

INNOVACIÓN EFECTIVA

La innovación para Grupo Nutresa es una palanca estratégica que se convierte en motor de crecimiento y competitividad para el logro de los resultados en la región estratégica y los mercados donde tiene presencia.

Parte del conocimiento profundo de clientes y consumidores, y de la construcción de una visión de largo plazo resultado de ejercicios de prospectiva y que, combinada con una cultura habilitadora de procesos de esta naturaleza, se materializa en productos, servicios, procesos y nuevos modelos de negocio que agregan valor.

Colaborador del Negocio Galletas en su centro de distribución en Medellín, Colombia.

ESTRATEGIA

[GRI 103-2]

Implementar la estrategia de innovación y estructuración del modelo de gobernabilidad.



Fortalecer los programas de innovación Éxitos Innovadores, Prácticas Ejemplares, Soluciones Innovadoras y Out of the Box.



Construir el portafolio de proyectos de innovación de Grupo Nutresa.



Consolidar la cultura de gestión del conocimiento.



Descubrir y avanzar en la identificación de las nuevas tecnologías digitales y su aporte a la innovación y la productividad.

PROGRESO

[GRI 103-3]

- **Realización** del despliegue de la evolución del modelo Imagix en diez compañías en Colombia, EE. UU., Perú, Ecuador y Centroamérica.
- **Actualización** de la matriz de innovación para los negocios que permitió obtener mayor claridad en el balance de portafolios de innovación.



- **Diseño** de un nuevo concepto para habilitar la innovación abierta en Grupo Nutresa, evolucionando el programa Soluciones Innovadoras a una versión que responda a la necesidad de abrir nuevas oportunidades de crecimiento.
- **Desarrollo** de la tercera edición del programa Out Of the Box, con 45 propuestas presentadas, cinco desarrolladas y dos premiadas.
- **Rediseño** del programa de promotores de innovación y formación de 136 promotores en el piloto con tres formaciones a promotores Pro, una a expertos y otra a promotores Máster.
- **4.854** Éxitos Innovadores reconocidos en todas las geografías y negocios de Grupo Nutresa.
- **Premiación** de tres Prácticas Ejemplares.



- **Implementación** de una nueva plataforma tecnológica para el piloto del tablero de indicadores en el Negocio Chocolates.
- **Configuración** de un portafolio de 16 proyectos de innovación desarrollados por equipos y bajo metodologías en retos estratégicos de los negocios para buscar nuevos modelos de negocio de alto impacto y para mercados nuevos o inexistentes.



- **Desarrollo** de una estrategia de autogestión de las comunidades de sinergia.
- **Diseño** de una estrategia que permita la gestión del conocimiento. Se pondrá en práctica en 2019.



- **Realización** de Talleres de Descubrir.
- **Construcción** del ecosistema de innovación con el cual se explorarán estas tecnologías.
- **Identificación** de más de 60 oportunidades de aplicación de nuevas tecnologías en los negocios.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES

[GRI 103-1]

Grupo Nutresa ha identificado riesgos relacionados con la implementación de la innovación efectiva: no leer oportunamente los cambios del entorno, representados en legislaciones, disposiciones sobre empaques, uso intensivo de recursos, y precio y disponibilidad de materias primas, para los cuales cuenta con mecanismos de monitoreo y prevención.

El motor de la innovación de Grupo Nutresa está en el capital humano y el mayor reto consiste en fortalecer su participación en la implementación del modelo Imagix, en la adopción de nuevas capacidades expertas que permitan mayor velocidad y diversidad de propuestas, y en lograr la evolución de los programas de innovación. En línea con lo anterior, se identificaron las principales brechas para potenciar las capacidades y llevar la innovación a otros ámbitos.

Para la Organización es prioritario alinearse con las dinámicas del entorno y entender la innovación más allá del producto, por eso desarrolla procesos de prospectiva, con revisiones periódicas para corregir el rumbo si es necesario, que le permitan actuar anticipadamente, mantener el liderazgo en el sector de alimentos y estar a la vanguardia.

Finalmente, se presenta una gran oportunidad para desarrollar intraemprendimientos, acercarse a *startups* y obtener un portafolio diverso de innovación –soportado en indicadores que permitan hacer gestión oportuna– y potenciar la generación de nuevos modelos de negocio en conjunto con otras empresas y actores del ecosistema. La innovación abierta cobra especial relevancia para atraer nuevas capacidades e incorporar las nuevas tecnologías dentro de la cadena de valor y generar mayor competitividad.

La innovación abierta cobra especial relevancia para atraer nuevas capacidades e incorporar las nuevas tecnologías.

PERSPECTIVAS

Grupo Nutresa se prepara para asumir oportunamente los diferentes desafíos del entorno, manteniendo su liderazgo en la región y anticipándose para enfrentar los retos que el mercado le presenta. Es por eso que a 2020 se ha fijado la meta de alcanzar unas ventas por innovación de 15% sobre el total de las ventas y buscará lograr 0,3 Éxitos Innovadores por colaborador.

La Organización continuará aunando esfuerzos para darle continuidad a la gestión integral de la innovación y del portafolio de proyectos a corto, mediano y largo plazo. Se hará mayor énfasis en la innovación social y ambiental y se replantearán los incentivos y los re-

conocimientos para colaboradores por innovación.

Es un gran desafío generar estrategias que permitan actuar frente a la evolución de las legislaciones en las regiones donde Grupo Nutresa opera, fortalecer el emprendimiento interno y conectarse con actores externos que permitan diseñar soluciones adecuadas. Se crearán capacidades expertas adicionales para el desarrollo y la incubación de proyectos disruptivos y de largo plazo y se tendrá un mejor entendimiento de los estilos de vida, las tendencias de consumo, las aspiraciones y las necesidades de clientes y consumidores para así generar nuevas propuestas de valor y modelos de negocio.

Se fortalecerá en los próximos años la puesta en marcha de una estrategia de aprovechamiento del ecosistema para traer nuevas capacidades, conocimiento, tecnologías y talento que permitan crear mayor competitividad a futuro y reinventar el negocio de acuerdo con las tendencias del mercado y las metas trazadas desde la prospectiva.



CASOS DE ÉXITO Y RECONOCIMIENTOS

[GRI 103-3]

Grupo Nutresa fue reconocida en el *ranking* de innovación de la revista *Dinero* y la *Andi* con el primer lugar en la categoría de empresas con mayor percepción de innovación entre los empresarios que participan en la medición, la tercera con mayor participación de doctores entre sus colaboradores y en el top diez de las empresas con mayor número de lanzamientos de productos.

Colaboradores en trabajo de planeación en la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.

PROGRESO 2018

[GRI 103-3] [ODS 9.4]

Procesos



Desarrollo de nuevos productos o servicios.



Investigación básica y aplicada.



Innovación abierta.



Vigilancia estratégica (competitiva y tecnológica).



Prospectiva.



Propiedad intelectual.

Recursos



0,6%
De ventas invertidas en innovación.



Fondo de capital de riesgo en el desarrollo de 2 proyectos de Out of the Box.



218 personas dedicadas a I+D+i.

Cultura



4.854
Éxitos Innovadores.



347
Promotores de Innovación.



136
Personas formadas en innovación.



Portafolio



Desarrollo de herramienta para gestionar tablero de indicadores.



Identificación de línea base de portafolio para negocios y principales proyectos de innovación.



Balance de portafolios de innovación a corto, mediano y largo plazo y diferentes niveles de disrupción.



16 proyectos estratégicos en desarrollo a través del Entrenamiento en Capacidades y Liderazgo para la Innovación.

Ecosistema



Permanente articulación entre los negocios y diferentes actores del ecosistema, como: universidades, emprendimientos, centros de investigación, proveedores, entre otros.



Promotores de innovación del Negocio Tresmontes Lucchetti, Chile.

ESTRATEGIA

- » **Implementación de la estrategia de innovación.** Consolidación de la estrategia de innovación y lanzamiento a los negocios en Colombia la evolución del modelo Imagix, que articula las capacidades para una innovación sostenible a largo plazo convirtiéndola en un motor de crecimiento.
- » **Despliegue Modelo Imagix.** Desarrollo de una estrategia de cuatro etapas (sensibilización, expectativa, lanzamiento y profundización) para fortalecer el entendimiento y la implementación del modelo en los negocios en Colombia, EE. UU., Perú, Ecuador y Centroamérica.
- » **Continuación del plan de cierre de brechas de capacidades de innovación** identificadas en la medición que se realizó en 2016, implementando el entrenamiento en capacidades y liderazgo para la innovación con 49 participantes de todos los negocios, además de la evolución del programa Soluciones Innovadoras como sistema que habilite la innovación abierta en Grupo Nutresa.
- » **Realización de una revisión y ajuste a la planeación** de innovación 2018-2020 alineada con la estrategia, en la cual se identificaron metas para cada uno de los ejes del modelo Imagix.
- » **Inicio al entendimiento y la adopción del modelo Imagix** en el Negocio Alimentos al Consumidor en Colombia.

CULTURA

- » **Formación de innovación:** Se formaron 136 promotores de innovación, además de 195 personas en agilismo, 53 en service design, 20 en user experience, 15 en identificación y estructuración de retos estratégicos de innovación, y 23 personas en facilitación gráfica.
- » **Indicadores de innovación:** inicio del piloto del tablero de indicadores con el Negocio Chocolates para medir el impacto y gestionar el portafolio de innovación en función de los objetivos estratégicos.
- » **Liderazgo para innovación:** grabación y publicación de ocho capítulos con entrevistas a los presidentes de los negocios explorando la visión de cada uno sobre la innovación y cómo esta se implementa en sus negocios.

Programas de cultura de innovación



- » **Éxitos Innovadores:** programa de participación en formulación e implementación de ideas con el objetivo de crear cultura de mejoramiento continuo, fomentar la curiosidad, la observación y la participación voluntaria en los diferentes niveles de la Organización. Se lograron 4.854 éxitos innovadores, que equivalen a 0,2 por empleado.



- » **Soluciones Innovadoras:** programa de participación abierta intercompañías para la solución de retos de impacto estratégico o táctico con el propósito de crear cultura de trabajo colaborativo y promover la participación y las herramientas de innovación en equipos de trabajo y personas que quieran aportar soluciones.



retos lanzados durante 2018, para un total de 57 desde el lanzamiento.



participantes durante 2018.



soluciones presentadas.



colaboradores premiados.



- » **Out of the Box:** fondo de capital para proyectos de innovación radical para aprender a gestionar proyectos de innovación con alto nivel de incertidumbre y hacer apuestas a futuro. Se realizó la tercera edición en la que se presentaron 45 propuestas y se seleccionaron cuatro para desarrollo. Fueron premiadas dos.



- » **Prácticas Ejemplares:** reconocimiento de experiencias de gestión y proyectos con resultados superiores y replicables a otros negocios. Promueve el trabajo colaborativo y la transferencia de conocimiento y buenas prácticas.

Se premiaron tres prácticas ejemplares durante 2018:

1

Modelos de negocio pioneros para la generación de energía limpia: generación de energía eléctrica a partir de un sistema fotovoltaico instalado en los techos de la fábrica Rionegro del Negocio Chocolates.


2

Restablecimiento de la operación de distribución después del incendio del CEDI Bogotá de Negocio Cárnicos y Servicios Nutresa.

3

La propiedad intelectual como un apalancador de la innovación del Negocio Cafés y Servicios Nutresa.



 » **Personas dedicadas
100% a I+d+i:**
218

Actividad de innovación efectiva en la planta del Negocio Cafés en Medellín, Colombia.



» **Premios de Investigación:** programa para promover la cultura de investigación y fortalecer el capital intelectual de la Organización.

Se presentaron 14 proyectos de investigación que fueron evaluados por pares académicos y se premiaron los tres con más altos puntajes:



Primer puesto

Correlación entre propiedades fisicoquímicas y atributos sensoriales en bebidas de chocolate del Negocio Chocolates.



Segundo puesto

Modelo semifísico de base fenomenológica para la predicción del grado de conchado del chocolate del Negocio Chocolates.



Tercer puesto

Sustitución de sacarosa en la elaboración de golosinas de chocolate utilizando agentes de cuerpo y un edulcorante no calórico del Negocio Chocolates.

La Compañía cuenta con un fondo de capital para proyectos de innovación radical para aprender a **gestionar proyectos de innovación** con alto nivel de incertidumbre.

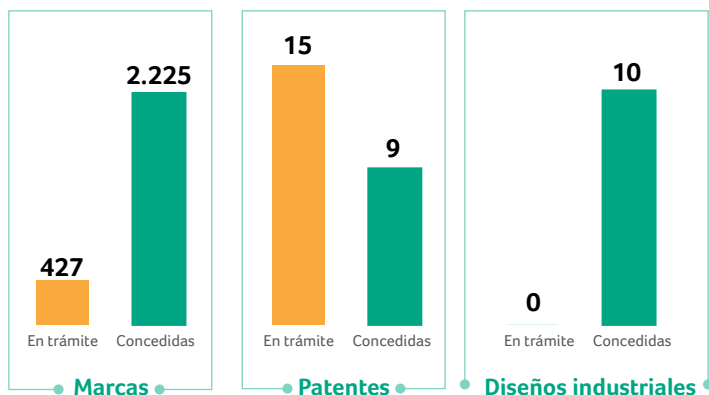
GESTIÓN DE PORTAFOLIO

- » Cada negocio desarrolló un análisis de su estado actual de portafolio de proyectos de innovación, logrando un punto de partida para la definición de los indicadores y buscando una gestión estratégica del portafolio de innovación.
- » Desarrollo en paralelo de 16 proyectos de innovación estratégicos con el equipo de promotores Máster en formación, adicionales a los que realizan los negocios.

PROCESOS

Propiedad intelectual [ODS 9.4]

La propiedad intelectual mantiene las ventajas competitivas y es cada vez más relevante dentro del modelo de innovación Imagix porque permite proteger y preservar el conocimiento generado; identificar tendencias tecnológicas fundamentales en los ejercicios de planeación y prospectiva; y disminuir riesgos de infracción de títulos de terceros. Su vigilancia posibilita establecer las fronteras de conocimiento de los competidores.



ECOSISTEMA

Innovación Abierta

- » La generación de redes y el fortalecimiento de relaciones con el ecosistema de innovación son fundamentales para Grupo Nutresa. Es por esto que en 2018 se realizaron múltiples iniciativas con terceros, entre universidades, centros de investigación, proveedores, clientes y centros de emprendimiento, los cuales aportaron conocimiento, métodos, herramientas, capacidades y recursos valiosos para el desarrollo de nuevos productos y procesos.
- » Se desarrolló una propuesta de modelo de gobierno para una gestión articulada del ecosistema que permita canalizar, aprovechar y potenciar las relaciones e iniciativas que se lleven a cabo de forma colaborativa con actores externos.

Vigilancia tecnológica

Durante 2018 la Dirección de Vigilancia Tecnológica continuó apoyando el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades de cada negocio para monitorear su entorno tecnológico y competitivo, identificando, interpretando, analizando y contextualizando señales y tendencias, locales y mundiales, en el marco de talleres, proyectos e iniciativas estratégicas.

La implementación del proceso y las herramientas de vigilancia tecnológica en los negocios han permitido potenciar la ejecución de las estrategias y del modelo de innovación de Grupo Nutresa a través de la entrega oportuna de diagnósticos, conclusiones y recomendaciones que orientan los procesos de I+D y de apropiación y transferencia de nuevas capacidades tecnológicas, y la identificación de potenciales actores, redes, sinergias y/o alianzas que fortalecen el ecosistema de innovación de los negocios y la construcción de mapas de ruta que orientan el cierre de brechas tecnológicas.

Las gestiones de vigilancia realizadas por los especialistas en cada negocio se complementaron desde la Dirección con 26 vigilancias profundas y más de 50 entregables de alertas. En total, Grupo Nutresa cuenta con 152 vigías formados.



Proceso de mejoras enfocadas en la planta del Negocio Cafés en Bogotá, Colombia.

RECURSOS



La Organización destina recursos económicos y su capital humano para impulsar la innovación.



La inversión en I+D+i fue de **COP 55.473 millones**, que corresponde a 0,6% de las ventas.