



Harvard Business Review
América Latina

Conectar y desarrollar
dentro del nuevo
modelo de innovación
de Procter & Gamble

por Larry Huston y Nabil Sakkab

Marzo 2006

Reimpresión R0603C-E

La radical estrategia de innovación abierta de Procter & Gamble produce en la actualidad más de 35% de las innovaciones de la empresa y miles de millones de dólares en ingresos.

Conectar y desarrollar dentro del nuevo modelo de innovación de Procter & Gamble

por Larry Huston y Nabil Sakkab

En 2004, Procter & Gamble lanzó una nueva línea de patatas fritas Pringles, con dibujos y palabras –preguntas de cultura general, datos sobre animales, chistes– impresos en cada hojuela. Fue un éxito inmediato. En los viejos tiempos, nos habría tomado dos años introducir este producto en el mercado, y habríamos tenido que respaldar toda la inversión y el riesgo de manera interna. Pero mediante la aplicación de un enfoque sobre la innovación fundamentalmente nuevo, fuimos capaces de acelerar a Pringles Prints, desde su concepción hasta su lanzamiento, a menos de un año y a una fracción de lo que habría costado de otro modo. Así es cómo lo hicimos.

Alrededor de 2002, mientras hacíamos brainstorming sobre cómo lograr que los bocadillos fueran más novedosos y divertidos; alguien sugirió que imprimiéramos imágenes de la cultura popular en Pringles. Era una gran idea, pero ¿cómo podríamos hacerlo? Una de nuestras

investigadoras pensó que deberíamos tratar de imprimir imágenes, mediante inyección de tinta, sobre la masa y usó la impresora de su oficina para hacer la prueba (usted puede imaginarse su llamado a nuestra oficina de soporte computacional). Pronto nos dimos cuenta de que cada patata debía ser impresa al salir del proceso de fritura, cuando todavía tenía un alto grado de humedad y temperatura. De algún modo, tendríamos que producir imágenes nítidas, en múltiples colores, aun cuando imprimiéramos miles y miles de patatas fritas por minuto. Además, la creación de tinturas comestibles que satisficieran esas necesidades requeriría de un tremendo desarrollo.

Tradicionalmente, habríamos gastado el grueso de nuestra inversión sólo en el desarrollo de un proceso factible. Un equipo interno se habría conectado con una compañía de impresoras de inyección de tinta que pudiera concebir el proceso, y luego habríamos entrado en

complejas negociaciones sobre los derechos para usarlo.

En lugar de ello, redactamos un informe de tecnología que definía los problemas que debíamos resolver y lo hicimos circular por nuestras redes globales de personas e instituciones, para averiguar si había alguien en el mundo que tuviera una solución ya preparada. Fue a través de nuestra red europea que descubrimos una pequeña panadería en Bologna, Italia, dirigida por un profesor universitario que además fabricaba equipos para horneado. Él había inventado un método de inyección de tinta para imprimir imágenes comestibles en bizcochos y galletas, que adaptamos rápidamente para resolver nuestro problema. Esta innovación sirvió para que el negocio de las Pringles de América del Norte alcanzara un crecimiento de dos dígitos en los últimos dos años.

De I&D a C&D

La mayoría de las empresas todavía se aferra a lo que llamamos el modelo de invención, centrado en una infraestructura física de I&D (investigación y desarrollo), y en la idea de que su innovación debe residir principalmente dentro de sus cuatro paredes. Por cierto, estas empresas están crecientemente tratando de apuntalar sus abrumados departamentos de I&D con adquisiciones, alianzas, licencias y tercerizaciones selectivas de la innovación. Además, están lanzando proyectos autónomos (Skunk Works), mejorando la colaboración entre marketing e I&D, ajustando los criterios de llegada al mercado, y reforzando la gestión de la cartera de productos.

Pero éstos son cambios incrementales, parches de un modelo acabado. Quizás sean palabras fuertes, pero considere los hechos: la mayoría de las empresas maduras tienen que generar un crecimiento orgánico de 4% a 6% por año. ¿Cómo lo logran? En el caso de P&G, esto equivaldría a establecer un negocio de US\$ 4.000 millones este año solamente. No hace mucho, cuando las empresas eran más pequeñas y el mundo era menos competitivo, las compañías podían depender de la I&D interna para impulsar ese tipo de crecimiento. De hecho, durante generaciones, P&G generó gran parte de su fenomenal crecimiento mediante la innovación desde adentro, construyendo instalaciones globales para la investigación, y contratando y manteniendo a los mejores talentos del mundo. Eso funcionó bien cuando éramos una empresa de US\$ 25.000 millones; hoy somos una compañía de casi US\$ 70.000 millones.

Hacia el año 2000, teníamos claro que nuestro modelo de “inventémoslo nosotros mismos” no era capaz de sostener altos niveles de crecimiento en las ventas.

Larry Huston (huston.la@pg.com) es vicepresidente de innovación y conocimiento y Nabil Sakkab (sakkab.ny@pg.com) es vicepresidente senior de investigación y desarrollo de Procter & Gamble, en Cincinnati.

La explosión de nuevas tecnologías presionaba cada vez más a nuestros presupuestos de innovación. Nuestra productividad en I&D se había nivelado, y nuestra tasa de éxito en innovación –el porcentaje de productos nuevos que satisfacían objetivos financieros– se había estancado en cerca de 35%. Bajo la presión de competidores hábiles, ventas planas, lanzamientos mediocres y ganancias trimestrales no alcanzadas, perdimos más de la mitad de nuestra capitalización de mercado, cuando nuestras acciones cayeron de US\$ 118 a US\$ 52 por acción. Fue una señal de alarma.

El panorama de la innovación había cambiado en el mundo. Sin embargo, nosotros no habíamos modificado nuestro modelo de innovación desde fines de los años 80, cuando pasamos de un enfoque centralizado a un modelo interno de redes globales, lo que Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal denominan el “modelo transnacional” en *La empresa sin fronteras* (McGraw-Hill, 1998).

Descubrimos que las innovaciones importantes estaban siendo realizadas crecientemente en pequeñas y medianas empresas emprendedoras. Incluso los individuos ansiaban licenciar y vender su propiedad intelectual. Los laboratorios gubernamentales y universitarios se habían vuelto más interesados en la formación de alianzas sectoriales, y estaban hambrientos por descubrir caminos para que sus investigaciones tuvieran valor monetario. Internet había abierto el acceso a los mercados de talento de todo el mundo. Unas pocas empresas con visión de futuro, como IBM y Eli Lilly, estaban comenzando a experimentar con el nuevo concepto de innovación abierta, apalancando los activos de innovación mutuos (incluso los de los competidores), como productos, propiedad intelectual y personas.

Así como fue el caso de P&G en 2000, actualmente la productividad en I&D en la mayoría de las empresas maduras y basadas en la innovación está estancada, mientras que los costos de innovación suben más rápido que el crecimiento en las ventas (no son muchos los CEO –Chief Executive Officer– que le dicen a su director de tecnología: “Aquí, ten más dinero para innovar”). Mientras tanto, estas compañías enfrentan un mandato de crecimiento que sus modelos de innovación existentes posiblemente no pueden sostener. En 2000, percatándose de que P&G no podría alcanzar sus objetivos de crecimiento, gastando cada vez más en I&D a cambio de cada vez menos ganancias, nuestro recientemente designado CEO, A.G. Lafley, nos desafió a que reinventáramos el modelo de negocios de innovación de la empresa.

Sabíamos que gran parte de las mejores innovaciones de P&G habían surgido de conectar ideas entre los distintos negocios internos. Y luego de estudiar el desempeño de un pequeño número de productos que habíamos adquirido fuera de nuestros propios laboratorios, sabíamos que las conexiones externas también podrían producir innovaciones altamente rentables. Apostando a que estas

conexiones eran la clave para el crecimiento futuro, Laflay hizo que nuestra meta fuera adquirir el 50% de las innovaciones fuera de la empresa. La estrategia no consistía en reemplazar las capacidades de nuestros 7.500 investigadores y personal de apoyo, sino en apalancarlos de mejor forma. La mitad de nuestros productos nuevos, dijo Laflay, provendría *de* nuestros laboratorios, y la otra mitad pasaría *a través* de ellos.

Era, y sigue siendo, una idea radical. Al estudiar las fuentes de innovación externas, estimamos que por cada investigador de P&G había 200 científicos o ingenieros igual de buenos en algún lugar del mundo; un total de quizás un millón y medio de personas, cuyos talentos podríamos usar potencialmente. Pero el aprovechamiento del pensamiento creativo de inventores y otros individuos en el exterior exigiría cambios operativos de magnitud. Debíamos hacer que la actitud de la empresa cambiara de la resistencia a las innovaciones “no inventadas aquí”, al entusiasmo por aquellas “encontradas con orgullo en otros lugares”. Además, necesitábamos modificar cómo definíamos, y percibíamos, nuestra organización de I&D: desde las 7.500 personas en el interior a las 7.500 *más* 1,5 millones de personas en el exterior, manteniendo un límite permeable entre ellas.

Fue con este telón de fondo que creamos nuestro modelo de innovación *conectar y desarrollar*. Teniendo un claro sentido de las necesidades de los consumidores, podríamos identificar ideas prometedoras en todo el mundo y aplicarles nuestras propias capacidades de I&D, fabricación, marketing y adquisiciones, con el fin crear productos mejores, más baratos y más rápidamente.

El modelo funciona. Actualmente, más de 35% de nuestros nuevos productos en el mercado poseen elementos que se originaron fuera de P&G, en comparación con cerca de 15%, en 2000. Además, 45% de las iniciativas en nuestra cartera de desarrollo de productos tienen elementos clave que fueron descubiertos externamente. A través de conectar y desarrollar –junto con mejoras en otros aspectos de la innovación, relacionados con el costo, diseño y marketing de productos–, nuestra productividad en I&D aumentó casi 60%. Nuestra tasa de éxito en innovación se ha duplicado, mientras que el costo de innovación cayó. La inversión en I&D, como porcentaje de las ventas, bajó de 4,8%, en 2000, a 3,4%, en la actualidad. Además, en los últimos dos años, hemos lanzado más de 100 nuevos productos, en los que algún aspecto de su ejecución provino de fuera de la empresa. Cinco años después del colapso accionario de la compañía, ocurrido en 2000, hemos duplicado el precio de nuestra acción y tenemos un portafolio de US\$ 22.000 millones en marcas.

De acuerdo con una encuesta reciente, realizada por el Conference Board a CEO y miembros de consejos de administración, la preocupación número uno de los ejecutivos es “un crecimiento firme y sostenido de las ventas”.

Los CEO entienden la importancia de la innovación para el crecimiento; sin embargo, ¿cuántos han modificado su enfoque básico sobre la innovación? Hasta que las empresas se den cuenta de que el panorama de la innovación ha cambiado y reconozcan que su modelo actual es insostenible, la mayoría descubrirá que el crecimiento de las ventas que necesitan les será esquivo.

Dónde actuar

Cuando la gente escucha hablar por primera vez de conectar y desarrollar, a menudo piensa que es lo mismo que tercerizar la innovación, contratando a empresas externas con el fin de desarrollar innovaciones para P&G. Sin embargo, no es así. Por lo general, las estrategias de tercerización sólo transfieren trabajo a proveedores de más bajo costo. Por el contrario, conectar y desarrollar consiste en encontrar buenas ideas y traerlas hacia dentro, con el fin de mejorar y capitalizar las capacidades internas.

Para hacerlo, colaboramos con organizaciones e individuos en todo el mundo, buscando sistemáticamente tecnologías probadas, paquetes y productos que podamos mejorar, ampliar su escala y comercializar, ya sea por nuestra cuenta o en alianza con otras empresas. Entre los productos de mayor éxito que hemos introducido en el mercado mediante conectar y desarrollar, se encuentran Olay Regenerist, Swiffer Dusters y Crest SpinBrush.

Para que conectar y desarrollar funcione, nos dimos cuenta de que era crucial saber exactamente qué estábamos buscando, o dónde actuar. Si hubiésemos partido sin objetivos cuidadosamente definidos, habríamos hallado montones de ideas, pero quizás ninguna que nos fuera de utilidad. De modo que, desde un inicio, establecimos que buscaríamos ideas que ya tuvieran cierto grado de éxito; teníamos que ver, al menos, productos, prototipos o tecnologías que funcionaran, y (tratándose de productos) pruebas del interés de los consumidores. Además, nos enfocaríamos en ideas y productos que se vieran beneficiados específicamente por la aplicación de la tecnología, el marketing, la distribución y otras capacidades de P&G.

Luego, determinamos las áreas en las que buscaríamos estas ideas probadas. Quizás P&G sea más conocido por sus productos de higiene personal y de limpieza para el hogar: marcas como Crest, Charmin, Pampers, Tide y Downy. Sin embargo, producimos más de 300 marcas que incluyen –además de la higiene personal y la limpieza del hogar– bocadillos y bebidas, alimentos para animales, fármacos, fragancias, cosméticos y muchas otras categorías. Invertimos casi US\$ 2.000 millones al año en I&D, en más de 150 áreas científicas, incluyendo materiales, biotecnología, imágenes, nutrición, veterinaria e incluso robótica.

Para enfocar nuestra búsqueda de ideas, dirigimos nuestra vigilancia hacia tres entornos:

Las diez principales necesidades del consumidor.

Una vez al año, les preguntamos a nuestros negocios cuáles son las necesidades del consumidor que, cuando son satisfechas, impulsarán el crecimiento de sus marcas. Puede parecer una pregunta obvia, pero en la mayoría de las empresas los investigadores trabajan en problemas que consideran interesantes más que en aquellos que podrían contribuir al crecimiento de la marca. Esto genera una lista de las diez principales necesidades para cada negocio, y una para la empresa en general. El listado de la compañía, por ejemplo, incluye necesidades como “reducir arrugas, mejorar textura y tonicidad de la piel”, “mejorar la repelencia de los suelos y la restauración de superficies duras”, “crear productos de papel más suaves, menos fibrosos y con mayor resistencia a la humedad” y “prevenir o minimizar la severidad y duración de los síntomas del resfrío”.

Estas listas de necesidades se transforman luego en problemas científicos a ser resueltos. Los problemas a menudo se enumeran en informes de tecnología, como el que enviamos para encontrar un proceso de inyección de tinta para Pringles Prints. Para dar otro ejemplo, una de las necesidades importantes de las lavanderías es la de productos que limpien eficazmente usando agua fría. De modo que en nuestra pesquisa de innovaciones pertinentes, estamos buscando soluciones químicas y biotecnológicas que permitan a los productos funcionar bien a bajas temperaturas. Quizás la respuesta a nuestro problema del lavado en agua fría esté en un laboratorio que estudia las reacciones enzimáticas de los microbios que proliferan bajo los casquetes polares, y que sólo necesitemos encontrarlo.

Adyacencias. También identificamos adyacencias; esto es, productos o conceptos nuevos que podrían ayudarnos a tomar ventaja del capital de marca existente. Por ejemplo, podríamos preguntar qué elementos para el cuidado de bebés –como toallitas húmedas y cambiadores– son adyacentes a nuestros pañales desechables Pampers, y luego buscar productos emergentes innovadores o tecnologías pertinentes en esas categorías. Al apuntar a las adyacencias en la higiene bucal, hemos expandido la marca Crest más allá de las pastas dentales, para incluir tiras blanqueadoras, cepillos de dientes eléctricos e hilos dentales.

Tableros de juego de tecnología. Finalmente, en algunas áreas, usamos lo que llamamos tableros de juego de tecnología para evaluar cómo las movidas de adquisición de tecnología en un área podrían afectar los productos en otras categorías. Conceptualmente, trabajar con estas herramientas de planificación es como jugar una partida de ajedrez de múltiples niveles. Nos sirven para explorar preguntas como, “¿cuál de nuestras tecnologías clave deseamos reforzar?”, “¿qué tecnologías queremos adquirir para ayudarnos a competir de mejor forma con nuestros rivales?”, y “de aquellas que ya poseemos, ¿cuál queremos licenciar, vender o seguir codesarrollando?” Las respuestas brindan una gama de objetivos amplios para nuestras

búsquedas de innovación y, más importante aún, nos dicen en dónde no deberíamos buscar.

Cómo formar redes

Nuestras redes globales son la plataforma para las actividades que, en conjunto, constituyen la estrategia conectar y desarrollar. Pero las redes por sí mismas no proporcionan ventaja competitiva, como tampoco el sistema telefónico. Lo que importa es cómo usted las construya y las use.

Dentro de los límites definidos por nuestras listas de necesidades, mapas de adyacencias y tableros de juego de tecnología, ninguna fuente de ideas está fuera de alcance. Aprovechamos redes propietarias cerradas y redes abiertas de individuos y organizaciones disponibles para cualquier empresa. Usando estas redes, buscamos ideas en laboratorios gubernamentales y privados, así como en instituciones académicas y de investigación; aprovechamos proveedores, minoristas, competidores, socios de desarrollo y comerciales, empresas de capital de riesgo y emprendedores individuales.

A continuación, presentamos varias redes centrales que usamos para buscar ideas nuevas. Ésta no es una lista exhaustiva, más bien es una fotografía de las capacidades en red que hemos encontrado más útiles.

Redes propietarias. Dependemos de la capacidad de varias redes propietarias, desarrolladas específicamente para facilitar las actividades de conectar y desarrollar. A continuación, presentamos dos de las más grandes.

Emprendedores en tecnología. Buena parte de la operación y del impulso de conectar y desarrollar depende de nuestra red de 70 emprendedores en tecnología a lo largo del mundo. Este personal senior de P&G lidera el desarrollo de nuestras listas de necesidades, crea mapas de adyacencias y tableros de juego de tecnología, y redacta los informes de tecnología que definen los problemas que tratamos de resolver. Ellos crean conexiones externas, por ejemplo, mediante reuniones con investigadores universitarios e industriales y mediante la formación de redes de proveedores. Además, promueven activamente estas conexiones con los tomadores de decisiones en las unidades de negocios de P&G.

Los emprendedores en tecnología combinan un rastreo agresivo de la literatura científica, bases de datos de patentes y otras fuentes de información, con la exploración física de ideas, como la inspección de las estanterías de una tienda en Roma o recorriendo ferias de productos y de tecnología. Aunque es eficaz y necesario rastrear ideas de manera electrónica, ello no basta. Fue un emprendedor en tecnología quien, explorando un mercado local en Japón, descubrió lo que finalmente se transformó en Mr. Clean Magic Eraser. De otro modo, nunca lo hubiésemos descubierto (vea el gráfico “La conexión de Osaka”).

Los emprendedores en tecnología operan desde seis centros neurálgicos de conectar y desarrollar, en China,

India, Japón, Europa Occidental, Latinoamérica y Estados Unidos. Cada centro se enfoca en encontrar productos y tecnologías que, en algún sentido, constituyan especialidades de sus regiones: el centro de China, por ejemplo, busca en particular nuevos materiales de alta calidad e innovaciones en costo (productos que aprovechen la habilidad única de China para fabricar cosas a bajo costo). El centro de India busca talentos locales en las ciencias para resolver problemas –en nuestros procesos de fabricación, por ejemplo–, usando herramientas como el modelamiento por computadoras.

Hasta ahora, nuestros emprendedores en tecnología han identificado más de 10.000 productos, ideas de producto y tecnologías prometedoras. Cada uno de estos descubrimientos fue sometido a una evaluación formal, como describiremos más adelante.

Proveedores. Nuestros 15 principales proveedores cuentan con un personal de I&D combinado, que se estima en 50.000 personas. A medida que establecíamos conectar y desarrollar, no nos tomó mucho tiempo darnos cuenta de que representaban una enorme y potencial fuente de innovación. De este modo creamos una plataforma de TI segura, la cual nos permitiría compartir informes de tecnología con nuestros proveedores. Por ejemplo, si estamos tratando de encontrar la forma de que el perfume de detergente dure más tiempo después de sacar la ropa de la secadora, alguno de nuestros proveedores químicos bien podría tener la solución (desde luego, los proveedores no pueden ver las respuestas de los demás). Desde la creación de nuestra red de proveedores, hemos observado un incremento de 30% en los proyectos de innovación, dotados conjuntamente con investigadores de P&G y de los proveedores. En algunos casos, los investigadores de los proveedores trabajan en nuestros laboratorios y, en otros, nosotros trabajamos en los suyos. Ello es un ejemplo de lo que llamamos “cocreación”, un tipo de colaboración que va bastante más allá del típico desarrollo conjunto.

También realizamos reuniones de alto nivel con los proveedores para que nuestros altos líderes puedan interactuar con los suyos. Estas reuniones, junto a nuestros arreglos de personal compartido, mejoran las relaciones, aumentan el flujo de ideas y fortalecen la comprensión de cada empresa sobre las capacidades de la otra. Todo ello nos sirve para innovar.

Redes abiertas. Un complemento de nuestras redes propietarias son las redes abiertas. Las cuatro que mencionamos a continuación son recursos particularmente fructíferos de conectar y desarrollar.

NineSigma. P&G colaboró en la creación de NineSigma, una de las tantas empresas que conectan a compañías, que tienen problemas científicos y tecnológicos, con otras empresas, universidades, laboratorios gubernamentales y privados, y consultores que pueden desarrollar soluciones. Supongamos que usted tiene un problema técnico que desea resolver (como recordará, tratándose de P&G, uno de esos

problemas es el lavado a baja temperatura). NineSigma redacta un informe de tecnología que describe el problema y lo envía a su red de miles de posibles proveedores de soluciones en todo el mundo. Cualquiera puede enviar de vuelta una propuesta no confidencial a NineSigma, la cual es transmitida a la empresa contratante. Si a la empresa le gusta la propuesta, NineSigma conecta a ésta con la autora de la solución, y el proyecto procede a partir de allí. Hemos distribuido informes de tecnología a más de 700.000 personas a través de NineSigma y, como resultado, hemos completado más de 100 proyectos, 45% de lo cuales condujo a acuerdos de colaboración posterior.

InnoCentive. Fundada por Eli Lilly, InnoCentive se asemeja a NineSigma, pero en lugar de conectar empresas con socios contractuales, con el objeto de resolver problemas amplios entre muchas disciplinas, InnoCentive intermedia las soluciones a problemas científicos definidos más estrechamente. Por ejemplo, podríamos tener una reacción química industrial que requiere cinco pasos para lograrla y querríamos saber si es posible hacerlo en tres. Le haríamos la pregunta a los 75.000 científicos contratistas de InnoCentive y esperaríamos ver qué conseguimos. Algunos de nuestros problemas han sido resueltos por un

El liderazgo de conectar y desarrollar

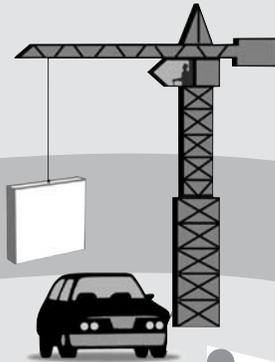
La estrategia de conectar y desarrollar requiere que un alto ejecutivo tenga una responsabilización en el día a día de su visión, operaciones y desempeño. En P&G, el vicepresidente de innovación y conocimiento tiene esta responsabilidad. Los líderes de conectar y desarrollar de cada una de las unidades de negocios tienen una dependencia indirecta respecto del vicepresidente. Los ejecutivos de nuestras redes de I&D virtuales (como NineSigma y nuestra red de proveedores), los emprendedores en tecnología y red de centros neurálgicos, nuestros recursos legales de conectar y desarrollar, y nuestros recursos de capacitación, le reportan directamente.

El vicepresidente supervisa el desarrollo de redes y nuevos programas, gestiona un presupuesto corporativo, y monitorea la productividad de redes y actividades. Esto incluye el seguimiento del desempeño de los mercados de talento, como NineSigma e InnoCentive, así como medir la productividad de conectar y desarrollar por región, mediante la evaluación, por ejemplo, de los costos y resultados (medidos como la cantidad de productos en el mercado) de los centros neurálgicos en el extranjero. Los indicadores de productividad se informan anualmente.

La conexión de Osaka

En el mundo de conectar y desarrollar, la suerte favorece a las mentes preparadas. Cuando uno de los emprendedores en tecnología de P&G descubrió una esponja quitamanchas, en un mercado de Osaka, Japón, la envió a la empresa para su evaluación. El producto resultante, Mr. Clean Magic Eraser, se encuentra en su desarrollo de tercera generación y ha logrado duplicar sus ingresos proyectados.

La empresa química alemana, BASF, fabrica una espuma de resina de melamina, llamada Basotect, para la aislación térmica y de sonido en los sectores de la construcción y automotriz.



LEC, una empresa de productos para el consumo, basada en Tokio, comercializa la espuma Basotect en Japón, como una esponja para el hogar llamada Cleenpro.



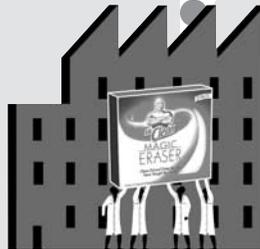
2002 EVALUACIÓN

El emprendedor en tecnología envía muestras a los investigadores de productos de I&D, en Cincinnati, para una evaluación de desempeño y coloca una descripción del producto y una evaluación del potencial de mercado en la red interna de P&G, "catálogo eureka".

Un emprendedor en tecnología de P&G, basado en Japón, descubre el producto en una tienda de abarrotes de Osaka, evalúa su desempeño en el mercado japonés, y establece que se ajusta a los principios de desarrollo de productos para el aseo del hogar y de marketing de P&G.

2001 DESCUBRIMIENTO

La investigación de mercado confirma el entusiasmo por el producto. Este entra en la cartera para su desarrollo; P&G negocia la adquisición de Basotect a BASF, y los términos de una futura colaboración.



2003 LANZAMIENTO

Basotect es envasado y se lanza en el mercado nacional como Mr. Clean Magic Eraser.

Mr. Clean Magic Eraser es lanzado en Europa.

Investigadores de BASF y de P&G colaboran en laboratorios compartidos para mejorar las propiedades de limpieza, durabilidad y versatilidad de Basotect.

2004 COCREACIÓN

El primer producto cocreado de Basotect, Mr. Clean Magic Eraser Duo, es lanzado a nivel nacional en Estados Unidos.



Se lanza a nivel nacional, en Estados Unidos, el producto cocreado Mr. Magic Clean Eraser Wheel & Tire.

BASF y P&G siguen colaborando en la próxima generación de productos Magic Eraser.

estudiante de postgrado en España, un químico en India, un consultor químico independiente en Estados Unidos, y un químico agrícola en Italia. Cerca de un tercio de los problemas que hemos colocado a través de InnoCentive han sido resueltos.

YourEncore. En 2003, sentamos las bases de una empresa llamada YourEncore. En la actualidad opera de forma independiente, y conecta a cerca de 800 científicos e ingenieros jubilados y de alto desempeño, provenientes de 150 compañías, con empresas clientes. Al usar a YourEncore, las empresas pueden incorporar personas con una profunda experiencia y nuevas formas de pensar provenientes de otras organizaciones y sectores.

A través de YourEncore, usted puede contratar a un jubilado que tiene experiencia pertinente para una tarea específica de corto plazo (la compensación está basada en el salario previo a la jubilación de la persona, ajustado según la inflación). Por ejemplo, podríamos contactar a un ex ingeniero de Boeing, con experiencia en diseño virtual de aeronaves, para aplicar sus destrezas en la realización de prototipos de productos y diseño de fabricación virtuales en P&G, aun cuando nuestros proyectos no tengan nada que ver con la aviación. Lo que hace que este modelo sea tan poderoso es que las empresas clientes pueden experimentar, a bajo costo y con poco riesgo, los enfoques interdisciplinarios en la resolución de problemas. En cualquier momento, podemos tener a más de 20 jubilados de YourEncore trabajando en problemas de P&G.

Yet2.com. Hace seis años, P&G se unió a un grupo de empresas del *Fortune* 100, como inversionista inicial de Yet2.com, un mercado en línea para el intercambio de propiedad intelectual. A diferencia de NineSigma e InnoCentive, las cuales se enfocan en ayudar a las empresas a encontrar soluciones a problemas de tecnología, Yet2.com intermedia en la transferencia de tecnología hacia adentro y hacia afuera de las empresas, universidades y laboratorios gubernamentales. Yet2.com trabaja con clientes para redactar los informes que describen la tecnología que están buscando o haciéndola disponible para licenciar o adquirir, y distribuye estos informes en una red global de negocios, laboratorios e instituciones. Los miembros de la red interesados en los informes enviados se contactan con Yet2.com y solicitan ser presentados al cliente correspondiente. Una vez que han sido presentadas, las partes negocian directamente entre ellas. A través de Yet2.com, P&G ha sido capaz de licenciar su tecnología de microagujas de bajo costo a una compañía especializada en el suministro de medicamentos. Como resultado de esta relación, nosotros mismos hemos adquirido licencias de tecnología que tienen aplicaciones en algunos de nuestros negocios centrales.

Cuándo involucrarse

Una vez que los productos e ideas son identificados por

nuestras redes en todo el mundo, debemos examinarlos internamente. Todos los métodos de examen están impulsados por una comprensión central, transmitida a toda la organización, de lo que estamos buscando. La descripción de todos los procesos que usamos para evaluar las ideas que vienen desde afuera excede el alcance de este artículo, pero una mirada sobre cómo podríamos examinar un producto nuevo descubierto por un emprendedor en tecnología ilustra un enfoque común.

Cuando nuestros emprendedores en tecnología se reúnen con los directivos de los laboratorios, estudian patentes o seleccionan productos de las estanterías de un negocio, están realizando un examen inicial en tiempo real: ¿qué productos, tecnologías o ideas reúnen los principios de dónde actuar de P&G? Supongamos que un emprendedor en tecnología descubre, en un estante de una tienda, un producto prometedor que pasa su examen inicial. Su paso siguiente será inscribir el producto en nuestro “catálogo eureka” en línea, usando una plantilla que ayuda a organizar ciertos datos sobre el producto: ¿en qué consiste? ¿Cómo satisface nuestras necesidades de negocios? ¿Están disponibles sus patentes? ¿Cuáles son sus ventas actuales? Las descripciones e ilustraciones del catálogo (que tienen la apariencia de ser de Sharper Image) se distribuyen para su evaluación a los directores generales, ejecutivos de marca, equipos de I&D y otros en la empresa a lo largo del mundo, según sus intereses.

Mientras tanto, el emprendedor en tecnología puede promover activamente el producto a ejecutivos específicos de líneas de negocios pertinentes. Si un artículo llama la atención, por ejemplo, del director del negocio de cuidados para el bebé, éste evaluará su alineamiento con los objetivos del negocio y lo someterá a una batería de preguntas prácticas –como si P&G poseyera la infraestructura técnica necesaria para desarrollar el producto–, destinadas a detectar cualquier impedimento evidente para que sea desarrollado. El director también estimará el potencial de negocios del producto. Si el artículo sigue considerándose prometedor, podría ser probado en paneles de consumidores y, si la respuesta es positiva, ser trasladado a nuestra cartera de desarrollo de productos. Luego, le encargaremos a nuestro grupo de desarrollo de negocios externos (EBD, por sus siglas en inglés) contactarse con el fabricante del producto e iniciar las negociaciones sobre el licenciamiento, la colaboración u otro tipo de estructuras del acuerdo (el grupo EBD también es responsable de licenciar la propiedad intelectual de P&G a terceros; a menudo, descubrimos que los acuerdos más rentables son aquellos en los cuales adquirimos licencias y licenciamos a la misma empresa). En este momento, el producto hallado en el exterior ha entrado en un proceso de desarrollo semejante en varios aspectos al de cualquier producto que se desarrolla internamente.

Desde luego, el proceso es más complicado y riguroso

de lo que sugiere este breve esbozo. Al final, de cada 100 ideas encontradas en el exterior, sólo una termina en el mercado.

Impulsar la cultura

La caza de ideas no rendirá frutos si, internamente, la organización no está detrás del programa. Una vez que una idea entra al proceso de desarrollo, es necesario que I&D, fabricación, investigación de mercado, marketing y otras funciones la impulsen. Pero, como usted sabe, hasta hace muy poco, P&G estaba profundamente centralizada y enfocada hacia dentro. Para que conectar y desarrollar funcionara, tuvimos que fomentar un cambio de cultura interno y desarrollar sistemas para hacer conexiones. Y ello ha involucrado no sólo abrir las compuertas de la empresa a las ideas externas, sino también promover el intercambio de ideas interno.

Para cualquier programa de desarrollo de producto, le decimos al personal de I&D que debería comenzar investigando si ya se está haciendo algún trabajo relacionado en alguna parte de la empresa; luego, debería ver si una fuente externa –por ejemplo, un socio o un proveedor– ya tiene una solución. Sólo si estos dos caminos no conducen a nada, deberíamos considerar inventar una solución desde cero. Venga de donde venga la solución (de adentro o de afuera), si el producto final tiene éxito en el mercado, las recompensas para los empleados involucrados en su desarrollo son las mismas. De hecho, en la medida que los empleados obtienen reconocimiento por la velocidad del desarrollo de productos, nuestros sistemas de recompensas favorecen realmente las innovaciones desarrolladas a partir de ideas externas, puesto que éstas, como en el caso de Pringle Prints, con frecuencia se mueven más rápido desde su concepto hasta el mercado.

Tenemos dos amplias metas para esta estructura de recompensas. Una es asegurarse de que las mejores ideas, sin importar de dónde provengan, emerjan a la superficie. La otra es ejercer una presión constante sobre la cultura para seguir cambiando las mentalidades, alejándolas de la resistencia a lo “no inventado aquí”. En un principio, los empleados estaban ansiosos porque conectar y desarrollar podría eliminar puestos o porque P&G podría perder capacidades. Eso es comprensible, dado que si usted aumenta las ideas que llegan desde el exterior, se puede esperar una baja equivalente en la necesidad de ideas internas. Pero con nuestros objetivos de crecimiento, no existen límites para nuestra necesidad de sólidas ideas de creación de negocios. Conectar y desarrollar no ha eliminado puestos de I&D, y de hecho ha requerido que la empresa desarrolle nuevas habilidades. Todavía existen bolsones dentro de P&G que no han adoptado conectar y desarrollar, pero la tendencia ha ido hacia la aceptación del enfoque, e incluso su promoción,

Palabras de advertencia

El desarrollo y la implementación de conectar y desarrollar en Procter & Gamble se ha desplegado a lo largo de muchos años. Ha habido algunos contratiempos en el camino, pero en general ha sido un metódico proceso de aprendizaje sobre la marcha, dejando de lado lo que no funcionaba y ampliando lo que sí funcionaba. En cinco años, hemos identificado tres requisitos centrales para una estrategia de conectar y desarrollar exitosa.

- Nunca suponga que las ideas “listas para llevar” descubiertas en el exterior están realmente listas. Siempre habrá que hacer trabajo de desarrollo, incluyendo riesgosos aumentos de escala.

- No subestime los recursos internos necesarios. Necesitará un alto ejecutivo a tiempo completo para conducir cada iniciativa de conectar y desarrollar.

- Nunca parta sin una orden del CEO. Conectar y desarrollar no puede tener éxito si se limita a I&D. Debe ser una estrategia de arriba hacia abajo y de toda la empresa.

puesto que sus beneficios se han acumulado y la gente ha visto que refuerza su propio trabajo.

Adaptarse o morir

Creemos que conectar y desarrollar se convertirá en el modelo de innovación dominante del siglo 21. Para la mayoría de las empresas, como hemos expuesto, el modelo alternativo de inventémoslo nosotros mismos es un camino que conduce con certeza a retornos decrecientes.

Para tener éxito, conectar y desarrollar debe ser impulsado por los líderes máximos en la organización. Está destinada al fracaso si se la considera únicamente como una estrategia de I&D o tan aislada como un experimento que se lleva a cabo en algún rincón de la empresa. Como lo hizo Lafley en P&G, el CEO de cualquier organización debe hacer de ella una estrategia y prioridad explícita de la empresa, para captar externamente una cierta cantidad de innovación. En nuestro caso, el objetivo es un exigente –incluso radical– 50%; pero estamos muy bien encaminados para alcanzarlo.

No posponga el desarrollo de una estrategia de desarrollar y conectar, y no aborde el proceso de manera incremental. Las empresas que no logren adaptarse a este modelo no sobrevivirán a la competencia. 

Reimpresión R0603C-E