grupo Nutresa que hacen parte del modelo de gestión de conocimiento de grupo.
- El comité evaluador hace recomendaciones frente a las posibles patentes.

Beneficios para el Grupo Nutresa:

- Las personas que participan en las ideas son movilizadas por su motivación y su gusto.
- Los grupos de personas que generan ideas intercambian saberes, creando un nuevo o incrementando el conocimiento existente en la compañía.
- Se da visibilidad a las mejoras de los procesos que puedan ser replicadas en otros.
- Éxitos e ideas innovadoras consignados como parte de la gestión de conocimiento del Grupo.

Beneficios para el participante:

- Participar en un espacio donde se puede aportar al negocio.
- Posibilidad de desarrollar las capacidades creativas, intelectuales y de innovación.
- Reconocimiento del negocio.

¿Dónde se puede aplicar?:

- Métodos de trabajo en oficinas regionales y fábricas.
- Procesos productivos.
- Nuevos productos y empaques.

- Implementación de nuevas tecnologías.
- Creación de marcas.
- Cualquier área de la Compañía.

¿Dónde no se puede aplicar?:

- Formatos, folletos, cartillas, documentos o videos.
- Labores que han sido realizadas con mucha anterioridad.
- Cambio de proveedor, excepto si justifica desarrollos de alta complejidad.
- Mejoras que surjan de auditoría, acciones correctivas de TPM¹ u órdenes de trabajo del área técnica.
- Réplicas horizontales.
- En salarios, beneficios, políticas administrativas, reglamento o planeación estratégica.

Públicos y alcance:

Todos los colaboradores del negocio de Colombia, plataformas de Perú, Costa Rica y México.

¹ **TPM:** Total Productive Management es un método de gestión empresarial que identifica y elimina las pérdidas de los procesos, maximiza la utilización de los activos y garantiza la creación de productos y servicios de alta calidad y a costos competitivos. (Pérez, 2013)

¿Cómo participar?:

El ingreso de ideas innovadoras se realiza por medio del aplicativo diseñado en una plataforma de Grupo Nutresa. El flujo que siguen las ideas que se ingresan al programa de éxito innovador es: ingresar idea, emisión de concepto por líderes de innovación, clasificar la idea si no está implementada y si son implementadas, pasar al proceso de evaluación para clasificarla definitivamente, ratificarlas y posteriormente cerrarlas.

Redes de apoyo:

Las redes de apoyo son grupos de persona que nos apoyan en la estrategia o desarrollo del modelo de Imagix en su día a día:

- **Líder de Innovación:** Jefes de cada área, directores y gerentes, encargados de:
 - Procurar garantizar la implementación de las ideas innovadoras que agreguen valor a las áreas de trabajo.
 - Ser parte activa en el fomento de la cultura de innovación.
 - Apoyar el proceso de réplica horizontal.
 - En compañía, de ser posible, de los jefes de sección, definir la implementación de las ideas y su correspondiente priorización de los presupuestos.
 - Analizar la viabilidad de las ideas para su implementación luego de definir con los jefes de sección que sí se van a realizar.
 - Realizar seguimiento a las ideas después de la implementación.

- **Promotor de Innovación:** Personas encargadas de:

- Apoyar la documentación de las pequeñas mejoras y asegurar que su valoración y sustentación contengan información completa y verídica.
- Gestionar las inquietudes de las personas del área en la que trabajan y servir de punto de contacto entre los programas de: éxitos innovadores, soluciones innovadoras, créame (pequeñas mejoras), sesiones de innovación.
- Apoyar el procedimiento de réplica horizontal.
- Promueve y facilitar la generación de ideas innovadoras a través de la aplicación de herramientas de innovación en la sesiones de innovación.
- Facilitar la definición del plan de acción a las ideas implementables y realizar su respectivo seguimiento.

Parámetros de evaluación:

Para la evaluación de las ideas en el comité de éxitos innovador se tiene como alineación tres ejes fundamentales los cuales son:

Originalidad.

En la originalidad se mide el grado de novedad de la idea, donde se analiza cómo fue abordado el problema o necesidad asociada, siendo en este eje muy importante el origen de la idea, es decir, si es de un operario, técnico, ingeniero, etc. Ya que dependiendo del nivel cambia la exigencia.

A continuación se muestra una tabla de las escalas de medición y calificación para el eje de originalidad:

Tabla 1. Escala de calificación del eje de originalidad. Fuente: Intranet CNCH.

Definición asociada	1 Bajo	2 Mediano	3 Alto	4 Muy alto
Grado de novedad de la idea. ¿Cómo fue abordada la oportunidad? Debe evaluarse desde el nivel que provenga.	La idea es una modificación de la forma en como se hacen las cosas a partir de una práctica conocida.	La idea es una modificación de la forma en como se hacen las cosas a partir de una nueva práctica en el negocio aunque sea conocida en medio	La idea es nueva a partir de un conocimiento existente. Uso de una tecnología, herramienta informática (software o hardware) existente aplicado como una idea nueva.	La idea es nueva a partir de un conocimiento nuevo (propio) aplicado

Alineación con los ejes de innovación.

Para este eje se califica el aporte a sus resultados, teniendo en cuenta los focos de innovación que son los siguientes:

- Productos masificables.
- Modelo de gestión gerencial.
- Procesos.
- Cultura.
- Desarrollo sostenible.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Internet.
- Tecnología.

Tabla 2. Escala de calificación del eje de alineación con los ejes de innovación Fuente: Intranet CNCH.

Definición asociada	1 Bajo	2 Mediano	3 Alto	4 Muy alto
Aporte de sus resultados a los focos de innovación . Focos: Productos Masificables Modelos de gestión gerencial Procesos Cultura Desarrollo sostenible Desarrollo de nuevos Internet Tecnológico/técnico.	Alineado con un foco	Alineado con dos focos	Alineado con tres focos	Alineado con cuatro focos o más

Impacto.

El impacto se califica con base en 5 criterios fundamentales para el mejoramiento continuo de la Compañía los cuales son:

- **Económicos:** Para este criterio se tiene en cuenta los ahorros sobre los costos actuales y/o utilidades nuevas.
- **Nuevos productos:** Para este criterio se tienen en cuenta, el presupuesto de ventas de los primeros seis meses, participación de mercadeo y noticia para la marca.
- **Calidad:** Se tiene en cuenta los indicadores asociados a este criterio.
- **Desarrollo sostenible:** Se tiene en cuenta los indicadores asociados a este criterio.
- **Seguridad:** Se tiene en cuenta los indicadores asociados a este criterio.

Tabla 3. Escala de calificación del eje de impacto con los ejes de innovación.
Fuente: Intranet CNCH.

Definición asociada	1 Bajo	2 Mediano	3 Alto	4 Muy alto
Económicos: Ahorros sobre los costos actuales y/o utilidades nuevas	Entre \$0 y \$5 Mill	Entre \$5,1 y \$ 20 Mill	Entre \$20,1 y \$ 100 Mill	Entre \$100,1 y \$ 500 Mill
Nuevo producto: Se tienen en cuenta los siguientes criterios: . Presupuesto de ventas primeros seis meses, . Participación de mercadeo . Noticia para la marca	Ventas del 70% Mantiene participación Genera algo de noticia de la marca	Ventas entre 71% y 90% Mantiene participación Genera algo de noticia de la marca	Ventas mayor a 90% Aumenta participación Genera noticia	Ventas del 100% Aumenta participación Genera de noticia de la marca
Calidad: Indicadores asociados a calidad	Define un estándar (simplificación)	Reduce indicador relacionado con Calidad	Controla indicador relacionado con Calidad	Elimina indicador relacionado con Calidad
Desarrollo sostenible: Indicadores asociados al Desarrollo sostenible	Define un estándar (simplificación)	Reduce el impacto de un indicador ambiental	Controla el impacto de un indicador ambiental	Elimina el impacto de un indicador ambiental
Seguridad: Indicadores asociados a la seguridad	Reduce el riesgo a nivel aceptable al intervenir en la reducción de la exposición	Reduce el riesgo a un nivel insignificante al intervenir en la reducción de la exposición a la fuente de peligro o en la disminución de las consecuencias (accidentes de trabajo, generación de enfermedad profesional)	Elimina completamente un riesgo considerado como de consecuencias importante (Lesión Incapacitante temporal, accidente de trabajo), al eliminar la fuente de peligro, o elimina una restricción de seguridad que reduce la velocidad del proceso.	Elimina completamente un riesgo considerado como de consecuencias catastróficas (muerte Lesión incapacitante permanente), al eliminar la fuente de peligro

Diagnóstico y evaluación de ideas:

En el diagnóstico de las ideas que ingresan al programa de éxitos innovadores, los líderes de innovación las evalúan categorizándolas según su estado de implementación, tal como se muestra a continuación:

Tabla 4: Diagnóstico y evaluación de ideas. Fuente: Elaboración propia.

<p>No viable</p> <p>Ideas con baja posibilidad de implementación porque de acuerdo a los conceptos de los responsables del proceso, no apuntan a la generación de valor de la Compañía y no están alineadas con las estrategias del Negocio.</p>	<p>Completar Información</p> <p>Ideas a las que les falta claridad y deben ser presentadas nuevamente por el proponente con una mejor sustentación</p>	<p>Idea en desarrollo</p> <p>Idea aprobada y en proceso de implementación (menor de 6 meses), a la espera de validación de resultados para ser evaluada.</p>
<p>Banco de ideas</p> <p>Idea aprobada que requiere para su implementación un presupuesto y tiempo considerable (mayor de 6 meses) por lo que se espera hasta que se ejecute y se validen los resultados</p>	<p>Enviada a Gestor</p> <p>Idea que le falta ampliación o adición de información por lo tanto es enviada al gestor de innovación a la que impacta la idea para que complemente y evalúe</p>	<p>Mejor Idea</p> <p>Idea implementada que presenta una mejora en el proceso, producto, servicio o modelo de negocio existente con resultados sostenibles</p>
<p>Comité evaluador</p> <p>Estado al cual se envían las ideas en donde los conceptos emitidos por los líderes de innovación indican que generan valor</p>	<p>Éxito Innovador</p> <p>Idea implementada que mejoró un proceso, producto, servicio o modelo de negocio, con resultados sobresalientes y sostenibles</p>	<p>Éxito Innovador de Alto Impacto</p> <p>Idea implementada que mejoró un proceso, producto, servicio o modelo de negocio, con resultados sobresalientes y sostenibles con un puntaje sobresaliente en la variable de impacto</p>

Reconocimientos:

Según el estado final de cada idea innovadora se obtiene una cantidad de puntos redimibles, para esto existe T-invito una plataforma paralela al aplicativo de éxitos innovadores, donde se redimen de manera automática los puntos obtenidos, estos pueden ser acumulados de acuerdo al premio que el proponente desee obtener. Los puntos ganados por mejor idea, éxito innovador y éxito innovador de alto impacto son los siguientes:

Tabla 5. Puntos por persona según estado de la idea. Fuente: Elaboración propia.

Estado Final	Puntos hasta 3 personas	Puntos para mas de 3 personas
Mejor Idea	20	60/n
Éxito Innovador	100	300/n
Éxito Innovador de Alto impacto	150	450/n
donde n es igual al número de proponentes		

También se premian a las personas que se destacaron en el mes por:

Líder de innovación.

- **Top 5:** Son las personas que se han destacado como líderes de innovación en el mes y quedaron en la categoría 1, categoría 2 y categoría 3, tanto para fábrica Rionegro como fábrica Bogotá. Los puntos ganados por esta categoría son los siguientes:

Tabla 6. Calificación top 5 líderes de innovación. Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Puntos
1	5
2	15
3	20

- **Gestión:** los líderes de innovación que emiten concepto de las ideas en el mes. Los puntos ganados por esta categoría son los siguientes:

Tabla 7. Calificación por gestión líder de innovación. Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Puntos
$n < 15$	$3 * n$
$15 < n > 30$	$2 * n$
$n > 30$	$1 * n$

Promotor de innovación.

- **Top 5:** Promotores que se destacaron como mejores en el mes, junto con éxitos y créame (TPM). Los puntos ganados por esta categoría son los siguientes:

Tabla 8. Calificación top 5 promotores de innovación. Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Puntos
1	5
2	10
3	15

- **Gestión:** Todos los promotores de créame (TPM). Los puntos ganados por esta categoría son definidos por TPM, según la gestión del mes en cada área correspondiente.

Evento éxitos innovadores.

Semestral: Se realiza un evento social y de reconocimiento en cada sede con los éxitos innovadores ratificados en el semestre.

Para cada evento de reconocimiento público con periodicidad definida por negocio:

- ✓ Ningún reconocimiento será entregado en efectivo.
- ✓ El reconocimiento será acorde con la cultura y posibilidad de cada negocio.

“Para alcanzar la innovación se requiere gente talentosa, creativa e inquieta que se cuestione constantemente, que sea capaz de generar y aportar ideas que ayuden a la generación de valor” (Grupo Nutresa).

Rol del practicante de innovación y gestión del conocimiento:

La práctica se realiza en el programa éxito innovador que pertenece al área de gestión humana. Dentro del programa el practicante ejerce el rol dispuesto dentro la coordinación imagix, cuyas funciones son las siguientes:

- Aplicarle el ciclo PHVA a las ideas que ingresan los colaboradores de todas las áreas.
- Apoyar a las zonas y áreas a cargo para el oportuno cumplimiento de la meta de éxitos innovadores.
- Preparar para cada comité evaluador en promedio 30 ideas que se registrarán en el formato establecido, además de ir a las zonas de producción y realizar una retroalimentación de las ideas, con el fin de evidenciar que las mismas estén implementadas y no sean replicas.
- Actualizar el archivo de cumplimiento de éxitos cada vez que el comité de presidencia ratifique los éxitos innovadores calificados en comité evaluador. Así mismo actualizar la carpeta compartida de informe de cumplimiento, con el detalle de cada éxito ratificado, al igual que las ideas cerradas en el mes como mejores ideas y no viables, y las ideas que están pendiente por tramitar hasta el fin del mes.
- Actualizar mensualmente con el cumplimiento de la meta de innovación los ideómetros dispuestos en las diferentes áreas y zonas de la fábrica de Rionegro.
- Realizar mensualmente los informes del área.

- Actualizar al final del mes, los puntos de los líderes de innovación y promotores de innovación.
- Disponer de 2 horas semanales para atender las inquietudes de los colaboradores de planta.
- Revisar mensualmente el informe de cumplimiento con el auxiliar de innovación, donde se diseñaran planes para alcanzar la meta de las zonas que presenten más bajo el indicador. En esta reunión se revisara la evolución de los diferentes estados en los que se encuentran las ideas en el aplicativo, para activar diferentes mecanismos para que su flujo sea más rápido.
- De acuerdo al cumplimiento de cada zona activar el flujo y el ingreso de nuevas ideas con todos los requerimientos necesarios para que sean evaluadas de manera óptima y ágil.

Comunicación asertiva

La asertividad es una cualidad esencial en el liderazgo, los líderes más grandes y eficaces en la historia, han sido personas asertivas. Personas que se comunicaban más efectivamente.

El liderazgo, erróneamente, se asocia como una cualidad exclusiva de una determinada posición. Solemos pensar que el líder es solamente aquel que ocupa una posición privilegiada y que el liderazgo se mide por la cantidad de autoridad adjunta a ese cargo o posición y no siempre es así. Sin embargo, en esencia, el liderazgo es esencia influencia y la manera más efectiva de influir en los demás es usando la asertividad en nuestro diario vivir.

La asertividad establece una influencia positiva y una comunicación eficaz. Su base es el respeto al derecho de todas las partes involucradas, a pensar, sentir y actuar desacuerdo a sus propias creencias y la claridad en la comunicación.

La comunicación asertiva es un tipo de comunicación donde se buscan acuerdos y soluciones colaborativas (gana – gana). Parte de la premisa de que todos somos importantes y valiosos y que todos tenemos algo valioso que aportar. Para lograr ser un líder asertivo. Se necesitan seguir algunos puntos básicos:

- Una sana autoestima y seguridad. Saber que eres importante y que tienes cualidades y capacidades únicas y útiles.
- Respetar a todos los miembros de tu organización. Entender los demás son como tan importantes como lo eres, que tienen derecho a pensar diferente, y que eso puede enriquecer la organización.
- Saber escuchar. Siempre buscar soluciones más que tener la razón.
- Ser claros y específico al comunicarse. (Romero, 2012a).

Tabla 9. Estilos en la comunicación. Fuente: Romero, Sally (2012)

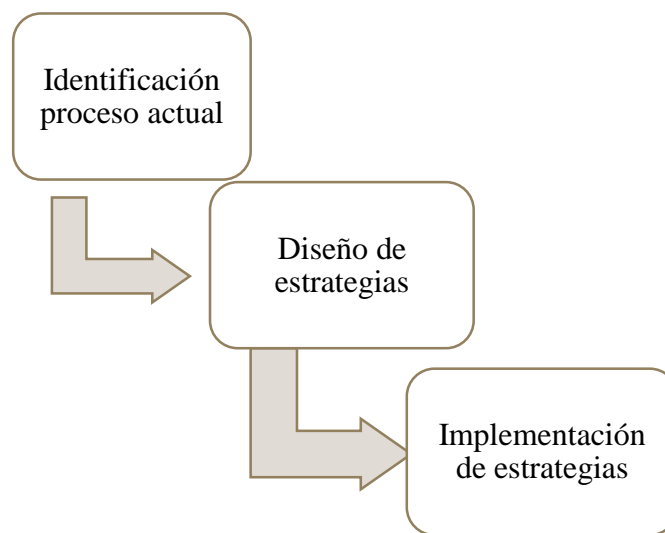
ESTILO ASERTIVO	ESTILO AGRESIVO	ESTILO PASIVO
<p>*Conducta verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Directa –Firme <p>*Conducta no verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Contacto ocular directo –Gestos firmes –Postura relajada –Voz sin vacilación <p>*Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Defiende sus derechos –Esta relajado y satisfecho –Resuelve problemas 	<p>*Conducta verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Impositiva –Interrumpe a los demás <p>*Conducta no verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Mirada fija –Gestos amenazantes –Postura hacia delante –Volumen de voz elevado <p>*Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Viola derechos de otros –Crea tensión –Conflictos interpersonales 	<p>*Conducta verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Vacilante –Cortada <p>*Conducta no verbal:</p> <ul style="list-style-type: none"> –Rehúye la mirada –Movimientos nerviosos –Postura recogida –Volumen inaudible <p>*Consecuencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> –No defiende sus derechos –Pierde oportunidades –Conflictos interpersonales

Esta es una comparación de los tres estilos de la comunicación: El estilo asertivo, el estilo agresivo y el estilo pasivo. Donde se resaltan las características de cada uno. (Romero, 2012b)

Diseño metodológico

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos en este proyecto de práctica para optar al título de Ingeniero Industrial, se contará para la metodología con tres etapas: en la primera se realizará la identificación y análisis de información, en la cual primarán como herramientas metodológicas, la revisión del proceso actual en el programa de éxitos innovadores de CNCH; una segunda etapa, donde se establecerá una propuesta concreta de estrategias para agilizar el flujo de evaluación de las propuestas enviadas al programa; y una tercera etapa, de implementación de las estrategias propuestas para agilizar las ideas y elaboración de informes e indicadores mensuales, como también la socialización de los cambios que se generarán para fortalecer la cultura de innovación en la CNCH.

Ilustración 6. Diseño metodológico. Fuente: Elaboración propia.



Resultados

Para el desarrollo de la metodología planteada, se logró el cumplimiento la totalidad de todas las etapas planteadas, continuando en seguimiento la implementación de dichas estrategias establecidas por parte del jefe innovación y gestión del conocimiento, el auxiliar de innovación y el practicante del área.

Identificación proceso actual

El proceso de ideas dentro del programa de éxitos innovadores, posee una etapa de evaluación relevante, que es el flujo de evaluación, se realiza por medio de un aplicativo diseñado en una plataforma del Grupo Nutresa, siendo esta etapa del proceso facilitada por coordinación imagix área de innovación encargada de gestionar y movilizar las ideas.

Diariamente los colaboradores de cada zona o área crean ideas para el mejoramiento continuo que se gestionan dentro del programa éxitos innovadores.

Coordinación imagix sigue el flujo de evaluación establecido para la oportuna calificación de las mismas, se direccionan a los líderes de innovación dependiendo de cada zona o área a la que impacte la idea, para su emisión de concepto. De esto depende que se realice una buena gestión, rápida y oportuna para su calificación, reconocimiento e implementación de las ellas.

A raíz de lo anterior se ha identificado que una de las debilidades del programa se encuentra en los canales de comunicación del aplicativo y evaluación de las ideas.

Conjuntamente los indicadores que se realizan a partir de este proceso se elaboran de una manera muy operativa y larga, donde se mejorará y plasmará el proceso para la realización de estos y así facilitar su oportuna entrega de indicadores mensuales.

Diseño de estrategias

La segunda etapa que propone el proyecto se ha enfocado en diseñar estrategias que permitan dar solución fortalecer los canales de comunicación del aplicativo, evaluación de ideas y elaboración de informes mensuales.

Comunicación asertiva

Para fortalecer los canales de comunicación en el aplicativo, se propone una comunicación asertiva entre los colaboradores, promotores, líderes de innovación y coordinación Imagix.

Mejoramiento en elaboración de informes e indicadores mensuales

- Mejorar el proceso para la elaboración de informes e indicadores mensuales para agilizar la entrega.
- Plasmar el orden de la información de los informes e indicadores, mediante el diagrama del proceso de cada uno de ellos con sus respectivas interpretaciones.

Implementación de estrategias

En la última etapa planteada se logra la implementación de las estrategias propuestas para fortalecer el canal de comunicación de aplicativo, agilizar las ideas y elaboración de informes e indicadores mensuales.

Comunicación asertiva

Para alcanzar una comunicación adecuada que permita establecer vínculos satisfactorios y efectivos, el camino más adecuado es aprender a expresar las ideas con asertividad. La asertividad es una forma de comunicación basada en el respeto por uno mismo y por los demás. (Yagosesky).

Para lograr fortalecer la comunicación, primero se plantea una revisión de proponentes por parte del director de producción, de las ideas que se llevará a evaluar cada 15 días, en el comité de éxitos innovadores. Debido a que una vez cerrada la idea, los proponentes solicitaban incluir una o varias personas que de alguna manera participaron en la generación o implementación de la idea; esto traía varios problemas, uno en el aplicativo, debido a que si se excedían más de 3 personas, los puntos ganados iban disminuyendo para cada proponente, todas estas modificaciones de puntos se debían realizar manualmente en el aplicativo de éxitos innovadores y el aplicativo de redención de puntos T-invito, generando problemas de sincronización y reproceso, o en el caso de que algún proponente antes de incluir la persona solicitada, haya redimido puntos en premios; se debía esperar hasta que el colaborador nuevamente ganara puntos para restarlos. Al realizar todas estas modificaciones de suma y resta de puntos generaba problemas en el momento de auditoría en el área.

Esta revisión también se validará en la reunión con cada promotor de la zona, para validar que los colaboradores que se encuentran como proponentes de la idea hayan participado en la generación e implementación. Junto con lo anterior validar las ideas antes de enviar a estado comité que se encuentre con todo lo necesario para su respectiva evaluación con el apoyo de los promotores de innovación.

Como segunda propuesta, las ideas que son direccionadas a los líderes de innovación, se envía mensual un correo a las personas que en su usuario se encuentran ideas detenidas, debido a que no emiten el concepto en un tiempo corto, y así continuar con el flujo de evaluación de las ideas, para dar respuesta rápida y oportuna a los proponentes.

También se realizó y difundió en todos los grupos primarios que realizan mensualmente en cada zona de la compañía, la información de los instructivos para ingresar ideas, emitir conceptos en aplicativo de éxitos innovadores, redimir puntos en el aplicativo T-invito y enviar una solución a los retos vigentes del grupo en el aplicativo de soluciones innovadoras. Estas instructivas también se realizaron en formato de LUP (lección en un punto) para incluirlos en el aplicativo del PIC de TPM y dentro de los aplicativos de éxitos innovadores y soluciones innovadoras, así cada colaborador tiene acceso virtual a toda esta información.

En la reunión de créame que se realiza cada mes, junto con los promotores de cada zona y el área de TPM (Mantenimiento Productivo Total), informar a cada zona, las ideas que se encuentran en los diferentes estados (bando de idas, ideas en desarrollo, enviada a gestor, coordinación imagix, éxitos innovadores y responsable del proceso) para que por parte de cada promotor se agilice la movilización de ideas.

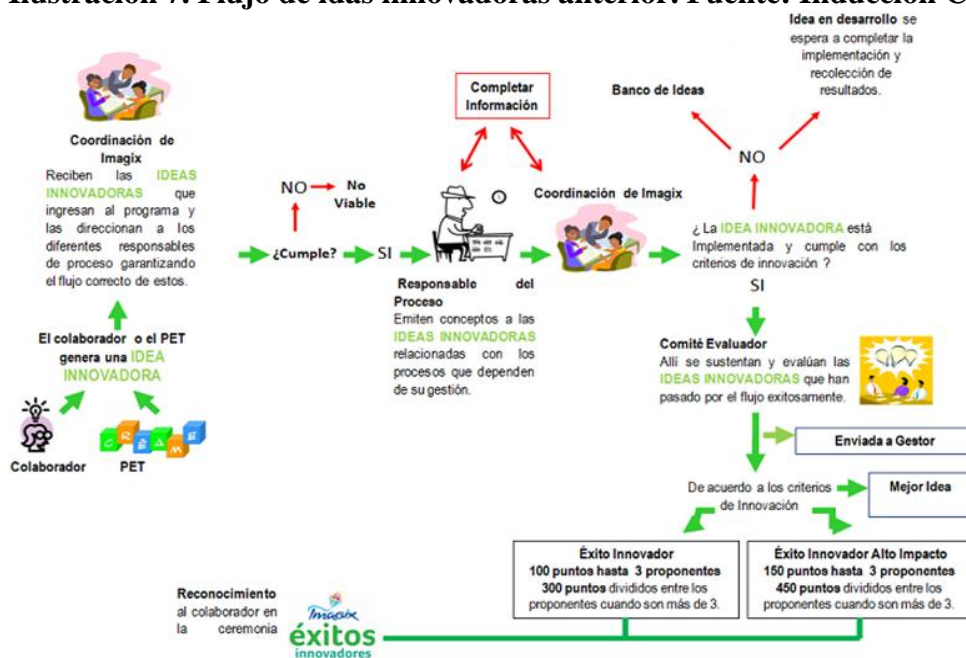
Estandarización de informes mensuales

Para cada informe que realiza mes a mes (mes vencido) se describe el antes y el después de su estandarización en diagramas de proceso, en la cual llevan los controles de los indicadores del programa de éxitos innovadores.

Flujo de ideas innovadoras anterior:

Se presenta el esquema anterior del flujo de ideas innovadoras ingresadas al programa de éxitos innovadores, el cual no se tenía bien definido el flujo que realiza las ideas ingresadas al programa.

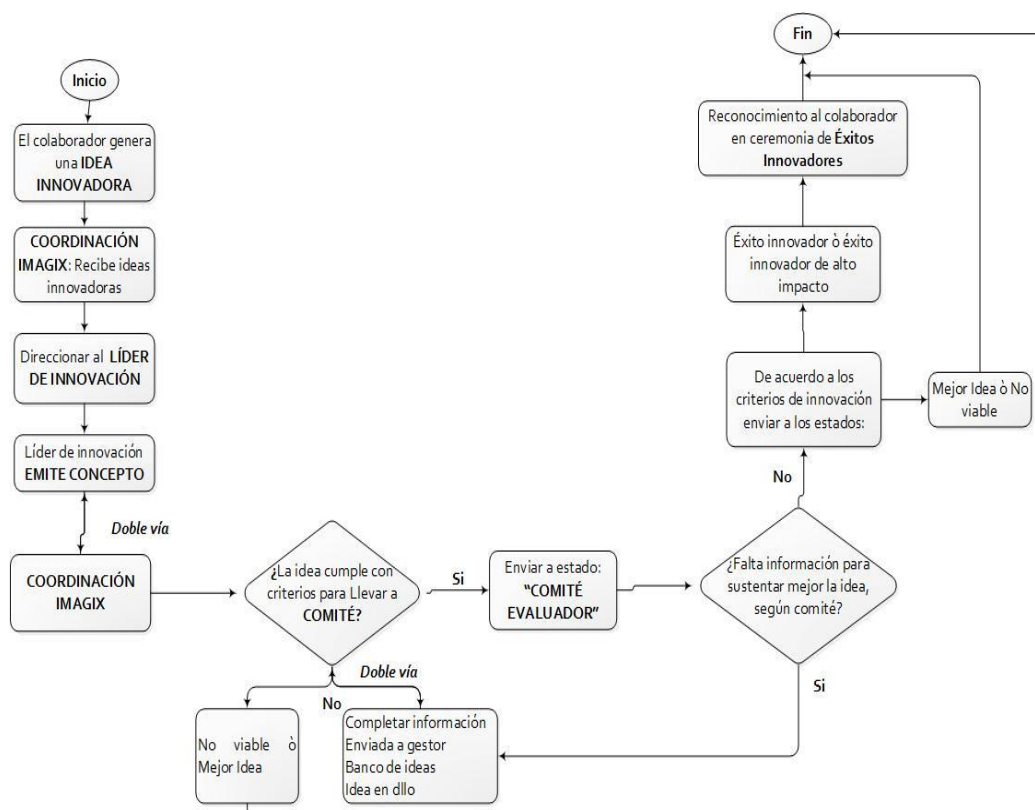
Ilustración 7. Flujo de idas innovadoras anterior. Fuente: Inducción CNCH.



Flujo de ideas innovadoras actual:

A continuación se describe el proceso actual de flujo de ideas innovadoras ingresadas al programa de Éxito Innovador.

Ilustración 8. Flujo de ideas innovadoras actual. Fuente: Elaboración propia.

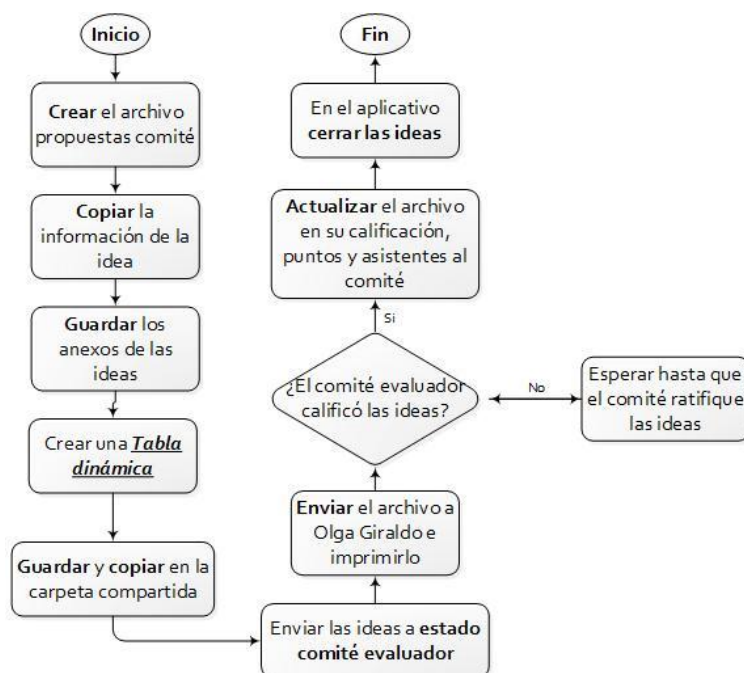


Para el flujo de ideas se debe de tener en cuenta, validar cada idea, que los líderes de innovación no se encuentren como proponentes, de ser así, enviar la idea a otro líder de innovación del área que impacte la idea. Y como mínimo se deben de tener 3 conceptos para cerrar una idea.

Propuestas para el comité evaluador de éxitos innovadores:

Las ideas que cumplan con los criterios para evaluación en el comité, se prepara el archivo con las respectivas ideas.

Ilustración 9. Propuestas comité evaluador. Fuente: Elaboración propia.



- Para cada comité evaluador tener en promedio 30 ideas que se registrarán en el formato establecido, además de ir a las zonas de producción y realizar una retroalimentación de las ideas, con el fin de evidenciar que las mismas estén implementadas y no sean replicas.
- Después de completar el archivo para el comité, enviar el archivo Olga Cecilia Giraldo y a la auxiliar de innovación para la revisión de proponentes e ideas de ambiental.
- Tener en cuenta que las ideas que no tienen en la PM el # de registro del PIC no se enviara a estado comité hasta que la PM se encuentre actualizada, validar esta información con los promotores de cada zona excepto fábrica Bogotá.
- Las ideas que tienen impacto ambiental, ingresar a la idea en el aplicativo y en calificación y colocar la opción **ambiental**.

- En cada comité evaluador, actualizar los archivos: Base de datos, cumplimiento de éxitos, correo de cumplimiento y carpeta compartida.
- Toda la información se encuentra descrita en cada idea ingresada en el aplicativo de éxitos innovadores.

A continuación en la siguiente tabla, se describe cada ítem del archivo del comité:

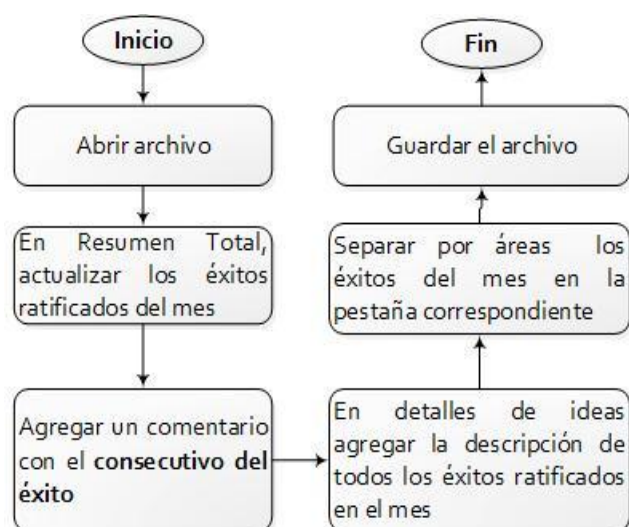
Tabla 10: Definición de archivo comité evaluador. Fuente: Elaboración propia.

1	Ítem	Número de la lista
2	Responsable del proceso	Persona encargada de exponer la idea de su área en el comité
3	Ratificado en comité de evaluación	Fecha en la que se realizó el comité
4	Comité innovación	Nombre del comité
5	Gerencia	Áreas (s) a que pertenece los proponentes de la idea
6	Número de la propuesta	Últimos 6 dígitos del consecutivo de la idea
7	Fecha de creación	Fecha en la que se ingresó al aplicativo
8	Proponentes	Nombre de las personas que se encuentran en la idea
9	Título	Título de la idea
10	Problema detectado	Descripción del problema de la idea
11	Descripción de la idea	Descripción de la idea
12	Producto Nuevo	Solo productos comestibles
13	Contiene PM	Si, dentro de los anexos contiene el formato de PM
14	# PM	# de registro de la PM
15	Comentarios	Descripción de los anexos
16	Costo	Costo anual en \$
17	Ahorro tangible en \$ anual	Ahorro tangible anual en \$
18	Ahorro intangible	Descripción del ahorro intangible
19	Calificación	Calificación del comité
20	Puntos	Cantidad de puntos según calificación del comité
21	Asistentes al comité	Asistentes al comité
22	Replicable	Si en la PM tiene Replica
23	Comentario de réplica horizontal	Si en la PM contiene el comentario de replica
24	Impacto ambiental	Si la idea impacta ambientalmente
25	Seguridad	Si la idea impacta en seguridad

Informe de cumplimiento de éxitos innovadores:

En este informe, se encuentra el cumplimiento actual de las metas de éxitos innovadores de la fábrica Rionegro, fábrica Bogotá y la descripción de los éxitos ratificados en el mes por cada área.

Ilustración 10. Informe actual de cumplimiento de éxitos innovadores. Fuente: Elaboración propia.



A continuación se describe la clasificación de cada área:

- **Fábrica Rionegro** = Administración fabrica-ingeniería + zona s + zona a + zona b + zona c + zona d + zona e + zona f + ambiental.
- **Industrial** = Logística + fábrica Bogotá + fábrica Rionegro.
- **Calidad, Investigación y desarrollo** = Sistema integrado de gestión + calidad + investigación y desarrollo.
- **Total de éxitos innovadores** = Total de éxitos ratificados en el mes sin contar idas compartidas entre áreas.

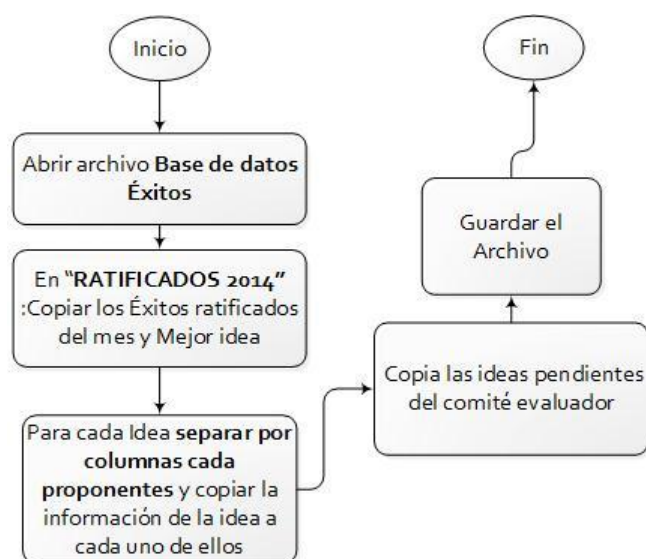
Se debe revisar mensualmente el informe de cumplimiento con el auxiliar de innovación, donde se diseñaran planes para alcanzar la meta de las zonas que presenten más bajo el indicador. En esta reunión se revisara la evolución de los diferentes estados en los que se encuentran las ideas en el aplicativo, para activar diferentes mecanismos para que su flujo sea más rápido y efectivo.

Este archivo se debe actualizar cada vez que el comité ratifique los éxitos innovadores. Así mismo actualizar la carpeta compartida de informe de cumplimiento, con el detalle de cada éxito ratificado.

Base de datos de éxitos innovadores:

En este archivo se encuentra la base de datos de todas las ideas ratificadas como mejor idea y éxitos innovadores, en cada comité evaluador.

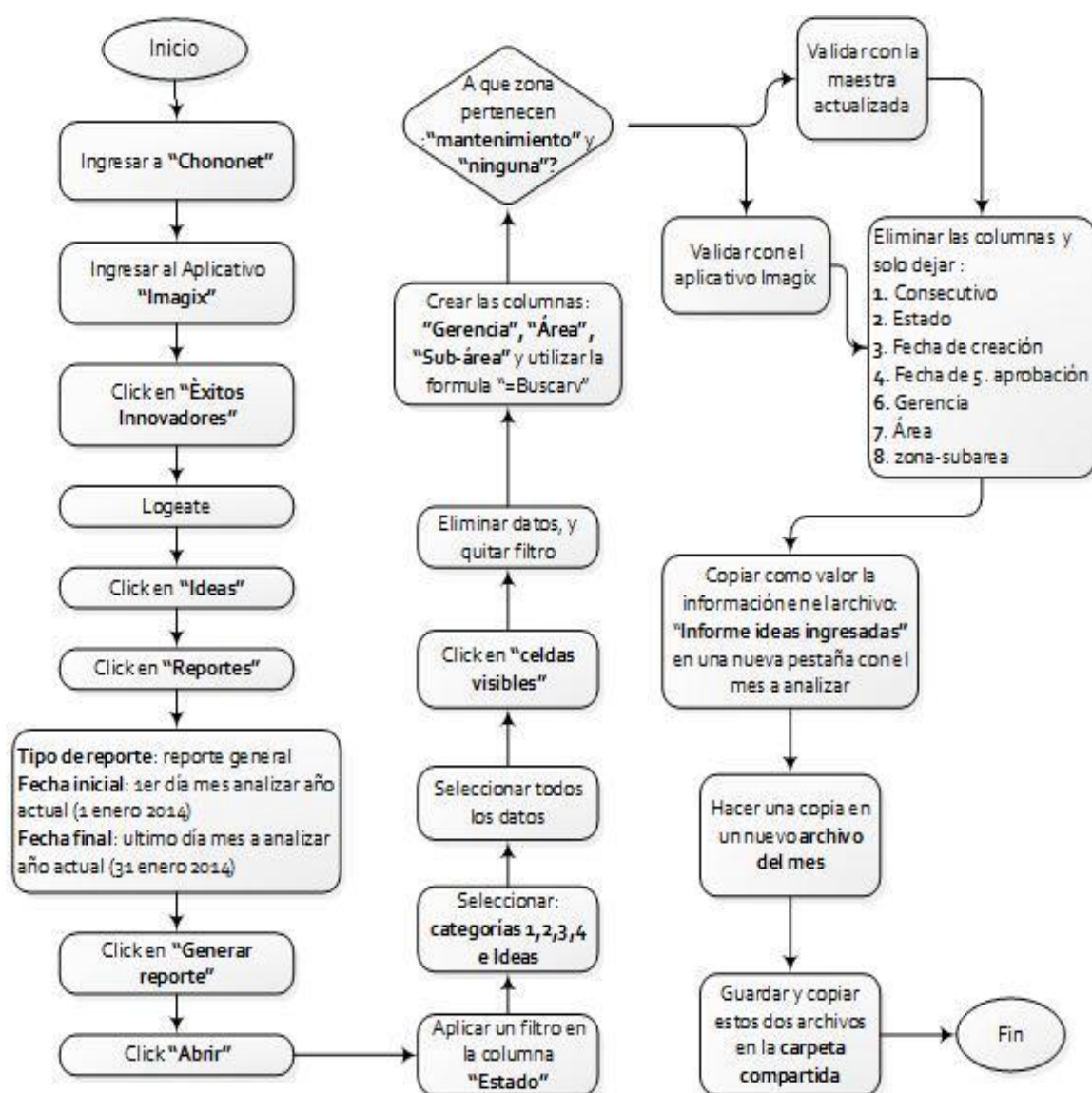
Ilustración 11. Base de datos de éxitos innovadores. Fuente: Elaboración propia.



Informe de ideas ingresadas anterior:

Para elaborar el informe de ideas ingresadas en el mes, solo se realizaba un exporte en el aplicativo de las ideas con fecha inicial de mes y fecha final del mes actual, el cual solo se utilizaba como soporte para el informe de “Cómo Vamos”.

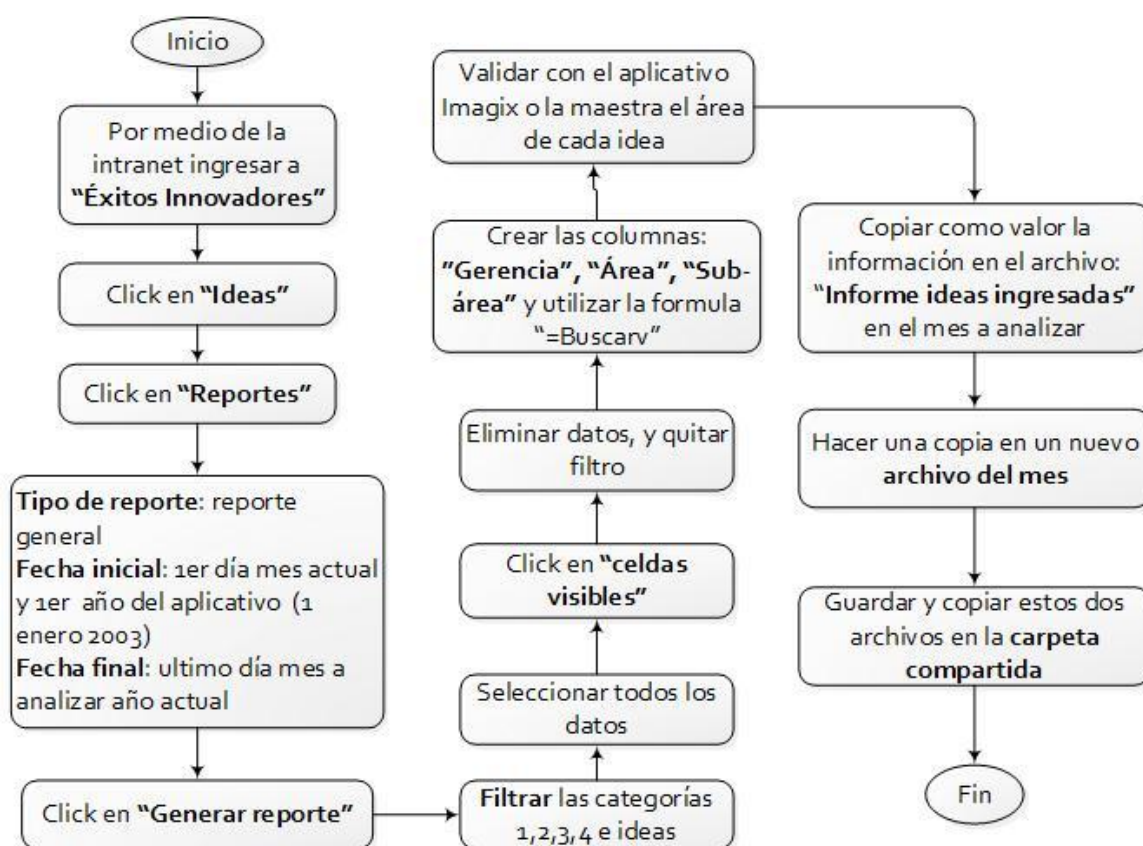
Ilustración 12. Informe anterior de ideas ingresadas. Fuente: Elaboración propia.



Informe actual de ideas ingresadas:

Actualmente para el informe de ideas ingresadas se realiza un exporte con fecha inicial del 1ro de enero del año anterior más antiguo del aplicativo y con fecha final del último días del mes actual, limitándolo en su fecha de aprobación solo del mes que se está trabajando con el fin de utilizarlo como soporte de los informes: Cómo vamos, correo informe de cumplimiento, propuestas con adjunto de PM y sostenibilidad.

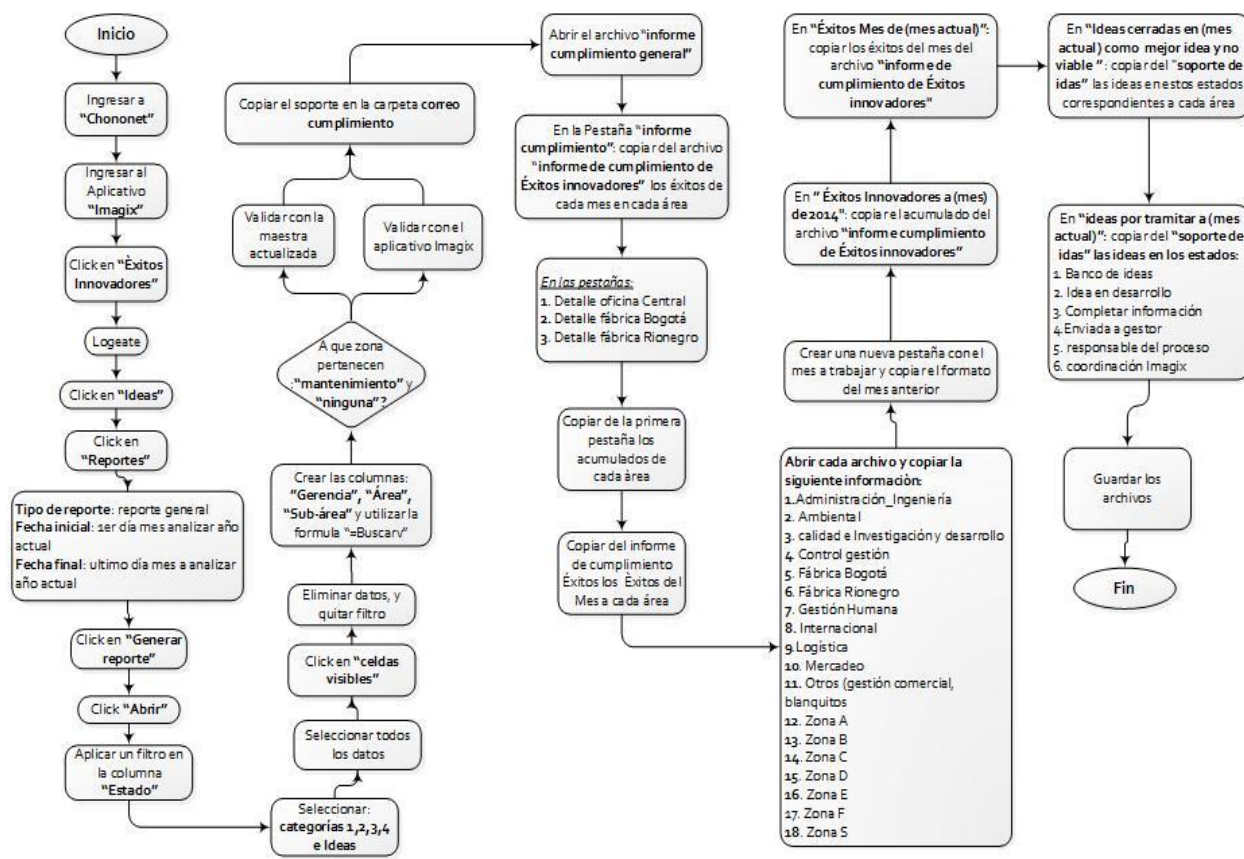
Ilustración 13. Informe actual de ideas ingresadas. Fuente: Elaboración propia.



“Correo informe” de cumplimiento de éxito innovador anterior:

En el “correo informe” de cumplimiento se encuentran las metas de éxitos innovadores de cada área, las ideas premiadas como éxitos innovadores, mejor idea y no viable e ideas por tramitar en el mes de cada área (banco de ideas, ideas en desarrollo, responsable del proceso, coordinación imagix, completar información y enviada a gestor). En este informe se realizaba un exporte de las ideas del mes vencido, validando nuevamente con el aplicativo y la maestra, el área al que pertenecía cada idea.

Ilustración 14. Correo informe de cumplimiento anterior. Fuente: Elaboración propia.

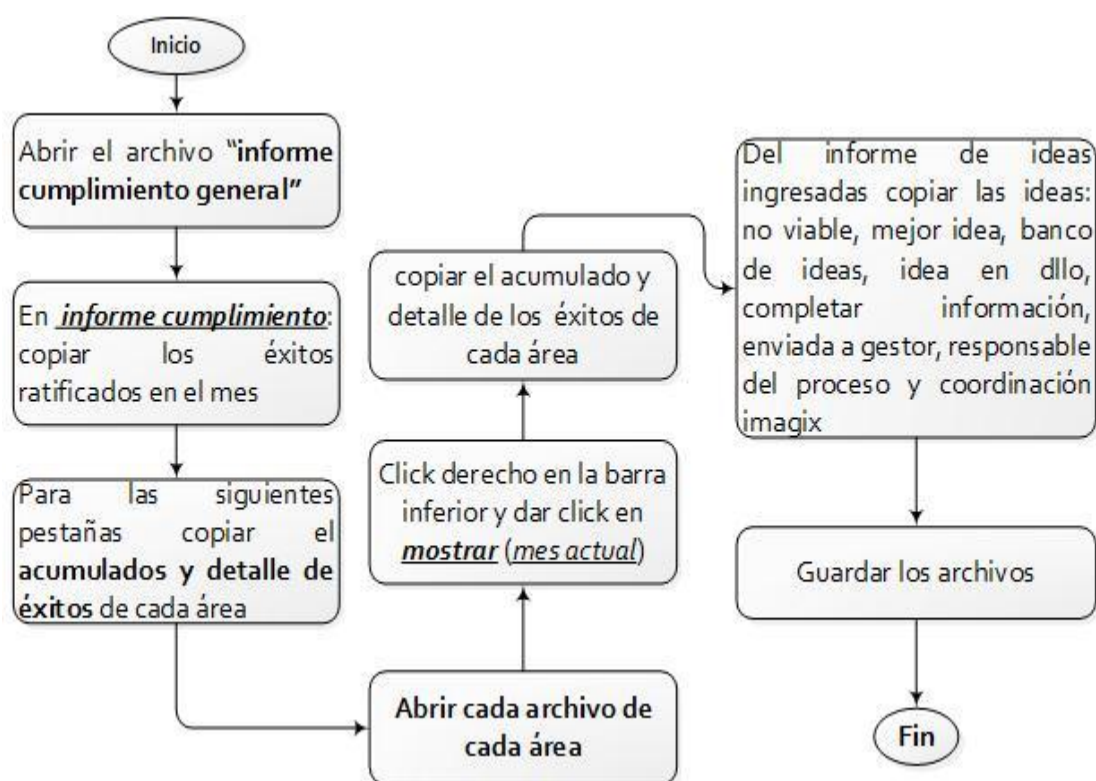


“Correo informe” de cumplimiento de éxitos innovadores actual:

Para realizar el informe de cumplimiento de éxitos innovadores, se trae la información del primer informe realizado en el mes de ideas ingresadas donde se encuentra validada el área al que pertenece cada idea.

Este archivo se encuentra en la carpeta compartida a vista de todos los colaboradores de la Compañía.

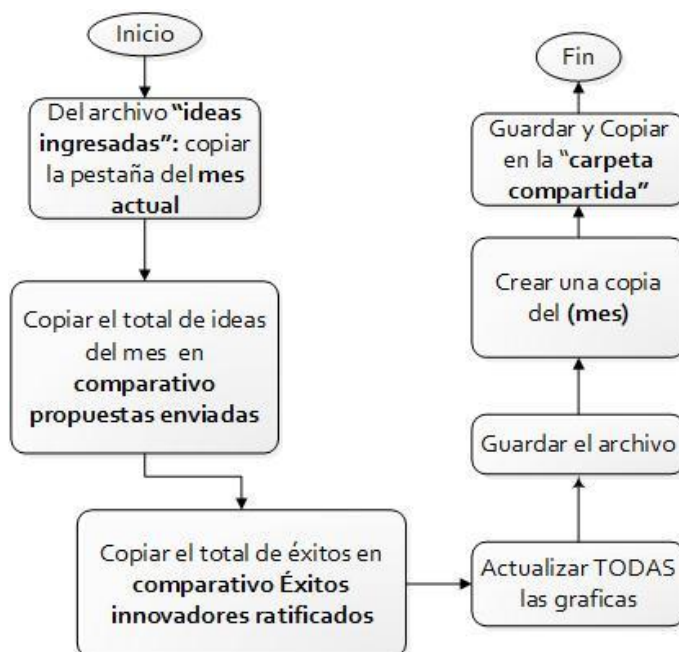
Ilustración 15. Correo informe de cumplimiento actual. Fuente: Elaboración propia.



Informe cómo vamos:

El Informe de cómo vamos nos da a conocer los éxitos innovadores e ideas ingresadas en el mes con respecto a los meses anteriores y años pasados.

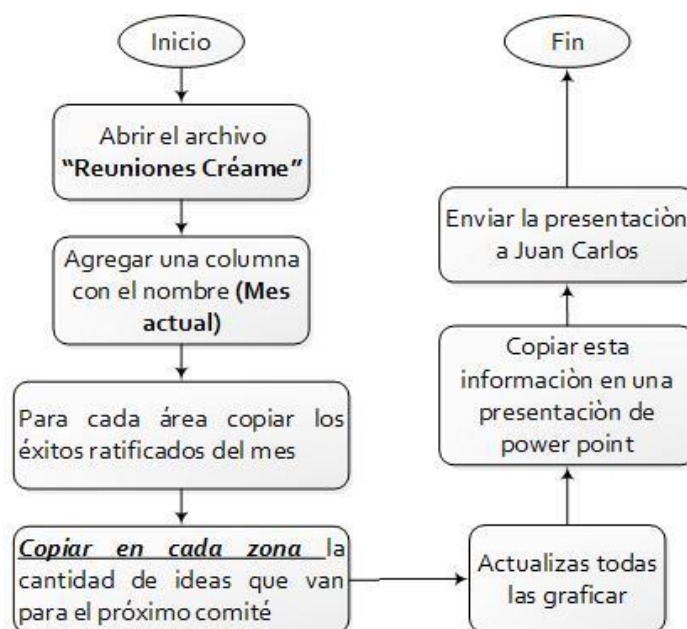
Ilustración 12. Informe cómo vamos. Fuente: Elaboración propia.



Reunión créame:

Esta reunión se realiza mensualmente con los promotores de las zonas y TPM con el fin de dar a conocer cómo va cada zona en el programa de éxitos innovadores y TPM.

Ilustración 13. Reunión créame. Fuente: Elaboración propia.

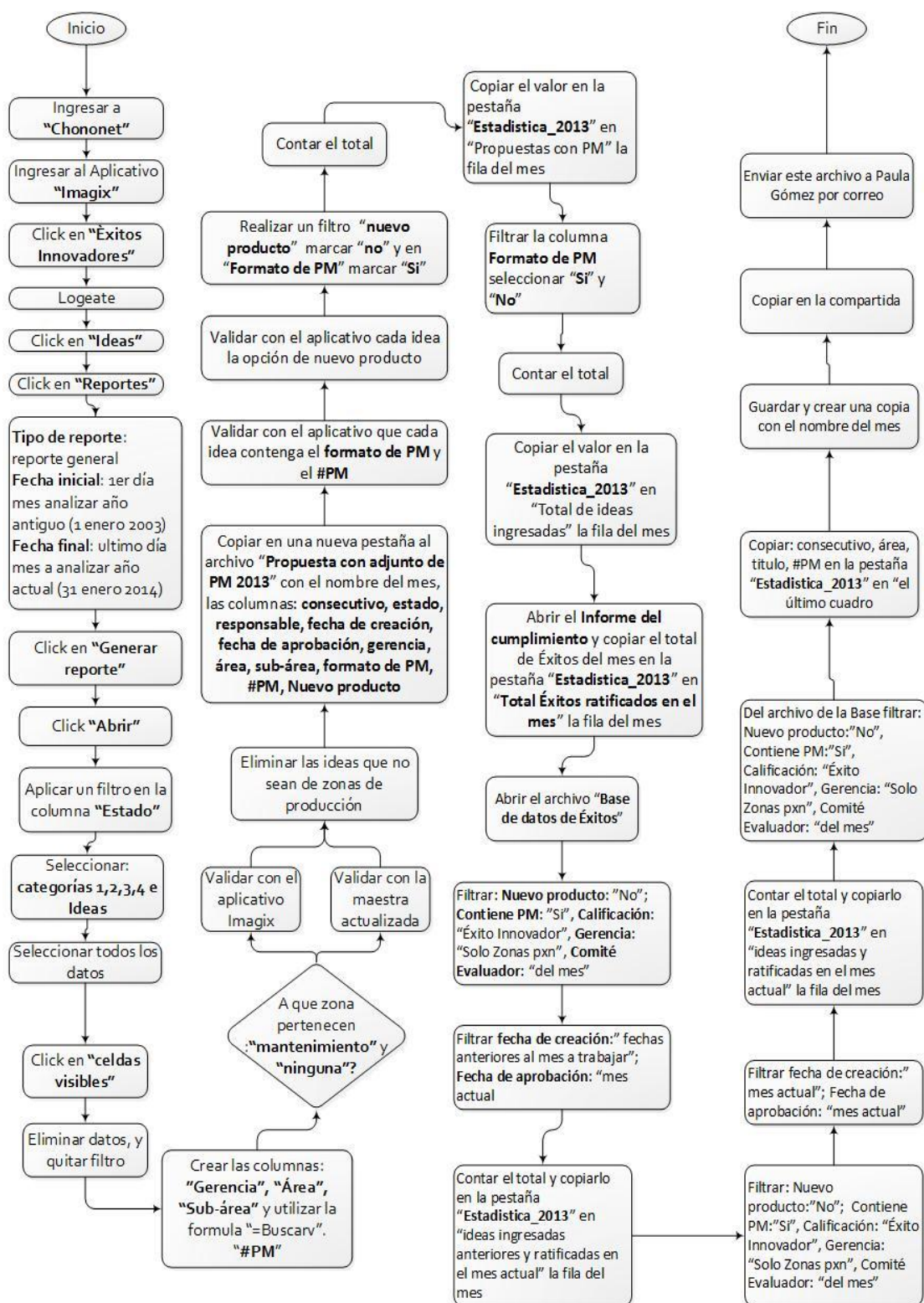


Indicador propuestas con adjunto de pequeña mejora anterior:

Este indicador se elabora con el fin de conocer el cómo vamos en PM adjuntadas en ideas del programa de éxitos innovadores.

Para este indicador se realizaba un exporte del aplicativo de éxito innovador, validando para cada idea el área al que pertenecen los proponentes.

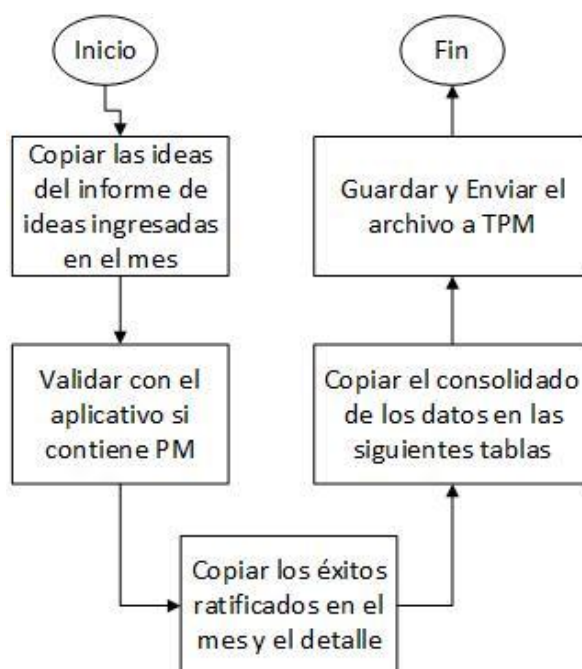
Ilustración 14. Propuestas con adjunto PM anterior. Fuente: Elaboración propia.



Indicador propuestas con adjunto de pequeña mejora actual:

Actualmente para realizar este indicador, las ideas ingresadas con PM al programa, se extrae la información del informe de ideas ingresadas.

Ilustración 15. Propuestas con adjunto PM actual. Fuente: Elaboración propia.



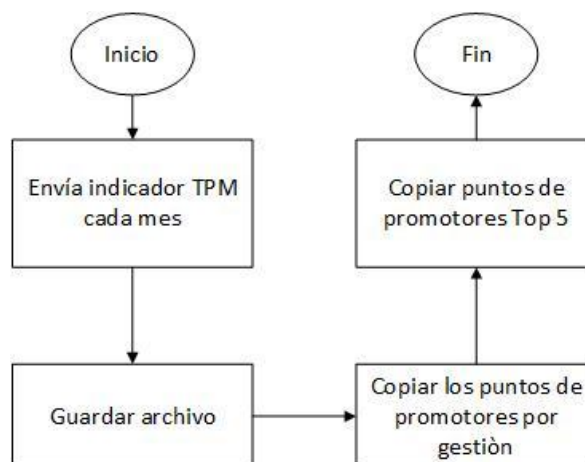
Tener en cuenta que para las ideas ingresadas son con fecha de creación y aprobación solo del mes a trabajar y solo se ingresan las ideas de las zonas de producción (zona a, zona b, zona c, zona d, zona f, zona s), el área de calidad y logística, debido a que estas áreas son las que tienen un proceso avanzado con TPM.

Indicador puntos mes:

El indicador de puntos mes, lo realiza TPM con la información consolidada del indicador de propuestas con adjunto de pequeña mejora y surge el top 5 de promotores de innovación y

puntos ganados en éxitos innovadores con pequeñas mejoras por la gestión de los promotores de cada zona.

Ilustración 16. Indicador puntos mes. Fuente: Elaboración propia.

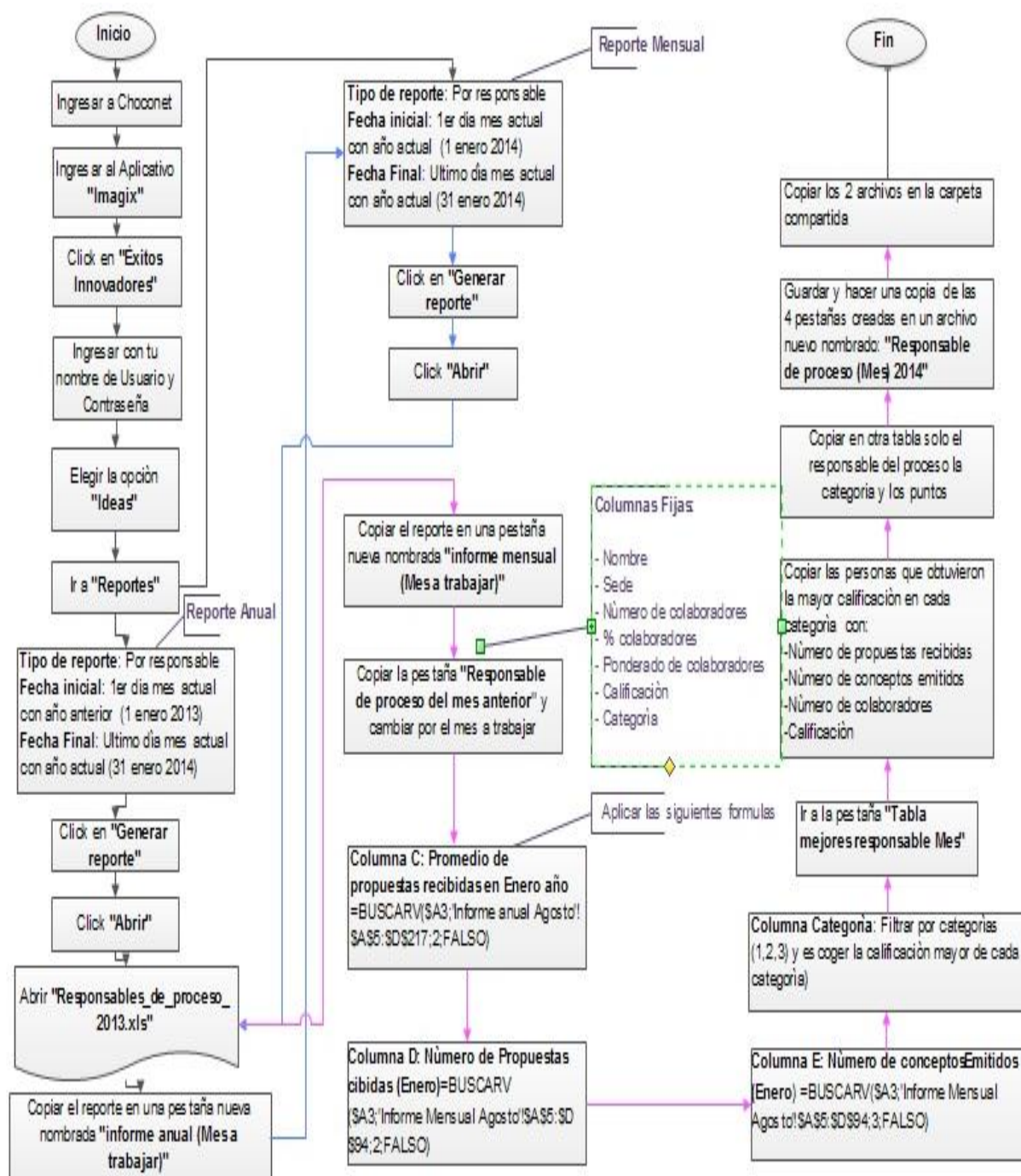


Indicador de responsable del proceso anterior:

Anteriormente se realizaba un indicador de responsable del proceso (actualmente llamados líderes de innovación), se obtenía por cada zona el responsable, que por su gestión tuvo una calificación alta.

Ilustración 17. Informe anterior de responsable del proceso. Fuente: Elaboración propia.

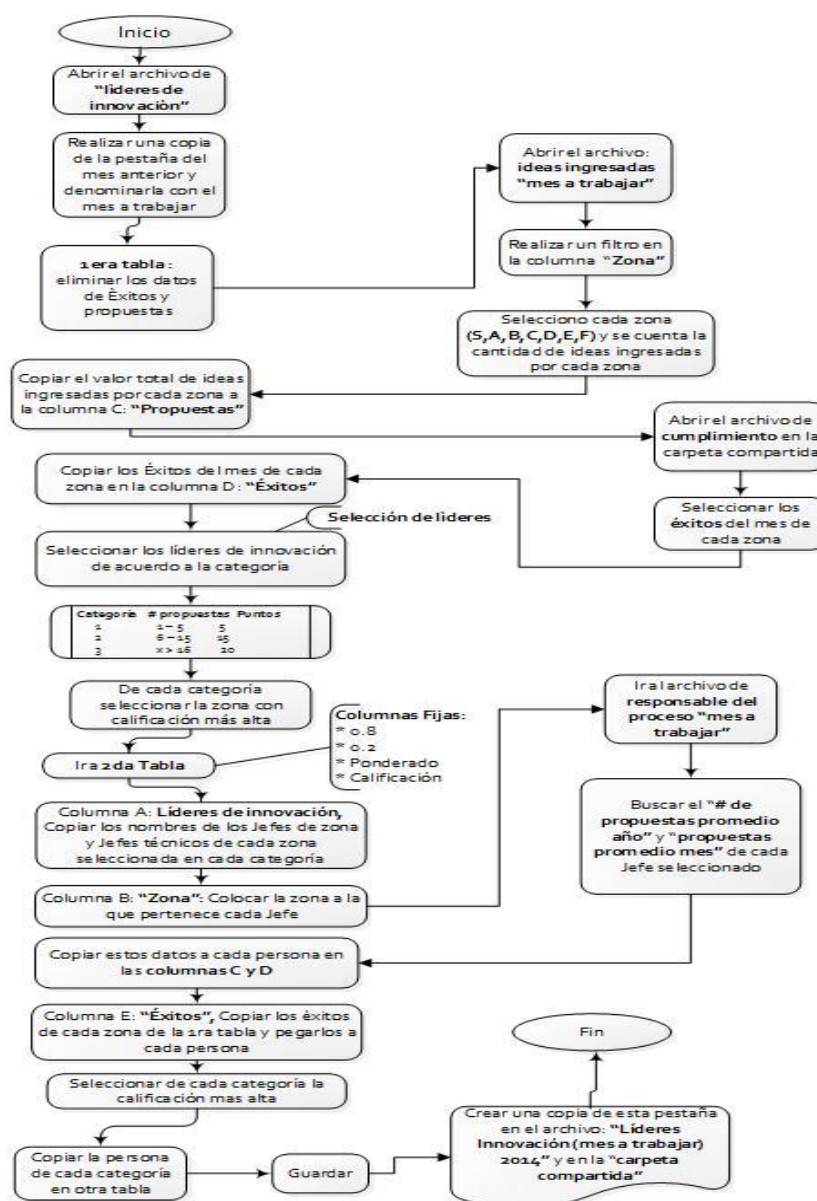
propia.



Indicador de líderes de innovación anterior:

En el indicador de líderes de innovación se premiaban las mismas personas del indicador de responsable del proceso.

Ilustración 18. Informe anterior de líderes de innovación. Fuente: Elaboración propia.



Indicador líder de innovación actual:

Se consolidó los informes Responsable del proceso y líderes de innovación, donde quedó un solo indicador llamado Líderes de innovación. En este indicador se reconoce a las personas relacionadas con los procesos que dependen de su gestión como los son los líderes de innovación de cada área.

Ilustración 19. Informe actual de líderes de innovación. Fuente: Elaboración propia.

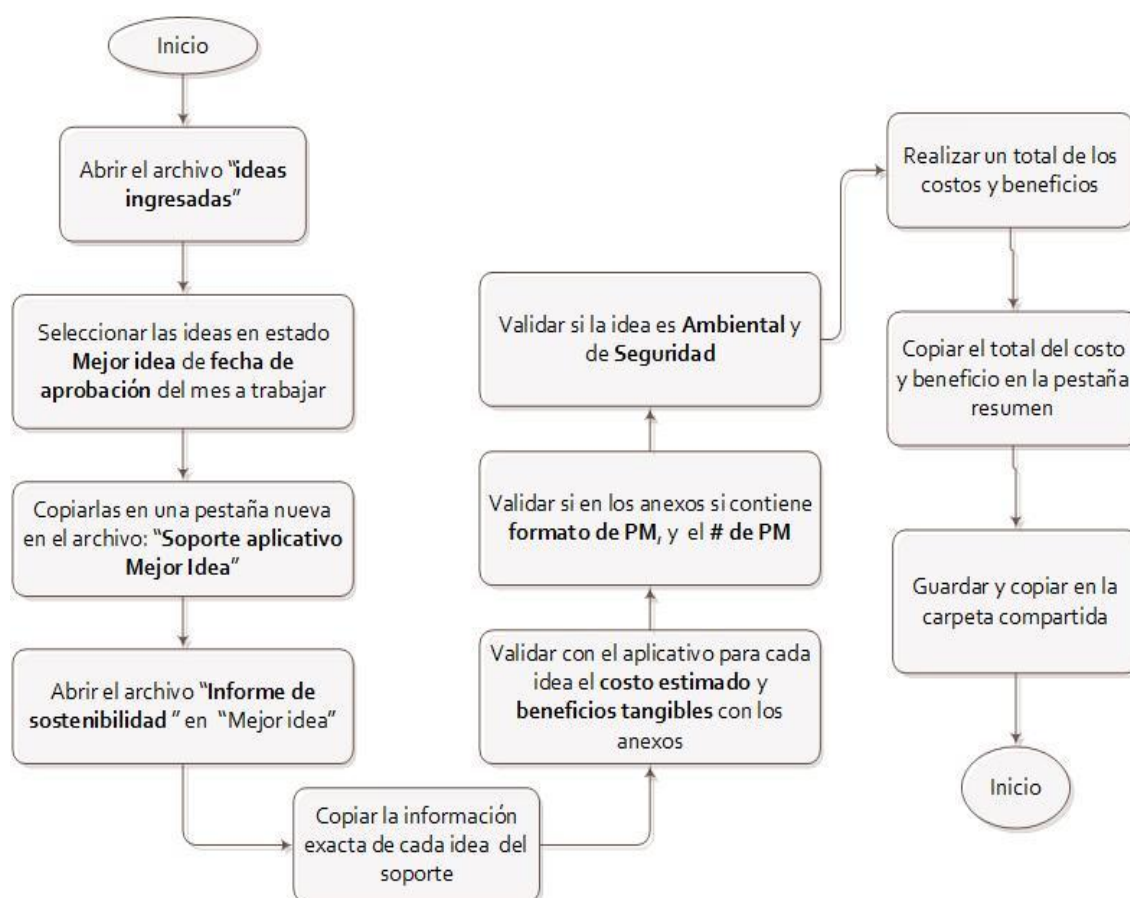


En este indicador, se realiza un reporte por responsable anual y un reporte mensual desde el aplicativo de éxito innovadores.

Informe de sostenibilidad:

El informe de sostenibilidad se empezó a realizar mensualmente, la información se extrae del informe de ideas ingresadas. De las ideas cerradas como mejor ideas lo efectúa el practicante y el de éxitos innovadores el auxiliar de innovación, debido a que anteriormente se realizaba semestral y se dedicaba mucho más tiempo en realizar este informe.

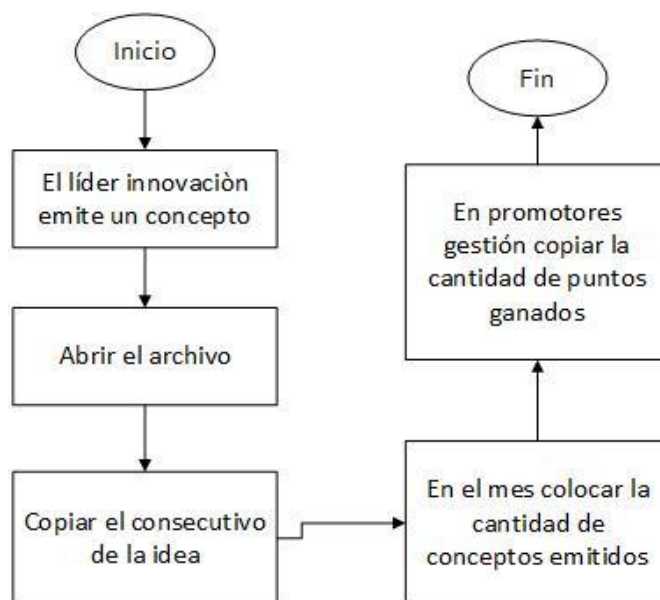
Ilustración 20. Informe de sostenibilidad actual. Fuente: Elaboración propia.



Seguimiento puntos por emisión de concepto:

El informe seguimiento puntos por emisión de concepto consolida la cantidad de conceptos emitidos por cada líder de innovación en el mes, y la gestión de los promotores de innovación.

Ilustración 21. Seguimiento puntos. Fuente: Elaboración propia.



Dentro del flujo de evaluación, cada vez que un líder de innovación emite un concepto en el mes se debe de copiar el consecutivo de la idea, y la cantidad de conceptos emitidos en el mes para la respectiva asignación de puntos por la gestión en el mes.

Del archivo indicador puntos mes que envía TPM, se trae la cantidad de puntos ganados por cada promotor en promotores gestión. Una vez se tenga consolidado la cantidad de puntos, se asignan cada mes por medio del aplicativo de éxitos innovadores.

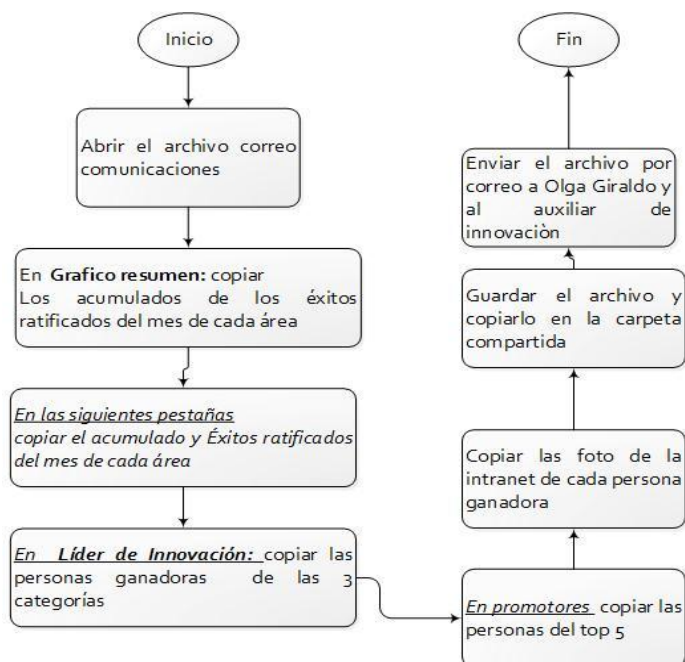
Correo de comunicaciones:

Para el correo de comunicaciones se crea un archivo con los éxitos ratificados en el mes, el top 5 de líderes de innovación y promotores, esta información se publica en cartelera y en la intranet de la compañía.

A continuación se describe la clasificación de áreas para su respectiva publicación:

- **Cartelera oficina central:** Internacional, mercadeo, financiera (control gestión) y otros (gestión comercial y servicios generales).
- **Cartelera administración:** Logística, administración e ingeniería, ambiental, sistema integrado de gestión, calidad, investigación y desarrollo, gestión humana.
- **Cartelera producción:** zona s, zona a, zona b, zona c, zona d, zona e, zona f.

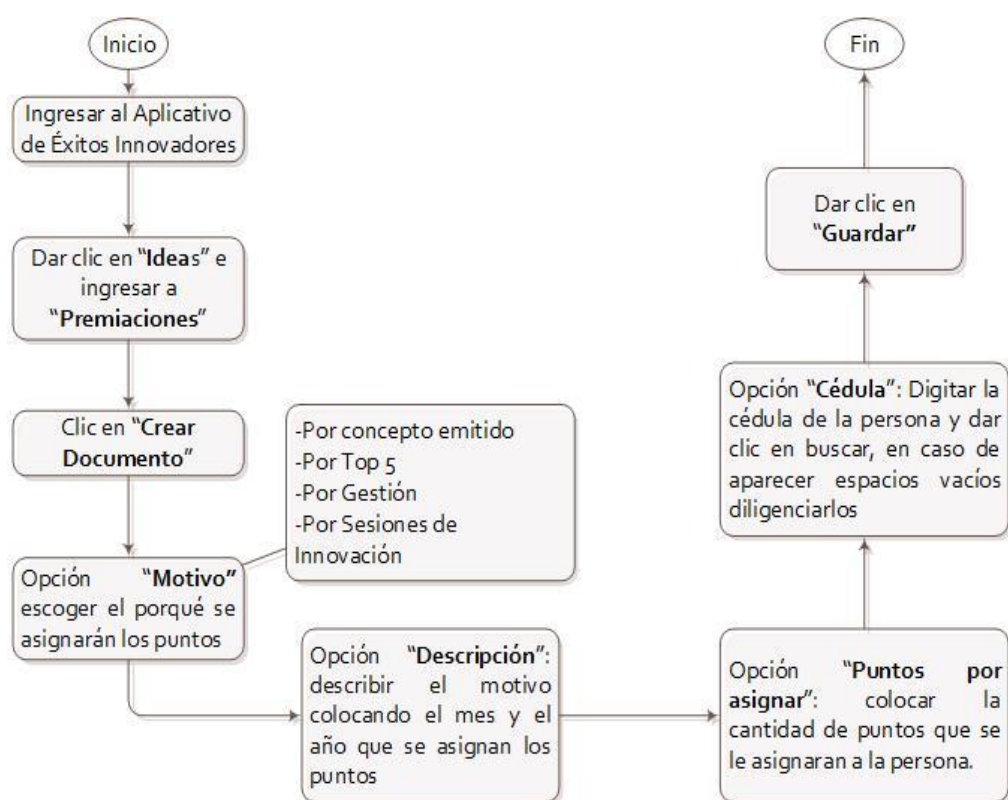
Ilustración 22. Correo de comunicaciones actual. Fuente: Elaboración propia.



Asignación de puntos al aplicativo actual:

Después de tener consolidados el archivo de seguimiento puntos por emisión de concepto y los indicadores puntos mes y líderes de innovación, se asignación los respectivos puntos en el aplicativo de éxitos innovadores.

Ilustración 23. Asignación de puntos al aplicativo. Fuente: Elaboración propia.



Manual de entrega para el practicante de innovación y gestión de conocimiento

Se elaboró un manual de entrega para el nuevo practicante del área de innovación y gestión de conocimiento con el rol específico de todas las funciones a realizar en el cargo. En el proceso de empalme con el nuevo practicante se hizo entrega de este manual con la aprobación del jefe de innovación y gestión del conocimiento Olga Cecilia Giraldo Ramírez.

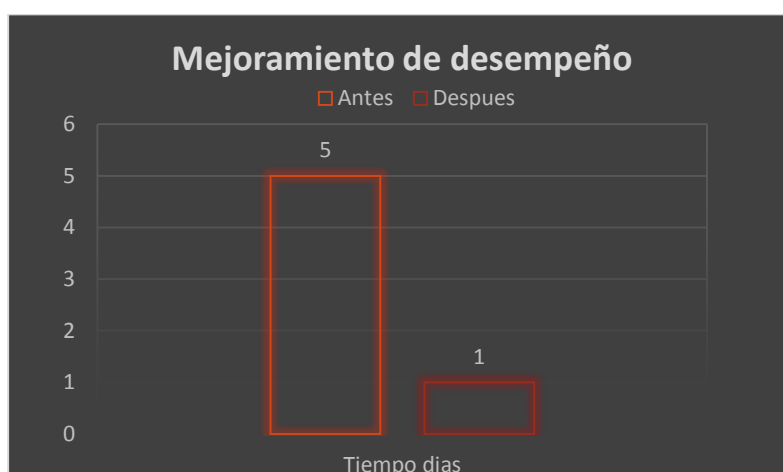
Ilustración 24. Manual de entrega para el practicante. Fuente: elaboración propia.



Mejoramiento de desempeño

A continuación se muestra el mejoramiento de desempeño en una 400% que se obtuvo con la elaboración de las estrategias planteadas en el proyecto:

Ilustración 25. Mejoramiento de desempeño. Fuente: Elaboración propia.



Con la definición e implementación de las estrategias propuestas en el proyecto, se disminuyeron costos de las actividades realizadas por la practicante de innovación y gestión del conocimiento con un ahorro de \$98.667 mensuales, pasando de un de una semana a un día para elaborar todos los informes e indicadores de cada mes para el seguimiento del programa de éxito innovador, reestructurando el proceso en el programa.

Tabla 11. Ahorro en dinero. Fuente: Elaboración propia.

\$ 740.000	30	días
\$24.667	1	días
\$ 123.333	5	días
\$98.667	Ahorro mensual	

Conclusiones

Los resultados detallados en el trabajo fueron alcanzados con el apoyo de la ingeniera Olga Cecilia Giraldo y en seguimiento para fortalecer cada día, la cultura de innovación en la compañía.

Con las estrategias planteadas en el desarrollo del proyecto en el programa de éxitos innovadores, se mejoró el desempeño en un 400% y redujeron costos y tiempos de operación, impactando de una manera específica, reflejado en los buenos flujos de evaluación para lograr continuamente la agilidad de creación de ideas y elaboración de indicadores.

Las estrategias cumplen el fin de ir creando cultura de innovación desde los jefes y promotores de cada zona hacia los colaboradores que ingresan ideas innovadoras al programa de éxitos innovadores.

Documentación de todo el proceso que realiza el practicante de innovación y gestión del conocimiento en el manual de entrega.

Es importante que se los jefes de sección en el flujo de evaluación de las ideas innovadoras, su comunicación se efectuó adecuadamente permitiendo establecer una evaluación de ideas de la manera más adecuada y optima, realizando continuamente seguimiento en cada zona.

Referencias

Biblioteca J. Ernesto Vélez Escobar, Corporación Universitaria Lasallista. (2012). *Normas Apa para la presentación de trabajos de grado*. Recuperado de <http://www.lasallista.edu.co/images/pdfs/biblioteca/lasallista-normasapa2012octubre.pdf>

Compañía Nacional de Chocolates. (2013). *Nuestra Compañía*. Recuperado de <http://www.chocolates.com.co/es>

Compañía Nacional de Chocolates. (2013). *Intranet de la Compañía Nacional de Chocolates*. Recuperado de <http://www.choconet.es>

Compañía Nacional de Chocolates. (2013). *Out of the box*. Recuperado de <http://190.90.184.51/intchocolates2.0/choconet.nsf/contenido?openform&login>

Romero, Sally (2012a) *La Asertividad Y El Liderazgo*. Recuperado de <http://comunicacionasertiva7.wordpress.com/2012/09/17/la-asertividad-y-el-liderazgo/#more-196>

Romero, Sally (2012b) *Estilos en la comunicación*. Recuperado de <http://comunicacionasertiva7.wordpress.com/2012/09/20/estilos-en-la-comunicacion/>

Yagosesky, Renny. *La comunicación asertiva*. Recuperado de <http://www.laexcelencia.com/htm/articulos/comunicacionyrelaciones/comunicasertiva.htm>

Anexos

Cronograma de actividades

A continuación se muestra el cronograma de actividades propuestas en el inicio del proyecto de práctica.

Ilustración 26. Diagrama de cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.

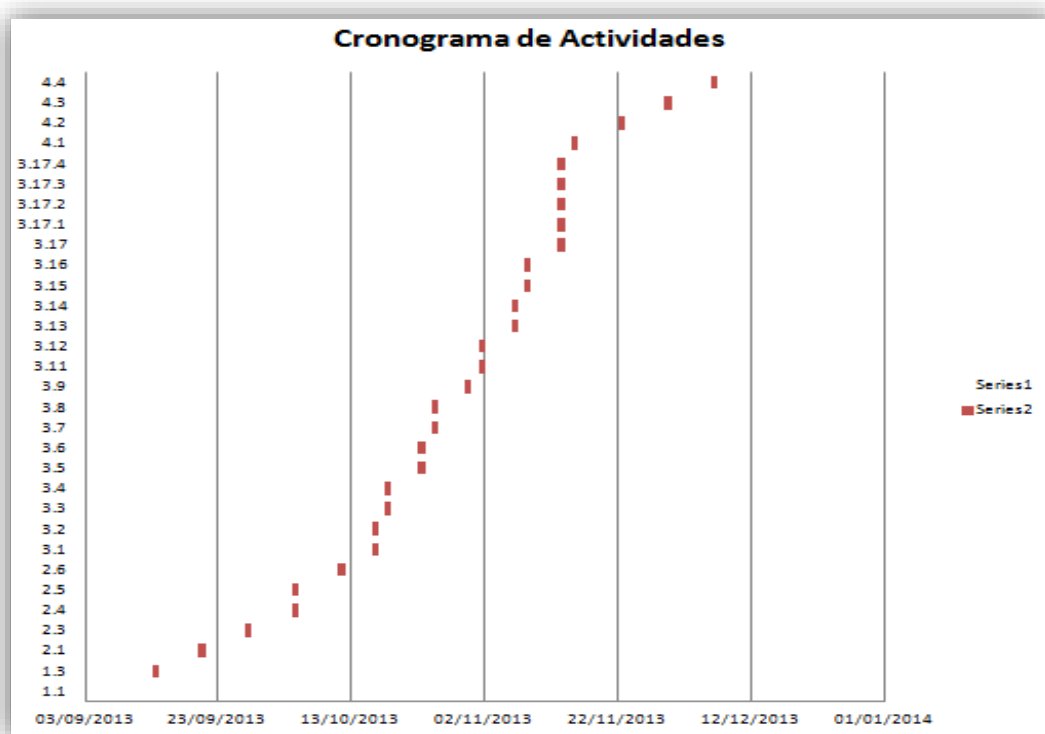


Tabla 1. Cronograma de actividades. Fuente: Elaboración propia.

Cronograma de actividades Proyecto Practica Innovación y gestión del conocimiento		
#	Actividad	Fecha
1	Construcción de Estrategias para los diferentes estado de ideas	
1.1	Ideas en desarrollo	30/08/2013
1.2	Banco de ideas	13/09/2013
1.3	Completar Información	20/09/2013
1.4	Responsable del proceso	27/09/2013
2	Plasmar los procesos por diagrama de Flujo del proceso	
2.1	Flujo de ideas innovadoras	04/10/2013
2.2	Cómo Vamos	04/10/2013
2.3	Ideas Ingresadas	11/10/2013
2.4	Líderes de Innovación	16/10/2013
2.5	Responsable del proceso	16/10/2013
3	Mejoramiento del proceso para la elaboración de informes mensuales Éxitos Innovadores	
3.1	Ideas Ingresadas	18/10/2013
3.2	Líderes de innovación	18/10/2013
3.3	Informe de Cumplimiento	23/10/2013
3.4	Seguimiento Puntos por emisión de concepto	23/10/2013
3.5	Propuestas con adjunto PM	25/10/2013
3.6	Sostenibilidad	25/10/2013
4	Plasmar los procesos por diagrama de Flujo del proceso	
4.1	Comité Evaluador	30/10/2013
4.2	Informe de Cumplimiento	01/11/2013
4.3	Actualización de la base	01/11/2013
4.4	Correo Informe de Cumplimiento	06/11/2013
4.5	Reunión Créame	06/11/2013
4.6	Sostenibilidad	08/11/2013
4.7	Propuestas con adjunto de pequeña mejora	08/11/2013
4.8	Seguimiento de puntos por emisión de concepto	13/11/2013
4.9	Propuestas con adjunto de Pequeña Mejora	13/11/2013
4.10	Indicador Puntos Mes	13/11/2013
4.11	Correo de comunicaciones	13/11/2013
4.12	Asignación Puntos al aplicativo por:	13/11/2013
4.12.1	o Top 5	15/11/2013
4.12.2	o Responsable del proceso	22/11/2013
4.12.3	o Líderes de innovación	29/11/2013
4.12.4	o Seguimiento Puntos por emisión	06/12/2013
5	Modelo de Comunicación	
5.1	Identificar Comunicación Actual dentro del flujo de evaluación de Ideas Innovadoras	06/12/2013
5.2	Construir de modelo de comunicación recomendado	06/12/2013