

El emprendimiento corporativo en el Grupo Nutresa

Al ver una gráfica que muestra el crecimiento anual ponderado de compañías de diversos tamaños desde 2011 hasta 2015 y cómo este se ve reflejado en la participación de mercado, se hace evidente que las empresas pequeñas crecen a un ritmo más acelerado. ¿Por qué? A pesar de contar con un músculo financiero importante y todos los recursos necesarios para ganar terreno, las grandes organizaciones suelen ser mucho más lentas, burocráticas y poco flexibles. Los pequeños emprendimientos, en cambio, son capaces de aprovechar rápidamente las tendencias del mercado. Su agilidad les permite iterar fácilmente experimentando nuevas soluciones y validándolas de manera temprana.

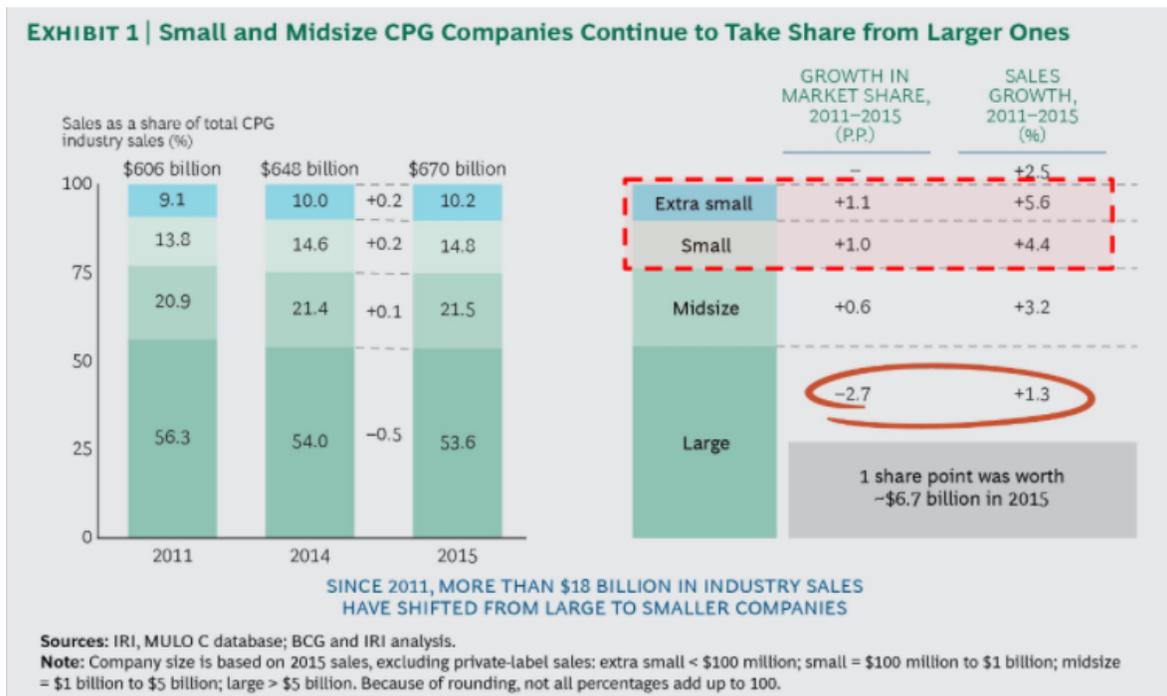


Ilustración 1. Crecimiento anual y participación de mercado de grandes, medianas y pequeñas empresas entre el 2011 y el 2015. Fuente: material Grupo Nutresa

A partir de lo anterior, las grandes compañías identificaron la necesidad de desarrollar una serie de nuevas capacidades que permitan garantizar la sostenibilidad económica logrando un balance entre la explotación y la exploración, es decir, el fortalecimiento de las capacidades actuales y la búsqueda de nuevas oportunidades. Adicionalmente, se ha hecho fundamental adaptarse a los denominados entornos VICA: volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

Este contexto no ha sido ajeno para el Grupo Nutresa, una multilatina de USD\$3 billones con aproximadamente cien años de historia que cuenta con ocho líneas de negocio: carnes frías, galletas, chocolates, café, Tresmontes Lucchetti, helados, pasta y alimentos al consumidor, con reconocidas marcas como Zenú, Noel, Jet, Colcafé, Ducales, CremHelado, Doria, El Corral, entre muchas otras. Actualmente, el Grupo tiene presencia en 75 países y cuenta con más de 45 mil empleados en las diferentes regiones.

Este tipo de organizaciones han encontrado en la innovación, y específicamente en la innovación abierta, una manera de participar en las nuevas tendencias. Este modelo tiene, por un lado, posibles ideas o conceptos de negocio alrededor de nuevos productos o servicios; retos al interior de la compañía o necesidades de sus clientes que no han podido ser resueltas a partir de su portafolio; y finalmente una serie de startups que podrían estar desarrollando iniciativas de interés para la organización.

La idea es revisar, de todo lo anterior, qué se alinea más al propósito y a la visión corporativa de la empresa, es decir, cuándo y cómo hacen fit estratégico para ofrecer soluciones a partir de tres posibles opciones: incubación, aceleración o venture capital. Con respecto a la primera, el Grupo Nutresa ha fortalecido el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo. En cuanto a aceleración, ha decidido adquirir algunas compañías, como es el caso de Cameron's Coffee, en Estados Unidos, para acelerar su crecimiento gracias a todas sus capacidades en el negocio del café.

El venture capital básicamente se refiere a la inversión en startups o pequeñas empresas con el objetivo de entregar y recibir capacidades. Ese es el caso de Naturela, un emprendimiento con un gran conocimiento alrededor de los beneficios naturales de productos como la espirulina y la cúrcuma, entre muchos otros, al que Nutresa le ofreció capacidades alrededor de la distribución a través de Novaventa y Comercial Nutresa para hacerlo crecer rápidamente.

Emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo (conocido también como intraemprendimiento) se puede entender como el surgimiento de emprendimientos al interior de una compañía que usualmente tiene negocios establecidos, grandes y rentables, pero que están buscando entrar a nuevos mercados, resolver retos internos a partir de capacidades externas o suplir necesidades insatisfechas en sus clientes.

En una organización ambidiestra, el intraemprendimiento va muy de la mano con la exploración, es decir, la búsqueda de nuevas oportunidades. Este proceso inicia con una búsqueda de nuevas tendencias o necesidades, así como retos organizacionales. Posteriormente, se lanzan versiones beta de las soluciones propuestas para realizar pruebas con los consumidores y medir qué tan exitoso es el producto o servicio. A partir de lo anterior, se evalúan los aprendizajes más significativos para finalmente replicar y escalar la



solución. En ese sentido, la idea es llevar a las grandes compañías el dinamismo y la flexibilidad de las startups para facilitar aquellos procesos que por su gran estructura, suelen ser mucho más lentos.

Nutresa, a través de su modelo de innovación denominado Imagix, lanzó hace algunos años un programa de innovación radical llamado Out of the

Box, un fondo de capital de riesgo creado para proyectos de este tipo. En este caso, el Grupo aporta recursos para cada una de las convocatorias, apoyando iniciativas que, como lo indica su nombre, se salgan de lo convencional. Los resultados obtenidos han sido muy interesantes con respecto a lo que la compañía 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 2. Fuente: material Grupo Nutresa

¿Cómo funciona el programa? Por tratarse de iniciativas que se salen del core de la empresa, 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 ciertos temas, 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. Los primeros ganadores de Out of the Box fueron Evok, una tienda de chocolate artesanal y productos naturales presente en diferentes ciudades del país; y Bénet, la propuesta nutricional de Nutresa. Este último inició como un alimento en polvo con vitaminas, fibra y proteína. Un año después, tras su éxito, el Grupo decidió apostarle a la marca para lograr un mayor crecimiento. Actualmente, la marca cuenta con vitaminas en gomas, cápsulas blandas, colágeno hidrolizado y snacks nutricionales, entre otros, con presencia en Panamá, Costa Rica y Guatemala.

Aunque el equipo de trabajo está compuesto sólo por cuatro personas y en principio fue todo un reto, este número reducido de integrantes ha representado una serie de beneficios y ventajas. La comunicación se hace mucho más directa y efectiva. Además, al trabajar todo el tiempo juntos, en el mismo espacio, han logrado aprender de sus compañeros, lo que ha posibilitado que todos participen en las discusiones importantes sobre la marca y que sientan un gran.

Sin embargo, es importante resaltar que su funcionamiento ha sido posible gracias a todo el ecosistema que ha puesto la compañía a su alrededor. El soporte de la gerencia, de algunos proveedores y de Vidarium, el centro de investigación de nutrición y bienestar del Grupo ha sido fundamental. Ahora bien, ¿cómo tangibilizar el apoyo de la alta gerencia? En el caso de Nutresa, existe una junta compuesta por su presidente, el vicepresidente

financiero, el presidente de chocolates, el presidente de Noel y la gerente de mercadeo de chocolates. Estas personas se reúnen sin falta una vez al mes para evaluar resultados, planes y demás. Su compromiso con el desarrollo de los nuevos negocios ha sido esencial para alcanzar el éxito de los mismos.

Adicionalmente, en el caso de Bénet, el equipo de trabajo cuenta con la mentoría del presidente de Noel para ayudarlos a resolver cualquier inquietud o dificultad que tengan. Así mismo, se programan reuniones de seguimiento, con el fin de monitorear el avance del negocio.

Pero además del apoyo, el intraemprendimiento exige tener claridad, propósito, visión, estrategia y metas. Esto le permite al equipo alcanzar autonomía de gestión y empoderamiento, lo que resulta fundamental, sobre todo teniendo en cuenta que desde la idea hasta el lanzamiento de un nuevo producto, los integrantes de Bénet se están tomando tan sólo cuatro o cinco meses.

Avanzar tanto en tan poco tiempo implica hacerlo en versión beta, es decir, no esperar hasta que el producto esté perfecto para realizar pruebas. Esa es una parte fundamental en la esencia de los emprendedores: la agilidad y la capacidad de adaptación. Antes de escalar la solución se realizan diversas iteraciones de manera rápida, capitalizando por supuesto todo el aprendizaje que obtienen en ese pivotaje. Aquí el reto es aprender a medir constantemente y saber leer los resultados obtenidos para tomar decisiones acertadas. Además, esto contribuye a tener una mayor tolerancia a la frustración y perder el miedo al error, aclarando por supuesto que no se debería incurrir en las mismas fallas una y otra vez.

Aunque a primera vista los beneficios del emprendimiento corporativo son bastante evidentes, es importante tener en cuenta que también implica una serie de retos. Uno de ellos, y quizás el más importante, es la exigencia en el crecimiento exponencial. Mientras que los negocios relacionados con el core establecen crecimientos de un 10% o 15%, de los intraemprendimientos se espera mucho más.

Además, como se mencionó anteriormente, desafiar la manera tradicional de hacer las cosas en las grandes compañías no es tarea fácil. En el caso de Bénet, su comercialización fue todo un reto, pues al tratarse de soluciones nutricionales, encontraron que sus productos debían llegar a las farmacias, pero no como lo venía haciendo Comercial Nutresa, es decir, ofreciendo galletas y otro tipo de snacks en las cajas registradoras como posibles antojos de último momento de los clientes.

En resumen, el intraemprendimiento representa lo mejor de los dos mundos, pues adopta las características de trabajo de las startups, pero sin las dificultades financieras y de recursos que normalmente se asocian a este tipo de iniciativas. Además, transforma la cultura de la organización y le permite desarrollar capacidades para adaptarse a los entornos VICA.

Conferencista

Juan Camilo Rodríguez es administrador de empresas de la Universidad del Rosario y magíster en administración de IE Business School. Actualmente se desempeña como Director de Unidad de Negocio – Intraemprendimiento del Grupo Nutresa.

Tomado de la conferencia “El emprendimiento corporativo en el Grupo Nutresa”, dictada el 2 de septiembre de 2020 por Juan Camilo Rodríguez, Director de Unidad de Negocio – Intraemprendimiento del Grupo Nutresa.