



DE AFUERA HACIA ADENTRO

EN UNA ENTREVISTA EXCLUSIVA, LARRY HUSTON CUENTA CÓMO PROCTER & GAMBLE Y OTRAS EMPRESAS CAMBIARON EL “KNOW-HOW” POR EL “KNOW-WHO” PARA ADOPTAR EL MODELO DE INNOVACIÓN ABIERTA, Y AFIRMA QUE EL CONCEPTO “CONECTAR Y DESARROLLAR” SERÁ EL NUEVO PARADIGMA.

Adriana Salles Gomes es editora ejecutiva de *HSM Management*.

Si la innovación abierta fuera un crimen, sería el crimen perfecto. Pero no por ausencia de pistas, sino por tener tantos motivos para justificarla, que cualquier juez o jurado entendería y recompensaría al reo con la libertad. Veamos los principales:

- Urgencia de innovar de las empresas para compensar la reducción de las ventas, ocasionada por consumidores cada vez más insatisfechos, por una competencia crecientemente feroz, y también por eventuales recesiones macroeconómicas.
- Presión sobre los presupuestos para innovar de una manera más barata.
- Necesidad de escapar de las elevadas tasas de fracaso de las innovaciones, como la verificada entre los productos de consumo masivo; apenas el 18 por ciento de esos nuevos productos superan los tres años de vida en el mercado, y la mayoría no es un éxito de ventas.
- Posibilidad de aprovechamiento de la capacidad intelectual existente más allá de las fronteras de la empresa.
- Coherencia con la era de las redes de relaciones y de Internet.
- El hecho de ser generada por profesionales de cualquier lugar y ajenos a la organización, en cualquier parte del mundo, la torna potencialmente más poderosa por ser más sorprendente y menos imitable.

No hace mucho tiempo que la innovación abierta se estableció como proceso en el mundo de los negocios: apenas cinco años. Y no son muchas las organizaciones que la adoptaron: unas 150 entre las de primera línea. La pionera fue Procter & Gamble, que abrió el camino en 2002, mientras que también se cuentan en ese selecto grupo Johnson & Johnson, General Mills, y la Fundación Bill y Melinda Gates. Todas han aplicado el programa —y el concepto— “Conectar y desarrollar” (Connect and Develop, en inglés) o C&D, que fue concebido por Larry Huston, ex director de innovación de Procter & Gamble y hoy consultor independiente al frente de su propia empresa, 4inno, además de profesor en la Escuela de Negocios Wharton.

Una frase de Huston resume a la perfección el valor de la innovación abierta: “Se trata de algo mayor que un modelo de negocio; se trata de un nuevo paradigma de innovación que, tarde o temprano, todas las empresas van a incorporar. Es el pasaje de la vieja I&D [sigla de Innovación y Desarrollo] al concepto de C&D, o conectar y desarrollar”.

A continuación, los párrafos centrales de la entrevista que concedió en exclusividad a *Gestión/HSM Management*.

El viejo modelo de invención

“La mayoría de las empresas todavía están aferradas a lo que denomino ‘modelo de invención’ o ‘modelo de todo inventado aquí’, apoyado en una infraestructura de ladrillo-cemento y en la idea de que la innovación habita en el interior de sus cuatro paredes. Algunas tratan de optimizar el trabajo de sus departamentos de I&D mediante adquisiciones, alianzas y, en algunos casos, outsourcing selectivo, pero lo concreto es que sólo logran mejoras mínimas; son algo así como apósitos autoadhesivos en una herida.”

**ALGO MÁS SOBRE
LARRY
HUSTON**

Fue el director de innovación de Procter & Gamble que, a principios del año 2002, diseñó y lideró la estrategia "Connect + Develop" de la compañía. A Huston le gusta contar que ya tenía en mente la idea una década antes, cuando trabajaba como investigador en la universidad, hasta que un día surgió la oportunidad de ponerla en práctica en P&G.

En la actualidad preside la firma de consultoría 4inno, especializada en innovación abierta. Allí dicta programas de entrenamiento de una jornada, además de confeccionar una guía de socios de innovación y ofrecer otros servicios relacionados con el tema. Huston es, también, profesor de Innovación en la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pennsylvania.



El caso P&G

“Cuando Procter & Gamble era una empresa que facturaba US\$ 25.000 millones anuales, en realidad podía apoyarse en el modelo de invención. Pero, en el nivel de los US\$ 52.000 millones (año 2001) y en un mundo muy diferente, había dejado de ser viable. Por entonces, para nosotros quedó claro que ese modelo no era capaz de generar un firme crecimiento de los ingresos, aun cuando contaba con el respaldo de una red

formada por ejecutivos de todos los países en los que teníamos operaciones. De hecho, aplicábamos el principio de ‘innovación transnacional’ pregonado por Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett.

Al mismo tiempo, la explosión de nuevas tecnologías aumentaba la presión sobre nuestros presupuestos. La productividad de la innovación, medida en ventas por empleado, caía mucho, y el índice de nuevos productos que lograban sus metas financieras se estancó en 35 por ciento. La acción de P&G cayó de US\$ 118 a US\$ 52, y perdimos la mitad de nuestro valor de mercado. Fue entonces cuando nos impusimos el desafío de generar US\$ 5.000 millones por año mediante nuevas líneas de productos.

La primera que lanzamos al mercado fue Pringles Prints: papas fritas con dibujos y frases divertidas. Lo logramos en tiempo récord y por una fracción del precio normal. Descubrimos una pequeña empresa de panificación de Bolonia, en el norte de Italia, dirigida por un profesor universitario de ingeniería eléctrica que, además de haber diseñado su propio horno, había inventado un método de impresión a chorro de tinta comestible para estampar imágenes en panes y bizcochos. Formamos una sociedad con él y, rápidamente, adaptamos su innovación a nuestra nueva línea de papas fritas. Lo que hicimos fue conectar y desarrollar. Gracias a esa estrategia, Pringles de Norteamérica tuvo un crecimiento de dos dígitos.

¿Cómo encontramos al profesor de Bolonia? Redactamos un documento explicativo del desafío que enfrentábamos y lo enviamos a 9.000 personas que no pertenecían a Procter. Y uno de los que respondió fue ese profesor.

Desde entonces, la mitad de las innovaciones de Procter & Gamble llegan desde fuera de las fronteras corporativas y, de ellas, el 35 por ciento se originan en empresas unipersonales o de pequeño tamaño. En los últimos seis años, el flujo de caja y las ganancias se duplicaron, hubo un incremento del 60 por ciento en la productividad de P&D, y el índice de innovaciones que tuvieron éxito saltó del 35 al 75 por ciento.

La empresa tiene en la actualidad 9.000 empleados dedicados a I&D; pero si les sumamos los asociados en 71 países, son 1,8 millones las personas que buscan innovar para Procter. Toda esa actividad ha redundado en que la compañía tenga más de 27.000 patentes registradas. Y hasta podría decirse que su vocación cambió: ahora es una empresa de ciencia y no de marketing, que factura US\$ 86.000 millones anuales.”

Los seis pasos del nuevo modelo C&D

“Para poner en marcha el modelo C&D no basta con que la empresa sea receptiva a las ideas que provienen de afuera. En Procter & Gamble lo iniciamos con una persona encargada de hacer conexiones con gente ajena a la compañía, y después lo expandimos hasta tener 70 empleados dedicados a esa tarea, con la consigna de que identifiquen la mayor cantidad posible de productos, ideas de productos y tecnologías promisorias. En resumen, tienen que identificar una necesidad —junto con los consumidores o sin ellos—, elaborar un informe, y encontrar la manera de distribuirlo interna y externamente. Pero primero, como es obvio, es fundamental verificar si la respuesta a tal necesidad puede ser desarrollada en la empresa. En el caso de que no existan capacidades

Los principios del diseño de las redes de innovación

Según Larry Huston, las redes de innovación se guían por algunos principios muy claros:

- 1.** Tienen una estructura radial, cuyo centro es la empresa principal.
- 2.** Definen con claridad sus sistemas de medición e indicadores.
- 3.** Comparten riesgos y recompensas en igual medida; eso significa, como punto de partida, que la empresa central no puede ganar mucho más que los otros miembros de la red.
- 4.** Todos se ajustan a un diseño único.
- 5.** Se dividen en redes exclusivas (en las que los socios trabajan sólo con la empresa central) y redes abiertas.
- 6.** Tienen mecanismos que fomentan la confianza mutua y las relaciones.
- 7.** No exceden la capacidad productiva de cada miembro; un factor de suma importancia.
- 8.** Cuentan con "dueños de red" que, a su vez, tienen funciones muy bien establecidas.
- 9.** Se enfocan en una región específica.

Además, Huston resalta la importancia de fortalecer ecosistemas ya existentes en las regiones, como por ejemplo: proveedores, universidades, ex alumnos, institutos de investigación, mercados virtuales, asociaciones de inventores, otras empresas, consumidores, emprendedores.

internas, habrá que hacer llegar solicitudes de propuestas a miles de personas de otros ámbitos. Y, cuando lleguen, analizar en detalle los aspectos tecnológicos. Porque, en definitiva, para innovar hay que reunir lo que es necesario para el consumidor con lo que es posible en términos de tecnología. Después, esas 70 personas de P&G se encargan de evaluar la posibilidad de éxito de cada una de las propuestas recibidas.

El proceso de C&D, tanto trabajando para P&G como cuando lo hacemos para clientes de nuestra consultora, tiene seis pasos:

- 1.** Determinar con claridad cuáles son los 'mandatos' de la compañía; o sea, sus límites y sus capacidades. **Por qué cambiar.**
- 2.** Definir la visión o el foco del negocio. **Qué hacer.**
- 3.** Elegir el área de operación. **Dónde actuar.**
- 4.** Estudiar cuál es la manera de operar en el área elegida para tener éxito. **Cómo ganar.**
- 5.** Identificar las capacidades necesarias para ganar: herramientas, habilidades y tecnologías. **A quién buscar.**
- 6.** Desarrollar la gestión y la gobernabilidad de la red de socios. **Cómo hacer viable todo el proceso.**

En los pasos 5 y 6 entra en juego la red de socios. Y, específicamente en el 6, el objetivo debe ser que la empresa se convierta en el socio preferencial del pool de talentos, cuidándolos, alimentándolos y manteniéndolos ocupados en sus proyectos buena parte del tiempo. De nada vale que una empresa cierre con ellos un acuerdo de trabajo cada tres años, por ejemplo, porque seguramente los perderá.

Debe entenderse bien: estoy hablando de algo mayor que un modelo de negocio; estoy hablando de un nuevo paradigma de innovación que, tarde o temprano, todas las empresas van a incorporar. Es el pasaje de la vieja I&D al concepto de C&D, o conectar y desarrollar."

De la guía a la gestión

"Entre otras cosas, lo que hace nuestra firma de consultoría es una especie de Páginas Amarillas: una guía de potenciales socios de innovación. Después, las empresas hacen los acuerdos con ellos. Esos acuerdos siguen una suerte de Ley de Moore: concretar el primero de-

manda 12 meses, seis el segundo, tres el tercero y, en un período de cinco años, se habrá construido una relación bien engranada."

La innovación abierta y la crisis

"El modelo de innovación abierta nació como respuesta a una crisis; específicamente, la crisis que Procter & Gamble estaba atravesando desde el año 2000, entre otras cosas por la partida de su CEO, la demanda de nuevos productos para el hogar, la influencia de la biotecnología y de los avances en ingeniería genética.

Ahora tenemos entre nuestros clientes a una empresa automotriz europea, especializada en coches de lujo, porque la crisis económica global afectó fuertemente a esa industria. La compañía tiene una infraestructura gigantesca de innovación interna, pero decidió recurrir a este nuevo modelo para tratar de revertir la situación."

Adquisiciones versus crecimiento orgánico

"La mayoría de las empresas maduras necesitan un crecimiento orgánico del 4 al 5 por ciento anual, como mínimo, además del que se origina mediante adquisiciones, que dan cuenta de otro 2 o 3 por ciento, para sumar un 7 u 8 por ciento. El problema reside en que las adquisiciones, aunque podrían aumentar en esta crisis, son arriesgadas y caras. Por lo tanto, para las empresas es vital garantizar el crecimiento orgánico."

Apoyo de la cúpula

"Tenemos suficientes pruebas de que el apoyo a este nuevo modelo de innovación debe provenir de la cima; de lo contrario no funciona. Y, como crea valor para el ac-

cionista, ese apoyo está perfectamente justificado. En el caso de P&G, el compromiso del CEO Alan Lafley con el proyecto fue crucial para el éxito.”

Cambio cultural

“Otro factor imprescindible para el éxito es un cambio de cultura organizacional, que logre combinar activos intelectuales internos y externos en condiciones equitativas, y sustituir la mentalidad de ‘no fue inventado aquí’ por la de ‘nos enorgullece haberlo encontrado fuera de aquí’. ¿Cómo se consigue ese cambio? Mediante sistemas de remuneración específicos, pero además con acciones de comunicación intensivas y comportamientos ejemplares del equipo directivo. La nueva cultura se convierte en un impulsor de la búsqueda de soluciones más allá de los límites corporativos, partiendo de la premisa de que ya existen, y que basta con localizarlas. Y hacerlo con un tono inquisitivo, sin temor a explorarlas. Es necesario, por encima de todo, que el ‘know-who’ supere al ‘know-how’.”

Especialidades de innovación por país

“Los países pueden tener especialidades de innovación, en busca de las cuales van las empresas que adoptaron el modelo C&D. China, por ejemplo, es un país que atrae por su innovación en materia de costos, que mucha gente confunde, erróneamente, con reducción de costos. Las empresas chinas se concentran en el costo como objetivo: el cliente les dice qué precio está dispuesto a pagar, y ellas hacen la ingeniería reversa para llegar a él. Es lo que ocurrió con una afeitadora eléctrica que costaba US\$ 18 y bajó a US\$ 3, y después a US\$ 0,90. La probé y funciona bien.

No conozco lo suficiente América latina, ni por el momento ha despertado el interés de mis clientes como proveedora de innovación. Pero no tengo dudas de que los países de la región deberían invertir en este tema. Finlandia, por ejemplo, decidió invertir activamente para apoyar la innovación, porque reconoce que el bienestar de su pueblo —y el de cualquier pueblo, agrego yo— está íntimamente ligado a la capacidad del país para innovar.”

El caso Goldcorp

“Otro ejemplo interesante de innovación abierta es el de Goldcorp, una compañía minera con sede en Canadá. Su negocio tenía graves problemas de productividad: el costo de extracción de la onza de oro era de US\$ 360, mientras que el precio de mercado no superaba los US\$ 325. Hasta que un día, su CEO, personalmente, lanzó un desafío vía la Web: puso a disposición de quien quisiera colaborar todos los datos de prospección de la compañía, y ofreció recompensas a los mineros “virtuales” que enviaran las mejores soluciones. Más de 1.000 personas bajaron los datos de Internet. Y el grupo ganador recibió US\$ 95.000 por un informe que recomendaba cuatro puntos de exploración. Después del concurso, Goldcorp dio un salto en su rentabilidad y en su productividad: el costo de extracción de la onza de oro bajó de US\$ 360 a US\$ 55, y la cantidad de metal precioso extraído por año subió de 8 millones a 30 millones de onzas.”

Al alcance de todos

“Una empresa no necesita facturar millones de dólares para adoptar el modelo C&D. Empresas de todos los tamaños pueden aprovechar las ideas y los activos de otras compañías y, en realidad, probablemente las chicas tengan más facilidad para hacerlo. Por lo tanto, vale la pena empezar a buscar la solución en algunas redes externas, como NineSigma, YourEncore e InnoCentive.”

El tamaño del desafío

“Cambiar la invención por la innovación parece un simple juego de palabras, pero no lo es. En la actualidad, la mayoría de las empresas no cuentan con una sola persona fuera de ellas que las ayude a innovar. Enfrenté ese problema dos veces: durante siete años en P&G, y en mi propia firma de consultoría. Hoy, en 4inno tenemos 20 empleados y 400 socios externos en la red de innovación, de modo que podemos hablar con conocimiento de causa. No es fácil, pero es posible.” ●