

**METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS  
APLICADA AL PROGRAMA DE INNOVACIÓN  
DE UNA EMPRESA COMERCIAL**

**Trabajo de investigación realizado por:  
LEIDY CATALINA VALENCIA POSADA**

**Para optar por el título de  
Especialista En Gerencia de Proyectos**

**SANDRA MARIA QUINTERO CORREA  
Directora de Investigación**

**UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS  
Facultad de Educación virtual y distancia  
Medellín  
2015**

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Descripción del problema</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Formulación del Problema</b> .....	<b>12</b>
<b>2. Justificación</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Objetivos</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Objetivo General</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
<b>4. Marco Referencial</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 Antecedentes de la gestión de la innovación como fuente de competitividad     empresarial.</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2 Marco teórico</b> .....	<b>19</b>
4.2.1 Modelos de innovación en el seno de las empresas.....	<b>20</b>
4.2.2 Formulación de proyectos de innovación.....	<b>21</b>
4.2.3 Evaluación de proyectos de innovación.....	<b>23</b>
<b>4.3 Marco Conceptual</b> .....	<b>24</b>
4.3.1 Innovación empresarial .....	<b>24</b>
4.3.2 Gestión de proyectos de innovación empresarial .....	<b>25</b>
4.3.3 Evaluación de viabilidad de un proyecto de innovación .....	<b>26</b>
<b>5. Metodología de la investigación</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1 Diseño</b> .....	<b>27</b>
<b>5.2 Método</b> .....	<b>29</b>
<b>5.3 Tipo de investigación</b> .....	<b>30</b>

<b>5.4 Población y muestra</b> .....	<b>30</b>
<b>5.5 Técnicas de recolección de la información</b> .....	<b>31</b>
5.5.1 Análisis documental .....	31
5.5.2 Entrevista Semi-estructurada .....	32
5.5.3 Encuesta .....	32
<b>5.6 Fuentes de información</b> .....	<b>33</b>
<b>6. Análisis de resultados</b> .....	<b>34</b>
<b>6.1 Categoría Innovación empresarial</b> .....	<b>34</b>
6.1.1 Subcategoría: Modelos de innovación empresarial en Colombia .....	35
6.1.2 Subcategoría Modelo de innovación en Comercial Nutresa S.A.S .....	49
<b>6.2 Categoría Metodología de Evaluación de proyectos</b> .....	<b>55</b>
6.2.1 Subcategoría Formulación de los proyectos de innovación .....	55
6.2.2 Subcategoría Evaluación Financiera de proyectos .....	62
<b>7. Diseño de la metodología de Evaluación financiera para los proyectos - programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa</b> .....	<b>66</b>
<b>8. Conclusiones</b> .....	<b>72</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>73</b>

**Anexos**

## Índice de Tablas

**Tabla 1:** Categorías, subcategorías e ítems.

**Tabla 2.** Resultados Indicadores subcategoría de innovación empresarial.

**Tabla 3.** Análisis pregunta #3 de E1.

**Tabla 4.** Promedio de estudios de prefactibilidad realizados por cada idea presentada al programa de Éxitos innovadores.

**Tabla 5.** Diseño metodología de formulación y evaluación para los proyectos presentados al programa Éxitos Innovadores de la empresa Comercial Nutresa S.A.S

**Tabla 6.** Plantilla 1. Flujo neto del proyecto según estructura Comercial Nutresa S.A.S

**Tabla 7.** Plantilla 2. Conceptos y subconceptos del gasto según estructura Comercial Nutresa S.A.S

## Índice de figuras

**Figura 1.** Modelo de innovación Alpina.

**Figura 2.** Modelo de innovación Bancolombia.

**Figura 3.** Modelo de innovación Argos

**Figura 4.** Modelo de innovación Grupo Orbis

**Figura 5.** Modelo de innovación Solla

**Figura 6.** Modelo de innovación Grupo Nutresa

**Figura 7.** Programa Éxitos innovadores, Comercial Nutresa S.A.S

## Índice de gráficos

**Gráfico 1:** Clasificación de las ideas según las políticas de evaluación del programa Éxitos innovadores de Comercial Nutresa S.A.S

**Gráfico 2:** Análisis de la pregunta 1, Encuesta., subcategoría de Evaluación financiera

**Gráfico 3:** Análisis de la pregunta 2, Encuesta, subcategoría de Evaluación financiera

**Gráfico 4:** Análisis de la pregunta 3, Encuesta, subcategoría de Evaluación financiera

**Gráfico 5:** Análisis de la pregunta 4, Encuesta, subcategoría de Evaluación financiera

## Índice de anexos

**Anexo 1.** Entrevista N1, realizada a Alejandra Ortega, analista y gestora del programa de Innovación de Comercial Nutresa S.A.S.

**Anexo 2.** Entrevista N2, realizada a Hernán Darío Restrepo, Director Trade de Comercial Nutresa S.A.S y miembro del comité evaluador del programa de Éxitos innovadores.

**Anexo 3.** Entrevista N3, realizada a Lina María Pineda, Jefe de gestión financiera de Comercial Nutresa S.A.S.

**Anexo 4.** Encuestas realizadas a colaboradores de Comercial Nutresa que han participado del programa de éxitos innovadores de la compañía.

### *Agradecimiento*

*A mi familia por brindarme todo su apoyo durante esta etapa.*

*A la asesora de tesis, Sandra Quintero, por toda su paciencia, conocimiento y valioso tiempo, que fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto.*

*Leidy Catalina Valencia Posada*

### *Dedicatorias*

*Este trabajo de grado es el resultado de un camino de esfuerzo y dedicación que hoy está culminando. Para mí es muy importante dedicárselo a todas las personas que hicieron que esto fuera posible.*

*A mi esposo, padres y hermana, que han sido fuente de inspiración y que me han enseñado que con esfuerzo y perseverancia lograremos conseguir nuestros objetivos.*

## Introducción

Hoy en día, las grandes empresas cuentan con unidades especializadas de proyectos de tecnología e Innovación (T.I) que tienen como misión alinear la gestión de la innovación y el conocimiento con su direccionamiento estratégico. Además, de incorporar en todos los niveles de la organización, una cultura de gestión del conocimiento y la innovación como motor de la competitividad y continuidad de la empresa.

La presente investigación muestra la importancia del tema de la innovación en las organizaciones y de la correcta formulación y evaluación de los proyectos presentados en los programas de innovación de las compañías, para asegurar que éstos constituyan efectivamente casos de éxito que generan valor. Específicamente se estudia el programa de innovación de la Empresa Colombiana **Comercial Nutresa S.A.S**, comercializadora de todas las marcas del Grupo Nutresa S.A: Noel, Compañía Nacional de Chocolates, Colcafé, Pastas Doria, Pastas Comarrico, Setas colombianas, Zenú, Meals y El Corral; programa conocido como “**Éxitos innovadores**” y el cual hace parte de “Imagix”, modelo de innovación de todo el Grupo Nutresa.

A modo general, se aplican los conceptos de Innovación empresarial, Gestión de proyectos de innovación empresarial y Evaluación de viabilidad de un proyecto de innovación, para describir algunos modelos de innovación en empresas colombianas referentes de innovación y compararlos como el modelo de innovación de la empresa Comercial Nutresa S.A.S; para posteriormente a través de un análisis documental, de entrevistas semiestructuradas y encuestas, determinar las oportunidades y necesidades del programa de la compañía y así diseñar una metodología de formulación y evaluación financiera para los pequeños proyectos que se postulan en el programa de “Éxitos Innovadores”.

A partir del trabajo realizado se evidencia que el Modelo de innovación de la compañía tiene unas políticas bien definidas y unos criterios claros de evaluación de las ideas; pero que para los colaboradores que presentan sus ideas y proyectos al programa, existe una clara necesidad de contar con un modelo estandarizado acorde a las características de la compañía, para formular su proyecto y realizar una evaluación de factibilidad que les permita tener argumentos más convincentes y sólidos para que su proyecto sea calificado como un Éxito innovador.

Por esta razón, se plantea el diseño de la metodología de formulación y evaluación financiera para los proyectos que participan en el programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa S.A.S, como un diseño justificado en respuesta a una necesidad específica de los trabajadores de la compañía, y como una forma de asegurar que efectivamente los proyectos calificados como éxitos generen valor a la compañía.

## Capítulo 1

### Descripción del Problema

#### 1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad el tema de la implementación y desarrollo de la innovación es vital para garantizar la competitividad y continuidad de las organizaciones, por lo que las grandes empresas cuentan en este momento con unidades especializadas de proyectos de tecnología e Innovación (T.I) que tienen como misión alinear la gestión de la innovación y el conocimiento con su direccionamiento estratégico.

**El Grupo Nutresa S.A.** (Noel, Compañía Nacional de Chocolates, Colcafé, Pastas Doria, Pastas Comarrico, Setas colombianas, Zenú, Meals y El Corral), no es ajeno a esta tendencia, fomentando como uno de sus valores corporativos la Gestión de la Innovación y el conocimiento. Específicamente, **Comercial Nutresa S.A.S**, plataforma comercial y logística de todos los productos secos del Grupo Nutresa S.A, reconocida desde su creación en 2010 como la distribuidora de alimentos más grande de Colombia, cuenta dentro de su plan estratégico con el programa “*Cultura de la innovación, Éxitos Innovadores*”, programa en el cual invierte recursos para desarrollar las ideas innovadoras de sus colaboradores y generar valor en sus focos estratégicos.

El programa de *Éxitos Innovadores*, incentiva la innovación a través de la participación de todos los colaboradores en la formulación e implementación de ideas que generen valor sobre la rentabilidad, la productividad y el desarrollo sostenible de la Compañía. Dependiendo del alcance y el impacto de la idea, los colaboradores son premiados con incentivos a nivel de desarrollo y reconocimiento profesional dentro de la organización.

La evaluación de las propuestas presentadas al programa se fundamentan en 3 criterios: Originalidad (grado de novedad de la idea); alineación con los focos estratégicos de la compañía (Go to Market, Ejecución Impecable, Organización centrada en el cliente, Modelo Cultural y Sostenibilidad); e Impacto de la idea. Al finalizar la evaluación, las ideas pueden ser clasificadas como: Idea innovadora, Éxito Innovador o Éxito innovador de alto impacto; en estos dos últimos casos la idea es implementada y replicada.

La oportunidad detectada radica en el hecho que la mayoría de los proyectos que los colaboradores registran en el programa, carecen de una evaluación financiera que muestre la viabilidad del proyecto según las necesidades de la compañía. A esto se suma que dentro de los criterios del Comité Evaluador no se encuentra como requisito la evaluación de viabilidad financiera, por lo que una idea puede ser calificada como “Éxito Innovador” o “Éxito innovador de alto impacto”, pero cuando es implementada y replicada la relación costo-beneficio no es la esperada. Lo anterior genera que el criterio de evaluación y valoración de la idea no sea el más adecuado, ya que un proyecto puede ser catalogado de alto impacto y no ser eficiente en su implementación; o por el contrario, un colaborador al no poseer conocimientos para realizar estudios de prefactibilidad financiera, puede considerar que su idea no es viable y no presentarla al programa.

## **1.2 Formulación del problema**

Frente al panorama descrito, en Comercial Nutresa, el programa de Éxitos Innovadores no cuenta con una metodología de evaluación financiera para los pequeños proyectos que surgen como ideas innovadoras por parte de los colaboradores, ocasionando que las decisiones sobre los proyectos que se califican como Éxitos, corran el riesgo de ser más costosos de lo pensado o con una relación costo-beneficio inadecuada para los estándares

de la compañía, generando ineficiencias en la implementación o replica de los mismos y en el proceso del programa de “Éxitos innovadores”.

Por todo lo anterior, la presente investigación pretende dar respuesta a la pregunta del cómo diseñar una metodología de evaluación financiera para los pequeños proyectos que se postulan al programa de “Éxitos Innovadores”, en la empresa Comercial Nutresa S.A.

## Capítulo 2

### Justificación

El proyecto en mención está direccionado a construir una propuesta de evaluación financiera para los pequeños proyectos de los colaboradores de la empresa Comercial Nutresa S.A.S que participan en el programa de Éxitos Innovadores. Esta estandarización permitirá la correcta evaluación financiera de las ideas innovadoras que los colaboradores aportan a la empresa, para que efectivamente constituyan casos de éxito que generen valor.

Garantizar una correcta evaluación financiera de los proyectos de acuerdo a los recursos, lineamientos y focos de gestión de la compañía, disminuye la brecha entre el presupuesto y el gasto real de los proyectos y aumenta el impacto de los mismos en la relación costo-beneficio, asegurando verdaderos casos de Éxitos innovadores.

Por otra parte, el diseño de una metodología de evaluación financiera como parte del estudio de factibilidad de las ideas innovadoras, enriquecerá el programa mismo de “Éxitos innovadores”, haciéndolo más efectivo. A su vez que, alinearé el Área de Gestión financiera con el programa Imagix- Éxitos Innovadores y el Área de Proyectos, para un mayor aprovechamiento del capital humano de la compañía.

Por último, esta metodología se convierte en una herramienta de apoyo a los colaboradores para facilitar la evaluación de factibilidad de sus ideas, y fortalecer la cultura de innovación y del conocimiento al interior de la compañía.

## **Capítulo 3**

### **Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar una metodología de formulación y evaluación financiera para los pequeños proyectos que se postulan en el programa de “Éxitos Innovadores”, en Comercial Nutresa S.A.S.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el modelo del programa de “Éxitos Innovadores” de Comercial Nutresa S.A, el tipo de proyectos presentados, las ventajas y falencias de los criterios de evaluación y de la gestión e implementación de los mismos.
- Investigar sobre las metodologías de evaluación de factibilidad empleadas en los programas de innovación en empresas referentes.
- Diseñar, con base en la investigación realizada, una metodología de evaluación financiera acorde a las necesidades de Comercial Nutresa S.A, en los pequeños proyectos del programa Éxitos Innovadores.

## Capítulo 4

### Marco referencial

#### **4.1 Antecedentes de la gestión de la innovación como fuente de competitividad empresarial.**

Los temas relacionados con la gestión de la innovación han ido aumentando su protagonismo en el campo de la economía y gestión de las empresas, estando claramente reconocido por diversos autores el papel decisivo de la innovación para el mantenimiento y la mejora de la competitividad empresarial. La permanencia de las empresas en el mercado está determinada en parte, por el grado de competitividad para generar soluciones creativas y rentables a las necesidades, expectativas y demandas cambiantes de los consumidores; haciendo necesario que dentro de las organizaciones se desarrollen habilidades y dispongan de recursos para dinamizar los procesos de innovación como motor de la competitividad.

Al respecto, Nofal (2007) en su artículo sobre la gestión del conocimiento como fuente de innovación, expresa que el conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible, mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa. Según el autor, es necesario desarrollar en las empresas mecanismos sistémicos que permitan a todos los trabajadores disponer de todo el potencial del conocimiento que se encuentra disperso en la organización, ayudándolos a conocer el entorno, adaptarse al cambio, e innovar. Desde esta concepción, una efectiva estrategia de gestión del conocimiento en la organización, facilita la apropiación e integración del conocimiento proveniente de diversas fuentes, dinamiza la creación de nuevo conocimiento y la acción innovadora y contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

García, Mareo, Molina y Quer (1999), en su artículo sobre la capacidad de innovación como intangible empresarial: una aproximación a través de la gestión del conocimiento, expresan que los recursos empresariales de mayor potencial competitivo son aquellos de carácter intangible como el capital comercial, organizativo, de cultura empresarial, humano y tecnológico. Al tratar el tema del capital humano, establecen que partiendo de los conocimientos de los individuos, que son los que en definitiva aprenden y los que poseen el conocimiento, se genera mediante su integración y gestión, una auténtica base de conocimiento organizativo no dependiente de una sola persona; conocimiento que se convierte en la capacidad de innovación de la empresa, y consideran, es la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles de una organización.

Otros autores describen a más detalle la gestión de la innovación, argumentando que el emprendimiento y la innovación se realizan realmente en tres niveles que deben funcionar al mismo tiempo: el nivel macro del país y el entorno, el nivel intermedio de las empresas y el nivel básico de los individuos (Vesga, 2010). Respecto a la innovación a nivel de las organizaciones, Vesga (citando a Grant, 2008) expone que existen unas variables centrales, entre ellas: determinar una estrategia específica para lograr resultados sostenidos en innovación; asegurar los recursos y capacidades necesarios para la gestión de la capacidad innovadora; desarrollar una cultura organizacional abierta y multidisciplinaria hacia la innovación; y alinear el gobierno corporativo con las estrategias de largo plazo de la organización. El autor concluye así, que el emprendimiento innovador es una actitud en las personas, una cultura y capacidad en las empresas, y una característica del entorno competitivo en los países.

Richard Foster, uno de los principales expertos del tema de innovación, al discutir sobre la importancia para las empresas de desarrollar su capacidad de innovación, argumenta que si una empresa se transforma más rápido que la economía, es capaz de atraer personas

talentosas, capital de inversionistas y obtener mayores retornos. De ahí que las empresas tienen que reinventarse y pensar en ella como un elemento dinámico, capaz de atraer cosas nuevas y dejar atrás aquellas cosas que no le sirven, utilizando el poder de las ideas de empleados, clientes y proveedores. Para esto es esencial que las empresas reconozcan e incentiven el talento que hay dentro de la organización pues no todas las personas tienen la energía, interés y características que se requieren para desarrollar la innovación; si los empleados talentosos se sienten motivados se convertirán en una importante fuente de ideas (Dinero, 2003).

Robert Gibson, conferencista reconocido a nivel mundial experto en innovación, expone que una de las más comunes y peligrosas concepciones erróneas acerca de la innovación es que solo se trata de tener ideas, porque las ideas son solo el *front end* (parte frontal) de la innovación; sin el *back end* (parte de respaldo) de la innovación - la capacidad para llevar las ideas con efectividad y alinearlas con la estrategia, destinar los recursos necesarios, y manejar esos proyectos exitosamente hacia su comercialización - todos esos bombillos y momentos eureka nunca servirán de mucho. Se requiere una infraestructura sistémica para que la innovación empiece a nivel corporativo y se infiltre en todo el organigrama de la empresa. En conferencia con Ruta N en noviembre del 2013, Rowan menciona que "...las empresas deben llevar un acercamiento sistemático a la innovación, acceder a procedimientos y herramientas para crear una habilidad sistemática para que la innovación se vuelva una competencia sostenible que involucre a todos todo el tiempo".

Los autores anteriores y muchas otras investigaciones en el ámbito académico, muestran como promover una cultura innovadora se ha convertido en uno de los principales retos para las empresas, adoptando modelos de innovación abierta y en red que genera un ecosistema innovador que incluye clientes, empleados, socios, proveedores, universidades e instituciones del conocimiento y la sociedad en general. El fomento del espíritu emprendedor

es clave y los concursos de ideas, mentoring, plataformas o laboratorios son ejemplos del apoyo que pueden prestar las compañías para alimentar este ecosistema innovador (Ayala, 2015).

Recopilar estos antecedentes, permite entender el por qué es tan importante para una empresa como Comercial Nutresa S.A implementar un modelo de gestión del conocimiento y la innovación, como es el Modelo Imagix, y la importancia que tiene para su efectividad contar con una metodología apropiada para la evaluación ex ante de las ideas de sus colaboradores, ideas que bien evaluadas se pueden convertir en verdaderos “Éxitos innovadores” que generen valor y competitividad a la compañía.

## **4.2 Marco teórico**

Al tratar el tema de los proyectos de innovación en las empresas, éstas siempre están motivadas o incentivadas por factores externos que se convierten en las fuerzas impulsoras de la innovación. Hacen parte de esas fuerzas el cambio hiper acelerado del medio, en el cual lo que se está haciendo ahora puede perder su valor y tornarse irrelevante, por lo que lo que hace o destruye a una empresa en la Economía de la Innovación es su capacidad de continuamente repensar y reinventar sus productos, sus servicios, su empresa y su industria tan rápidamente como el mundo está cambiando. Otra fuerza es la hiper competencia, porque en un entorno competitivo global marcado por una sobre oferta y sobre capacidad en el que todos están compitiendo por el dinero del mismo cliente, si las empresas no surgen continuamente con formas innovadoras de ser diferentes y únicos, ofreciendo a grupos diferentes de clientes algo diferente que sus rivales, serán devoradas vivas por la intensidad de la competencia. Se habla también de la fuerza de la hiper mercantilización, donde los márgenes desaparecen rápidamente porque los precios tienen un solo camino y es hacia abajo, y por ende la única esperanza para escapar es la generar valor agregado a través de la

innovación radical. Por último, la fuerza de la primacía de los clientes, donde los clientes tienen más opciones y más poder gracias a la economía global y a la Internet, por lo que las empresas deben responder a las necesidades emergentes de sus clientes y esencialmente a reinventar productos, servicios y modelos de negocios desde el cliente hacia atrás (Gibson, 2011).

#### **4.2.1 Modelos de innovación en el seno de las empresas**

Las fuerzas impulsadoras de la innovación descritas en el apartado anterior, han generado que las empresas implementen modelos de innovación como herramienta de competitividad. Al respecto, se ha identificado algunos modelos de innovación en el seno de las empresas: *el modelo In-house*, consiste en un modelo altamente centralizado, donde su cultura de innovar y el concepto de desarrollo están en gran medida dentro de la organización; hay una gran capacidad para crear nuevas ideas y cada equipo y cada persona son responsables de la innovación. El *modelo compartido In-house*, es un modelo de recursos compartidos, donde los miembros de grupos altamente especializados se reúnen cuando es necesario para compartir la información. El *Modelo centrado In-house*, el cual le da todo el poder a un grupo específico que se convierte en el responsable de la innovación de toda la empresa. El *modelo Off-site*, que busca la innovación fuera de sus oficinas, donde los equipos desarrollan los prototipos y validan las iniciativas en un centro remoto. *Modelo de partner*, donde se comparten los recursos con alianzas a largo o corto plazo, se accede a recursos externos, se transfieren conocimientos y comparten riesgos y costes. *Modelo de consultoría*, apoyado en expertos que van a una organización cuando se les necesita, llevando con ellos toda la experiencia y los conocimientos necesarios y suelen dejar, una vez que han terminado, la educación y los procesos de innovación para que la organización haga uso de ellos. *Modelo de Network*, donde se invitan a personas a traer sus ideas, uniéndose a una red

que normalmente incluye instituciones, empresas o miembros aislados. Y por último, el *Modelo de comunidad*, que se utiliza comúnmente cuando es necesario obtener un resultado inmediato, ya que utiliza una red autónoma de personas que se reúne para contribuir con sus ideas y resolver una necesidad rápidamente. (Steelcase)

Como se observará más adelante en el análisis de empresas referentes de innovación en Colombia, los modelos de innovación descritos no son aplicados necesariamente de forma puntual y única en las empresas; éstas normalmente diseñan metodologías propias acorde a sus necesidades, donde se mezclan herramientas de varios de éstos modelos o se reúnen en un modelo único de innovación.

#### **4.2.2 Formulación de proyectos de innovación**

La cultura de innovación en las empresas y los modelos de gestión de la innovación empleados en éstas, fomentan el espíritu emprendedor en todos los miembros de la organización a través de concursos de ideas, mentoring, plataformas, entre otras herramientas, que finalmente se constituyen en un mecanismo sistémico que permite disponer de todo el potencial del conocimiento que se encuentra disperso en sus trabajadores, y transformarlo en ideas innovadoras que generan valor en la compañía. Sin embargo, casi la totalidad de los trabajadores no se encuentran capacitados para estructurar una idea en una formulación apropiada de un proyecto, formulación que es indispensable para que los comités evaluadores de los proyectos, sean asertivos a la hora de determinar si la idea del trabajador realmente constituye un caso de proyecto innovador que debe ser implementado.

Por lo anterior, se toma como referencia la metodología de formulación de proyectos con enfoque para emprendedores de Rafael Mendez (2014), la cual establece que cualquier proyecto cumple con tres etapas: preparación, implantación y operación. La etapa de preparación va desde que se identifica la idea, hasta la realización de los estudios técnicos y su evaluación para determinar la conveniencia de invertir o no en el proyecto según las

condiciones dadas; esta etapa es precisamente la que implementa la metodología que se construirá en este escrito. La etapa de implantación se inicia una vez mostrada la conveniencia del proyecto y se caracteriza por la puesta en marcha de éste. Posteriormente se inicia la etapa de operación en la cual el proyecto está en funcionamiento generando ingresos. El éxito de las dos últimas etapas depende exclusivamente de la exactitud de la formulación y evaluación de factibilidad del proyecto, por eso la importancia de su descripción.

A la hora de vender una idea, es muy importante formular el proyecto a través de unas consideraciones básicas, entre ellas: ¿cuál es el objetivo del proyecto? o ¿qué se pretende con él?; justificar la importancia de su implementación mostrando que existe una problemática, necesidad, oportunidad o mercado, que requiere del proyecto; recopilar unos antecedentes; sintetizar las principales características del proyecto; y contemplar si está cobijado por políticas, normas, o condiciones especiales internas o externas.

Una vez definida esta descripción, se deben realizar unos estudios básicos para generar la carta de navegación del proyecto y determinar posteriormente su viabilidad.

***Estudio de mercado o comercialización***, a partir de información confiable, actualizada y verificable, se identifica la demanda actual y potencial, las características de los consumidores o usuarios, el perfil de la competencia, los canales de comercialización, el programa de ventas o de oferta, precios, mecanismos de publicidad y análisis de proveedores. Es importante la necesidad de hacer proyecciones utilizando herramientas como análisis de regresión, ecuaciones de oferta y demanda, ecuaciones de elasticidad, métodos de muestreo, encuestas, entre otras.

***Estudios técnicos***, este componente hace referencia a aspectos como localización, tamaño, y tecnología o ingeniería requerida. Referente a la *localización*, se pretende determinar la ubicación correcta de un proyecto según la fuente y tendencias del mercado,

clientes, proveedores, e insumos; para esto se utilizan métodos como calificación por puntos, método de transporte, método de grilla y métodos de análisis dimensional. *El tamaño* hace referencia a la dimensión del proyecto para fijar el monto de la inversión, determinar el costo operativo y cumplir las metas financieras; en este punto, es importante contrastar el tamaño óptimo según: la demanda, el mercado, la tecnología, la localización, el monto de inversión, entre otros. Por último, el componente de *tecnología o ingeniería* cubre aspectos como caracterización del producto, especificaciones, requerimientos de insumos, materia prima y mano de obra, selección de maquinaria y equipos, descripción del proceso productivo o diagrama del proceso.

*Estudio legal y administrativo*, está relacionado con el análisis de la normatividad y con la estructura organizativa necesaria para el periodo operativo del proyecto.

*Inversiones y financiamiento*, cuantificar en términos económicos las necesidades del proyecto referentes a la inversión fija, inversiones diferidas, y capital de trabajo. Evaluar diferentes alternativas de financiación y se define el uso de 100% recursos propios o participación de inversión o recursos externos.

*Presupuestos de ingresos, costos y gastos*, cuantificar monetariamente según los componentes de estudios del mercado y comercialización, el tamaño y la ingeniería del proyecto, los recursos necesarios para la ejecución operativa del proyecto, en el periodo determinado. Con esta información es posible proyectar el estado de resultados del proyecto y hacer estimativos del punto de equilibrio para cada periodo de la fase operativa, información importante para calcular el periodo de recuperación de la inversión.

#### **4.2.3 Evaluación de proyectos de innovación**

La evaluación de un proyecto de innovación empresarial en el nivel de prefactibilidad o factibilidad (nivel ex ante), puede hacerse desde el punto de vista financiero, buscando medir

el rendimiento financiero sobre las inversiones con un mínimo de riesgo e incertidumbre. Esta evaluación es la lectura principalmente de los estudios de inversiones y financiamiento y del presupuesto de ingresos y costos.

La evaluación financiera pretende determinar la viabilidad de atender oportunamente los costos y gastos, medir qué tan rentable es la inversión para sus gestores, y aportar elementos de juicio para comparar el proyecto con otras alternativas de inversión. La evaluación financiera pretende determinar el punto de equilibrio también conocido como umbral de rentabilidad, y corresponde al punto en el cual los ingresos son iguales a los costos, permitiendo planificar la actividad operacional y determinar el punto a partir del cual el proyecto comienza a ser rentable. En este punto la empresa no incurre ni en pérdidas ni en ganancias por la implementación del proyecto.

Adicionalmente, la evaluación financiera del proyecto se puede realizar según diferentes criterios, los cuales son conocidos como indicadores integrales de evaluación porque son el resultado de la interacción de todos los componentes de un proyecto, especialmente de los de inversión y presupuestos. Estos son:

- El valor presente neto (VPN)
- La tasa interna de retorno o rendimiento (TIR)
- La relación costo – beneficio (B/C)

*El valor presente neto (VPN)*, compara el posible beneficio del proyecto con el beneficio que se obtendría si el dinero se invirtiera en el mejor proyecto alternativo. Asume que los beneficios netos generados por el proyecto se reinvierten a la tasa de interés de oportunidad, y que la diferencia entre la inversión y el capital total disponible para invertir, se invierte a la tasa de oportunidad utilizada en el proyecto. En definición, el valor presente del

dinero es aquella suma que se debe invertir hoy para asegurar una cantidad igual en el futuro, durante uno o más periodos.

$$VPN = -S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{St}{(1+i)^t}$$

VPN= Valor presente neto

S<sub>0</sub> = Inversión Inicial

S<sub>t</sub> = Flujo de efectivo neto del periodo t

n = Número de periodos de vida del proyecto

i = Tasa de recuperación mínima atractiva (TREMA)

Si el VPN es mayor que cero se debe aceptar el proyecto, si es igual a cero es indiferente, y si es menor que cero se debe rechazar el proyecto.

**La tasa interna de retorno o rendimiento (TIR)**, este criterio también tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, y se define como la tasa de descuento intertemporal a la cual los ingresos netos del proyecto apenas cubren los costos de inversión, de operación y de rentabilidad sacrificadas. Mientras que para el cálculo del VPN una vez determinado el flujo neto por descontar se aplica una tasa de descuento conocida, para el cálculo del TIR se busca encontrar la tasa de interés que hace que el flujo traído a valor presente sea igual a cero. Tradicionalmente esta ecuación se resuelve por prueba y error utilizando tablas financieras. Si la TIR es mayor que la tasa mínima aceptable se debe aceptar el proyecto, si es igual es indiferente, y si es menor a la tasa mínima aceptable se debe rechazar.

**La relación costo – beneficio (B/C)**, para su cálculo se trae a valor presente los ingresos brutos y este valor se divide por el valor presente de los costos brutos. En el costo bruto se incluye la inversión y los costos operativos. La regla de decisión para el criterio RBC es que si es mayor a 1 se debe aceptar el proyecto porque refleja que el valor presente de los beneficios son mayores al coste, si es igual a 1 es indiferente, y si es menor que 1 se debe rechazar el proyecto porque no se generaran beneficios que cubran el coste.

Por último, en la evaluación financiera de proyectos, es necesario realizar una *análisis de sensibilidad y riesgos*, identificando aquellas variables del proyecto con mayor peso relativo tanto en el periodo preoperativo como el operativo y aplicarles variaciones porcentuales para señalar los efectos y resultados del proyecto, mediante el recálculo de los flujos netos de caja, y la aplicación de cualquiera de los criterios VPN, TIR, o RBC. Así mismo, se recomienda evaluar implicaciones en los resultados financieros por los riesgos que se puedan generar debido a cambios en el entorno como variables macroeconómicas, o cambios en el mercado, oferta y demanda, etc.

### **4.3 Marco conceptual**

Para la comprensión y análisis del desarrollo de este escrito, es necesario definir ciertos conceptos clave como qué es la innovación empresarial, en qué consiste la gestión de proyectos de innovación empresarial y cómo se realiza la evaluación de viabilidad de un proyecto de innovación.

#### **4.3.1 Innovación empresarial**

La innovación es en ésta época de cambio, una de las actividades fundamentales de cualquier organización, obligando a las empresas que pretenden mantenerse vigente a ofrecer productos mejor adaptados a estas nuevas circunstancias. El concepto de innovación tiene diversas definiciones; para contextualizarlo en este estudio se ha tomado como referencia la ofrecida por el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e innovación (Colciencias):

*“la innovación es una estrategia o decisión empresarial relacionada con el desarrollo de nuevos productos y procesos, con la adquisición y adaptación de nueva tecnología, y con cambios en las prácticas gerenciales o en el comportamiento de la*

*empresa, que le permita incrementar su productividad y competitividad, logrando así mantener o mejorar su posición en el mercado”.*

Complementando la definición anterior, Vesga (2010) define la innovación como el proceso deliberado que permite el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocios en las organizaciones. Este proceso debe llevar a resultados concretos y medibles y está asociado al desarrollo de un espíritu emprendedor en los individuos, es decir, a una actitud hacia el trabajo que se caracteriza por la permanente búsqueda de oportunidades y por la capacidad para articular recursos humanos y físicos con el objetivo de aprovecharlas.

#### **4.3.2 Gestión de proyectos de innovación empresarial**

Por una parte, la gestión de proyectos es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. De otra parte, por gestión de la innovación se entiende, hoy día, la configuración de procesos fiables y repetibles, que fomenten una cultura y un clima de la identificación de problemas, solución de problemas, aportación de nuevas ideas, asunción de riesgos, fallos rápidos y prototipado; y a través de esta cultura y con un liderazgo comprometido y suficientes recursos, las ideas más prometedoras pueden llevarse a la realidad a través de proyectos de innovación. En las empresas, ambas definiciones encajan a la perfección y de esta manera la gestión de proyectos de innovación, con todas sus herramientas cuantitativas de planificación y seguimiento, se convierte en un instrumento necesario para ejecutar procesos de innovación de forma continua y sistemática, lo que implica que los proyectos de innovación deben diseñarse con la disciplina necesaria para definir y monitorizar objetivos, tiempos, recursos y costes; tal y cómo ocurre, en realidad, con toda iniciativa empresarial.

### **4.3.3 Evaluación de viabilidad de un proyecto de innovación**

De la definición anterior, se entiende que no sólo basta con tener una idea creativa y pensarla como proyecto, sino que a través de la gestión se debe garantizar una correcta definición del proyecto en cuanto a objetivos, tiempo, recursos y costes, con el fin de determinar su viabilidad financiera, técnica, legal y administrativa, y poder cuantificar su relación costo beneficio y determinar la viabilidad de su ejecución. Precisamente este proceso, se define como evaluación de prefactibilidad de un proyecto, ya sea de un proyecto de innovación o de cualquier otro tipo, y es la herramienta de formulación y evaluación necesaria para garantizar la correcta destinación de los recursos respecto a los retornos esperados en la organización.

## Capítulo 5

### Diseño Metodológico

#### 5.1. Enfoque

El desarrollo de la presente investigación se enmarca dentro un enfoque cualitativo; que de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada, ya que busca recolectar, analizar y vincular los datos en un mismo estudio. En esta investigación dicho enfoque permitió describir las diferentes formas de gestión de la innovación empresarial y de teorías de evaluación de proyectos, para posteriormente vincular los datos y diseñar una metodología de evaluación financiera para los pequeños proyectos que se postulan en el programa de “Éxitos Innovadores” de la empresa Comercial Nutresa S.A.S.

#### 5.2 Método

Siguiendo el método inductivo, se analizaron casos particulares de empresas referentes y su manejo de la gestión de la innovación, cuyos resultados fueron tomados para extraer conclusiones de carácter general. Así tal cual como se refiere este método, a partir de las observaciones particulares sistemáticas de la realidad se descubre la generalización de un hecho y una teoría; para lo cual se emplea la observación y la experimentación para llegar a las generalidades de hechos que se repiten una y otra vez. Así también a través del método Fenomenológico, se indagaron las realidades de la empresa caso de estudio y la estructura, conceptualización y fenomenología del programa de innovación y su forma de evaluar los proyectos aceptados como éxitos innovadores.

### **5.3 Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo Exploratoria. Según Hernández, Fernández y Baptista Lucio (2008), los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. De donde, en este trabajo, se realiza todo un proceso exploratorio para el levantamiento de la información de la gestión de la innovación en varias empresas colombianas referentes en el tema.

Además esta investigación es de tipo Descriptiva, donde frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos; esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Desde el punto de vista científico, describir es medir; esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés (Dankhe, 1986).

Atendiendo a este tipo de investigación, en este trabajo se describen y evalúan diversos aspectos y componentes de la evaluación financiera de proyectos y la gestión de innovación empresarial, con el objetivo de conocer las formas y procesos predominantes; además esta descripción no se limita a la recolección de datos, sino que a partir de la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, se propone una metodologías de evaluación financiera de proyectos acorde a las necesidades de la empresa evaluada.

### **5.4 Población y muestra**

La empresa elegida para la intervención de esta investigación es Comercial Nutresa S.A.S. Fundada el 1 de marzo de 2010 como la plataforma comercial y logística de todos los productos del grupo Nutresa: Noel, Compañía Nacional de Chocolates, Colcafé, Pastas Doria, Pastas Comarrico, Setas colombianas y la línea de productos secos de Alimentos Cárnicos

Zenú. En 5 años de funcionamiento, Comercial Nutresa se ha convertido en la Compañía de ventas y Distribución más grande de Colombia, ofreciendo un portafolio de aproximadamente 950 referencias. Con el objetivo de fomentar y financiar proyectos de innovación radical que apalanquen la competitividad de la compañía, Comercial Nutresa a través del programa **Éxitos innovadores**, incentiva la participación de todos los colaboradores en la formulación e implementación de ideas que generen valor sobre la rentabilidad, la productividad y el desarrollo sostenible de la Compañía.

De los trabajadores vinculados a la organización, se realizaron encuestas a un 10% de los vinculados al área de gestión y planeación comercial en la sede Medellín. Así también, de entrevistaron a los gestores del programa de Éxitos innovadores, al jefe del área de gestión financiera y a un integrante del Comité evaluador del programa. Y para el levantamiento de la información descriptiva de gestión de innovación empresarial y las metodologías de evaluación empleadas en empresas referentes, se tomó para el análisis seis grandes empresas colombianas de varios sectores como el de alimentos, financiero, cementos y productivo; estas son: Alpina, Bancolombia, Argos, West, Orbis y Solla.

## **5.5 Técnicas de recolección de información**

Para la presente propuesta se implementarán Técnicas de recolección de información como son: Análisis Documental, entrevistas semiestructuradas y encuestas. A continuación se hará la descripción de cada uno de ellos, así como también la intención de su aplicación en la presente investigación.

### **5.5.1 Análisis documental**

Según Bernal Torres (2010), el análisis de documentos es una técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. En el presente estudio se

realizó un análisis del libro Formulación y evaluación de proyectos enfoque para emprendedores de Rafael Mendez, y diferentes documento sobre gestión del conocimiento y la innovación en las empresas, y sobre proyectos de innovación.

### **5.5.2 Entrevista Semi-Estructurada**

Según Buendía, Colás y Hernández (2001), la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s) en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. La entrevista semiestructurada, es una entrevista con un relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y en los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida.

Para la presente investigación se diseñó una entrevista Semi-estructurada con el fin de permitirle al entrevistado un poco de libertad (que pueda salirse del guión) y quizás brindar datos que aunque no fueron pensados dentro de la pregunta pueden resultar muy relevantes para la investigación. La entrevista diseñada consta de diez preguntas, donde se indaga a los gestores del programa de Éxitos innovadores y un miembro del Comité Evaluador sobre los criterios de evaluación de las ideas presentadas por los colaboradores, y sobre los resultados dados respecto a los esperados y la relación costo-beneficio de las mismas.

### **5.5.3 Encuestas**

Según Bernal Torres (2010), la encuesta es la técnica de recolección de información más usada, y se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. En este estudio las encuestas fueron realizadas a los colaboradores de la compañía cuyas ideas han sido consideradas como Éxitos innovadores.

## **5.6 Fuentes de información**

De acuerdo con Cerda (1998), usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

### **5.6.1. Fuentes Primarias**

*Las Fuentes Primarias*, según Bernal Torres (2010), son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información, como las personas y las organizaciones. Para el presente trabajo se tendrán en cuenta los gestores del programa y miembros del comité del programa Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa, así como de los colaboradores que han presentado sus ideas innovadoras al programa.

### **5.6.2. Fuentes Secundarias**

*Las Fuentes secundarias*, según el mismo autor, son aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que solo lo referencian. Para el abordaje de este proyecto se tuvo como referentes las fuentes de segundo nivel relacionadas con los programas de innovación en varias empresas referentes del tema sobre gestión del conocimiento y la innovación, la mayoría de ellas documentadas en la Cátedra de Innovación empresarial José Gutierrez Gómez de la Universidad Eafit.

## Capítulo 6

### Análisis de Resultados

Atendiendo al tipo de investigación presentado en el diseño metodológico, se vinculó la información recopilada a través del análisis documental, entrevistas y encuestas, de forma tal que a partir de particularidades, se identificaron generalidades y mejores prácticas que condujeron al diseño de la metodología de evaluación financiera para los proyectos de innovación de la empresa Comercial Nutresa. Así también, para la construcción de este diseño, se articuló el contexto y las expresiones de los participantes dados en las entrevistas y encuestas, con los números, las tendencias y resultados estadísticos. Lo anterior, a partir de las categorías, subcategorías e indicadores, que se establecieron de acuerdo con el marco teórico de la presente investigación, para evidenciar si se lograron los objetivos propuestos. La tabla 1 muestra las categorías, subcategorías e ítems, que se implementaron para el respectivo análisis de la información.

**Tabla 1.** Tabla de categorías, subcategorías e ítems.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	ITEM
<b>INNOVACIÓN EMPRESARIAL</b>	Modelos de innovación empresarial en Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión del conocimiento</li> <li>✓ Ideación</li> <li>✓ Plataformas virtuales de innovación</li> </ul>
	Modelo de innovación en Comercial Nutresa S.A	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de la innovación</li> <li>✓ Direccionamiento estratégico</li> <li>✓ Imagix-Éxitos innovadores</li> <li>✓ Criterios del Comité Evaluador de ideas</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS.</b>	Formulación de proyectos de innovación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Caracterización de un proyecto</li> <li>✓ Estudios de mercado</li> <li>✓ Aspectos técnicos</li> <li>✓ Aspectos legales y administrativos</li> <li>✓ Financiamiento</li> <li>✓ Presupuesto de ingresos, costos y gastos.</li> </ul>
	Evaluación financiera de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flujo neto de inversión</li> <li>✓ Criterios de rentabilidad: RBC, VPN, TIR</li> <li>✓ Análisis de riesgos y sensibilidad</li> </ul>

A partir de las técnicas de recolección de información antes descrita, se vincularon los resultados a la tabla de categorías, subcategorías e indicadores, relacionando la información obtenida a través de una serie de indicadores o ítems para lo cual consideraremos la siguiente convención.

- Entrevista semiestructurada N1.
- Entrevistado se nombrará: P1
- Entrevista semiestructurada N2
- Entrevistado se nombrará: P2
- Entrevista semiestructurada N3
- Entrevistado se nombrará: P3
- Encuesta se nombrará: E1

## **6.1 Categoría. Innovación Empresarial**

### **6.1.1 Subcategoría: Modelos de innovación empresarial en Colombia.**

El análisis documental realizado a varias de las Cátedras de Innovación empresarial José Gutiérrez Gómez por la Universidad Eafit, permitió tener como referente de *gestión del conocimiento, ideación, y plataformas empresariales de innovación*, a cinco grandes empresas colombianas de varios sectores como el de alimentos, financiero, cementos y productivo-servicios; estas son: Alpina, Bancolombia, Argos, Grupo Orbis y Solla, esto con el fin de determinar como se desarrolla

#### **Modelo de innovación en Alpina**

Alpina es una compañía pionera en la industria de alimentos en Colombia, caracterizada por ser una organización que ha tenido una visión clara sobre la innovación de acuerdo a sus capacidades y oportunidades y su relación de cercanía con el consumidor. Los ejes estratégicos de Alpina contemplan la excelencia operacional operando con estándares de talla mundial, la sostenibilidad, impacto positivo Cliente/consumidor y la Innovación; esta última profundizando en la evolución de su modelo organizacional, procesos, tecnologías y productos y mercados. La innovación es una capacidad transversal en Alpina, cuya presencia

está en todos los procesos de la cadena de valor (innovación y desarrollo, mercadeo, aprovisionamiento, manufactura, ventas, logística, servicio al cliente y en toda la infraestructura de soporte de la organización). Como fuentes de innovaciones en productos consideran: monitoreo del entorno, investigación de hábitos y necesidades del consumidor, y redes científicas y de cooperación. (Fernández, 2013)

Para poder responder a los retos competitivos de mejoramiento de los productos y de lanzamiento de nuevos productos, trabaja de forma colaborativa con otras firmas de proveedores realizando transferencias tecnológicas e implementando nuevos procesos. Así también, en el año 2011, Alpina evolucionó su modelo corporativo pasando de una estructura jerárquica e independiente, a un modelo más especializado, de redes colaborativas donde están las unidades de negocio operando cada una con el soporte de los procesos centralizados y cumpliendo las directrices y estrategias del Centro Corporativo. Esta evolución buscaba que Alpina pudiera acelerar los niveles de crecimiento, ganar mayor velocidad en la toma de decisiones, optimizar el uso las capacidades instaladas y mayor cultura de emprendiendo e innovación. Este modelo ha permitido trabajar en redes, con equipos interdisciplinarios, con emprendimiento y apertura.

En relación con dinámicas de innovación, la organización ha adoptado nuevas metodologías que han permitido innovar en áreas tales como administración y control de proyectos con la aplicación del Project Management Office (PMO) y en la optimización de procesos en la cadena de valor, desde el proveedor, hasta el cliente final con la ejecución de metodologías de mejoramiento continuo como 5S, Lean six sigma; además, de la creación del Instituto de investigación Alpina donde se trabajan temas en alimentación, nutrición y salud.

Alpina cree que la innovación es colaborativa y que se construye entre todos los grupos de interés del negocio. En ese sentido, en el año 2012 se dio inicio a “INNOVAXION”, una plataforma de innovación abierta inicialmente para los trabajadores

que busca la solución de retos de negocio haciendo uso de la creatividad e inteligencia colectiva. A través de “innovaxion” se formularon dos retos de negocio en los que participaron 645 trabajadores Alpina de todas las geografías, quienes aportaron 131 ideas. Expertos en cada tema se encargan del estudio y profundidad de las ideas con mayor potencial y las áreas responsables ejecutan las ideas ganadoras en caso de que resulten viables. (Fernández, 2013).

Alpina ha definido y comunicado a toda la organización su visión de innovación y a dónde se quiere llegar; y en cuanto al talento humano, ha construido capacidades y competencias que le permitan a los colaboradores ser innovadores y emprendedores. Realiza además una rigurosa evaluación económica de los proyectos, realizando los correspondientes estudios de viabilidad de producto en el mercado y la retroalimentación constante del consumidor. Siempre tratando de cumplir con un proceso juicioso de planeación del proyecto y de asegurar la disponibilidad económica de los recursos.



**Figura 1.** Modelo de innovación Alpina

## Modelo de innovación en Bancolombia

Bancolombia ha decidido hacer de la innovación un elemento fundamental dentro de su cultura organizacional y su estrategia de negocio; y por consiguiente se dispuso a reinventar muchos de los procesos y productos propios del sector bancario. Implementaron su modelo de innovación en el 2012, trabajado sobre varios puntos claves para generar valor y no quedar rezagado dentro de un mercado cada vez más competitivo (Villegas, 2013):

- Establecimiento de una visión de compañía: “*Le estamos poniendo el alma*”.
- Crear una definición de innovación que pueda ser interpretada por los altos directivos y por los mandos medios y bajos, basándose en la organización. Por medio de esto se llega al concepto de innovación en Bancolombia, definido en tres palabras: *es una idea más implementación, y esto es igual a nuevo valor*. Para Bancolombia este Proceso toma 4 pasos: Enfocar (el interrogante a resolver), Explorar (conocer el contexto y las posibles ideas de solución), Incubar (alternativas de desarrollo, concepto, iteración, proyección y desarrollo, pruebas de concepto), y Verificar y acelerar (preguntarse si la innovación está lista para ser masificada, caso de negocio).
- Enfocar la innovación para generar sostenibilidad a mediano y largo plazo.
- Gobierno Claro, indicar una serie de aspectos considerados claves por Bancolombia para consolidar procesos de innovación en la organización y estar en amplia conexión con lo establecido por el gobierno nacional
- Franquear las barreras culturales: en esta empresa se miden las barreras culturales y personales a través de un diagnóstico y se empiezan a crear acciones específicas para cada segmento organizacional (altos cargos, mandos medios y la base) de la compañía, motivándolos para que se unan a trabajar con el tema de la innovación. Lo que se pretende con esto, es permitir que todo tipo de personas, no importa su rango o cargo dentro del banco, puedan presentar sus ideas u opiniones, las cuales generen una red de

innovación a lo largo de la compañía y así se pueda crear esquemas de movilización y gestión del cambio. La innovación es totalmente descentralizada y está integrada en los siguientes *Roles: articuladores, facilitadores, y creativos.*

- Promover una cultura organizacional, donde las personas vayan más allá de sus funciones, que tengan capacidad de provocación, que siempre se estén cuestionando, que sean capaces de entender las tendencias futuras y que puedan asumir riesgos.
- Fortalecer capacidades del conocimiento, mediante una inteligencia completa del negocio, además de conocer muy bien al cliente y al mercado, identificando necesidades y oportunidades.
- El área de innovación decide establecer un portafolio de servicios dentro del sistema organizacional, ofreciendo: *Evangelizadores o misioneros* que prestan un servicio que funciona como semilla de la innovación; los *Habilitadores* que son consultores internos que identifican problemas de innovación del área, estructuran y realizan el levantamiento de información y luego acompañar en todo el proceso de innovación que tiene la empresa; los *Roles activos* que están para proponer o crear diferentes niveles de negocio, generar valor a partir de nuevos modelos, a través de la creación de diversos activos, productos y servicios que ayuden a generar valor a las diferentes áreas del banco; y por último, los *Conectores* quienes articulan lo interno con el mundo exterior a través de la innovación abierta, trayendo capacidades que permitan aprovechar herramientas o redes de expertos.
- Servicios con valor. Bancolombia tiene un proceso muy básico y muy simple para generar valor, y es tratar de que todos sus empleados sepan de qué se está hablando y esto va desde el establecimiento de una filosofía de simpleza.

*Exploración de la innovación:* Bancolombia cuenta con una caja de herramientas, tales como el “radar de innovación” que permite explicar las variables claves, qué hay que tener en cuenta para buscar nuevas oportunidades en un emprendimiento.

*Incubación:* la compañía cuenta también con unas herramientas y facilitadores que crean todo el esquema que finalmente conduce las ideas y las oportunidades hacia un grupo denominado ángeles inversores; éstos dan un capital semilla que se distribuyen en diferentes rangos: hay unos que otorgan 50 millones, otros brindan hasta 100 millones para realizar básicamente un proceso de incubación, el cual consiste en convertir ideas en pilotos, profundizando investigaciones de mercado o desarrollando prototipos..

*Aceleración:* luego de la incubación y de dar resultados, se analizan las ideas y con base en ellos se evalúa si esa idea se debe o no acelerar. En caso de acelerarse, se mira si se puede llevar al mercado para masificarla a través de los medios que tenga la compañía, y así exponerla a los clientes. Luego se empieza a hacer un seguimiento para ver si obtiene los resultados adecuados.

- Equivocarse rápido y barato. Significa experimentar y equivocarse, volver a aprender, volver a probar y ver cuál es el mejor camino. Antiguamente Bancolombia se equivocaba en grande y caro; la compañía no probaba nada y salía al mercado con grandes inversiones y se quedaba a la espera, a ver si el mercado lo aceptaba, si lo iba a adoptar o no, y en muchos de los casos se tuvo impactos negativos, temas que se pudieron haber evitado si hubieran tenido esquemas más indicados donde pudieran pilotear en ambientes más cerrados, donde se pudiera invitar al cliente a probar el producto, y aprender más del proceso antes de llevarlo a un público masivo. Esta es una metodología que cada día se está usando más, utilizando prototipos, pruebas de concepto, donde se busca resolver varias incertidumbres y al final tener un producto tal vez no perfecto, pero sí con mejores cualidades para ser lanzado al mercado.

A través el programa “IDEAS EN ACCION”, todos los trabajadores por medio de la intranet corporativa, pueden proponer ideas diligenciando un formulario. Una vez la idea es ingresada al sistema, comienza un proceso de filtro en el que el proponente está constantemente informado a través de correo electrónico, sobre la evolución de la idea y el acompañamiento de los facilitadores. Las áreas que hacen los filtros (tecnología, jurídico, mercadeo, entre otras) deben formarse y entrenarse para que también tengan una visión innovadora. En la siguiente etapa, las ideas que continúan son evaluadas por un comité, quienes aprueban y asignan un responsable para la estructuración formal de la idea. Esta nuevamente es evaluada por el comité, quienes deciden si se implementa o no. Las ideas aprobadas se implementan a través de la oficina de proyectos, con el método PMO y la gestión del área. Se realiza también seguimiento a dicha implementación. No se tiene una estrategia de manejo de riesgos especial para el proceso de generación de ideas; por esto se realiza el mismo proceso de evaluación de riesgos que se tiene implementado para la evaluación de cualquier producto o servicio del Banco.



**Figura 2.** Modelo de innovación Bancolombia

### **Modelo de innovación en Argos**

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.

Para esta empresa, la innovación comenzó con una gerencia de investigación y desarrollo enfocada sobre todo en los procesos. Buscando que la innovación trascendiera las fronteras de la vicepresidencia de negocios y que pudiera desarrollarse como una competencia corporativa, la organización creó el sistema IDEAXION, que básicamente busca convertir ideas en acción. Esta iniciativa, que 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. Luego de una construcción colectiva, se establecieron tres elementos fundamentales de la innovación en la organización: deleitar a los clientes, ampliar los límites del negocio y respetar el mundo. 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, estableciendo una filosofía clara bajo la cual se encausen todas las iniciativas de innovación. (Restrepo, González, 2015)

Los directivos de Argos han aprendido que la generación de ideas “front-end” corresponde únicamente al 1% del proceso, pero el denominado “back-end” es lo que realmente importa, porque ahí es 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

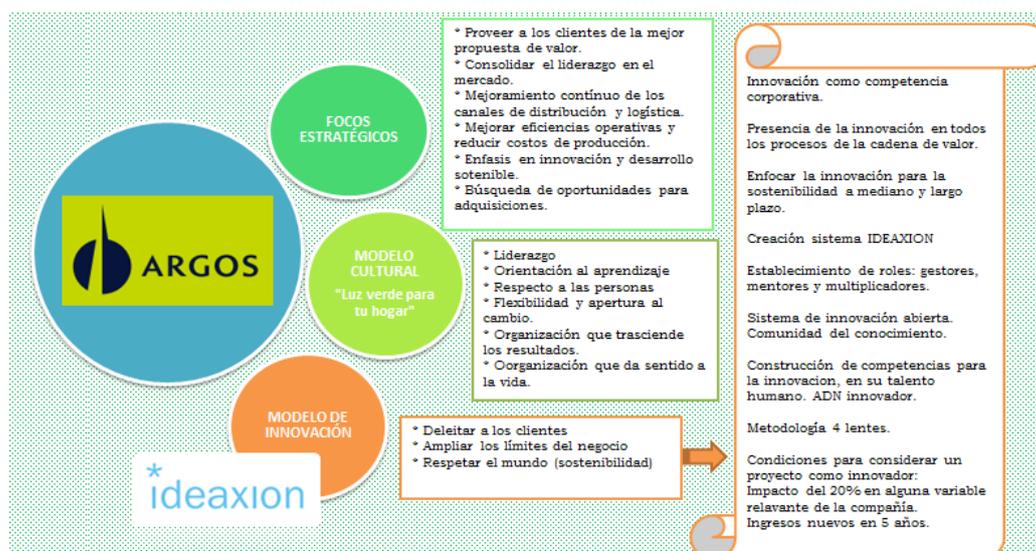
esa persona, como mínimo, investigar sobre el tema en lugar de simplemente lanzar una frase al aire. Esto, con el fin de poder depurar desde el principio las iniciativas. Si bien existe un reconocimiento individual por presentar una propuesta, esa parte inicial corresponde únicamente a un 20%; el 80% restante se genera cuando ya la idea ha sido validada. En cuanto a su evaluación, se emplean cuatro criterios: novedad, potencial, viabilidad y qué tan alineada está con Argos. Al final, las ideas pasan por todo un sistema diseñado por la misma organización para que éstas puedan ser mejoradas y refinadas en el camino. Para ello, Argos dispuso una plataforma virtual que es similar a Facebook. Cuando han pasado los criterios mencionados anteriormente, llegan a un comité donde se decide si se le asignan recursos, en función de que sean consideradas realmente una innovación o no.

La Vicepresidencia de Innovación actualmente cuenta con cerca de 50 personas quienes son los encargados de gestionar todo el proceso de innovación de todos los colaboradores del grupo. Además, cuentan con más de 200 mentores que actúan como embajadores de innovación, los cuales 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 y tienen como objetivo llegar a todos los operarios y repartidores de concreto. Además, desde el 2014 la compañía ha ido implementando poco a poco un sistema de innovación abierta colaborativa con otros países como Brasil. (Restrepo, González, 2015)

Haciendo un poco más de énfasis en el tema del ser, y partiendo de un estudio riguroso sobre emprendimiento, los directivos de Argos han decidido trabajarle fuertemente a una serie de habilidades, conocidas como el ADN del innovador, que pueden ser fácilmente potenciadas en las personas, y que diferencian a los más creativos: interrogar, observar, crear redes, experimentar y asociar, y finalmente la empresa promueve el networking, pues el

trabajo en red (incluso dentro de la misma empresa) es fundamental en los procesos de innovación.

Pero además de la definición en sí, hay tres condiciones importantes que se deben cumplir para considerar algo como innovación dentro de Argos: primero debe tener un impacto neto positivo mayor o igual al **20%** en una variable relevante (costo, tiempo, alcance en términos de distribución); segundo, debe generar ingresos nuevos en **5 años** (este indicador lo puede definir cada compañía, y tiene que ver con el tiempo que se demora el mercado en asimilar un nuevo producto o servicio); y tercero, debe generar ahorros nuevos contabilizados durante 1 año. 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. (Restrepo, González, 2015)



**Figura 3.** Modelo de innovación Argos

### **Modelo de innovación en Grupo Orbis**

Grupo Orbis, es una multinacional fundada en 1921 conocida anteriormente como Grupo Mundial, cuyas empresas representativas son Pintuco (pinturas), Andercol (químicos), O-tek (agua) y Mundial (comercio). La compañía, que tiene como propósito mejorar el hábitat de sus clientes a través de la generación de soluciones innovadoras y sostenibles, está presente en 16 países de América Latina, genera 5.238 empleos en la región y cuenta con cuatro líneas de negocio principales: pinturas, comercio, aguas y químicos. Grupo Mundial entendió y decidió apostarle a la innovación continua como palanca de crecimiento. Fue así como sus diferentes marcas lanzaron al mercado productos nuevos y mejorados que han sido exitosos (Restrepo, 2014).

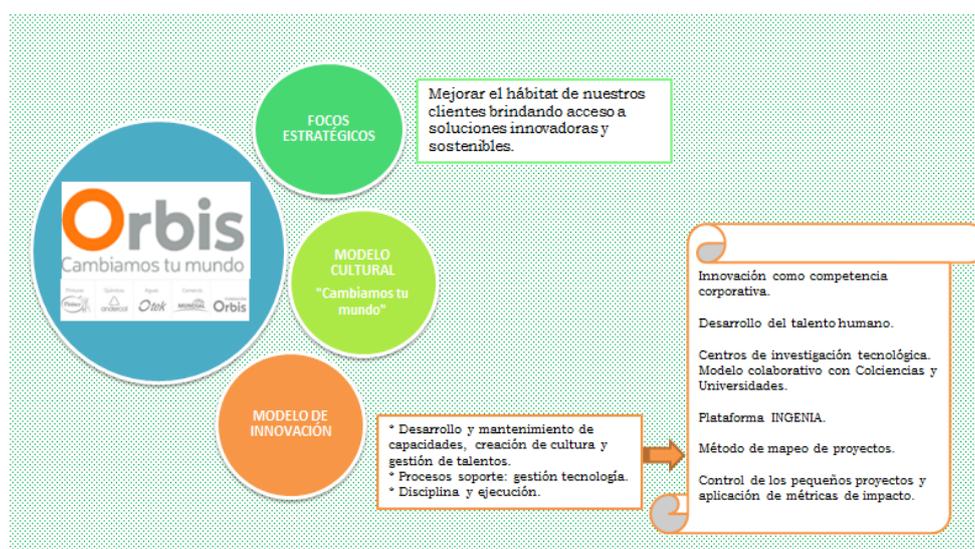
Consientes que la innovación es algo que debe hacer parte de la cultura organizacional, hoy en día la compañía tiene aproximadamente 120 personas dedicadas exclusivamente a temas de I+D y están haciendo inversiones de alrededor de cuatro millones de dólares en el tema. Teniendo presente que un modelo de innovación se soporta en gente, procesos robustos y disciplina en la ejecución, uno de los pilares más importantes de su modelo de innovación es el de desarrollo y mantenimiento de capacidades, que básicamente se refiere al entrenamiento, creación de cultura, recursos e infraestructura, y gestión de talento. En cuanto a infraestructura, Grupo Mundial cuenta, por ejemplo, con dos centros de investigación tecnológica reconocidos por Colciencias, además del grupo de expertos dedicados al tema y los recursos que anualmente se destinan para I+D e innovación. El grupo empresarial decidió incluir la incubación de nuevos negocios para poder gestionar todos los procesos y proyectos que no logran acomodarse a ninguna de las líneas que la compañía viene trabajando.

A través de un método de mapeo de proyectos en un plano cartesiano, lograron determinar qué tipo de proyectos tenían, a qué apuntaban y si requerían uso de nuevas

capacidades en la compañía. Este método le permitió a Pintuco, por ejemplo, reducir su portafolio de 400 a 110 proyectos, haciendo el proceso mucho más manejable y enfocándose en aquellos que verdaderamente pueden representar valor en el futuro.

Para la gestión de la innovación Grupo Mundial utiliza un método que consiste básicamente en que el dueño del “pipeline” de proyectos sea el director de cada negocio. Esta persona es, entonces, la encargada de asegurar que el portafolio está balanceado, que hay suficientes y buenos proyectos, y quien decide cuántos recursos invertir en ellos. Para entrar al sistema de gestión se realiza previamente un mini caso de negocios de cada proyecto. El que no avance, simplemente se elimina. Los demás, continúan en un proceso de control y gestión que se hace absolutamente necesario para luego poder aplicar métricas de impacto, efectividad, disciplina, capacidad de respuesta y ahorro; y ver cómo va la compañía en innovación. (Restrepo, 2014).

La innovación del Grupo Orbis es protagonista a través de INGENIA, evento al que anualmente asisten empleados que viven una intensa jornada de aprendizaje: participan en talleres, conocen conferencistas externos y exponen las mejores prácticas y casos de éxito en los negocios.



**Figura 4.** Modelo de innovación Grupo Orbis

### **Modelo de innovación en Solla**

Por último, la empresa Solla fue fundada el 12 de julio de 1948, dedicada a la producción de alimentos para animales de consumo humano. Para innovar dentro de la empresa, Solla ha aplicado un modelo de innovación llamado Metodología de Stage-Gate, pero más amigable, el cual consiste en identificar las oportunidades, evaluación preliminar, planificación y preparación, diseño y producción, escalamiento, implementación y seguimiento. (Arango 2013).

Después de simplificar este modelo, Solla aplicó la metodología de bloques, la cual consiste en tomar una idea, convertirla en un modelo de negocio, buscar que se implemente y hacer una presentación. Este proceso es manejado por Solla desde el área de estrategia y desarrollo de negocios con el soporte del comité de innovación, el cual está integrado por Vicepresidente Financiero, el Vicepresidente de Compras y un externo que se rota en cada ciclo de innovación para que nutra el proceso. Cuando ya se tienen los planes de negocio que cumplen con algunas condiciones como si la idea es factible, si está alineada con la estrategia de la compañía y si financieramente es realizable, se le presenta a la presidencia de la compañía quien aprueba las lonchas que son los recursos que se destinan para la ejecución

Dentro de estos equipos de innovación es importante contar con un mentor, un tutor de contenidos y un tutor de procesos. Además, estos grupos deben tener legitimidad ante los demás integrantes de la compañía, y tener la capacidad de llegar rápido a la conclusión de si una idea es o no viable, porque acertar a tiempo en que una idea es buena o no, es una gran victoria, pues evita que se pierda tiempo y recursos financieros y humanos. Por último, recibir todas las ideas como buenas debido a que si en algún momento se rechaza la idea de una persona, se corre el riesgo de que cuando vuelva a tener una nueva idea buena, nunca más quiera participar en estos procesos dentro de la organización porque se le mató el espíritu

emprendedor. Por eso en Solla las todas las ideas son valoradas como fruto de un espíritu emprendedor que se instaló en la compañía. (Arango 2013).

Solla reconoce tres tipos de innovación, los cuales enfoca a públicos distintos, con métodos de gestión y recompensas diferentes: Innovación disruptiva que son las ideas que cambian la empresa; Innovación continua, que son las ideas dadas por los empleados de nivel operativo, con la intención de mejorar los procesos productivos, disminuir costos, mejorar la calidad y los servicios, generalmente son ideas de corto plazo y de fácil ejecución; y las Mejores prácticas, que consiste en analizar los procesos críticos y estratégicos de la compañía y está más orientada a la ingeniería de procesos para optimizarla en cuanto a mediciones de tiempos, flujos, etc.

Según la experiencia de Solla, lo que se requiere para innovar es tener una cultura de toma de riesgo de la organización, lo que implica que se debe dejar de lado la estigmatización por el fracaso. Por el contrario, se le debe permitir a la gente equivocarse, claro está con un riesgo medido; se debe entender los incentivos que tiene cada grupo para que participen activamente con sus ideas, y por último toda la organización se debe comprometer brindándoles tiempo, espacio, recursos y reputación a los equipos que estén en este proceso.



**Figura 5.** Modelo de innovación de Solla

### **Análisis resultados - subcategoría de Modelos de innovación empresarial en Colombia**

El análisis documental de los modelos de innovación empresarial descritos, se expresan en la tabla 2, donde se estructuran las generalidades encontradas en los modelos de innovación empresarial de las cinco empresas tomadas como referente de este estudio.

**Tabla 2.** Resultados Indicadores subcategoría de innovación empresarial.

✓ <input type="checkbox"/> <b>Gestión del conocimiento en las empresas</b>	✓ <input type="checkbox"/> <b>Ideación empresarial</b>	✓ <input type="checkbox"/> <b>Plataformas de innovación empresarial</b>
El 100% de las empresas tomadas como referentes en este estudio, son conscientes de la importancia de la gestión de la innovación como motor para la competitividad de la organización. Todas tienen claramente definidos sus focos estratégicos y megas estratégicas, e interiorizado que para el cumplimiento de éstas es necesario el fortalecimiento de un modelo cultural donde la innovación en todos los niveles de la organización, es pieza fundamental. Así también, en todas ellas se le da gran importancia al desarrollo del talento humano en este tema a través de las capacitaciones y la recompensa por innovar.	El 100% de las empresas tomadas como referentes en este estudio, hacen una definición y divulgación de lo que consideran innovación, y tienen una metodología definida para el programa acorde a sus necesidades. Además, en todas ellas la innovación incluye a toda a la organización donde las ideas de todos los colaboradores son fundamentales, y donde además hay ideación colaborativa a través de alianzas con actores externos como universidades, empresas aliadas, gobierno, etc.	El 100% de las empresas tomadas como referentes en este estudio, poseen plataformas virtuales de innovación para el fácil acceso

#### **6.1.2 Subcategoría: Modelo de innovación en Comercial Nutresa S.A.S**

A través del instrumento de análisis documental del programa de Éxitos Innovadores de la compañía, se analiza el funcionamiento del programa articulado con los ítems de *Direccionamiento estratégico*, *Gestión de la innovación*, *Imagix-Éxitos innovadores*, y *Políticas de evaluación*, para así identificar las fortalezas, necesidades y oportunidades de la metodología de evaluación de proyectos a diseñar. También se tomó como referente las respuestas a las entrevistas semiestructuradas:

N1, realizada a (P1), analista y gestora del programa de Innovación de Comercial Nutresa S.A.S (**ver anexo 1**).

N2, realizada a (P2), Director Trade de Comercial Nutresa S.A.S y miembro del comité evaluador del programa de Éxitos innovadores (**ver anexo 2**).

N3, realizada (P3), Jefe de gestión financiera de Comercial Nutresa S.A.S (**ver anexo 3**).

#### ✓ **Gestión de la innovación**

Para sostener su modelo comercial, la compañía tiene como misión “contar con un equipo humano apasionado por el cliente, entregando con excelencia la mejor propuesta de valor y garantizando la visión de los negocios del Grupo Nutresa”. Y tiene como Visión “ser el mejor socio estratégico para sus clientes”. Para cumplirlas, su estrategia es ofrecer al consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y queridas, que nutran, generen bienestar y placer, que se distingan por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en su región estratégica; gestionados por gente talentosa, **innovadora**, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible. Lo anterior implica que la compañía debe gestionar unos valores corporativos, entre los cuales se encuentra la **gestión de innovación y conocimiento**, además de su inclusión dentro del modelo cultural de la organización.

De acuerdo a **P1**, al responder sobre la gestión de la innovación y el conocimiento en Comercial Nutresa, expresa que *“la compañía viene gestionando fuertemente el tema de la gestión de la innovación y el conocimiento, buscando interiorizar la cultura innovadora en todos sus colaboradores. Para ello, no sólo genera reconocimientos e incentivos desde el programa Imagix-Éxitos innovadores; sino que además ha planteado de metas anuales de éxitos innovadores por gerencias y regionales”*.

- Para el año 2015, se tiene una meta de 3 soluciones innovadores a retos específicos
- Con un 20% éxitos innovadores focalizados
- Al menos 1 éxito de alto impacto por regional y gerencias de DC
- Un total compañía de 125 éxitos innovadores en 2015

Lo anterior evidencia, que al igual que en las empresas seleccionadas como referentes de innovación, en Comercial Nutresa también se realiza Gestión de la innovación desde su modelo Cultural, y en todos los niveles de la organización, no sólo a través del programa de innovación sino también a través de metas e incentivos.

#### ✓ **Direccionamiento estratégico**

A través de un modelo comercial por Regionales, Comercial Nutresa S.A.S opera en seis regiones (R. Bogotá, R. Santanderes, R. Suroccidente, R. Tolima-Huila, R. Antioquia, R. Costa), con infraestructura en 32 ciudades, lo que permite llegar con fuerza de venta propia a más de 950 municipios de los 1.122 que tiene el país. El modelo de especialización por canales, permite alinear las necesidades específicas de sus clientes a través de tres segmentos: Supermercados (grandes cadenas), Autoservicios (cadenas regionales, minimercados, Autoservicios y Superetes) y Tradicional (mayoristas, comercial especializada y tiendas de barrio), entregando a cada uno de ellos una oferta de valor diferenciada y especializada en cuanto a portafolio, activación de marcas y esquema de atención. Para apalancar su modelo comercial, el direccionamiento estratégico de la Compañía se define bajo 3 focos que evidencian la cultura de respirar 100% cliente, enmarcado en la Política “NUESTRASTRATEGIA” –Estrategias de la cultura Nutresa Nuestra-, la cual propende por facilitar a la organización velar por la permanencia en el mercado y asegurar su futuro a través de la planeación de largo plazo-.

De acuerdo a **P1**, *“todo el programa de Imagix y en especial en la categoría de Éxitos innovadores, desde su política apunta a los tres focos estratégicos de la compañía, los cuales son: la Estrategia Foco Evolución Go to Market que corresponde al cómo se organiza la compañía para llegar al cliente y al comprador, garantizando el tráfico en su punto de venta. La Estrategia Foco Organización centrada al cliente, que trata cómo el*

actuar y el modelo de negocio de la compañía le genera valor al cliente, en hitos como fidelización y relacionamiento con el cliente, conocimiento del cliente, medición y satisfacción de lealtad, desarrollo y alineación de las capacidades. Y por último, la Estrategia Foco Ejecución Impecable, que consiste en garantizar al comprador la disponibilidad, accesibilidad y atractividad de las marcas de los productos en los puntos de venta”. Lo anterior evidencia, que al igual que en las empresas seleccionadas como referentes de innovación, en Comercial Nutresa también se tiene articulado el modelo del innovación con el direccionamiento estratégico de la compañía, en busca de encaminar los recursos a ideas y proyectos de innovación que efectivamente generen valor a la compañía en sus focos estratégicos.

#### ✓ Programa Imagix - Éxitos innovadores

P1, en N1, al responder sobre la pregunta de cómo funciona el programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa, describe Imagix como “el programa de innovación del Grupo Nutresa creado con el objetivo de fomentar y financiar proyectos de innovación ya sea radical (out of the box), soluciones innovadoras (retos de innovación), éxitos innovadores y réplicas, que apalanquen la competitividad del Grupo Nutresa y que permita a los colaboradores proponer y desarrollar proyectos que no están incluidos en los presupuestos de las distintas organizaciones del Grupo”. (Ver figura 6.)



**Figura 6.** Modelo de innovación Grupo Nutresa

Éxitos innovadores hace parte del modelo de innovación Imagix, y es el programa que incentiva la innovación específicamente en Comercial Nutresa, a través de la participación de todos los colaboradores en la formulación e implementación de ideas que generen valor sobre la rentabilidad, la productividad y el desarrollo sostenible de la Compañía. Dependiendo del alcance y el impacto de la idea, el Comité de Éxitos Innovadores<sup>1</sup>, asigna unos puntos a los participantes, los cuales pueden ser canjeados por premios del catálogo de Imagix, además del reconocimiento en la hoja de vida del colaborador. (Ver figura 7)



**Figura 7.** Programa Éxitos innovadores, Comercial Nutresa S.A.S

<sup>1</sup> Comité de éxitos innovadores: compuesto por un representante de cada gerencia, son un conjunto de expertos que conforman un grupo multidisciplinario cuyos objetivos son la calificación, clasificación de las ideas y entrega de informe de resultados a Presidencia, evaluación y retroalimentación a los ponentes de las ideas, y apoyo a la movilización de la cultura de innovación en la empresa.

### ✓ Criterios del Comité evaluador de Éxitos innovadores

Uno de los puntos más importantes para el diseño de la metodología de evaluación financiera de los proyectos de innovación presentados por los colaboradores de Comercial Nutresa S.A.S al programa de Éxitos innovadores, es identificar los criterios que tiene el Comité Evaluador del programa para determinar si una idea es o no un Éxito.

Al respecto, **P2** en respuesta a la pregunta **#1 de la entrevista N2** sobre cuáles son los criterios del Comité de éxitos innovadores para determinar cuáles de los proyectos que se presentan al programa corresponden a verdaderos casos de éxito, expresa que: *“el programa tiene establecidos unos parámetros o criterios asociados al grado de originalidad de la idea o proyecto, su alineación con los focos estratégicos de la compañía, el impacto a nivel de ventas o de costo por servir, o de mejoramiento de la ejecución impecable de la compañía o si está centrada en el cliente. También se tiene en cuenta si genera sostenibilidad ambiental o social, o si genera impacto en el modelo de cultura de la organización”*.

Cada una de éstas categorías dependiendo del grado, genera una puntuación que sirve para clasificar las ideas o proyectos como: pequeña mejora, mejor idea, éxito innovador, éxito innovador de alto impacto (ver gráfico 1).



**Gráfico 1:** Clasificación de ideas según políticas de evaluación del programa Éxitos innovadores de Nutresa.

Los resultados del gráfico 1 indican que existe una justificación para la realización del diseño de una metodología de evaluación financiera de prefactibilidad, ya que no todas las ideas que se presentan al programa de innovación son calificadas como éxitos o como de alto impacto. Con la implementación de esta metodología, los colaboradores podrían anticiparse y evitar presentar proyectos de poca factibilidad e impacto, las cuales el comité no consideraría como verdaderos casos de éxitos innovadores.

## **6.2 Categoría: Metodología de Evaluación de proyectos**

### **6.2.1 Subcategoría: Formulación de proyectos de innovación.**

A través de la Encuesta (**E1**) realizada a la población seleccionada aleatoriamente, correspondiente a los colaboradores que ya han presentado un proyecto de innovación al programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa (para efectos de la tabulación de la encuesta **x1,x2,x3,.....x8**), se logró identificar si estas personas utilizaron algún estudio de prefactibilidad en la formulación de su proyecto, es decir si realizaron: Caracterización del proyecto, Estudios de mercado, Aspectos técnicos, Aspectos legales y administrativos, Financiamiento y, Presupuesto de ingresos, costos y gastos. Además la encuesta logra identificar si ellos consideran importante los estudios mencionados a la hora de presentar un proyecto al programa de innovación; y si consideran apropiado contar con una metodología para estos estudios a través de plantillas estandarizadas que guíen la formulación del proyecto.

Al respecto, se obtuvieron los siguientes resultados (ver tabla 3):

**A la pregunta # 3 de E1:**

**Realizó para su idea de innovación algunos estudios de prefactibilidad,** éstos fueron los porcentajes de respuestas:

**Tabla 3.** Análisis pregunta 3 de E1.

ESTUDIOS DE PREFACTIBILIDAD	# ENCUESTADOS	% DE LA MUESTRA
a. Caracterización de un proyecto	6	75%
b. Estudios de mercado	2	25%
c. Aspectos técnicos	3	38%
d. Aspectos legales y administrativos	2	25%
e. Inversión requerida	3	38%
f. Presupuesto de ingresos, costos y gastos	3	38%
g. Todas las anteriores	1	13%
h. Ninguna de las anteriores	0	0%

Los resultados de la Tabla 3, tienen la siguiente interpretación:

✓ **Caracterización de un proyecto**

En primer lugar, es lógico que el 75% de los encuestados haya realizado el estudio de caracterización de su proyecto innovador, debido a que la plataforma del programa Éxitos innovadores exige este requisito. El 25% restante, tal vez no vinculó el ítem (a) de esta pregunta, con el requerimiento de la plataforma virtual de innovación, y por ende no respondió de forma positiva a este ítem.

Al respecto en **N2, P2** responde a la **pregunta #1** sobre cuáles son las exigencias del programa de innovación de la compañía, para una vez presentada la idea mostrar los resultados, que *“los ponentes deben realizar en la plataforma una caracterización de la idea la cual debe considerar: la situación u oportunidad detectada, descripción de la idea, estrategia impactada, beneficios, si la idea ya está siendo implementada, costo de la implementación, resultados de la implementación. Además de los proponentes y anexos”*.

Esto corresponde a lo que Méndez (2014), reconoce como la formulación del proyecto, donde se contempla el objetivo del proyecto, su alcance y justificación, la problemática, necesidad, oportunidad o mercado, y la síntesis de las principales características del proyecto.

✓ **Estudios de mercado**

Tan sólo el 25% de las personas encuestadas realizaron un estudio de mercado a la idea de innovación presentada al programa de Éxitos innovadores, el cual según Méndez (2014) recopila información a partir de la cual se identifica la demanda actual y potencial, las características de los consumidores o usuarios, el perfil de la competencia, los canales de comercialización, el programa de ventas o de oferta, precios, mecanismos de publicidad y análisis de proveedores, con el objetivo de tener proyecciones adecuadas de los ingresos.

Lo anterior, debido en gran parte a que no todas las ideas presentadas necesitan este tipo de estudio, puesto que obedecen a mejoras de procesos internos o gestión del día. Esta hipótesis es corroborada por **P1** quien en respuesta a la pregunta sobre ¿qué tipo de ideas innovadoras son presentadas a este programa de innovación?, menciona que “*gran parte de las ideas presentadas al programa hacen parte del modelo organizacional, y corresponden a ideas vinculadas a políticas y procesos de la empresa, facilitación de los procesos de gestión del día a día, propósitos comunes de mejores prácticas operativas, y otras por el estilo*”. Como estas ideas no requieren inversión monetaria prácticamente los ponentes no realizan estudios de ningún tipo, simplemente implementan la práctica por tres meses y si funciona la presentan al programa como un idea innovadora.

✓ **Aspectos técnicos**

El 38% de las personas encuestadas realizaron el estudio técnico de la idea de innovación presentada al programa de Éxitos innovadores, el cual según Méndez (2014) hace referencia a aspectos como localización, tamaño, y tecnología o ingeniería requerida.

Según **P1**, al hablar sobre el tipo de ideas de proyectos de innovación presentados al programa de Éxitos Innovadores, menciona que *“hay un tipo de proyectos que si requieren más elaboración desde lo técnico y financiero, y en su mayoría son proyectos enfocados hacia la ejecución impecable, es decir, estrategias de visibilidad y exhibición de los productos, o enfocados a la evolución go to Market donde se tiene impacto en las ventas y el CXS.*

✓ **Aspectos legales y administrativos**

Sólo el 25% de las personas encuestadas realizaron el estudio de aspectos legales y administrativos de la idea de innovación presentada al programa de Éxitos innovadores, el cual según Méndez (2014) está relacionado con el análisis de la normatividad y con la estructura organizativa necesaria para el periodo operativo del proyecto.

Respecto a la necesidad de un estudio legal y administrativo en los proyectos de innovación presentados al programa Éxitos innovadores, **P2** argumenta que *“no todas los proyectos requieren estos estudios. Sin embargo, en caso de requerirlo se simplemente se solicita”*. Ahora, en el caso de que el proyecto sea evaluado de forma cuantitativo, se tomaría en cuenta el criterio de impacto que establece el programa.

✓ **Inversión y Financiamiento**

El 38% de las personas encuestadas realizaron el estudio de inversión y financiamiento a la idea de innovación presentada al programa de Éxitos innovadores, en el

cual según Méndez (2014) se cuantifica las necesidades del proyecto referentes a la inversión fija, inversiones diferidas, y capital de trabajo.

*P2: “Para los proyectos de alto impacto que buscan recursos en el otro programa de innovación de Imagix: “Out of the Box”, contar con una metodología de evaluación de prefactibilidad sería de gran ayuda para estructurar sus proyectos y poderlos presentar al programa de innovación”.*

#### ✓ **Presupuesto de ingresos, costos y gastos**

El 38% de las personas encuestadas realizaron el presupuesto de ingresos, costos y gastos de la idea de innovación presentada al programa de Éxitos innovadores, con el cual según Méndez (2014) es posible proyectar el estado de resultados del proyecto y hacer estimativos del punto de equilibrio para cada periodo de la fase operativa, información importante para calcular el periodo de recuperación de la inversión.

*P2: “el estudio de ingresos, costos y gastos, puede ser una herramienta útil para las personas que tengan un proyecto, y una herramienta para sustentar ante el Comité que efectivamente es un éxito innovador.”*

### **Resultados de la subcategoría de Formulación de proyectos de innovación.**

De la lectura de los ítems evaluados en esta subcategoría, se obtienen los siguientes resultados generales:

- Los colaboradores que presentan un proyecto de innovación al programa de Éxitos innovadores de Comercial Nutresa S.A.S, realizan de los 6 estudios necesarios para evaluar la prefactibilidad de un proyecto según Méndez (2014), tan sólo un promedio de 2 de ellos. (ver tabla 4).

**Tabla 4.** Promedio de estudios de prefactibilidad realizados por cada idea presentada al programa de Éxitos innovadores.

Tipos de estudios realizados	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
a. Caracterización de un proyecto		1	1		1	1	1	1
b. Estudios de mercado					1		1	
c. Aspectos técnicos	1				1	1		
d. Aspectos legales y administrativos				1	1			
e. Inversión requerida	1		1		1			
f. Presupuesto de ingresos, costos y gastos					1	1	1	
<b>total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Promedio (sin extremos)</b>	<b>2</b>							

- El estudio más realizado es el de caracterización del proyecto, con un porcentaje del 75% de la población encuestada, debido a que la plataforma del programa de Éxitos innovadores exige dicha caracterización.
- Los proyectos de innovación que realizaron estudios de inversión requerida y presupuesto de ingresos, costos y gastos, obedecen a proyectos que apuntan a focos como Go to Market y Ejecución impecable, debido a que son éstos los que generalmente requieren inversión y además tienen evaluación de resultados a nivel de ventas y costo x servir.
- **P2:** *“El tipo de proyectos presentados al programa de éxitos innovadores en su mayoría corresponden a mejoramiento de procesos, o mejoramiento de servicio al cliente, y no requieren inversiones importantes que amerite exigir todo un estudio de prefactibilidad; además del hecho que, para presentarse al programa la idea ya tuvo que haber sido implementada y obtener resultados en los mínimo tres meses de implementación. Sin embargo, sería una herramienta importante para todos contar con unas plantillas que faciliten estos estudios al momento de tener una idea y antes de buscar los recursos en sus gerencias para su implementación”.*

- El 100% de la población encuestada respondió positivamente a la pregunta de considerar que la idea de innovación que presentó al programa requería alguno de los estudios mencionados para garantizar su impacto. Al respecto:

E1, x1: *“al estar con estudios y proyecciones se puede demostrar mejor la efectividad del proyecto”*.

E1, x2: *“Los proyectos presentados al programa de innovación requieren especialmente del estudio de presupuesto de ingresos, costos y gastos”*.

E1, x3: *“todos estos estudios son requeridos porque es importante considerar el tema de sostenibilidad en el tiempo de los proyectos”*.

E1, x4: *“los estudios mencionados son requeridos para identificar si los proyectos afectan el costo por servir de la compañía, y en cuánto se representa esta afectación”*.

E1, x5: *“Si se requieren los estudios de prefactibilidad, ya que se debe saber cuánto cuesta el proyecto, y que beneficios genera a nivel cualitativo y cuantitativo.”*

E1, x6: *“los estudios se requieren para determinar si vale la pena o no ejecutar el proyecto”*.

- El 100% de la población encuestada respondió positivamente a la pregunta de considerar apropiado estandarizar en plantillas este tipo de estudios de prefactibilidad del proyecto, para que sirvan como guía a la hora de formularlo. Al respecto:

E1, x1: *“facilita a los no financieros, proyectar los costos y demás aspectos del área de inversión”*.

E1, x2: *“se requiere para ciertos tipos de proyectos”*.

E1, x3: *“es importante seguir un mismo parámetro, para contextualizar el contenido.”*

E1, x4: *“sirve de guía en el momento que se vaya a formular la idea entendiendo que no todos los proyectos son iguales y se miden igual”*.

E1, x5: *“ahorra tiempo de buscar en internet como se hace y asegura que la información es suficiente y correcta.”*

E1, x6: *“Sí, porque sin las plantillas fue muy complicado saber cómo se debía hacer la evaluación del proyecto”*.

E1, x7: *“Si son importantes, para proyectos que requieren inversiones”*.

### **6.2.2 Subcategoría: Evaluación financiera de proyectos.**

Para esta subcategoría se trabajó con la información recopilada especialmente en la entrevista N3, realizada a la jefe de gestión financiera de la empresa Comercial Nutresa que para efectos de la tabulación de la información llamaremos P3, ya que esta categoría se refiere específicamente a la evaluación financiera de proyectos; y además se trabajó con la información arrojada por la encuesta E1, en la categoría Metodología de evaluación de proyectos, subcategoría evaluación financiera.

La importancia de analizar esta subcategoría, como expresa Méndez (2014), radica en el hecho que la evaluación financiera puede determinar la viabilidad de atender oportunamente los costos y gastos, medir qué tan rentable es la inversión para sus gestores, y aportar elementos de juicio para comparar el proyecto con otras alternativas de inversión

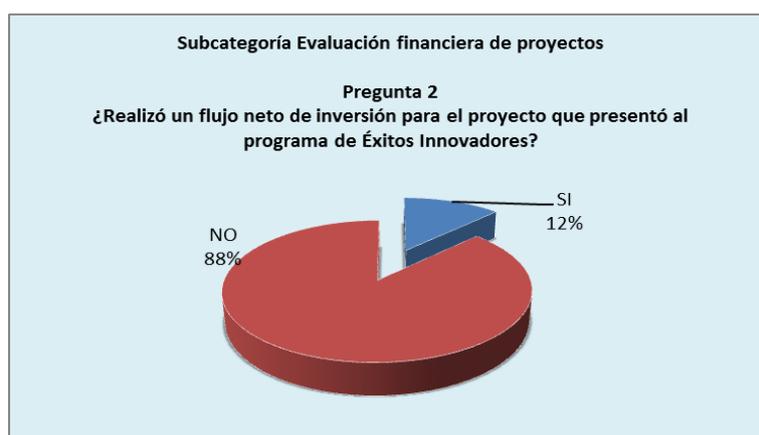
Según análisis de **E1**, el 88% de la población entrevistada expresó no conocer alguna metodología de evaluación financiera de prefactibilidad de proyectos, identificando la necesidad de diseñar dicha metodología ajustada a las necesidades de los proyectos presentados al programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa. (Ver gráfico 2).



**Gráfico 2:** Análisis de la pregunta 1, Encuesta., subcategoría de Evaluación financiera

### ✓ Flujo neto de inversión

Según análisis de **E1**, el 88% de la población encuestada respondió que no realizó un flujo neto de inversión al proyecto de innovación que presentó al programa de éxitos innovadores de la compañía (ver gráfico 3); reflejando el desconocimiento por parte de los participantes del programa de la importancia de este flujo para proyectos que requieran montos de inversión.



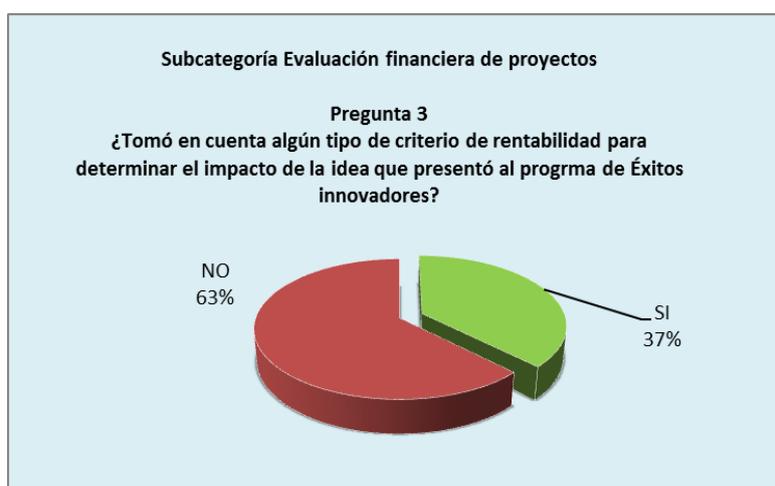
**Gráfico 3:** Análisis de la pregunta 2, Encuesta., subcategoría de Evaluación financiera

Al respecto, **P3** en respuesta a la pregunta si consideran necesario exigir en el programa de innovación un análisis de flujo neto de inversión para las ideas que participen

en el programa de éxitos innovadores en Comercial Nutresa, expresa que “no todos los proyectos o ideas presentadas al programa de innovación de la compañía, requieren un flujo neto de inversión; éste sólo sería necesario para aquellos que requieran inversión en capital, por lo que sería apropiado que esto se establezca en el diseño de la metodología”. Lo anterior es totalmente válido y es reflejo del hecho que este tipo de evaluación requiere específicamente de información sobre montos de inversión.

✓ **Criterios de rentabilidad: RBC, VPN, TIR**

Según análisis de E1, en respuesta a la pregunta sobre si la población encuestada tomó en cuenta algún criterio de rentabilidad para la evaluación del proyecto de innovación presentado al programa de Éxitos innovadores en Compañía Comercial Nutresa, el 63% de la población encuestada respondió que no tomó en cuenta ninguno de estos criterios (ver gráfico 4); el 37% restante, utilizó un método cualitativo o un análisis simple de costo actual respecto a inversión. Vale la pena destacar de las personas entrevistadas, la única que utilizó un análisis de TIR y VPN fue un colaborador del área de gestión financiera, con conocimientos en evaluación financiera de proyectos.



**Gráfico 4:** Análisis de la pregunta 3, Encuesta., subcategoría de Evaluación financiera

Para este ítem, **P3** respondiendo a la pregunta #2 de **N3**, expresa que *“es vital que todos los proyectos que requieran algún monto de inversión, cuenten mínimamente con un análisis de valor presente neto (VPN) o de retorno de la inversión (TIR), con el fin de poder determinar si vale la pena o no la implementación del proyecto en términos financieros.”*

#### ✓ **Análisis de riesgos y sensibilidad**

Por último, respecto a la **pregunta #4 de E1** sobre si la población encuestada realizó un análisis de riesgo y sensibilidad para la evaluación del proyecto de innovación presentado al programa de Éxitos innovadores en Comercial Nutresa, el 75% de la población encuestada respondió que no realizó este estudio (ver gráfico 5); lo anterior pudo ser explicado en parte por el hecho que según **P3**, *“este tipo de estudios se realizan en proyectos de inversión de gran tamaño donde es indispensable analizar todas las variables internas y externas que pueden afectar el cumplimiento del proyecto; este tipo de análisis es complicado y requiere de gran experiencia y conocimiento del entorno, por lo que para proyectos de inversiones mínimas (según criterio de la compañía) no sería necesario exigir este estudio”*.



**Gráfico 5:** Análisis de la pregunta 4, Encuesta., subcategoría de Evaluación financiera

## Capítulo 7

### Diseño metodología de Evaluación de proyectos

Partiendo de los resultados obtenidos en el análisis documental, las entrevistas N1, N2 y N3, y los resultados tabulados de la Encuesta E1, se logran identificar los usuarios interesados en que se diseñe e implemente una metodología de evaluación financiera para los proyectos presentados al programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa, así como los requerimientos mínimos para este diseño partiendo de las necesidades identificadas.

Se propone un diseño metodológico basado en la estructura propuesta por Méndez (2014), debido a su simplicidad y enfoque para emprendedores, apropiado para el nivel de conocimientos de cualquiera de los trabajadores de la empresa Comercial Nutresa que decidan presentar un proyecto al programa de Éxitos innovadores de la compañía. Esta metodología permitirá a éstos colaboradores de la empresa, tener una guía estandarizada para la formulación y evaluación de prefactibilidad de sus ideas, antes de su implementación y puesta en marcha, garantizando tener todos los argumentos para exponer y defender su proyecto como un verdadero Éxito innovador. (Tabla. 5)

**Tabla 5.** Metodología para la formulación y evaluación de proyectos del programa Éxitos innovadores de Comercial Nutresa S.A.S

<b>A. Formulación del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre del proyecto</li> <li>✓ Breve descripción</li> <li>✓ Objetivo del proyecto</li> <li>✓ Problema, oportunidad o necesidad detectada</li> <li>✓ Justificación de su aplicación en la compañía</li> <li>✓ Características generales del proyecto</li> <li>✓ Foco estratégico de la compañía al que le apunta             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución Go to Market</li> <li>• Cultura centrada al cliente</li> <li>• Ejecución impecable</li> </ul> </li> </ul> <p>(justificar elección)</p>
------------------------------------	--

<p><b>B. Estudio de mercado</b></p>	<p>Apuntando al modelo comercial de la compañía:  <b>Regional:</b> R. Antioquia, R. Bogotá, R. Costa, R. Santanderes, R. Suroccidente, R. Tolima-Huila  <b>Canal:</b> Cadenas, Autoservicios, Tradicional  <b>Gestión:</b> Gestión por Procesos, Gestión calidad y ambiental, Gestión Cultura y DO, SIG.</p> <p>Identificar:</p> <p><b>Análisis de oferta y demanda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación del producto o servicio</li> <li>✓ Análisis de oferta</li> <li>✓ Análisis de demanda</li> <li>✓ Disponibilidad de insumos</li> </ul> <p>(Instrumentos de recolección de información sugeridos: encuestas, datos de ventas de la compañía, etnomarketing)</p> <p><b>Análisis de comercialización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metodología de almacenamiento, empaque y transporte</li> <li>✓ Precio sugerido</li> <li>✓ Canales y márgenes de comercialización</li> <li>✓ Estrategia de penetración de mercados</li> </ul> <p>(Instrumentos de recolección de información sugeridos: encuestas al área logística de la compañía, uso de modelos de rentabilidad base desarrollo de transporte y base cajas movidas)</p>
<p><b>C. Estudios técnicos</b></p>	<p>Identificar para su proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Localización óptima (Evaluación de alternativas de localización por regional y distrito según el modelo de comercialización de la compañía)</li> <li>✓ Tamaño o cantidad óptima según el estudio de demanda y de localización.</li> <li>✓ Descripción de la maquinaria, equipos y procesos productivos que se requieren.</li> </ul>
<p><b>D. Aspectos legales y admón.</b></p>	<p>Sólo en caso que sea requerido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aspectos legales</li> <li>✓ Aspectos a nivel organizacional: personas requeridas</li> </ul>
<p><b>E. Inversiones y financiamiento</b></p>	<p>Determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inversiones fijas (infraestructura, adquisición de maquinarias, equipos, vehículos)</li> <li>✓ Inversiones diferidas (gasto asociados a la etapa pre-operativa del proyecto)</li> <li>✓ Capital de trabajo</li> </ul> <p>✓ Consulte si la compañía cuenta con ppto para un proyecto como el suyo, o cuáles fuentes de financiación puede tener.</p>

## F. Presupuesto de ingresos y gastos.

Dada la actividad económica de la compañía y su estructura contable, sólo se considera ingresos todo aquello generado por la venta y gastos todo lo asociado a la comercialización o actividad.

Utilizar la plantilla 1 Flujo neto del proyecto, la cual se encuentra acorde a la estructura de ingresos y gastos de la empresa Comercial Nutresa.

- ✓ Determinar ingresos acorde al estudio de demanda y de cantidad óptima.
- ✓ Determinar todos los costos asociados al producto, servicio o proceso
- ✓ Determinar gastos del proyecto

## G. Evaluación de factibilidad del proyecto

Realizar el análisis de los siguientes criterios de evaluación financiera:

### ✓ Criterio VPN

$$VPN = -S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{St}{(1+i)^t}$$

VPN= Valor presente neto

S<sub>0</sub> = Inversión Inicial

S<sub>t</sub> = Flujo de efectivo neto del periodo t

n = Número de periodos de vida del proyecto

i = Tasa de recuperación mínima atractiva (TREMA)

- Si el VPN es mayor que cero se debe aceptar el proyecto
- Si el VPN es igual que cero es indiferente
- Si el VPN es menor que cero se debe rechazar el proyecto

### ✓ Criterio TIR

$$TIR = \sum_{t=1}^n [FCt / (1+i)^t] - I_0 = 0$$

Donde:

I<sub>0</sub> = inversión inicial

FC = flujo de caja del proyecto (ingresos menos egresos)

i = tasa de descuento o costo de oportunidad del capital

t = tiempo

n = vida útil del proyecto.

- Si la TIR es mayor que i se debe aceptar el proyecto
- Si la TIR es igual que i es indiferente
- Si la TIR es menor que i se debe rechazar el proyecto

### ✓ Criterio Relación Beneficio / Costo

$$B/C = VP_i / VP_e$$

La formula matemática es:

Donde:

VP<sub>i</sub>= Valor Presente de los ingresos

VP<sub>e</sub>= Valor Presente de los egresos

- Si RBC > 1, se debe aceptar el proyecto
- Si RBC = 1, es indiferente
- Si RBC < 1, se debe rechazar el proyecto

Con el fin de garantizar que la estandarización de la información corresponda a las estructuras de ingresos y gastos de la empresa Comercial Nutresa; el diseño metodológico planteado incluye la plantilla 1 para el flujo neto del proyecto acorde a la estructura de Costo por servir de la compañía, y la plantilla 2 de conceptos y subconceptos de gastos según el modelo de la empresa (Tabla 6 y 7). Estas plantillas deben ser guía para los formuladores de los proyectos de innovación sobre la estructura para la elaboración del análisis de inversión en la etapa de pre operación del proyecto y del análisis de ingresos y gastos para la etapa operativa del proyecto. Estas dos plantillas deben arrojar los datos necesarios para poder aplicar los criterios de VPN, TIR y RBC, necesarios en la evaluación financiera de un proyecto, para determinar su factibilidad.

Tabla 6. Plantilla 1. Flujo neto del proyecto según estructura Comercial Nutresa S.A.S

PLANTILLA 1.	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
<b>INGRESOS DEL PROYECTO</b>						
▶ <b>Ventas Efectivas</b>						
<b>GASTOS DEL PROYECTO</b>						
▶ <b>Descuentos</b>						
▶ <b>Gastos Administración</b>						
▶ <b>Total Gastos de Logística</b>						
▶ Distribución						
▶ Almacenamiento						
▶ Almacenamiento Local						
▶ Almacenamiento Cedi						
▶ Operador logístico						
▶ Picking Alm. Local						
▶ Picking Alm. CEDI						
▶ Alm bod refrigerados						
▶ Coor. Serv. Canales						
▶ Proyecto Infraestructura Logística						
▶ Colocación de Producto						
▶ Tpte Secund. Propio						
▶ Transp Sec Contrat						
▶ Op. Log. Transp.						
▶ Reint. Log Cadenas						
▶ Trans Secund Contrat OL						
▶ Gerencia Logística						
▶ Transporte Primario						
▶ Incineraciones						
▶ <b>Total Gastos de Ventas</b>						
▶ Actividades de Ventas						
▶ Vendedores						
▶ Escuela de Tenderos						
▶ Concurso de Ventas						
▶ Mercaderistas						
▶ Coordinador Trade						
▶ Desarrollador Comercial						
▶ Jefes de Ventas						
▶ Cartera Regional						
▶ Coordinadores de Comercializadores						
▶ Administración Regional						
▶ Admon Datos Maestros						
▶ Director de Canal Regional						
▶ OIPV						
▶ Gastos Promoción Comercializadores						
▶ Otras Actividades de Ventas						
▶ Escuela de Formación Interna						
▶ Desarrollo de Clientes Regional						
▶ Control de Activos Regional						
▶ Dirección Servicio al Cliente						
▶ Gerencia de Servicios Comerciales						
▶ Apoyo a Proyectos Comerciales						
▶ Gerencia de Planeación Comercial						
▶ Gerencia de Canales						
▶ Proyecto Atlas						
▶ Gerencia Desarrollo de Clientes						
▶ <b>PAC</b>						
▶ <b>Inversión de Trade</b>						
▶ Impulsadoras						
▶ Promociones						
▶ Visibilidad						
▶ Promotores de Ventas						
▶ Activación de Marca						
▶ Programas de Fidelización						
▶ Trade Regionales						
▶ Provisión Trade						
▶ Ejecución Impecable						
▶ Bodega de Material Publicitario						
<b>FLUJO NETO DEL PROYECTO</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

**Tabla 7.** Conceptos y subconceptos del gasto según estructura Comercial Nutresa S.A.S

<b>Personal</b>	<b>Arrendamientos</b>	<b>Suministros varios</b>
Nomina	Contrucciones Y Edificaciones	Aseo
Prima De Servicios	Equipo De Comunicación Y Computacion	Canastas Plasticas-Jaulas
Primas Extralegales	Equipo De Oficina	Combustible Y Lubricantes
Vacaciones	Espacios En Supermercados	Comunicación Interna
Aportes Parafiscales	Flota Y Equipo De Transporte	Contrucciones Y Edificaciones
Apoyo Sostenimiento Aprendiz	Maquinaria Y Equipo	Costos Y Gtos De Ejerc.Anteriores
Atencion Al Personal	Otros	Elementos De Aseo Y Cafeteria
Auxilios	Sitios En Vallas	Empaques
Bonificaciones	<b>Comisiones</b>	Equipo De Comunicación Y Computacion
Cesantias	Otras comisiones	Equipo De Oficina
Comisiones	<b>Contribuciones y afiliaciones</b>	Etiquetas
Dotacion Y Suministro Al Personal	Afiliaciones Y Sostenimiento	Flota Y Equipo De Transporte
Gastos Deportivos Y Recreacion	Contribuciones	Herramientas
Gastos Medicos Y Drogas	<b>Depreciaciones</b>	Libros Periodicos Y Revistas
Horas Extras Y Recargos	Contrucciones Y Edificaciones	Maquinaria Y Equipo
Incapacidades	Equipo De Comunicación Y Computacion	Material Ornamental
Indemnizaciones Laborales	Equipo De Oficina	Materiales
Intereses Sobre Cesantias	Flota Y Equipo De Transporte	Muestras Otros Productos
Reconocimiento Incapacidades	Intangibles-Leasing Vehiculos	Papelera Y Fotocopias
Viaticos	Maquinaria Y Equipo	Publicaciones
<b>Provisiones</b>	<b>Gastos de viaje Nacional</b>	Restaurante Y Cheques Restaurante
Deudores	Alojamiento	Utiles De Oficina
Provision Trade	Atenciones Y Representaciones	<b>Amortizaciones</b>
<b>Servicios</b>	Pasajes Aereos	Intangibles-Leasing Vehiculos
Acueducto Y Alcantarillado	Pasajes Terrestres	Mejoras propiedad ajena
Aseo	Peajes Municipales	proyecto everest
Asistencia Tecnica	Restaurante Y Cheques Restaurante	Software
Contrucciones Y Edificaciones	Gastos Menores	<b>Seguros</b>
Correo Portes Y Telegramas	<b>Gastos Legales</b>	Accidentes Personales
Costos Y Gtos De Ejerc.Anteriores	Consulares	Flota Y Equipo De Transporte
Destrucción de Producto	Notariales	Incendio
Energia Electrica	Registro Mercantil	Infidelidad Y Riesgos Financieros
Equipo De Comunicación Y Computacion	Tramites Y Licencias	Manejo
Equipo De Oficina	<b>Honorarios</b>	Obligatorio Accidente De Transito
Flota Y Equipo De Transporte	Asesoría Financiera	Responsabilidad Civil Y Extracontractual
Gas	Asesoría Juridica	Seguro De Vida Grupo
Maquinaria Y Equipo	Asesoría Tecnica	Transporte De Mercancia Imp.
Musica Ambiental	Avaluos	Transporte De Mercancia San Andres
Operador Logistico	Contrucciones Y Edificaciones	Transporte De Valores
Otros Servicios	Costos Y Gtos De Ejerc.Anteriores	Trasporte De Mercancia Nacional
Otros Servicios De Mercadeo	Maquinaria Y Equipo	<b>Otros Gastos</b>
Procesamiento Electronico De Datos	Revisoria Fiscal	Atenciones Y Representaciones
Produccion Internet/Intranet	Otros Honorarios	cesantía comercial
Promotoras De Ventas	<b>Impuestos</b>	Destrucción de Producto
Publicaciones	A La Propiedad Raiz	Diferencia en inventario
Restaurante Y Cheques Restaurante	Combustible Y Lubricantes	Egresos No Deducibles
Servicio de descargue	Costos Y Gtos De Ejerc.Anteriores	Gastos De Navidad
Servicio De Fumigacion	De Estampillas	Gto de pción,otros gastos,inservible -Ob
Servicio De Laboratorio	De Valorizacion	Indemnizacion Por Daños A Terceros
Telefono	De Vehiculos	material publicitario
Temporales	Egresos No Deducibles	Obsequio De Productos
Transp,Fletes,A Clientes	Industria Y Comercio	Parqueaderos
Transp,Fletes,Entre Centros Distrib.	Iva Descontable	Premios
Transporte De Valores	Otros Impuestos	Productos Propios
Trasportes Fletes Y Acarreos	Peajes Municipales	Publicidad
Ventas Distribuidores		Taxis Y Buses
Vigilancia		

## **Capítulo 8**

### **Conclusiones**

La implementación y desarrollo de la gestión de la innovación y el conocimiento en las organizaciones es vital para garantizar su competitividad y continuidad; de donde promover una cultura innovadora se ha convertido en uno de los principales retos para las empresas, adoptando modelos de innovación abierta y en red que genera un ecosistema innovador que incluye clientes, empleados, socios, proveedores, universidades e instituciones del conocimiento. El 100% de las empresas tomadas como referentes en este estudio, son conscientes de la importancia de este tema, por lo que todas tienen claramente definidos sus focos estratégicos y megas estratégicas, e interiorizado que para el cumplimiento de éstas es necesario el fortalecimiento de un modelo cultural donde la innovación en todos los niveles de la organización, es pieza fundamental.

La mayoría de los proyectos presentados al programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa S.A.S, carecen de una formulación con estudios puntuales como los de mercado, técnico, legal y administrativo, y de ingresos y gastos; así como de una evaluación financiera que muestre la viabilidad del proyecto según las necesidades de la compañía. Lo anterior, es resuelto en este trabajo con el diseño de una metodología de formulación y evaluación financiera de proyectos de acuerdo a las necesidades del programa de Éxitos innovadores y la estructura contable y análisis de gastos de la compañía. Se espera en una etapa posterior, que este diseño sea implementado y considerado en sí para la compañía como una idea innovadora de mejoramiento del programa Imagix.

## Referencias Bibliográficas

Arango Gaviria, Juan Felipe (2013)., Vicepresidente de Estrategia y Desarrollo de Nuevos Negocios de Solla S.A. Fórmulas innovadoras: Solla. Cátedra de Innovación empresarial José Gutiérrez Gómez, Universidad Eafit.

Ayala, Fernando. Director de Indra en Colombia. “Coyuntura/La innovación al alcance de los ciudadanos”. Portafolio, martes 20 de octubre de 2015

Cómo potenciar la innovación de los empleados a través de los espacios de trabajo.  
<http://www.steelcase.com/eu-es/comunicados-de-prensa/como-potenciar-la-innovacion-de-los-empleados-traves-de-los-espacios-de-trabajo/>

Daniel Lederman, Julián Messina, Samuel Pienknagura, y Jamele Rigolini. El emprendimiento en América Latina, Muchas empresas y poca innovación. © 2014 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. 1818 H Street NW, Washington DC 20433

Entrevista: Richard Foster – Revista Dinero.com, 25 julio 2003.  
<http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/recuadro/entrevista-richard-foster/10784>

Fernández González, Juan Pablo, 2013. Alpina: un caso de innovación para la competitividad Alpina: A Case of Innovation for Competitiveness. Vicepresidente de Innovación & Marketing.[jpfernan@alpina.com](mailto:jpfernan@alpina.com). Recibido 30 de junio de 2013, aprobado 19 de julio de 2013.

García L. Francisco; Mareo L., Bartolomé; Molina A., José Francisco; Quer Ramón, Diego, La capacidad de innovación como intangible empresarial: una aproximación a través de la gestión del conocimiento /3. Revista Espacios. Vol. 20 (3) 1.999

Mendez, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores. 8a. ed. Bogotá, 2014.

Nagles G. Nofal, 2007, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 77-87 Universidad EAN Bogotá, Colombia

Restrepo, Camilo; Vicepresidente de Innovación de Cementos Argos y Juan Felipe González Gerente de Gestión de la Innovación de Cementos Argos. Cátedra de Innovación empresarial José Gutierrez Gómez, Universidad Eafit. Creando un modelo de innovación en una multinacional colombiana.

Restrepo, John (2014), director de Innovación de Grupo Mundial. La innovación no es una moda: Caso Grupo Mundial. Cátedra de Innovación empresarial José Gutierrez Gómez, Universidad Eafit .

Rowan Gibson (2011). Implantando la Innovación en el ADN de las Organizaciones. Revista Gestión. Ed. Octubre 2011. <http://www.gestion.com.do/pdf/014/014-rowan-gibson.pdf>

Toro Vélez, Natalia West Química incorpora la innovación en su ADN. Cátedra de Innovación empresarial José Gutierrez Gómez, Universidad Eafit.

Vesga, Rafael. EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN EN COLOMBIA: ¿QUÉ NOS ESTÁ HACIENDO FALTA?. Facultad de Administración Universidad de Los Andes

Villegas Mesa, 2013. Innovación empresarial: Modelo Bancolombia. Cátedra de Innovación empresarial José Gutierrez Gómez, Universidad Eafit. Este artículo está basado en la conferencia brindada por el Dr. Andrés Villegas Mesa, Director de Innovación Corporativa del Grupo Bancolombia. <http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/Bancolombia.pdf>

## Anexo 1



UNIVERSIDAD UNIMINUTO  
Facultad de Educación Virtual a Distancia  
Esp. Gerencia de Proyectos

### METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS APLICADA AL PROGRAMA DE ÉXITOS INNOVADORES DE LA EMPRESA COMERCIAL NUTRESA S.A.S

#### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURA (N1)

Nombre del entrevistado: Alejandra Ortega , analista soporte de innovación Comercial Nutresa S.A.S  
Nombre del entrevistador: Catalina Valencia, estudiante de Esp. Gerencia de Proyectos, Uniminuto  
Lugar y fecha: Medellín, miércoles 18 de noviembre de 2015

#### Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre el funcionamiento del programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa, con el fin de identificar fortalezas, oportunidades y necesidades, en los criterios de evaluación de las ideas y así diseñar una metodología de evaluación financiera para estos proyectos de innovación generados por los colaboradores de la compañía.

**Categoría: INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

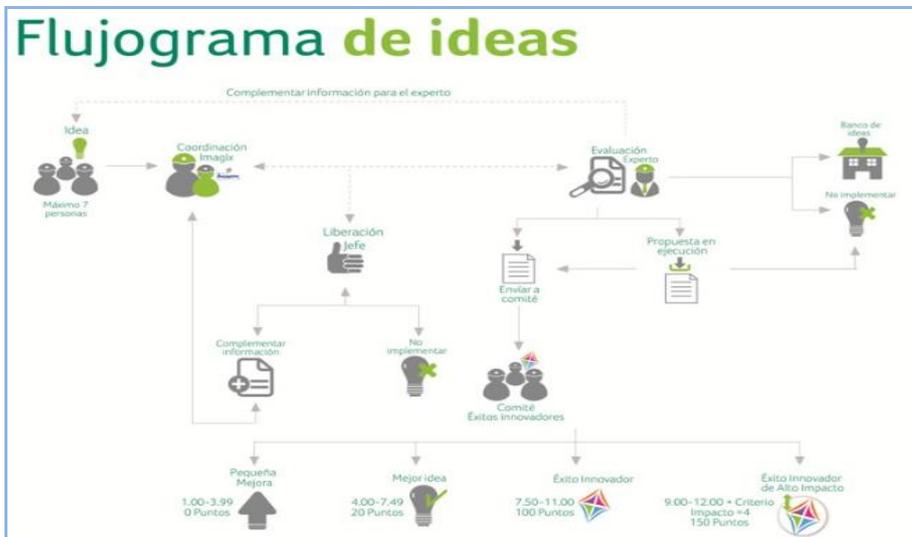
**Subcategoría: Modelo de innovación en Comercial Nutresa S.A.S**

#### ✓ Ítem: Imagix-Éxitos innovadores

1. Cómo se gestiona el conocimiento y la innovación en Comercial Nutresa?  
*Comercial Nutresa viene gestionando fuertemente el tema de la gestión de la innovación y el conocimiento, buscando interiorizar la cultura innovadora en todos sus colaboradores. Para ello, no sólo genera reconocimientos e incentivos desde el programa Imagix-Éxitos innovadores; sino que además ha planteado de metas anuales de éxitos innovadores por gerencias y regionales”.*
2. Cómo funciona el programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa?  
*Imagix es el programa de innovación del Grupo Nutresa creado con el objetivo de fomentar y financiar proyectos de innovación ya sea radical (out of the box), soluciones innovadoras (retos de innovación), éxitos innovadores y réplicas, que apalanquen la competitividad del Grupo Nutresa y que permita a los colaboradores proponer y desarrollar proyectos que no están incluidos en los presupuestos de las distintas organizaciones del Grupo. El reconocimiento a los colaboradores que generen estas ideas son becas para cursos universitarios, el reconocimiento de prácticas ejemplares y acumulación de puntos para canjes por productos*  
  
*Específicamente Éxitos innovadores hace parte del modelo de innovación Imagix, y es el programa que incentiva la innovación en Comercial Nutresa a través de la participación de todos los colaboradores en la formulación e implementación de ideas que generen valor sobre la rentabilidad, la productividad y el desarrollo sostenible de la Compañía. Dependiendo del alcance y el impacto de la idea, el Comité de Éxitos Innovadores, asigna unos puntos a los participantes, los cuales pueden ser canjeados por premios del catálogo de Imagix, además del reconocimiento en la hoja de vida del colaboradores.*
3. Qué tipo de ideas innovadoras son presentadas a este programa de innovación?  
*Gran parte de las ideas presentadas al programa hacen parte del modelo organizacional, y corresponden a ideas vinculadas a políticas y procesos de la empresa, facilitación de los procesos de gestión del día a día, propósitos comunes de mejores prácticas operativas, y otras por el estilo. Como estas ideas no requieren inversión monetaria prácticamente los ponentes no realizan estudios ningún tipo de estudio técnico o financiero, simplemente implementan la práctica por tres meses y si funciona la presentan al programa como un idea innovadora. Sin embargo, hay otro tipo de proyectos que si requieren más elaboración desde lo técnico y financiero, y en su mayoría son proyectos enfocados hacia la ejecución impecable, es decir,*

*estrategias de visibilidad y exhibición de los productos , o enfocados a la evolución go to Market donde se tiene impacto en las ventas y el CXS.*

4. Cómo es el proceso para presentar un proyecto de innovación al programa de Éxitos innovadores?  
*En la plataforma de éxitos innovadores puedes encontrar el flujograma del programa.*



5. A qué focos estratégicos de la compañía le apuntan las ideas presentadas al programa de innovación?  
*Estrategia Foco Evolución Go to Market: corresponde al cómo se organiza la compañía para llegar al cliente y al comprador, garantizando el tráfico en su punto de venta. Se implementa una Estrategia por canales, donde se da atención especializada por segmentos, propuesta de valor por segmento, atención en provincias, gestión de Ciclos cortos –calendario de las activaciones de activación, venta y reconexión-, gestión de las fundamentales de la venta, Unidad de Gestión comercial, desarrollo y alineación de las capacidades.*

*Estrategia Foco Organización centrada al cliente: trata cómo el actuar y el modelo de negocio de la compañía le genera valor al cliente. Dentro de los hitos de esta estrategia se tiene: fidelización y relacionamiento con el cliente, conocimiento del cliente, medición y satisfacción de lealtad, desarrollo y alineación de las capacidades.*

*Estrategia Foco Ejecución Impecable: la Ejecución Impecable consiste en garantizar al comprador la Disponibilidad, Accesibilidad y Atractividad de las marcas de los productos en los puntos de venta. Esta estrategia está orientada a generar Cultura de la Ejecución Impecable, Medición, Iniciativas comerciales, estrategias de exhibición y visibilidad en punto de venta.*

6. En el 2015, cuántas ideas se han presentado al programa de éxitos innovadores, y cuántas de éstas fueron calificadas como verdaderos casos de éxito?

Clasificación	#
Pequeña mejora	15
Mejor idea	30
Éxito innovador	82
Éxito innovador de alto impacto”.	6

## Anexo 2



UNIVERSIDAD UNIMINUTO  
Facultad de Educación Virtual a Distancia  
Esp. Gerencia de Proyectos

### METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS APLICADA AL PROGRAMA DE ÉXITOS INNOVADORES DE LA EMPRESA COMERCIAL NUTRESA S.A.S

#### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURA (N2)

Nombre del entrevistado: Miembro del Comité Evaluador del programa de innovación, Hernán Darío Restrepo

Nombre del entrevistador: Catalina Valencia

Lugar y fecha: Medellín, miércoles 18 de noviembre de 2015

#### Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre los criterios de evaluación de las ideas y así identificar oportunidades y necesidades para el diseño de una metodología de evaluación financiera para los proyectos de innovación generados por los colaboradores de la compañía.

Categoría: **INNOVACIÓN EMPRESARIAL**

Subcategoría: **Modelo de innovación en Comercial Nutresa S.A.S**

#### ✓ Ítem: Política y criterios de evaluación

1. Cuál es el criterio del Comité Evaluador del programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa, para que una idea sea calificada como un Éxito innovador?

*Rta: el programa tiene establecidos unos parámetros o criterios asociados al grado de originalidad de la idea o proyecto, su alineación con los focos estratégicos de la compañía, el impacto a nivel de ventas o de costo por servir, o de mejoramiento de la ejecución impecable de la compañía o si está centrada en el cliente. También se tiene en cuenta si genera sostenibilidad ambiental o social, o si genera impacto en el modelo de cultura de la organización.*

*Terminada la puntuación están ideas se califican como: pequeña mejora, mejor idea, éxito innovador, éxito innovador de alto impacto.*

2. Qué se le exige al colaborador una vez presentada la idea, referente a la implementación y los resultados de ésta?

*Rta: todos los proponentes además de ingresar su proyecto a la plataforma y pasar el primer filtro, deben hacer una presentación ante el comité evaluador y un evaluador experto del tema. Normalmente las ideas tienen como parámetro haberlas implementado durante 3 meses, por lo que ya las personas saben si funciona o no y tienen información para sustentar los resultados de la implementación.*

*Además, el sistema de éxitos innovadores también tiene en su política un criterio de impacto donde se evalúa los resultados que arroja los tres meses mínimos de implementación requeridos. Muchos de estos impactos son cualitativos, pero a nivel cuantitativo por ejemplo se tiene:*

### 3.1 Evolución Go to Market

Foco	Criterio de evaluación	1 (bajo)	2 (medio)	3 (alto)	4 (muy alto)
Impacto en Ventas	Ventas generadas a partir de nuevas actividades y estrategias implementadas	Beneficios generados hasta \$4,9 millones.	Beneficios generados entre \$5 y \$14,9 millones	Beneficios generados entre \$15 y \$69,9 millones .	Beneficios mayores a \$70 millones
Impacto CXS	Ahorros generados a partir de nuevas actividades y estrategias implementadas	Beneficios generados hasta \$2,9 millones.	Beneficios generados entre \$3 a \$5,9 millones	Beneficios generados entre \$6 y \$39,9 millones .	Beneficios mayores a \$40 millones

Categoría: **METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Subcategoría: **Formulación de los proyectos de innovación**

1. Qué tipo de caracterización del proyecto consideran necesario y suficiente para garantizar que la implementación de un proyecto, sea positivo para la empresa?  
*Rta: deben realizar en la plataforma una caracterización de la idea la cual debe considerar: la situación u oportunidad detectada, descripción de la idea, estrategia impactada, beneficios, si la idea ya está siendo implementada, costo de la implementación, resultados de la implementación. Además de los proponentes y anexos*
  
2. Considera en su decisión el impacto financiero del proyecto?  
*Rta: No todas los proyectos tienen impacto financiero; muchos de ellos son cuantitativos. Sin embargo, cuando es cuantitativo se toma en cuenta el criterio de impacto que establece el programa.*
  
3. Consideran necesario exigir estudios legales y administrativos?  
*Rta: No todas los proyectos requieren estos estudios. Sin embargo, en caso de requerirlo se pide. Cuando es cuantitativo se toma en cuenta el criterio de impacto que establece el programa.*
  
4. Consideran necesario exigir un análisis de prefactibilidad financiera?  
*Rta: No todos los proyectos requieren este análisis, algunos de ellos no requieren inversión y por tanto no necesita este tipo de estudios en el programa de éxitos innovadores, además que para presentar la idea ya debió estar implementada. Este estudio sería muy importante para los colaboradores pero antes de presentar la idea y de implementarla, o en los proyectos de alto impacto que requieren gran inversión y que son presentados al otro programa de innovación "Out of the Box"*
  
5. Consideran necesario exigir un presupuesto de ingresos, costos y gastos?  
*Rta: puede ser una herramienta útil para las personas que tengan un proyecto, y una herramienta para sustentar ante el Comité que efectivamente es un éxito innovador.*

**Categoría:** METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**Subcategoría:** Evaluación Financiera de los proyectos

1. Consideran necesario exigir algún criterio de rentabilidad, análisis de flujos, o relación costo-beneficio?  
*Rta: ya se exige, solo que no hay una plantilla que estandarice la información.*
  
2. Consideran necesario exigir algún análisis de riesgos?  
*Rta: para proyectos de alta inversión como los presentados en el programa "Out of the Box"*

#### **Comentarios**

*El tipo de proyectos presentados al programa de éxitos innovadores en su mayoría corresponden a mejoramiento de procesos, o mejoramiento del go to Market y servicio al cliente, y no requieren inversiones importantes que amerite exigir todo un estudio de prefactibilidad; además del hecho que, para presentarse al programa la idea ya tuvo que haber sido implementada y obtener resultados en los mínimo tres meses de implementación. Sin embargo, sería una herramienta importante para todos contar con unas plantillas que faciliten estos estudios al momento de tener una idea y antes de buscar los recursos en sus gerencias para su implementación. Así también para los proyectos de alto impacto que buscan recursos en el otro programa de innovación de Imagix : "Out of the Box", contar con una metodología de evaluación de prefactibilidad sería de gran ayuda para estructurar sus proyectos y poderlos presentar al programa de innovación.*

## Anexo 3



UNIVERSIDAD UNIMINUTO  
Facultad de Educación Virtual a Distancia  
Esp. Gerencia de Proyectos

### METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS APLICADA AL PROGRAMA DE ÉXITOS INNOVADORES DE LA EMPRESA COMERCIAL NUTRESA S.A.S

#### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURA (N3)

Nombre del entrevistado: Lina Pineda, Jefe gestión Financiera  
Nombre del entrevistador: Catalina Valencia  
Lugar y fecha: Medellín, miércoles 18 de noviembre de 2015

#### Objetivo de la entrevista:

Identificar oportunidades de apoyo desde el área de gestión financiera de la compañía para el diseño e implementación de una metodología de evaluación financiera para los proyectos de innovación generados por los colaboradores de la compañía.

Categoría: **METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Subcategoría: **Evaluación Financiera de los proyectos**

1. Consideran necesario exigir en el programa de innovación un análisis de flujo neto de inversión para las ideas que participen en el programa de éxitos innovadores en Comercial Nutresa?  
*“no todos los proyectos o ideas presentadas al programa de innovación de la compañía, requieren un flujo neto de inversión; éste sólo sería necesario para aquellos que requieran inversión en capital, por lo que sería apropiado que esto se establezca en el diseño de la metodología”.*
2. Consideran necesario exigir en el programa de innovación algún criterio de rentabilidad del proyecto como el TIR, VPN, CB  
*Es vital que todos los proyectos que requieran algún monto de inversión, cuenten mínimamente con un análisis de valor presente neto (VPN) o de retorno de la inversión (TIR), con el fin de poder determinar si vale la pena o no la implementación del proyecto en términos financieros.*
3. Consideran necesario exigir en el programa de innovación algún análisis de riesgos?  
*Este tipo de estudios se realizan en proyectos de inversión de gran tamaño donde es indispensable analizar todas las variables internas y externas que pueden afectar el cumplimiento del proyecto; este tipo de análisis es complicado y requiere de gran experiencia y conocimiento del entorno, por lo que para proyectos de inversiones mínimas (según criterio de la compañía) no sería necesario exigir este estudio.*

## Anexo 4



UNIVERSIDAD UNIMINUTO  
Facultad de Educación Virtual a Distancia  
Esp. Gerencia de Proyectos

### METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS APLICADA AL PROGRAMA DE ÉXITOS INNOVADORES DE LA EMPRESA COMERCIAL NUTRESA S.A.S

Población: Colaboradores de la compañía que hayan presentado una idea en el programa de innovación.

Objetivo: identificar el uso de estudios de evaluación de prefactibilidad a la hora de presentar una idea o proyecto de innovación.

**Categoría:** METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**Subcategoría:** Formulación de los proyectos de innovación

1. Ha presentado alguna idea al programa de Éxitos innovadores de la empresa Comercial Nutresa? SI \_\_\_ NO \_\_\_
2. alguna de ellas ha sido seleccionada como Éxito innovador? SI \_\_\_ NO \_\_\_
3. Realizó para esa idea alguno de los siguientes estudios?
  - a. Caracterización de un proyecto
  - b. Estudios de mercado
  - c. Aspectos técnicos
  - d. Aspectos legales y administrativos
  - e. Inversión requerida
  - f. Presupuesto de ingresos, costos y gastos
  - g. Todas las anteriores
  - h. Ninguna de las anteriores
4. Considera que el proyecto de innovación presentado al programa requería alguno de los estudios mencionados para garantizar su impacto? SI \_ NO \_; por qué?  
\_\_\_\_\_
5. Considera apropiado estandarizar en plantillas este tipo de estudios para que sirvan de guía a la hora de formular una idea o proyecto de innovación? SI \_\_\_ NO \_\_. Justifique su respuesta  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Categoría:** METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

**Subcategoría:** Evaluación Financiera de los proyectos

1. Conoce alguna metodología de evaluación de prefactibilidad financiera? SI \_\_\_NO \_; Cual \_\_\_\_\_
2. Realizó un Flujo neto de inversión para su proyecto de innovación? SI \_\_\_ NO \_; por qué?  
\_\_\_\_\_
3. Tomó en cuenta algún criterios de rentabilidad a la hora de determinar el impacto de la idea SI \_\_\_ NO \_\_ Fue alguno de estos criterios: (RBC, VPN, TIR). Cual? \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_
4. Realizó un análisis de riesgos y sensibilidad de su proyecto? SI \_\_\_ NO \_\_\_
5. Como lleva seguimiento del retorno de la inversión o impacto del proyecto, en la ejecución? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_