



Oliveira Santos:  
de informática a caña.

# Elefantes con alas de mariposa

**Un grupo de empresas líderes latinoamericanas se apuntan a la agenda de innovación siguiendo el ritmo que imponen las emergentes multinacionales brasileñas pese a la madurez de sus industrias. No pocos esperan que marquen el ritmo a todas las demás.**

Juan Pablo Dalmaso, Córdoba

**E**l argentino Manuel San Pedro nunca va a decir si se sorprendió cuando a mediados de 2006 Arcor, la primera productora mundial de caramelos y el mayor fabricante de galletitas de Sudamérica, le anunció que crearía una gerencia de innovación y que había pensado en su nombre para el cargo. No es que tuviera un problema de currículum. San Pedro había sido uno de los precursores del Cluster Cordoba Technology, una asociación pro competitividad de las empresas locales de

TI y relacionadas. Además, como consultor en marketing había sido un asesor frecuente de la firma alimentaria.

Pero la nueva estructura llamaba la atención. Sobre la base de una eficiente estructura industrial y comercial, Arcor había llegado al éxito con productos que emulaban éxitos ajenos. Siempre tuvo clara la necesidad de escala, de una política de integración vertical. Incluso, de la mejora constante: sus plantas perfeccionan su rendimiento a un ritmo del 10% anual mediante la inyección constante de equipamiento y mejores prácticas. El área de sistemas ya había integrado la logística y estructurado las plataformas de ventas y compras por internet para atender su cadena de valor. Todo eso lo tenía resuelto. Por otro lado, sus productos son de escaso o nulo componente tecnológico y sus variaciones pasan más por el área de marketing.

¿De qué se trataba, entonces, la nueva gerencia? Luis Pagani, presidente de la firma, y Óscar Guardianelli, gerente general, vieron que para competir a largo plazo tenían que ir más allá. Dos años después, San Pedro era el encargado de mostrar adónde: se asoció a la Universidad



de Córdoba para lanzar un Polo Biotecnológico que ha reunido a más de 10 centros de investigación radicados en la provincia de Córdoba, además de convocar al resto de las empresas de que “incorporar el conocimiento biotecnológico a la industria de la alimentación requiere de cinco a seis años y una inversión de decenas de millones de dólares”, dice San Pedro. “Había que ver cómo optimizar la inversión, diversificar el riesgo y disminuir tiempos y estas unidades [de investigación] ya tenían el equipamiento y los recursos humanos. Articulándonos en redes externas e internas creemos que es la solución”, explica.

Sus primeros objetivos: “lograr especies vegetales con mayor poder nutritivo para incorporar a sus productos, además de conseguir nuevos biomateriales para lograr empaques y envases biodegradables, sustentables o comestibles”, dice el gerente.

La iniciativa muestra que hasta en las organizaciones más maduras la innovación tecnológica es una premisa de acción. “Incluso se podría decir que un par de empresas históricamente líderes son las que concentran la escasa participación privada en innovación tecnológica que se ve en Argentina. 30% sobre el 0,5% del PIB para tomar los pobres indicadores que tenemos”, dice Luis Dambra, especialista en innovación de IAE Business School, en Buenos Aires. “Por lo menos están marcando una agenda que se debería haber generalizado 10 años atrás”.

El gran referente ha sido su nave insignia del industrialismo rioplatense: el Grupo Techint. Liderado por la familia Rocca, cuenta con un laboratorio propio donde reúne unos 120 investigadores, además de los tres que tiene Tenaris alrededor del mundo, que no sólo ajustan productos a la medida del cliente, sino que realizan I+D por su cuenta, o asociados con distintos centros de investigación estatales, logrando resultados como el acero autolimpiante, gracias a la aplicación de nanotecnología, o un equipamiento de control láser de la suciedad en chapa, lo que automatiza un proceso de control de calidad. No es menor que Techint haya asumido una política de incentivo de la innovación en su cadena de valor a través de su programa Propyme. Con él no sólo asesora sobre el estado de la tecnología y financia la actualización, sino que transfiere el *know-how* del sistema de Ciencia y Tecnología local. “Y durante el último año ni un solo proyecto fue rechazado”, se enorgullece Alfredo Indaco, director del programa.

Yendo hacia Brasil, los casos se multiplican. Y no por casualidad. En ese país la I+D ya llegó a 1% de su PIB y la mitad está en manos del capital privado, mostrando los mejores indicadores de la región. “Al menos el gobierno lo ha puesto en la agenda, y sería esperable que más empresas tomen el camino de la innovación”, observa Paulo Henrique de Oliveira Santos, presidente de Votorantim Nuevos Negocios, la *venture capi-*

*tal* creada hace ocho años por Votorantim, uno de los mayores conglomerados del país, para diversificar aún más sus ocho divisiones conformadas por industrias intermedias y finanzas.

“Cada empresa tiene desde siempre su centro de desarrollo apuntando a productos o procesos, pero nuestra misión es crear valor en sectores de alto crecimiento y alta capacidad para generar valor”, explica Oliveira Santos. Con US\$ 300 millones disponibles para inversión ha conformado un portafolio de ocho empresas, entre las cuales TIVIT hace rato dejó de ser una *start up* para convertirse en una de las mayores empresas brasileñas de servicios informáticos, *call centers* y la tercerización de procesos. Otras como CanaVialis, que procura desarrollar cañas apropiadas para los biocombustibles, seguramente tendrán crecimiento en el futuro inmediato. Y otras, dedicadas a la exploración minera, requieren más tiempo para madurar. “Luego el objetivo es salir, ya sea por medio de la bolsa, la compra de un tercero o una firma del grupo”, advierte el encargado de Novos Negocios.

Una señal para tener en cuenta. Si bien la división, como *venture capital*, busca “promesas” para incorporarles *management* y capital, “el mercado nos ha aportado los menos de los casos”, dice Oliveira Santos. “La mayoría los hemos procurado nosotros y hemos salido a reclutar ejecutivos y técnicos para hacerlos realidad”, agrega.

Odebrecht, el segundo conglomerado de ese país, tampoco se queda atrás, y tiene en Braskem, la segunda petroquímica de la región, su campeón. Fundada en 2002, ya suma tres centros de tecnología e innovación con 24 laboratorios y ocho plantas piloto, donde trabajan 195 profesionales propios que han logrado más de 200 patentes registradas en Brasil, Estados Unidos y Europa, se enorgullecen en la empresa. Hoy 95% de las resinas de su portafolio son de desarrollo propio.

Sin embargo, no todo pasa puertas adentro. La firma trabaja sobre el concepto de plataformas de innovación, involucrando sociedades con clientes, proveedores, universidades e institutos de investigación, lo que ha acelerado el desarrollo e introducción de las distintas variedades en el mercado. Este año la firma lanzó con Whirlpool Brasil la modernización de lavadoras, que luego espera expandir a toda la industria de línea blanca. Pero también pasa con productos de nueva generación. La firma ha sido pionera de la nanotecnología sudamericana, desarrollando polímeros con nanocompuestos en base a arci-



**Roberto Soto: los nuevos locales de Falabella adoptarán un formato amigable con el medio ambiente. Ahorrarán un 50% de energía e incentivarán, con la infraestructura adecuada, el uso de la bicicleta.**

lla, que espera colocar en la industria automotriz, y también en el novel tema de bioplásticos: obtuvo cuatro en su centro de Triunfo, en el estado de Rio Grande, donde están en fase piloto. La producción comercial está prevista para 2011 con una capacidad de 200.000 toneladas al año, pero un contrato con Toyota Group ya le ha garantizado la colocación en Asia de 25% de la producción.

Por su parte, Natura, la mayor fabricante de cosméticos de Brasil, dedica 3,5% de sus utilidades netas a la investigación, presentando un producto nuevo cada tres días. Y reúne las áreas de marketing y tecnológica en la misma área de innovación. Petrobras no por casualidad es líder en la exploración de aguas profundas: fue el resultado de un programa de desarrollo tecnológico. Y ése fue sólo uno de 11 proyectos que cubren temas desde la seguridad ambiental, hasta la diversificación e innovación de combustibles para soportar el proyecto brasileño de liderar en el campo de biocombustibles. Y los ejemplos podrían seguir.

“Las nuevas multinacionales brasileñas se han mostrado agresivas, modernas y competitivas, más allá de Embraer. Vale, Gerdau, Sabó, Weg, Marco Polo, entre otras exhiben gran capacidad de inversión en innovación”, dice Glauco Garbix, coordinador ejecutivo del observatorio de innovación y competitividad de la Universidad de São Paulo. “Y es lógico que así suceda, porque son las que tienen mejores condiciones para aprovechar todos los beneficios dispuestos en Brasil. Pero no hay que olvidar que las pequeñas son más innovadoras. Entre las 500 mayores firmas de Estados Unidos, cerca de 60% no existían hace 25 años”.

¿Que las grandes lideren la innovación es mala señal? “No. Pero hay que diferenciar. En Brasil están en otro escalón y sólo tienen que evitar la trampa de centrarse en el producto antes que en el cliente”, dice el chileno Iván Vera, presidente de IGT SA, empresa especializada en innovación con cabecera en Santiago y clientes en toda la región. “Pero en Argentina, Chile, Colombia, e incluso México, es fundamental que los grandes grupos hagan la agenda de innovación en la generación de valor al menos en el corto plazo”, agrega.

El argumento es sencillo: son las firmas que generan más de 60% de las divisas y están atadas al precio de los *commodities* y toda su volatilidad. No es que desconozcan la innovación, pero normalmente está centrada en la eficiencia, entrando en un proceso que atempera pero no evita la caída de rentabilidad. Por fortuna, los casos que promueven el optimismo cada vez son más, aunque con un paradigma distinto: lo central no es el

desarrollo de tecnología, sino su adaptación para la generación de valor y nuevos negocios. “Los casos de éxito involucran transversalmente todas las gerencias, pero siempre depende de los cuatro o cinco que toman decisiones en toda corporación”, observa Iván Vera, de paso por Buenos Aires, mientras encuentra casos para ir despuntando optimismo.

Por caso Cemex, la mayor cementera latinoamericana, se ha caracterizado por la innovación, con novedades continuas, desde nuevos concretos hasta mejores sistemas de logística, pasando incluso por financiamiento. ¿La base creativa? Un comité de innovación, que vincula grupos que trabajan cada uno sobre una inquietud de la compañía, desde cómo avanzar en manufactura hasta cómo hacer más accesible la vivienda, pasando por cómo facilitar el negocio con los clientes. También tiene institucionalizado el banco de ideas, donde cada empleado hace su aporte, como un masivo *brainstorming* “que al menos inculca el valor de la innovación”, dice en un *paper* de Harvard el especialista mexicano Alejandro Ruelas-Gossi.

En otro rubro, Falabella ni siquiera tiene una estructura específica para la innovación, pero también incentiva el compromiso innovativo de sus miembros. Anualmente promueve el concurso de ideas en el que pueden participar todos los empleados. Y los resultados pueden ser significativos aun en una actividad aparentemente tan poco tecnológica como el *retail*: así nació el formato ecológico certificado por el US Green Building que adoptarán todos los nuevos locales de la tienda de departamentos: dos ya confirmados y tres más que están en carpeta. La idea fue traída de Estados Unidos por Giancarlo Cibrario, gerente de gestión de proyectos corporativos de la firma, y en los hechos prevé respetar ambientes verdes, reutilizando áreas ya construidas, utilizando materiales reciclados o reciclables, desechando elementos nocivos con la atmósfera. Se im-

plementarán mecanismos de recuperación de agua de lluvia y aires acondicionados, además de controlar la climatización e incentivar el uso de la bicicleta, incorporando la infraestructura necesaria. “Esto parte de la necesidad de una empresa de *retail* como la nuestra, donde lo importante es la diferenciación para la experiencia del cliente”, comenta Roberto Soto Araya, analista en la gerencia de gestión de proyectos.

¿Alguna ventaja más allá de la imagen? “Seguro. Si bien algunos componentes exigen mayor inversión, se ahorrará 20% del consumo eléctrico, lo que no es menor considerando que es el 50% del costo de una tienda. Al final, su costo operativo será 15% menor”, subraya. Porque en la innovación grande o pequeña lo que importa es el retorno del inversionista, ¿no? ■



San Pedro:  
los dulces también  
innovan.