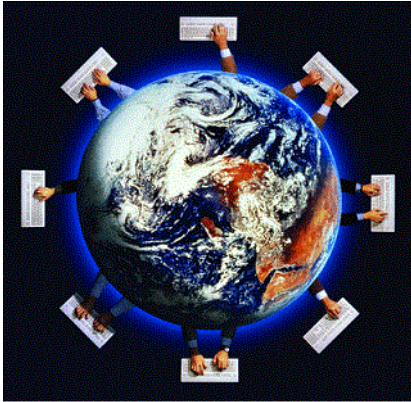


---

## La innovación abierta: una estrategia global

---



Fuente: Cepade

En un mundo cada vez más permeado por la globalización, y donde las ideas e iniciativas se copian de manera fácil y rápida, las universidades están apuntando a formar profesionales que sean competitivos, pero sobre todo inquietos; personas que cuestionen, que generen ideas, que propongan soluciones y, claro, que quieran emprender e innovar.

Pero hacer estas cosas en un contexto en el que, a diferencia de antes, el cliente está mucho más informado, no es fácil. Hoy en día, el internet y las redes sociales han creado nuevos medios de comunicación y canales de venta que le permiten a los usuarios conocer más a fondo los productos y servicios que se ofrecen.

Por eso, si las empresas quieren ser exitosas y líderes dentro de un mercado tan competitivo como el actual, debe nutrirse constantemente de ideas. Éstas son a la empresa lo que es el agua a las plantas; es lo que les da vitalidad, lo que las mantiene vivas. En este punto, la innovación aparece como una excelente alternativa.

Sin embargo, hay un concepto erróneo sobre ella. Es común pensar que se trata de inventar algo que no existe en el mercado, que sea de alto valor tecnológico y costoso. Pero no es así. La innovación está en todos lados. Va desde un descubrimiento científico o tecnológico, hasta una nueva percepción de mercado o de la cadena de abastecimiento, un plan de negocio, una iniciativa social o de marketing, entre otros.

Innovar no requiere inventar o crear desde cero, sino modificar procesos o productos para hacerlos mejores, más eficaces o menos costosos. Anteriormente, eran los mismos empleados quienes se encargaban de realizar esta tarea. No existía dentro de las compañías lo que hoy se conoce comúnmente como el Departamento de Innovación y Desarrollo, limitando el proceso.

Las empresas se dieron cuenta de que era necesario conformar un equipo o centro encabezado por diferentes profesionales encargados de encaminar las ideas. Pero a pesar

de esta evolución, son pocas las que tienen éxito y muchas las que se quedan en el camino, se pierden y se archivan sin ser aprovechadas.

Entonces, ¿qué tal si para innovar, además de utilizar la investigación y desarrollo de la propia empresa, se aprovechan los recursos de las demás? De esto se trata la innovación abierta. No es un secreto, ni la fórmula mágica que va a solucionar, en un 100%, los problemas de una compañía. Es simplemente una herramienta muy poderosa que permite detectar oportunidades, reducir costos y mejorar la rentabilidad.

La innovación abierta es un proceso que se basa en nuevas formas de colaboración y transparencia. Es una forma de pensar, no una categoría de innovación. Sin embargo, representa todo un reto para el sentido común, sobre todo porque implica articularse con otros. El modelo presenta las siguientes características:

- ✓ Los costos pueden ser reducidos. Es una opción perfecta para pequeñas y medianas empresas que no cuentan con un departamento de innovación y desarrollo, pues la plataforma les permite buscar y tomar ideas desde afuera.
- ✓ La innovación es actualizada.
- ✓ Se puede generar nuevas fuentes de ingresos. Si una empresa por algún motivo no puede desarrollar su idea, puede venderla.
- ✓ Permite acelerar el proceso de innovación.
- ✓ Prototipado rápido de ideas. Cuando una empresa quiere sacar un producto nuevo al mercado, por ejemplo, puede contratar un servicio de outsourcing que le permita reducir la incertidumbre y aumentar las posibilidades de éxito del producto.
- ✓ Todos pueden contribuir.

Implementar este modelo implica generar un cambio de cultura. Muchas veces, las grandes compañías no son capaces de ver a sus competidores como posibles aliados. Es necesario cambiar esa perspectiva y que puedan ver, en los otros, colaboradores.

Un ejemplo de ese cambio de mentalidad es lo que ocurrió con Procter & Gamble en el año 2001, cuando cambiaron de administración y se fijaron nuevas metas. 50% de sus ideas tenían que venir de fuentes externas. Debían duplicar la capacidad de innovación sin aumentar costos.

Contaban en esa época con 7.500 expertos trabajando en innovación y desarrollo. ¿Qué hicieron? Aplicaron innovación abierta y tuvieron acceso a 16.500 expertos, logrando así cumplir sus propósitos.



Fuente: Entorno Inteligente

En Colombia, Corona decidió dar ese paso para resolver un problema. La compañía quería desarrollar la baldosa más liviana del mercado, pero no tenía la capacidad para hacerlo y los investigadores no sabían cómo. La solución: ir a Estados Unidos a buscar una plataforma de innovación abierta para plantearles el problema. Gracias a ello, accedieron a más de 180.000 expertos de 175 nacionalidades diferentes que se dispusieron a pensar cómo la empresa podría solucionar su problema.

Fue en un pequeño pueblo de Alemania, de manos de un jubilado, donde encontraron la respuesta a su dificultad. Finalmente, gracias al trabajo conjunto, Corona pudo fabricar la baldosa más liviana del mercado.

Muchas veces, las ideas al interior de una empresa no surgen de aquel departamento de investigación y desarrollo, sino de los empleados, del área de ventas y demás. Por eso, escucharlos y atender sus inquietudes y necesidades es otra manera de abrir paso a la colaboración sin necesidad de salir de la compañía. Es otra manera de implementar el modelo.

Si se está dispuesto a cambiar las fronteras y los límites para absorber y aprovechar las ideas que están al exterior de la empresa, entonces se debe tener en cuenta a los clientes, los proveedores, consultores, redes sociales e incluso, como se mencionó anteriormente, a los competidores. Éstos no son más que fuentes de conocimiento.

Para implementar un modelo de innovación abierta, es necesario tener en cuenta algunos principios básicos, a saber:

- ✓ Desarrollar mayor transparencia en la empresa: Debe ser menos jerárquica y más plana. Por ejemplo, Shell Oil y Whirlpool dedican un tiempo determinado al mes para conversar con sus empleados y ver cuáles son sus necesidades o qué ideas tienen para mejorar la empresa.
- ✓ Acercarse a la comunidad: LEGO se enfrentó a un serio problema cuando se dieron cuenta de que los niños ya no querían construir edificios con fichas. Había disponible otro tipo de tecnología y de juguetes que resultaban más entretenidos. Entonces, decidieron buscar el mercado de los adultos y fue ahí donde desarrollaron nuevos productos que fueron un éxito.
- ✓ Relacionarse con las redes sociales: Clorox posteó en Facebook uno de sus productos. 81.500 personas le dieron “Me gusta” y en los comentarios, los usuarios decían para qué lo estaban utilizando, qué les gustaba, qué no.
- ✓ Los competidores pueden ser colaboradores: “Use it or lose it”. P&G fue el primero en desarrollar un tipo de papel especial para cubrir recipientes. Su mercado no era el indicado para dicho producto, por lo que decidió venderle la idea a Clorox. Las

empresas utilizan sólo del 5% al 25% de sus patentes. El resto se está desperdiciando, se está perdiendo.

- ✓ Elimina el síndrome “no se inventa aquí”: Las empresas no pueden hacerlo todo, no pueden inventar todo, pero afuera hay muchas posibilidades de encontrar quién lo haga.
- ✓ Relacionarse con el fracaso: Como dice el precursor de la innovación abierta, Henry Chesbrough, “sin fracaso no hay innovación”.
- ✓ Tener una base de datos de éxitos y fracasos. Esto permite ver en qué se ha tenido éxito y en qué no para saber qué retos se pueden afrontar. Es importante transmitir ese conocimiento para evitar caer en errores innecesarios.

### Duoc, ejemplo de innovación abierta



Esta institución educativa superior de Chile pretende, en términos de emprendimiento, lograr una actitud proactiva que se refleje en proyectos de emprendimiento sustentables e intraemprendimiento para generar así un aumento en la tasa de trabajo y bienestar de la comunidad. Además, quiere crear innovación, en lo posible de alto impacto económico, aplicada a necesidades reales del mercado.

Para ello, se implementa un modelo de trabajo de integración con la intención de que todas las escuelas y sedes Duoc se articulen y participen en la elaboración de desarrollos conjuntos, acompañadas de diferentes instituciones y empresas. Los pilares fundamentales de dicho modelo, son:

- ✓ Detectar las necesidades del mercado: Aquí resulta fundamental conocer a las empresas y a sus clientes.
- ✓ Modelo de innovación autosustentable.
- ✓ Experiencia rocket company: Este tipo de alianzas lo que permite es acelerar el proceso de búsqueda de necesidades de las grandes compañías. Cuando un estudiante, por ejemplo, tiene un proyecto y quiere presentárselo a grandes empresas, toma mucho tiempo poder llegar a ellas. Las rocket company lo que ofrecen es esa posibilidad ser un puente más rápido y directo entre ambas partes.
- ✓ Espíritu indómito de los emprendedores: El emprendedor debe insistir y no rendirse ante los obstáculos que pueda encontrar.

Duoc entiende que el trabajo colaborativo genera muy buenos resultados. Por eso, ha organizado su estructura de tal forma que éste sea un elemento transversal a su modelo educativo. Pero, ¿qué se requiere para poder implementar la innovación abierta desde la academia?

En primer lugar, hay que implementar la educación en el emprendimiento y la innovación. Esto significa realización de cursos, talleres, diplomados, nuevas carreras, entre otros, que hacen del modelo una propuesta autosustentable, generando a su vez una actitud emprendedora.

¿Cómo funciona? Duoc tiene el Centro de Innovación y Emprendimiento y el Programa de Emprendimiento. Además, cuenta con 9 programas y 13 sedes. Los alumnos van a formarse a las diferentes sedes en el programa que ellos elijan y ven, en todas las carreras, Emprendimiento 1 y Emprendimiento 2, donde aprenden asuntos básicos de innovación y herramientas para llevar a cabo o sacar adelante un proyecto.

En el caso de aquellos alumnos que empiezan un proyecto y se les dificulta continuar con una carrera convencional, Duoc ha pensado en carreras flexibles, de tal manera que el emprendedor pueda acomodarse mejor a ella según sus otras actividades. Lo anterior, con el ánimo de apoyar a estas personas y de impulsar la innovación.

Otro asunto es el trabajo de integración entre las escuelas y sedes. Se trata de una innovación que crea valor para la autosustentabilidad, con la idea de generar nuevos productos y servicios, entre todos.

En este tema, Duoc se encarga de relacionar a los alumnos, profesores, empresas y personas externas a la institución que de alguna u otra manera participan en las diferentes sedes y escuelas, para generar con ellos innovación y emprendimiento.

Por último, es importante reforzar el trabajo de integración con la empresa. Esto no es más que un acercamiento que permite identificar las necesidades del mercado y de las empresas, y establecer relaciones con *rocket company* para agilizar las conexiones. Así, lo que se pretende es contribuir al emprendimiento a partir de la innovación.



Fuente: Escuela de Organización Industrial

Para cumplir lo anterior, se invitan empresas con el ánimo de que conozcan el modelo que implementa Duoc. Se firman convenios con ellas y se integran al proceso algunos alumnos con especialidades determinadas que puedan aportar su conocimiento. Se trata entonces

de realizar, nuevamente, un trabajo conjunto para determinar cuáles son las necesidades del mercado y generar así nuevas áreas de negocio en dichas empresas o spin off.

Esta institución educativa presenta, de manera clara, cómo al articular diferentes entes y participantes que puedan aportar conocimientos diversos al proceso, se obtienen grandes ideas. Gracias a ese modelo de innovación abierta, Duoc cuenta hoy con proyectos y desarrollos para grandes compañías como Nokia y Roche, entre muchas otras.

## Conclusiones

- ✓ La innovación abierta no es una fórmula mágica que va a solucionar todos los problemas de una empresa. Es simplemente una herramienta muy poderosa que permite detectar oportunidades, reducir costos y mejorar la rentabilidad.
- ✓ El trabajo colaborativo entre departamentos de la misma empresa o entre la compañía y agentes externos, permite lograr mejores resultados.
- ✓ El competidor no es necesariamente un enemigo. En él se puede encontrar un aliado importante a la hora de innovar.
- ✓ Innovar no requiere inventar o crear desde cero, sino modificar procesos o productos para hacerlos mejores, más eficaces o menos costosos.

## Conferencistas

Edmundo Casas es licenciado en Ciencias de la Ingeniería Electrónica de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Ingeniero Civil Electrónico y MBA de la Universidad Técnica Federico Santamaría de Valparaíso. Tiene experiencia en realizar y apoyar desarrollos tecnológicos e incorporarlos al mercado, transformándolos en negocios. Ha participado en la creación y es miembro de los directores de empresas chilenas y multinacionales. También ha sido ayudante, docente y consultor en instituciones como la Universidad Técnica Federico Santamaría, la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad Diego Portales y la Universidad de Los Lagos.

Enrique López Camargo es Licenciado en Negocios Internacionales del Tecnológico de Monterrey. Trabajó en investigación y desarrollo de la competitividad en la industria textil y la industria del calzado para Cofoco, entidad gubernamental del estado de Guanajuato. También fue encargado de logística de empresas y de la industria química, electrónica y metalmeccánica en la agencia aduanal Ei Group en León, Guanajuato. Actualmente trabaja en planes de negocio, planes exportadores, investigación e inteligencia de mercados para Pymes en el Centro para la Innovación Consultoría y Empresarismo (CICE), de la Universidad EAFIT.