



■ Nota de tapa

Innovación, organización, vinculación y culturas

Gabriel Raya Tonetti

Gerente Corporativo de Innovación y Estrategia Tecnológica. Grupo Arcor

■ Modelos de gestión y adecuación cultural

La literatura disponible acerca de todo lo que es innovación, vigilancia, vinculación y transferencia tecnológica -más del 90%, según me consta- proviene de Estados Unidos y Europa. Muchas de las empresas, en nuestras latitudes, cuando quieren implementar un sistema de innovación se basan en esa literatura y en esas experiencias, y es ahí donde aparecen los grandes fracasos, los mayores problemas. **La innovación es cultura** con

todo lo que ello significa (lenguaje, expectativas, creencias y modos de relacionarnos y actuar en consecuencia), y nuestra cultura difiere muchísimo de la del norte. Es por eso que **no se obtienen buenos resultados mediante la aplicación de métodos que pretendan trasladarse sin tener esto en cuenta.**

■ La experiencia de Arcor

En cuanto a la experiencia de Arcor, puedo decir que no nos guiamos únicamente por la literatura; estamos trabajando



internamente, armando una innovación “al modo Arcor” o al modo sudamericano, por así decirlo, teniendo en cuenta, precisamente, la cultura de nuestros padres, nuestros fundadores y la de todo nuestro sistema de ciencia y técnica. Ese fue el primer paso: **empezar por entender con quién debíamos relacionarnos basándonos en el concepto de la innovación abierta, que consiste en conocer e identificar el conocimiento útil que el medio nos pueda brindar -otras compañías innovadoras, proveedores, clientes y todo el sistema de ciencia y técnica-**, para incorporarlo luego a lo que Arcor ya tiene.

La compañía tiene más de 200 personas trabajando en investigación y desarrollo. Está integrada verticalmente y tiene presencia en diferentes países, en contacto con diferentes culturas y con muchas tecnologías para aprender e incorporar a la empresa.

Si comparamos la cantidad de científicos o investigadores que están haciendo desarrollo dentro de Arcor con la cantidad de personas que están generando tecnología y conocimiento (y tomemos aquí sólo el ámbito nacional), veremos que nos superan por varios miles. **Si, como líder de innovación dentro de la compañía, pienso en generar únicamente conocimiento y tecnología endógenos, estoy desperdiciando muchísimas oportunidades que existen en el**

medio. En eso se basa nuestra estrategia de innovación: en observar y en relacionarnos con el medio, y con quienes se relacionan con la compañía o pueden influenciar, para poder así adaptar y adoptar tecnologías y conocimientos externos que la compañía no puede generar.

■ Subculturas

Ahora bien, muchas veces el sistema científico no toma en cuenta las diferencias que existen entre las distintas industrias o sectores, aun entre las pertenecientes a una misma cultura nacional o regional. Por ejemplo, hay instituciones o universidades o líneas de investigación acostumbradas a trabajar, a lo mejor, con la industria farmacéutica. Cuando se acerca a ellas la industria alimenticia, el trato o las pretensiones tienden a ser los mismos; pero la industria alimenticia es diferente -no tiene, por ejemplo, el acceso a las utilidades que tiene la farmacéutica, ni los mismos plazos para el recupero de la inversión- por lo tanto, ese vínculo va a requerir adecuación. Aquí, otra vez, el principal problema o

impedimento son los prejuicios o el desconocimiento que hay en ambos lados a la hora de plantear un vínculo o un proceso de transferencia tecnológica, y eso es cultural.

Siempre hay que estudiar y analizar bien cuáles son las pretensiones y los objetivos de cada uno. Lo que se debe buscar es que la vinculación resulte en beneficio para las dos partes -es lo que se entiende como relación “ganar-ganar”-, ya que lo que se pretende es que esas relaciones sean duraderas y sostenibles.

Cuando nos vinculamos hacia afuera del país, tratamos de entender y poner a la compañía a la misma altura de nuestros “partners”. Tenemos, por ejemplo, convenios de cooperación tecnológica con BASF, Cargill y 3M, entre otras empresas, que trabajan a un nivel de innovación diferente. Ahí también debimos hacer todo un trabajo de creación de redes y vinculación, porque en la Argentina y Sudamérica las empresas tienen oficinas comerciales y algunas plantas productoras, pero toda la generación de conocimientos



e innovación la tienen en sus casas matrices. El primer problema que encontramos, entonces, es que ellos también manejan la cultura como lo hacen en Europa y Estados Unidos. Hubo entonces todo un aprendizaje y un período de acercamiento; ahí nos dimos cuenta de que teníamos que evolucionar y encarar nuestros convenios en forma global, de modo que las áreas científicas y de desarrollo e innovación de esas empresas entiendan la realidad y cómo se trabaja en una

es. Esa es nuestra estrategia y la manera en que estamos trabajando.

En lo que es innovación, trabajamos en toda la cadena de valor y con todas las tecnologías que el grupo maneja. Vamos desde el campo (tenemos proyectos con la EEAOC para caña de azúcar en el área de cultivos), pasando por el “packaging” y todo lo que es procesamiento de materia

entendimiento para que pueda darse la vinculación tecnológica y la transferencia. Que haya tanto conocimiento generado y que este no sea transferido es una pérdida de oportunidades para el país. Es conocimiento e innovación que muchas veces se quedan dentro de los institutos, sin que puedan ser volcados hacia la sociedad. Tenemos firmado ya un acuerdo

comercial con el Centro de Referencia para Lactobacilos (Cerela) por

empresa latinoamericana. Hemos obtenido excelentes resultados, porque pudimos transferir tecnología e incluso tener exclusividad para algunas tecnologías de esas empresas en Latinoamérica.

■ Conocerse, asumirse e innovar

Hay otra cuestión a tener en cuenta: saber dimensionarse uno mismo. Si bien Arcor es una empresa muy importante en la Argentina y los países latinoamericanos, medidos a nivel mundial y aun estando dentro del sistema, vemos que no somos una empresa de las dimensiones que tienen las “top five” de alimentos. No puedo entonces pretender igualarme y negociar, con grandes empresas innovadoras globales, convenios para desarrollos a nivel mundial, sino que debo hacerlo donde yo soy fuerte a nivel regional. Eso implica un cambio cultural necesario para el entendimiento, y significa también aceptar y utilizar lo que uno mismo

prima o producción primaria de ingredientes para productos de consumo masivo. Hemos desarrollado proyectos de innovación en tratamiento de efluentes y también en lo que es gestión, porque innovación no solo implica poner un producto en el mercado, sino que también significa mejorar nuestra eficiencia y nuestras tecnologías de producción. Me refiero a ese tipo de innovaciones que por lo general el consumidor no ve, pero que están en el producto, hecho con tecnologías más eficientes y con un menor impacto en el ambiente.

■ Vinculación público-privada

Desde Arcor estamos dialogando con diversos organismos de ciencia y técnica, viendo cómo trabajar o integrarnos, para que haya una interacción o influencia recíproca entre el ámbito privado y el público y que, de algún modo, eso tenga incidencia en la toma de decisiones en las innovaciones. El objetivo es **generar ámbitos de**

un proyecto de innovación; y ahí hemos podido entendernos. Fueron varias charlas entre nosotros y los directores del instituto; nos entendimos y llegamos a una relación de “ganar-ganar”. Creo que es básico generar esos ámbitos de conversación y buscar las oportunidades. Si hay dudas, lo mejor es no hacer el proyecto y esperar el momento. A veces un proyecto puede ser extemporáneo, pero eso no debe desgastar la relación entre las organizaciones.

■ Organización y gestión de la innovación

Gestionar innovación es todo un trabajo. La innovación es cultural, ya lo dijimos. Es hacia adentro y hacia afuera, y no se da en las organizaciones desde abajo hacia arriba, al menos según nuestra experiencia. **Los proyectos de mayor impacto o importancia se dan siempre desde arriba hacia abajo.** Esto tiene una lógica. La primera razón es que los proyectos de innovación son

altamente riesgosos. A nivel mundial, la estadística señala que de cada 100 ideas proyecto, solamente una se materializa en algo implementado. El que está en la operación o ejecutando es muy difícil que adopte un riesgo de esa magnitud. Tiene que ser alguien que esté en la estrategia, y este es siempre el número uno de una organización, el que está viendo el largo plazo. Las empresas, en general, trabajan con planes operativos que suelen ser de un año o, a lo sumo, dos. Entonces hay proyectos de innovación, como uno nuestro de desarrollo de un jarabe en Tucumán, que realizamos en molienda húmeda y que llevé ocho años, con mucho dinero invertido en ciencia y técnica. Ese tipo de proyectos tiene que estar avalado, sí o sí, por la alta dirección y apoyado a través del tiempo.



Por otro lado, **cuesta sacar muchas veces a la gente de la zona de confort. La innovación es salir de esa zona y situarse en la zona de incomodidad, de inquietud.** Si eso no se da, es muy difícil que pueda concretarse un proyecto.

Lo primero entonces es definir la estrategia, hacia dónde queremos ir, qué queremos ser. Una vez que se sabe eso, **el otro tema es la integración horizontal.** Nosotros acá en Sudamérica trabajamos mucho con islas o compartimientos estancos. **Nos cuesta mucho compartir y participar de las ideas o el conocimiento de y**

con los demás. Hay que trabajar mucho en la fijación de los objetivos al comienzo, y que estos sean cruzados con las distintas áreas que quienes conducen una organización pretenden que se relacionen. Si no cruzamos objetivos, al menos en esa primera etapa, si no afecta los premios o las compensaciones, resulta complicado y difícil avanzar.

Otro tema pasa por el perfil de las personas. Cuando se habla de innovación de conocimientos, redes e innovación abierta, hay una cuota que yo llamo de generosidad: nos

sirve para abrir puertas, compartir conocimientos e ideas y trabajar en conjunto. **Nos cuesta mucho trabajar en equipo. Algunas organizaciones o “partners” que tenemos afuera suelen reclamarnos esto.** Es uno de los temas culturales con los que más debemos trabajar.

■ En síntesis

De acuerdo a nuestra experiencia en Arcor, **el primer pilar en innovación es la vigilancia tecnológica**

JDG
neumáticos



TUCUMÁN: Autopista J. D. Perón y Circunvalación - Tel.: (0381) 4280909
Av. Néstor Kirchner 2310 (Local 1) - Tel.: (0381) 4830666 - 4362262
YERBA BUENA: Rubén Darío 99 (Alt. Av. Aconquija 900) - Tel.: (0381) 4258100
SALTA: Av. Paraguay 2727 - Tel.: (0387) 4270500



AGENTE OFICIAL
MICHELIN

BF Goodrich

y la estrategia competitiva:

hacemos monitoreo interno y –principalmente– externo de tecnologías en etapas incipientes y de sedes competentes con iniciativas y capacidad de desarrollo: universidades, empresas y grupos de investigación a nivel mundial.

Nos interesa saber qué hacen nuestros proveedores de tecnologías e insumos, qué pasa con su tecnología y qué hacen nuestros competidores a nivel mundial.

Nos fijamos especialmente en las empresas más grandes que la nuestra, porque son las que a la larga generan tendencia. Apuntamos a saber qué pasa con nuestros clientes y proveedores y qué tendencia hay en los mercados donde tenemos mayor influencia o en los que queremos participar.

Luego hay un área de vinculación y transferencia que nos permite **armar redes hacia dentro y fuera de la compañía**, después de que detectamos una oportunidad o tema de trabajo. Es una primera etapa de pre-factibilidad, análisis de riesgos y oportunidades. Eso se presenta al negocio donde entraría esa idea. Si se acepta y se da el “okay”, se genera un equipo de trabajo, se buscan socios externos y, en base a una labor de implementación previa a cargo de las unidades de negocio, se comienza con el proyecto.

Innovación y comunicación. El Premio Arcor

Cuando hablamos de proyectos de innovación estratégicos que puedan aportarle competitividad a la organización que los desarrolla, entramos en un terreno delicado. Generalmente, esos proyectos son de alta confidencialidad y no se trabaja en ellos sin un marco de protección legal. Cuando empieza una relación de esta naturaleza, se establece entre los actuantes un convenio marco de confidencialidad. Una vez que se determina la oportunidad o punto común de trabajo, se hace un convenio específico en el que se fijan las pautas de trabajo, incluidas las de un posible negocio. Hacia adentro, la comunicación queda reservada entonces para el equipo de trabajo y para quienes van a beneficiarse con los resultados. No hay comunicación al público general durante todo el período de desarrollo de un proyecto. El resultado se comunica al final, cuando se implementa. Si es un producto de consumo masivo, queda expresado en el producto en sí.

La difusión de estos trabajos es una de las finalidades del Premio Arcor, que tiene distintas aristas estratégicas. La primera de todas es fomentar la innovación y el trabajo científico

dentro de la cadena de valor de la industria alimenticia y hacer que los investigadores puedan saber, a partir de los ejes temáticos de las bases, hacia dónde está yendo la industria, qué está pasando y cuáles son las necesidades que tiene esa industria de la alimentación.

El otro objetivo es conocer quiénes están trabajando en nuevos desarrollos y qué se está haciendo con esos temas dentro del sistema de ciencia y técnica de nuestro país. No hablamos solo del sistema público, sino también del privado, porque el llamado está abierto hacia las pymes de base innovadora y tecnológica.

Si bien esos trabajos son clasificados por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet) y hay un ganador, todo lo que se recibe es revisado. La empresa analiza todos los temas y aquellos que puedan generar un impacto o un negocio para la compañía –sean o no ganadores– siguen siendo trabajados por los investigadores. En esta última edición del premio, la cuarta –que ya ha cerrado–, lo que buscamos es comunicar estas cosas, para que esta información se conozca en el sistema de ciencia y tecnología y tengamos mayor cantidad o afluencia de trabajos y líneas completas de investigación, a fin de poder trabajar en conjunto.

