

## **ANEXO # 3**

### **CASOS DE ESTUDIO DE MODELOS DE INNOVACIÓN CORPORATIVA EXITOSOS**

En este anexo se consolida la información más relevante de las cuatro compañías referentes seleccionadas para el análisis de los casos exitosos de estudio para este Proyecto de Maestría.

Lo que se resumen en este anexo es una síntesis de la información investigada en diferentes fuentes oficiales de cada una de las empresas como su página web, los reportes anuales corporativos y artículos, entrevistas y reportajes en medios de comunicación importantes y reconocidos.

## 1. GRUPO NUTRESA

Figura A: Logo NUTRESA



Fuente: Grupo Nutresa – <http://www.gruponutresa.com>

### 1.1 Descripción de la Compañía

Grupo Nutresa S. A. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina.

Fundada en 1920, cuenta en la actualidad con cerca de 45.600 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas.

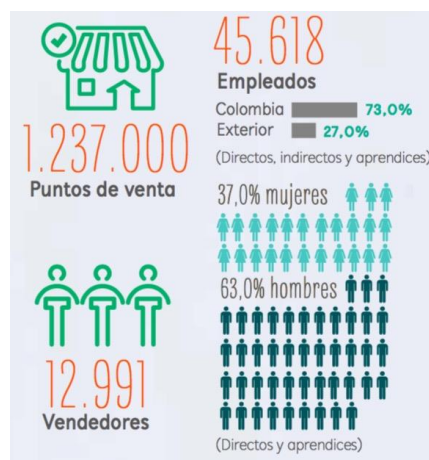
Grupo Nutresa cuenta con un modelo de negocio diferenciado a partir de su gente: talentosa, **innovadora**, comprometida y responsable que aporta al desarrollo sostenible. De sus marcas, líderes, reconocidas y queridas, que hacen parte del día a día de los consumidores y se soportan en productos nutritivos y confiables. Y de su red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos que hace ampliamente disponible el portafolio de productos en toda la región estratégica.

#### Aspectos Importantes del GRUPO NUTRESA:

- Cerca de 100 años de historia.
- Negocio diversificado en términos de mercados, categorías, materias primas y redes de distribución.
- Presencia directa en 14 países con 46 plantas de producción.

- Productos presentes en 81 países de los cinco continentes.
- Ningún commodity representa más del 10% del total de los costos de producción.
- 45.618 empleados.
- Portafolio de marcas relevantes, 18 de las cuales registran ventas superiores a los USD 50mm.
- Participación de mercado consolidado en Colombia por encima del 60%.
- Más de un millón de clientes atendidos a través de una red de más de cerca de 13.000 vendedores.
- Compañía listada en Colombia, con ADR Nivel I, y una capitalización de mercado de COP 11,5 billones, a diciembre 2016.
- Por sexto año consecutivo incluida en el DJSI (World Index & Emerging Markets Index) y reconocida como una de las empresas más sostenibles del mundo.
- Calificada por tercer año consecutivo como categoría Plata en el anuario 2017.
- Segunda empresa mejor reputada de Colombia de acuerdo con el monitor Merco Empresas 2016 y segundo mejor empleador del país según Merco Talento 2016.

Figura B: Empleados en GRUPO NUTRESA



Fuente: Tomado del Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa

Grupo Nutresa opera a través de 8 Unidades de Negocio y sus diferentes marcas en el sector de Alimentos con alto reconocimiento y muchos años de tradición, lo que le ha permitido tener una presencia significativa en el mercado.

**CÁRNICOS:** El Negocio Cárnico produce y comercializa carnes frías procesadas, carnes maduradas, embutidos y vegetales enlatados, platos listos preparados y champiñones. Líder en participación de mercado en Colombia y Panamá. Con presencia directa en tres países.

**GALLETAS:** El Negocio Galletas produce y comercializa galletas dulces (saborizadas, cremadas, wafers) y saladas (crakers). Es líder en participación de mercados en Colombia y Centro América. Con presencia directa en diez países.

**CHOCOLATES:** El Negocio Chocolates produce y comercializa golosinas de chocolate, bebidas de chocolate, modificadores de leche, barras de cereal y nueces. Es líder en Colombia en las categorías de golosinas de chocolate, chocolate de mesa, modificadores de leche y pasabocas. Cuenta con participaciones significativas en Costa Rica y Perú en los segmentos de modificadores de leche y golosinas de chocolate. Con presencia directa en once países.

**TRESMONTES LUCCHETTI – TMLUC:** Tresmontes Lucchetti -TMLUC- produce y comercializa bebidas instantáneas frías, té, jugos, café, pastas, snacks, aceites comestibles, sopas y postres. Líder en Chile en la categoría de bebidas instantáneas frías y con participaciones de mercado significativas en el resto de categorías en las que participa, incluyendo la de bebidas instantáneas en México. Presencia directa en trece países.

**CAFÉS:** El Negocio Cafés produce y comercializa café tostado y molido, café soluble -en polvo y granulado- extractos de café y mezclas de café. Comercializa además café liofilizado. Es líder en participación de mercado en Colombia en las categorías de café tostado y molido y tiene una participación importante en el segmento de café soluble. Con presencia directa en doce países.

**ALIMENTOS AL CONSUMIDOR:** El Negocio Alimentos al Consumidor ofrece experiencias superiores de calidad y servicio en el segmento de alimentos fuera del hogar. Gracias a la reciente adquisición de Grupo El Corral, es líder en los segmentos de fast casual y casual dining en Colombia. Además de operar marcas internacionales líderes en las categorías de pizza, helado de yogurt y doughnuts, participa en la operación de Starbucks en el país. Igualmente opera importantes cadenas de heladerías en Centroamérica y República Dominicana, en donde es líder de la categoría.

**HELADOS:** El Negocio Helados produce y comercializa, entre otros, paletas de agua, paletas de leche, conos, litros, postres, vasos y galletas. Líder de participación de mercados en Colombia en la categoría de helados. Presencia directa en un país.

**PASTAS:** El Negocio Pastas produce y comercializa, entre otros, pastas alimenticias cortas, largas, al huevo, con verduras, alta en fibra, con mantequilla e instantáneas. Líder en Colombia en términos de participación en el mercado de pastas. Presencia directa en un país.

La siguiente figura resume el portafolio completo de marcas de las 8 unidades de negocio del Grupo:

Figura C: Marcas del GRUPO NUTRESA



Fuente: NUTRESA Presentación Corporativa – Youtube Canal Oficial

El mercado y la red de distribución del grupo permite el alcance de un número significativo de consumidores en Suramérica, Norteamérica y América Central, así como también en el Caribe y Pacífico. En Colombia GRUPO NUTRESA tiene el 60,5% de la participación del mercado.

## 1.2 Estrategia Corporativa

### ESTRATEGIA PARA NUESTRO PRIMER SIGLO 1920 – 2020

“Nuestra estrategia centenaria está dirigida a duplicar al año 2020, las ventas del año 2013, con una rentabilidad sostenida entre el 12 y el 14% de margen EBITDA.”<sup>1</sup>

**2 x \$ 5.9 billones: 11.8 billones**

Figura D: Mega 2020 GRUPO NUTRESA



Fuente: Tomado de *“Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa”*




En su misión de destaca el siguiente enunciado: “Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el Desarrollo Sostenible; con el mejor talento humano; **innovación sobresaliente** y un comportamiento corporativo ejemplar”.

### Filosofía y Actuación Corporativa:

Figura E: Filosofía y Actuación Corporativa GRUPO NUTRESA

---

<sup>1</sup> Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa

 Autonomía con coherencia estratégica	 Desarrollo de nuestra gente
 Buen gobierno corporativo	 Ética
 Ciudadanía corporativa responsable	 Participación y gestión colaborativa
 Competitividad	 Respeto
 <span style="border: 2px solid blue; padding: 2px;">Innovación</span>	 Alimentos confiables


Fuente: Tomado de Grupo Nutresa – <http://www.gruponutresa.com>


La Fortaleza estratégica de GRUPO NUTRESA está basada en una definición clara de sus nichos de mercado, las áreas geográficas en las que opera, la relevancia y pertinencia de sus productos en el mercado, su composición interna, desde su estructura de dirección y liderazgo hasta el potencial laboral de sus empleados y trabajadores.


Para ello se recurre a tres pilares: **“Nuestra Gente, Nuestra Marcas, Nuestras Redes de Distribución”**. La Figura C, explica en detalle estos tres diferenciadores o pilares:

Figure D: Business Model Differentiators (in Spanish)

**Diferenciadores de nuestro modelo de negocio**

 **Nuestra gente**  
 Promovemos ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las personas.

 **Nuestras marcas**  
 Nuestras marcas son líderes en los mercados donde participamos, son reconocidas y apreciadas, nutren, generan bienestar y hacen parte del día a día de las personas, con una excelente relación precio/valor.

 **Nuestras redes de distribución**  
 Nuestra amplia red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos y con equipos de atención especializados, nos permite tener nuestros productos disponibles, con una adecuada frecuencia y una relación cercana con los clientes.

Source: "Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa"

Los Procesos Corporativos se basan en la Autonomía de cada componente empresarial, en el buen gobierno, la competitividad, el desarrollo del factor humano de cada empresa, la consideración ética y el respeto, la gestión colaborativa y la confiabilidad del consumidor con el origen de los productos alimenticios de la corporación.

De esta manera, la estrategia se concentra en el aporte del componente humano, en el afán permanente de garantizar la calidad de los productos puestos a disposición de los consumidores, a partir de un elevado sentido de motivación y pertenencia corporativa; a ello se agrega una robusta red de entregas de los productos alimenticios, buenos y frescos.

Hay metas precisas del horizonte empresarial con las consideraciones de riesgo que deben contemplarse en cada momento del proceso de desarrollo de la compañía. Desde esta mirada, debe fortalecerse la búsqueda de soluciones que se expresan como **innovaciones**, pues son la respuesta a retos que el modo convencional no ha resuelto.

Los principios estratégicos contemplan las actuaciones de la empresa, el impacto sobre el consumidor, la contribución social, las metas empresariales, los indicadores de gestión y el compromiso ambiental.

De acuerdo con el "INFORME INTREGRADO DE 2016, GRUPO NUTRESA: UN FUTURO ENTRE TODOS", en su proceso estratégico la compañía identifica periódicamente los tópicos que afectan la creación de

valor en el corto, mediano y largo plazo; buscando un mayor entendimiento del entorno socio-económico, los riesgos y también las oportunidades.

Este ejercicio se realiza desde el año 2011 y en su último análisis (en el 2015) la visión de grupos afines relacionados con el negocio, los riesgos globales y las tendencias emergentes en el sector de alimentos fueron considerados entre otros factores. <sup>2</sup>

23 tópicos fueron identificados y analizados, de los cuales 17 fueron clasificados como de “alto impacto” y en su calificación se evaluó:

**1. El Impacto en la Organización:** Tres elementos clave se evaluaron: Los objetivos estratégicos a 2020, el riesgo corporativo y los diferenciadores de negocio.

**2. Importancia de Grupos Relacionados:** Diálogos, encuestas y entrevistas fueron realizadas en 5 países: Colombia, Chile, México, Costa Rica y Estados Unidos

De acuerdo con esto, las Prioridades Estratégicas del GRUPO NUTRESA son:

- Actuar íntegramente de acuerdo a los principios y valores de la compañía.
- Impulsar el crecimiento rentable y la **Innovación Efectiva**.
- Fomentar una vida saludable.
- Gestionar Responsablemente la Cadena de Valor.
- Construir una mejor sociedad.
- Reducir el impacto ambiental de las operaciones y los productos.

Respecto a la prioridad de “Impulsar el crecimiento rentable y la **Innovación Efectiva**”, los tópicos relevantes para la organización son:

- Crecimiento Rentable en los Mercados.
- Marcas confiables con excelente relación Precio-**Valor**.
- Innovación Efectiva

La Figura E, explica en detalle las prioridades y los 23 tópicos relevantes con alto impacto en los objetivos estratégicos para el año 2020.

---

<sup>2</sup> Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa

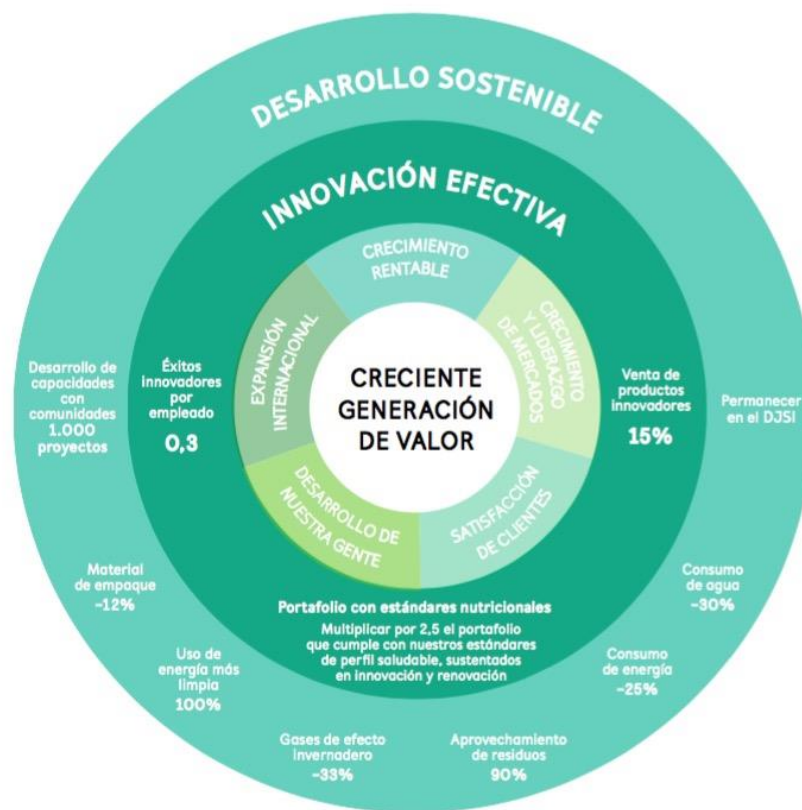
Figura E: Prioridades Estratégicas y Tópicos Relevantes GRUPO NUTRESA



Fuente: Tomado de "Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa"

La Figura G muestra los Objetivos Estratégicos para 2020. Nuestro foco en el análisis de este caso de estudio se centrará en el Objetivo de INNOVACIÓN EFECTIVA.

Figura G: Objetivos Estratégicos para 2020



Fuente: Tomado de "Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa"

Respecto a INNOVACIÓN EFECTIVA Grupo Nutresa ha definido las siguientes metas o indicadores:

1. Éxitos Innovadores por empleado: 0,3
2. Ventas de Productos Innovadores: 15%
3. Portafolio con estándares nutricionales: Multiplicar por 2.5 el portafolio que cumple con nuestros estándares de perfil saludable, sustentados en Innovación y Renovación.

También es importante mencionar que, respecto a las Prioridades de Sostenibilidad, hay una muy importante que soporta el proceso de Innovación: **“La generación de una oferta diferenciada de productos, marcas y experiencias en los distintos segmentos de mercado, SOPORTADOS EN UNA CULTURA INNOVADORA en procesos, productos y modelos de negocio”**. Los resultados obtenidos en 2016 por la compañía en este aspecto son (Ver Figura H):

Figura H: Resultados Obtenidos en 2016 – Prioridad de Sostenibilidad relacionada con la Innovación



Fuente: Tomado de *“Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa”*

### 1.3 Modelo de Innovación

Para comenzar la revisión del modelo de Innovación de GRUPO NUTRESA, traemos una afirmación hecha por Carlos Ignacio Gallego, CEO de NUTRESA a fines del año pasado: *“Los esfuerzos en productividad, el desarrollo de las redes de distribución y la innovación fueron esenciales para obtener los resultados registrados en 2016”*.

Esta es una clara evidencia de cómo la INNOVACIÓN es importante para la estrategia de la compañía y tiene un alto valor para los líderes de la organización. Este es uno de los aspectos más importantes para el desarrollo de una cultura de innovación.

### IMAGIX: El Modelo de innovación Corporativo de NUTRESA

Figura I – Programa IMAGIX del GRUPO NUTRESA



Fuente: Tomado de "Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa"

El objetivo de la INNOVACIÓN EFECTIVA es apoyar de forma transversal el logro de los objetivos estratégicos de la Organización, aprovechando **la capacidad de innovación** como palanca para el crecimiento y los resultados obtenidos. Para NUTRESA, la innovación efectiva significa la comprensión correcta de las necesidades de clientes y consumidores, que se traducen en productos, servicios, procesos o modelos de negocios que brindan soluciones y agregan valor.<sup>3</sup>

Para hacer esto, la compañía usa cuatro estrategias:

1. **Estructurar el Modelo de Gobernabilidad:** se creó el "**Comité de Innovación Corporativa**", se asumió el programa **IMAGIX** y actualmente ha evolucionado a una versión 2.0. Operacionalmente se identificaron el potencial innovador, los desafíos y el plan de acción.

2. **Fortalecimiento de los programas de innovación:** se asumieron los "desafíos" como las formas en que la empresa estableció un compromiso con las soluciones innovadoras: hacerlas parte del mercado, ya que ese es su fin. Los programas bajo IMAGIX son: "**Prácticas ejemplares**", "**Soluciones innovadoras**", "**Éxitos innovadores**" y "**Out of the Box**".

3. **Portafolio de innovación:** es una forma de reconocer la importancia que se le da a la respuesta innovadora que el capital humano de la compañía pone a disposición para el crecimiento corporativo.

4. **La Cultura de la Innovación:** fortalece una actitud de cambio permanente, provoca una actitud dinámica y proporciona una formación constante.

La innovación no es buena por sí misma; es un "desafío" que requiere ser abordada con acciones eficientes de todos los esfuerzos disponibles, en la efectividad de las estrategias y en el sentido de

---

<sup>3</sup> Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa

efectividad o éxito del producto final. NUTRESA ha definido INNOVACIÓN EFECTIVA a través de su programa IMAGIX, consolidado desde 2009.

Para NUTRESA Es fundamental fortalecer la adopción de los programas de innovación en los colaboradores, teniendo presente que el motor de la innovación está en el capital humano.

La Figura J muestra los 4 pilares de IMAGIX: **A) CULTURA:** que comprende educación y capacitación a más de 246 promotores de la innovación dentro de la empresa. **B) PROCESOS:** 7 procesos que impulsan la Innovación Efectiva (ver la Figura K). **C) RECURSOS:** 0,50% de las ventas totales es invertido en Innovación. **D) MARCO DE ACCIÓN:** pasión, innovación, resultados y calidad.

Las metodologías utilizadas en este programa son básicamente Design Thinking, Co-Creation, Hats, Inverse Revision, World Café y Remote Worlds (algunas de ellas son herramientas de innovación desarrolladas por NUTRESA).

Figura J - 4 pilares del programa IMAGIX– GRUPO NUTRESA



Fuente: Tomado de "Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa"

Como parte de este análisis, encontramos "LA CULTURA" como uno de los aspectos más importantes a resaltar en el modelo de innovación IMAGIX, ya que los programas que desarrolla realmente están creando una cultura de Innovación Importante dentro de la organización, desafío que no es simple si consideramos a NUTRESA como un gran grupo, con compañías diferentes e independientes (en propósito, gobierno y ubicación). Este hecho hace más compleja la estructura de un Modelo de

Innovación, sin embargo, este éxito se debe a un compromiso de los líderes desde la cabeza, así como a un alineamiento con la estrategia y los objetivos corporativos.

Algunos de estos programas relacionados con la CULTURA explicados en la Figura K, tienen como objetivo formular e implementar ideas, reconocimiento a los proyectos con altos resultados y replicables en otros negocios, premios internos en Investigación, lanzamiento de desafíos abiertos, \$ COP 15,000 millones en fondos de capital para la innovación radical.

Figura K- Programas de CULTURA IMAGIX – GRUPO NUTRESA



Fuente: Tomado de "Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa"

Si echamos un vistazo profundo a algunos de los resultados recientes (2016), podemos encontrar:

- **CULTURA:** 3.919 éxitos innovadores y 362 promotores de innovación.
- **PROCESOS:** Los 7 procesos implementados que apoyan la Innovación Efectiva son: **Desarrollo de nuevos productos y servicios, Investigación, Prospectiva, Vigilancia Tecnológica y Competitiva, Innovación Abierta, Propiedad Intelectual y Gestión del Conocimiento.**
- **RECURSOS:** 0,5% de las ventas invertidas en innovación, fondo de capital riesgo para innovación radical, más de 202 personas dedicadas exclusivamente a I + D + i (Investigación + Desarrollo + Innovación). En términos de infraestructura ya hay tres plantas piloto, tres centros de investigación y seis laboratorios de I + D.
- **MARCO DE ACCIÓN:** estrategia de innovación, modelo de gobierno, gestión de portafolio y métricas.

Figura L- Programa IMAGIX – NUTRESA



Fuente: Tomado de "Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa"

La Cultura de la Innovación como denominación es el reconocimiento que lo separa de lo accidental para considerarlo como un proceso que se genera en el tiempo, que está cargado de intencionalidad, que está sujeto a medidas que prueban su alcance.

Para ello, respecto a los programas implementados, se han utilizado tres métricas fundamentales, dentro del modelo IMAGIX:

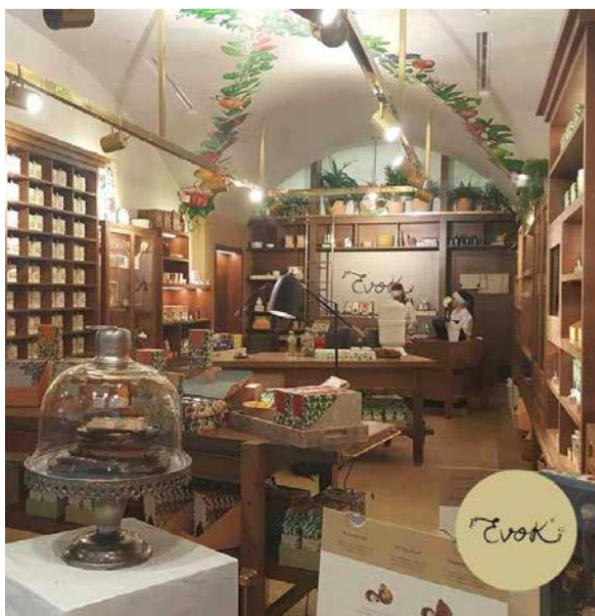
**Éxitos innovadores:** por la participación en la formulación de ideas: 3919, lo que significa que cada 4 ó 5 empleados generaron un éxito innovador.

**Soluciones innovadoras:** se lanzaron 47 desafíos, con 144 soluciones presentadas y 36 empleados galardonados.

**Out of the Box:** fondo económico para garantizar el desarrollo de proyectos de innovación. Como ejemplo, hay un caso de éxito resaltado **Evok**, proyecto de innovación disruptiva del programa **Out of**

**the Box**, que propone un modelo de negocio que se aleja de la venta masiva, ofreciendo una experiencia sobre productos de nicho en un punto de venta dentro de centros comerciales y plataformas electrónicas. Los resultados del primer mes de ventas excedieron el presupuesto estimado en un 500%. Además, **Evok** obtuvo altos niveles de recomendación, recompra y reconocimiento por parte de los clientes.

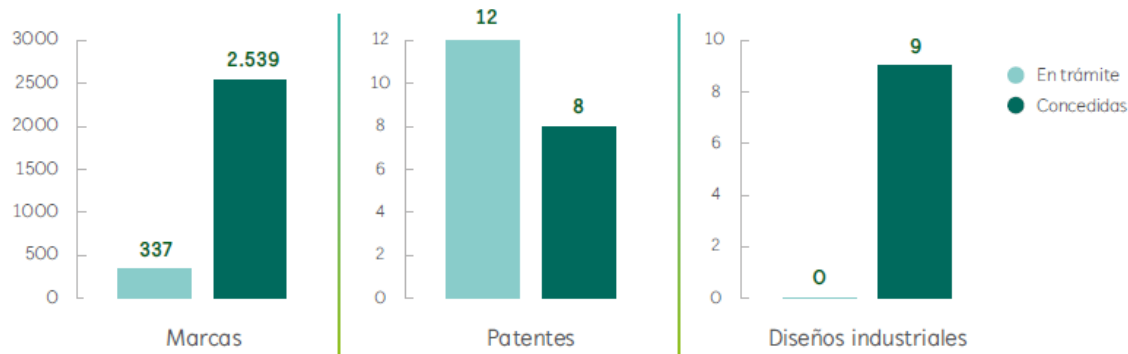
Figura M- EVOK – Proyecto Out of the BOX - IMAGIX



Fuente: Tomado de *"Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa"*

Este proceso de Cultura de Innovación, además de permitir obtener un monitoreo estadístico de resultados, implica un programa de reconocimiento, como premio a las prácticas y participaciones como promotores, investigadores y otras acciones esenciales en la solidificación de las intenciones corporativas de innovación. Visualizar el largo plazo, hace que la innovación sea una **cultura de anticipación**. La investigación requiere reclamar como propios los resultados que concluyen en la generación de propiedades intelectuales, marcas registradas, patentes y diseños industriales.

Figura N- Estadística Propiedad Intelectual GRUPO NUTRESA



Fuente: Tomado de "Informe integrado 2016 – Grupo Nutresa"

Es por estas y otras razones que la revista SEMANA ubica a GRUPO NUTRESA como la mejor empresa del sector alimentario colombiano y el octavo en el ranking general. Otros reconocimientos importantes NUTRESA ha recibido en diferentes medios masivos e instituciones reconocidas en el país.

La innovación no es el resultado de una mente abierta, inquieta y profética. Es la consecuencia de los procesos de investigación. GRUPO NUTRESA puede mostrar a la comunidad, por ejemplo, las apreciaciones que hace COLCIENCIAS de sus incursiones en el campo de la investigación: Centro de Investigación y Desarrollo del negocio de la Carne, clasificado en la Categoría A; El negocio de Chocolates, en B y Café, en C. Es un desafío, un compromiso que permite que **NUTRESA sea considerada como una "empresa altamente innovadora"**. Estas investigaciones han llevado al lanzamiento de nuevos productos de las marcas ZENÚ, NOEL, CHOCOLATINAS JUMBO, TOSH, LUCCHETTI, CAFÉ SELLO ROJO, DORIA, entre otros.

#### 1.4 Conclusiones

- El proceso de INNOVACIÓN, en GRUPO NUTRESA, se enfoca en indicadores tales que hacen sentir que la innovación realmente representa un impacto en el objeto del negocio: **por cada tres empleados, se espera una idea de innovación exitosa**. No es suficiente mostrar ideas, estas deben ser formadas y convertirse en un factor importante para el desempeño productivo. Los productos resultantes de la innovación deben representar el 15% de las ventas de la compañía. Innovar, requiere costos definidos en el tiempo, capital humano, pruebas de laboratorio: son inversiones significativas que luego deben reflejarse en la participación de mercado. El resultado de las innovaciones en la cantidad de productos debe reflejarse en el portafolio para ofrecer a los consumidores.

- La innovación definitivamente envía un mensaje de dinámica empresarial y una prisa para satisfacer las necesidades del mercado, que se convierte en una declaración de reconocimiento de la esencia del consumidor, como un gran valor para la empresa.
- Para NUTRESA, es esencial minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades. Esta política sugiere, o mejor dicho, impone un reconocimiento del medio ambiente entendido en 360°: factores exógenos, desarrollos legales, tecnológicos, proveedores y líneas de mercado.
- Para enfrentar el desafío del mercado es necesario el **alto compromiso de la innovación**, la creación de las relaciones de producción, desde la idea hasta la evaluación que hace el consumidor sobre el nivel de satisfacción, pasando por la calidad y la convicción del grupo humano a cargo de cada paso del proceso. La innovación no es una cura o una terapia comercial o productiva; es un anticipo o un paso adelante que debería significar la diferencia con la competencia. Es un valor fundamental porque marca los caminos del liderazgo, las oportunidades de "sígueme". La innovación se opone a la imitación.
- Las Consideraciones del entorno significan el compromiso total de la organización. Es la oportunidad de entender el concepto de empresa y quién se compromete. Y la empresa está cargada con la capacidad de rastrear nuevas rutas. Innovar es hacer cosas nuevas, es una tarea ardua, solo posible con estrategias colaborativas y cooperativas.

### 1.5 Oportunidades Identificadas

- Integración total del Modelo de Innovación con la Estrategia Corporativa.
- Creación de una CULTURA para la innovación.
- El Compromiso de los líderes de la organización desde la cabeza.
- El diseño de Métricas claras para medir de manera constante el impacto de la Innovación en los resultados de la compañía. Tiene que existir una contribución de la Innovación en este logro.
- El desarrollo de promotores de la Innovación dentro de la organización.
- Premiar y reconocer los empleados que contribuyen a la innovación.
- Inversión en Infraestructura: Laboratorios, Centros de I+D, Plantas Piloto.
- Destinación del 0.5% de las Ventas a la Innovación.
- Gestión de Propiedad Intelectual

## 2. CORONA

Figura O: Logo Grupo Corona



Fuente: Corona – <https://www.corona.co>

### 2.1 Descripción de la Compañía

Corona está compuesta por seis unidades estratégicas de negocio dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción.

Cuenta con 19 plantas de manufactura en Colombia, 3 en Estados Unidos, 3 en Centro América, 3 en México y una en Brasil, así como con una oficina de suministros globales en China y una comercializadora en México. **Genera más de 14.000 empleos.** Exporta sus productos a diversos mercados alrededor del mundo, incluyendo Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Venezuela, Centro América, el Caribe, Italia, España y el Reino Unido.

Corona es líder en el sector de la remodelación y la construcción en Colombia y un sólido competidor en otros países.

Las acciones que realiza en el presente buscan garantizar a las futuras generaciones la satisfacción de sus necesidades. Desarrolla proyectos en donde aprovechando sus fortalezas de negocio genera valor compartido para sus grupos de interés.

Corona está integrada por las siguientes Unidades de Negocio:

#### Unidades de negocio de manufactura

**CORONA COLCERÁMICA:** Es una unidad de negocio de Corona, dedicada a la fabricación y comercialización de productos que conforman soluciones integrales para Baños, Cocinas y Revestimientos para hogares, oficinas, establecimientos comerciales e institucionales.

COLCERÁMICA opera ocho (8) plantas de producción ubicadas en los departamentos de Cundinamarca y Antioquia en Colombia – tres (3) en Estados Unidos, tres (3) en Centro América, tres (3) en México y una (1) en Brasil para ofrecer a sus clientes y consumidores los mejores productos con el respaldo de las marcas CORONA, GRIVAL Y AMERICAN STANDARD. Ofrece una gran variedad de productos que incluyen aparatos sanitarios, lavamanos, accesorios, asientos sanitarios, griferías, duchas, herrajes, muebles, elementos de plomería, pisos, paredes, porcelanatos y decorados y cocinas.

La calidad certificada, **la innovación** y los precios asequibles de su portafolio de productos le permiten ser una de las empresas más grandes de América en la industria de acabados para la construcción. Es líder en el mercado colombiano y tiene posiciones importantes en los mercados de Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, Canadá, Chile, Honduras, Jamaica, República Dominicana, México, Panamá, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Puerto Rico y Perú, entre otros.

**INSUMOS, MATERIALES & PINTURAS CORONA:** Esta unidad de negocios de Corona se compone de dos divisiones: Insumos Industriales y Materiales & Pinturas.

INSUMOS INDUSTRIALES CORONA dedicada a la producción de insumos y materias primas para la industria cerámica de Corona y para terceros. Es una fuente de competitividad para sus clientes ofreciendo un suministro de insumos y minerales estable y de un alto nivel de desempeño.

MATERIALES & PINTURAS CORONA está dedicada a la comercialización de productos que constituyan soluciones integrales para cuatro sistemas constructivos: instalación de revestimientos en pisos y paredes (pegantes, boquillas, limpiadores, herramientas de instalación e impermeabilizantes), acabados (estucos, yesos, pinturas, acabados texturizados), Drywall (masillas para juntas entre paneles y masillas para acabados, pinturas flexibles) y para el sistema obra gris (morteros, aditivos para morteros, juntas y sellos e impermeabilizantes).

En alianza con CEMENTOS MOLINS, en 2018 entrará en operación una planta de producción de cemento en el municipio de Sonsón, Antioquia.

PINTURAS CORONA® ha desarrollado **una novedosa línea de pinturas** de altísima resistencia a la abrasión y sellado de la superficie, que **utiliza tecnología de Microesferas Cerámicas** y además es de bajo olor, libre de amoníaco, solventes tóxicos, metales o plomo, cuidando la salud del pintor y de quienes habitan los espacios.

MATERIALES & PINTURAS busca que sus productos sean los preferidos por los maestros y los constructores ofreciéndoles asesoría y capacitación práctica en sus sitios de trabajo y soluciones que responden a sus necesidades.

**GAMMA AISLADORES CORONA – ERECOS:** Esta unidad de negocios de Corona se compone de dos divisiones: GAMMA AISLADORES CORONA Y ERECOS.

GAMMA AISLADORES CORONA - Fabrica y comercializa aisladores para las empresas y distribuidores del sector de energía eléctrica. Posee un amplio portafolio de productos especializados para este sector dentro del que se cuentan aisladores para distribución y transmisión, pasatapas para alta y baja tensión, porcelanas para seccionadores, pararrayos y cortacircuitos, entre otros. Es el distribuidor para Colombia de la línea de productos para protección y maniobra de media y alta tensión de Hyundai.

ERECOS - Desde el 2013 CORONA participa en el negocio de refractarios a través de la adquisición de la Empresa de REFRACTARIOS COLOMBIANOS S.A., ERECOS. Comercializa sus productos en Estados Unidos a través de GAMMA INSULATORS y exporta a Estados Unidos, Canadá México, Venezuela, Ecuador, Perú, Brasil, Chile, Argentina, Bolivia, Panamá, Cuba, El Salvador, Guatemala República Dominicana, Belice, Filipinas y Corea del Sur.

**VAJILLAS CORONA:** Es una unidad de negocios de Corona y uno de los fabricantes más antiguos y reconocidos de lojería de Colombia y Latinoamérica. Produce tres líneas de productos: una para el hogar con múltiples y variadas colecciones, otra institucional dirigida a atender el mercado de hoteles y restaurantes, y una de Mugs, además de productos exclusivos para terceros. También comercializa cristalería y cubertería para completar su oferta para la mesa servida. VAJILLAS CORONA es, desde el 2013, distribuidor exclusivo del portafolio institucional de la marca portuguesa Vista Alegre en Colombia. Los principales destinos de exportación de Vajillas Corona son el Reino Unido y Estados Unidos, mercados donde se comercializan productos con marcas mundialmente reconocidas. También exporta a Centro América, Venezuela y Ecuador principalmente la línea de hogar. Así mismo, a través de comercializadoras en México y Estados Unidos llega a dichos mercados con la línea institucional.

### **Unidades de negocio de Retail**

**ALMACENES CORONA.** Almacenes Corona es la unidad de negocios de Corona que comercializa soluciones para pisos, baños y cocinas, ofrece diseño asequible para todos los gustos, amplias opciones de financiación y de servicios relacionados con la transformación del hogar. Almacenes Corona cuenta con tres formatos: HIPERCENTRO CORONA, que actualmente tiene 20 puntos de venta a nivel nacional, TIENDAS CERÁMICAS CORONA, que son almacenes de formato de precio bajo, de los cuales hay 19 al servicio de los consumidores y CORONA CENTRO DE INSPIRACIÓN que actualmente tiene 6 almacenes a nivel nacional.

HIPERCENTRO CORONA, además de vender la más amplia gama de productos CORONA y de las mejores marcas nacionales e internacionales, se especializa en la ejecución de proyectos completos haciendo más simple la remodelación, aportando valor agregado a los consumidores, facilitando este proceso por medio de asesoría personalizada, diseño computarizado, alternativas de pago y financiación, entrega a domicilio y garantía.

**SODIMAC COLOMBIA S.A:** es una empresa colombo chilena con 23 años de trayectoria en Colombia y una participación accionaria de 51% de Organización Corona y 49% de Inversiones Falabella de Colombia S.A., cuyo inversionista es el Grupo Falabella de Chile. De la compañía hacen parte los formatos de negocio HOMECENTER y CONSTRUCTOR y desde el 2014 la serviteca automotriz CAR CENTER. HOMECENTER Y CONSTRUCTOR cuentan a nivel nacional con 35 almacenes en las principales ciudades del país y 24 tiendas del formato CAR CENTER.

HOMECENTER ofrecer todos los productos y servicios que necesitan los consumidores para llevar a cabo grandes y pequeños proyectos relacionados con el mejoramiento del hogar y la construcción. Por otra parte, a través de Venta a Empresas, SODIMAC COLOMBIA S.A. proporciona a las compañías del país un completo surtido multimarcas, convirtiéndose en un aliado efectivo y estratégico para su negocio.

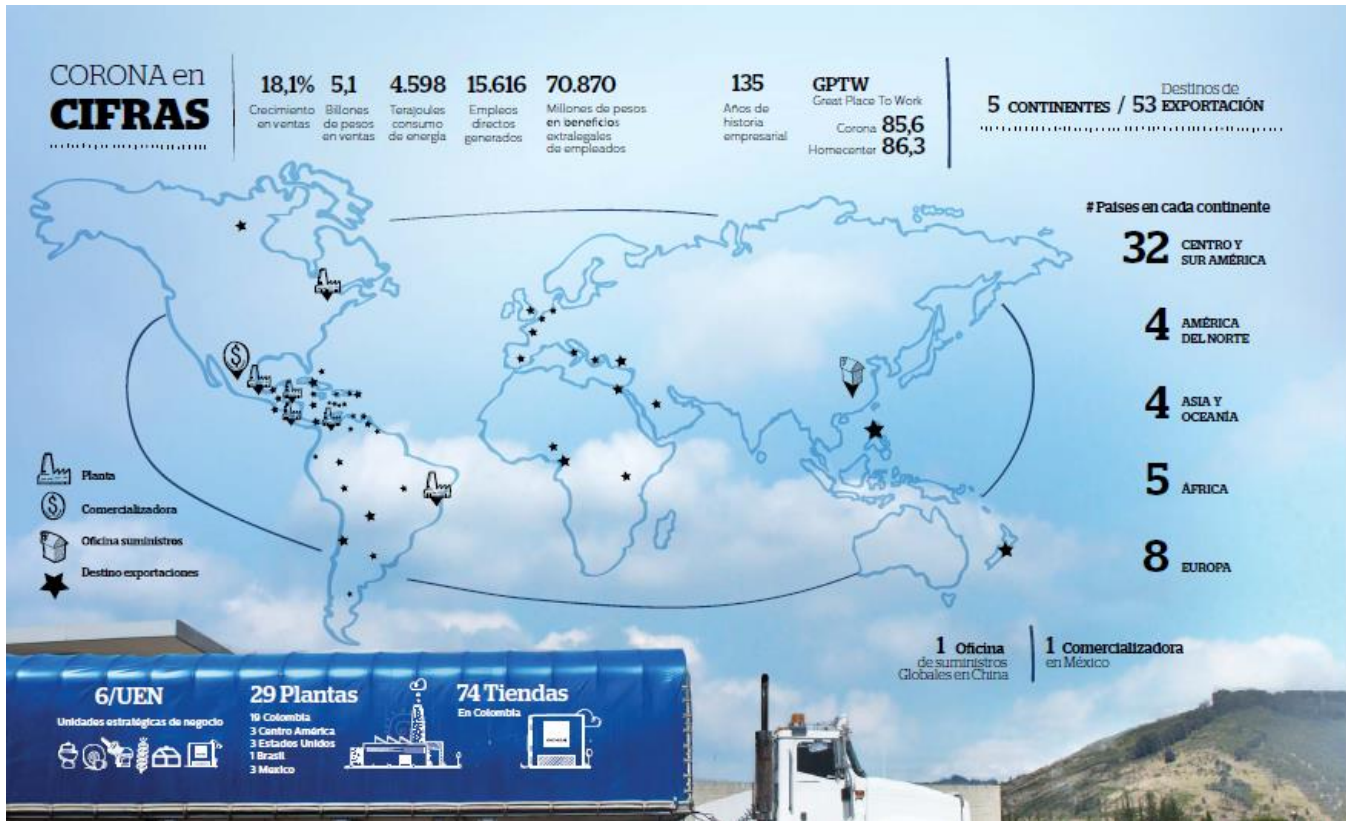
SODIMAC COLOMBIA S.A. ofrece a sus clientes 700 categorías de productos, 21 familias con cerca de 45.000 referencias, que integran sus 5 departamentos: Jardín, Construcción, Ferretería, Acabados y Hogar. Lo anterior, le ha permitido a HOMECENTER convertirse en un actor clave dentro de la categoría del mejoramiento del hogar. Así mismo, CONSTRUCTOR es la cadena de almacenes más grande en el país, dirigida a los profesionales de la construcción, con el más amplio y completo surtido de insumos y servicios en un mismo lugar, todo con el respaldo de la garantía de precios bajos siempre.

Figura P: Unidades de Negocio y Servicio - Grupo Corona



Fuente: Corona – <https://www.corona.co>

Figura Q: Unidades de Negocio y Servicio - Grupo Corona



Fuente: Corona – Informe de Sostenibilidad 2015

Para cerrar esta primera parte, en la Figura Q se muestra un infográfico que resume los resultados de CORONA en el 2015, en donde se destaca el crecimiento en ventas de un 18,1% y su amplia presencia en el mercado mundial con sus diferentes unidades de negocio.

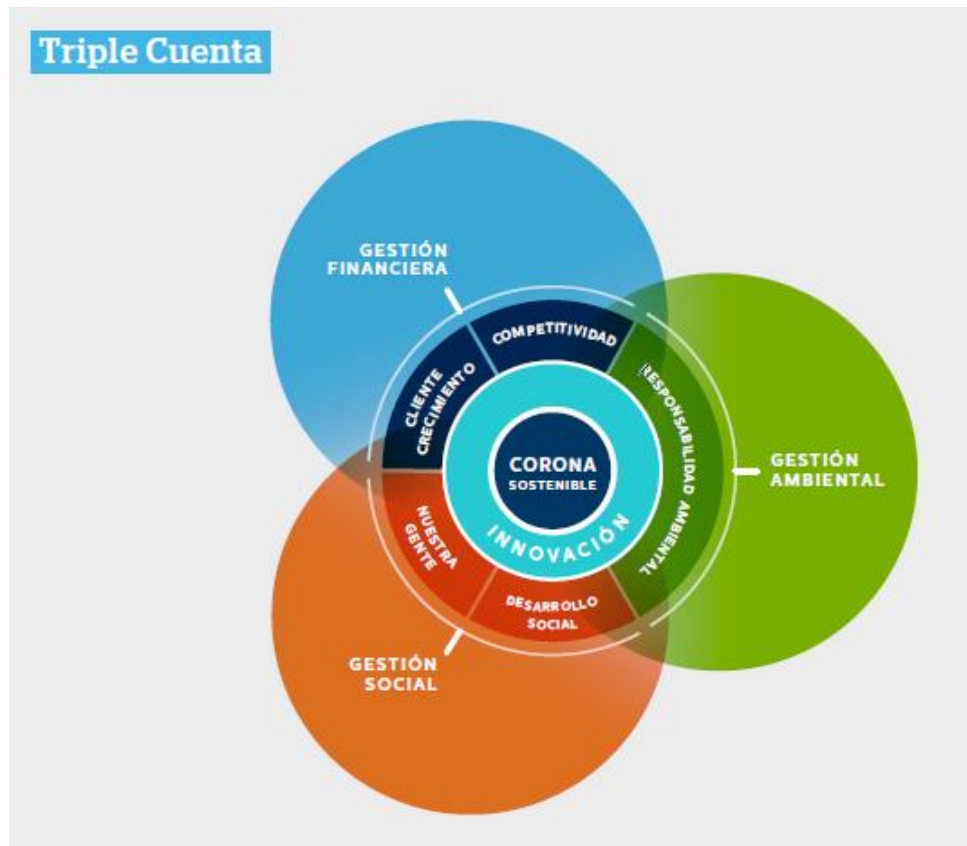
## 2.2 Estrategia Corporativa

CORONA dentro de su enfoque estratégico, define **La Misión** a través del enunciado: *“Corona será una multinacional diversificada, enfocada en soluciones y productos para el mejoramiento del hogar y la construcción nueva, especialmente en las Américas, generando valor compartido en términos económicos, sociales y ambientales.”*<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Informe de Sostenibilidad 2015 – GRUPO CORONA

Es así como CORONA enmarca su gestión dentro de la perspectiva de la **“triple cuenta”** de resultados y teniendo en cuenta los 10 principios del Pacto Global. Ésta hace referencia al desempeño de la empresa expresado en tres dimensiones: social, financiera y ambiental.

Figura R: TRIPLECUENTA - Estrategia Corona



Fuente: Corona – Informe de Sostenibilidad 2015

Como se muestra en la FIGURA R, la Estrategia de CORONA se centra en la Triplecuenta, enunciando a la INNOVACIÓN como eje central y abarca el aspecto SOCIAL fundamentado en “Nuestra Gente y el Desarrollo Social”, el aspecto AMBIENTAL en la “Responsabilidad Ambiental” y el aspecto FINANCIERO fundamentado en “Competitividad y Cliente Crecimiento”.

CORONA declara como propósito fundamental mejorar la vida de las personas con soluciones y productos para la remodelación y la construcción viviendo los valores corporativos y desarrollando todas las actividades bajo la perspectiva de la triple cuenta de resultados.





Fuente: Corona – Informe de Sostenibilidad 2015

El sistema busca entonces tener un relacionamiento estratégico fomentando relaciones constantes y sistemáticas a través de las cuales CORONA genera sinergias y alianzas estratégicas con otras entidades públicas y privadas con el fin de gestionar proyectos que generan valor compartido.

Este sistema de relacionamiento es especialmente importante para generar un entorno que favorece la Innovación, especialmente la Innovación Abierta, la cual explicaremos más adelante y que hace parte del modelo corporativo.

### 2.3 Modelo de Innovación

El modelo de Innovación de CORONA está en marcado en la promesa estratégica de **“Innovar en todo lo que hacemos”**. Son cuatro los puntos importantes que componen este proceso:

- Productos y Servicios Innovadores
- Mejores Prácticas Organizacionales
- Desarrollo de una Cultura de Innovación
- Transformación de Procesos y Tecnología Informática.

A través de la innovación, CORONA busca ofrecerle al mercado productos novedosos, desarrollar nuevos y mejores procesos de manufactura, implementar mejores prácticas organizacionales y estructurar nuevos modelos de negocios de tal forma que puedan ser cada vez más competitivos. A partir de las experiencias y aprendizajes en innovación, se identifican buenas prácticas internas y externas, para replicarlas y escalarlas (KIT CORONA).

Referente a **Productos y Servicios Innovadores**, CORONA en el 2015 desarrolló y lanzó al mercado nuevas soluciones para sus consumidores, además de una importante renovación de su manual de marca que le permite ahora ser percibida como una marca Moderna, Atractiva y Cálida.

Estos lanzamientos desarrollados a través del modelo de Innovación fueron:

**LÍNEA INSTITUCIONAL DE SANITARIOS Y GRIFERÍAS:** Garantizan un ahorro hasta del 70% del consumo de agua. Las griferías de última tecnología son llaves de lavado de manos electrónicas, cromadas y con funcionamiento por energía solar activada por sensor infrarrojo.

**COLECCIÓN VIDA 2015:** Se destacan las griferías para baños y cocina, muebles de baño, lavamanos y espejos led para crear espacios prácticos y estéticos a la vez. Cuenta también con gran variedad de productos decorados que se caracterizan por su riqueza y versatilidad de materiales, diferentes formas y tamaños para personalizar cualquier espacio y crear espacios novedosos.

**LA COLECCIÓN VITAL 2015:** Incluye en los pisos cerámicos Perdura, una tecnología que los protege para minimizar los efectos del desgaste y el rayado, manteniendo el diseño, color y belleza de las superficies por más tiempo.

**COCINAS INTEGRALES:** CORONA desarrolla su propia línea de cocinas estándar que oscilan entre 1,0 y 2,4 metros cuadrados buscando garantizar la oferta de cocinas de medida estándar que se adecúan a cada espacio.

**EQUIPOS CORTOCIRCUITOS:** GAMMA lanza los más novedosos equipos cortocircuitos para protección y maniobra dando mayor valor a la cerámica.

**CONCRETOS DE SECADO RÁPIDO:** ERECOS hace su lanzamiento de concretos de secado rápido y se empieza a ofrecer el servicio de instalación de los refractarios. Adicionalmente Corona tiene más de 60 proyectos de innovación e investigación con cerca de 40 universidades del mundo.

Figura V: Resumen Lanzamientos 2015 - Corona



Fuente: Corona – Informe de Sostenibilidad 2015

Como vimos en el punto anterior, la Innovación es primordial en la estrategia por eso con la revisión estratégica **quedó como tema transversal a todo lo que hace la organización.** Es decir, la innovación

está al servicio de la estrategia para amplificar y cumplir todas las promesas corporativas y lograr la mega.

En el proceso de **Desarrollar una Cultura Innovadora**, CORONA ha creado a PRISMA, el modelo o sistema de innovación que ofrece herramientas y recursos para formar cada vez más personas con el ADN INNOVADOR e inquietas y preocupadas por el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El sistema está compuesto por cinco elementos estratégicos: Innovación al servicio de la estrategia, Gente con ADN INNOVADOR, Procesos que faciliten la Innovación, Estructura y redes para Innovar y Reconocimiento y Recompensa al Talento Innovador.

Figura W: Modelo de Innovación PRISMA - Corona



Fuente: Corona – Informe de Sostenibilidad 2015

La aplicación del sistema permite reconocer y recompensar las ideas innovadoras de nuestros colaboradores en eventos donde se promueve el talento innovador por el valor que genera.

Para este fin tenemos varias iniciativas:

**Campeones de la Innovación:** Evento local que se desarrolla en varias de las unidades de negocio.

**Liga de Campeones de la Innovación:** Evento corporativo llevado a cabo con los ganadores de Campeones de cada unidad de negocio.

**Semana de la Innovación:** Evento a nivel local y corporativo en el que se exponen diferentes proyectos llevados a cabo en todos los negocios.

**Alquimista:** Reconocimiento a las acciones del día a día.

Referente a **Mejores Prácticas organizacionales**, Corona cuenta con una serie de herramientas que le permiten identificar acciones de mejoramiento que puedan ser replicadas entre los negocios.

**Mejoramiento Continuo:** En el proyecto SixSigma se formaron 11 Cinturones Negros, un Cinturón Verde Banda Blanca y 126 cinturones verdes: 88 en Bogotá y 38 en Medellín.

**Plataformas de Crecimiento:** El proyecto avanza en su horizonte tres para trabajar a cinco años. Estos proyectos buscan incursionar en nuevos mercados como los recién iniciados de pinturas y cementos. Se inicia la gestión de protección de propiedad intelectual que busca proteger todas las iniciativas innovadoras generadas al interior de la Organización. Se cuenta con el manual de Gestión de Propiedad Intelectual.

**Estructura para Innovar:** Práctica que trabaja en red con entidades externas para facilitar los procesos de innovación. En 2015 se realizaron dos eventos, uno de ellos promovido por GAMMA que buscó el desarrollo de producto con la investigación y apoyo de la Universidad de Antioquia, y el segundo se realizó en la Rueda de Innovación con Connect Bogotá donde cada empresa se postula con un reto innovador y las empresas de grupos de investigación proponen soluciones. COLCERÁMICA participó con temas de seguridad y de ingeniería.

En **Transformación de procesos y tecnología informática** y como parte del sistema de Innovación, se gestionan los proyectos de Innovación en esta rama, en el 2015 se desarrolló EL PROYECTO PROMETEO, que busca mejorar la competitividad y facilitar el crecimiento de los negocios dentro y fuera del país a través del uso del ERP SAP, inició la implementación de la Ola 2 para GAMMA, COLCERÁMICA, USC Y LOGÍSTICA & TRANSPORTE.

## EL KIT CORONA

Un eje importante de la Innovación en CORONA tiene que ver con la mejora de procesos internos, lo que permite a la organización constantemente identificar buenas prácticas y replicarlas a las diferentes Unidades de Negocio de manera sostenible y lograr ahorros importantes. Esto combinado con todos los frentes del sistema PRISMA ha permitido a la organización grandes resultados.

Figura X: TPM & KIT CORONA



Fuente: Presentación Innovación Corona – Jaime Alberto Ángel

En la Figura X se muestran los elementos que integran el denominado KIT CORONA y que forman parte integral de la rutina integral de ejecución de proyectos de Innovación Continua.

Como lo menciona Rodrigo Estrada, Gerente Comercial de COLCERÁMIC, *«Incrementar la competitividad es una promesa que guía nuestra gestión y para cumplirla nos apoyamos en la innovación intensamente. De manera permanente estamos haciendo más eficientes, limpios y productivos nuestros procesos y creando productos y servicios diferenciados para mercados en los que actualmente participamos y nuevos mercados como la agroindustria y cementos.»*

De acuerdo al Informe de Sostenibilidad del 2016, en CORONA se ha diseñado una estrategia corporativa que les permite a llegar de manera eficiente a nuestros clientes y consumidores con una oferta integral la cual se implementa en las diferentes unidades de negocio. De esta manera fortalecen cada día más la competitividad a nivel nacional e internacional.

Por medio de la implementación de 422 proyectos con la metodología de mejoramiento del KIT CORONA y el **entrenamiento de 134 personas como agentes de cambio** a lo largo de toda la cadena productiva hemos logrado reestructurar algunos costos y gastos **generando ahorros de \$29.265 millones**. Al cierre del 2016 contamos con más de 1.530 agentes de cambio en toda la organización para mantener los mejores niveles de desempeño, calidad, seguridad y cuidado

### INNOVACIÓN ABIERTA

Hace más diez años, cuando los temas de redes de innovación todavía no se usaban en el país, CORONA aceptó ser parte de la iniciativa de la Universidad de Antioquia de crear un comité Universidad-Empresa-Estado para la región, con el ánimo de vincular las capacidades de investigación de las universidades al desarrollo. De esta iniciativa surgió luego TECNNOVA, para facilitar la interacción de los grupos de investigación de las universidades con las empresas.

La interacción en estos foros y con TECNNOVA, le permitió a CORONA conocer de primera mano a los miembros de estos grupos, y de la interacción con ellos, empezaron a surgir proyectos conjuntos y a

generarse un círculo virtuoso que ha llevado a manejar de manera permanente entre diez y quince proyectos. Cuenta Jaime Alberto Ángel, Gerente de Sumicol.

De la mano de TECNNOVA aprendieron igualmente a apalancar los aportes en dinero con recursos de COLCIENCIAS, SENA y de exenciones tributarias, para darle todavía mayor potencia al modelo. Para que todo este engranaje se mantenga, se ha soportado el proceso mediante el fortalecimiento de la oficina de Proyectos y el establecimiento de un Departamento de Coordinación de Redes Externas.

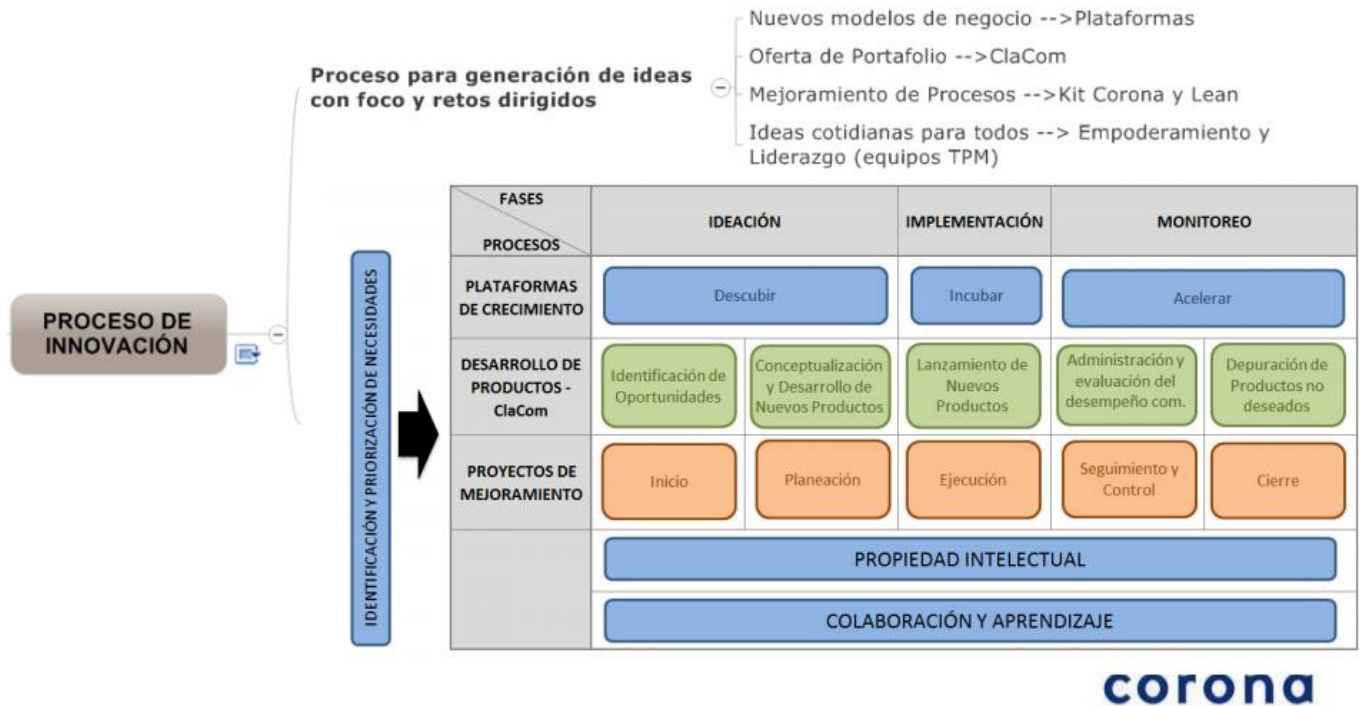
Esta área está a cargo de coordinar la interacción con diferentes actores externos a la Organización que cumplen un rol fundamental en su crecimiento con base en innovación. El tipo de red al que se hace referencia en el sistema de innovación es la **red de conocimiento**. Se parte de la premisa de que, en la medida en que el conocimiento que se gestione en la Organización sea mayor, más diverso y nuevo, la Organización tendrá más oportunidades de crecimiento y, por tanto, oportunidades de impactar favorablemente a los accionistas y a la sociedad. Se conciben estas redes externas, en el sistema de innovación, como sistemas compuestos de elementos (nodos) que generan, y a través de los cuales fluye conocimiento, ya sea nuevo como tal o adaptaciones de conocimiento generado en otros nodos externos. Los actores estratégicos (o nodos) que componen estas redes externas incluyen, entre otros: grupos de investigación de universidades nacionales y extranjeras; centros de desarrollo tecnológico; institutos; proveedores de insumos, maquinaria y equipos; clientes; empresas u organizaciones homólogas; e individuos expertos en áreas específicas del conocimiento. La interacción se materializa en la ejecución de proyectos según diversas modalidades, incluyendo investigación y/o desarrollo de productos por contrato (o "por encargo"), investigación y/o desarrollo conjunto, utilización de servicios e instalaciones.

Por supuesto que, la gestión de redes incluye, como factor sustancial de éxito en el sistema de innovación, la adecuada conexión entre las redes externas y las redes internas existentes al interior de la Organización. Para esto la estructura formal implementada tiene como uno de sus propósitos garantizar que fluya el conocimiento generado en los diferentes proyectos ejecutados con el soporte de los actores externos y que se realicen, efectivamente, procesos tales como transferencia tecnológica, capacitación y entrenamiento, y actualización temática.

## ¿Cómo es el proceso de la Innovación en CORONA?

La siguiente gráfica, describe el proceso de la Innovación que desde hace más de 10 años se practica en CORONA para la ejecución de la Innovación (Tomado del caso de diseño de la Baldosa IBÉRICA).

Figura X: Proceso de Innovación CORONA



Fuente: Presentación Innovación Corona – Jaime Alberto Ángel

## ¿Cómo se mide en CORONA la Gestión de la Innovación?

Existen en CORONA varios indicadores organizacionales que miden la gestión del modelo de Innovación y su impacto en la estrategia.

Para el año 2016 estos indicadores fueron:

- **Vitalidad de Portafolio (Innovación en Producto): 43.7%**
- **Crecimiento de las ventas: 7%**
- **% Avance Proyectos Internos KIT CORONA: 75%** - Más de 200 proyectos
- **Ahorros derivados de proyectos de gestión: \$29.000 Millones de Pesos COP.**
- **Agentes de Cambio: 34 Entrenados – 1.530 Replicaciones al interior.**
- **I+D+i / Ventas Totales: 2.7%**

## 2.4 Conclusiones

- Para CORONA la Innovación es un proceso esencial, al ser una empresa de manufactura de diferentes productos, Innovar es necesario por un lado para desarrollar lanzamientos constantes y lograr su crecimiento en ventas, así mismo para buscar constantemente procesos de mejoramiento continuo que generen ahorros significativos.
- La Innovación Abierta, ha sido uno de los ejes principales de trabajo para CORONA, vinculando diferentes grupos entre ellos las universidades, para contribuir al desarrollo de nuevos productos. A este proceso le han trabajado desde hace varios años, para consolidar un proceso fuerte que gestiona este tipo de Innovación de manera exitosa.
- A nivel de procesos, la innovación juega un rol importante: La transferencia tecnológica es clave para implementar y expandir las innovaciones en todas sus unidades de negocio de manera exitosa y sostenible.
- La formación y desarrollo de Agentes de Cambio es clave para lograr la gestión de la Innovación a interior de la organización de manera exitosa. Sobre todo, los replicadores, que garantizan que el proceso no se pierda, especialmente por el tamaño de la organización.
- El modelo PRIMSA, pone la Innovación al servicio de la estrategia y este mismo programa que ha logrado una vitalidad en el portafolio de un 43.7%, tiene diferentes programas al interior para premiar y motivar a las personas de la organización en sus acciones y desarrollo de procesos innovadores.

## 2.5 Oportunidades Identificadas

- Innovación Abierta
- Transferencia Tecnológica y de Conocimiento
- Mejoramiento Continuo a través de la innovación que genera ahorros sustanciales a la organización y optimiza y refresca los procesos.
- La premiación constante a los talentos, ideas y proyectos de innovación a través de los diferentes programas que tiene el modelo PRISMA.
- La Innovación al servicio de la Estrategia.

## 3. ARGOS

Figura Y: Logo ARGOS



Fuente: ARGOS - <https://www.argos.co>

### 3.1 Descripción de la Compañía<sup>6</sup>

En el negocio del **cemento**, ARGOS es líder en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Cuenta con nueve plantas en Colombia, tres en Estados Unidos y una en Honduras; diez molindas de clínker ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana, Honduras, la Guayana Francesa y Surinam; y veinticuatro puertos y terminales de recepción y empaque. La capacidad instalada total es de 21 millones de toneladas de cemento al año.

En el negocio del **concreto**, ARGOS es líder en Colombia y tercer productor más grande en Estados Unidos. Cuenta con 388 plantas ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití y Panamá, República Dominicana y Surinam. La capacidad instalada total es de 18 millones de metros cúbicos de concreto al año. El modelo de negocio está centrado en el cliente y en el desarrollo sostenible, es decir, económicamente viable, respetuoso de las personas, responsable y amigable con el medioambiente.

Figura Z: Presencia en el Mercado - ARGOS



Fuente: ARGOS - <https://www.argos.co>

ARGOS, como compañía cementera líder en el mercado colombiano, ha construido un modelo de negocio basado en propuestas de valor y en el reconocimiento y entendimiento de las necesidades

<sup>6</sup> <https://www.argos.co/Acerca-de-Argos/Contexto> – ARGOS

específicas de sus clientes, quienes están estratégicamente segmentados a partir de sus necesidades.

Hoy en día, se ha convertido en un participante relevante en los negocios de cemento y concreto en las Américas, con presencia en 15 países (Entre los que se encuentran Estados Unidos, República Dominicana, Haití, Honduras, Panamá, Guayana Francesa, Surinam y Puerto Rico) y exportación a más de 35 destinos.

Figura AA: Información Financiera - ARGOS



Fuente: ARGOS - <https://www.argos.co>

El portafolio de productos de ARGOS, es el más completo de la industria cementera en el mercado.

Con cementos y concretos, los productos de Argos cuentan con certificados de calidad y estrictos procesos de producción que aseguran el respectivo cumplimiento de la normatividad, siendo la variedad y la innovación constantes dentro de la amplia gama que ofrecemos.

Derivados de la trituración de diferentes rocas, grava y arena, junto con el agua y el cemento, conforman el trío de ingredientes necesarios para la fabricación de concreto.

Figura AB: Portafolio de Productos - ARGOS

## Cemento

Diseñado para uso de mezclas de concreto o mortero, pega, pañete y acabados, para ser utilizados en diversas estructuras y construcciones.



## Concreto

Argos ha diseñado una amplia gama de concretos elaborados con procesos controlados desde la materia prima hasta la entrega del producto, lo que permite calidad certificada, mezclas homogéneas y mínima segregación.



## Agregados

Derivados de la trituración de diferentes rocas, grava y arena. Junto con el agua y el cemento, conforman el trío de ingredientes necesarios para la fabricación de concreto.



Fuente: ARGOS - <https://www.argos.co>

Actualmente, Argos se posiciona como el quinto productor más grande en América Latina, siendo líder absoluto en Colombia y segundo productor de concreto y cemento más importante en el sureste de Estados Unidos. Adicionalmente, en Centroamérica y el Caribe cuenta con un 47% de participación del comercio marítimo de cemento y clínker. En total, la presencia de Argos se extiende por 12 países.

### 3.2 Estrategia Corporativa

ARGOS ha construido un modelo de negocios basando sus propuestas de valor en el reconocimiento y entendimiento de las necesidades específicas de sus clientes, quienes están claramente segmentados. La compañía opera bajo el convencimiento y el actuar del respeto a la diversidad y dignidad del talento humano que hace parte de ella, siendo consciente de que este es un factor diferenciador y pilar fundamental de crecimiento. Asimismo, actúa de manera responsable con el medioambiente **y sabe que debe reinventarse permanentemente siendo innovadora en productos y procesos para adaptarse a un mundo cambiante y a un contexto competitivo exigente.**

Las anteriores características constituyen las bases de la estrategia de ARGOS y, por ende, modelan su cultura y su actuar, brindándole a la compañía una identidad propia que apalanca su crecimiento de largo plazo y la permanencia en el negocio. Con el ánimo de ejecutar de forma balanceada los principales elementos de esa estrategia, en la organización definimos trabajar de manera conjunta en una serie de iniciativas articuladas, denominadas “las siete prioridades”.<sup>7</sup>

A continuación, se explican las SIETE prioridades estratégicas de la organización:

---

<sup>7</sup> Reporte Anual 2015 – ARGOS

**CONSOLIDACIÓN Y EXPANSIÓN:** Crecimiento orgánico e inorgánico dentro de una zona geográfica definida para convertirse en un líder regional.

**ESTRUCTURA DE CAPITAL:** Disponibilidad de diversas fuentes de flexibilidad financiera, manteniendo niveles de endeudamiento óptimos en el largo plazo.

**MODELOS DE OPERACIÓN:** Homologación y alineación de procesos para crear sinergias como grupo empresarial.

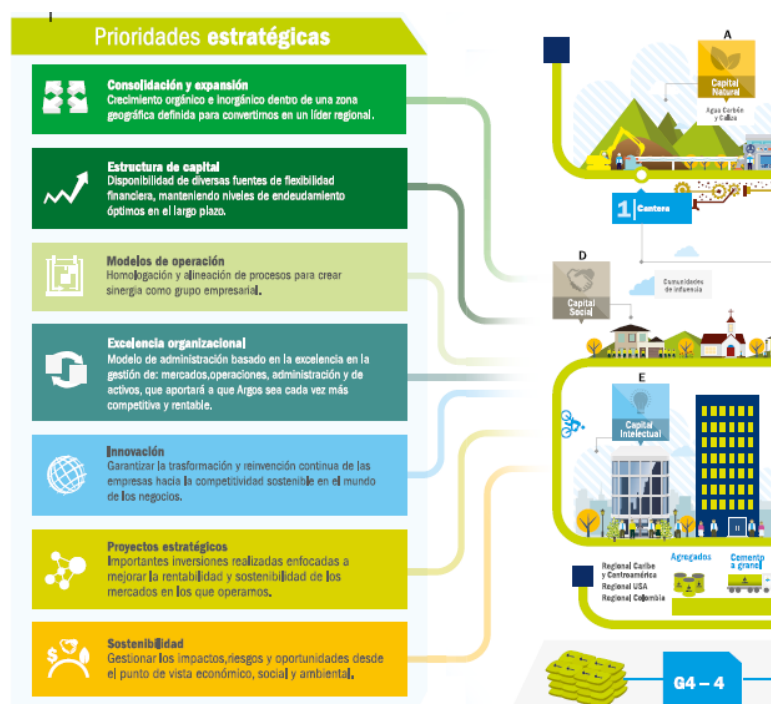
**EXCELENCIA ORGANIZACIONAL:** Modelo de administración basado en la excelencia en la gestión de: Mercados, Operaciones, Administración y de Activos, que aportará a que ARGOS sea cada vez más competitiva y rentable.

**INNOVACIÓN:** Garantizar la transformación y reinención continua de las empresas hacia la competitividad sostenible en el mundo de los negocios.

**PROYECTOS ESTRATÉGICOS:** Importantes inversiones realizadas enfocadas a mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de los mercados en los que operamos.

**SOSTENIBILIDAD:** Gestionar los impactos, riesgos y oportunidades desde el punto de vista social, económico y ambiental.

Figura AC: Prioridades Estratégicas - ARGOS



Fuente: ARGOS – Reporte Anual 2015

Como un factor consistente en todas las fuentes investigadas y año tras año en sus reportes Anuales desde el 2011 a la fecha, encontramos a la **INNOVACIÓN como un “eje fundamental” en la estrategia corporativa**, clave en garantizar la sostenibilidad de la organización en el largo plazo y que se constituye como una apuesta formalizada y estructurada desde la presidencia y la Junta Directiva hacia todos los niveles, lo que permite desarrollar una cultura en todos los frentes de trabajo.

Es así como ARGOS cuenta con un Vicepresidente de Innovación, Antes Camilo Restrepo, hoy Lucas Moreno, posición estratégica que busca además del logro de la meta de generar a partir del 2015 al menos el 10% de los Ingresos de la compañía por INNOVACIÓN, así como gestionar e implementar todas las ideas propuestas por los colaboradores, materializándolas en proyectos serios y validados que le entregan un importante valor agregado a la organización.

Queremos traer a mención la Matriz de Materialidad que gestiona la Vicepresidencia de Sostenibilidad. En las siguientes figuras (2), se muestra la relación de la Relevancia para la Organización (eje x) y la Relevancia para los grupos de Interés (eje Y) de diversos temas que se han analizado y definido a detalle en la estrategia. En el #1 encontramos la INNOVACIÓN con una alta relevancia en ambos ejes, tema clave de estudio en la siguiente sección.

Figura AD: Matriz de Materialidad - ARGOS



Fuente: ARGOS – Reporte Anual 2015

Figura AE: Aspectos Materiales - Matriz de Materialidad - ARGOS

**Aspectos materiales**

- 1 Innovación
- 2 Energía y coprocesamiento
- 3 Rentabilidad y estructura de capital
- 4 Construcción sostenible y materiales
- 5 Gestión de proveedores
- 6 Emisiones de carbono
- 7 Expansión y consolidación
- 8 Agua
- 9 Seguridad y salud en el trabajo
- 10 Gestión del talento
- 11 Relacionamiento con clientes
- 12 Cumplimiento normativo
- 13 Gestión de comunidades
- 14 Biodiversidad
- 15 Otras emisiones

Fuente: ARGOS – Reporte Anual 2015

También es importante mencionar que ARGOS promueve y define una Cultura Corporativa basada en 7 Pilares clave para el desarrollo exitoso de la Innovación, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura AF: Aspectos Materiales - Matriz de Materialidad - ARGOS



Fuente: ARGOS - <https://www.argos.co>

Para ARGOS, su marca corporativa es la innovación, y es ahí donde está la clave de su éxito. Por ejemplo, no es casualidad que la compañía hoy sea considerada la cementera más sustentable del mundo por el Índice Dow Jones de Sustentabilidad ambiental y social. Su actuar como “buen vecino” en las comunidades donde tiene unidades se enmarca de una política de diálogos abiertos con las poblaciones y sus intereses, siempre basándose en una gestión de riesgos estratégicos para reducir sus impactos. Internamente, la innovación se traduce en ingresos y ahorros.

Como lo define Juan Esteban Calle, Presidente de Argos en el artículo de Construcción Latinoamericana<sup>8</sup>: *“Con gran orgullo podemos decir que en 2016 el 15,8% de los ingresos provinieron de la innovación, lo que equivale a US\$440,4 millones. La consolidación de los ingresos provenientes de los concretos innovadores, los nuevos canales digitales y otros productos de valor permitieron alcanzar esta cifra. A 2025 nos trazamos la meta de que el 20% de nuestros ingresos provengan de la innovación”.*

<sup>8</sup> [https://www.construccionlatinoamericana.com/argos-cemento-siglo-21/128409\\_article](https://www.construccionlatinoamericana.com/argos-cemento-siglo-21/128409_article)

### 3.3 Modelo de Innovación

Para ARGOS, la innovación es una capacidad corporativa que garantiza una transformación y una reinención con miras a la competitividad sostenible. Día a día vivimos la cultura de la innovación desde las áreas clave de Gestión de la Innovación, la investigación, el desarrollo, los nuevos negocios y los recursos alternativos, para que nuestras ideas se conviertan en realidades que generen ingresos, rentabilidad, sostenibilidad y competitividad.

LA INNOVACIÓN ARGOS tiene como premisas principales: *“deleitar a nuestros clientes, ampliar las fronteras del modelo de negocio y respetar al medio ambiente”*, las cuales se materializan como ingresos y ahorros, de manera que los resultados de LA INNOVACIÓN ARGOS puedan medirse, gestionarse y obtener resultados positivos.

ARGOS busca que el desarrollo de la Innovación sea una **competencia corporativa que haga parte del pensar y hacer de la compañía**, potenciando y enfocando la implementación de nuevos modelos de negocio, productos, servicios y estructuras organizacionales que permiten crear valor para los clientes y para la compañía<sup>9</sup>.

En la estrategia de la compañía, se ha definido a la innovación como el pilar fundamental de la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Para materializar este propósito, han construido una **arquitectura de innovación** que consta de tres ejes a partir de los cuales se busca generar las iniciativas de crecimiento sostenible en la Organización, como lo muestra la siguiente figura:

Figura AG: Arquitectura de la Innovación - ARGOS

---

<sup>9</sup> <https://www.argos.co/innovacion> - ARGOS



Fuente: ARGOS - <https://www.argos.co>

En ARGOS la innovación comenzó con una gerencia de investigación y desarrollo enfocada sobre todo en los procesos, teniendo en cuenta que el cemento está inmerso en una industria que se basa en éstos, y no en el producto armado. Debido a la falta de experiencia en estos temas, no sólo en la organización, sino en el país, decidieron contratar a un experto para que creara el área que, al menos inicialmente, estaría bajo el mandato de la Vicepresidencia Técnica. Si bien gran parte de la intención y de los recursos dispuestos eran destinados a fortalecer la investigación en cuanto a los procesos, también se decidió trabajar en la creación de nuevos productos, teniendo como primer resultado el cemento estructural.

Gracias a la buena respuesta del mercado, ARGOS empezó a ver en dicha práctica no sólo un potencial interesante, sino una fuente importante de crecimiento. Por lo anterior, la organización le apostó a la Vicepresidencia de Desarrollo de Negocios, convirtiéndose en un ente con vida propia dentro de la compañía que iba a continuar con lo realizado por el área de investigación y desarrollo.

Buscando que la innovación trascendiera las fronteras de dicha vicepresidencia y que pudiera desarrollarse como una competencia corporativa, la organización creó el sistema IDEAXION, que básicamente busca **convertir ideas en acción**, tema que ampliaremos más adelante.

Para ARGOS crear un sistema alrededor de la gestión de la innovación era clave y absolutamente necesario, pensando sobre todo en dos factores fundamentales: el caos y el porcentaje de éxito de las ideas. Tener control sobre esos procesos era indispensable para poder gestionarlos de manera adecuada y evitar la dispersión de recursos.

Como parte de la estrategia, surgió la Vicepresidencia de Innovación que actualmente cuenta con cerca de 50 personas. Si bien Argos le abre las puertas a todos sus empleados para que participen en los procesos de innovación, debe haber un grupo de líderes encargados de gestionarla. A lo anterior se le suma el entendimiento, por parte de todos los colaboradores, de la innovación como una fuente de crecimiento sostenible. Dentro de ese gran equipo de trabajo que conforma la Vicepresidencia de Innovación, hay seis empleados, distribuidos en las diferentes regiones, trabajando tiempo completo y dedicados únicamente a gestionar la innovación en la compañía.

Además, cuentan con más de 200 mentores que actúan como embajadores de innovación. Son profesionales que ocupan cargos en diferentes áreas y países donde está presente Argos, y que han recibido capacitación en el tema para resolver cualquier tipo de duda o pregunta. A lo anterior, se le suman 48 multiplicadores ubicados en zonas como las plantas, por ejemplo, donde el acceso al sistema es más limitado. A pesar de no haber recibido un entrenamiento tan formal, estas personas cumplen un papel muy importante, pues acercan la innovación a esos funcionarios que por su labor se encuentran un poco más alejados de ella.

Poco a poco, la compañía ha ido implementando también un sistema de innovación abierta. En el 2014 participó en proyectos con iNNpulsas e Inventta, de Brasil, y aunque los aprendizajes han sido considerables y se han logrado buenos resultados. Además de los mentores y multiplicadores, la empresa tiene un programa de formación que no trabaja únicamente la parte teórica y práctica (el saber y el hacer), sino la actitud (el ser) que deben adoptar para poder innovar. Una vez los empleados han interiorizado esa parte, se les presentan los principios y conceptos básicos sobre innovación, para luego poder experimentar y poner en práctica lo aprendido.

La compañía quiere que sus empleados estén en capacidad de observar cambios y cosas que normalmente pasarían por alto; que cuestionen lo que pasa a su alrededor intentando siempre encontrar un porqué, una razón de ser; que puedan conectar los puntos y realizar asociaciones entre diferentes elementos, pero muy importante, que la misma empresa esté dispuesta a dejar a un lado su afán por la eficiencia y les dé la posibilidad de experimentar para aprender del error. Finalmente, promueve networking, pues el trabajo en red (incluso dentro de la misma empresa) es fundamental en los procesos de innovación. [Si hay algo que ARGOS tiene claro, es que la innovación debe ser lo suficientemente atractiva como para poder competir con el día a día de los empleados.](#)

**IDEAXION: Un sistema de Innovación incluyente**

Ya hemos mencionado que La innovación es un pilar fundamental para el crecimiento sostenible de ARGOS. Por tal razón, la compañía ha desarrollado recursos para explorar las oportunidades que se presentan en el entorno y llevar a cabo una experimentación disciplinada alrededor de ellas. Esto les ha permitido refinar propuestas enfocadas en generar nuevas fuentes de crecimiento y crear una cultura de la innovación.

*“En los años recientes hemos tenido una aproximación cada vez mayor hacia la innovación, expandiendo el foco de trabajo a toda la cadena de valor, apoyados en Ideaxion, una plataforma que permite conectar a cualquier persona y recoger ideas desde cualquier lugar de la organización, para enriquecerlas, refinarlas y, una vez aprobadas, fondear su validación. Desde su puesta en marcha en 2012, por medio de Ideaxion se han recibido 497 ideas, de las cuales se han aprobado 152”.*

Figura AH: Programa IDEAXION - ARGOS



Fuente: Material Corporativo - ARGOS

IDEAXION comenzó a diseñarse en 2011 y fue lanzada a finales de ese mismo año, se planteó como un proyecto a largo plazo que, al final, busca contribuir en la creación de una cultura de innovación dentro de la compañía. Durante ese año se realizó la primera Cumbre de Innovación en Argos, contando con la participación de 120 empleados de diferentes áreas y sedes. Dicha reunión se pensó para terminar de construir la propuesta de IDEAXION con ellos y hacerlos partícipes de ese gran proyecto. La idea era definir, entre todos, los ejes principales de trabajo que enmarcarían los esfuerzos de innovación en la empresa. Luego de esa construcción colectiva, se establecieron tres elementos fundamentales: [deleitar a los clientes](#), [ampliar los límites del negocio](#) y [respetar el mundo](#). El primero de ellos, apuntando a un cambio importante y a la identificación de una nueva oportunidad, pues la industria del cemento y del concreto no se ha caracterizado por estar enfocada hacia la experiencia del cliente.

Estos ejes permiten que todos los esfuerzos se realicen en dicha dirección, evitando así que surjan en la compañía procesos desorganizados que pretendan apuntar a todo tipo de soluciones. Es, en pocas palabras, poder establecer una filosofía bajo la cual se encausen todas las iniciativas de innovación.

**IDEAXION** es el sistema de Innovación de ARGOS, es considerado una plataforma para la Invención e Implementación de nuevos productos, servicios, procesos, estructuras organizacionales y modelos de negocio que permitan crear valor para los clientes y todos al interior de la compañía.

Para que una idea sea considerada INNOVACIÓN, en el 2012 se planteó que debe tener un impacto del 5% en la variable que se quiere mejorar, cada año este requerimiento aumenta un 5% hasta llegar a un 20% en el año 2015.

Para lograrlo, ARGOS inició en el 2011 una etapa de Preparación para la Innovación con el diseño de IDEAXION. El 2012 fue un año de INVOLUCRAMIENTO, poniendo en marcha el programa a través del entrenamiento de Gerentes y Mentores de Innovación para comenzar a Innovar a lo largo y ancho de toda la organización. El 2013 es el año donde inició formalmente la INNOVACIÓN como proceso con resultados tangibles en donde esperaban tener un 3% de Ingresos gracias a la implementación del sistema. Desde el 2014 en adelante se dará el proceso de crecimiento, considerando el elemento de Innovación en la Cultura ARGOS y lograr en este año un 5% y para el 2015 un 10% de Ingresos por innovación.

Los beneficios que pueden generar las Innovaciones para ARGOS son: Ingresos en donde está el foco de todo el esfuerzo por la contribución al crecimiento. Los ingresos se considerarán como nuevos durante los primeros 5 años; Eficiencia pues por la naturaleza del negocio la Innovación es clave para el desempeño de los procesos productivos. El aporte en ahorros por estas iniciativas será contabilizado durante el primer años después de su implementación.

Figura A1: Proceso de Ideas - IDEAXION - ARGOS



Fuente: Material Corporativo - ARGOS

## ¿Cómo se eligen las ideas Innovadoras?

Los empleados participantes deben ingresar su idea en la herramienta de IDEAXION, ésta será evaluada por el comité de Innovación que se reúne cada mes. En este comité se evalúa el cumplimiento de los requisitos y de aquí pasa a la fase de Implementación o Fondeo para Validación. Cada iniciativa podrá recibir hasta USD25.000 para ser validada.

La validación de las ideas aprobadas como Innovación se realiza bajo una metodología propia de ARGOS y muy bien definida para garantizar el éxito y la adecuada inversión de los recursos destinados.

Figura AJ: Comité IDEAXION y Evaluación de las Ideas - ARGOS



Fuente: Material Corporativo - ARGOS

A pesar de que muchos autores y conferencistas expertos sobre innovación hacen énfasis en la generación de ideas, los directivos de ARGOS han aprendido que eso corresponde únicamente al 1% del proceso. Ese "front-end" es quizás la parte divertida y la que más llama la atención, pero la innovación no se limita a realizar sesiones de lluvias de ideas o talleres de creatividad para generar nuevos proyectos. Su experiencia dice que es el denominado "back-end" lo que realmente importa. Es ahí donde se materializan esas ideas y donde está verdaderamente la acción del proceso de innovación; para ellos, constituye el 99% restante. Es precisamente por eso que los empleados de la compañía deben llenar un formato predeterminado para presentar alguna idea; se trata de una serie

de preguntas que le exigen a esa persona, como mínimo, investigar sobre el tema en lugar de simplemente lanzar una frase al aire. Esto, con el fin de poder depurar desde el principio las iniciativas y enfocar los esfuerzos de una manera más adecuada y profunda.

Algo bien importante del sistema y de la herramienta IDEAXION, es que es una plataforma interactiva que le permite a todos los colaboradores ver las ideas, compartirlas, promocionarlas y comentarlas. Esto le da mucha más fuerza y relevancia al proceso y es un componente que incentiva y motiva a los participantes. Además, permite que el proceso sea colaborativo y que otros usuarios ayuden a mejorar la idea y darle visibilidad. También cada idea publicada puede volverse una fuente de inspiración para crear nuevas ideas a partir de ésta. Los usuarios también pueden conectar las ideas unas con otras similares, creando una red que funciona similar a Facebook y que facilita la interacción.

*“La próxima gran innovación la haremos juntos”<sup>10</sup>*

Además de los tres ejes definidos para IDEAXION, el sistema de innovación en Argos cuenta con cuatro pilares:

1. Estrategia y Liderazgo
2. Estructura y Personas
3. Recursos y Procesos
4. Cultura

El primero de ellos corresponde a la razón misma de por qué se debe innovar. En ese sentido, es importante resaltar que la innovación debe funcionar como catalizador de la estrategia de crecimiento de la compañía, y no como un simple adorno o elemento aislado. En pocas palabras, y como lo diría alguna vez Jorge Mario Velásquez, Presidente de Cementos Argos, **“la innovación debe ser vista como el único camino que garantiza que la organización se transforme, se reinvente y compita en el mundo actual”**.

Pero **el liderazgo y la estrategia** necesitan un apoyo fundamental, que constituye el segundo pilar: **estructura y personas**. Hoy en día, dentro de ese gran equipo de trabajo que conforma la Vicepresidencia de Innovación, hay seis empleados, distribuidos en las diferentes regiones, trabajando tiempo completo y dedicados únicamente a gestionar la innovación en la compañía. Además, cuentan con más de 200 mentores que actúan como embajadores de innovación. A lo anterior, se le suman 48 multiplicadores ubicados en zonas como las plantas, por ejemplo, donde el acceso al sistema es más limitado.

En cuanto al tercer pilar, que se refiere **a recursos y procesos**, la organización planteó un elemento fundamental en una empresa donde priman los ingenieros, como ARGOS: una definición operacional de innovación. Esto lo que busca es que quede absolutamente clara la diferencia entre innovación y mejoramiento continuo. Luego de evaluar diferentes fuentes y autores, llegaron a la siguiente: innovación es “la invención e implementación de nuevos productos, servicios, procesos, estructuras organizacionales o modelos de negocio, que permitan crear valor para los clientes y/o la compañía”.

---

<sup>10</sup> IDEAXION – ARGOS

Pero además de la definición en sí, hay tres condiciones importantes que se deben cumplir para considerar algo como innovación dentro de Argos.

- Impacto neto positivo **mayor o igual al 20%** en una variable relevante (costo, tiempo, alcance en términos de distribución).
- Ingresos nuevos en **5 años** (este indicador tiene que ver con el tiempo que se demora el mercado en asimilar un nuevo producto o servicio).
- Ahorros nuevos contabilizados durante **1 año**.

En cuanto a los insights y la ideación, la compañía utiliza una metodología denominada “Cuatro Lentes”, propuesta por el líder en innovación Rowan Gibson. Ésta lo que propone es utilizar una serie de herramientas que permitan generar esos insights iniciales.

- Cuestionar Ortodoxias
- Detectar Tendencias
- Ver Necesidades
- Aprovechar competencias y recursos

En cuanto a los recursos, Argos destina un millón de dólares anuales (con un tope de hasta 25 mil dólares por cada proyecto) para la validación de todas esas ideas que logran pasar los diferentes filtros. Lo anterior se trabaja bajo una mezcla entre dos metodologías: **Design Thinking y Stage Gate**; la primera de ellas es, básicamente, un esquema de prototipado rápido, mientras que la segunda lo que hace es establecer una serie de etapas que ayudan a reducir la incertidumbre en los proyectos.

Como cuarto y último pilar, se encuentra **la cultura**, en donde la experimentación como base y promotora del aprendizaje y la toma de decisiones es muy importante. El ideal dentro de la compañía es hacer para aprender y no aprender para hacer, como comúnmente se piensa. Sin embargo, se establecen una serie de precondiciones en términos de tiempo y espacio, diversidad en las discusiones y conexión entre las personas.

En resumen, para ARGOS **la cultura** es la consecuencia última del modelo. Es gracias a los indicadores, a la generación de un clima organizacional en pro de la experimentación y a los procesos mismos que se genera, poco a poco, la cultura innovadora. Todo este sistema creado por la compañía ha tomado años. Sin embargo, las ganas de sus directivos por hacer de la innovación una prioridad estratégica, le permiten tener, hoy, unas cifras que marcan el éxito del modelo, como se muestra en la siguiente figura.

Figura AK: El Modelo de Innovación en Cifras - ARGOS



Fuente: Material Corporativo - ARGOS

A continuación, presentamos algunos de los lanzamientos e innovaciones resultantes del modelo:

**Concrepave Low Moisture y Ultra Low Moisture (Estados Unidos):** Concretos de baja humedad que permiten eliminar los problemas que se causa al aplicar las cubiertas de piso. La reparación de dichos defectos cuesta al año COP \$5.6 billones (USD \$2.4 billones) en este país, generando una gran oportunidad de mercado.

**Concreto permeable (Colombia):** Plataforma tecnológica de nueva generación orientada a la aplicación del concreto para el manejo de las aguas en construcciones urbanas, para permitir su flujo natural y contribuir a una construcción más sostenible.

**Esquema de distribución en contenedores (Regional Caribe y Centroamérica):** Puntos de venta asignados a líderes comunitarios para llegar directamente al cliente final. Se trata de un novedoso y flexible canal que, además de aumentar las ventas, ha fortalecido nuestra relación con la comunidad.

**Carpado automático para vehículos:** Sistema que reduce de 15 a 3 minutos el tiempo de proceso de cargue y descargue, eliminando además el riesgo de trabajo en altura, con ahorros proyectados de COP \$500,000,000 (USD \$ 213,405) en 2015.

**Modelo de logística inversa para sacos de cemento Sacos Verdes:** Mediante este sistema, los sacos de cemento usados se recogen en las obras y se entregan a otros procesos productivos, como materia

prima o combustible. Es un modelo autosostenible, que genera valor para todos los involucrados. En el piloto inicial se contó con la participación de 218 obras, se recuperaron 85 toneladas de papel y se capacitaron a 5,507 personas en el manejo de residuos, sostenibilidad y medioambiente.

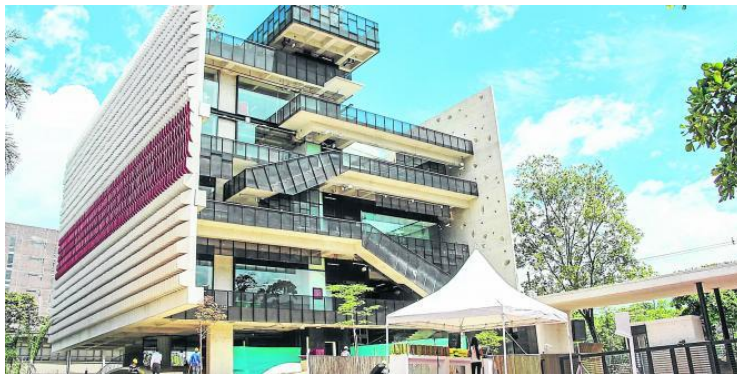
**Apuesta por combustibles alternativos:** Iniciamos el montaje para reducir parcialmente la demanda de combustibles fósiles en el horno #2 de Planta Rioclaro, con lo que buscamos, entre otros beneficios, disminuir las emisiones de gases efecto invernadero por tonelada de cemento producido.

## CENTRO ARGOS PARA LA INNOVACIÓN

*“El Centro Argos de Innovación del Cemento y el Concreto en el Campus Universitario de EAFIT de Medellín, Colombia, llegó como una nave para vararse en la orilla del río Medellín y convertirse en el nuevo ícono universitario. Su autor, el arquitecto Lorenzo Castro, recurre a la mitología griega para dar contenido y fusionar Argos –líder cementero regional– con el gigante de cien ojos y el constructor de la nave que sorteó los mares en busca del vellocino de oro. Aquí, el tesoro es la investigación de nuevos materiales, tras una gran vitrina que se muestra al Campus como un acicate creativo y se convierte en la nave insignia del nuevo Parque Tecnológico”<sup>11</sup>.*

ARGOS propone un punto de encuentro entre los retos de la industria del cemento y del concreto y las soluciones de la academia, promoviendo el descubrimiento de nuevos usos de estos materiales que son claves para el desarrollo. Todo esto en un ambiente de trabajo colaborativo que pone a disposición de investigadores, estudiantes y profesores de todas las universidades, laboratorios con la más avanzada tecnología para generar soluciones de manera plural y abierta en términos de materiales, procesos y aplicaciones. Idear, crear, imaginar y proponer soluciones innovadoras a los retos de la industria son algunos de los objetivos del Centro, en el que, además, el concepto de ciencia a la vista se hace tangible. Colaboradores, estudiantes y profesores de todas las universidades, laboratorios con la más avanzada tecnología para generar soluciones de manera plural y abierta en términos de materiales, procesos y aplicaciones.

Figura AL: Centro Argos para la Innovación - ARGOS

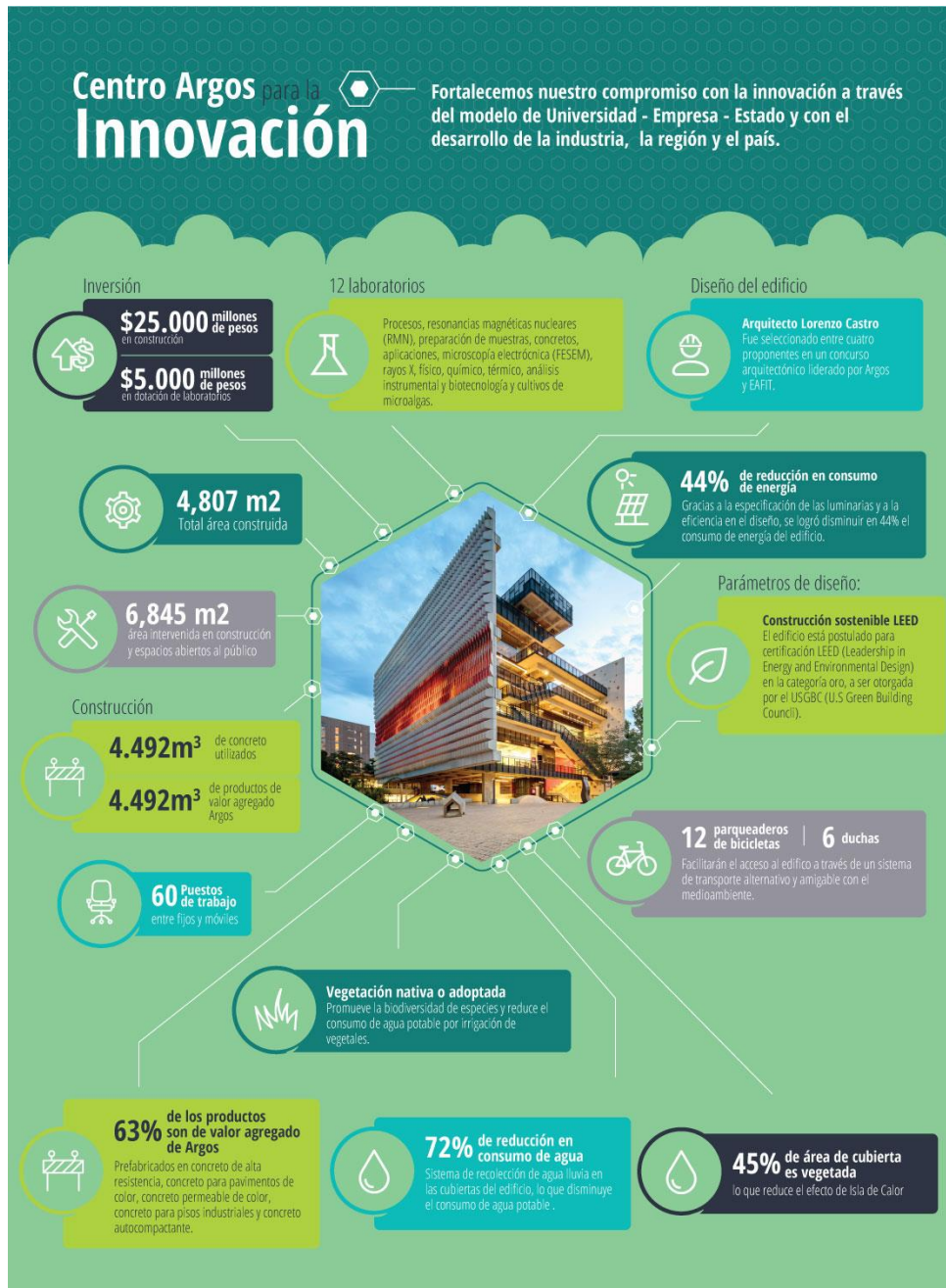


<sup>11</sup> Miguel Adriá – Centro de Innovación Argos - ARQUINE – 27 de Julio de 2015

Fuente: Portafolio - Argos inaugura moderno centro para la innovación

La siguiente figura, resume los principales puntos en el desarrollo del Centro Argos para la Innovación, cuyo diseño y construcción refleja y demuestra la importancia de esta materia para la organización y la gran apuesta para que la implementación de la Innovación sea sostenible y generadora de valor a largo plazo.

Figura AM: Centro Argos para la Innovación - ARGOS



Fuente: Material Corporativo - ARGOS

### 3.4 Conclusiones

- La innovación para ARGOS es un pilar fundamental en su estrategia para alcanzar los resultados y garantizar la sostenibilidad en el tiempo. Es por esto que la compañía desde sus líderes máximos gestiona la innovación y cuenta con una estructura humana lo suficientemente robusta y completa liderada por la Vicepresidencia de Innovación y un equipo 100% dedicado al tema y a hacer que las ideas y los proyectos sucedan y generen resultados exitosos.
- ARGOS se tomó en tiempo para planificar un proceso muy bien estructurado. Desde su inicio en el 2011 de la formulación de la estrategia de INNOVACIÓN, la compañía se tomó el tiempo necesario para prepararse y por fin en el 2013 comenzar a innovar generando resultados medibles en los ingresos de la compañía, fijando además una meta clara, retadora pero alcanzable. Fue indispensable definir los ejes y pilares que le permitieran controlar y gestionar adecuadamente la innovación.
- El modelo de Innovación de ARGOS logró trabajar adecuadamente a las personas (EL SER) y prepararlas para el proceso soñado. No bastó con capacitaciones, tuvieron que llegar a desarrollar el ADN innovador que lograra en las personas la adquisición de una posición radicalmente diferente frente al tema.
- El ADN del innovador agrupa cinco habilidades (observar, preguntar, experimentar, trabajar en red y asociar) que deberían ser potenciadas siempre dentro de un modelo de Innovación corporativo.
- Los líderes de la Organización tienen claro que la experimentación es esencial en el proceso de innovación. Esto significa admitir que el riesgo es posible y que se debe gestionar de una manera controlada, pero sin miedo. Hay que generar una cultura diferente en torno al fracaso, entendiéndolo como base fundamental del aprendizaje.
- IDEAXION es una plataforma muy bien desarrollada y pensada para la gestión de las ideas, pero también para la inspiración y motivación de la organización. Su éxito radica en unas reglas de juego claras, en llevar a que los usuarios profundicen en las ideas antes de presentarlas y en tener criterios claros en la evaluación de las mismas, pues brinda orientación, un reto claro y alineación con lo que se desea en el proceso de innovación.
- Así mismo garantizar el apoyo a la validación de las mismas con un capital importante, es clave, pues además de generar un gran compromiso, motiva y reta constantemente los equipos al logro.

- La visión de la Innovación con un resultado de EQUIPO es otro factor diferenciador de este modelo. Es así como no sólo quien formula la idea "gana", si no también equipo y mentores detrás de la misma. Es entender que en una organización los logros siempre son compartidos y el resultado de sinergias. La innovación requiere de un elemento esencial para poder transformar las ideas en proyectos innovadores: los equipos de trabajo. Tras una iniciativa novedosa siempre habrá un equipo que trabaje.
- En el modelo de Innovación de ARGOS los retos, megas, indicadores y estrategias son elementos que guían los procesos innovadores de las organizaciones. Todo se puede medir y transformar en resultados claves para la organización: Ingresos, Ahorros, Nuevos Modelos de Negocio, etc.
- La cultura innovadora un resultando del Modelo. Con sus resultados ARGOS ha demostrado que ésta cultura ya ha permeado la organización y todos sus equipos en todos los niveles gente y ha logrado experiencias que nutren el aprendizaje. El equipo que gestiona, soporta y apoya la innovación en ARGOS ha sido parte fundamental en la creación de dicha cultura.
- La unión universidad-empresa-Estado a través del CENTRO ARGOS PARA LA INNOVACIÓN es hoy una realidad que nace de un Modelo de Innovación bien pensado, estructurado, pero sobre todo bien asimilado por los líderes de la organización y cuya inversión y apuesta se ha materializado y genera un espacio constante entre el saber y el hacer, potenciando directamente a todos los que componen este ecosistema: Estudiantes, Docentes, Ingenieros, Empresarios y clientes en pro de innovación, como un eje de crecimiento.

### **3.5 Oportunidades Identificadas**

- Innovación como eje estratégico y comunicado de manera transversal para el crecimiento.
- La innovación como un área estratégica, con una vicepresidencia propia que está enfocada a implementación consistente de la Cultura de la Innovación en la organización, con resultados garantizados, medibles y cuantificables.
- Modelo estructurado y bien definido para la gestión, validación e implementación de las ideas. Con un proceso, un comité evaluador, un fondo para la validación y un sistema de remuneración atractivo y que se ha demostrado que funciona.

- Un proceso que nació con una adecuada preparación: definición, planeación e implementación progresiva y consistente para el logro de los resultados.
- Los resultados son de equipo y no individuales.
- Involucramiento total de los líderes al más alto nivel.
- Métricas importantes de alta relevancia para la estrategia.
- El Centro para la Innovación, como espacio que inspira y permite que la innovación suceda. Integración con la academia y su potencial creativo.

## 4. 3M

Figura AN: Logo – 3M



Fuente: Sitio Web Oficial Colombia - <https://www.3m.com.co>

### 4.1 Descripción de la Compañía

3M es una compañía global de innovación que nunca deja de inventar. A lo largo de los años, nuestras innovaciones han tenido como objetivo mejorar el día a día para millones de personas alrededor del mundo. Hemos logrado que manejar de noche sea más fácil, que los edificios sean más seguros y hemos trabajado en hacer los electrónicos para consumidores más livianos, con menos uso de energía y de menor impacto para el medio ambiente. Inclusive, ayudamos a que el primer Hombre llegara a la Luna. Cada día en 3M una idea nos lleva a la siguiente, conectando curiosidad y trabajando en hacer el progreso posible en el mundo.

Figura AO: Negocios de 3M



Fuente: Material Corporativo

## 6 Negocios

3M existe 6 Unidades de Negocios, con los cuales compiten en mercados muy diversificados con productos que ayudan a mejorar la vida de las personas<sup>12</sup>.

**HOGAR Y OFICINA:** Desarrollamos una amplia gama de productos innovadores que mantienen los hogares limpios, las oficinas organizadas y los edificios bien mantenidos, a través de marcas tan reconocidas como **Post-it®**, **Scotch®**, **Scotch-Brite™**, **Nexcare™** y **Command™**.

---

<sup>12</sup> 3M – Información de la Compañía - Sitio Web Oficial Colombia - <https://www.3m.com.co>

**SEÑALIZACIÓN Y GRÁFICA:** Sobre la base de plataformas de tecnología de gran alcance, ofrecemos productos en los que la gente de todo el mundo confía cada día, como son los materiales reflectivos, componentes para la industria gráfica, sistemas de proyección y más.

**ENERGÍA Y TELECOMUNICACIONES:** Convertimos la tecnología 3M en soluciones para los clientes del sector eléctrico, electrónico y de comunicaciones en todo el mundo. Contribuimos con fuentes confiables de energía eléctrica, dispositivos electrónicos de alto rendimiento y redes de telecomunicaciones rápidas y confiables.

**CUIDADO DE LA SALUD:** Suministramos productos innovadores y confiables que ayudan a los profesionales médicos a mejorar la calidad de la atención al paciente, y somos líderes mundiales en el desarrollo de productos para el cuidado médico y oral, así como sistemas de administración de información de salud y medicamentos

**MANUFACTURA E INDUSTRIA:** Hemos creado miles de productos incluyendo cintas, abrasivos, adhesivos, materiales espaciales y sistemas de filtración dirigidos a diversos mercados, desde automotriz a aeroespacial, pasando por energía renovable e industrias de productos electrónicos.

**SEGURIDAD, PROTECCIÓN Y MANTENCIÓN:** Nuestros productos que incluyen equipos de protección personal y seguridad, soluciones de seguimiento y localización y mucho más, aumentan la seguridad y la productividad de las personas, instalaciones y sistemas en todo el mundo.

### 12 áreas de especialización

3M trabaja hoy en 12 áreas de especialización:

- Automotriz
- Diseño & Construcción
- Manufactura
- Soluciones Comerciales
- Electrónica
- Minería, Petróleo y Gas
- Comunicaciones
- Energía
- Seguridad
- Consumo Masivo
- Salud
- Transporte

Figura AO: Productos 3M



Fuente: Material Corporativo

## 4.2 Estrategia Corporativa

*“Comenzar con la tecnología y trabajar para mejorar cada vida en el planeta nos permite pensar de manera integral sobre cómo enfrentar los desafíos globales”<sup>13</sup>*

La Estrategia Corporativa de 3M se basa en dos temas fundamentales: **Las personas** (sus empleados, sus clientes, sus consumidores) y **la sostenibilidad**, para innovar. Si bien vamos a describir más adelante los aspectos más importantes de la Innovación en 3M, este proceso es en sí el “CORE” del negocio y más que un modelo es la cultura misma de la organización y su razón de ser.

Como lo describe la compañía *“De todas las estrategias de crecimiento, invertir en el desarrollo de nuestros empleados es la más importante”*. La razón es muy simple: no se puede alcanzar el desarrollo corporativo sin el individual. Y para ello la clave consiste en alinear el crecimiento y la creación de valor para el cliente con las expectativas de cada persona de la organización.

Figura AR: Visión – 3M



---

<sup>13</sup> Inge G. Thulin - Presidente - CEO 3M

Fuente: Sitio Web Oficial Colombia - <https://www.3m.com.co>

Sin duda, el primer director general de 3M, William L. McKnight, fue un líder único. Desde entonces 3M ha contado con líderes excepcionales en todos los niveles de la corporación. El desarrollo del liderazgo día a día y a lo largo de toda la organización es el principal objetivo.

3M tiene 84.000 empleados que “inventan, producen y venden nuestros productos” en más de 200 países; productos que nacen de las necesidades de los clientes y se apoyan en las más de 46 plataformas tecnológicas que han hecho que 3M sea considerada empresa líder en los principales países en los que opera.

Como se menciona en el reporte de sostenibilidad del 2016, 3M tiene una trayectoria importante en el liderazgo de mercado, cuidado del medio ambiente y con un **alto compromiso a la innovación** inspirada por el cliente. La estrategia de Sustentabilidad está enfocada en superar los desafíos globales que sirven como barreras **para mejorar cada vida en el planeta**.

Como empresa basada en la exploración científica, 3M aplica su experiencia tecnológica para ayudar a resolver algunos de los mayores desafíos del mundo en torno a:

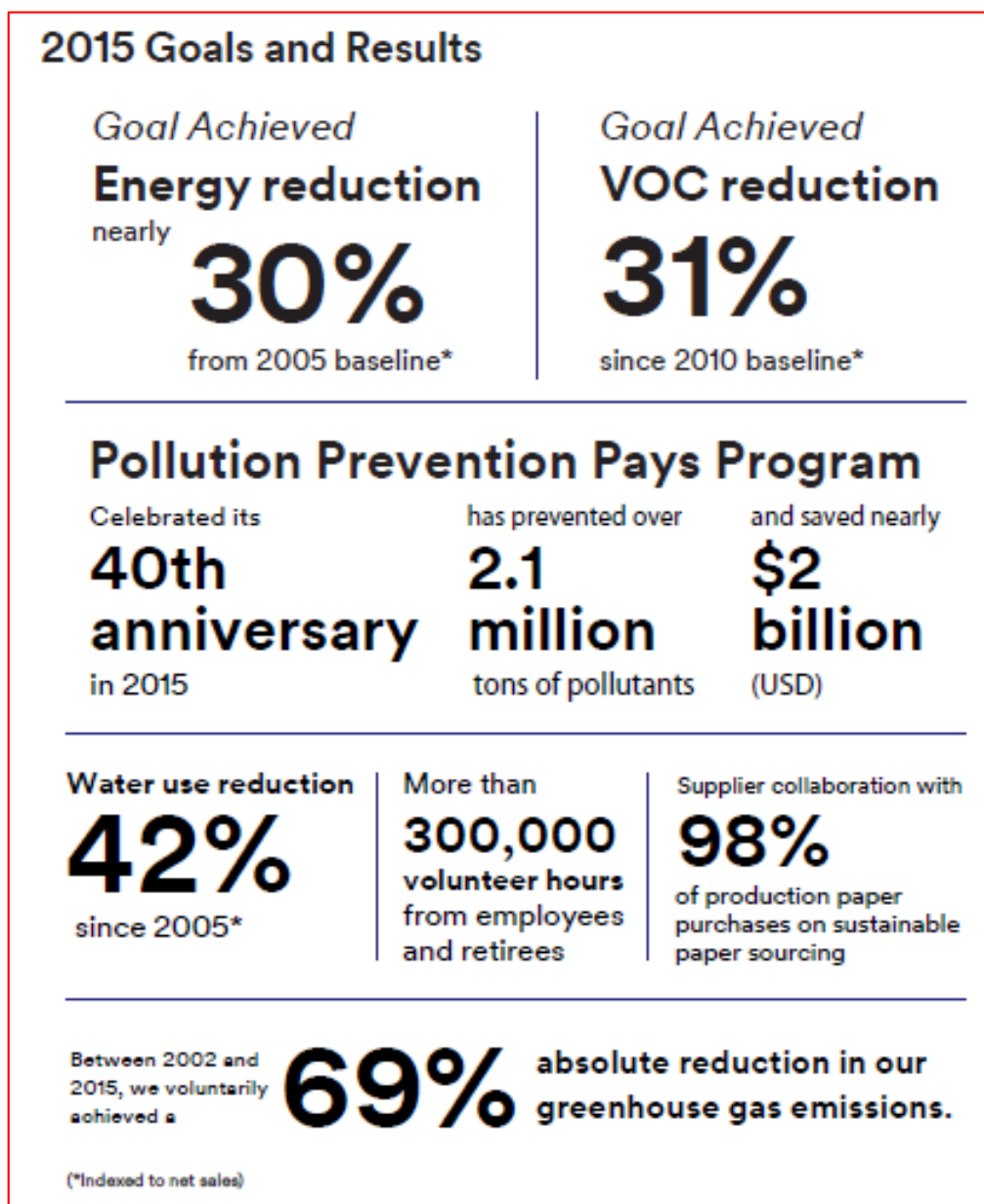
- Materias primas
- Agua
- Energía y clima
- Salud y seguridad
- Educación y desarrollo

Es importante destacar que superar los desafíos globales requiere además de reconocer su interdependencia: la importancia del acceso al agua y su impacto en la salud; energía y dependencia de las materias primas; un compromiso profundo en toda la organización y colaboración entre socios, clientes y comunidades.

En 2013, se crea el **Centro de Excelencia de Sustentabilidad para integrar la sostenibilidad en todos los negocios de 3M**. La compañía continúa invirtiendo significativamente para impulsar la sostenibilidad en todas las operaciones, desarrollo de productos, marketing y más, trabajando estrechamente con proveedores y clientes. La Sustentabilidad hace parte del proceso de planificación estratégica para cada región, cada mercado, cada negocio en 3M.

Algunos de los logros más importantes de la estrategia de sostenibilidad de 3M, se muestran en la siguiente figura:

Figura AQ: Logros de la estrategia de sostenibilidad – 3M

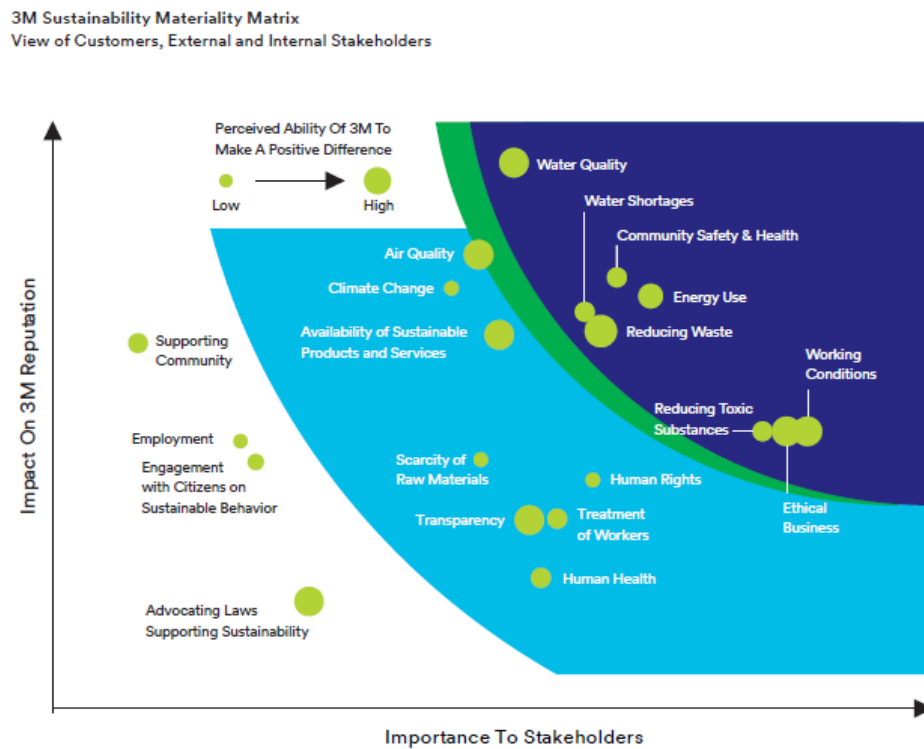


Fuente: Reporte de Sostenibilidad 3M - 2016

En 3M se ha creado un enfoque robusto, impulsado por las partes interesadas en la materialidad de la sostenibilidad que sirve de base para la estrategia y los informes corporativos de sostenibilidad.

Entendiendo los problemas críticos de sostenibilidad en ambas perspectivas, internas y externas, la compañía ha profundizado para operar y desarrollar una estrategia corporativa, alinear metas, objetivos, programas e iniciativas y compromiso de los stakeholders para avanzar en la sostenibilidad a nivel mundial. La siguiente figura muestra la Matriz de Materialidad que lidera esta estrategia:

Figura AR: Matriz de Materialidad – 3M



Fuente: Reporte de Sostenibilidad 3M - 2016

### 4.3 Modelo de Innovación

**La Innovación forma parte integral de la estrategia de negocio de 3M a nivel mundial** y la fomenta a través de una cultura que impacta tanto a empleados como a clientes. Desde su fundación en 1902, la compañía se ha enfocado en **estimular la Innovación**, con el fin de desarrollar soluciones y productos que mejoran la vida de las personas. En las diversas fuentes y literatura consultada, no se encuentra en sí un modelo específico de Innovación (como sí lo pudimos ver en las empresas anteriores), porque 3M basa toda su estrategia, sus operaciones y su esencia en la innovación como un todo: La Cultura de la Innovación 3M.

La Cultura de Innovación de 3M consta de 3 ejes principales:

**DIRECCIÓN:** William Mc Knight el padre de la innovación en 3M, llevó esta palabra fuera de un diccionario a la vida de cada uno de los empleados a nivel mundial, impulsando sus creencias en cada uno de sus discursos y sus acciones. La primera tarea de la dirección es justamente impulsar el espíritu innovador. En 3M hay toda una filosofía de innovación, soportada por los CEO desde los años 40 y 50, cuando todavía no se hablaba de empowerment, ni de liderazgo incluyente. Estos principios han continuado permeando hasta la actualidad y cada uno de los directivos de la compañía han ido fortaleciéndolos y actualizándolos.

*“Es esencial que tengamos muchas personas con iniciativa si queremos seguir creciendo... en el espíritu de aventura y desafío”, Principios de William L. McKnight – 1948.*

*“La innovación es nuestra mejor ventaja competitiva y el corazón de 3M”, Inge G. Thulin, CEO 3M – 2014.*

**EMPRESA:** Como compañía, es indispensable contar con los recursos óptimos y las estrategias para fomentar una cultura de innovación. En 3M es importante tener métricas claras para medir el éxito de las estrategias y programas, ya que la compañía invierte tiempo y dinero en innovar, desarrolla herramientas online y offline para colaborar tanto de manera externa como interna, y provee un ambiente físico estimulante, y siguiendo un proceso claro y definido para desarrollar nuevos productos.

**GENTE:** La Innovación sustentable, así como el crecimiento como negocio y construcción de marcas, ha sido posible gracias a que la empresa cuenta con personas con comportamientos únicos como: Innovar, Actuar con integridad y transparencia, Desarrollar a otros y a sí mismo, innovar, Actuar para ganar, priorizar y ejecutar y Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. La cultura de colaboración de 3M anima a estar cerca de los clientes y mercados para crear nuevas invenciones a través de perseguir combinaciones únicas de tecnologías e ideas. Las personas son el inicio de esta reacción en cadena. Es la parte más importante de cualquier cultura de innovación, y como tal, deben ser una prioridad, como lo son para 3M.

**El éxito de 3M estriba en la combinación de ideas, talento y tecnologías,** tanto dentro como fuera de la empresa, con el fin de resolver problemas en todo el mundo. Las contribuciones de los colaboradores impactan en la vida de millones de personas a nivel mundial, a través de la colaboración de diversas disciplinas alrededor del mundo y un ambiente que promueve la innovación constante:

- Los empleados de 3M destinan el 15% de su tiempo laboral a desarrollar proyectos de su interés personal que puedan convertirse en innovaciones prometedoras para la empresa, utilizando las herramientas de la empresa que normalmente están fuera de su división o trabajo, un ejemplo de esto fue la creación de las notas Post-it.
- La Compañía destina el 5.4% de sus ventas en investigación y desarrollo a nivel mundial.

Todo esto ha permitido **desarrollar más de 1,000 productos nuevos cada año** y más de **24,753 patentes alrededor del mundo**, gracias a los más de 8,200 científicos e investigadores que colaboran día con día para desarrollar productos que transforman y mejoran la vida de las personas.

La Cultura de Innovación no conoce fronteras. A nivel mundial, 3M cuenta con 35 **Centros de Investigación & Desarrollo**.

Para el desarrollo de productos y soluciones innovadoras, 3M sigue un proceso de 7 etapas que inicia con una idea general del proyecto a desarrollar. Si una idea de innovación resulta prometedora, 3M desarrolla equipos de trabajo multidisciplinarios donde todos aportarán su experiencia para desarrollar y sacar al mercado la innovación propuesta. Todas estas personas integran un equipo que incuba el producto hasta que sea un éxito o fracaso. La idea inicial pasa por un proceso de Introducción de Nuevos Productos, una metodología que permite maximizar la introducción exitosa, pero también da oportunidad de administrar y minimizar riesgos. Lo anterior significa que contar con un proceso definido para la innovación, permite sostenibilidad de la innovación empresarial, así como el establecimiento oportuno de responsabilidad y roles.

Un ejemplo de lo anterior es el desarrollo de **Scotch-Brite® Greener Clean** Fibra Esponja, un producto que fue creado ante el reto de desarrollar productos de limpieza mucho más sustentables. Myhanh Truong, científico en desarrollo de nuevos productos de la División de Cuidado del Hogar, trabajó bajo el precepto de que la sustentabilidad se trata de usar al máximo los materiales, es decir, descubrir sus atributos ocultos y potencializarlos. Fue así que Truong, junto con otros científicos de Estados Unidos y Francia, descubrieron una forma de transformar la fibra de agave en un material no tejido y no flamable. Las investigaciones, procesos y pruebas, dieron como resultado la creación de una fibra para limpieza constituida con un 50% de agave y una nueva esponja formada por 100% de fibras vegetales, la cual usa 23% de material reciclado, que ayuda a la re-utilización de los residuos de agave.

De esta forma, **Scotch-Brite® Greener Clean** Fibra Esponja es una innovación sustentable duradera que, además de contribuir para un mejor ambiente, fomenta el uso de productos amigables con la naturaleza, de tal manera que las personas al limpiar sus cocinas con esta fibra, también están poniendo un granito de arena para cuidar nuestro mundo.

Es por esto que, gracias a una cultura de innovación incluyente, dinámica y efectiva, 3M desarrolla productos y soluciones que mejoran la vida de las personas, y es una marca que está inmersa en el mundo de los consumidores, desde un Post-it hasta una cera para autos.

Una **organización inmersa en una cultura de innovación como 3M**, permite desarrollar soluciones y productos que mejoran la vida de las personas, al mismo tiempo que cultiva un ambiente creativo que hace que la gente disfrute tanto de proponer nuevas ideas, como de escucharlas y apoyarlas.

Uno de los secretos de la innovación de 3M es que las personas que trabajan ahí hacen lo que les apasiona. En 3M, la Cultura de Innovación se vive desde la pasión de las personas que conforman a la compañía, y con esta pasión se persiguen retos continuos, llevando a cabo desafíos que permiten la generación de nuevas ideas e inspiran para crear un futuro mejor, un futuro que mejore la vida de las personas.

Como resultado de la Innovación, 3M tiene la meta de conseguir el 30% de sus ventas anuales, proveniente de productos desarrollados en **los últimos cuatro años**, lo más sorprendente de todo es que en los últimos años lo han conseguido gracias al desarrollo continuo de productos novedosos.

### **El Diseño en 3M**

“Si nuestras 46 plataformas tecnológicas, que van desde adhesivos y abrasivos hasta cerámicas y nanotecnología, representan nuestro cuerpo de trabajo, nuestro equipo de investigación y desarrollo es nuestro latido. Y nuestro éxito no estaría completo sin nuestros diseñadores, que traducen ideas sobre soluciones creativas en todo el mundo”.

El diseño en 3M convierte insights en soluciones creativas alrededor del mundo. A través de la creatividad colaborativa, el DISEÑO enriquece la Innovación en la compañía y genera una experiencia de marca significativa. Las diversas competencias del equipo de diseño ayudan a impulsar la ventaja competitiva, hacer crecer el negocio, deleitar a los clientes y tener un impacto positivo en nuestro mundo.

Figura AS: Diseño en 3M



Fuente: Sitio Web Oficial 3M - [https://www.3m.com/3M/en\\_US/design-us/](https://www.3m.com/3M/en_US/design-us/)

Para 3M el diseño es una de las actividades estratégicas del negocio y es concebida 100% de manera colaborativa. Es el mejor catalizador para generar valor para las personas y estimular el crecimiento. Vivimos en un mundo conectado que requiere un enfoque interactivo, así como también integrado. El diseño en 3M nos recuerda el principio de la creatividad colaborativa como parte del ecosistema de Innovación de la compañía que une el propósito con el trabajo en equipo.

Figura AT: Diseño de Empaque- 3M



Fuente: Sitio Web Oficial 3M - [https://www.3m.com/3M/en\\_US/design-us/](https://www.3m.com/3M/en_US/design-us/)

El “design thinking”, visto en su mayor expresión en una pared llena de **Post-its**®, reflejando las ideas de un equipo multidisciplinario, es una metodología clave para la innovación en 3M. Permite aplicar la creatividad para resolver en equipo problemas de alta complejidad. Es una manera de “desbloquear el futuro” y entregarle valor al proceso. A través del diseño se identifican insights y se tiene un mejor entendimiento del contexto para alcanzar soluciones de alto impacto y relevancia para la sociedad. El valor para el consumidor que se logra a través del diseño, permite a su vez general valor para el negocio.

El diseño en 3M es muy importante para la sostenibilidad. Éste juega un papel relevante en cada fase del desarrollo y la comercialización de los productos. “La sostenibilidad, a través del diseño, redefine soluciones creativas para nuestro planeta y para las generaciones venideras”<sup>14</sup>

## Nuevo “3M Design Center”

Como parte de la estrategia y la importancia del diseño para la Innovación, El nuevo 3M Design Center será una incubadora para la ideación progresiva y el ritmo cardíaco creativo en 3M.

Al subrayar la misión de diseño de 3M que gira en torno a la creatividad colaborativa, este nuevo espacio será el eje central para los profesionales del diseño con experiencia multidisciplinar, impulsando la ventaja competitiva, la experiencia del cliente y el impacto global positivo.

Como punto final, 3M y su equipo han recibido alrededor del mundo diferentes premios y reconocimientos para el diseño como actividad estratégica y clave para la Innovación. La siguiente figura muestra los más importantes y destacados:

Figura AU: Premios de Diseño - 3M



Fuente: Sitio Web Oficial 3M - [https://www.3m.com/3M/en\\_US/design-us/](https://www.3m.com/3M/en_US/design-us/)

## 4.4 Conclusiones

- El crecimiento acelerado y el liderazgo alrededor del mundo para 3M está basado en su estrategia enmarcada en la Innovación. Esta le ha permitido a través de los años desarrollar más de 50.000 productos.
- 3M no cuenta en sí con un “Modelo” específico de innovación. La INNOVACIÓN lo es todo en la estrategia de la compañía y para gestionarla de manera integral se basan en una estrategia de sustentabilidad y de liderazgo centrando a sus empleados y a sus clientes como los actores más importantes del mismo.

- Hay una alta importancia y relevancia en el factor humano para 3M, la compañía sabe que son las personas quienes generan y gestionan las ideas que le dan alto valor al negocio por esto la Innovación se promueve entregándole tiempo a cada uno de los empleados para desarrollar sus propias ideas invirtiendo no sólo dinero (5.4% de las ventas), sino también el 15% del tiempo de cada colaborador en la compañía.
- La vitalidad del portafolio es la clave: muchísimos desarrollos de productos, patentes, apoyados en las diferentes plataformas tecnológicas todas con el fin de “mejorar la vida de las personas en todo el mundo”. El indicador de vitalidad del portafolio se ha mantenido en el 32% en promedio durante los últimos años.
- El diseño de productos es una actividad estratégica para 3M, es el medio que permite alcanzar la meta de sostenibilidad de la compañía a través del desarrollo de productos de manera colaborativa e interdisciplinaria. El diseño agrega valor a los consumidores de sus marcas y productos y agrega valor al crecimiento sostenible de la compañía.

#### **4.5 Oportunidades Identificadas**

- El 3M Design Center como un espacio para trabajar en la innovación de la manera colaborativa, estratégica y estructurada.
- La innovación como el core y columna vertebral del negocio.
- El desarrollo de una cultura de la Innovación desde la dirección como una de las premisas claves del negocio.
- El espacio que la compañía da a sus colaboradores para innovar.
- Inversión de las ventas en el proceso de Investigación & Desarrollo.