

---

## Innovación en el sector agroindustrial: Grupo BIOS

---

La innovación ha servido de salvavidas para muchas organizaciones amenazadas por su poca capacidad de transformación. Su desmitificación plantea que innovar no necesariamente requiere millones de dólares, genios aislados y grandes infraestructuras. Y aunque compañías como X Development, fundada por Google, reviven esa visión de la innovación como algo lejano y exclusivo de las grandes multinacionales, el mensaje de este tipo de iniciativas es simple y claro: explotar las capacidades actuales de una empresa no es suficiente, por lo que la exploración de nuevas áreas de oportunidad es fundamental.

Lo anterior implica, entre otras cosas, salir de la metodología tradicional de lectura de mercados y, sobre todo, aceptar algo que incluso hoy sigue siendo altamente castigado por muchas compañías: el fracaso. Como dice Elon Musk, cofundador de Tesla, “si las cosas no están fallando, no estás innovando lo suficiente”.

Ahora bien, cada organización es libre de configurar, de acuerdo con su estrategia, su propia ecuación alrededor de la innovación. Sin embargo, muchas de ellas están considerando variables que contribuyan al logro de un resultado soñado: el crecimiento exponencial. ¿Qué significa eso? Si en el mundo lineal una persona pretende caminar 30 pasos, muy posiblemente podrá adivinar más o menos qué distancia puede recorrer o a qué punto llegará; en el mundo exponencial, en cambio, esos 30 pasos significan darle la vuelta a la tierra 26 veces.

El concepto de exponencialidad en el mundo digital surgió en los años 60 cuando Gordon Moore, cofundador de Intel, identificó que en los procesadores desarrollados por su compañía la velocidad de cómputo se estaba duplicando cada 18 o 24 meses, mientras que, de manera simultánea, su valor en dólares se estaba reduciendo a la mitad. De ahí viene la denominada Ley de Moore que sigue vigente hoy en día. Lo anterior ha hecho posible que los celulares desarrollados actualmente tengan mayor capacidad de cómputo que los equipos utilizados para llevar el hombre a la luna.

Otro de los pioneros de la exponencialidad en el ámbito digital es Raymond Kurzweil, cofundador de Singularity University. En los años 90, este matemático y físico del MIT se preguntó si lo planteado por Moore podría aplicarse a otro tipo de desarrollos de la era de la informática. Durante aproximadamente seis años, Kurzweil se dedicó a explorar, por

medio de unos algoritmos bastante complejos, si todos los inventos de los últimos 120 años en el ámbito informático se comportaban de la misma manera en que lo plantea la Ley de Moore. Como resultado, Kurzweil logró demostrar, a través de una curva, que todas las tecnologías mapeadas siguen un crecimiento exponencial.

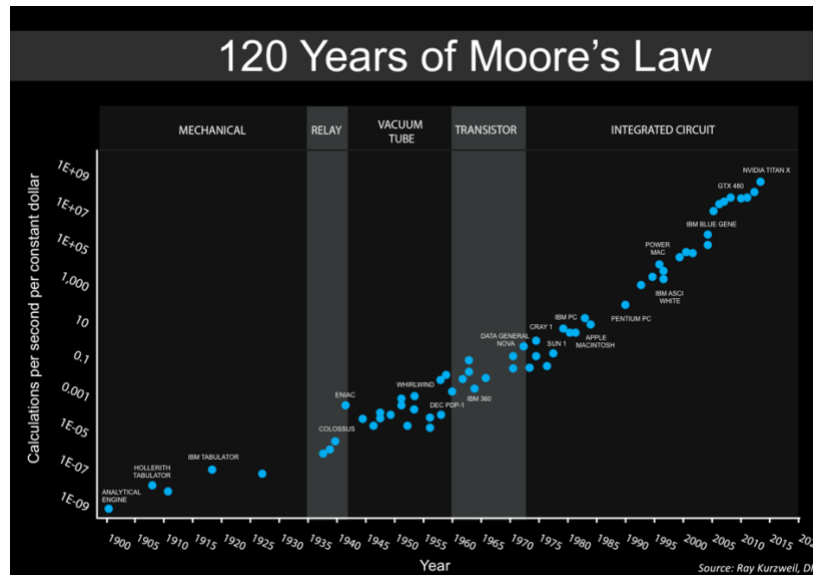


Ilustración 1 120 años de la Ley de Moore. Fuente: <https://www.quora.com/In-futures-studies-and-the-history-of-technology-what-is-accelerating-change>

¿Cuál es el secreto detrás de esos crecimientos exponenciales?, ¿cómo una compañía puede lograr algo así? Luego de estudiar dicho fenómeno en las organizaciones, Peter Diamandis y Steven Kotler propusieron el denominado Modelo 6Ds en el que presentan las fases que conducen a la exponencialidad.



Ilustración 2 Modelo 6Ds. Fuente: [www.lorbada.com](http://www.lorbada.com)

- **Digitalización:** transformar los procesos analógicos para llevarlos al mundo digital es la llave de entrada para el crecimiento exponencial.
- **Deceptive (engañoso):** inicialmente, la exponencialidad puede resultar un poco engañosa, pues en sus comienzos el despegue no es tan notorio. De hecho, si se le compara con el crecimiento lineal, este supone (en la parte inicial) mayor rapidez; sin embargo, el salto se puede presentar en cualquier momento.
- **Disrupción:** esto se logra en el momento en que lo digital es capaz de reemplazar lo analógico, cambiando drásticamente el comportamiento del mercado.
- **Desmonetización:** el abaratamiento de la tecnología tiene un impacto significativo en la reducción de los costos asociados a estos productos o servicios.
- **Desmaterialización:** quizás el ejemplo más claro sobre la desmaterialización de algunos productos es el celular. Actualmente, los denominados teléfonos inteligentes nos ofrecen, en un mismo dispositivo, cámara, GPS, reproductor de música, entre muchas otras opciones que antes sólo se podían tener y comprar por separado.
- **Democratización:** todo lo anterior contribuye a la democratización de los productos y/o servicios, haciendo que muchas más personas tengan acceso a ellos.

El denominado entorno VUCA, cuyo acrónimo describe (por sus siglas en inglés) las condiciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que rodean al mundo empresarial actual, obliga a las organizaciones a repensarse y transformar sus negocios, no solo para crecer, sino incluso para sobrevivir.

Ante esta situación, y retomando la importancia del ambidestramiento organizacional, las empresas tienen tres alternativas para guiar su estrategia: enfocar sus esfuerzos y recursos en aquello que “pueden hacer”, lo que básicamente correspondería a una extrapolación del presente; enfocar sus capacidades en lo que “deben hacer” para construir su futuro; o combinar estas dos posibilidades, de manera que puedan explotar y explorar al mismo tiempo.

### **Grupo BIOS**

Para compañías ubicadas en industrias más tradicionales, la necesidad de transformación no sólo se hace más evidente, sino más retadora. Sin embargo, organizaciones como Grupo BIOS, conglomerado empresarial que nació a partir de Contegral, demuestran, una vez más, que la innovación es el camino.

Esta holding del sector agroindustrial, cuyo propósito es desarrollar el campo colombiano y proveer alimentos de calidad para todos a través de sociedades como Finca S.A.S., Operadora Avícola Colombia S.A.S., Avícola Triple A S.A.S y PIC Colombia S.A.S, entre otras, fue fundada hace más de 60 años y cuenta con una trayectoria interesante en el mundo de la innovación.

Para gestionar la transformación de las diferentes compañías del Grupo, sus directivos decidieron crear un sistema de innovación denominado La Fábrica de Crecimiento, que cuenta con cinco elementos clave.

- **Generación de valor:** para Grupo BIOS, la innovación representa creación de valor para sus clientes (humanos, mascotas o animales) y sus grupos de interés (comunidades, accionistas, colaboradores, etc.). Además, le debe permitir al Grupo incrementar las ventas, aumentar el EBITDA, disminuir gastos, aumentar la eficiencia productiva, entre otros.
- **Reconocimiento:** el Grupo reconoció que es una organización altamente innovadora. De hecho, La Fábrica de Crecimiento existe en gran parte gracias a la innovación incremental que venía realizando la empresa desde hace varios años.

Hoy, con este sistema, el objetivo es generar disrupción y un crecimiento mucho más acelerado.

- **Cultura de innovación:** más allá de tener un departamento de innovación o un espacio físico adecuado exclusivamente para innovar, los directivos de Grupo BIOS querían generar una atmósfera que cobijara a sus más de 7.000 empleados.
- **Trabajo en equipo:** lo anterior difícilmente se logra si no existe el trabajo colaborativo que permita la articulación de diferentes áreas o dependencias de la compañía. La interdisciplinariedad en la innovación es fundamental.
- **ECO-sistema:** teniendo en cuenta que Grupo BIOS quería generar una especie de eco alrededor de la innovación en todos sus colaboradores, sus directivos decidieron buscar en cada uno de sus negocios y en todos los procesos transversales, aquellas personas que mostraran interés por el tema, de manera que pudieran replicarlo en sus áreas.

Teniendo en cuenta dichos elementos, La Fábrica de Crecimiento es soportada por cuatro pilares fundamentales: la generación de valor, el trabajo colaborativo, el eclecticismo y la articulación.

A partir de todo lo anterior, y de la mano con la consultora Roadmap, Grupo BIOS logró identificar un objetivo claro: “crear capacidades para gestionar la innovación como palanca de crecimiento para fortalecer el presente y construir el futuro del negocio”. Adicionalmente, la compañía ha decidido integrar la visión y el dinamismo del emprendedor a través de la articulación con startups.

Con el fin de aprovechar al máximo las capacidades externas, el Grupo ha fortalecido su relación con el ecosistema de emprendimiento e innovación colombiano. Desde hace varios años se ha venido relacionando con diferentes actores como ANDI, Ruta N, CUEE, iNNpulsa, Créame, Minciencias y algunas universidades públicas y privadas, entre otros.

Adicionalmente, se han establecido las fases principales para el desarrollo de proyectos:

- **Oportunidad:** identificación de retos que una empresa o una persona no estén logrando resolver de manera adecuada.
- **Ideación:** ¿cómo abordar esos retos de manera diferente?
- **Incubación:** ejecución de una serie de experimentos para abordar las incertidumbres claves.
- **Aceleración:** implementación y búsqueda de rentabilidad.

La implementación del sistema de innovación le ha permitido a la compañía tener casos de éxito importantes. Con una penetración del mercado del 70% en el sector de la porcicultura, Grupo BIOS es una de las compañías líderes en Colombia. Como representantes de PIC (Pork Improvement Company), el Grupo tiene una serie de proyectos muy potentes en dicho sector, enfocados en bienestar animal y genómica.

Otro ejemplo es cómo la compañía se ha convertido en un eslabón importante en la economía circular al consumir los sub productos de diversas empresas dedicadas a la siembra de arroz, algodón, cacao y maíz, entre otros, permitiéndoles cerrar su ciclo. Estos insumos están siendo utilizados en las fórmulas de diferentes especies garantizando siempre una alimentación balanceada sin sacrificar textura, palatabilidad ni composición nutricional.

En cuanto a las mascotas, Grupo BIOS identificó un vacío importante. Los productos de alimentación balanceada eran prácticamente exclusivos de los sectores socioeconómicos más altos. Esta problemática fue aprovechada por la Organización, convirtiéndola en la oportunidad de crear nuevas formulaciones nutricionales atendiendo una premisa clara: calidad a precio justo. Hoy, el Grupo trabaja en el desarrollo de un portafolio de productos más profundo que atienda diferentes necesidades, principalmente en perros y gatos.

### **Conferencista**

Felipe Gutiérrez es ingeniero mecánico, magíster en Administración y en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Cuenta con 12 años de experiencia en estrategia, innovación, gestión de proyectos y desarrollo de nuevos negocios. Actualmente, se desempeña como Líder de Innovación y Desarrollo de Nuevos Negocios en Grupo BIOS.

*Tomado de la conferencia “Innovación en el sector agroindustrial: Grupo BIOS”, dictada el 4 de marzo de 2020 por Felipe Gutiérrez, Líder de Innovación y Desarrollo de Nuevos Negocios de Grupo BIOS.*