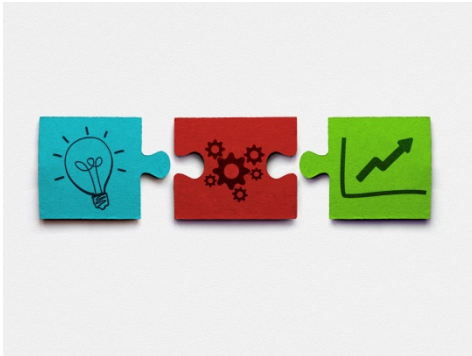

Integración de la innovación en el día a día: caso Colcafé



Para nadie es un secreto que la innovación se ha convertido en un elemento fundamental para el crecimiento y la diferenciación de las organizaciones. No en vano, muchos expertos aseguran que, más que una elección, es un tema obligado para lograr la supervivencia. Sin embargo, las empresas líderes en los diferentes mercados son las primeras llamadas a innovar. Su posicionamiento y preferencia en la decisión de compra de los consumidores implica trabajar fuertemente en la transformación constante

y la creación de nuevas alternativas.

Cuando se trata de grupos empresariales conformados por toda una serie de compañías en diferentes sectores, la responsabilidad es aún mayor. Este es el caso de Grupo Nutresa, una multilatina con aproximadamente cien años de historia que cuenta con diversas unidades de negocio como galletas, chocolates, café, pastas, cárnicos y helados, entre otras. Actualmente, el Grupo tiene presencia en 75 países y cuenta con más de 45 mil empleados en las diferentes regiones.

Una de las empresas más representativas y tradicionales del Grupo es Colcafé. Fundada en 1950 en la ciudad de Medellín, esta compañía es uno de los principales competidores de café instantáneo en Colombia. La organización cuenta actualmente con dos plantas en el país; la principal, en Medellín, donde se procesa café tostado, molido e instantáneo, y otra en Bogotá donde sólo se procesan los dos primeros. Adicionalmente, el negocio de café del Grupo tiene otra serie de plantas ubicadas en Ibagué (Industrias Aliadas), Santa Marta (Tropical Coffee), Estados Unidos (Cameron's), Chile (Tresmontes Lucchetti) y Malasia (Dan Kaffe).

La empresa procesa aproximadamente 50 millones de kilos de café tostado al año y tiene presencia con sus productos en más de 45 países, 36 de ellos con la marca Colcafé, lo que la convierte en la compañía más exportadora de Nutresa. Lo anterior ha sido posible gracias a la calidad y el reconocimiento del café colombiano en el mercado internacional, y por supuesto a los esfuerzos del Grupo que, entre otras cosas, han permitido ese importante posicionamiento de marca.

La primera exportación de Colcafé se hizo hacia Japón, por lo que entrar al mercado asiático representa para la empresa una gran oportunidad, no sólo de poder atender ese mercado

tan demandado, sino de aprender y explorar otras combinaciones que se acerquen más a los gustos y costumbres de dicha cultura.

Innovación en productos tradicionales

Las otras líneas de negocio del Grupo tienen la posibilidad de innovar más fácilmente. Hacerlo con el café, por tratarse de un asunto tan tradicional, representa todo un reto para la compañía. Actualmente, la empresa cuenta con cuatro marcas: Sello Rojo, líder de en Colombia; La Bastilla, líder en Antioquia; Matiz, marca gourmet de café excelso que compite actualmente con Juan Valdez; y Colcafé, cuya fortaleza ha sido la gran variedad de portafolio en café instantáneo.

Esa gran oferta es lo que los ha diferenciado de sus competidores. Sin embargo, les ha exigido trabajar fuertemente en el desarrollo de productos, apalancándose en los procesos de innovación para buscar una renovación constante. ¿Pero cómo lo hacen?

Nutresa tiene una estrategia de innovación que es implementada en todas sus compañías. Fue así como se estableció dentro de los objetivos estratégicos del grupo, que cobijan todas las empresas para trabajar de manera más unificada. El primero de ellos tiene que ver con el desarrollo sostenible, donde se trabajan asuntos como el uso de energías más limpias, material de empaque, desarrollo de capacidades con comunidades, aprovechamiento de residuos, consumo de agua y de gas, entre otros.

Luego se encuentra la innovación efectiva que cuenta con tres indicadores básicos. El primero de ellos es un seguimiento del porcentaje de venta de productos de innovación con respecto a las ventas totales. Es importante mencionar que existe en el grupo una matriz que recoge los elementos esenciales que definen si un producto puede ser considerado como innovación o no.

Pero además de la medición en porcentaje de ventas, el grupo tiene en cuenta los éxitos innovadores por empleado y un portafolio con estándares nutricionales. El primero se refiere a un programa que ha estado implementando la compañía para capturar aquellas ideas de los empleados que pueden generar valor, midiendo la cantidad de ideas generadas por trabajador y estableciendo metas para cada año. El segundo tiene que ver, incluso, con el cambio de nombre; el paso de Nacional de Chocolates a Grupo Nutresa tiene una estrecha relación con los temas de nutrición y salud, estableciendo como prioridad los altos estándares nutricionales en sus productos.

A los objetivos anteriores, se les suman el crecimiento rentable, la satisfacción de los clientes, el desarrollo de sus empleados, la expansión internacional, y el crecimiento y liderazgo de mercados; todo encaminado a la creciente generación de valor.

Imagix



Ilustración 1. Fuente: material Colcafé

El modelo de innovación del Grupo nació hace aproximadamente ocho años, cuando un equipo multidisciplinario de Nutresa recopiló toda la información que había sobre dicho tema en cada una de las compañías, con el fin de establecer cuál era su fuerte; si se trataba de inteligencia de mercados, desarrollo de nuevos productos, etc. A partir de lo anterior, se realizó un estudio con ayuda de consultores internos y externos, estableciendo qué había en Colombia y en el mundo en temas de innovación.

Fue así como establecieron un modelo denominado “Imagix”, representado por una cometa que simboliza cómo para innovar se debe dejar volar la imaginación, y acompañado por un slogan: apasionados por la innovación. La decisión de haberle dado al modelo una imagen tiene que ver con la importancia de fortalecer los ritos, pues este es uno de los elementos fundamentales si lo que se quiere es impactar la cultura organizacional.

La innovación no es fácil de gestionar. De la teoría a la práctica hay un camino bastante largo y, muchas veces, complicado. Es por eso que resulta fundamental involucrar en este tipo de procesos a aquellas personas que les guste y les apasione el tema. Uno de los principales aprendizajes que obtuvieron desde el inicio fue precisamente ese: no basta con seleccionar empleados basándose en sus conocimientos, experiencia o disposición; la motivación y el gusto por la innovación pesa mucho más que lo anterior. Para Nutresa, esa ha sido una de las claves para lograr buenos resultados.

Una vez establecido el modelo, el Grupo decidió tener su propia definición de innovación que permitiera unificar conceptos y apuntar hacia lo mismo en todas las empresas. Luego de buscar en el Manual de Oslo y repasar otras fuentes y expertos, Nutresa definió que innovación para ellos “es la creación e implementación de un nuevo o mejorado producto/servicio, proceso o modelo de negocio, que incrementa la percepción de valor de quien la recibe y es gestionada por un talento humano que trabaja en red y asume riesgos”.

Gracias a todos los aprendizajes obtenidos durante los últimos años, el Grupo ha logrado mejorar el modelo, ajustándolo cada vez más a sus necesidades. Éste está compuesto hoy por cuatro elementos fundamentales: cultura, procesos, marco de acción y recursos.

La cultura fue lo primero que se impactó desde hace ocho años que los directivos empezaron a explorar la innovación. Por tratarse de empresas tan tradicionales, fue necesario trabajar fuertemente en este tema para derribar algunas barreras. Proponer algo nuevo cuando muchos de los empleados e incluso directivos llevan años haciendo lo mismo y de la misma manera no es nada fácil.

Aquí el Grupo capitalizó uno de los aprendizajes mencionados anteriormente. Por el afán de ocuparse de los procesos pensando que son éstos los que ayudan a que la innovación efectivamente se lleve a cabo, se saltaron el tema de cultura. Finalmente tuvieron que devolverse para permearla de manera más efectiva.

¿Pero qué aspectos tiene en cuenta Nutresa para cada uno de esos cuatro ejes? A continuación se presenta, de manera más detallada y con algunos ejemplos propios, cómo se trabajan en Colcafé dichos elementos.

Cultura

Para el Grupo, el recurso más importante que tienen sus compañías son las personas, sobre todo cuando se trata de innovar. Con el fin de fortalecer la cultura, se decidió tener en cuenta ciertos elementos clave en los procesos de selección de personal nuevo y de aquellos que ya estaban vinculados y querían participar en los procesos de innovación. En términos generales, buscan siempre gente participativa, apasionada, disruptiva, con facilidad para asumir riesgos, flexible, cercana y con apertura mental.

Adicionalmente, se creó un grupo de **Promotores** de innovación conformado por personas de todas las áreas. Teniendo en cuenta el aprendizaje mencionado anteriormente, el Grupo decidió hacer una convocatoria al interior de cada compañía para que sólo quienes estuvieran interesados, se presentaran. El perfil creado para estos líderes de innovación consta de cinco características básicas: apasionado por la innovación, empático, flexible, que disfrute hablar en público y logre conectarlo, y que sea capaz de sacar lo mejor de cada persona.

Los empleados que integran dicho grupo no se dedican de lleno a la innovación, sino que emplean parte del tiempo de sus labores cotidianas a este tema. Esto requirió un trabajo previo muy importante con sus compañeros, jefes y personas a cargo –en caso de tenerlas– para que entendieran ese rol compartido. Y es que para nadie es un secreto que una de las cosas que suele frenar la innovación es precisamente el día a día. Normalmente lo urgente mata toda posibilidad de innovar, por lo que es indispensable dedicar un espacio de tiempo determinado para dicha tarea.

Nutresa tiene más de 300 promotores de innovación, de los cuales 50 son del negocio de café y 30 de ellos pertenecen a Colcafé. Y además de las responsabilidades que trae consigo, este rol viene acompañado de formación que les permita a los empleados familiarizarse mucho más con las sesiones de ideación y creatividad, y todo lo relacionado con los procesos de innovación para que no sólo estén en capacidad de generar iniciativas, sino de ayudar a materializarlas.

Otro de los elementos fundamentales para trabajar la cultura son los espacios y el reconocimiento. Al interior de Colcafé se creó un punto de innovación en el que algunos

asesores se dedican a escuchar las ideas de los empleados y, lo más importante, ayudarlos a plasmarlas en el papel.



Ilustración 2. Fuente: material Colcafé

Este espacio, que lleva ya algunos años en la empresa y que se abre todos los jueves y viernes de 10:00 a.m. a 2:00 p.m., está ubicado estratégicamente, pues al encontrarse junto al restaurante se convierte en paso obligado para todo el personal de planta dos veces al día. Los resultados no se han hecho esperar. Hace poco dos trabajadores recibieron un premio como reconocimiento a una iniciativa de sostenibilidad. Y así como ellos, existen

varias personas que han logrado aterrizar sus ideas para materializarlas gracias al punto de innovación.

Adicionalmente, para afianzar el tema de los reconocimientos la compañía decidió incluir la innovación como indicador en los sistemas de compensación variable en cargos estratégicos. Así mismo, se están otorgando diferentes premios a ideas con éxito presentadas por los empleados. Y precisamente con relación a esto último el Grupo estableció programas de innovación que permitan incentivar la participación de todos sus colaboradores.

El primero de ellos, **Éxitos Innovadores**, lleva más de diez años en Colcafé y fue creado pensando en la formulación e implementación de ideas de todo tipo: innovación de producto, proceso, mercado y demás. En este caso, existe un equipo interdisciplinario que a través de un comité de evaluación e implementación contribuye a la materialización de los proyectos. Por las características del programa, usualmente se presenta innovación incremental, es decir, modificaciones y mejoras a procesos o productos ya existentes.

Por la antigüedad de este programa se han recibido hasta el momento 2.743 proyectos y se han premiado más de mil. Uno de ellos, que además es especial por tratarse de innovación social y sostenible, fue propuesto por dos empleadas de Gestión Humana. La idea era utilizar todos los desechos y residuos de la compañía para hacer artículos de uso doméstico o para la oficina. La iniciativa contemplaba también la realización de un evento denominado la Semana de la Sostenibilidad, donde vendieron sus productos. El proyecto continuó e incluso involucró a las esposas de los trabajadores, quienes se ofrecieron a diseñar y desarrollar nuevos artículos.

Para innovación radical existe **Out of the Box**, un fondo de capital de riesgo creado para proyectos de este tipo. Nutresa aporta recursos para cada una de las convocatorias, apoyando iniciativas que, como lo indica el nombre del programa, se salgan de lo convencional. Los resultados obtenidos han sido muy interesantes con respecto a lo que el

Grupo denomina innovación diferenciada y efectiva. Tanto así, que incluso algunas iniciativas que no han ganado, han sido implementadas al interior de los diferentes negocios.



Ilustración 3. Fuente: material Colcafé

Por tratarse de temas más complejos, quienes participen en este programa deben tener más que una simple idea. Se les exige incluir presupuesto, viabilidad técnica y comercial, entre otros. Entendiendo que no todos los empleados tienen conocimientos sobre temas financieros, por ejemplo, existe siempre un equipo de apoyo que les ayuda a estructurar el proyecto. En caso de ser seleccionado, sus proponentes se sacan del día a día para

ejecutarlo.

Este programa recibe cerca de 50 iniciativas por convocatoria y normalmente se eligen dos proyectos en cada una de ellas. Algunos ejemplos de Out of the Box son Evok, una tienda de chocolate artesanal presente en diferentes ciudades del país; y Bénét, la propuesta nutricional de Nutresa.

Atendiendo a la importancia y auge de la innovación abierta, el Grupo decidió crear **Soluciones Innovadoras**. Se trata de una plataforma donde se presentan retos estratégicos de las diferentes compañías de Nutresa para resolverlos de la mano de universidades, centros de investigación y toda una serie de actores externos que puedan aportar a su solución.

Hace poco, el negocio de café propuso un reto para el desarrollo de un instrumento innovador para la preparación del café. Teniendo en cuenta que en la mayoría de hogares colombianos el café es preparado en olla, tres empleados de la Nacional de Chocolates respondieron a éste con el diseño de una olla especial que cuenta con una tecnología susceptible de patentar.

Todo lo anterior está enmarcado en un plan de puntos que le permite a los empleados redimir premios. Además, se firman unos acuerdos de confidencialidad y una cesión de derechos, por lo que todos los proyectos que surgen de estos programas son propiedad de Nutresa.

Procesos

El Grupo tiene siete procesos que apoyan la innovación efectiva: desarrollo de nuevos productos o servicios, investigación, prospectiva, vigilancia estratégica (competitiva y tecnológica), innovación abierta, propiedad intelectual y gestión del conocimiento.

Dentro de la prospectiva estratégica se plantean para los diferentes negocios escenarios futuros a través de una metodología ya establecida con el apoyo de consultores externos. Una vez hay claridad sobre el tema, se realizan las modificaciones o mejoras necesarias en la situación actual de la empresa para poder llegar a dicho escenario. Para ello es necesario focalizar la innovación, asignar recursos, establecer la estrategia a seguir y definir a qué se debe renunciar para poder alcanzar ese futuro.

Con relación a lo anterior, existen una serie de preguntas que pueden aclarar más el panorama:

- ¿Quién soy? (Prerrequisito)
- ¿Qué podría pasar? (Construcción del escenario)
- ¿Qué puedo hacer? (Opciones estratégicas)
- ¿Qué podría hacer? (Decisiones estratégicas)
- ¿Cómo podría hacerlo? (Acciones y planes operacionales)

Otro de los procesos es la vigilancia estratégica, cuyo objetivo es estudiar el entorno para poder identificar amenazas o nuevas oportunidades de manera oportuna, contribuyendo así en la toma de decisiones al interior de los diferentes negocios.

Hace ocho años, cuando se recopiló toda la información de Nutresa, se evidenció que algunos negocios hacían inteligencia de mercados, mientras que otros realizaban vigilancia tecnológica. La decisión de los directivos que unificar el proceso estandarizándolo para todas las compañías y dividiéndolo en esos dos grandes temas que ya se trabajaban de manera aislada.

Inteligencia de Mercados tiene una gerencia y un equipo de trabajo que se dedica única y exclusivamente a ello. Para realizar la vigilancia tecnológica se designó también un grupo de vigías que tienen, así como los promotores de innovación, un doble rol en sus empresas. Estas personas reciben formación en manejo de datos, técnicas, herramientas de vigilancia y demás.

Adicionalmente, los demás empleados del Grupo pueden solicitar informes a través de un formato especial que encuentran en las diferentes plataformas de la organización. Una vez generado el reporte, se detectan posibles oportunidades o riesgos y, con base en eso, se toman decisiones estratégicas con mayor claridad y visión.

En cuanto al proceso de investigación aplicada, Colcafé cuenta con un centro de I+D y un grupo de investigadores dedicados al desarrollo de soluciones que puedan resultar en nuevos productos o nuevos modelos de negocio. En ocasiones realizan alianzas con Vidarium, el centro de nutrición y salud de Nutresa. Cuando se trata de investigación básica, normalmente se trabaja de la mano con universidades o actores externos.

Un ejemplo de lo anterior es el café Sello Rojo, único en Colombia con sello antioxidante, lo que le asegura a sus consumidores que la cantidad de antioxidantes que contiene representa un beneficio para su salud. Para poder obtenerlo, fue necesario realizar una investigación que duró cuatro años.

El desarrollo de nuevas soluciones lleva dicho nombre para no cerrarse únicamente a la creación de nuevos productos, y se trabaja bajo la metodología Stage Gate que propone una serie de etapas donde se deben llevar a cabo acciones determinadas antes de continuar a la siguiente puerta. Gracias al control constante y a los diferentes filtros que se establecen, este método asegura más eficacia en los desarrollos propuestos.

Hace poco Nutresa decidió agregar lo que denomina “Etapa 0” que básicamente se refiere a la investigación previa que se hace con el equipo de Inteligencia de Mercados, entre otros, para asegurarse primero de que aquello que piensan desarrollar efectivamente es de interés para sus consumidores, en lugar de gastar esfuerzos y recursos en algo que no resulta atractivo para los clientes. Aunque esto no necesariamente garantiza el éxito, sí aumenta sus probabilidades. Adicionalmente, el Grupo abrió hace poco dos direcciones de nuevos negocios: una nacional y una internacional.

Para Colcafé, y el Grupo en general, la propiedad intelectual se ha convertido en factor fundamental que apalanca la innovación. Antes, en la compañía simplemente se realizaban inventarios de capital intelectual para saber si había patentes, derechos de autor, secretos industriales, marcas, modelos de utilidad o diseños. Hoy en día, la empresa está siempre atenta al sistema de alertas que le permite asegurarse, por ejemplo, que nadie esté infringiendo su patente mundial de café con frutas (específicamente frutos rojos).

Este trabajo se realiza con el apoyo del equipo de vigilancia estratégica, quienes se encargan de todo lo relacionado con inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica. Cuando hay procesos de desarrollo de nuevos productos, los vigías revisan que éste no vaya a vulnerar alguna patente ya registrada y evitar así problemas legales. Pero además de alertas, las bases de datos de patentes, por su gran riqueza en información tecnológica, permiten detectar nuevas oportunidades. Es ahí donde está consignado el conocimiento que no sólo se ha generado en el presente, sino que refleja lo que vendrá en el futuro.

Es así como el trabajo en propiedad intelectual permite también identificar tendencias. Esto hace que las empresas puedan tomar decisiones a tiempo y reaccionar ante posibles cambios en las tecnologías. El equipo de vigilancia rastrea incluso las patentes próximas a vencerse para determinar si alguna de ellas puede ser de interés para la organización. Un ejemplo de lo anterior es la cápsula de café; días después de haberse vencido, varias compañías sacaron al mercado sus cápsulas, lo que indica que estaban preparadas, que tenían información.

En cuanto a los mecanismos de protección utilizados por Colcafé, la compañía normalmente realiza un chequeo durante la etapa de prefactibilidad de los nuevos proyectos de

innovación radical para definir si hay que patentar, si se debe considerar alguna otra alternativa, como el secreto industrial, o si ya existe una tecnología patentada que les pueda acortar el camino.

Otra de las alternativas es identificar patentes de tecnologías estratégicas que hayan sido registradas únicamente en algunos países. Si encuentran algún caso de interés, la compañía podría ir a registrarla donde no esté presente todavía y empezar operaciones sin ningún problema de tipo legal. Adicionalmente, pueden estudiar patentes vigentes para ver cómo podrían innovar a partir de lo que ya otras empresas están haciendo.

Todo lo anterior se soporta también en un grupo de lectura de patentes que está compuesto por el presidente del Grupo, gerentes de diferentes negocios, personal del área de innovación, mercadeo, entre otros. De esta manera han logrado contribuir al fortalecimiento de la cultura en propiedad intelectual.

Como se mencionó anteriormente, Nutresa tiene un programa que atiende procesos de innovación abierta. Sin embargo, hay otras modalidades que el Grupo también pone en práctica. Actualmente ha realizado ejercicios con la Universidad EAFIT, la Universidad Internacional de Andalucía, entes del Estado y demás.

La innovación con externos y el trabajo colaborativo le han traído a Colcafé grandes beneficios. Starbucks, la tienda de café más grande del mundo, es un aliado estratégico para el cual desarrolla productos instantáneos que venden alrededor del mundo.

Nutresa tiene una matriz de innovación en donde se definen qué productos son nuevos y bajo qué características. Como innovación radical se consideran todos aquellos que tienen ventas superiores al 1% de las ventas totales del negocio. Si bien este proceso ha dado buenos resultados, la idea es mantener un equilibrio entre la innovación radical y la incremental. En el caso de Colcafé, el café granulado es un ejemplo de lo anterior.

Se han mencionado hasta ahora seis de los siete procesos: prospectiva, vigilancia estratégica, investigación aplicada, desarrollo de nuevas soluciones, propiedad intelectual, e innovación abierta. El restante, es para muchas empresas pilar fundamental: la gestión del conocimiento.

En pocas palabras, se trata de identificar, incorporar, crear, transferir, asegurar y conservar el conocimiento en la organización. Este proceso se trabaja por etapas a través de una metodología determinada que, además, ha permitido fortalecer las lecciones aprendidas. Una de las cosas que identificó Colcafé es que cuando un producto resulta exitoso es muy fácil documentar el proceso, sus resultados y aprendizajes. Sin embargo, cuando se trata de un fracaso es más complicado; a los empleados les cuesta divulgar las fallas y los errores porque, por un tema cultural que de hecho es característico en nuestro país, éstos no se ven como una oportunidad para aprender y mejorar.

El manejo de lo anterior tiene también un proceso que comienza con la identificación de situaciones que pueden convertirse en lecciones aprendidas. Luego éstas se documentan según una plantilla ya establecida y pasan a validación con un experto antes de oficializarlas o publicarlas.

Todos los procesos mencionados hasta el momento deben articularse muy bien para soportar el modelo de innovación de la compañía. Gracias a esa coyuntura el Grupo ha obtenido muy buenos resultados y ha logrado fortalecer la innovación al interior de todos sus negocios.

Recursos

Para poder llevar a cabo esos procesos y poder apalancar el crecimiento en la innovación, es necesario contar con recursos. Nutresa invierte actualmente el 0,5% de sus ventas en este tema, tiene 258 personas vinculadas que trabajan exclusivamente en I+D+i, y cuenta además con un fondo de capital de riesgo de diez mil millones de pesos.

Con respecto a la inversión en innovación, la experiencia vivida por el Grupo le ha hecho entender que el porcentaje no es siempre directamente proporcional a los resultados, es decir, que no necesariamente entre más se invierte, más se innova. Lo realmente importante es saber invertir de manera estratégica ese monto que la compañía ha destinado a temas de I+D+i.

Pero además de los recursos económicos, Nutresa cuenta con una infraestructura que soporta su actividad de innovación: tres plantas piloto, tres centros de investigación y seis laboratorios de I+D.

Colcafé cuenta con su propio centro de investigación desde hace aproximadamente ocho años, donde se trabaja en el desarrollo de nuevos productos que cumplan con los estándares globales. Para ello, se ha conformado un equipo de trabajo compuesto por PhDs, magisters, especialistas, ingenieros, químicos y técnicos, quienes están en capacidad de proponer diferentes soluciones de empaque, productos personalizados, entre otros.

Todos estos recursos, sin olvidar por supuesto los procesos que se mencionaron con anterioridad, requieren una estructura definida. En las diferentes compañías del Grupo la Dirección de Innovación depende directamente de la Presidencia, pues el apoyo de los altos directivos es fundamental y determinante a la hora de innovar. De la Dirección dependen a su vez los 80 vigías tecnológicos y los 258 promotores de innovación. Además, existe un analista de innovación y conocimiento que ayuda en la gestión de todos los programas.

Por otro lado, dependiendo también de Presidencia, está la Gerencia de I+D. De ésta se desprenden la Dirección de I+D y el equipo de I+D que, en el caso de Colcafé, está compuesto por 19 personas. Es importante resaltar que en el Grupo se tienen muy bien

diferenciadas las personas que trabajan en temas de investigación y desarrollo, y quienes trabajan en innovación, aunque lo hagan de la mano.

Portafolio

Colcafé ejecuta sus proyectos a través de horizontes de innovación. El Horizonte 1 (H1) corresponde a productos asociados al core del negocio, como por ejemplo Sello Rojo y todas sus mejoras. En Horizonte 2 (H2) se ubican todas las iniciativas adyacentes, es decir, aquellas que se pueden mapear en el mercado, pero que no se tienen en Colcafé ni en algún otro negocio del Grupo, como ocurrió en su momento con el sistema de cápsulas de café. Finalmente, todos aquellos proyectos transformacionales se asocian al Horizonte 3 (H3). Un ejemplo de H3 es Sello Rojo Vive, un café con beneficios para el corazón que surgió luego de una investigación de más de cinco años. El propósito de la organización es tener siempre una combinación de proyectos ubicados en los tres horizontes, específicamente 70% en H1 y el 30% restante en H2 y H3.

Aunque los avances tecnológicos y las nuevas demandas del mercado ejercen cada vez más presión sobre las compañías para generar innovación disruptiva o radical, Colcafé tiene clara la importancia de aquellos proyectos que promueven la innovación incremental, pues le permiten a la empresa renovar su portafolio de una manera mucho más rápida. De ahí que este tipo de procesos constituyan una parte fundamental del plan de trabajo.

Para gestionar adecuadamente los proyectos, la organización utiliza una matriz de priorización que le permite evaluar las iniciativas en función de diversas variables como costo e impacto. Gracias a ello, de 100 proyectos se eligen alrededor de 50 o 60.

Ecosistema

Recientemente, Colcafé se ha vinculado mucho más al ecosistema de innovación fortaleciendo su relación con el Estado, otras compañías y las universidades, especialmente en proyectos relacionados con el desarrollo sostenible. La compañía hace parte de diferentes redes de innovación, las cuales aprovecha para encontrar socios estratégicos ubicados en diferentes regiones.

Además, el Grupo cuenta con el programa Nutresa Ventures, a través del cual identifica oportunidades a partir de startups o spin-offs con las que puede realizar alianzas. De hecho, hace poco Colcafé abrió una oficina en el Centro Argos para la Innovación, ubicado en la Universidad EAFIT, para tener un contacto mucho más directo y cercano con los grupos de investigación y los emprendedores de dicha institución.

Otro de los objetivos de tener presencia en las instituciones educativas es poder acelerar los proyectos sacando a algunos colaboradores de su día a día para que vayan a trabajar desde EAFIT. Así mismo, mapear más rápidamente las capacidades de la universidad que puedan ser aprovechadas por la organización y realizar transferencia de tecnología.

Este elemento es justamente uno de los nuevos procesos que hacen parte del fortalecimiento del ecosistema. Básicamente, el propósito es identificar tecnologías en diferentes grados de madurez para definir cuáles pueden ser incorporadas al Grupo o a Colcafé específicamente.

Marco de acción

El último componente del modelo de innovación es el marco de acción. Lo que quiere Nutresa es no sólo impactar productos de manera aislada, sino todos los temas relacionados con la innovación, es decir, mercados y marcas, tecnología, asuntos administrativos y productivos, negocios, servicios, modelos de trabajo, entre otros.

Para Colcafé, al ser una empresa tan tradicional, el reto es grande. Quieren que los consumidores la vean como una compañía moderna, que sus productos no parezcan pasados de moda a pesar de que llevan ya muchos años en el mercado. El camino ha sido largo, pero lleno de aprendizajes. Y a pesar de los éxitos logrados, los esfuerzos deben continuar para alcanzar su sueño: “obtener resultados sobresalientes con gente apasionada por la innovación, en una cultura que la propicie”.

Integración del modelo

¿Cómo se integran los elementos del modelo de innovación? En primera instancia se consideran las entradas, que provienen de diversas fuentes: inteligencia competitiva (qué hay en el mercado, tendencias, necesidades del consumidor, etc.); vigilancia tecnológica (tendencias de tecnología, mapeo de patentes, etc.); y prospectiva (todo lo relacionado a lo que se quiere para el futuro del negocio). En esta primera fase, el elemento del modelo que resulta fundamental es la cultura, pues gracias a todos los programas antes mencionados, los colaboradores proponen iniciativas y proyectos de innovación.

Estas entradas, que por cierto deben estar siempre alineadas a la estrategia de la compañía, se filtran en un comité de innovación. Los proyectos externos, en alianzas con universidades y demás, pueden entrar directamente a esta fase en la que convergen e interactúan la mayoría de elementos de Imagix: procesos, recursos, ecosistema y portafolio. En esta etapa, además, la organización realiza un mapeo de las iniciativas entrantes para determinar en qué horizonte se ubican para mantener un equilibrio y asegurar la existencia de proyectos en H3.

Las salidas se refieren a todas esas nuevas soluciones (productos, modelos de negocio, alianzas, etc.) y la propiedad intelectual asociada a ellas. Con respecto a esto último, la compañía intenta siempre proteger sus desarrollos, bien se a través de patentes, marcas, diseños o secretos industriales, entre otros.

Integración al día a día y generación de valor desde la innovación

Innovación incremental **Innovación disruptiva**

Colcafé

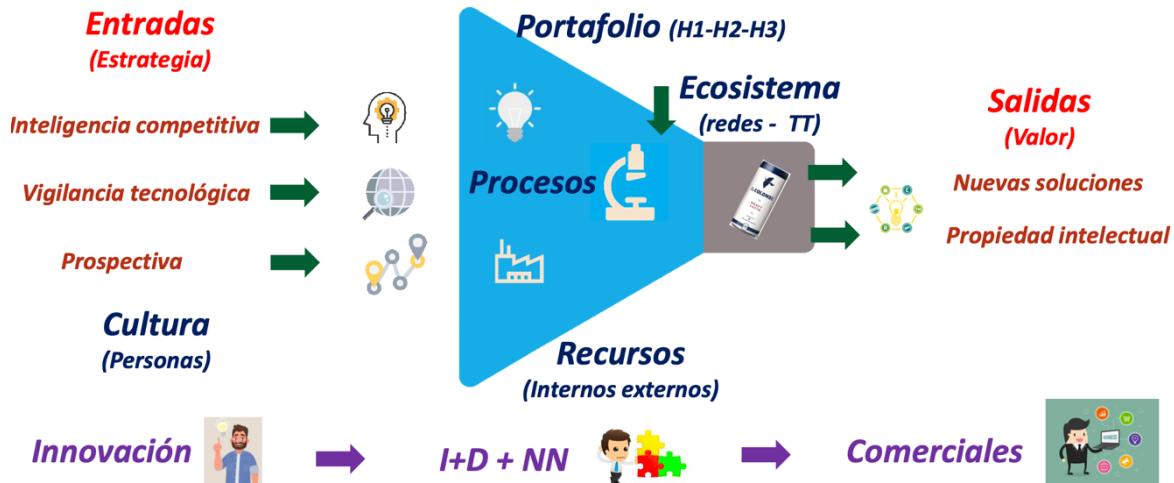


Ilustración 4. Fuente: material Colcafé

Es importante mencionar que, por sus características, las iniciativas de innovación incremental entran más rápidamente al tubo de proyectos y llegan al mercado en un tiempo mucho menor, pues requieren la ejecución de procesos ya conocidos en la compañía. Cuando se trata de innovación disruptiva, todas las investigaciones, pruebas y validaciones asociadas a la Etapa 0 son fundamentales.

En cuanto a la oferta de nuevos productos para clientes estratégicos, como Starbucks por ejemplo, la compañía se encarga de hacer un estudio en tres vías: cuál es el portafolio de innovación propio, qué tiene Starbucks en su portafolio y qué ofrece el mercado estadounidense.

Con esta información, se realiza un cruce para definir:

- ¿Qué tienen Colcafé y el mercado que no tiene Starbucks?
- ¿Qué tienen Starbucks y el mercado que no tiene Colcafé, pero que quizás pueda hacerlo de manera más competitiva?
- ¿Qué tiene el mercado que ninguna de las dos empresas tenga actualmente?
- ¿Qué no existe en ninguna de las tres esferas y podría ser aprovechado por ambas compañías?

A partir de lo anterior, se adelantan ejercicios de vigilancia estratégica y talleres focalizados para definir un portafolio de oferta exclusivo para Starbucks. Ya con esa primera propuesta, un equipo de trabajo conformado por colaboradores de ambas organizaciones se encarga de priorizar los proyectos.

Retos

Colcafé lanza retos de manera constante. Uno de los más recientes tiene que ver con el aprovechamiento de los costales de fique y de yute que se utilizan en el negocio. La empresa compra alrededor de un millón de sacos de café al año, por lo que sus directivos decidieron proponer un desafío con el fin de encontrar una solución que no sólo permita un mejor aprovechamiento de dicho residuo para cerrar el ciclo, sino que genere valor.

Otros de los retos propuestos estaban relacionados con la producción de café para jóvenes y el modelo de Cápsulas Express Nutresa (CEN). Con respecto a este último, la empresa contactó un socio estratégico en Italia que producía las máquinas y empacaba las cápsulas, y realizó una alianza con Haceb, empresa encargada de ofrecer el servicio de mantenimiento.

Conferencista

Jorge Alonso Echeverri es ingeniero industrial de la Universidad Católica; tecnólogo químico de la Universidad de Antioquia; especialista en tecnología de alimentos de la Universidad Nacional, y master en innovación de la Universidad Internacional de Andalucía, España. Ha estado vinculado a Colcafé por aproximadamente 10 años, y actualmente se desempeña como Director de Innovación y gestión de conocimiento de dicha compañía.

Tomado de la conferencia “Integración de la innovación en el día a día: caso Colcafé”, dictada el 6 de mayo de 2020 por Jorge Alonso Echeverri, Director de Innovación y Gestión de Conocimiento de Colcafé.