
Innovación de cuarta generación: caso Griffith Foods

Además del cuidado y uso responsable de los recursos, la sostenibilidad ha puesto sobre la mesa un tema que se hace cada vez más popular: las empresas con propósito. Sin embargo, aunque pueda parecer algo relativamente reciente, existen compañías que llevan décadas dándole sentido a su propuesta de valor a partir de elementos que trascienden los intereses económicos o la maximización de sus utilidades.

Este es el caso de Griffith Foods, una compañía de alimentos que surgió hace más de 100 años de la mano de los estadounidenses Enoch Luther Griffith y su hijo Carroll Ladd Griffith, quienes querían ofrecer alimentos más saludables, mejorando además la seguridad alimentaria. Su visión se ha mantenido durante cuatro generaciones y continúa plasmada en el propósito de la organización: “nutrir al mundo fusionando creatividad y cuidado”.

Actualmente, la empresa cuenta con 20 plantas de producción alrededor del mundo, más de 4.500 empleados y presencia en más de 30 países, ofreciendo al mercado múltiples soluciones a través de Griffith Foods, como especialista en el desarrollo de productos que buscan ayudar a sus clientes a satisfacer los gustos y las necesidades de sus consumidores; Innova Flavors, con la creación de sabores diferenciados y personalizables para una amplia gama de aplicaciones; Custom Culinary, marca encargada de proveer al Food Service; y Terova, la más reciente adquisición, que comercializa ingredientes de valor agregado.

Dichas soluciones, materializadas en salsas, sazónadores, mezclas para panadería y heladería, entre muchas otras, son desarrolladas a partir de los valores organizacionales, los cuales constituyen uno de los pilares fundamentales de la compañía:

- Crear un mejor futuro
- Trabajar juntos globalmente
- Actuar como familia
- Construir el éxito de sus clientes
- Entregar resultados
- Comportarse como propietarios

La innovación constituye un eje central en la organización. Sin embargo, sus directivos entendieron que esta capacidad debía ser instalada en todas las áreas de la compañía, en lugar de estar concentrada en una sola dependencia.

Actualmente, los proyectos de innovación se proponen en los comités de trabajo que tiene cada una de las líneas. Estas iniciativas están basadas en los focos y estrategias que se definen desde las presidencias y vicepresidencias de las diferentes regiones. Así, los equipos deben proponer ideas para responder a la macrotendencia *Health & Nutrition*

o al compromiso que tiene la compañía con la sostenibilidad, por ejemplo. Así, cada comité cuenta con su propio embudo de proyectos, los cuales son socializados ante un grupo de directivos para determinar qué recursos se necesitan para su desarrollo.

La compañía no tiene indicadores transversales para medir la innovación. En Griffith, este tipo de proyectos son los que impulsan el cumplimiento de ciertos objetivos. En 2018, por ejemplo, se determinó que las ventas de una de sus líneas debían representar el 50% de lo generado por la empresa para 2023. Desde ese entonces, el comité encargado ha estado proponiendo una serie de proyectos de innovación que les permita alcanzar dicha meta.

En ese sentido, la descentralización de la innovación ha generado confianza en los colaboradores. Además, la compañía tiene una posición muy clara frente al fracaso: los errores se capitalizan en aprendizajes. De ahí que la instrucción es siempre ensayar, experimentar y poner a prueba rápidamente las ideas para validarlas. Si funcionan, bien; si no, quedan las lecciones.

Gracias a ello, el porcentaje de rechazo de proyectos de innovación es muy bajo. De 48 iniciativas que se presentaron recientemente, sólo el 5% fueron descartadas. Uno de los principales criterios de evaluación es su viabilidad. Sin embargo, su lanzamiento depende, en gran medida, del comportamiento del mercado.

Teniendo en cuenta que la empresa ofrece soluciones a la medida de las necesidades de los consumidores en términos de sabor, textura, seguridad, desempeño, nutrición, entre otros, el trabajo colaborativo con sus socios ha resultado clave para el desarrollo de productos exitosos.

En ese proceso, la implementación de herramientas competitivas también es fundamental. Análisis sensorial de productos, investigación con consumidores, revisión de tendencias, sesiones de creatividad y análisis del mercado son sólo algunas de las actividades que se realizan de la mano de un equipo culinario conformado por expertos de primer nivel.

Adicionalmente, la labor de la dirección de investigación y desarrollo es fundamental. Cada unidad de Griffith Foods cuenta con un departamento de I+D que es, a su vez, supervisado por una vicepresidencia. Además de ser los encargados de aprobar la compra de materias primas, estos equipos realizan un monitoreo constante para determinar qué ingredientes están siendo utilizados o cuáles, por el contrario, deben retirar de sus productos. En ese caso, realizan investigaciones para encontrar sustitutos que resulten más saludables o beneficiosos para sus consumidores.

Para este 2021, la organización definió 10 tendencias alimenticias que enmarcarán el desarrollo de nuevos productos:

- Ingredientes basados en plantas
- Cocina nutritiva
- Practicidad en los empaques

- Modernización de comidas con sabor casero
- Uso de herramientas locales para hacer creaciones inusuales
- Pesca consciente
- Experiencia Asia
- Sabor más allá del picante
- La gloria del ajo
- ¡Queso, por favor!

Con el fin de alinearse globalmente con una marca que lleva más de 75 años convirtiendo ideas en inspiración para obtener soluciones de sabor que sean reales y auténticas, Griffith Foods ha decidido en este 2021 concentrar sus productos para la categoría *food service* bajo la marca Custom Culinary, cobijando las siguientes submarcas:

- **Gold Label:** con su lema “listos para crear”, esta submarca ofrece una variedad de productos que le permite a los chefs ejecutar su visión culinaria con insumos desarrollados bajo los más altos estándares. Esta alternativa surgió a partir de la identificación de una necesidad puntual: tener disponibles a la mano productos (bases, caldos y sopas) cuya preparación normalmente tarda horas.
- **Chef’s Own:** esta submarca ofrece productos (apanados, sazoadores, adobos y bebidas) ideales para cocinas con altos volúmenes en los que necesitan insumos de muy alta calidad y listos para cocinar, caracterizándose por su eficiencia, facilidad y confianza.
- **Zafrán:** bajo el lema “listos para servir”, esta submarca le apuesta, con sus productos (salsas, aderezos y siropes), a la simplificación de procesos en la cocina con sabores auténticos y diferenciados creados a partir de la inspiración de los chefs.

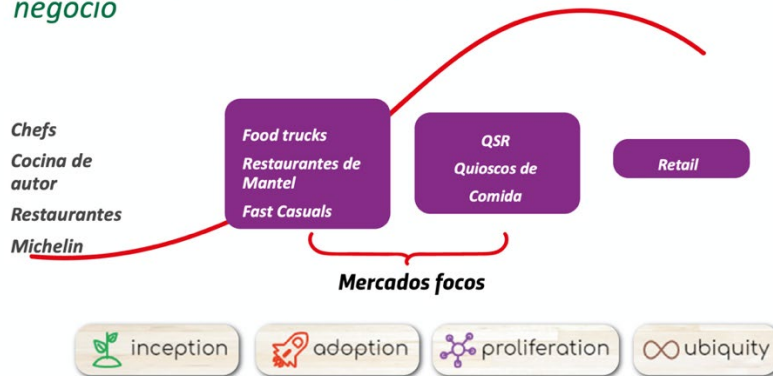
Adicionalmente, Custom Culinary cuenta con una serie de recursos, capacidades y conocimientos que la diferencian de otras opciones en el mercado. Además de una perspectiva global que impulsa el desarrollo de nuevos sabores, cuenta con expertos en ciencia de alimentos, tecnología y artes culinarias, así como procesos de investigación y tendencias que soportan los procesos de creación.

En su portafolio de productos, Custom Culinary tiene commodities como la salsa de tomate y la mayonesa, entre otras. Sin embargo, el foco de desarrollo está en las categorías de *food service* y nuevos sabores. Para ello, las premisas de la marca son claras: asegurar el balance entre sabor y desempeño; cumplir con todas las exigencias y la normatividad de etiquetado en los diferentes países; tener en cuenta las solicitudes en cuanto a reducción de calorías, sodio, entre otros; implementar procesos de producción simples; desarrollar productos de adopción masiva; considerar atributos premium y aspiracionales; y asegurar un precio justo en sus productos.

Pero ¿cómo es exactamente el proceso de desarrollo de nuevos productos? Todo comienza con la formulación de un caso de negocio a partir del análisis de lo que denominan el ciclo de adopción de sabores y conceptos. Este consta de cuatro etapas: inserción, adopción, proliferación y ubicuidad. Los mercados de interés para Custom

Culinary se encuentran justo en las dos etapas del medio, es decir, en aquellas en las que los sabores, que normalmente surgen de la experimentación de los chefs y de la cocina de autor, empiezan a ser adoptados por restaurantes de mantel y foodtrucks, entre otros, para luego entrar en etapa de proliferación.

Ciclo de adopción de sabores y conceptos- Caso de negocio



Fuente: [Dataesential](#)

Imagen 1. Ciclo de adopción de sabores. Fuente: material Griffith Foods

Para la formulación del caso es fundamental realizar un análisis continuo de los datos del mercado y monitorear las tendencias. Esto último se alimenta, entre otras cosas, con visitas a ferias nacionales e internacionales y tours gastronómicos. Además, siendo el consumidor el eje central en el desarrollo de nuevos productos, la marca realiza estudios para conocer más a fondo sus gustos y necesidades.

Con insights más claros sobre el mercado y los consumidores, el equipo de trabajo realiza diversas sesiones de ideación para proponer posibles nuevos productos. Una vez priorizadas las ideas, se inicia la fase de diseño en la que interviene un grupo de chefs ejecutivos, quienes experimentan con diferentes sabores y trabajan de la mano con chefs comerciales. Estos últimos son los encargados de tomar esas creaciones para llevarlas al consumidor final. En la etapa de desarrollo, uno de los retos más grandes es industrializar esos nuevos sabores sin que el producto pierda sus características, por lo que la participación de los ingenieros de alimentos es fundamental.

Una vez el producto está listo, el equipo inicia la fase de evaluación en la que se realizan pruebas con consumidores en todos los canales. Al finalizar esa etapa de validación, se gestionan todos los detalles finales: nombre, empaque, etiquetado y rotulado que cumplan todas las normas y exigencias del país. Por último, se realiza el lanzamiento ajustando la estrategia de acuerdo al canal al que va dirigido.

Todo este conocimiento es socializado en eventos anuales como el Summit Culinario y el Summit comercial, en los cuales colaboradores de diferentes países comparten novedades, resultados, aprendizajes, estrategias de marca, entre otros.

Sostenibilidad

Además de la innovación, la sostenibilidad también resulta fundamental para Griffith Foods. Esta plataforma, a través de la cual sus colaboradores buscan trabajar por un mejor mañana, está soportada en tres elementos: *People, Planet y Performance* (Personas, Planeta y Desempeño).

A partir de lo anterior, la compañía ha creado una serie de programas que le han permitido modificar algunos procesos para contribuir con el medio ambiente. Uno de ellos es *Griffith Sustainably Sourced* (Griffith abastecido sosteniblemente), iniciativa que busca asegurar la producción de materias primas de manera constante y sostenible, a través del apoyo a las comunidades, mejorando no sólo la calidad de los productos, sino sus condiciones de vida.

Sustainable Spices Initiative (iniciativa de especias sostenibles), por su parte, es una asociación conformada por diferentes empresas y organizaciones sin ánimo de lucro del mundo, las cuales contribuyen a la producción sostenible de especias en la India y Vietnam. A la hora de evaluar la gestión en responsabilidad social empresarial, Griffith Foods cuenta con el soporte de EcoVadis, una plataforma de evaluación que incluye 21 criterios en cuatro categorías diferentes: medio ambiente, prácticas laborales y derechos humanos, ética, y compras sostenibles.

Adicionalmente, la organización cumple con las Certificaciones de Grupo de Industria, lo que asegura la verificación de estándares sostenibles en la cadena de producción de materias primas. Es así como logran obtener soya, aceite de palma y caña de azúcar de fuentes y procesos sostenibles, promoviendo a su vez buenas prácticas ambientales y mejorando la condición de vida de la población.

Por otra parte, desde el 2012 la compañía implementa el eco-diseño, con el fin de minimizar el impacto ambiental en todo el ciclo de vida de los empaques y su posterior disposición. Con esta buena práctica, que hace parte de *Sustainable Packaging Initiative* (Iniciativa de empaques sostenibles), la organización pretende lograr que mínimo el 25% de sus empaques sean reciclables y biodegradables para el 2023.

El compromiso de los directivos y la conciencia de sus colaboradores ha permitido que la empresa tome acciones que buscan respetar y contribuir con el cuidado del medio ambiente. Es así como en los últimos años han plantado más de 12 mil árboles. Esta iniciativa surgió a partir de la medición de huella de carbono de cada uno de los empleados para determinar cuánto estaban contaminando.

A partir de lo anterior, el área ambiental de la compañía decidió lanzar una campaña en la que los colaboradores debían compensar dicha contaminación con una labor de reciclaje. El material reciclado que llevaran a la planta era convertido a puntos y estos podían ser redimidos por árboles.

En el 2020, la campaña de reciclaje se realizó para construir una casa prefabricada, con el fin de mejorar las condiciones de vivienda de un empleado. Por otra parte, se han

instalado cerca de 700 paneles solares, logrando cubrir el 18% de la energía requerida en planta.



Imagen 2. Planta de producción en Marinilla, Antioquia. Fuente: material Griffith Foods

Conferencista

Luz Adriana Carrasquilla es Ingeniera Agroindustrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, especialista en Ciencia y Tecnología de Alimentos de la Universidad Nacional, y en Gerencia Comercial de la Universidad de la Sabana. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de alimentos, desempeñando cargos de producción, calidad, I&D, y ventas. Actualmente ejerce como Senior Key Account Manager de la línea Custom Culinary para la región Andina.

Tomado de la conferencia “Innovación de cuarta generación: caso Griffith Foods”, dictada el 3 de marzo de 2021 por Luz Adriana Carrasquilla, Senior Key Account Manager para la línea Custom Culinary de Griffith Foods.