



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Innovación Inversa para la gestión de grandes empresas de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina

Córdoba, Jonathan

2012

Cita APA:

Córdoba, J. (2012). Innovación Inversa para la gestión de grandes empresas de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración



Tesis

“Innovación Inversa para la gestión de grandes empresas de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina”

Maestrando: Ing. Jonathan Córdoba

Candidato a Magister de la Universidad de Buenos Aires en Administración

Director de Tesis: Ing. Jorge Horita

Buenos Aires, 3 de Septiembre de 2012

Agradecimientos

A Dios quien me concede la vida, los recursos, me esfuerza y anima a crecer.

A la Facultad de Ciencias Económicas, por haberme aceptado como ingeniero y producir durante casi tres años un hombre con pretensiones de saber sobre Gestión, por haberme dado maestros, y por haberme unido de por vida con amigos hoy académicos y profesionales destacados.

A mi esposa, por su perseverante apoyo incondicional tanto emocional como racional, que es una valiosa ayuda en mi desarrollo integral como persona, tanto en lo humano como en lo profesional. A mi familia por su cálido estímulo a superar nuevos peldaños constantemente.

A mis compañeros de trabajo, por permitirme el aprendizaje constante en equipos de trabajo interdisciplinarios.

Clausula de compromiso de originalidad

“Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado esta material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución”.

Índice General

Clausula de compromiso de originalidad	3
Capitulo 1. Introducción.....	9
1.1 Relevancia	10
1.2 Antecedentes.....	11
1.3 Planteo del problema.	14
1.4 Hipótesis	16
Capitulo 2. Descripción de la metodología	17
2.1 Diseño de la investigación.....	17
2.2 Limitaciones y restricciones	17
2.3 Articulación	17
2.4 Objetivos.....	18
2.4.1 Objetivo General:.....	18
2.4.2 Objetivos Específicos:	18
2.5 Justificación.	19
Capítulo 3 Marco teórico.....	20
3.1 La Maestría en Administración	20
3.2 Estado del Arte o Paradigma vigente.	24
3.2.1 Innovación Inversa:.....	24
3.2.2 Base de la Pirámide:	24
3.2.3 Co-Creation:.....	25
3.2.4 La innovación disruptiva:.....	25
3.2.5 Entrepreneurship, entrepreneur:.....	25
3.2.6 Metodología del trabajo de tesis:.....	26
3.3 Aportes desde la fenomenología.....	27
3.4 Lógica dominante	30
3.5 El fenómeno de la innovación inversa.....	31
3.6 Importancia de la innovación inversa: El futuro lejos de Casa	32
3.7 Las cinco brechas en la innovación inversa.....	36

3.8	¿Cómo empieza la innovación inversa?: Creando de lejos de casa.....	37
3.9	El ciclo completo de la innovación inversa es: Ganar en todo el mundo..	39
3.10	Los mercados marginados de hoy.....	45
3.11	Los principales mercados del mañana	48
3.12	Tendencias que cierran las brechas de necesidades.....	49
3.13	Cambio de mentalidad	52
3.14	¿Un pensamiento obsoleto inhibe la innovación inversa?	53
3.15	Cambio del modelo de gestión.....	64
3.16	Resumen de las ideas clave del Capítulo 3	75
Capítulo 4 Corroboración empírica: la innovación inversa en acción.....		77
4.1	Natura: Belleza global hecha en Brasil.....	78
4.2	Logitech, y El ratón que rugió	113
4.3	Procter & Gamble, Innovando fuera del modelo de "P&G"	116
4.4	Deere & Company ara en el pasado	120
4.5	Cómo cambió Harman su cultura de Ingeniería.	127
4.6	General Electric - Cuidado de la Salud en el corazón de la India.	134
4.7	La nueva marca en el estuche de PepsiCo.....	142
Capítulo 5 Discusión		150
Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....		165
6.1	Conclusiones.....	165
6.2	Recomendaciones	168
6.3	Un llamado a la acción	170
Bibliografía.....		173
Apéndices		175
Glosario		183

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Autores destacados en Estrategias e Innovación.....	31
Ilustración 2 Cadena multinacional minorista Walmart.....	32
Ilustración 3 Hospital Narayana Hrudayalaya.....	33
Ilustración 4 Participación por País en las exportaciones de productos básicos en las exportaciones totales (porcentaje)	39
Ilustración 5 Aporte de las exportaciones Netas al PBI por País (Porcentaje).....	40
Ilustración 6 Crecimiento mundial y contribuciones en puntos porcentuales.....	40
Ilustración 7 Contribución al crecimiento mundial entre 2011 y 2021 (en % sobre el total).....	41
Ilustración 8 Dinamismo de mercados emergentes	42
Ilustración 9 China e India los más grandes	42
Ilustración 10 Tamaño actual (2011) y contribución al crecimiento mundial entre 2011 y 2021** (miles de millones de USD ajustados por PPA).....	43
Ilustración 11 Nest, países del G6 y otras economías: Tamaño actual (2011) y contribución al crecimiento mundial entre 2011 y 2021* (miles de millones de USD ajustados por PPA)	43
Ilustración 12 Tata Nano, el auto más económico del mundo.....	45
Ilustración 13 Banco Grameen - Argentina.....	46
Ilustración 14 Cifras Grameen Bangladesh.....	47
Ilustración 15 Grameen Bank de America	47
Ilustración 16 Netbook Asus	49
Ilustración 17 ChotuKool - Refrigerador Godrej & Boyce	55
Ilustración 18 Modelo innovador de negocios Bharti Airtel Limited.	57
Ilustración 19 Cirugías de Ultra bajo costo del Hospital de Ojos Aravind de la India ..	58
Ilustración 20 Modelo de mejora de la productividad Hospital de Ojos Aravind.....	59

Ilustración 21 CEO General Electric	63
Ilustración 22 Escala según Producto Interno Bruto por país. (Nominal).....	71
Ilustración 23 Crecimiento global del PIB	72
Ilustración 24 Panorama Mundial de Crecimiento Económico del PBI.....	72
Ilustración 25 Población Mundial	73
Ilustración 26 Líneas de los principales productos de Natura.	85
Ilustración 27 Línea de Productos Natura Mamaô e Bebê	94
Ilustración 28 Natura EKOS y Boutique Paris	104
Ilustración 29 Rapoo el ratón inalámbrico	113
Ilustración 30 Logitech el ratón inalámbrico.....	114
Ilustración 31 P&G - Naturella para el cuidado de la mujer	116
Ilustración 33 Industria Agrícola Deere & Company.....	120
Ilustración 34 El Tractor KRISH - Desarrollado en India por Deere&Company	125
Ilustración 35 Sistemas Infotainment – Información y Entretenimiento HARMAN...	127
Ilustración 36 Presentación demo de SARAS en Harman	131
Ilustración 37 Electrocardiograma tradicional (izquierda) y el MAC 400.....	138
Ilustración 38 Indra K Nooyi, Presidenta y CEO de PepsiCo	142
Ilustración 39 PepsiCo Unidad de Snaks Frito Lay.....	143
Ilustración 40 Snaks Kurkure de PepsiCo India.....	144
Ilustración 41 Snaks Aliva de PepsiCo India	145

Índice de Tablas

Tabla 1 PBI y Población por País.....	71
---------------------------------------	----

Capítulo 1. Introducción

“Innovación Inversa para la gestión de grandes empresas de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina”

Nada en el ecosistema global es estático. Los mercados domésticos en los países desarrollados son maduros y están saturados. Las multinacionales ahora entienden que una verdadera estrategia global debe incluir las rutas inteligentes para fortalecer las posiciones en las economías emergentes. Porque ahí es donde se encuentra el crecimiento futuro más rico.

La innovación inversa emerge cuando el peso económico de las potencias emergentes ha dejado de ser visto sólo como un lugar donde producir barato y obtener recursos naturales, sino también como un mercado con su propia realidad y consumidores, donde existen compañías dispuestas a competir con las corporaciones occidentales en todo el mundo.

En las palabras de Indra K.Nooyi¹, tenemos el beneficio de nuevos conocimientos. En primer lugar, hemos aprendido a apreciar mejor las diferencias más importantes entre las personas de un lugar a otro. En segundo lugar, hemos aprendido que el mercado quiere tener, los valores y gustos de su propia cultura reflejados en los productos que decide consumir. Y en tercer lugar, hemos aprendido que la gente de todo el mundo, incluso con todas sus diferencias, todavía tiene algunos deseos en común. La gente está demandando productos elaborados con ingredientes naturales y saludables y fabricados de una manera sustentable. "Divertidos" pero también "Buenos".

Estos tres puntos de vista, combinan la visión y la misión global con un intenso enfoque en las necesidades y preferencias locales. Esta mezcla es el corazón de la innovación inversa. La idea clave de las multinacionales es ejecutar la "lógica dominante" la lógica con la cual se ha conseguido éxito en el pasado, sin embargo el desafío de la Innovación Inversa es tener la humildad necesaria para admitir que aún tenemos mucho que aprender. Aprender como practicar la Innovación Inversa.

¹ En 2012, fue publicado el prólogo realizado por Indra K. Nooyi, - Presidenta y CEO, Pepsico Inc -, del libro Reverse Innovation “Create far from home win everywhere”. Vijay Govindarajan, en el que comenta la experiencia de Pepsico Inc a través del fenómeno de la innovación inversa en los mercados emergentes.

1.1 Relevancia

Un punto de vista que fue innovador y una revelación total para mí, es que tanto la ingeniería, contabilidad, administración, marketing y las diversas disciplinas no son solo temas técnicos, sino que son una fuerza que puede ser utilizada para influir en el comportamiento humano de una manera constructiva.

Durante el recorrido profesional en distintas empresas de diversos tamaños y sectores, y en distintos países he podido observar que la innovación es un aspecto medular que potencia la consolidación, el crecimiento, la expansión y la sustentabilidad de los negocios. Aunque las características de cada lugar y negocio son particulares, al fin tienen un hilo conductor en común y es destacarse. La innovación permite destacarse.

El tema elegido tiene relación directa con el campo de conocimiento adquirido a lo largo de la Maestría en Administración de Negocios (MBA). En asignaturas referentes como Gestión de la Innovación, Orientación Comercial, Taller de Integración, Gestión del Conocimiento, Plan de Negocios, entre otras, que componen el plan de estudios del posgrado.

Esta tesis de maestría intenta integrar y aplicar los conceptos, tecnologías y herramientas para proponer un abordaje a la gestión de grandes empresas de consumo masivo en Buenos Aires, Argentina partiendo del concepto revolucionario de innovación inversa, en tanto que su contenido y conclusiones son acordes al planteo del problema de investigación.

Es de incumbencia académica y profesional con la naturaleza de los estudios de la Maestría en Administración, el estudio de este fenómeno denominado Innovación Inversa para comprender y conocer un mejor abordaje al mismo en la gestión de las grandes empresas de consumo masivo y que sirva además a quienes busquen herramientas adicionales para adaptarse a la actual dinámica global desde una nueva perspectiva ofrecida en este documento de tesis por el autor a lo largo del desarrollo, investigación y propuesta presentada en el contenido, conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

1.2 Antecedentes

A partir del año 2000, mientras aumentaban los trabajos cualificados en China, India y otros países que eran vistos únicamente como mano de obra barata y sustituible, los países emergentes se han convertido en público objetivo. General Electric, Microsoft, Nokia, Nestlé, Procter & Gamble y otras corporaciones tienen filiales en estos mercados, con autonomía para desarrollar productos y servicios para la nueva clase media del mundo, explica Julia Kirby².

Ford creó el primer "coche del pueblo", el Ford T, al que siguió el "Volkswagen" (coche del pueblo, en alemán) Escarabajo. Toyota y otros fabricantes asiáticos recogieron el testigo, que posteriormente ha pasado a Tata Motors, perteneciente al grupo Tata, con el Tata Nano³. Pero, a diferencia de los modelos industriales anteriores, los nuevos productos para "el pueblo" tienen que adaptarse a la idiosincrasia de las aspirantes clases medias en el mundo en desarrollo: mayor número de personas y menor poder adquisitivo o, dicho por Vijay Govindarajan y Chris Trimble; a quienes se atribuye el propio término "Innovación Inversa" (Govindarajan Vijay (Author), 2012), se trata de mega mercados con micro consumidores.

Cuando los mercados maduros muestran signos de saturación, a la que se añade la disminución en el consumo de determinados bienes, ¿es posible vender lo mismo en los países que sí crecerán? Las perspectivas de las empresas occidentales no mejoran modificando superficialmente los productos y servicios diseñados para países desarrollados.

La oportunidad estriba, según expertos en los productos para el mundo emergente, en abrirse a estos mercados, aunque no haciéndolo como en el pasado, cuando sólo había interés en el 10% de la población, la más pudiente. La innovación inversa quiere dirigirse al 90% restante, un público objetivo conformado por cientos de millones de personas, deseosas de un mejor porvenir que no vendría de los mecanismos tradicionales de caridad y filantropía desinteresada, sino ofreciendo tácticas que integren a cada vez más gente en entornos prósperos.

² Harvard Business Review HBR Blog by Julia Kirby, Enero 2010. The Decade in Management Ideas.

³ Faircompanies.com News/ View/ 5-tecnologias-innovadoras-venidaspaises-emergentes/

Las marcas occidentales no estarán solas en el proceso de innovación inversa, ya que las empresas que más han incidido hasta el momento sobre el mercado de las clases medias aspirantes de las economías que más crecerán tienen sede en los propios países emergentes: entre ellas, Tata Group, Mahindra & Mahindra, Lenovo, Infosys y Cemex.

Varias compañías y emprendedores sociales tienen el convencimiento de que el mejor modo de difundir la prosperidad del modo más rápido posible en el mundo en desarrollo es fundando empresas y creando productos que resuelvan necesidades básicas de un modo económico y original. Muchas de estas soluciones, nacidas en entornos con acceso deficiente a infraestructuras básicas o capital, darán el salto a los países desarrollados y, en ocasiones, generarán nuevos segmentos de negocio.

Ocurren fenómenos similares en mercados como el de la iluminación, el acceso al agua, la agricultura, la movilidad, las telecomunicaciones, la construcción, las infraestructuras, la generación eléctrica con energías renovables. Los impulsores: empresas occidentales, compañías con sede en países emergentes, emprendedores sociales o instituciones filantrópicas que irrumpen con productos que nacen de la innovación inversa.

Jeffrey Immelt⁴ luego de haber consultado específicamente dos unidades de negocio: Cuidado de la Salud y Energía, afirmó: "Para ganar en los EE.UU. General Electric debe ganar en la India y en China". Para ganar en todas partes se debe aprender a crear lejos de casa. Los mercados de la salud y la energía tienen el mismo conjunto de oportunidades y limitaciones. Para el caso de GE, en ambos mercados, hay infraestructuras deficientes que luchan para satisfacer la creciente demanda. Esta deficiente infraestructura coincide con una clase media en rápido y más próspero crecimiento que empieza a experimentar en su estilo de vida tasas más altas de enfermedades como la diabetes y la obesidad. Las máquinas son un costo prohibitivo en los países predominantemente emergentes. Si GE esperaba aprovechar las oportunidades de una manera significativa, debía hacerlo en casi todas las unidades de negocio para ganar en los mercados emergentes.

⁴ Presidente y CEO de General Electric (GE) Líder de las multinacionales del mundo desarrollado.

Con estos antecedentes y el contexto actual, es pertinente y necesario que sea estudiado con detenimiento este fenómeno caracterizado por:

- Tendencia clara de crecimiento de la participación de los países emergentes en el PBI mundial
- Estancamiento del crecimiento económico en los países desarrollados
- Amenaza potencial de innovaciones provenientes de países emergentes o en desarrollo
- Amenaza de nuevas formas de innovación, por ejemplo la “innovación institucional”, que posibilitan ofertas más flexibles y escalables
- Oportunidades para los países emergentes: ¿las debilidades sistémicas se transforman en fortalezas?

El fenómeno de innovación inversa reúne las siguientes premisas:

1. El modelo que las empresas industriales han seguido por décadas: - desarrollar productos de alta calidad en casa matriz y luego adaptarlos para otros mercados en el mundo – no será adecuado en mercados saturados en los países desarrollados.
2. A fin de sintonizar mejores oportunidades en los mercados emergentes y más tarde en segmentos de los mercados desarrollados, las empresas deben aprender innovación inversa: desarrollar productos en mercados emergentes y luego distribuirlos globalmente.
3. Las multinacionales necesitan los dos enfoques, aunque esto pueda crear conflictos.

La evolución de la innovación⁵ desde la década de los 50’s se ha desarrollado en cuatro grandes fases:

1. Fase: Globalizar la presencia en el mercado. (décadas 50’s – 60’s)
2. Fase: Globalizar la base de recursos. (décadas 70’s – 80’s)
3. Fase: Glocalización (décadas 90’s – 2005)
4. Fase: Innovación inversa (2005 – ?)

⁵ Presentación ITBA Instituto Tecnológico de Buenos Aires – EOI Escuela de Organización Industrial, Semanas Internacionales de Desarrollo Directivo, Madrid Julio de 2010. Ing. Jorge Horita, Colaboradores: Ing Mariana Cal, Arq. Valeria Serrano, Lic. Alberto Terlato.

1.3 Planteo del problema.

Las siguientes son algunas de las características de la problemática del tema que nos ocupa:

No existe literatura sobre Innovación Inversa para la gestión de grandes empresas de consumo masivo:

La bibliografía dedicada al tema de los fundamentos para el conocimiento del fenómeno de Innovación Inversa es en extremo escasa y poco conocida. Si bien en abril de 2012 fue publicado el más reciente libro de *Vijay Govindarajan* titulado “*Reverse Innovation, create far from home win every where*”, el tema no está presente en los textos de la especialidad, ni siquiera en compendios o tratados para cubrir programas de estudio superiores. No se encuentran (salvo en Internet) artículos que se ocupen del problema, así como de la existencia de especialistas en metodología del conocimiento en gestión de la Innovación Inversa en empresas de consumo masivo.

Ha sucedido un cambio sustancial global en la dirección de las innovaciones:

Desde 1980, la economía mundial ha cambiado enormemente. Pero la Estrategia mundial no. En los años 1970 y 1980, las corporaciones globales, establecieron un modelo simple para la innovación: desarrollar grandes productos en sus mercados domésticos. Luego estos productos eran distribuidos en todo el mundo, con algunas modificaciones de menor importancia, por lo general para el mercado local. Aún se sigue pensando y gestionando desde la perspectiva de la lógica dominante (innovaciones en una dirección: desde países desarrollados hacia países en desarrollo), dejando de lado el cambio dinámico de los mercados emergentes.

La lógica dominante de las Casa Matriz de grandes empresas de consumo masivo; generalmente localizadas en países desarrollados; basa su estrategia en llevar la innovación hacia sus filiales localizadas en los mercados de países emergentes. Esta estrategia se ha tornado insuficiente, pues aprovecha solo parcialmente las características propias de la innovación, en cuanto a la accesibilidad a los mercados

emergentes, y a la factibilidad económica y técnica para su implantación en el área de influencia geográfica de la filial.

En la actualidad tiene lugar un fenómeno mundial llamado innovación inversa, en el cual, innovaciones concebidas inicialmente a partir de necesidades del mercado emergente local impactan los mercados a nivel global y logran eventualmente competir a escala mundial en todos los mercados (innovaciones en varias direcciones). Existe el peligro de inconsciencia, de la ocurrencia de este fenómeno que impactará profundamente la dinámica global en los mercados durante los próximos 20 años. Entonces:

¿Es posible surfear el actual fenómeno de Innovación Inversa, en la gestión de empresas de productos de consumo masivo?

¿Afecta este fenómeno a todos los niveles de la pirámide, en términos de los consumidores de productos de consumo masivo?

¿Pueden las empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina insertarse en el contexto mundial del fenómeno de Innovación Inversa?

¿Existen casos exitosos de empresas de productos de consumo masivo que han sido pioneras experimentando el fenómeno de innovación inversa?

¿Puede realizarse un aporte académico que permita el mejor abordaje a la gestión de empresas de productos de consumo masivo al fenómeno mundial de la innovación inversa?

1.4 Hipótesis

Esta tesis intenta describir procesalmente el fenómeno de la innovación inversa en la gestión de grandes empresas de productos de consumo masivo, siendo las hipótesis:

La brecha entre países desarrollados y las economías emergentes se está cerrando.

Como resultado de ello, la dinámica global de la innovación está cambiando. Ya no basta a las innovaciones recorrer el mundo en una sola dirección, desde los países desarrollados hacia los países en desarrollo. También fluirán en sentido inverso. Esto explica dónde, cuándo y por qué la innovación es inversa, y por qué las implicaciones son tan profundas para las naciones, las empresas, y para los individuos.

Las grandes empresas de consumo masivo están buscando un crecimiento explosivo en las economías emergentes.

Los mercados BRICS (Brasil, Rusia, India, China, Sur África), MIST (México, Indonesia, Sur Corea y Turquía), NEXT 11 (Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Turquía, Corea del Sur y Vietnam) representan una fuente potencial de crecimiento futuro y éxito para las grandes empresas de consumo masivo; dado el enorme crecimiento de su PBI y por contener cerca de 3 billones de la población mundial. "La innovación inversa" muestra a los líderes y altos directivos cómo hacer que la innovación en los mercados emergentes suceda, y cómo estas innovaciones pueden abrir oportunidades en todo el mundo.

Existe la posibilidad de surfear a través del fenómeno Innovación Inversa para la gestión de grandes empresas de productos de consumo masivo a partir del éxito y dificultades que experimentaron algunas de las compañías más importantes del mundo.

Existen oportunidades de aprendizaje a partir de las experiencias de algunas de las grandes compañías de productos de consumo masivo más importantes del mundo como: *Natura, GE, Deere&Company, Procter&Gamble y PepsiCo*, estudiando exactamente lo que funciona y lo que no. El futuro dentro de los próximos 20 años está lejos de casa; es decir; históricamente lejos de la casa matriz en países desarrollados. Bien sea tanto para un director ejecutivo, financiero, estratega, comerciante, científico, ingeniero, legislador, o incluso un estudiante de la formación de cualquier aspiración profesional, la innovación inversa es un fenómeno que hay que entender.

Capítulo 2. Descripción de la metodología

2.1 Diseño de la investigación

La modalidad de investigación adoptada para esta tesis de maestría es de tipo descriptiva, pues tiene el propósito de hacer con precisión una detallada y rigurosa descripción del fenómeno de Innovación Inversa. La perspectiva temporal para este estudio será diacrónica, pues se analizan la tendencia y evolución del fenómeno. Las técnicas de recolección de datos primarios están conformadas por entrevistas de tipo semi estructuradas; y los datos secundarios están fundados en información estadística de diversas fuentes, las cuales son citadas respectivamente. Finalmente, la investigación describe características del fenómeno de Innovación Inversa en grandes empresas de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina, motivo por el cual es de naturaleza cualitativa.

2.2 Limitaciones y restricciones

Esta tesis pretende partir de lo general, a nivel mundial, para dar un panorama global del fenómeno de Innovación Inversa y pertinentemente limitarlo a lo particular en aquellas grandes empresas de consumo masivo que se encuentran en el área geográfica de Buenos Aires, Argentina.

2.3 Articulación

Esta tesis se desarrolla en tres grandes apartados – capítulos, el primero de ellos contiene el marco teórico que fundamenta los conceptos, ideas y base mediante las cuales se desarrollará en el segundo capítulo la corroboración empírica de los conceptos, ideas y fundamentos relevados. Un tercer capítulo donde se comentan los resultados logrados en la corroboración del segundo capítulo.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General:

- Exponer la perspectiva para el conocimiento del fenómeno “Innovación Inversa”, en la gestión de grandes empresas de consumo masivo, para el abordaje a las actuales condiciones globales, complejas y dinámicas, en productos, procesos y organización.

2.4.2 Objetivos Específicos:

Describir:

- El fenómeno de la innovación inversa
- Porque es tan importante hoy la innovación inversa.
- Brechas de la innovación inversa
- Que debe hacer una gran empresa de consumo masivo para dominar la innovación inversa.
- El papel de la Base de la Pirámide en la innovación inversa.
- Casos de éxito de la gestión de grandes empresas de consumo masivo, en el abordaje al fenómeno mundial de innovación inversa y el papel que cumple Buenos Aires, Argentina dentro del contexto mundial.
- El aporte de abordaje propuesto para lograr una mayor comprensión de los aspectos positivos y negativos que enfrentan las empresas de consumo masivo surfeando la innovación inversa.
- La incumbencia del profesional de posgrado en Administración por sus conocimientos, habilidades y destrezas para el tratamiento del tema que aborda la presente tesis para optar a la graduación como Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Administración.

2.5 Justificación.

El tema reviste de una profunda importancia por cuatro razones.

La primera razón es el aporte en el campo del conocimiento: porque una de las mejores maneras de generar riqueza para una sociedad es a partir de la transferencia y aporte del conocimiento que desarrolle cada individuo dentro de dicha sociedad.

La segunda razón es el aporte desde el punto de vista empírico: que está dado por la capacidad de cada individuo dentro de la sociedad para aplicar el conocimiento de una forma inteligente resolviendo los problemas y situaciones, tal como se plantea en esta tesis, con la cual propone un aporte para el abordaje al fenómeno mundial de la innovación inversa y como surfear a través de este fenómeno en la gestión de grandes empresas de consumo masivo.

La tercera razón es que existe una limitante en cuanto a la disponibilidad de literatura relativa para el abordaje al fenómeno mundial de innovación inversa en la gestión de grandes empresas de consumo masivo: motivo por el cual se hace imperioso desarrollar aportes literarios que permitan una mayor disponibilidad de material para ampliar la consulta e investigación de aquellos directores, ejecutivos, profesionales, comerciantes, legisladores nacionales y estudiantes que deseen conocer con mayor detalle nuevas alternativas que les permitan abordar este fenómeno en sus industrias, profesiones, empresas, negocios, carreras y cualquier aspiración profesional.

La cuarta razón es que esta tesis se realiza a los fines de optar al grado de Magister en Administración de la Universidad de Buenos Aires.

Por estas cuatro razones básicas y medulares, el tema de esta tesis: Innovación inversa en la gestión de grandes empresas de consumo masivo, es pertinente para crear valor, pues intenta integrar; en un documento final de tesis para optar por el título de Magister en Administración; tanto el conocimiento desde el punto de vista académico que aportan las herramientas de gestión adquiridas en la Maestría con orientación comercial e innovación, como el planteo empírico por la experiencia profesional en gestión de grandes empresas y el desarrollo de un aporte literario que permita futuras consultas para un mejor abordaje al tema desarrollado en esta tesis.

Capítulo 3 Marco teórico.

3.1 La Maestría en Administración

En el mundo actual de cambios vertiginosos, es menester tener en cuenta las limitaciones, los aspectos del medio, y evaluar la influencia de esos factores en el porvenir de los negocios. Los grandes equilibrios mundiales, las gravosas tendencias de la economía, las crisis internacionales, los imperativos políticos, las fluctuaciones del cambio monetario, las disposiciones legales y las normas sobre contaminación entre otras, pesan cada vez más sobre las decisiones que deben tomar los dirigentes. El mercado sobrepasa cada vez con mayor frecuencia los límites regionales y nacionales. La exportación, la instalación en el extranjero se convierten en obligaciones perentorias.

El Magister en Administración de la Universidad de Buenos Aires debe estar inserto en este panorama y tener presente tres elementos claves:

- Los factores humanos ocupan un lugar preponderante y hay una tendencia mundial de que sean considerados como lo más importante.

- La rentabilidad y la capacidad financiera son cuestiones ineludibles en toda estrategia empresarial: La financiación del desarrollo debe efectuarse sin imitar la prueba del equilibrista sobre la cuerda floja; tener ganancias y utilizarlas inteligentemente (para alentar al accionista, a asegurar las inversiones necesarias para la expansión y distribuir equitativamente los frutos entre los equipos de la empresa) es un imperativo.

- La imaginación y el espíritu de innovación (técnica, comercial y social) deben desarrollarse sin cesar para no quedar atrás. Es necesario mirar al futuro.

La Universidad de Buenos Aires (UBA), fundada el 12 de agosto de 1821 en la Ciudad de Buenos Aires, es la mayor universidad de la Argentina y una de las más prestigiosas de América. Cuatro de los cinco ciudadanos argentinos galardonados con el Premio Nobel fueron estudiantes, graduados y profesores de la Universidad de Buenos Aires.

La siguiente lista detalla su relación con la Universidad al momento de recibir el premio:

- Dr. Carlos Saavedra Lamas, Premio Nobel de la Paz 1936, profesor de la Facultad de Derecho;
- Dr. Bernardo Houssay, Premio Nobel de Medicina 1947, profesor de la Facultad de Medicina;
- Dr. Luis Federico Leloir, Premio Nobel de Química 1970, profesor de la Facultad de Medicina y de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales;
- Dr. César Milstein, Premio Nobel de Medicina 1984, ex profesor de la Facultad de Medicina, egresado de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. (Wikipedia, 2012)

Como autoridad referente en la preparación idónea para el mejor abordaje a la actual agenda económica mundial, la Universidad de Buenos Aires a través del MBA aporta a los profesionales que acuden a esta Casa de Estudios, herramientas y conceptos para afrontar temas ineludibles como la globalización, competitividad, cambio vertiginoso, aumento de la rentabilidad, innovación, marketing, estrategia y política, generación de resultados, recursos humanos, mercados financieros, crisis económica y financiera, derecho empresarial y tributario, economía de la organización empresarial, control de costos, ética, responsabilidad social empresaria, entre otros.

Un contexto mundial tan cambiante exige un replanteo en la forma de enseñanza y aprendizaje, como escribe Juan Carlos de Pablo (De Pablo, 2005): “la enseñanza universitaria debe concentrarse en los primeros principios (en la teoría si se prefiere), más que en la técnica. Porque esta se oxida, no así aquellos...el ejemplo y la técnica deben estar al servicio de iluminar el principio. A los ojos entrenados, los principios “caminan por la calle todos los días; la tarea del profesor consiste en ayudar a los alumnos a descubrirlos.

Así como una red de conceptos empíricos sin teoría no tiene sentido para el ser humano, una teoría sin contenido empírico es “vacía”. La adscripción del vocablo tecnología como adjetivo es reforzado porque muchos de los gestores no tienen formación teórica, sino que son “pragmáticos” que han aprendido a operar a partir del ensayo y error y el

saber popular de Gestión procesado por su propio sentido común. Esta formación tiene un límite en cuanto al grado de complejidad que puede comprender, ya que hemos encontrado dominios de acción en los que el sentido común no alcanza. (SERLIN, 2010)

En este sentido han sido objeto de estudio de los profesionales de la Maestría en Administración de la Universidad de Buenos Aires en cada una de las asignaturas, los temas que aportan a los principios y los cuales componen este marco teórico.

Como principio fundamental, en el contexto de la dinámica actual y competitividad de los mercados, el Dr. Jorge Stern, actual Director del MBA de la Universidad de Buenos Aires, señala lo siguiente: “Detectar el comportamiento del consumidor es fundamental” (Stern, 2011) y agrega acerca del Marketing de los negocios, lo siguiente: “sin vínculos no hay negocios... hay que mantener los vínculos...” (Stern, 2010)

De igual forma, como lo expresara el Ing. Jorge Horita actual titular de la asignatura Gestión de la Innovación del MBA de la Universidad de Buenos Aires, refiriéndose al impacto de la gestión de la innovación en el tema de competitividad, dice: “Hay que ser lo suficientemente innovador para competir en los mercados emergentes” (Horita, 2010)

Otro principio respecto a los procesos decisorios, el Lic. Jorge Etkin; titular de la asignatura Políticas y Estrategias Empresarias MBA FCE UBA; agrega con respecto al tipo de decisiones en un entorno de cambio vertiginoso: “Hay que decidir con simplicidad” (Etkin, 2010)

Un principio relacionado con la dinámica del recurso humano y el impacto del mismo en los resultados de los negocios, según comenta el Lic. Luis Van Morlengan, titular de la asignatura Gestión de Recursos Humanos MBA FCE UBA, “Los recursos humanos, en los comienzos del siglo XXI, constituyen el capital más importante de las organizaciones, son quiénes llevan adelante la gestión, cumplen los objetivos y alcanzan la visión estratégica empresarial” (Van Morlengan, 2011), y el Lic. Juan Carlos Ayala, profesor adjunto de la asignatura Gestión de Recursos Humanos, respecto a la motivación del recurso humano agrega: “Lo que mueve la acción de las personas es la pasión” (Ayala, 2011)

En términos de responsabilidad legal empresaria el Dr. Arnoldo Leidermacher profesor adjunto de la asignatura Derecho Empresario MBA FCE UBA, explica que otro principio fundamental: “Es necesario tener un plan claro, para dar viabilidad al negocio” (Leidermacher, 2011)

El Ing. Jorge Horita en una de sus conferencias, comentando respecto a los mercados de ideas en tiempos de crisis económicas y financieras alude al término acuñado por Charles Mackay en su libro *Memorias de extraordinarias ilusiones y de la locura de las multitudes* (Mackay, 1841): “*Las Burbujas económicas*” para alertar de efectos indeseadas por la euforia especulativa. (Horita, 2010)

Hablando en términos de competitividad y de la inteligencia comercial de las empresas, Jose Ignacio Amodei; titular de la asignatura Inteligencia Comercial MBA FCE UBA señala lo siguiente: “La ventaja competitiva de las empresas es convertir su conocimiento en acción” (Amodei, 2011)

Otro principio importante reside en el abordaje necesario para el control de costos en los negocios, el cual implica el análisis detallado de información de resultados y sin embargo de la abstracción general de la información que yace en estos para conocer las tendencias, pero respecto a esto último el Cdor. Antonio Sanjurjo; titular de la asignatura Contabilidad de Gestión MBA FCE UBA; hace énfasis en que “La excesiva abstracción de la información la hace inútil” (Sanjurgo, 2010)

Acerca de la economía de la organización empresarial en situaciones de crisis, recuperación y nuevos dilemas, un principio señalado por el Lic. Bernardo Kosakoff, (“Premio Konex Platino” a la figura más destacada por su trayectoria en la década 1997/2006 en la disciplina “Desarrollo Económico” y actual titular de la asignatura Economía de la Organización empresarial del MBA de la Universidad de Buenos Aires), es el siguiente: “Las empresas no pueden ser buenas en todo... y la competitividad se debe diferenciar en algo”. (Kosakoff, 2012)

3.2 Estado del Arte o Paradigma vigente.

3.2.1 Innovación Inversa:

El autor que introdujo este concepto es considerado uno de los 3 pensadores de estrategia más importantes de la actualidad. En su obra titulada “*Reverse Innovation create far from home win every where*” (Govindarajan Vijay (Author), 2012) pone en conocimiento un nuevo fenómeno que será el motor de un nuevo modelo de crecimiento mundial para las siguientes dos décadas. Cuando se trata de la innovación, la brecha entre el mundo desarrollado y el mundo en desarrollo se está cerrando. La comprensión de este hecho y saber cómo realizar "innovación inversa" para permanecer en el frente de la demanda mundial, es crítico para cualquier negocio que desee crecimiento en su futuro. La innovación inversa ayuda a los líderes y altos directivos a entender el significado para el desarrollo en los mercados emergentes en primer lugar, en vez de ampliar los productos del mundo desarrollado, para abrir oportunidades de negocios. En el pasado, las innovaciones inversas han sido una rara excepción a la regla, pero el fenómeno es cada vez más común, y las implicaciones para las empresas multinacionales son profundas. En particular, gracias al aumento de la innovación inversa: Se debe innovar, no sólo exportar, si se desea aprovechar las oportunidades de crecimiento enormes en el mundo en desarrollo. Las participaciones en las economías emergentes son globales, no locales. Al tener una oportunidad en el mundo en desarrollo hoy se podrá invitar a la nueva competencia formidable en los mercados locales mañana. Las multinacionales deben repensar su lógica organizacional dominante si van a ganar en una era de innovación inversa. No todas las industrias tienen interés en las necesidades y oportunidades en el mundo en desarrollo a fin de prosperar en el mercado global del futuro.

3.2.2 Base de la Pirámide:

La influencia mundial que ha tenido en el último lustro, Coimbatore Krishnarao Prahalad, autor que introdujo el concepto de “la base de la pirámide”, inmortalizado en el libro *La fortuna en la base de la pirámide* (Prahalad Coimbatore Krishnarao, 2004) está más allá de la teoría que preconizó en esa obra, Prahalad no dudó un momento en ese libro en criticar la, a su juicio, ceguera estratégica de las grandes multinacionales,

que habían olvidado u obviado el mercado más populoso del mundo, el de los emergentes, la base de la pirámide, compuesta por cerca de 4.000 millones de personas, para las cuales podían crear productos y servicios y a quienes, sin embargo, habían ninguneado

3.2.3 Co-Creation:

Inspirado en el libro Co-creation, en donde Prahalad (Prahalad Coimbatore Krishnarao, 2004) supo ver a tiempo que la “innovación” no tiene por qué surgir desde dentro de la empresa sino que los clientes, proveedores y agentes externos a la organización pueden ser fuente de innovación. En este sentido, sólo cabe entender el concepto de Co-creation como el anticipo de lo que luego se ha denominado innovación abierta, que circunda por los discursos de los gurús del momento.

3.2.4 La innovación disruptiva:

Un marco que describe el proceso por el cual un producto o servicio radica inicialmente en aplicaciones sencillas en la parte inferior de un mercado y luego se mueve sin descanso “hasta el mercado“, y finalmente el desplazamiento de los competidores establecidos. Clayton M. Christensen (Christensen, Agosto 20 de 2002.) es reconocido como la autoridad más importante del mundo y como uno de los pensadores más importantes en la innovación. Su investigación acerca de la innovación disruptiva se ha aplicado a la economía, y puesta en marcha de compañías Fortune 50, así como a la inversión etapa temprana y tardía. Christensen ha centrado recientemente su objetivo de innovación en dos de nuestros problemas sociales más acuciantes, la educación y cuidado de la salud.

3.2.5 Entrepreneurship, entrepreneur:

El emprendedor innovador, según lo describe Joseph Schumpeter (A., January 1, 1982) se trata de un individuo fuera de lo común por su vitalidad y por su energía, incluso ante fracasos temporales. El innovador no es un inventor. Este último es generalmente un genio, un técnico/científico amateur o de profesión.

El emprendedor crea mercados para los inventos de los genios. El innovador se destaca además por su perseverancia y por su ambición, no por su genialidad. Su motivación no sería la mera riqueza, o el simple hedonismo: el emprendedor schumpeteriano —que proviene de cualquier clase social— sueña con crear un imperio económico, una dinastía empresarial (un nombre, una marca). La destrucción creativa en economía es un concepto ideado por el sociólogo alemán Werner Sombart y popularizado por el economista austriaco Joseph A. Schumpeter en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia* (1942). Con él describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para Schumpeter, las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese a que puedan destruir en el camino el valor de compañías bien establecidas. "El proceso de Destrucción Creadora", escribe Schumpeter con mayúsculas, "es el hecho esencial del capitalismo", siendo su protagonista central el emprendedor innovador.

3.2.6 Metodología del trabajo de tesis:

Como guía y apoyo en la elaboración del plan de tesis se parte de la dirección y asesoría del Taller de Tesis que ofrece la Universidad de Buenos Aires, a través de la Facultad de Ciencias Económicas para la Maestría en Administración, así como también el material bibliográfico ofrecido como metodología del trabajo de tesis para tal fin de la autora Luisa Mayoral (Mayoral, 2001) editorial CEAE – Centro de Estudios en Administración y Economía la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.

3.3 Aportes desde la fenomenología

¿Cómo están contruidos en el pensamiento del mundo organizacional los modelos científicos?

Para entender la construcción del pensamiento a partir del estudio científico del mundo organizacional, incorporaremos los aportes del ensayo más famoso de Alfred Schutz⁶, “Sobre las realidades múltiples”, publicado en 1945. El aporte de Schütz (Schutz, 1974) merece la siguiente clasificación de sus propiedades:

Propiedades de sus aportes

- *Mantuvo como rasgo de vida un enfoque interdisciplinario:* Enseñó sociología y filosofía, pero bien pudo haber enseñado economía (estudió con L. von Mises⁷) o lingüística o ciencia política (fue consultor para la administración Roosevelt sobre el modo como las economías centroeuropeas podrían reconstruirse después de la segunda guerra mundial)
- *En cuanto a filosofía:* estuvo más interesado en las ideas, de la “fenomenología de la actitud natural”. Afirmó que podemos reconocer que hay dos formas en que podemos relacionarnos con los otros. Una es, comprendiéndolos. La otra es actuando sobre ellos, o sea teniendo influencia sobre ellos. Lo interesante sobre la gente que vive al mismo tiempo es que puede haber reciprocidad (hoy diríamos interactividad). Así, cuando se comparte un lugar, se puede comprender a las otras personas directamente, pero ellas también pueden comprender a uno mismo

⁶ **Alfred Schütz** (1899-1959) sociólogo y filósofo austriaco, de origen judío, introductor de la fenomenología en las ciencias sociales. Nació en Viena, donde estudió leyes y economía con, entre otros, Hayek y von Mises. Exiliado desde 1933, llegó en 1939 a Estados Unidos, donde, pudo integrarse en la Nueva Escuela de Investigación Social de Nueva York.

⁷ **Ludwig Heinrich Edler von Mises** (Lemberg; 29 de septiembre de 1881 - Nueva York, 10 de octubre de 1973) fue un economista austriaco de origen judío, historiador, filósofo y escritor liberal que tuvo una influencia significativa en el moderno movimiento libertario en pro del mercado libre y en la Escuela Austríaca. Es considerado por muchos como uno de los mejores economistas de todos los tiempos, al haber propuesto que la economía dependía de la acción humana, la espontaneidad y el conocimiento disperso, haciendo que el resultado económico de la sociedad sea una mezcla de todas las interacciones humanas en libertad. Planteó además lo perjudicial del poder e intervención gubernamentales en la economía que, según su teoría, por lo general llevan a un resultado distinto al natural y por esto muchas veces perjudicial para la sociedad, ya que generan caos en el largo plazo.

directamente. De forma semejante, se puede influir sobre ellas directamente, y ellas a su vez también pueden influir sobre el otro directamente.

- *Tuvo un gran interés por la metodología*, particularmente del modo como los economistas intentan pensar, y en el modo como argumentan, como razonan, y en los métodos por medio de los cuales deciden si algo es válido o inválido. La metodología de Alfred Schutz se centra en el modo como los modelos científicos del mundo social están contruidos en el pensamiento. ¿Cómo se hace eso? Por ejemplo, en un negocio se puede entrevistar a los empleados (entrevista). Se puede observar cómo se comportan. Y esto se llama observación participante. Luego, los científicos sociales pueden pensar y formar sus propios tipos. Entonces puede haber aún otra perspectiva, que es la perspectiva del metodólogo. Hay tres niveles de interpretación aquí: el del empleado, el observado por nosotros, y el nuestro como científico social.
- *Ejerció la gestión de negocios*. Edmund Husserl, el filósofo que tuvo mayor influencia sobre Schutz, solía decir que era un hombre de negocios durante el día y un filósofo fenomenológico por la noche. Schutz mismo decía que era mejor hombre de negocios por ser un filósofo y mejor filósofo por ser un hombre de negocios. Ese es otro indicador del enfoque multidisciplinar que mantuvo. Trabajó para un grupo de 27 bancos vieneses supervisando a unas 10 personas. En 1927 Schutz se convirtió en oficial ejecutivo para el banco privado de *Reitler and Co.* donde tenía que supervisar a sesenta personas. Poco antes de la guerra estuvo involucrado en la reorganización de la participación internacional de *R. Dreyfus and Co.*, cuyos intereses incluían a la cervecería *Heineken*. Por el resto de su vida, Schutz mantuvo puestos similares con las mismas compañías en Viena, París, y posteriormente en Nueva York. Este es un ejemplo que la reflexión científica no es incompatible con la gestión de negocios tal como es nuestro caso.

Schutz afirma que las diferencias entre las *realidades* de la vida cotidiana y la teoría científica suscitan especiales problemas para la sociología. Y es que la sociología, a diferencia de las ciencias naturales, tiene que encontrar modos de conectar el mundo del sociólogo y el mundo cotidiano, dado que su objeto de estudio es la interacción social.

Ello se debe a que la sociología se ocupa del mundo social, un mundo ya previamente interpretado (a nivel de sentido común) por sus actores.

Es necesario, pues, conectar estos dos niveles de conceptos, ya que sólo así se podrá obtener un conocimiento formalizado de la vida social sin perder contacto con el mundo cotidiano.

Esta diferencia entre la vida cotidiana y la vida científica, se hace explícita en gestión. Se gestiona conforme a la situación que se presenta, no conforme a los constructos académicos. La única forma de superar esta realidad consiste en la intervención organizacional de personalidades expertas en vida organizacional y en vida académica.

3.4 Lógica dominante

El modo de pensar en una organización determinada tiene estructura e identidad, por lo que se le llama “lógica dominante”. Prahalad y Bettis (Battram, 2001) afirman que una lógica de Gestión general dominante se define como la manera en que los directivos conceptualizan la actividad y toman decisiones críticas de distribución de recursos. La lógica dominante se almacena mediante esquemas, y en consecuencia puede considerarse una estructura. Hemos llegado a considerar la lógica dominante como un filtro de información. La atención de la organización se centra solo en datos considerados relevantes por la lógica dominante. Los demás datos se ignoran en su mayoría...La lógica dominante limita la habilidad de la organización para aprender. Es un determinante primario de la inteligencia organizativa.

Los mismos autores asocian su concepto de lógica dominante con el concepto de los sistemas adaptativos complejos.

Los sistemas complejos cercanos al equilibrio tienden a formarse de manera repetitiva. Tal como lo señalan Prigogine (Prigogine, 1998) y otros, cuando un sistema se encuentra en equilibrio actúa como si estuviera “ciego”. Su comportamiento se vuelve repetitivo. Sin embargo si se aparta demasiado de los estados de equilibrio, se convierte en “capaz de percibir”, de “tener en cuenta” - en su manera de funcionar - las diferencias vigentes en el contexto.

3.5 El fenómeno de la innovación inversa

La innovación típicamente se originó en el mundo desarrollado y se extendió luego hacia el mundo en desarrollo. Una innovación inversa es aquella innovación que se inicia primero en el mundo en desarrollo. Con sorprendente frecuencia estas innovaciones desafían la gravedad y fluyen hacia el mundo desarrollado, cerrando así el círculo completo de este fenómeno.

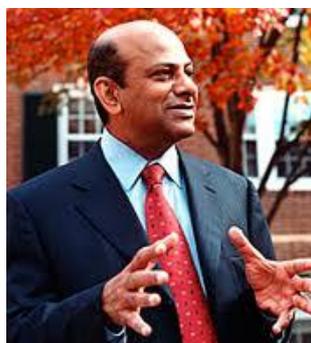
En este capítulo 3 (desde 3.6 hasta el 3.16) se describirán procesalmente los fundamentos y la base sobre la cual se realizará la desafiante construcción para el abordaje al fenómeno de la innovación inversa, así como también el impacto de este fenómeno en tres niveles: nivel de Estrategia, nivel Global de la Organización y nivel de organización de Proyectos.

Es importante resaltar el valioso aporte del Ing. Jorge Horita quien a través de la dirección académica abrió los ojos del autor de esta tesis a la conciencia de las señales del fenómeno ocurrente, y al Cdor. Vijay Govindarajan y el Prof. Chris Trimble, quienes a través de su libro *Reverse Innovation: Create Far from Home Win EveryWhere*, (Govindarajan Vijay, 2012) han sido una luz de guía para desarrollar y fundamentar el contenido de esta tesis de maestría.

Ilustración 1 Autores destacados en Estrategias e Innovación.



Jorge Horita⁸



Vijay Govindarajan⁹



Chris Trimble¹⁰

⁸ **Jorge Horita**, es Titular de la cátedra Gestión de la Innovación del MBA de la Universidad de Buenos Aires y actual Director del ITBA Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

3.6 Importancia de la innovación inversa: El futuro lejos de Casa

Innovar para los mercados emergentes, en lugar de simplemente exportar, puede abrir un mundo de oportunidades para las empresas multinacionales.

Es fácil, después de todo, entender por qué un hombre en un país emergente quiere los productos de un hombre en un país desarrollado. Pero ¿por qué un hombre de un país desarrollado desearía los productos de un hombre en un país emergente? La respuesta es, que bajo ciertas circunstancias, este producto ofrece un valor nuevo, inesperado, o ignorado durante demasiado tiempo. Consideremos dos ejemplos modernos.

Cuando el gigante minorista de grandes tiendas Walt-Mart entró en los mercados emergentes en América Central y del Sur, descubrió que no era suficiente exportar su fórmula de venta existente. Era necesario innovar. En concreto, la cadena de grandes tiendas tuvo que ser reducida radicalmente. La compañía creó una versión de la tienda Walt-Mart similar a los más "acogedores" puntos de venta comunes en México, Brasil y Argentina denominado Small-Mart.

Ilustración 2 Cadena multinacional minorista Walmart



Fuente: <http://www.walmart.com.ar/sucursales/saavedra.php>

Las tiendas más pequeñas crecen en esos lugares porque los compradores suelen carecer de liquidez para comprar a granel y para mantener un inventario en su vivienda. Para el

⁹ **Vijay Govindarajan**, conocido como VG, es profesor de Negocios Internacionales en la Tuck School of Business y director fundador del Centro de Tuck para el Liderazgo Global. Él es también co-director de la facultad de Liderazgo Global 2020, el programa de educación ejecutiva de Tuck que se centra en la gestión global y se imparte en tres continentes.

¹⁰ **Chris Trimble**, es profesor adjunto en la facultad de la Escuela de Negocios Tuck en Dartmouth y en el Centro de Dartmouth para la Ciencia de los servicios sanitarios.

año 2011, Walt-Mart se tornaba en un poderoso rival para los competidores de tiendas pequeñas, por gozar de vastas economías de escala en la compra y la gestión de la cadena de suministro. Walt-Mart trajo de regreso a los EE.UU. el concepto de Small-Mart, en donde el mercado de grandes tiendas ya estaba saturado y donde muchos consumidores estaban sufriendo de la fatiga de las grandes tiendas debido a los densos ambientes urbanos, con dificultades de espacio y altas rentas y con la posibilidad de hacer más fácilmente –y rentable- la distribución de numerosas pequeñas tiendas en vez de una o dos del tamaño de una manzana entera. Muy pronto, algunos estadounidenses lograron comprar sus productos preferidos, en la ciudad de Nueva York, en un Walt-Mart inspirado en las dimensiones de una pequeña y acogedora tienda.

Como segundo ejemplo, consideremos los esfuerzos de EE.UU. para mejorar la rentabilidad de -y el acceso a- los servicios de salud. Los reformistas harían bien en mirar a la India para un nuevo pensamiento. El hospital Narayana Hrudayalaya (NH), ha transformado la atención de la salud en la India mediante la realización de cirugía a corazón abierto por sólo \$ 2000, en comparación con el precio elevado de \$ 20,000 que vale en los EE.UU. A pesar del precio de coste ultra bajo, el margen de beneficio neto del hospital NH es ligeramente superior a la media de EE.UU.

Ilustración 3 Hospital Narayana Hrudayalaya



Fuente: <http://www.narayanahospitals.com/>

Por otra parte, su calidad es de clase mundial. La tasa de mortalidad dentro de los treinta días siguientes a la cirugía de bypass es de 1,4 por ciento en el hospital de NH en comparación con el promedio del 1,9 por ciento de los EE.UU. La verdadera magia está en la innovación de procesos. El hospital NH dio el paso radical de la adaptación de una serie de conceptos industriales bien entendidos que han existido desde el modelo T de

Ford: la estandarización, la especialización del trabajo, las economías de escala, y la producción de la línea de montaje. De hecho, el hospital NH está moviendo su modelo innovador de negocio al mundo desarrollado. Se está construyendo un gran hospital, de dos mil camas en las Islas Caimán (a una hora de vuelo desde Miami) para el tratamiento de los estadounidenses sin seguro, al 50 por ciento por debajo de los precios de Estados Unidos.

Hay mucho en juego, y las grandes multinacionales empiezan a entender la magnitud del fenómeno mundial. Jeff Immelt Presidente y Director General de General Electric lo expone de esta manera: "Si no innovamos en los países emergentes y llevamos estas innovaciones a la escala global, nuevos competidores del mundo en desarrollo lo harán". Eso refuerza la perspectiva de que la Innovación Inversa no es opcional, sino que es condición necesaria para la supervivencia.

El punto es simple. Las economías en desarrollo son diferentes. Esto implica un desafío de Negocios totalmente diferente. Una persona con diez dólares para gastar tiene un conjunto de deseos y necesidades completamente diferente de los de diez personas cada una con un dólar para gastar.

Nos centraremos en: lo que las multinacionales establecidas tienen que superar para competir de manera efectiva en el mundo en desarrollo y como los gigantes emergentes también pueden utilizar las ideas para impulsar estrategias de innovación inversa en sus planes de expansión global. El propósito de esta tesis se cimenta en dos partes: en primer lugar comprender la teoría y los preceptos que subyacen en la innovación inversa. En segundo lugar, proporcionar una guía práctica sobre la forma de ejecutar con éxito iniciativas de innovación inversa.

El lector aprenderá tanto a establecer una estrategia como a ejecutarla: al identificar las oportunidades correctas, construir y apoyar a los equipos locales, encontrar inspiración creativa en circunstancias restringidas, superar los obstáculos internos y externos, y evitar las trampas potencialmente letales.

Esta tesis incorpora: en el capítulo 1 una introducción y razón de ser de este documento así como el problema que nos ocupa en el tema de estudio y las hipótesis propuestas

para responder de forma alternativa con una base científica al problema planteado. En capítulo 2 se ofrece la metodología empleada en la investigación, como se articula la tesis y los objetivos que se persiguen con el desarrollo de la investigación. En el capítulo 3 se ofrecen los conceptos del paradigma vigente, las fundamentaciones en tres categorías: a nivel estratégico, a nivel organizativo, y a nivel de proyecto. Planteamiento de interrogantes a resolver y enunciados tales como: ¿Por qué hay que repensar desde sus raíces la estrategia global en una profunda comprensión de las grandes diferencias entre las necesidades de los mercados emergentes y las necesidades de los mercados desarrollados, y las dinámicas que pueden hacer que las innovaciones fluyan desde los mercados emergentes hacia los mercados desarrollados? ¿Cómo se debe reformar la organización mundial al desplazar la gente, el poder y los recursos a los mercados emergentes? La creación de distintas unidades de negocio, con objetivos distintos para los mercados emergentes, la creación de una mentalidad de innovación inversa en la forma de pensar de toda la Compañía. ¿Cómo lograr proyectos específicos de innovación inversa? Evaluar las necesidades, las soluciones de diseño y los equipos de diseño partiendo de cero, sin dejar de hacer lo posible para que estos equipos puedan aprovechar los recursos globales, sin olvidar que estos equipos deben llevar a cabo experimentos disciplinados.

El capítulo 4 se compone de siete estudios de caso que, en conjunto, muestran la innovación inversa completamente. Basado en entrevistas con personas claves, todas las historias incluyen muchos de los desafíos y frustraciones que los equipos y sus líderes enfrentan a lo largo del camino. Las frustraciones son, por supuesto, inevitables. El tapiz de las geografías y culturas en el cual se van a concentrar los esfuerzos de innovación inversa probablemente exijan una adaptación considerable, y a veces incluso la improvisación. Los ejemplos de casos en el capítulo 4 muestran que puede ser a la vez disciplinado y flexible en la búsqueda de la recompensa de la innovación inversa. En el capítulo 5 se ofrece una discusión sustanciosa entre lo corroborado en el capítulo 4 y la opinión expresa del autor. En el capítulo 6 se listan las conclusiones y un breve llamado a la acción. Se ofrecen finalmente la bibliografía consultada y diez apéndices. El primero es un conjunto de herramientas que pueden ser utilizadas para dar forma a las conversaciones sobre innovación inversa en la empresa. El segundo dirigido a académicos, explica cómo esta tesis se basa en trabajos anteriores y sugiere nuevas direcciones importantes para investigaciones futuras.

3.7 Las cinco brechas en la innovación inversa

Para definir la estrategia, es necesario entender las cinco brechas más comunes en la innovación inversa.

Han sido descritos los países como India y China en términos de mega-mercados con micro-consumidores. En 2010 el ingreso per cápita en los Estados Unidos fue de aproximadamente \$47.000. En la India, que era alrededor de \$3.000. Incluso bajo las hipótesis de crecimiento económico más optimistas, tomará un largo y lento avance de al menos dos generaciones de la India para alcanzar a los Estados Unidos en este indicador. A medida que sube el ingreso de los ciudadanos de la India, estos tendrán que atender las necesidades urgentes. Se exigirá, por ejemplo, más y mejor maquinaria para la explotación, más y mejor transporte, más y mejor refrigeración, y más y mejor entretenimiento en casa. ¿Por qué la innovación para los mercados emergentes es cada vez más necesaria? ¿Por qué no podemos simplemente exportar los productos y servicios que todavía tienen? Desafortunadamente, esta forma de pensar es demasiado simplista. La India no va a seguir el mismo camino de desarrollo económico seguido por las naciones ricas que la precedieron. En particular, la India tiene la potente ventaja de ser capaz de abordar los viejos problemas con nuevas tecnologías. Además, aun cuando las necesidades fundamentales son similares, deben ser direccionadas en condiciones distintas, diferentes infraestructuras, geografías, culturas, idiomas, los gobiernos y así sucesivamente.

Debido a estas grandes diferencias, los líderes de negocios que han crecido, trabajado, y están sumidos en las tradiciones de los países desarrollados se enfrentan a un enorme desafío. La innovación inversa no empieza con la invención, sino con el olvido. Debe dejar de lado selectivamente lo que ha aprendido, lo que ha traído sus más grandes éxitos.

3.8 ¿Cómo empieza la innovación inversa?: Creando de lejos de casa

Se debe pensar en los términos de cinco brechas básicas, entre el mundo en desarrollo y el mundo desarrollado, como punto de partida para las oportunidades de innovación inversa. Estas cinco brechas son:

- La brecha en la competitividad,
- la brecha de infraestructura,
- la brecha de sostenibilidad,
- la brecha regulatoria y jurídica,
- la brecha de las preferencias.

La brecha en la competitividad

Las naciones en desarrollo son las más ávidas de nuevas técnicas de vanguardia que ofrecen una competitividad decente, a un costo ultra bajo, es decir, una solución al 50 por ciento a un 15 por ciento del precio.

La brecha de infraestructura

Las oportunidades de innovación inversa son particularmente fuertes en esta área, ya que los países en desarrollo empiezan a fortalecer sus infraestructuras por primera vez, y la demanda de servicios de construcción es muy fuerte.

La brecha de sostenibilidad

La única manera en que los países emergentes pueden sostener el crecimiento económico es a través de soluciones ecológicas. Tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Con la disminución en la asimetría de la información, en una era donde la sociedad está más informada, las soluciones no-sustentables serán limitadas por la sociedad misma.

Cobra valor el concepto de “cuádruple hélice” (sistema de producción de conocimiento e innovación) basado en la cooperación de Estado, Universidad, Empresa y Sociedad.

La brecha regulatoria y jurídica

La innovación en el mundo en desarrollo puede disfrutar de las ventajas de una menor fricción y un progreso más rápido.

La brecha de preferencias

De un país a otro, existe una rica diversidad de gustos, hábitos y rituales. Los países emergentes tienen el lujo relativo de hacer frente a sus desafíos con las tecnologías modernas que simplemente no estaban disponibles cuando los países desarrollados debían abordar similares situaciones hace décadas. La innovación inversa es lo que llamamos innovación partiendo de cero.

3.9 El ciclo completo de la innovación inversa es: Ganar en todo el mundo

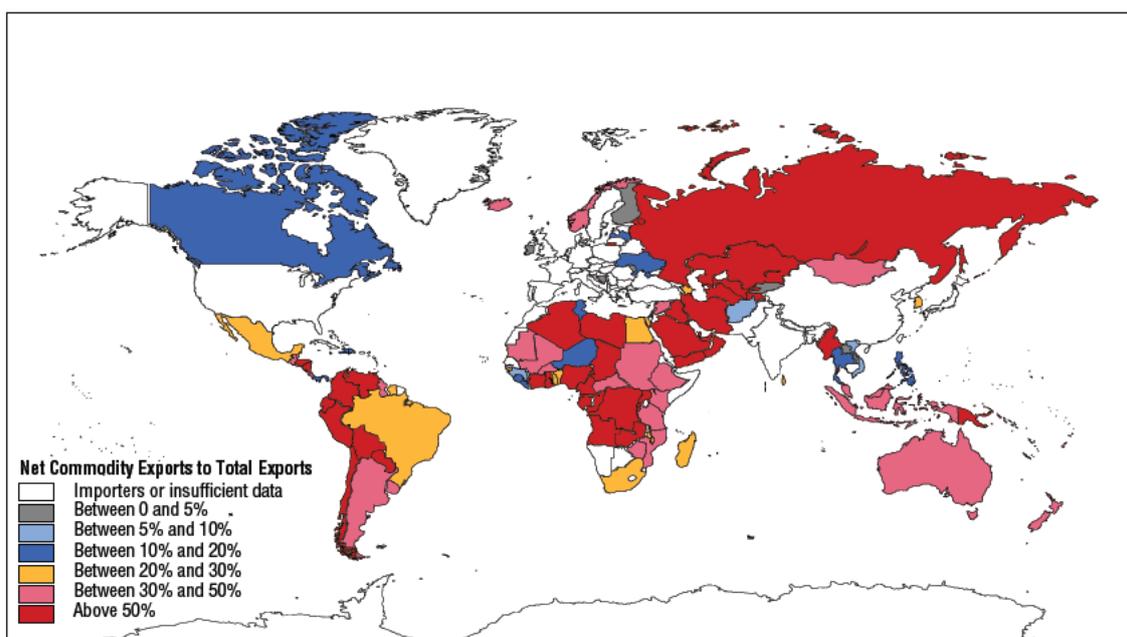
El mensaje es simple, no simplista:

1. Hay grandes oportunidades en el mundo en desarrollo.
2. Las naciones en desarrollo son diferentes, no sólo un poco, sino muy diferentes,
3. Los innovadores ganan, los exportadores pierden

La economía global está ricamente interconectada y la innovación inversa puede tener un impacto global. En la relación de los intercambios económicos y su incidencia en el PBI queda demostrada esta rica interconexión global, la cual puede expresarse en los porcentajes de las importaciones y exportaciones netas por cada país. Ver **Ilustración 4** e **Ilustración 5**.

En última instancia, la innovación inversa tiene el potencial para migrar desde los países emergentes hacia los países desarrollados. Las innovaciones inversas se han convertido en atractivo para el mundo desarrollado ya sea a través de un mercado marginado hoy o un mercado principal en el futuro.

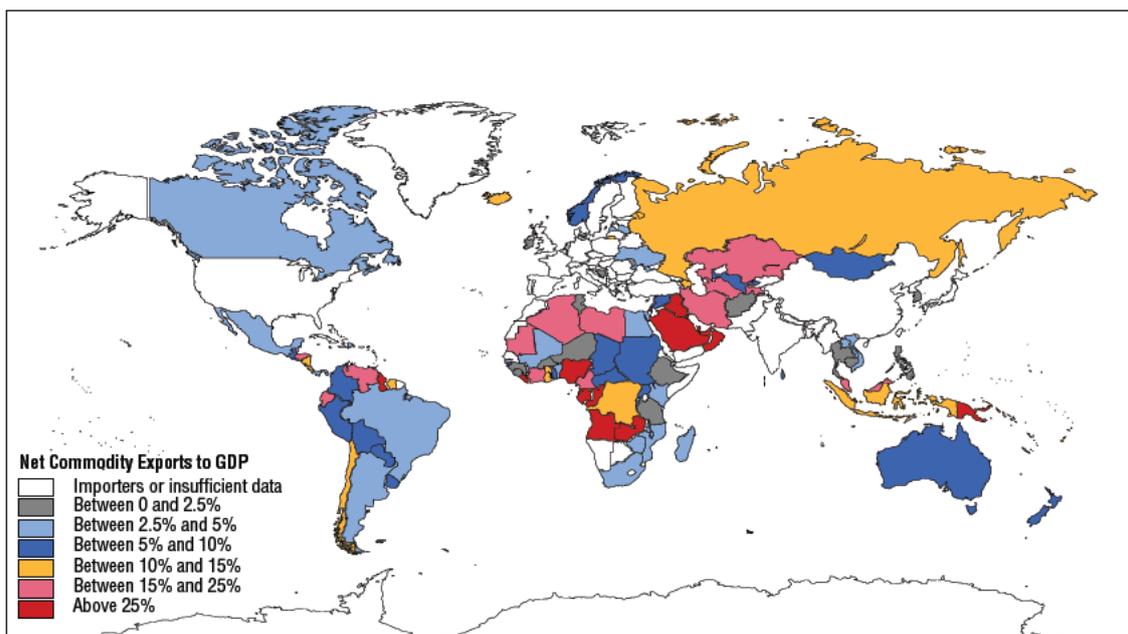
Ilustración 4 Participación por País en las exportaciones de productos básicos en las exportaciones totales (porcentaje)



Fuente: (IMF, International Monetary Fund, 2012) Staff Calculation

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/pdf/text.pdf>

Ilustración 5 Aporte de las exportaciones Netas al PBI por País (Porcentaje)

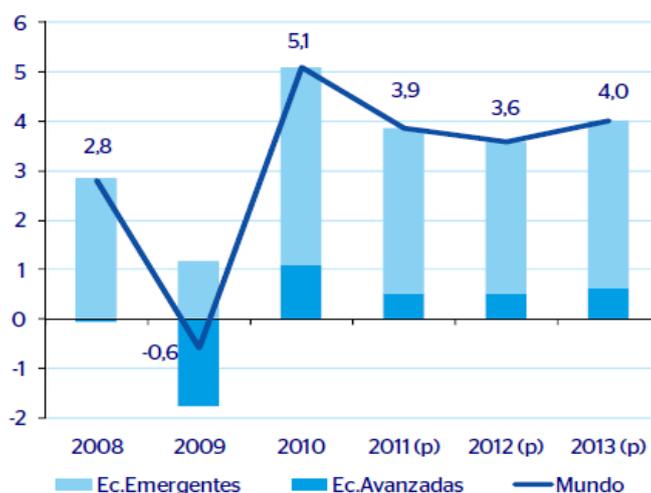


Fuente: (IMF, International Monetary Fund, 2012) Staff Calculation

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/pdf/text.pdf>

Las exportaciones netas de los productos básicos representan una parte importante de las exportaciones totales de mercancías y el PIB en muchos mercados emergentes y las economías en desarrollo. En el entorno global de crecimiento, la crisis europea es el principal riesgo global.

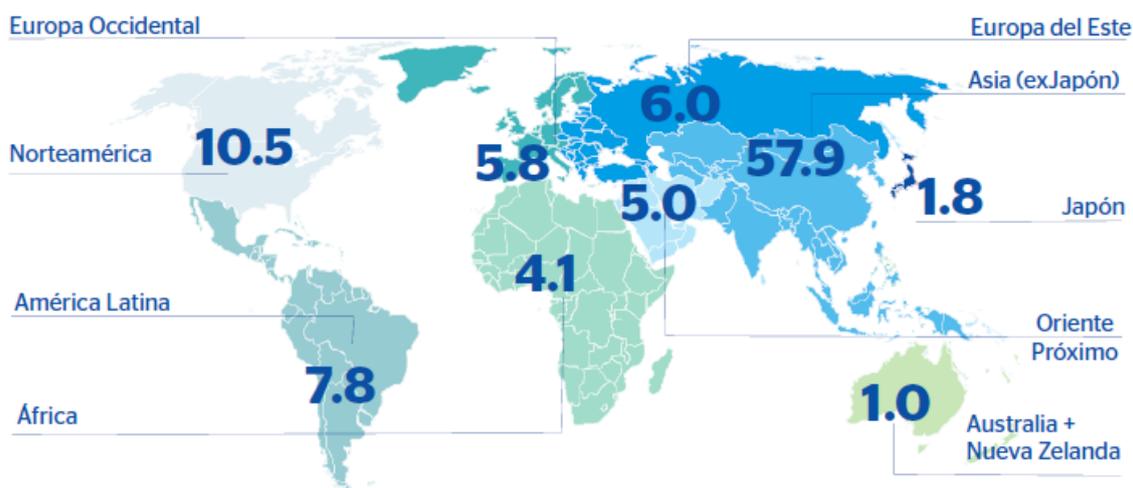
Ilustración 6 Crecimiento mundial y contribuciones en puntos porcentuales



Fuente: BBVA Research y FMI (WEO), Mercados emergentes: perspectivas, riesgos y oportunidades. Bolsalia Madrid, 4 de mayo de 2012.

Las oportunidades de crecimiento están concentradas en las economías asiáticas, que contribuirán en más de un 50% al crecimiento mundial en los próximos 10 años. Los socios comerciales tradicionales de América Latina (EE.UU. y UE) contribuirán menos del 20% en el mismo período.

Ilustración 7 Contribución al crecimiento mundial entre 2011 y 2021 (en % sobre el total)



Fuente: BBVA Research y FMI (WEO), Mercados emergentes: perspectivas, riesgos y oportunidades. Bolsalia Madrid, 4 de mayo de 2012.

El crecimiento de los países del G7 permanecerá por debajo del 2% en los próximos 10 años, mientras que el dinamismo de mercados emergentes esta dado por el crecimiento que superará al del G7 en 4 puntos, 3 puntos excluyendo China, 2012 será el año en que las economías emergentes y las desarrolladas tendrán el mismo tamaño. **Ilustración 8**

Nota:

45 mercados emergentes: Argentina, Bahrein, Bangladesh, Brasil, Bulgaria, Chile, China, Colombia, Chequia, Egipto, Estonia, Hungría, India, Indonesia, Irán, Jordania, Corea, Kuwait, Letonia, Lituania, Malasia, Mauricio, México, Marruecos, Nigeria, Omán, Pakistán, Perú, Filipinas, Polonia, Qatar, Rumania, Rusia, Eslovaquia, Sudáfrica, Sri Lanka, Sudán, Taiwán, Tailandia, Turquía, Ucrania, EAU, Venezuela y Vietnam.

Economías industrializadas: Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chipre, Dinamarca, Finlandia, France, Alemania, Grecia, Hong Kong, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Japón,

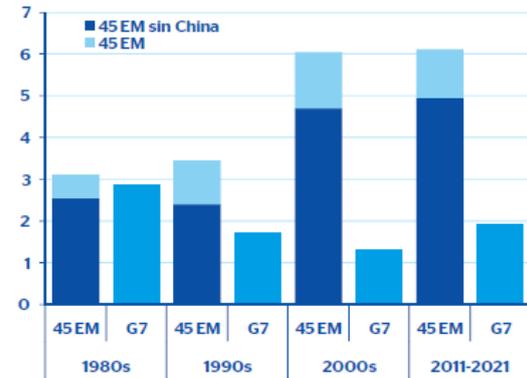
Luxemburgo, Malta, los Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, Singapur, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, el Reino Unido y los Estados Unidos.

Ilustración 8 Dinamismo de mercados emergentes

Crecimiento del PIB (ajustado por PPA)

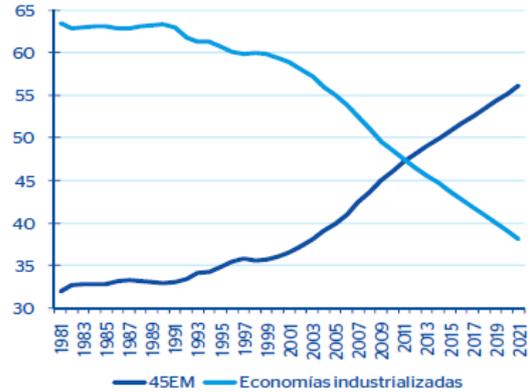
(en %)

Fuente: BBVA Research y FMI (WEO)



Participación en el PIB mundial ajustado por PPA (%): 45 mercados emergentes vs. países industrializados

Fuente: BBVA Research y FMI (WEO)



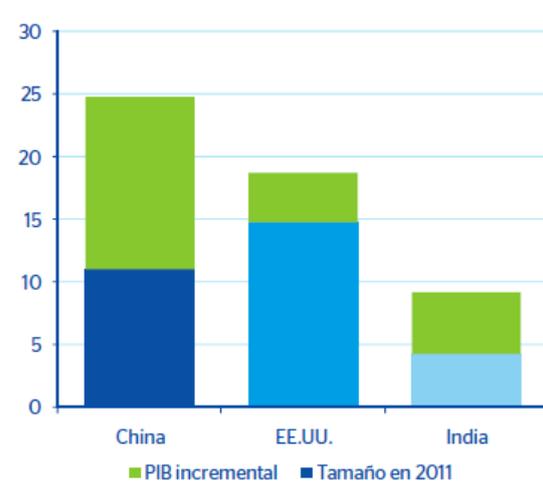
Fuente: BBVA Research y FMI (WEO), Mercados emergentes: perspectivas, riesgos y oportunidades. Bolsalia Madrid, 4 de mayo de 2012.

Ilustración 9 China e India los más grandes

Líderes globales en los próximos 10 años: PIB ajustado por PPA

(billones de USD)

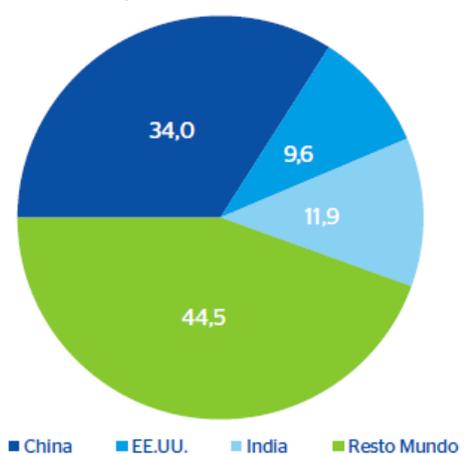
Fuente: BBVA Research y FMI (WEO)



Líderes globales en los próximos 10 años: Contribución al crecimiento mundial

(en %)

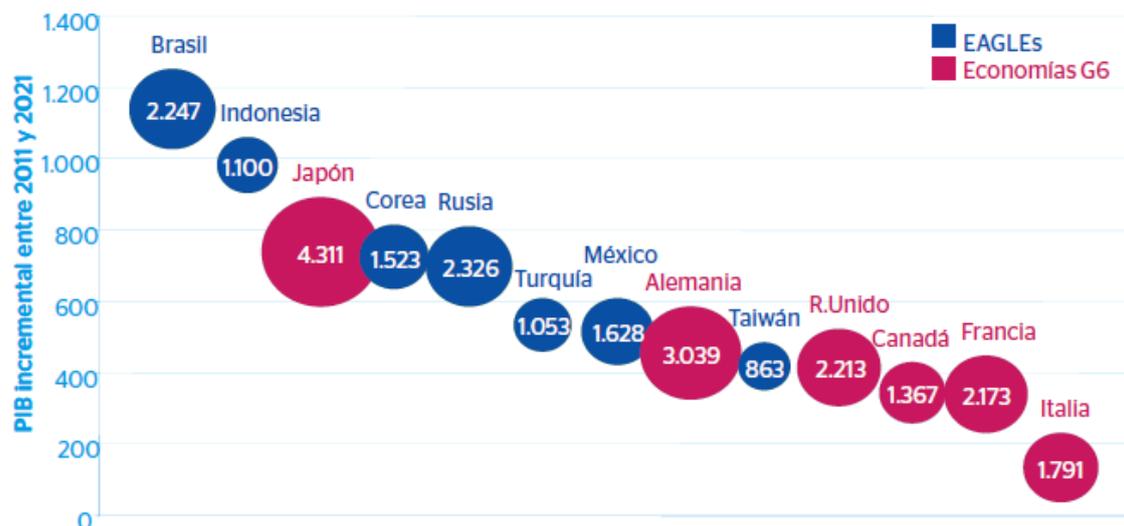
Fuente: BBVA Research y FMI (WEO)



Fuente: BBVA Research y FMI (WEO), Mercados emergentes: perspectivas, riesgos y oportunidades. Bolsalia Madrid, 4 de mayo de 2012.

Los actores mundiales relevantes según la clasificación de BBVA EAGLEs serán: China, India, Brasil, Indonesia, Corea, Rusia, México, Turquía y Taiwán (excluyendo China e India) * vs. Economías del G6:

Ilustración 10 Tamaño actual (2011) y contribución al crecimiento mundial entre 2011 y 2021** (miles de millones de USD ajustados por PPA)



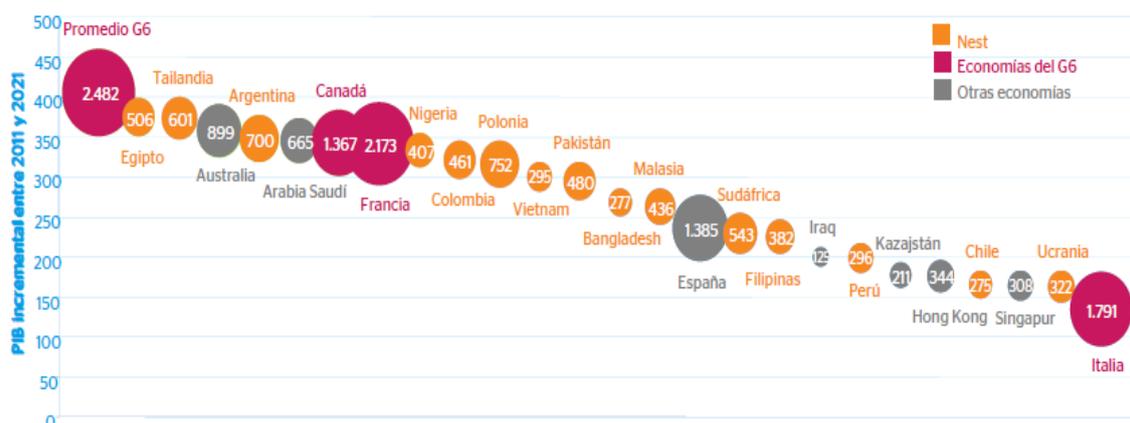
Fuente: BBVA Research y FMI (WEO)

*El PIB incremental esperado para China es de USD 13,718 billones y para la India de 4,820 billones, frente a un tamaño actual (2011) de 11,067 billones y 4,314 billones respectivamente.

**El tamaño de la burbuja indica el PIB actual (2011)

Los países Nest: son una lista de espera de potenciales economías BBVA EAGLES. Hasta 15 economías pertenecen al grupo de los Nest (contribuyendo más al crecimiento mundial que el país del G6 con menor aportación, en este caso Italia), Egipto ha dejado de ser EAGLE, mientras Ucrania y Chile han avanzado al Nest.

Ilustración 11 Nest, países del G6 y otras economías: Tamaño actual (2011) y contribución al crecimiento mundial entre 2011 y 2021* (miles de millones de USD ajustados por PPA)



Fuente: BBVA Research y FMI (WEO) *El tamaño de la burbuja indica el PIB actual (2011)

Las oportunidades de negocio en los emergentes se dan en muchas áreas como:

- Urbanización e incremento de las clases medias:
 - Impulso del consumo privado
 - Cambio en patrones de consumo
 - Demanda de servicios turísticos
- Inversión para cerrar la brecha de infraestructuras y promocionar el impulso exportador
- Demanda sostenida de materias primas y fuentes energéticas
- Profundización financiera:
 - Crédito para el creciente consumo e inversión, también en vivienda
 - Desarrollo de sistemas de pensiones (el envejecimiento de la población un foco de atención creciente)
- Oportunidades relacionadas con el desafío de crecimiento inclusivo:
 - Educación, políticas de salud, protección social

3.10 Los mercados marginados de hoy

En el mundo desarrollado, los mercados marginados son desatendidos o ignorados, no porque no sea necesaria la innovación, sino porque son demasiado pequeños para justificar una costosa inversión en innovación. El extremo inferior del mercado de la automoción en el mundo desarrollado ha sido durante mucho tiempo marginado. Empresas como Ford y Audi han dirigido sus esfuerzos de innovación hacia los clientes ricos o de clase media.

El extremo inferior del mercado es una mina de oro, no una ciudad fantasma, si el punto de vista es Delhi en lugar de Detroit. Tata ha practicado ingeniería frugal: desafió a todas las hipótesis de la industria estándar para lograr su posición de ultra-bajo costo mediante el uso de diseños inteligentes, nuevos materiales y alianzas con los proveedores. Se puso en marcha el 23 de marzo de 2009, el Nano. En poco más de \$ 2000, el Nano es el coche más barato del mundo.

Ilustración 12 Tata Nano, el auto más económico del mundo.



Fuente: <http://www.tatacars.com/products/tata-nano.aspx>

Esta fue una gran oportunidad. Sin embargo, se pasó por alto no sólo por uno o dos fabricantes de automóviles del mundo desarrollado, sino por todos ellos. Estos fabricantes de automóviles no sólo han perdido una oportunidad, sino que han puesto el riesgo cerca de casa. Según algunas estimaciones, el Nano hará que la propiedad de automóviles sea posible para más del 65 por ciento de la clase media de los Indios, todos ellos ávidos de una alternativa más segura a las motos.

El sector bancario también ha ignorado el extremo más bajo del mercado.

Muhammad Yunus, aprovechó la oportunidad, al fundar el Grameen Bank de Bangladesh (Ilustración 13 Banco Grameen - Argentina), y desencadenando así la revolución de las micro finanzas (y en 2006, se llevó a casa el Premio Nobel de la Paz) habilitando a los pobres para iniciar pequeños negocios, los cuales son demasiado pequeños para ser rentables para los bancos grandes.

Ilustración 13 Banco Grameen - Argentina

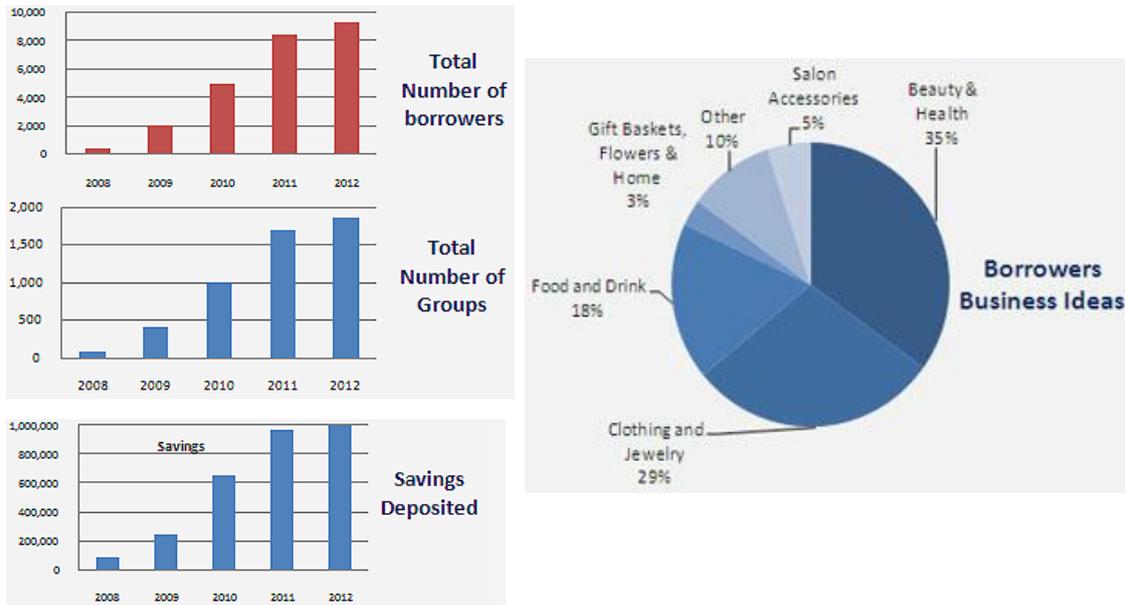


Fuente: <http://www.grameenarg.org.ar/home.asp>

Los bancos prestan a los ricos; Grameen presta a los pobres. Los bancos prestan a los hombres, Grameen presta a las mujeres. Los bancos operan en las zonas urbanas, Grameen opera en las zonas rurales. Los bancos piden garantías; Grameen concede la garantía. Los bancos tienen contratos legales; Grameen se basa en la presión de los compañeros. (Si un miembro de un grupo de prestatarios falla, no se harán más préstamos a todo el grupo.)

Desde su creación en 1983, Grameen Bank de Bangladesh ha prestado más de \$ 9 mil millones, con una tasa de 98 por ciento de recuperación. El banco ha obtenido beneficios todos los años excepto en 1983, 1991 y 1992. El modelo del microcrédito se ha extendido a más de cien países.

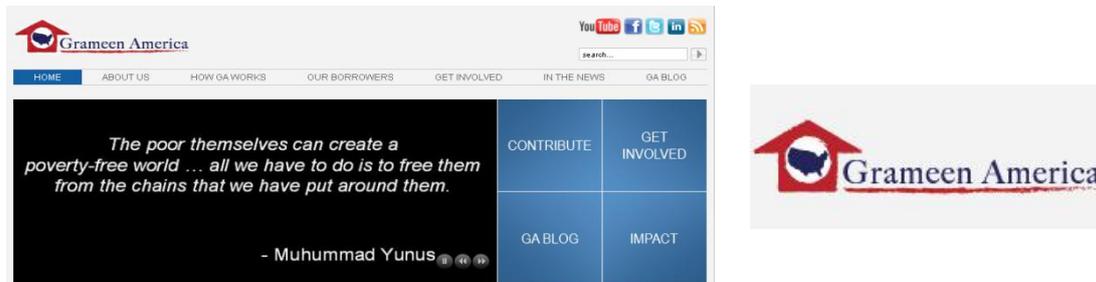
Ilustración 14 Cifras Grameen Bangladesh



Fuente: <http://www.grameenamerica.com/how-we-work/social-impact/html>

Hoy en día, incluso ha ganado una posición en un mercado bancario marginado en los Estados Unidos, el de los vecinos de los barrios pobres en la Ciudad de Nueva York.

Ilustración 15 Grameen Bank de America



Fuente: <http://www.grameenamerica.com/>

3.11 Los principales mercados del mañana

Cuando una innovación inversa llega al mercado principal, se convierte en una fuerza poderosa que trae enormes oportunidades para quienes permanecen con los ojos abiertos y riesgos terribles para aquellas empresas habituales que permanecen con los ojos cerrados. Las empresas ya establecidas pueden llegar a perder algo mucho más querido que las oportunidades. Se exponen a perder poder en las posiciones de mercado que han logrado por largo tiempo.

Las innovaciones inversas no siempre fluyen hacia los principales mercados, pero cuando las condiciones están maduras, hay una tendencia a que se cierre poco a poco la brecha de necesidades. Debido a esta brecha, las innovaciones del mundo emergente son poco atractivas para los principales mercados del mundo desarrollado el día en que se introducen al mercado. Pero por la tendencia, con el tiempo dichas innovaciones se convierten en un atractivo.

La diferencia de tiempo entre la introducción de un nuevo producto en un país emergente y el desarrollo de una fuerte demanda en los países desarrollados es exactamente lo que hace que la innovación inversa, sea peligrosa para las empresas habituales en el mercado. Con el tiempo estos se dan cuenta de que han desaprovechado cambios gigantes en sus industrias, cambios que se originaron en el mundo en desarrollo, y que les cuestan años de retraso en habilidades, experiencia y capacidad industrial.

3.12 Tendencias que cierran las brechas de necesidades

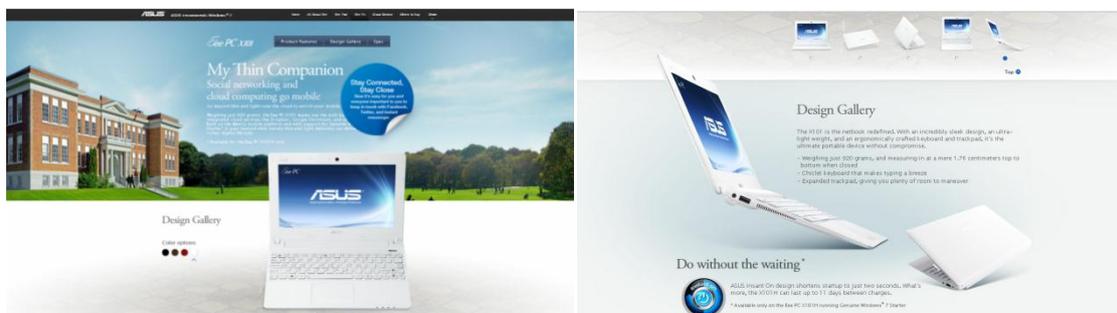
Las tendencias que se cierran las brechas no son difíciles de ver, si se saben buscar.

¿Cómo se cierra la brecha de competitividad?

Un 50 por ciento de la solución, a un precio de 15 por ciento del valor puede no tener mucho atractivo en el mundo desarrollado, donde nada menos que un 80 por ciento de la solución lo hará. Pero las nuevas tecnologías siempre mejoran a menudo con rapidez y sin descanso. Las trayectorias de las mejoras tecnológicas son las tendencias que con mayor frecuencia cierran las brechas de desempeño. Cincuenta por ciento de la solución hoy puede llegar a ser el 90 por ciento de la solución dentro de pocos años. Y son clientes del mundo desarrollado que de repente estarán muy interesados.

Consideremos las netbooks. Las netbooks son una gran oportunidad mundial, un segmento de rápido crecimiento dentro de la industria de la PC que de algún modo ha estado estancada.

Ilustración 16 Netbook Asus



Fuente: <http://eee.asus.com/en/eeepc/x101#sect-features>

Ofreciendo una amplia gama de aplicaciones web, una pantalla de tamaño muy útil y un teclado real, y un fácil transporte, La Multinacional taiwanesa Asus ha diseñado su netbook para los países en desarrollo. El PC FFF (las tres F son de fácil de aprender, fácil de trabajar y fácil de usar) tenía un precio a partir de \$ 200. A partir de ahí, era sólo cuestión de tiempo antes de que mejorara la tecnología, se incrementara la calidad, y las ventas de netbooks iniciaron en los países desarrollados.

¿Cómo se cierra la brecha de infraestructura?

Tomemos el caso de la industria de la energía. Los países emergentes tienen la oportunidad de saltar a la cabeza de la infraestructura del siglo XXI, simplemente porque tienen para empezar muy poca infraestructura en energía. En comparación, los países desarrollados que han hecho inversiones enormes en el siglo XX de infraestructura en estaciones centrales de poder de energía masiva, de combustible fósil de extracción y refinación, y una amplia red de transmisión y distribución. Esta infraestructura se construyó cuando las energías renovables eran caras y poco prácticas, los combustibles fósiles eran baratos, y las preocupaciones sobre el cambio climático eran inexistentes.

La tendencia que cierra la brecha en infraestructura es el envejecimiento progresivo de la infraestructura del mundo desarrollado. Con el tiempo, el mundo desarrollado adopta la innovación cuando es hora de reemplazar sus activos existentes. Por ejemplo, las fuentes renovables de energía serán una parte central, no periférica, de la solución de energía de la India. Donde el viento y energía solar son insuficientes, la India utiliza gas natural o biogás, impulsados por turbinas de potencia que son cien veces menos en tamaño que los utilizados en el mundo desarrollado. Todo comunicado por una nueva generación de "red inteligente" que puede manejar las complejas fluctuaciones en la oferta y la demanda.

Si las multinacionales no toman la iniciativa en la configuración de la industria de la energía en lugares como China y la India, se convertirán en meros espectadores y observarán como los competidores locales florecen no sólo en los mercados emergentes, sino con el tiempo, en todas partes del mundo. El mercado de automóviles eléctricos es probablemente el que más rápidamente crezca en China de lo que será en los países desarrollados, por la sencilla razón de que los consumidores chinos en su mayoría todavía no poseen un automóvil. Para muchos, su primer vehículo será eléctrico. La mayoría de los compradores del mundo desarrollado, por el contrario, son dueños de vehículos de combustión interna y estos se muestran reacios a cambiarlos antes de tiempo, además que basan sus percepciones en que los vehículos eléctricos carecen de potencia. Cuando tales percepciones cambien, los automóviles eléctricos ganarán amplia aceptación.

¿Cómo se cierra la brecha de sostenibilidad?

Los países emergentes, debido a que enfrentan algunos de los retos ambientales más intensos en el mundo, tienen altas probabilidades de que sean las incubadoras de hoy en día para las nuevas industrias verdes del mañana en campos tan diversos como la gestión de residuos, la agricultura sostenible, y la purificación del agua.

La tendencia que cerrará la brecha es que inevitablemente las presiones de sostenibilidad se incrementarán en el mundo desarrollado.

¿Cómo se cierra la brecha de regulación?

Los países emergentes dan un salto adelante cuando pueden ofrecer aprobaciones rápidas del gobierno y resistencia mínima de intereses creados. Eventualmente, las regulaciones en el mundo desarrollado evolucionan, permitiendo a las innovaciones hacerlo a través de la reglamentación, y es el momento en el cual la brecha se cierra. Una vez que el diagnóstico de puesta en marcha del producto cumple con la exigencia de las regulaciones de Estados Unidos, este entrará en el mercado luego de haber sido perfeccionado, haber obtenido experiencia, y haber construido escala.

¿Cómo se cierra la brecha de Preferencias?

Cuando una tendencia social cierra una brecha en las preferencias, las innovaciones desarrolladas originalmente para los países emergentes llegan a los países desarrollados. En términos más generales, los países desarrollados están cada vez más interesados en los ingredientes más saludables y alimentos naturales. Un nuevo producto encuentra considerable éxito para los clientes de los países desarrollados que son conscientes del precio y/o prefieren ingredientes naturales.

La dinámica de la innovación inversa, que se caracteriza por cinco brechas y las tendencias que pueden cerrarlas, debe convertirse en una parte del diálogo estratégico en todas las multinacionales. Veremos los pasos específicos que las empresas globales deben tomar para crear una mentalidad de innovación inversa.

3.13 Cambio de mentalidad

Muchas de las mejores prácticas organizacionales que han hecho que las corporaciones globales tengan tanto éxito hasta la fecha, en realidad han sido en la manera de innovar en los mercados emergentes. Las multinacionales ven el mundo a través de la lente de la mentalidad de la lógica dominante, construida a partir de lo que han experimentado en el pasado, tanto en sus mercados nacionales como en otros lugares en el mundo desarrollado. La lógica dominante se define como la variedad de ortodoxias que rigen la manera de pensar de los principales encargados de las decisiones de la empresa. La lógica dominante está profundamente arraigada, ampliamente compartida, y basada en el comportamiento pasado y la experiencia. Los ejecutivos están naturalmente motivados a repetir las acciones que ellos creen que han producido éxito. Si el éxito continúa, en algún momento la organización en su conjunto atraviesa una línea: en lugar de repetir conscientemente esas acciones, inconscientemente, las acepta como indiscutiblemente correcta. Las ortodoxias son un arma de doble filo. Por un lado, la lógica dominante que apoya la "glocalización" es una fuerza poderosa que ha mantenido relevancia. Sin embargo, la lógica dominante, si se deja sin cambiar, se convierte en una barrera auto impuesta que limita el éxito de las multinacionales en la búsqueda de oportunidades en los mercados emergentes. Sin embargo, creemos que la prisión del pasado es el mayor obstáculo para el dominio de la disciplina de la innovación inversa. El filósofo George Santayana escribió la célebre frase: "Aquellos que no recuerdan el pasado están condenados a repetirlo. Con el debido respeto, modificaremos su cita de la siguiente manera: las empresas multinacionales que no pueden selectivamente olvidar el pasado están condenados a repetirlo aun cuando el mundo que les rodea cambia". La primera mitad de este capítulo explica por qué la lógica dominante hace que el éxito sea tan difícil de alcanzar; la segunda mitad de campo ofrece estrategias probadas para escapar de la prisión y cambiar la mentalidad.

3.14 ¿Un pensamiento obsoleto inhibe la innovación inversa?

El cambio en el énfasis de la exportación a los mercados emergentes por la innovación para los mercados emergentes es un cambio cultural significativo. Si usted va a realizar innovación inversa, y si va a incorporar en el diálogo estratégico las tendencias que cierran las cinco brechas entre necesidades, primero hay que eliminar los supuestos incorporados, las trampas y los temores que se interponen en el camino. Para ello, el primer paso es simplemente reconocer estos supuestos tóxicos, trampas y temores. Es necesario ser plenamente consciente de la lógica dominante actual. La mejor manera de evaluar la lógica dominante de su propia empresa es; considerar una serie de modelos cada vez más sofisticados de los mercados emergentes y su papel en la economía global. Es necesario que cada uno en su organización alcance el más alto nivel de pensamiento de los cinco niveles sofisticación. Para lo cual hay que preguntar ¿en qué nivel de pensamiento se encuentra su equipo de trabajo hoy en día? ¿Dónde se encuentran sus miembros en la siguiente escala de nivel de pensamiento?

El nivel de pensamiento uno. Sólo importa el mundo desarrollado. Los países emergentes son demasiado emergentes para preocuparse por ellos.

El nivel de pensamiento dos. En los países emergentes, hay una oportunidad de vender nuestra oferta en la parte superior de la pirámide económica. Este mercado se ampliará poco a poco, ya que las naciones emergentes se hacen más ricas.

El nivel de pensamiento tres. En los países emergentes, los clientes del mercado tienen diferentes necesidades, tendremos que adaptar nuestros productos y servicios existentes.

El nivel de pensamiento cuatro. Los clientes en los mercados emergentes tienen necesidades muy diferentes. Para capturar la oportunidad, vamos a tener que diseñar nuevos productos y servicios partiendo de cero.

El nivel de pensamiento cinco. Los riesgos son globales, no locales.

Haremos un recorrido detallado acerca de estos cinco niveles.

El nivel de pensamiento uno: Los países emergentes son irrelevantes

Afortunadamente, son pocas las corporaciones globales que permanecen atrapadas en el nivel uno. Hechos crudos y cifras son más que suficientes para superar esta mentalidad. Las corporaciones globales que quieren crecer tienen que ir donde está el crecimiento, los mercados emergentes.

El nivel de pensamiento dos: Simplemente no hay movimiento

Las naciones en desarrollo no siguen el mismo camino que precedieron los países desarrollados. Las economías emergentes no están comprometidas en un simple juego de ponerse al día. No están siquiera cerca de esto. Las naciones en desarrollo se encuentran actualmente en una posición envidiable, estas tienen la posibilidad de abordar sus desafíos de desarrollo con la ciencia y la tecnología del siglo XXI, en lugar de las del siglo XIX. Estas soluciones modernas son únicas y sin precedentes.

El nivel de pensamiento tres: La personalización es suficiente

En los años 1970 y 1980, las corporaciones globales, establecieron un modelo simple para la innovación: desarrollar grandes productos en sus mercados domésticos. Luego estos productos eran distribuidos en todo el mundo, con algunas modificaciones de menor importancia por lo general para el mercado local. En pocas palabras, glocalización.

Desde 1980, la economía mundial ha cambiado enormemente. Pero la Estrategia mundial no. La glocalización es el juego dominante, no sólo dentro de las paredes de las corporaciones globales, sino también en la alta cima de las torres de la mentalidad académica. Ahora que los mercados emergentes tienen una creciente vitalidad económica, la estrategia mundial debe ponerse al día con las nuevas realidades globales.

Un sencillo refrigerador nos sirve como ilustración. El refrigerador ChotuKool, desarrollado por Godrej & Boyce y fabricado en Mumbai, tiene un precio de sólo \$ 69.

Ilustración 17 ChotuKool - Refrigerador Godrej & Boyce



Fuente: <http://www.chotukool.in/CoolingSolution/applications.html>

Posee un firme aislamiento y puede ser alimentado temporalmente por una batería. Aún mejor, es ligero y resistente, con sólo unas pocas piezas. Alguien con una mentalidad nivel tres no ve que la combinación de un problema muy antiguo (la necesidad de refrigeración), las condiciones locales (electricidad poco fiable), y una tecnología reciente (fichas de refrigeración) pueden producir una solución innovadora.

La oportunidad de crecimiento real en los mercados emergentes está en el mercado masivo. Y ahí es donde la glocalización choca contra la pared.

Nuestro argumento, por lo tanto, es que la glocalización no puede ser la totalidad de la estrategia global. Las corporaciones globales deben aprender a ejecutar la innovación inversa y glocalización al mismo tiempo.

El nivel de pensamiento cuatro: para Ganar se requiere Innovación

Aquellos en el nivel de pensamiento cuatro entienden que para atravesar el abismo entre las necesidades de los países desarrollados y los países emergentes, las empresas no sólo tienen que innovar, sino también practicar la innovación de: borrón y cuenta nueva. Eso significa, literalmente, partir de una página en blanco y abordar de nuevo las cuestiones más fundamentales:

¿Quiénes son mis clientes?

¿Qué valor le quiero entregar a ellos?

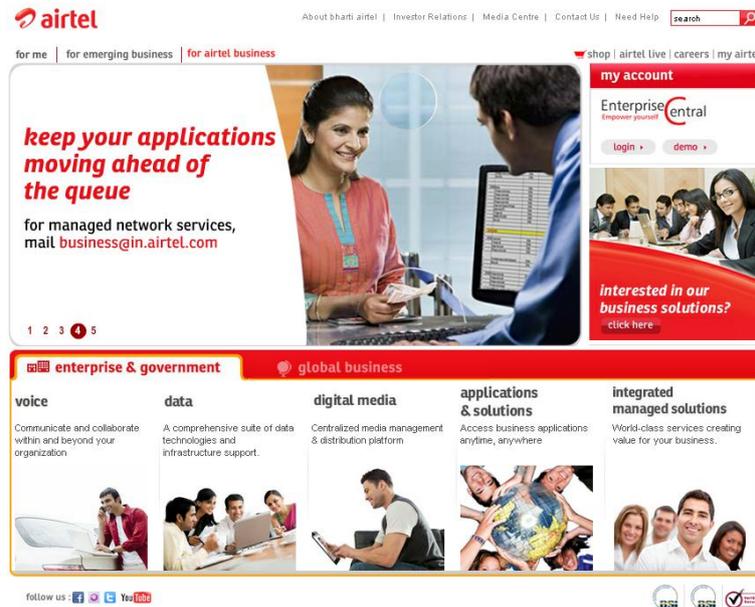
¿Cuál es la arquitectura de la cadena de valor que utilizaremos para entregarles ese valor?

Todos los involucrados en la formulación de estrategias deben aprender acerca de los requisitos y condiciones locales. Sin una intensa curiosidad sobre las necesidades apremiantes de los países emergentes, se renuncia a la previsión y el futuro se perderá.

La glocalización es la mentalidad para lanzar un producto. ¿Cómo debo tomar los productos que tengo y llegar a un mercado tan grande como sea posible? La innovación inversa requiere un nuevo enfoque de mercado. Se empieza con las necesidades específicas de los clientes en el mundo en desarrollo, y se trabaja de nuevo en la solución necesaria. A pesar de que quienes están en el nivel cuatro de pensamiento entienden que un salto discontinuo es necesario, aún pueden caer en tres trampas de pensamiento que hacen que los diseños queden cortos.

- Trampa 1: Dado que los clientes en los países emergentes tienen un bajo ingreso per cápita, sus necesidades se satisfacen mejor con productos baratos, basados en tecnologías antiguas. Por ejemplo: los pobres en la India rural no esperan ansiosamente en la cola para comprar televisores baratos en blanco y negro.
- Trampa 2: La innovación inversa siempre implica la orientación del punto de precio más bajo posible. Por ejemplo: Las inversiones de China en energía alternativa, no fueron direccionadas inicialmente con un bajo precio, pero simplemente porque la mayoría de la infraestructura energética China no ha sido construida, y las limitaciones ambientales empiezan a presionar.
- Trampa 3: La innovación inversa es la innovación de productos. Esta es una visión demasiado estrecha. No es sólo una cuestión de pensar el diseño del producto. Muchas innovaciones inversas son innovaciones en modelos de negocio. Pueden requerir nuevos procesos, nuevas asociaciones, e incluso reinventar la cadena de valor. Por otra parte hay innovaciones comerciales, es decir, aquellas innovaciones que se pueden escalar hacia arriba o reducirse para cumplir con múltiples niveles de precios. Por ejemplo Bharti Airtel Limited. El Modelo innovador de negocios de Bharti redujo drásticamente los costos mediante la conversión de los costos fijos de los gastos de capital en costes variables en función del uso de la capacidad.

Ilustración 18 Modelo innovador de negocios Bharti Airtel Limited.



Fuente: <http://www.airtel.in/wps/wcm/connect/AirtelinAES/AES/Home/>

Incluso los pensadores del nivel cuatro que son capaces de superar estas trampas pueden no abrazar una idea prometedora de innovación inversa. Se preocupan por el fracaso. "Es muy duro para ganar dinero. Es demasiado arriesgado. Es muy diferente de lo que somos buenos."

No se puede negar que la innovación inversa implica la posibilidad de fracaso. Sin embargo, tres miedos específicos con frecuencia se interponen en el camino y son dramáticamente exagerados.

Miedo 1: Los márgenes, inevitablemente serán demasiado bajos para que nosotros ganemos dinero.

Los ejecutivos de las corporaciones globales anticipan menores márgenes en las economías emergentes sólo porque los líderes empresariales están acostumbrados a la globalización. La innovación inversa es diferente. Ello implica el rediseño, tanto de la oferta como de su estructura de costos. Es perfectamente posible ganar los mismos márgenes o incluso mejores rediseñado radicalmente, un producto de muy bajo costo. Por ejemplo: el caso del Hospital de Ojos Aravind de la India, cual ha ayudado a

prevenir la ceguera en más de tres millones de ciudadanos indios, ofreciendo alta calidad y cirugías del ojo de ultra-bajo costo, especialmente la eliminación de cataratas (\$ 30 por cada ojo, en comparación con la media de \$ 1.000 en el mundo desarrollado).

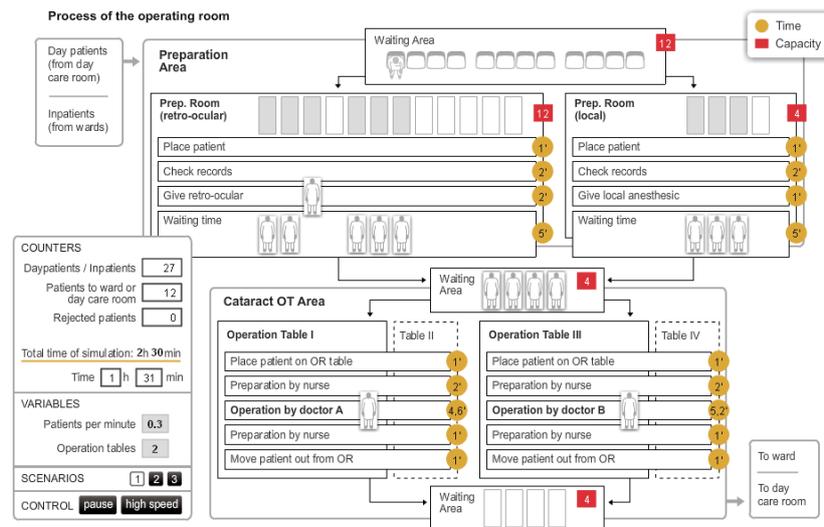
Ilustración 19 Cirugías de Ultra bajo costo del Hospital de Ojos Aravind de la India



Fuente <http://www.aravind.org/Downloads/ACaseStudyonAravindEyeCareSystems.pdf>

Su método es simple en concepto: Aravind ha industrializado el proceso quirúrgico, ejecutándolo eficiente y eficazmente como el mejor fabricante del mundo. Mejora la productividad de sus empleados y equipos, enfocando fuertemente recursos en los principales horarios del hospital, y subdivide los procedimientos quirúrgicos en fases y acciones, mediante la estandarización de procesos y técnicas repetibles, mide los resultados siempre tratando de mejorar y logrando márgenes brutos superiores al 35 por ciento.

Ilustración 20 Modelo de mejora de la productividad Hospital de Ojos Aravind



Fuente: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/aravind/aravind/index.html>

Miedo 2: Ponemos nuestra marca premium en riesgo, o se canibalizarán las ventas de nuestros servicios premium, si compiten en un mercado de bajo costo.

Estos son riesgos reales, pero pueden ser controlados. Muchas compañías con marcas fuertes operan en múltiples puntos de precio, a menudo mediante la creación de submarcas distintas. De hecho, en una industria modelada por la innovación inversa, competir en múltiples puntos de precio es un requisito indispensable para ser competitivos en los mercados globales. Y el riesgo de canibalización siempre parecerá mucho más pequeño cuando se compara contra el riesgo de la inacción.

Miedo 3: Nuestra empresa se destaca en el liderazgo tecnológico. Eso es incompatible con el ultra bajo costo.

Es un error. De hecho Microsoft, Apple, y Canon, marcaron el comienzo de una nueva era de industrias de ultra bajo costo y siguen siendo tecnológicamente preminentes.

Nivel de pensamiento cinco: Los riesgos son globales, no locales

Quienes están en el nivel de pensamiento cinco dan un paso más allá, al reconocer los altos costos de la inacción. Ellos reconocen que los avances en India pueden crear una

explosión de nuevos mercados en Estados Unidos mañana, afectando a las empresas locales.

Las Multinacionales del mundo desarrollado deben enfrentarse a una verdad incómoda: “el fracaso en el extranjero puede conducir al fracaso en casa”.

Sin embargo, muchas multinacionales del mundo desarrollado siguen viendo a sus pares del mundo desarrollado como los únicos rivales de la materia. Ellos encaran a la competencia como una batalla por la cuota de mercado. Eso es una vergüenza. La batalla por el mercado emergente no se trata de cuota de mercado. Se trata de la creación del mercado. Y el principal competidor no es el que ha estado compitiendo en su contra por años, es el competidor del que nunca han escuchado hablar antes. En las próximas décadas, el liderazgo del mercado en los países emergentes será un requisito previo para la continua vitalidad en los países desarrollados.

Cambiar la mente y las mentalidades

Reconocer la lógica dominante, los supuestos incorporados, trampas y temores, es un buen comienzo. El objetivo no es destruir la forma de pensar de la glocalización, sino que el objetivo es mejorarla con la innovación inversa. Cada uno tiene su lugar, sus beneficios y sus limitaciones. Para crear una mentalidad de innovación inversa, el CEO debe realizar tres pasos:

- En primer lugar, deben trasladar el centro de gravedad de su organización a los mercados emergentes.
- En segundo lugar, debe construir experiencia en los mercados emergentes.
- En tercer lugar, debe cambiar el énfasis por medio de acciones personales altamente visibles y simbólicas.

Cambiando el centro de gravedad hacia los mercados emergentes

El cambio del centro de gravedad significa un cambio en las personas, poder, dinero y atención hacia donde está el crecimiento:

- *Situar en los países emergentes a quienes toman las decisiones críticas.*
Por ejemplo: La misión central del CIO de Cisco, es aumentar el enfoque de Cisco y su equipo ejecutivo superior en Asia y la India. Cisco ha movido más del 20 por ciento de sus funcionarios corporativos a Bangalore.
- *Crear nuevos puestos ejecutivos de alto nivel con la supervisión de los mercados emergentes, y medir su desempeño de Ganancias y Pérdidas por separado.*
El Vice Presidente de GE se trasladó de la sede GE de Connecticut a Hong Kong.
- *Incrementar el gasto de Investigación y Desarrollo en los mercados emergentes, y enfocarlo a las necesidades locales.*
Asimismo, en marzo de 2010, Xerox estableció en Chennai, India, por primera vez el centro de innovación de la empresa fuera del mundo desarrollado. Meera Sampath¹¹, jefe de la nueva unidad, se refirió a su meta: "nuestro objetivo es centrarnos en primer lugar en productos y servicios adaptados para los mercados emergentes. "Si se puede averiguar correctamente cómo es el despliegue del sistema de soluciones para estos altamente desafiantes ambientes de bajo costo, nos darán una tremenda plataforma para luego lanzarlos a nivel mundial también".
- *Estimular los mercados emergentes para llevar a cabo experimentos de bajo costo con Ganancias y Pérdidas.*
Esto significa la adopción de un enfoque experimental, de manera que las ideas pueden ser probadas y, si tienen éxito, expandirse rápidamente.
- *Promover la noción de que los mercados emergentes pueden ser centros de incubación para el crecimiento global y la innovación.*
Resaltar las métricas de crecimiento que indican el éxito de la empresa, es captar el potencial de los mercados emergentes.

Aumentando el conocimiento y experiencia en los mercados emergentes

Para aumentar la conciencia acerca del conocimiento de los mercados emergentes y las oportunidades potenciales que ofrecen estos mercados, consideremos la posibilidad de tomar las siguientes medidas:

¹¹ **Meera Sampath**, es actual Directora del Centro de Investigación Xerox en India, ella ha mantenido esta posición desde enero de 2009.

1. *Cambiar la composición de la junta directiva y el equipo de la alta dirección para incluir a los líderes con amplia experiencia en mercados emergentes.*
2. *Designar misiones a personas con varios años como expatriados en el mundo en desarrollo.*

La experiencia del expatriado es, por lejos, el acelerador más potente para el aprendizaje individual sobre las posibilidades que existen en otros mercados. La rotación de ejecutivos de alto potencial entre los países radicalmente diferentes unos de otros en términos de lenguaje, cultura y economía, crea:

- una profunda comprensión de los problemas de los clientes en los países emergentes,
 - una transferencia de conocimientos y capacidades a los países emergentes,
 - construye redes sociales fuertes que pueden ayudar a los mercados emergentes con innovaciones inversas hacia los países desarrollados.
 - por último, estas misiones son los crisoles que aumentan en los ejecutivos la capacidad de desarrollar y demostrar la firmeza, la creatividad, versatilidad, resistencia y el ingenio, y todas las valiosas cualidades de liderazgo.
- *Dar a los ejecutivos de países desarrollados experiencias de inmersión de corta duración en los países emergentes.*
- *Aumentar la fuerza de los lazos sociales entre los ejecutivos del mundo desarrollado y el mundo en desarrollo.*
- *Llevar a cabo reuniones de Directorio, reuniones de alta dirección y los programas de educación ejecutiva en los países en desarrollo.*

Cambio de énfasis a través de acciones personales altamente visibles y simbólicas

La gente no cree en lo que no puede ver o escuchar de sus líderes. Para hacer realmente innovación inversa en una empresa, el CEO tiene que establecer el énfasis, con la consistencia de la criticidad de ganar en los mercados emergentes. Jeffrey Immelt es

claro en sus prioridades: “Tiene que triplicar el tamaño de su empresa india en los próximos tres años, tiene que poner más recursos, más gente, y más productos allí, ir a fondo en ese mercado y no solamente a un segmento muy superior”.

Ilustración 21 CEO General Electric



Jeffrey Immelt

Fuente: <http://www.ge.com/ar/company/leadership/index.html>

3.15 Cambio del modelo de gestión

Para crear una innovación en los mercados emergentes, hay que partir de cero, y las multinacionales deben adoptar un nuevo modelo de gestión: Equipos Locales de Crecimiento ELC

¿Por qué le pasan cosas malas a las buenas ideas?

Porque hay un desajuste entre la necesidad y el producto que se es capaz de ofrecer para atender esa necesidad. Para evitar esto es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- *Tomar la iniciativa más allá de un servicio de atención continuo.*
Este es un trabajo más que de tiempo completo.
- *Generar alto nivel de interés.*
Generar la atención del gerente general, y de alguien todavía mayor en la organización mundial. Un gerente con responsabilidad global.
- *Exponga su caso rápidamente.*
La ley de charla del elevador se aplica: ir por la emoción y el entusiasmo. Sin embargo, los gerentes globales están acostumbrados a hacer apuestas grandes de miles de millones de dólares en las proyecciones las empresas.
- *Construir un apoyo más amplio.*
Resultar lo suficientemente convincente, para ser invitado a compartir la propuesta con los líderes funcionales.
- *Tratar con el sistema de presupuesto de capital.*
Es casi imposible de hacer estudios de mercado o recoger datos estadísticos cuando se está tratando de crear el mercado para un producto que todavía no existe.
- *Mantenerse peleando la buena batalla, incluso después de que la propuesta es aprobada.*
Hay que mantener la excelencia en las operaciones ya supervisadas, mientras que de alguna manera se llevan a cabo la ejecución de productos de bajo costo dentro de una estructura organizativa construida para la glocalización. Así que buena suerte con todo eso. Los mayores obstáculos para la innovación inversa no son científicos, técnicos o presupuestarios. Son de gestión y organización.

El antídoto

La solución, por lo menos en un nivel alto, es la creación de los *Equipos Locales de Crecimiento (ELC)*. Un ELC es una pequeña, unidad empresarial multifuncional ubicada físicamente en el mercado emergente. Cuenta con un conjunto completo de capacidades de negocio y una amplia autoridad para establecer la estrategia y desarrollar productos y servicios. Se fundamenta en tres principios esenciales:

➤ *Partir de cero en el diseño organizacional.*

Es similar a la construcción de una nueva empresa de cero.

➤ *Estar conectado a la organización global y ser capaz de aprovechar sus recursos.*

➤ *Practicar la experimentación disciplinada.*

Los conflictos rutinarios entre los ELC y la organización mundial son normales. Son de esperarse. No hay que tratar de evitar el conflicto. El conflicto debe ser aceptado como normal, y luego de una gestión proactiva, mitigado. Un primer paso fuerte es la clara señal de que la innovación inversa no sustituye a la glocalización. La glocalización complementa a la innovación inversa. La glocalización y la innovación inversa necesitan hacer algo más que coexistir. Tienen que cooperar.

Los ELC se deben construir desde cero.

Toda innovación, incluida la innovación inversa, trata fundamentalmente, de evaluar las necesidades y del desarrollo de soluciones. La única manera de lograrlo es partir de cero en el diseño organizacional. Debe integrar las ventas y marketing con la I+D. El proceso de construcción del ELC se inicia con la selección de los miembros del equipo. La clave para elegir los miembros del ELC es en primer lugar, identificar las habilidades que necesita el ELC y luego contratar a los mejores talentos que se pueden obtener. Cuando las iniciativas comienzan a mostrar signos de éxito, los ELC tendrán que aumentar su estructura, un proceso que puede requerir la construcción de nuevos mecanismos de reclutamiento en la empresa.

Las ortodoxias pueden ser perniciosas. La Lógica dominante debe ser reconocida y activamente cuestionada en conjunto por el ELC. Sin embargo, nada es más poderoso que sangre nueva desde el exterior. Los forasteros no son cautivos de la lógica

dominante. Son, por tanto catalizadores naturales en el proceso de descomposición de las relaciones de trabajo y su reconstrucción a partir de cero.

El ELC construido como una unidad de negocio completa con una cadena de valor completa, incluyendo el desarrollo de productos, la cadena de suministro, fabricación, comercialización, ventas y servicio, no sólo podría mantener una estrecha vigilancia sobre los competidores locales, sino que también podría acudir a las clínicas locales y conseguir una comprensión más fina de sus necesidades, su flujo de trabajo, y las aplicaciones más importantes. Con la esperanza de evitar los sesgos y las ideas preconcebidas, se minimizan las transferencias internas.

Por ejemplo: Cuando General Electric (GE) deliberadamente optó por no contratar para su ELC a personal de ventas de Philips o Siemens, los competidores globales de GE Healthcare. En lugar de eso atraía a la gente de sus rivales locales del mercado emergente.

Creación de vínculos a los recursos globales

Se ha enfatizado en la necesidad de construir un ELC como si se estuviera creando una nueva empresa desde cero. En realidad el ELC debe ser mas fuerte que cualquier empresa que comienza, pues tiene la posibilidad de obtener los recursos y capacidades de sus parientes globales. Si la compañía hace pequeños esfuerzos por conectar el ELC a los recursos globales, las posibilidades de éxito del ELC frente a sus competidores locales, llamados “gigantes emergentes”, se verán disminuidas. Consideremos las abrumadoras ventajas de los competidores locales:

- Ellos tienen un fuerte sentido de urgencia. Si ellos fallan, quedarán fuera del mercado.
- Ellos tienen un conocimiento instintivo de las necesidades de los clientes locales.
- Son más ágiles que las subsidiarias locales de las multinacionales, que a menudo están cargadas por requerimientos de aprobación de casa matriz.
- Ellos son jóvenes, no tienen legados que proteger, ni mentalidades atrincheradas, ni ortodoxias para vencer.

- Todos los recursos son locales y fácilmente accesibles.
- La mayoría de los gigantes emergentes son administrados por la primera y segunda generación de emprendedores. Son pacientes inversores que persiguen apuestas a largo plazo.
- Tienen una imagen favorable como compañías locales.
- Están bien conectadas con actores locales, incluidas instituciones financieras y gobierno.
- Tienen altas aspiraciones, pasión por extenderse más allá del éxito de los negocios y contribuir al desarrollo económico de su país.

Los ELC no deberían trabajar en la soledad, deben tener una poderosa y saludable relación con la compañía global. Esto deriva en que dentro del ELC, cada ingeniero es capaz de identificar las oportunidades y de utilizar los conocimientos existentes en otras partes de la empresa. Su presencia en los ELC señala la importancia de su misión. Los ELC, cabezas y líderes de unidades de negocio globales son casi iguales. Los conflictos sólo pueden resolverse a favor de los ELC, cuando una fuerza más poderosa de negociación está presente. Es por eso que un ELC debe reportar a un ejecutivo de muy alto nivel. Los ejecutivos que supervisan los ELC deben ser capaces de realizar las siguientes tareas:

- *Identificar y consolidar las conexiones importantes entre los ELC y la organización mundial.*
- *Proteger los recursos de los ELC.*
Los ELC son apuestas de varios años.
- *Agregar recursos para que la organización mundial pueda hacer dos trabajos:*
Las operaciones en curso, más el apoyo a los ELC. Los conflictos a menudo surgen cuando a las personas se les pide hacer más con falta de recursos.
- *Modificar los exámenes individuales de competitividad.*
¿Qué tan bien está dando soporte nuestra empresa a los ELC en las economías emergentes?

- *Haga que los ELC paguen por la ayuda que reciben de la organización mundial.*
Cuando los ELC pagan por lo que reciben, son tratados más como clientes que como distractores.
- *Ayuda reclutar buenos "conectores".*
Expertos de afuera para reforzar las conexiones de liderazgo dentro del ELC.

Gestión de experimentos disciplinados

Todos los esfuerzos de innovación son inherentemente inciertos. En la batalla por conquistar nuevos mercados, el ganador no es necesariamente la empresa que se inicia con la mejor estrategia. A menudo es el que aprende y se adapta más inteligente y más rápido. Las prácticas siguientes le ayudarán a maximizar el aprendizaje de los ELC.

Centrarse en la resolución de incógnitas críticas

Las conversaciones durante las revisiones empresariales deben centrarse en la resolución de incógnitas, especialmente las siguientes:

- ¿Qué tan grande es el mercado?
- ¿Qué puntos de precio desbloquearán el mercado?
- ¿Los clientes estarán dispuestos a asumir el riesgo de un nuevo producto revolucionario?
- ¿Qué otros competidores entrarán en el mercado?
- ¿Qué tan rápido? ¿La agresividad?
- ¿Se puede diseñar el producto adecuado?
- ¿Se puede fabricar el producto y al precio justo?

Mantenga el ciclo de aprendizaje rápido y de bajo coste. Aprenda primero, y luego invierta a escala. No invierta grandes cantidades y luego espere aprender. *“Gaste poco y aprenda bastante”*

Por ejemplo: Para los ELC de GE, la facilidad de uso es lo más crucial. Los equipos de ventas se construyeron por primera vez en las regiones donde la competencia local de

GE, Mindray, era más débil. El equipo observó el comportamiento de compra del cliente y vio cómo utilizaba el producto”. Y los ELC aprendieron la mejor manera de contratar, capacitar y desplegar su fuerza de ventas, todo antes de tomar a Mindray en los bastiones de los competidores.

Crear un cuadro de mando personalizado

El cuadro de mando del progreso de un ELC debe ser personalizado para el proyecto. Se deben destacar especialmente los principales indicadores de medida que den pronto indicios si la estrategia está funcionando o no.

Revisar los planes frecuentemente

Una vez al año está bien, cuando el pasado puede servir como una guía confiable para el futuro, pero ese no es el caso de la innovación. Para conocer la situación rápidamente, los líderes de los ELC deben revisar sus planes con al menos una frecuencia mensual, e incluso por semana para revisar su progreso.

Asegurar que los dirigentes de los ELC sean responsables del aprendizaje, no de los resultados versus el plan.

¿El líder ejecuta experimentos disciplinados? ¿El equipo aprende lo más rápido y barato posible? ¿Tuvo que tomar decisiones sensatas basadas en las lecciones aprendidas y claramente identificadas? Y, por último, ¿Qué tan bien está el equipo resolviendo o perfeccionando supuestos críticos en el camino a la construcción de una estrategia viable? Preguntar y responder a estas preguntas mantiene la atención donde debe estar: en el aprendizaje rápido y disciplinado.

Aprovechar totalmente las oportunidades globales

Un ELC que cumple con éxito las necesidades de los clientes locales tiene algo que celebrar. El siguiente paso es difundir la innovación a los mercados de todo el mundo. Ahí es donde las multinacionales tienen su mayor ventaja sobre sus rivales locales.

Ellos ya tienen presencia global. Los altos ejecutivos deben iniciar discusiones explícitas que incluyan y se centren en la identificación de oportunidades.

Las multinacionales pueden pensar en términos de uno o un puñado de centros globales de excelencia para la innovación inversa. Podrían centrarse en los diez mayores mercados emergentes que representan más del 60 por ciento de la población y más del 60 por ciento del PIB en el mundo en desarrollo: Brasil, China, India, Indonesia, México, Nigeria, Rusia, Sudáfrica, Turquía, y Vietnam. Ver Ilustraciones 22 a la 25 y Tabla 1, La clave es hacer preguntas que se centren en las brechas de necesidades y en las tendencias que pueden cerrar esas brechas, como hemos descrito anteriormente.

Asegúrese de que sus discusiones estratégicas incluyen los siguientes temas:

- ¿Podrán nuestros clientes de los mercados principales en el mundo desarrollado hacer frente a tan importantes rugidos de presupuesto, que nuestra innovación inversa de ultra-bajo costo les sea más atractiva?
- ¿Cuán pronto alcanzará el mundo desarrollado la edad de reemplazo de la infraestructura?
- ¿Están teniendo éxito nuestras innovaciones de infraestructura en numerosos mercados emergentes?
- ¿Cómo encararan los clientes del mundo desarrollado a las presiones de sostenibilidad?
- ¿Cuánto tiempo separación hay con los sistemas de regulación del mundo desarrollado?
- ¿Están nuestros clientes del mundo desarrollado experimentando o adoptando gustos y preferencias predominantes en el mundo en desarrollo?

Una vez que tienen éxito en el mercado local, los ELC deben pasar de ser apoyados para convertirse en apoyo. Se debe aceptar y aprender a manejar esta función de apoyo. Debe ser impulsado por los líderes. Requiere mucha atención de los altos ejecutivos.

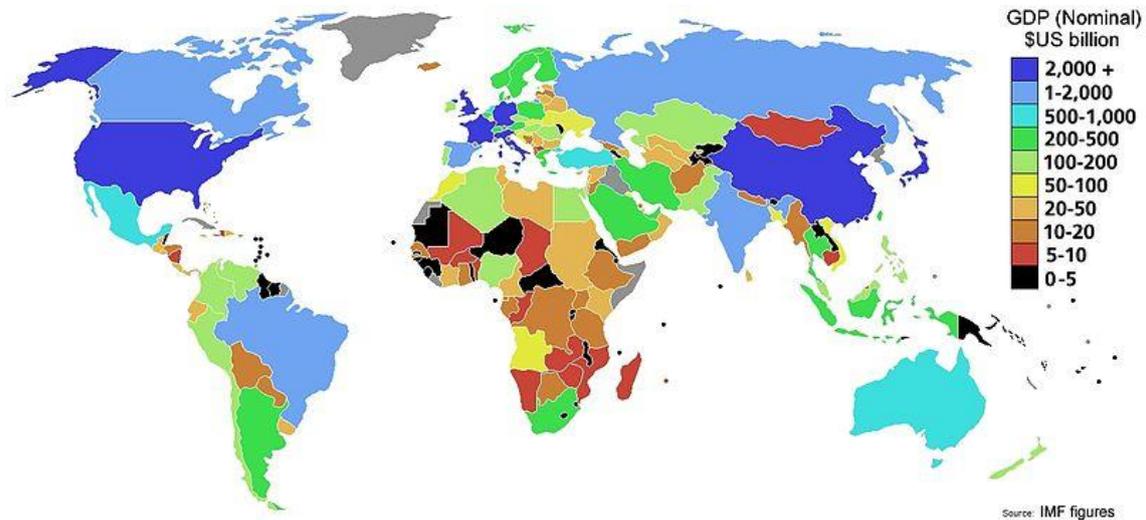
Tabla 1 Para moverse al mundo desarrollado, se podría proceder en cualquiera de los mercados marginados o los mercados principales.

Tabla 1 PBI y Población por País

Pais	PBI nominal en millones de dolares	% PBI	Población	% Población
Mundo	\$ 71.896.504,00	100,0%	7.028.484.000	100,0%
 Unión Europea	\$ 17.070.011,00	23,7%	503.179.000	7,2%
 Estados Unidos	\$ 15.609.697,00	21,7%	315.791.000	4,5%
 BRICS	\$ 13.659.405,00	19,0%	1.816.725.000	25,8%
 China	\$ 7.991.738,00	11,1%	1.353.601.000	19,3%
 Brasil	\$ 2.449.760,00	3,4%	198.361.000	2,8%
 Rusia	\$ 2.021.896,00	2,8%	142.703.000	2,0%
 India	\$ 1.779.279,00	2,5%	1.258.351.000	17,9%
 México	\$ 1.207.820,00	1,7%	116.147.000	1,7%
 Indonesia	\$ 928.274,00	1,3%	244.769.000	3,5%
 Turquía	\$ 817.298,00	1,1%	74.509.000	1,1%
 Argentina	\$ 472.815,00	0,7%	41.119.000	0,6%
 Sudáfrica	\$ 419.925,00	0,6%	50.738.000	0,7%
 Colombia	\$ 378.713,00	0,5%	47.551.000	0,7%
 Nigeria	\$ 273.042,00	0,4%	166.629.000	2,4%
 Vietnam	\$ 135.411,00	0,2%	89.730.000	1,3%

Fuente: Elaborado con base a información del IMF (IMF, International Monetary Fund, 2012) y estimaciones de crecimiento de la población del Banco Mundial.

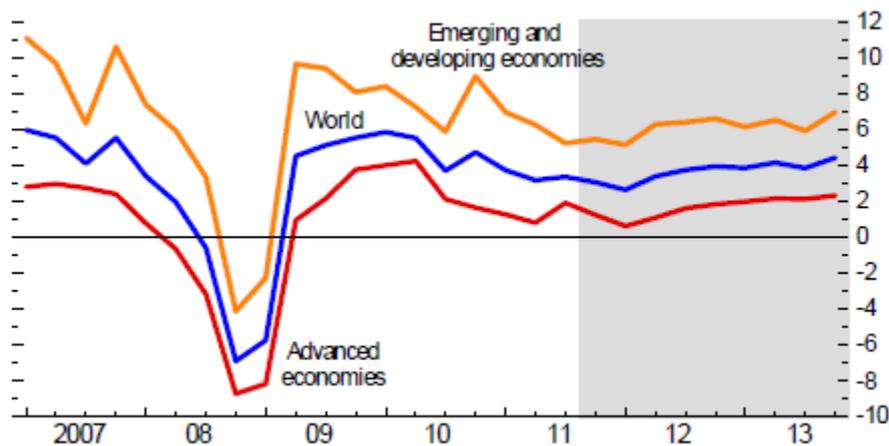
Ilustración 22 Escala según Producto Interno Bruto por país. (Nominal)



Fuente: (IMF, International Monetary Fund, 2012)

<http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>

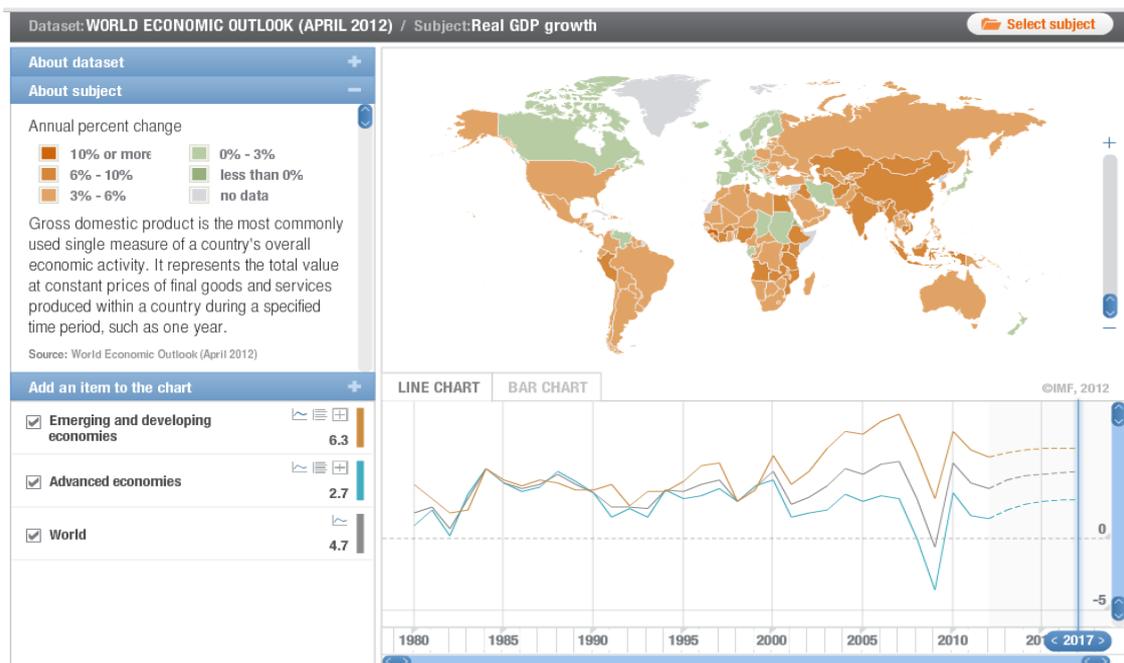
Ilustración 23 Crecimiento global del PIB



Fuente: (IMF, International Monetary Fund, 2012)

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/update/01/pdf/0112.pdf>

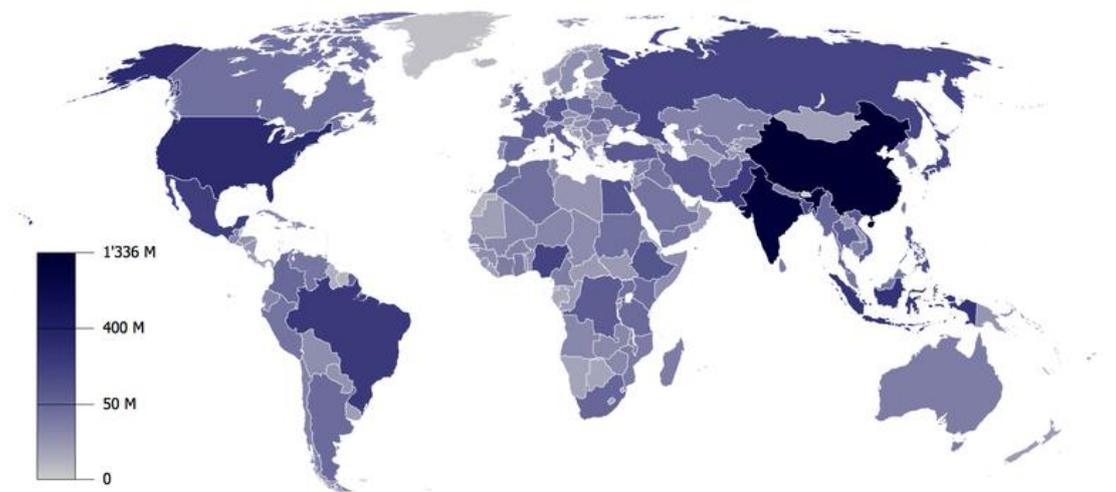
Ilustración 24 Panorama Mundial de Crecimiento Económico del PBI



Fuente: (IMF, International Monetary Fund, 2012)

<http://www.imf.org/external/datamapper/index.php>

Ilustración 25 Población Mundial



Fuente: Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales - División de población, estimaciones de población y sección de proyecciones - Perspectivas de la población mundial, revisión 2010.

http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_poblaci%C3%B3n

Mitigando los miedos de canibalización

¿Por qué reemplazar ventas de productos premium con ventas de productos de bajo costo? Si usted es el primero en colocar el producto en el mercado, se puede controlar la tasa de canibalismo, por lo menos hasta que su rival llega con una oferta similar. Los productos que tienen el potencial para canibalizarse muy a menudo también tienen un impacto compensatorio: estimulan el consumo de nuevo. Las innovaciones inversas tienen el entero potencial de los mercados marginados como objetivo y que consisten en productos que hasta ahora los clientes no tienen. La canibalización de productos es altamente improbable con la innovación inversa, ya que esta no suele duplicar totalmente el rendimiento y la funcionalidad de los productos existentes. En general, hay espacio para nuevos y antiguos productos con los cuales convivir.

Agregar nueva fuerza

La innovación inversa es tan diferente a la glocalización como la noche y el día. No se trata de mejorar un modelo de negocio existente, sino que se trata de crear nuevos modelos de negocio. No se trata de ganar cuota de mercado, sino que se trata de crear

nuevos mercados robustos. Las innovaciones inversas requieren blancos objetivos -no al por mayor o difusos- derivados de las prácticas anteriores. Los desafíos organizacionales entrañan elevadas propuestas gana-gana, tanto para las multinacionales como para los países emergentes.

3.16 Resumen de las ideas clave del Capítulo 3

1. No es posible aprovechar plenamente las oportunidades de crecimiento en el mundo en desarrollo, sin desarrollo de nuevas soluciones a partir de cero. La innovación inversa, implica innovar partiendo de cero.
2. Las cinco grandes brechas entre las necesidades de los mercados emergentes y las necesidades del mundo desarrollado, son: la brecha de competitividad, la brecha de infraestructura, la brecha de sostenibilidad, la brecha reglamentaria y/o jurídica, y la brecha de las preferencias.
3. Las innovaciones inversas pueden fluir desde los mercados en desarrollo hacia arriba, penetrando en los mercados marginados en el mundo desarrollado o, más consecuentemente, llegar a los principales mercados después de un retraso de tiempo durante el cual hay una tendencia que cierra la brecha entre las necesidades del mundo desarrollado y los emergentes en todo el mundo.
4. Encare y desafíe los supuestos que apoyan a la glocalización, pero que inhiben la innovación inversa. Presione a los líderes a reconocer que el éxito en las economías emergentes requiere de innovar partiendo de cero, y que los riesgos son globales, no locales.
5. Mueva a la gente, el poder y el dinero a donde está el crecimiento: el mundo en desarrollo.
6. Cree una mentalidad de innovación inversa en toda la corporación. Ponga los reflectores en los mercados emergentes a través de la utilización de asignaciones internacionales, experiencias de inmersión, realice eventos corporativos en los mercados emergentes, reuniones creativas de Directorio, y acciones de gran visibilidad del CEO.
7. Cree cuadros de mando de negocio independientes para las naciones en desarrollo con estados de resultados completos y con énfasis en los indicadores de crecimiento.

8. Comisione equipos locales de crecimiento (ELC) con capacidad de negocio completa para cada oportunidad de innovación inversa. Los ELC deben actuar como empresas con marcas nuevas:
 - Realizar una evaluación de las necesidades partiendo de cero.
 - Desarrollar soluciones partiendo de cero.
 - Practicar el diseño organizativo partiendo de cero.
9. Aprovechar los recursos globales de la empresa a través de asociaciones.
10. Gestione la innovación inversa a partir de experimentos disciplinados, con un enfoque en la resolución de incógnitas críticas, de forma rápida y económica.

Capítulo 4 Corroboración empírica: la innovación inversa en acción

En este capítulo 4 se corroboran las premisas y conceptos fundamentados durante el capítulo 3, a partir de las experiencias de grandes empresas de productos de consumo masivo a nivel internacional y las cuales tienen presencia en el mercado local de Buenos Aires, Argentina. Estas experiencias son desarrolladas en 9 estudios de caso y lecciones de los aspectos positivos y negativos que afrontaron cada una de las empresas en la gestión para el abordaje al fenómeno de innovación inversa, así como preguntas para la reflexión de aplicación.

4.1 Natura: Belleza global hecha en Brasil

“Las convicciones crean fuertes lazos a través de toda la cadena de valor”

— Luis Seabra, Fundador y Presidente del Directorio de Natura (Reisen de Pinho, y otros, 2007)

Era un día inusualmente agradable de otoño, en octubre de 2005, cuando Luiz Seabra¹², Guilherme Leal¹³ y Pedro Passos¹⁴, los tres hombres responsables de fundar y hacer crecer la compañía brasileña Natura, caminaban por la Plaza Roja de Moscú. Ellos se encaminaban hacia un centro comercial cercano para monitorear discusiones en grupos focales diseñados para ayudarles a decidir si Natura, la mayor compañía de productos de belleza de ventas directas de Brasil, debería invertir en Rusia.

Natura había avanzado mucho desde que fuera fundada por Seabra como una pequeña tienda en São Paulo, Brasil, en 1969. Aunque las ventas fuera de Brasil seguían siendo sólo un 3% de sus ingresos totales, las operaciones internacionales de Natura habían crecido en los últimos años. La compañía había establecido recientemente una nueva operación de venta directa en México, y era probable que Venezuela y Colombia se unieran al portfolio de Natura en los próximos años. La compañía acababa de abrir una tienda insignia en París, el corazón mismo de la moda global y el hogar de L’Oreal, la

¹² **Antonio Luiz da Cunha Seabra**, es economista, fundador y Co-Presidente de la Junta de Directores de Natura. El Sr. Seabra fue gerente de la Remington Rand y los Laboratorios de Bionat y, a través de esa experiencia, entró en el sector de los cosméticos. El Sr. Seabra fundó Natura en 1969, a los 27 años, en una pequeña tienda en la dirección de la calle Oscar Freire, Sao Paulo, transformándolo en Oone de las mayores empresas de cosméticos de Brasil, fuertemente comprometidos con la ética, transparencia y el desarrollo sostenible.

¹³ **Guilherme Peirao Leal**, es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de São Paulo. Él es uno de los fundadores y co-presidente del Consejo de Administración de la Compañía de Administración. En los últimos 20 años, ha participado en la constitución y el gobierno corporativo de varias organizaciones sociales y empresariales. Desde hace 8 años, el Sr. Leal era el presidente de la Associação Brasileira de Venda Direta. En la actualidad está dedicada a la estructuración de su legado a través del Instituto Arapyau - IA - Para un Educação o Desenvolvimento Sustentável y, que en lengua indígena ("guaraníes") significa que el nuevo espacio-tiempo, en el sentido de constante renovación.

¹⁴ **Pedro Luiz Barreiros Passos** es co-presidente de la junta de directores de Natura. El Sr. Passos tiene un grado en Ingeniería de Producción del Instituto Politécnico de Sao Paulo y una licenciatura en Administración de Empresas de la Fundación Getulio Vargas. El Sr. Passos se unió al grupo Natura en 1983, como gerente general de una de las empresas del. En 1988, se convirtió en director general del grupo, convirtiéndose más tarde CEO, una posición en la que se desempeñó hasta el año 2005. En 1998, el Sr. Passos se convirtió en vicepresidente de SIPATESP (la Unión para la industria de perfumes y artículos de tocador en el Estado de Sao Paulo).

mayor compañía de productos de belleza del mundo, y estaba buscando activamente otras oportunidades de crecimiento en todo el mundo.

En 2005, después de una oferta pública inicial (OPI) en año anterior, Natura se había convertido en la mayor compañía nacional de cosméticos de Brasil, con ingresos brutos esperados de US\$1.500 millones¹⁵. Natura considerada una de las mejores marcas de Brasil, era una compañía importante en el uso sustentable de la biodiversidad de Brasil y era conocida como uno de los mejores empleadores de ese país. Sin embargo, Seabra, Leal y Passos sabían que su probada capacidad para enfrentar a competidores globales en su propio mercado ya no era suficiente. La rápida consolidación de la industria global de productos de belleza estaba forzando a las compañías más pequeñas a ser aún más agresivas en el desarrollo de nuevas líneas de productos, segmentando los mercados existentes y desafiando las anteriormente fuertes fronteras entre los sectores masivos y los de prestigio.

No obstante, a pesar de las bien vestidas mujeres rusas que caminaban por la Plaza Roja, los tres fundadores se preguntaban qué tendría este país en común con su mercado nacional, conocido por su frondosa Selva Amazónica, tibias playas tropicales, y una población étnica y culturalmente diversa. “Empezando por su alfabeto cirílico, inicialmente casi todo estaba más allá de nuestra comprensión,” recordaba Leal.

Al acercarse a la puerta del centro comercial, fueron muchas las ideas que cruzaron por las mentes de los brasileños. Natura, pensaban, era una compañía única, con una creciente visión de humanidad. ¿Facilitaría la globalización el logro de esta visión o demostrará ser un desastre final para la compañía? ¿Estaba la compañía preparada para construir un negocio global? ¿Estaba Rusia un paso demasiado lejos?

El Mercado Brasileño de Productos de Belleza

Sin importar la cultura, la ubicación geográfica o el momento histórico, la belleza siempre ha creado ventajas económicas y sociales significativas. Los economistas están de acuerdo en que existe una prima de belleza: el atractivo físico, que puede ser

¹⁵ A menos que se diga otra cosa, el signo \$ significa U.S. dólares, y el signo R\$ reales brasileños.

aumentado por los productos de la industria de la belleza, parece ejercer un impacto importante en los estilos individuales de vida, en un rango que va desde la capacidad de atraer parejas sexuales hasta oportunidades y ganancias de hacer carrera en la vida.¹⁶

La industria moderna de productos de belleza fue establecida durante los años finales del siglo diecinueve, a medida que las actitudes sociales hacia el uso de cosméticos se hacía más favorable y que las estrategias de marca y de producción masiva empezaron a aplicarse a una industria que antes era artesanal.¹⁷ En 2004, el de la belleza era un negocio global de US\$231.000 millones, con tasas anuales compuestas de crecimiento (TACC) que desde 1999 eran cercanas al 5%.¹⁸ Parecía ser en gran medida resistente a la recesión. Este crecimiento había sido impulsado en los países occidentales con mayores cantidades de ingresos disponibles por los baby boomers que estaban envejeciendo y en países en desarrollo como Brasil, por las crecientes clases medias (ver en **Apéndice 1** las ventas de cosméticos y productos de tocador *per capita*). Las chicas preadolescentes, los metrosexuales y las personas mayores todas ofrecían potencial para el futuro crecimiento.

Brasil es el quinto mayor país del mundo en términos de territorio y, en 2005, que tenía el 20% de la biodiversidad del planeta, ubicada principalmente en la región del Amazonas, en la parte norte del país.¹⁹ Tenía una población total de 180 millones de habitantes, y un producto interno bruto (PBI) que era el 10º en el mundo.²⁰ Aproximadamente 80% de su población vivía a no más de 350 kilómetros de la costa, y la mayoría de sus 47 millones de familias (83% de su población) vivía dentro de áreas urbanas.²¹

¹⁶ Nancy Etcoff, *Survival of the Prettiest* (London: Abacus Books, 2000), capítulos 3 y 4; D.S. Hamermesh and J.F. Biddle, 'Beauty and the Labor Market', *American Economic Review*, 84, 5 (1994): 1174-1194; M.M. Mobius and T.S. Rosenblat, 'Why Beauty Matters', *American Economic Review* (forthcoming).

¹⁷ Kathy Peiss, *Hope in a Jar* (New York: Metropolitan Books, 1998).

¹⁸ The World Market for Cosmetics and Toiletries, Euromonitor, October 2005.

¹⁹ Cosmetic trends in transcultural spaces, Beauty-on-line newsletter n. 108, available at www.Beauty_on_line.com, accessed December 3, 2005

²⁰ Adapted from the Economist Intelligent Unit, accessed August 30, 2005. Nominal GDP in US\$ at purchasing power parity

²¹ Adapted from 'Síntese de Indicadores Sociais.2003. and 'Sistema de Contas Nacionais.Brasil. 2000. 2002., IBGE.Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2003, available at www.ibge.gov.br; and Brazil.Encyclopedia Article, available at www.encyarta.msn.com.

La diversidad de la población brasileña provenía de grupos de indígenas americanos, portugueses y africanos (los habitantes originales del país, los colonizadores y los esclavos, respectivamente) y masivas oleadas de inmigrantes europeos y asiáticos que buscaban trabajo durante la industrialización brasileña a fines del siglo diecinueve.²² Debido en parte a las actitudes liberales hacia los matrimonios interraciales, estos diferentes grupos crearon un crisol brasileño de razas y culturas de origen. Una encuesta de 2003 encontró que la población brasileña está formada por un 51,4% de caucásicos, 48% de afrobrasileños y 0,6% de asiáticos e indígenas.²³

Sin embargo, la oportunidad no era ciega al color. Brasil sufría de altas tasas de desigualdad en los ingresos que tenían profundas raíces históricas y regionales. Con un ingreso del 20% más rico de la población que era igual a 33 veces la participación correspondiente al 20% más pobre, Brasil era uno de los países con mayores de niveles de desigualdad de ingresos en el mundo. Según un informe del banco mundial, aproximadamente 12% de la desigualdad de ingresos en Brasil era atribuido al color de la piel, mientras que en Estados Unidos, esa misma cifra era de 2,4%.²⁴ En Brasil, mientras más clara la piel de una persona, más probable era que llegara a ser más rica.

Principales Tendencias del Mercado Brasileño

Según una encuesta de Euromonitor, realizada en 2005, las ventas totales de la industria brasileña de productos de belleza subieron abruptamente de 12.900 millones de reales brasileños (R\$) en 1999 a R\$28.500 millones en 2004,²⁵ sobrepasando con facilidad la tasa de crecimiento del PBI del país. En Brasil, las ventas totales de cosméticos y productos para el cuidado personal eran relativamente altas (ver **Apéndice 2**). Brasil

²² Las estadísticas mostraban que 4,5 millones de personas emigraron a Brasil entre 1882 y 1934. Boris Fausto, .Immigration, disponible en www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/ingles/consnac/imigra/apresent/apresent.htm, se consultó en junio 24, 2005.

²³ Adaptado de .Síntese de Indicadores Sociais.2003. y .Sistema de Contas Nacionais.Brasil.2000. 2002., IBGE.Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2003, disponible en www.ibge.gov.br

²⁴ Brazil: Inequality and Economic Development.. A joint report by Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada and Brazil Country Management Unit, Poverty Reduction and Economic Management Sector Unit, Latin America and the Caribbean Region . Report No. 24487-BR, Volume 1, October 2003, disponible en [http://wbIn0018.worldbank.org/LAC/LACInfoClient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/6bdf1e43f715655785256df2005afa04/\\$FILE/Brazil%20Inequality%20Report_Main_doc.pdf](http://wbIn0018.worldbank.org/LAC/LACInfoClient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/6bdf1e43f715655785256df2005afa04/$FILE/Brazil%20Inequality%20Report_Main_doc.pdf), se consultó en abril 10, 2006

²⁵ En términos de dólares, las ventas totales de la industria brasileña de productos de belleza pasó de US\$7.200 millones a US\$9.800 millones.

tenía el tercer puesto en el mundo en desodorantes y productos para el pelo, el cuarto en perfumería, y el sexto en productos de cuidado personal para hombres.²⁶

La población en rápido crecimiento de Brasil incluía un creciente número de mujeres que trabajaban fuera del hogar. En 2004, las mujeres eran el 22% de la fuerza laboral. Algunas encuestas mostraban que las mujeres que trabajaban gastaban alrededor de 80% más en productos de belleza que las que no trabajaban.²⁷ El sueldo promedio de las mujeres también había crecido substancialmente en relación con el sueldo promedio de los hombres, de 59% en 1993 a 70% en 2004.²⁸ Las tendencias demográficas y sociales estaban convergiendo con las de los países desarrollados. La tasa de divorcios aumentó en casi 300% entre 1984 y 2002.²⁹

En Brasil, la importancia cultural de la autoimagen ayudaba a impulsar la venta en farmacias de productos y servicios que mejoraran el atractivo y la confianza en sí mismo. En 2004, se informó que Brasil era el segundo mayor mercado para el Botox y el Viagra y el cuarto en Roacutan, un popular medicamento antiacné.³⁰ En 2000, Brasil tenía la mayor cantidad per cápita en el mundo de cirugías plásticas, con 207 cirugías por cada 100.000 habitantes, en comparación con las 40 que tenía en 1990; en contraste, en Estados Unidos se realizaban anualmente 185 cirugías plásticas por cada 100.000 habitantes.³¹ Mientras en el Reino Unido 80% de todas las cirugías plásticas era reconstructivo, en Brasil, 80% de todas las cirugías plásticas era cosmético.³² Finalmente, el amplio rango de revistas de belleza para mujeres y hombres que había en Brasil, en años recientes había influido cada vez más en el desarrollo del mercado de cosméticos y productos de tocador.³³

El *Carnaval* y, en general, la sensualidad que parecía permear la cultura brasileña a menudo daba a los observadores extranjeros la impresión de que Brasil era

²⁶Panorama do Setor., ABIHPEC, disponible en www.abihpec.com.br, se consultó en enero 12, 2006.

²⁷ Lore Serra y Robert Wertheimer, .Natura: Great Company; suggest waiting for better entry point, Morgan Stanley, mayo 24, 2005, disponible en Investext, se consultó en noviembre 12, 2005

²⁸ Adaptado de .Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.Síntese de Indicadores.2004., IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2004, disponible en www.ibge.gov.br

²⁹ Ibid.

³⁰ Melhores e Maiores., Revista Exame.Editora Abril, julio 2004.

³¹ Brasil, império do bisturi., Revista Veja.Editora Abril, enero 17, 2001.

³² Mark Sheldon Lloyd, .An elective with a top plastic surgeon in Brazil., BMJ Career Focus, disponible en www.careerfocus.bmjournals.com

³³ Cosmetics and Toiletries in Brazil., Euromonitor, agosto 2005, p. 11

inusualmente permisivo y liberado, especialmente en comparación con otros países predominantemente católicos. “Brasil es un país de contradicciones, tanto en relación con la sexualidad como en todo lo demás,” observó un antropólogo. “Hay un cierto espíritu de transgresión en la vida diaria, pero hay también mucho moralismo.”³⁴ Un ejecutivo de Natura observó: “Uno ve mujeres usando biquinis pequeños en las playas brasileñas, pero nunca verá a una en topless o desnuda, como en Francia, España o Grecia.”

Natura

Natura fue establecida en 1969 por Antonio Luiz Cunha Seabra como un pequeño laboratorio y tienda de cosméticos en la ciudad de São Paulo. Seabra venía de un medio humilde y no pudo asistir a la universidad hasta los 25 años, después del nacimiento de sus dos hijos. Después de un período de experimentación, la compañía optó por seguir la ruta de Avon y, en 1974, adoptó un modelo de venta directa. Avon era la principal compañía de ventas directas en productos de belleza y había operado con éxito en Brasil desde la década de 1960. El sistema de distribución puerta a puerta permitió a Natura expandirse a un costo marginal bajo, durante períodos económicamente adversos. En 1979, se integró a la compañía Guilherme Leal, un administrador por su capacitación, que había trabajado como consultor para Natura y había abierto una compañía de distribución en el sur para vender sus productos. En 1983, Pedro Passos, colega de Leal, que había trabajado con él en una compañía de ferrocarriles de propiedad estatal, también fue invitado a participar en Natura. Leal recordaba sus años de inicios:

En cierta forma, nosotros éramos una idea buscando un conducto. Ninguno de nosotros tenía experiencia previa en la industria de cosméticos o ni siquiera unos antecedentes que nos llevaran naturalmente en esa dirección. Todos nosotros empezamos con nuestras propias compañías de producción o distribución o trabajamos como consultores entre nosotros por una serie de coincidencias y oportunidades. En un cierto punto nos dimos cuenta de que éramos tres personas con diferentes estilos y experiencias que compartían los mismos ideales, en términos de nuestro papel como individuos y como una compañía, como parte de algo más grande.

³⁴ Adaptado de Larry Rother, .Letter from Brazil: She who controls her body can upset her countrymen, *The New York Times*, April 27, 2006, disponible en www.nytimes.com, se consultó en abril 27, 2006.

La década de 1980 fue conocida en Brasil como la “década perdida,” explicó Leal:

Brasil experimentó una inflación desenfrenada y bajas tasas de crecimiento. Sin embargo, fue también un período de muchas oportunidades para una compañía como Natura. Los participantes internacionales dejaron el país o redujeron sus inversiones mientras veíamos a muchas mujeres; la fuerza primaria de la fuerza de trabajo de Natura; ansiosas de entrar al mercado. Sin una competencia inmediata y con nuestra capacidad para expandir rápidamente nuestra fuerza de ventas, entre 1979 y 1989 experimentamos una TACC de 43%.

Después de esta fuerte expansión en Brasil, decidimos invertir también en unos pocos países seleccionados en Sudamérica. Pero sin una focalización, planificación y conocimiento donde era necesario, fuimos directamente al fracaso y mostramos resultados poco impresionantes.

En 1989, Seabra, Leal y Passos compraron las acciones a los otros socios de Natura y consolidaron las compañías que formaron el sistema inicial de Natura en una sola compañía, Natura Cosmetics. A comienzos de la década de 1990, la compañía definió sus convicciones y valores, formalizándolos entre sus participantes. En 1994, Natura decidió dedicarse a un nuevo negocio internacional y abrió una operación en Argentina. En 2000, lanzó la línea Ekos, una línea de productos que fue un hito, hecha de materias primas provenientes de la biodiversidad brasileña reunidas a través de métodos sustentables. Seabra había imaginado originalmente un producto así cuando se fundó la empresa, pero había tomado más de tres décadas lograr que el concepto madurara. Finalmente, en 2004, Natura lanzó aproximadamente 25% de sus acciones en una OPI enormemente sobre suscrita en la Bolsa de Valores de São Paulo “Novo Mercado,”³⁵

³⁵ The .Novo Mercado. abarcaba un estricto conjunto de mayores exigencias de gobierno corporativo. La entrada a esta categoría obligaba a la compañía en primer lugar a (1) emitir sólo acciones ordinarias (2) mantener al menos 25% de las acciones en circulación en el mercado de capitales; y (3) hacer disponibles los datos financieros anuales de acuerdo con las GAAP de Brasil y las GAAP norteamericanas. Además, Natura fue la primera compañía brasileña que adoptó, en pleno, los métodos de divulgación recomendados por Global Reporting Initiative (GRI) (para más información entre en www.bovespa.com and www.globalreporting.org)

donde 70% del interés vino de afuera de Brasil.³⁶ (Ver en **Apéndice 3** la línea de tiempo de Natura.)

Líneas de Productos y Marca

Natura vendía productos cosméticos y de cuidado personal de primera calidad y con altos márgenes a los segmentos de clientes de clase media y alta de Brasil. Estaba presente en todas las principales categorías del mercado de cosméticos, pero era más importante en fragancias y perfumes, cremas, lociones y maquillaje. En 2005, su portfolio contenía aproximadamente 600 productos³⁷ integrados en siete líneas principales de productos, en que tres de ellas —Ekos, Chronos y Mamãe e Bebê— eran consideradas conceptuales (ver en **Apéndice 4** las principales líneas de productos de Natura.)

Ilustración 26 Líneas de los principales productos de Natura.



Fuente: <http://www.natura.net>

Una continua reinversión y reformulación de su portfolio de productos era crucial para la estrategia de mercado de Natura. Entre 2001 y 2005, la compañía lanzó o mejoró un promedio de 153 productos al año, reinvertiendo aproximadamente 2,9% (US\$29 millones) de sus ingresos anuales netos en la compañía, lo que era una fracción en términos absolutos cuando se comparaba con la reinversión de sus competidores más grandes. En 2005, L'Oréal gastó US\$587 millones en investigación y desarrollo,³⁸ al mismo tiempo que Shiseido invertía US\$156 millones.³⁹ Para innovar y desarrollar

³⁶ Michael V. Copeland y Owen Thomas, „Hits & Misses,, *CNNMoney*, August 1, 2004, disponible en www.money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2004/08/01/377376/, se consultó en diciembre 2, 2005

³⁷ En términos de unidades para guardar inventario (SKU), los diferentes colores o tamaños de cualquier producto dado se contaban como productos diferentes

³⁸ Para el año terminado en diciembre 31, 2005, US\$1.0 = €€0.8445.

³⁹ Para el año terminado en marzo 31, 2005, US\$1.0 = ¥107.20.

productos internamente de manera continua, Natura adquirió patentes y tecnología a universidades y centros de investigación en Brasil y en el extranjero. La línea de tiempo para la creación y comercialización de un nuevo producto iba de seis meses a cinco años, dependiendo del grado de innovación. Alessandro Carducci, que en 2005, a la edad de 40 años, se convirtió en Gerente General (CEO) de Natura, después de estar 15 años en la compañía, explicó:

Nuestro proceso de innovación y lanzamiento de productos ha sido un mix de sesiones de lluvia de ideas, donde los tres fundadores todavía tienen un papel crucial en la definición de los conceptos que están detrás de los nuevos productos, y una práctica de retroalimentación que incluye a nuestra red de ventas y a los clientes. Esta dinámica nos permite responder con prontitud a los gustos de los clientes, apoyar los esfuerzos de ventas, y promover nuestra marca. Nos ocupamos de todos los detalles. Incluso el diseño del envase de nuestros productos trata de reflejar el atractivo y el impacto positivo de nuestros valores.

Un analista de la industria dijo: “Los productos de Natura son aspiracionales. Usted puede dar un producto de Natura envuelto en una elegante bolsa de fibra natural a un amigo o colega como regalo, y quedará bien, pero hablando en general, usted no se atrevería a hacer lo mismo con otra marca.”⁴⁰

Natura concentró sus esfuerzos particulares de investigación en productos para el cuidado de la piel y en el uso sustentable de ingredientes procedentes de la biodiversidad de Brasil, lanzando líneas de productos como Chronos y Ekos. Leal declaró:

Brasil tiene una cantidad desproporcionada de la biodiversidad mundial, y presenta oportunidades de negocios en varios sectores, como farmacología, alimentos y cosméticos. No obstante, no podemos llegar y tomar lo mejor de los recursos naturales del mundo y del conocimiento tradicional y ponerlo en un lindo envase. Esta es la forma de los productos globales anticuados. Por lo tanto, nosotros tenemos que asegurarnos de que la extracción de cualquier materia prima es económicamente factible,

⁴⁰ **Juliana Rozenbaum**, analista superior del Deutsche Bank.s, entrevista por los autores, São Paulo, Brasil, Marzo 13, 2006

ambientalmente correcta y socialmente justa para la protección y el progreso de las comunidades con las que queremos tratar.

Natura se surtía de algunas materias primas en la comunidad de Itatapurú, en lo profundo del Amazonas. El precio tenía el objetivo de cubrir los costos incurridos por el proveedor al mismo tiempo que se pagaba un 15% de prima de comercio justo. Como el ciclo de vida de los productos cosméticos era habitualmente corto, era importante que los proveedores recibieran apoyo para estructurarse social y económicamente, con el fin de minimizar el impacto de períodos en que las materias primas tenían baja demanda. La asociación con ONGs y la obtención de certificaciones internacionales también eran importantes para la sustentabilidad y la difusión exitosa.⁴¹

Leal explicó más extensamente:

Por el lado del consumidor, los productos de Natura se basan en el concepto de “bienestar / estar bien”, que se refiere a la relación armoniosa, placentera entre uno y su propio cuerpo, combinado con el concepto relaciones gratificantes y empáticas con otros y con la naturaleza. Natura piensa que este enfoque general ha contribuido a fortalecer las relaciones a lo largo de la cadena de valor y ha sido un factor clave de diferenciación para sus productos.

En 1999, Natura adquirió Flora Medicinal, un fabricante de productos fitoterapéuticos, con el fin de desarrollar líneas de productos complementarias, como té de hierbas y píldoras vitamínicas, y de fomentar la investigación de Natura sobre las materias primas reunidas de la biodiversidad brasileña.

Sin embargo, impedimentos legales hicieron imposible que Natura pudiera vender los productos de Flora a través de su canal de distribución y venta directas, forzando a la compañía a bajar el ritmo de sus inversiones y repensar su estrategia.

⁴¹ **Natura** Fosters New Supplier Relations for Sustainable Raw Materials Use., Case . Weatherhead School of Management, March 28, 2006, disponible en <http://worldbenefit.cwru.edu/Innovation/bankInnovationView.cfm?idArchive=407>, y .Placing sustainable development at the center of business thinking., World Business Council for Sustainable Development, 2005, disponible en http://www.wbcsd.org/web/publications/case/natura_full_case_final_web.pdf

En 2003, un estudio centrado en la imagen de marca de Natura en comparación con la de sus principales competidores clasificó a la compañía como la marca principal del mercado brasileño de cosméticos (ver en **Apéndice 5** atributos de marca seleccionados y en el **Apéndice 5b** el posicionamiento de Natura.) En una encuesta de Morgan Stanley, en 2005, 100% de los entrevistados conocía la marca Natura, 86% había probado sus productos y 63% era cliente regular. Además, 63% tenía un representante de ventas de Natura y 21% sabía cómo conectarse con uno si lo deseaba.⁴²

Operaciones

Las principales operaciones de Natura se concentraban en su elegante instalación “Espaço Natura”, un centro integrado de producción, logística de Investigación y Desarrollo, situado en un área verde replantada en las afueras de São Paulo. Una construcción futurista de concreto y acero, con grandes ventanales que mostraban sus amplios espacios internos abiertos, el edificio era uno de los más grandes y avanzados de su tipo en Latinoamérica. Constaba de cuatro unidades de producción para cosméticos, shampoos y perfumes; un corredor ancho con nursery, restaurante y tienda; y un complejo deportivo. En 2005, Natura tenía una capacidad instalada de manufactura anual de 209 millones de ítems. Debido a las características modulares del edificio, Natura podría extender sus instalaciones de manufactura y bodegaje hasta 370 millones de ítems por año sin tener que aumentar de manera importante sus capacidades de almacenaje, acondicionamiento o distribución.

La manufactura de productos implicaba la separación de las materias primas, la mezcla de materiales de acuerdo con las fórmulas de la compañía, el embotellamiento y la envoltura. La manufactura de algunos productos, como barras de jabón y productos con contenido de aerosoles, era realizada por terceros. La compañía compraba sus materias primas a diversos proveedores, muchos de los cuales habían estado asociados a Natura por más de 20 años. En 2005, los diez mayores proveedores de Natura daban cuenta de 43% del total de los costos de materias primas, siendo los proveedores nacionales responsables de alrededor de 90% de los costos de materias primas. Los costos de envasado totalizaban alrededor de 44% de los gastos en materias primas. “Nuestros

⁴² Lore Serra and Robert Wertheimer, .Natura: Great Company; suggest waiting for better entry point, Morgan Stanley, May 24, 2005, disponible en Investext, se consultó en November 12, 2005

principales proveedores internacionales de perfumes y envases de vidrio han estado históricamente ubicados en Francia. Esto creó un fuerte lazo con el país,” declaró Seabra.

Cuando se realizaba un pedido, el sistema de manejo de inventario inmediatamente indicaba el estado del inventario al representante de ventas. El depósito vertical utilizaba entonces un sistema automatizado que recuperaba las materias primas y los productos terminados de las estanterías y enviaba órdenes de manufactura a las instalaciones de producción. Dentro de las 24 horas, los pedidos eran automáticamente verificados, empaquetados y etiquetados para entrega en la residencia del representante de ventas.

En 2005, Natura recibió un promedio de 40.000 pedidos diarios y despachó aproximadamente 98% de esos pedidos a más de 5.000 municipalidades de Brasil. Durante los puntos altos de demanda, tales como el Día de la Madre o Navidad, el número de los pedidos diarios podía aumentar en casi 60%. Para asegurar la entrega oportuna de sus productos, Natura utilizaba 26 compañías diferentes de despacho y entrega, al igual que el servicio postal brasileño para transportar productos a sus representantes. Los tiempos de entrega variaban de uno a dos días en la ciudad de São Paulo y de cinco a seis días para las localidades más remotas.

Ventas y Distribución

En 2005, Los productos Natura se distribuían a través de una red nacional de 483.000 representantes de ventas activos en Brasil y 36.000 en otros países. Sus representantes de ventas, conocidos como consultores de Natura, eran vendedoras bien capacitadas y autónomas sin contrato de exclusividad con Natura. Unos pocos hombres tenían cargos ejecutivos superiores. Esta fuerza de ventas constaba principalmente de dueñas de casa de clase media que vendían a sus amistades, profesionales independientes, secretarias y personal de oficinas en toda clase de compañías que aprovechaban sus contactos internos en la compañía y mucamas que vendían a sus colegas y empleadores.

Sin remuneración directa ni lazos laborales, este modelo permitía a la compañía expandirse sin tener que asumir deudas o perjudicar los márgenes de utilidades. “Sin

embargo, debido a la naturaleza de nuestra relación abierta con nuestros representantes de ventas, creemos que aproximadamente 30% de nuestra fuerza de ventas vende también productos de algunos de nuestros competidores,” declaró Carlucci, el CEO de Natura. Él continuó, describiendo los procesos y estructuras de ventas de Natura:

Nuestra red de ventas está compuesta de administradores de mercado, ejecutivos de ventas, promotores de ventas y representantes de ventas organizados por secciones que cubren regiones geográficas específicas. Ellos trabajan en un ciclo de tres semanas, que consideramos lo suficientemente largo como para mantener la máquina andando, pero lo suficientemente corto como para que nos recuerden. En cada ciclo, se imprimen 1.260.000 ejemplares del catálogo Revista Natura, que presenta todos los productos en venta y las ofertas promocionales, y cada consultora recibe por lo menos una copia. Los catálogos contienen precios de referencia para el consumidor final de cada producto, los que normalmente incorporan un margen de 30%. Este margen, combinado con precios bonificados, asegura la comisión más alta en la industria y fortalece la lealtad de nuestra fuerza de ventas.

Aunque la venta minorista basada en catálogos era prácticamente inexistente en Brasil, los catálogos de Natura se convirtieron en una importante herramienta de ventas, y las frecuentes actualizaciones suministraban a las consultoras una razón para visitar repetidamente a sus clientes. Las consultoras de Natura tenían un promedio de entre 20 y 30 clientes, lo que significaba que los productos de Natura eran vistos por 7 millones de compradores potenciales cada tres semanas. “Es importante observar que, aunque aproximadamente 30% de pedidos totales llegan a través de la Web y son aproximadamente 80% más baratos de procesar que los que llegan a través del centro de llamadas, rara vez aceptamos compras de usuarios finales para evitar un conflicto de intereses con nuestra red de ventas,” declaró Passos.

La focalización de Natura en las ventas permitía a las consultoras realizar pedidos en cualquier momento y hacer más de un pedido dentro del mismo ciclo, adaptando la compañía sus arreglos de logística y distribución y los costos con este fin. Los representantes de Avon podían colocar sólo un pedido en un momento específico del ciclo, de manera que todos los procesos de logística y distribución pudieran ser planificados y optimizados anticipadamente, obstaculizando potencialmente su proceso

de ventas y haciendo el proceso bastante inflexible.”⁴³ En 2005, la productividad de las ventas de Natura fue casi el doble del desempeño promedio del mercado de ventas directas de Brasil. “El modelo de negocios de ventas directas es el núcleo del DNA de Natura,” declaró Leal.

Modelo de Liderazgo de Natura

El equipo de liderazgo de Natura era descrito frecuentemente como el alma, la cabeza y el cuerpo de un ser vivo. Seabra era considerado el “alma” de la compañía. Habiendo fundado Natura a los 27 años, a través de los años, él había desarrollado una pasión por los cosméticos. Aunque nunca estudió formalmente filosofía, Seabra había sido profundamente influenciado por los filósofos griegos. Era un hombre afable, con una cara enigmática que se parecía a la de un monje budista idealizado. Él había sido la persona responsable de proporcionar inspiración y percepción a la compañía. Era visto como el icono de la compañía, que llevaba un enfoque emocional y holístico a todos los niveles de la organización. Seabra resumió algunas de sus ideas acerca de la industria:

Belleza, ¡que palabra tan maravillosa y peligrosa!

Creemos que a través de las fórmulas, el toque y la intimidad que los cosméticos nos permiten tener con nuestro propio cuerpo, uno puede desarrollar una mejor perspectiva sobre uno mismo, las comunidades y la naturaleza como un todo. Puede ser una forma para que la gente exprese sus emociones, sus sentimientos y una creciente preocupación por la preservación de la Tierra, y su búsqueda de un desarrollo armonioso del potencial humano.

Sin embargo, la industria ha prometido demasiadas cosas a los clientes, exagerando especialmente los temores al envejecimiento y la muerte. Además, creemos que hay una brecha entre los estereotipos de belleza vendidos por la industria y una idea de la belleza como algo conectado con estar bien con su cuerpo y su alma. En un mundo cada vez más transcultural y multiétnico, la gente quiere que la ciencia y la tecnología sean controladas, de manera que la salud humana y el entorno sean respetados y conservados.

⁴³ Juliana Rozenbaum and Iram Yuji de Siqueira, .More than a pretty face,. *Itaú Corretora*, julio6, 2004, disponible en Investext se consultó en noviembre 12, 2005

Seabra se convenció cada vez más de que el mundo fragmentado necesitaba descubrir una nueva forma de pensar, basada en una visión holística de la vida y en la idea de “tratar de compartir de manera adecuada.” La misión de Natura y sus consultoras era explorar y compartir esta visión. Él describía el uso manipulador de la publicidad en la industria de los cosméticos como un “crimen cultural.” Él buscaba, en cambio, ayudar a la gente a buscar la belleza interior dentro de sí mismos.

Leal era retratado como la “cabeza” de Natura: el hombre recto con un toque visionario que estaba constantemente desafiando y expandiendo la estructura de Natura. Él había supervisado los asuntos estratégicos y liderado el proceso de internacionalización, la búsqueda de nuevos socios y productos potenciales, el compromiso con esfuerzos sociales, y la idea de que una relación de larga duración con todos los interesados era fundamental para el éxito sustentable. Leal explicó más detalladamente:

Creemos que nuestros principios y visión han sido importantes en el desarrollo de nuestra compañía y en el desarrollo de nuestra fuerte reputación en nuestros 36 años de operaciones en el mercado brasileño. Creemos que la claridad de nuestros principios y nuestra visión nos ayudan a atraer a nuestra extensa red de representantes independientes de ventas y a promover una cultura corporativa que produce conceptos de marketing y productos innovadores.

A través de nuestras prácticas de negocios, la calidad de nuestros productos y las relaciones que establecemos tratamos de hacer de Natura una marca finalmente reconocida en todo el mundo e identificada con una comunidad de personas que están comprometidas con la creación de un mundo mejor. Además, creemos que estos principios y esta visión aumentan el atractivo de nuestros productos entre los consumidores y serán importantes cuando expandamos nuestras operaciones en otros mercados geográficos.⁴⁴

Passos representaba el “cuerpo” de Natura. Pragmático y aterrizado, Passos se integró a Natura en 1983, como gerente de planta, a cargo de estructurar la compañía y de crear un estándar de alta calidad, y fue promovido a CEO en 1998. En 2005, él dejó el cargo

⁴⁴ Extractado y adaptado de .Natura.s Vision and Principles, sitio corporativo de Natura, disponible en www.natura.net/portal_ri/ing

de CEO y se integró al directorio. Él comentó el proceso de toma de decisiones entre los tres fundadores y sus efectos a través de la organización:

Nos hemos conocido durante mucho tiempo, y por lo tanto, nuestras fortalezas y debilidades, al igual que nuestra experticia y capacidades son transparentes. No es sorprendente que a menudo estemos abiertamente en desacuerdo, lo que nos lleva a un impasse. No obstante, a través de una serie de reuniones y comités formales e informales en los cuales tendemos a incluir a tantos ejecutivos y tantas opiniones audaces como sea posible, buscamos el consenso. A través de este mecanismo, centralizamos el proceso de decisiones cruzando todas las unidades de negocios, alineando a toda la compañía y haciendo a todos nuestros empleados claves responsables de decidir si los temas son consistentes con nuestros valores.

Los tres fundadores monitorean estrechamente los productos y marcas nuevas para asegurarse de que son plenamente consistentes con la visión general de la compañía, y están preparados para esperar para lanzar un producto hasta estar completamente seguros de que está en sintonía con la misión de la compañía. Por ejemplo, desde mediados de la década de 1980, la investigación de mercado reveló que había demanda para una línea de productos para bebés. Sin embargo, los fundadores no estaban satisfechos con ninguna de las propuestas que habían recibido a través de los años. El 25 de abril de 1992, Seabra tuvo súbitamente una visión:

Yo estaba leyendo un periódico cuando vi un pequeño ítem que informaba sobre una investigación en la Universidad de Miami, en Florida, mostrando que los niños pequeños a los que se daba un masaje dormían mejor, tenían un mejor sentido del equilibrio y subían de peso. Cuando leí ese pequeño artículo, pensé que sería mejor si una madre aprendía cómo darse masaje así misma antes de dar masaje a su bebé. Se me ocurrió que una marca debería ser indicio del lazo entre una madre y su bebé. Cuando llegué a la oficina, todo el mundo estaba completamente emocionado. En dos días alguien ya había sido enviado a Estados Unidos para saber más acerca de la investigación. Curiosamente, ese mismo día era el cumpleaños de mi madre, ya fallecida. Fue como si me hubiese hablado acerca de la calidad del lazo entre madre e hijo.

La línea de productos, Mamaô e Bebê, muy exitosa, fue lanzada en 1994.

Ilustración 27 Línea de Productos Natura Mamaô e Bebê

NATURA MAMÁ Y BEBÉ

54 CUIDADOS PARA LA EMBARAZADA

3. EMULSIÓN PARA PREVENCIÓN DE ESTRÍAS, 200 ml
Toque suave sin dejar la piel oleosa.
Hidrata hasta por 24 horas.
\$1. 49,00 (16387) 11 pts

VÍNCULO MAMÁ Y BEBÉ

El cariño que la madre ofrece al bebé brinda confort y seguridad, además de aumentar el vínculo de complicidad entre madre e hijo.

Marta Duarte, 27 años
Realizadora de Arte

52 CUIDADOS PARA EL BEBÉ

agua de colónia | bálsamos | jabón líquido vegetal | jabón en barra vegetal | jabón vegetal con bálsamos | loción protectora hidratante | talco protector en crema

54 CUIDADOS PARA LA EMBARAZADA

óleo vegetal para gestante | emulsión para prevención de estrías | gel para cuidados de piernas y pies

54 VÍNCULO MAMÁ Y BEBÉ

óleo vegetal para higiene

EL AMOR FUNDAMENTAL

El vínculo de madre e hijo determina, en gran parte, cómo se va a relacionar el individuo consigo mismo y con el mundo. Amor fundamental es el nombre que le damos a este vínculo. La línea Natura Mamá y Bebê estimula el cultivo de este amor por medio de los sentidos. Vista, olfato, tacto, oído y lactancia. Existe un universo de sensaciones y sentimientos para explorar. Durante ese proceso, la presencia del padre es muy importante. Cuando participa de los cuidados de la gestante y del bebé, les asegura un embarazo y una maternidad tranquilos.

1. OÍLEO VEGETAL PARA GESTANTE, 100 ml
Evita el resqueciento de la piel durante el embarazo.
Enjuagar después del uso.
Hidrata hasta por 24 horas.
\$1. 49,00 (16388) 11 pts

2. GEL PARA CUIDADOS DE PIEL Y PIES, 100 ml
Minimiza la sensación de peso y flogos.
Hidrata hasta por 24 horas.
\$1. 56,00 (16386) 12 pts

ÓLEO VEGETAL PARA HIGIENE, 100 ml
Eficiente en la remoción de cosméticos. Viene con la Guía de Bienvenida.
\$1. 29,50 (6431) 07 pts

GUÍA DE BIENVENIDA:
Es un material informativo sobre el amor fundamental y sus formas de fortalecerlo. Incluye el Misivo de Masaje Mamaô e Bebê.

REPÚBLICA

Alexandra Cordeiro, 31 años
y Gabriela Duarte, 31 años

Fuente: <http://www.consultora-natura.com>

La Cultura y la Sustentabilidad Corporativa de Natura

El resultado de estos diferentes estilos y mentalidades fue una cultura organizacional caracterizada por su apertura, transparencia y respeto por los partícipes. Los mandos medios eran constantemente estimulados y empoderados para que asumieran nuevos proyectos y metas más altas. Se desarrollaban nuevos talentos internamente, o se contrataban externamente, creando un grupo diversificado de ejecutivos. No obstante, esto no había sido siempre así, recordó Carducci:

Comprendemos Natura como dos compañías en una. La primera es la parte industrial, responsable de la producción y de la marca. La segunda es la parte comercial, que enfrenta problemas como relaciones, marketing y canales de distribución. Hasta hace unos pocos años, eran entidades casi separadas, en términos de desarrollo de carrera, donde muy pocos ejecutivos emigraban desde un lado al otro. Con un nuevo concepto de liderazgo, este tipo de migración se está haciendo más común.

La filosofía de marketing de Natura era que detrás de cada producto debería haber un concepto que captara las emociones, los sentimientos y aspiraciones de los clientes. Sin embargo, en lugar de moldear un producto a las demandas del mercado, Natura vendía sus convicciones a los clientes. Philippe Pommez, el vicepresidente internacional de Natura, explicó: “Cuando desarrollamos un nuevo mercado, primero trasladamos ideas, luego la marca y finalmente el producto. La compañía identificó 11 atributos para la marca Natura y los evalúa cada vez que decide entrar en un nuevo mercado. Nuestro desafío, por lo tanto, es mejorar los atributos específicos cuando son deficientes en regiones o países específicos.”

Otra característica importante de la compañía era la percepción de que su éxito era una consecuencia de su capacidad para conectar íntimamente valores universales a lo que se percibía como una característica brasileña, tal como lo describieron Seabra y Leal:

Los brasileños son generalmente descritos como gente cordial, generosa, alegre y abierta. En algunos lugares, la innovación y la capacidad de resolver problemas están relacionadas con el país. En Latinoamérica, por ejemplo, Brasil es percibido como grande, poderoso y diferente. No obstante, el viejo estereotipo de Brasil como compuesto de fútbol, samba y mujeres desnudas todavía está presente vívidamente en muchas mentes y corazones. Estas percepciones, algunas veces contradictorias, conllevan algunas tensiones y preguntas acerca de cómo vender los atributos positivos o cómo expresar el verdadero sentido de la “brasileñidad.” Esto es importante, porque aunque pensamos más y más en nosotros mismos como parte del entorno global, somos brasileños.

Carlucci agregó acerca de los resultados logrados a través de este modelo:

Al vivir realmente según estos valores y a través de estricta implementación de estos conceptos, Natura se convirtió en la compañía socialmente responsable más admirada de Brasil y, en 2004, era dueña de la tercera marca más valiosa de Brasil. Actualmente, nuestros ingresos pasaron de R\$1.168 millones en 2001 a unos esperados R\$3.540 millones en 2005, con márgenes de EBITDA [utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización] que saltaron desde 17% a 24 % en el mismo período. (Ver en **Apéndices 6A y 6B** información financiera de Natura.)

El Crecimiento de la Competencia

Durante las décadas de 1970 y 1980, el mercado brasileño era relativamente cerrado a las importaciones, y los competidores eran en su mayoría compañías multinacionales que manufacturaban localmente productos para el mercado masivo. Unilever, la compañía angloholandesa de productos de consumo, había empezado a fabricar jabón de tocador en Brasil en 1929, siguiendo con pasta de dientes y, en la década de 1980, su filial Gessy Lever era una de las mayores empresas de Brasil.⁴⁵ Sin embargo, eran pocas las otras compañías, especialmente firmas con sede en Estados Unidos, que habían estado dispuestas a encarar la inestabilidad política y la hiperinflación de Brasil. El relativo aislamiento del mercado hasta comienzos de la década de 1990 había facilitado el crecimiento de empresas como Natura, que estaban desarrollando productos de calidad más alta diseñados especialmente para clientes locales. No obstante, con la estabilización económica de la década de 1990 y una tendencia más amplia hacia la globalización, el mercado brasileño de consumo experimentó un rápido cambio. Las tasas de inflación cayeron a un solo dígito, lo que ayudó a fortalecer el poder de compra de los brasileños y permitió el surgimiento de nuevos grupos de consumidores.

De acuerdo con una encuesta de 2004, realizada por la Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumes y Cosméticos (ABIHPEC), en Brasil había aproximadamente 1.258 compañías operando en el mercado de Cosméticos, Perfumes y Productos para la Higiene Personal. Dieciséis tenían ventas anuales netas de más de R\$100 millones, y daban cuenta de 73% del mercado.⁴⁶ “La escala, la globalización y una inversión permanentemente alta en marketing y desarrollo de productos son los principales impulsores para la consolidación en el cuidado de hogar y personal,” escribió un analista de un importante banco de inversión.⁴⁷

Las marcas y compañías más importantes y más ampliamente conocidas ya eran participantes en el mercado nacional de Natura, a través de ventas directas, franquicias, o canales minoristas, con una posición sólida y alta reputación. El competidor más importante de Natura en el sector de ventas directas era Avon; con aproximadamente un

⁴⁵ Geoffrey Jones, *Renewing Unilever* (Oxford: Oxford University Press, 2005), pp. 174.179

⁴⁶ Panorama do Setor,. ABIHPEC, disponible en www.abihpec.com.br, se consultó en enero 12, 2006

⁴⁷ Marcelo Mesquita, Marcio Brito, y Tina Barroso, .Natura Cosméticos: The Brazilian Beauty,. UBS Investment Research, July 6, 2004, disponible en Investext, se consultó en noviembre 12, 2005

millón de consultoras, la compañía era líder en el mercado de ventas directas de Brasil. En el segmento minorista, Natura competía con gigantes globales de productos de consumo, como Unilever, Johnson & Johnson y Procter & Gamble. Esta última había fortalecido su posición después de adquirir en años recientes Gillette y Wella. Los competidores en el canal minorista selectivo incluían a L'Oréal, Nivea (una marca de Beiersdorf), Louis Vuitton y Chanel (ver en **Apéndice 7A** los principales competidores en Brasil y en **Apéndice 7B**, los líderes por categorías de productos en Brasil.)

Descripción del Mercado

El mercado brasileño de cosméticos y artículos de tocador era uno de los más grandes y más desarrollados de Latinoamérica. Las multinacionales y los participantes locales de nicho atendían sus complejas características étnicas, culturales, climáticas y socioeconómicas. Estas empresas generaban un entorno cada vez más competitivo que estimulaba la capacidad general para desarrollar productos tecnológicamente más avanzados y productos adaptados a las necesidades de un amplio rango de consumidores. La segmentación de productos desempeñaba un papel clave en el desarrollo del mercado, en que los fabricantes apuntaban cada vez más a los productos por género, grupo étnico, y perfiles específicos de edad —principalmente adolescentes y mujeres más maduras— satisfaciendo de ese modo todas las necesidades y deseos de los consumidores.

Entre los segmentos de la industria, el predominio del sector de higiene personal reflejaba el éxito de los productos asociados con las necesidades primarias que tenían un valor por unidad bajo y una fuerte presencia en el mercado minorista. Dada la distribución de los ingresos en Brasil, y el bajo promedio de los niveles disponibles de ingresos, el hecho de que 30% de las ventas de cosméticos estuvieran dentro de las categorías más caras de productos claves de belleza—tales como cosméticos de color, perfumes y cuidado de la piel— indicaba su importancia para el consumidor brasileño. Líneas desarrolladas específicamente para la estación estival, al igual que los etiquetados como productos para el “bienestar” demostraron ser una tendencia fuerte y exitosa en 2003 y 2004. Este desarrollo de productos y estrategias de marketing hicieron posible a los fabricantes lograr resultados más efectivos mediante la adaptación de sus

campañas de marketing y publicidad (ver en **Apéndice 8** las ventas por sector de cosméticos y productos de tocador en Brasil).

Los canales de venta en Brasil desempeñaban un rol importante en la dinámica de la industria. Los super e hiper mercados eran el canal dominante, contribuyendo con casi 40% de las ventas totales, pero se enfocaban principalmente en productos de mercado masivo. Las tiendas por departamentos y con descuentos desempeñaban un papel menos importante en Brasil que en otras partes del mundo, y muchas de ellas habían quebrado durante la década de 1980. De manera similar, las farmacias y droguerías, con un 26% de participación en Europa, contribuían con sólo 10% de las ventas totales en Brasil. Por otra parte, especialistas como O Boticario, la segunda mayor compañía brasileña de cosméticos, tenía una posición bien establecida en Brasil, y ocupaba el sexto lugar en términos de participación de mercado. O Boticario fue fundada en 1977 y había adoptado un modelo de franquicia. En 2005, O Boticario tenía 2.328 tiendas en Brasil, y 59 tiendas y 1.000 puntos de venta en 24 países, vendiendo líneas de productos que, de manera similar a las de Natura, ponían énfasis en las raíces brasileñas y en una conexión con la naturaleza de la compañía.⁴⁸

La venta directa, con 27% de todas las compras, era en Brasil un método popular y bien desarrollado de ventas. No obstante, al concentrar casi 55% de las ventas en las categorías claves de productos de belleza, que representaban 36% del total del mercado de cosméticos y artículos de tocador en Brasil, el canal había empezado a mostrar síntomas de agotamiento. La mayor parte de los consumidores ya tenía un representante de ventas, y el modelo dependía más del empuje de los representantes de ventas que de los impulsos de compra de los consumidores (ver en **Apéndice 9** la distribución de las ventas entre los canales minoristas).

El Crecimiento Internacional de Natura

Las ambiciones globales de Natura nacieron pronto, pero tardaron dos décadas en dar frutos. En 1980, Seabra, que acababa de comprar un pequeño departamento en Manhattan, estaba caminando por la 5ª Avenida cuando fue impactado no sólo por la

⁴⁸ Adaptado del sitio web www.boticario.com.br/portal/site/home/

inmensa competencia en el mercado de cosméticos sino por la idea de que “había un lugar para Natura en el mundo.” En esa época, los datos del mercado de productos de belleza en todo el mundo no existían de un modo sistemático. Seabra y Leal decidieron hacer investigación en terreno, viajando al extranjero para explorar y comprender diferentes mercados, tendencias y estrategias. Al visitar países como Francia, Italia y Grecia, pronto se dieron cuenta de que los perfumes eran una línea clave de productos y poco después introdujeron los perfumes en Brasil, junto con nuevos segmentos de productos para el pelo, el cuidado de la piel y el maquillaje. “En ese momento también tuvimos la intuición de que la mayor parte de nuestros valores y convicciones eran universales y compartidos entre diferentes regiones y culturas. Tener una presencia global en el largo plazo podía ser una forma de ampliar el modo en que la compañía podía cambiar la forma de pensar y de actuar de la gente,” dijo Seabra.

En 1982, Natura hizo su primer intento por volverse internacional a través de un acuerdo con un distribuidor que se proveía externamente en Chile. Leal recordó los primeros pasos internacionales de Natura:

Yo diría que fuimos movidos por un impulso, sin ninguna planificación ni conocimiento adecuado de los mercados. En 1983, asignamos un presupuesto de US\$100.000 y creamos una marca especial, Numina, para un nuevo proyecto y empezamos exportando productos a Florida, seguido rápidamente por otra pequeña operación en Portugal. En ambos casos, personas que habían trabajado para Natura o tenían una relación personal con nosotros fueron responsables de las operaciones locales. Después de un corto período, discontinuamos esas operaciones. Fue una pérdida financiera, pero importante como parte del proceso de curva de aprendizaje. En 1988, Natura desarrolló una sociedad con un distribuidor local en Bolivia, en 1992 abrió una operación en Perú, y en 1994 fundó una sociedad local con un distribuidor en Argentina. La decisión de expandirse internacionalmente de Natura coincidió con cambios políticos y macroeconómicos en Brasil. Después de una larga e inestable inflación y bajo crecimiento económico, el país entró en un período de estabilización. Al mismo tiempo, otros países latinoamericanos, como México, Argentina y Chile estaban experimentando tasas favorables de crecimiento y tratando de incrementar sus lazos comerciales con Brasil. Además, un énfasis cultural en la belleza y una mejor comprensión sobre la forma de usar productos de belleza, impulsados por una publicidad masiva, habían

creado una uniforme tendencia creciente de conceptos y demanda de belleza en la región.

Latinoamérica, de la cual Brasil constituía el 40%, daba cuenta de aproximadamente 10% del consumo mundial de cosméticos, y mostraba un potencial significativo para la diversificación internacional. Carlucci comentó: “Sin embargo, había que hacer adaptaciones del modelo de negocios de Natura en países específicos, debido a la falta de una aceptación o conocimiento amplios de la venta directa como mecanismo para distribuir cosméticos, al igual que sutiles diferencias culturales o problemas de gestión. Chile, por ejemplo, tenía una buena red minorista y un comportamiento de los consumidores más similar al de Europa occidental cuando se lo comparaba con otros países latinoamericanos.” Carlucci recordó otros desafíos posteriores:

Aprendimos que una presentación exitosa en un nuevo mercado es un proceso largo e implica crear patrimonio de marca, el desarrollo rápido de una red considerable de consultoras, manejar y promover su productividad y adquirir el dominio de la logística y la distribución. También tenemos que estar preparados para adaptar algunos productos en términos de fórmulas y etiquetas o incluso lanzar nuevas líneas de productos para un mercado específico. Todo esto requiere estrategia, gente, dinero y, fundamentalmente, dedicación. Al comienzo, no teníamos ninguna de estas cosas.

Renata Ribeiro, Directora de Natura para el desarrollo de nuevos mercados, explicó los principales criterios de la compañía para seleccionar regiones para su expansión internacional:

Es probable que en el largo plazo tengamos un portfolio global que será constantemente ajustado para que refleje el conocimiento adquirido o desarrollado en diferentes mercados. Esto será fundamental para aumentar nuestra calidad general y para desarrollar líneas específicas de productos focalizadas en mercados determinados. Esto nos ayudará a crear portfolios mejor equilibrados, en los cuales podemos introducir rápidamente productos dependiendo de las necesidades locales, incluso si algunas no están 100% alineadas con la proposición de la compañía, sin poner en peligro el conocimiento global de nuestra marca.

El costo del capital, otra variable clave en cualquier estrategia de crecimiento e incluso más sensible para las compañías que operan en mercados emergentes, no era tanto problema para Natura como para otras compañías que se expanden en el extranjero. Carlucci declaró: “El costo del capital es fundamental, pero no tan crítico como para otras compañías que operan en y desde Brasil. Somos una compañía sin endeudamiento, con una alta generación de caja y bajos gastos de capital, en su mayor parte para manufactura y tecnología.”

La Lección Argentina

En 1994, Natura contrató a un ex ejecutivo de Natura, proveniente de Avon, para abrir sus operaciones en Argentina. Sin embargo, a pesar de un crecimiento sostenido de la red de fuerza de ventas y los ingresos resultantes, los resultados estaban lejos de ser satisfactorios. Passos comentó:

Empezamos nuestra expansión internacional con gente que conocía el negocio de la venta directa bastante bien, pero estaba ausente la cultura de Natura. Después de un tiempo, nos dimos cuenta de que teníamos compañías muy diferentes, en que sólo los productos eran comunes. Nuestra proposición de valor, precio de posicionamiento y mix de productos no estaban de acuerdo con nuestras principales prácticas y pautas en Brasil. Sabíamos que teníamos que resolver el problema, pero Natura no tenía suficientes talentos internos para enviar al extranjero mientras nuestra operación en Brasil estaba experimentando tasas de crecimiento sin precedentes.

En 1999, Carlucci, que entonces era director de ventas de Natura en Brasil, fue enviado a Argentina como gerente general, para reestructurar el negocio. Era la primera vez que Natura enviaba a un ejecutivo superior al extranjero, con recursos y empoderamiento suficientes como para trabajar en la marca, valores y convicciones. La compañía invirtió en la estructura de ventas, expandiéndola, fortaleciendo las relaciones y manteniendo una baja rotación laboral. También se mejoró la logística, y se creó un centro de distribución para encargarse mejor de los productos que venían de Brasil para ser luego distribuidos localmente. El ingreso creció rápidamente en alrededor de 30% anual.

Sin embargo, en diciembre de 2001, Argentina experimentó la peor crisis política y económica de su historia, y sufrió una devaluación de aproximadamente 40%, lo que lanzó al país en una profunda recesión. Carlucci explicó:

Esta crisis creó inmediatamente un impasse con la compañía. ¿Cómo podíamos aumentar los precios en Argentina sin quedar mal cuando estábamos construyendo una marca? ¿Cómo podíamos ampliar nuestra red de distribución sin poner en peligro la existente, preservando las cercanas y fuertes relaciones con los actuales revendedores y manteniendo una alta tasa de retención? ¿Cómo podíamos optimizar los gastos en marketing con el fin de mejorar el reconocimiento de la marca? ¿Cómo podíamos mantener y difundir nuestro compromiso con los conceptos y valores fundamentales de la compañía, la columna vertebral de nuestro éxito?

Cuando percibimos que todos nuestros principales competidores estaban ajustando precios frenéticamente, tratando de evitar riesgos, vimos una oportunidad y decidimos movernos en la dirección opuesta. Buscamos formas de reducir costos y pusimos avisos en las principales revistas declarando que por el momento mantendríamos estables nuestros precios y que los cambiaríamos en el caso de que hubiera un reajuste de sueldos. La idea era crear una especie de pacto social que involucrara a proveedores, empleados y clientes, mostrando al mercado argentino que estábamos ahí para quedarnos y que esperábamos tener utilidades en el largo plazo.

La estrategia dio frutos. De 2002 a 2005, los ingresos se multiplicaron por seis y la cantidad de consultoras subió de 7.000 a 20.000, con una baja rotación en el mismo período (ver en **Apéndice 10** los avisos de Natura en Argentina).

Las lecciones aprendidas en Argentina fueron rápidamente transferidas a otros países sudamericanos en que Natura había abierto operaciones a comienzos de la década de 1990 y en los que la compañía estaba enfrentando problemas similares de gestión y posicionamiento. Carlucci declaró: “En Perú, donde teníamos una operación más emprendedora, empezamos a focalizarnos en mayor reconocimiento de marca y, en 2005, estábamos entre las diez mejores compañías para las cuales trabajar. En Chile y en Bolivia sencillamente decidimos cambiar la gestión local o monitorear mejor a

nuestro distribuidor de ventas allí, respectivamente, haciendo que estuvieran más cerca de nosotros.”

Compras en la Capital de la Belleza

A comienzos de 2005, París vestía los colores amarillo y verde de Brasil, para celebrar el “Día de Brasil” en Francia con docenas de iniciativas culturales y comerciales. Aprovechando este empuje general de marketing, Natura produjo unos seductores avisos que mostraban una ciudad dividida por el Sena, con la esplendorosa Selva Amazónica a un lado y famosos hitos parisienses, como la Place Vendôme, en el otro. En abril de 2005, Natura abrió una tienda emblemática de dos pisos en el elegante barrio de St. Germain de Prés. Aunque Natura estaba en la misma calle que L’Occitane y The Body Shop, su ambiente de “propuesta de estilo de vida de bienestar” la hizo destacarse de las otras, atrayendo un amplio rango de clientes.⁴⁹

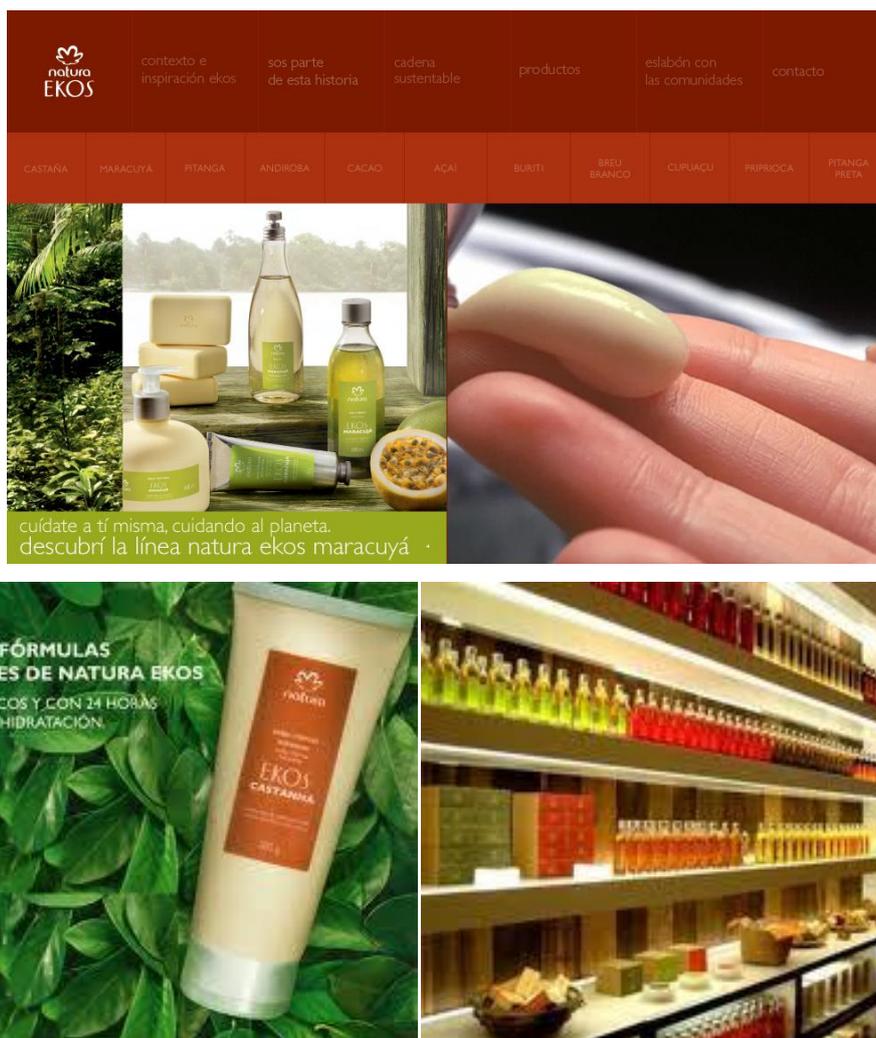
“La decisión de abrir en París fue un movimiento tanto racional como emocional. Francia ha sido históricamente una fuente de conocimientos y de materias primas para nuestros productos, como también una fuente de inspiración,” recuerda Seabra. Leal agregó: “Aunque nuestra decisión de abrir una tienda en París hizo surgir un debate apasionado, ha sido una oportunidad para comprender mejor a la compañía y mejorar nuestro proceso de decisiones colectivas.”

La elegante pero sencilla tienda de Natura en París fue diseñada inicialmente para ofrecer sólo la línea Ekos. Aunque se tuvieron que hacer algunos cambios menores en el envase y el tamaño de los productos para cumplir con las normas francesas o los estándares locales de consumo, la “proposición de estilo de vida de bienestar” de Natura se mantuvo intacta. Natura estaba apostando a que sus clientes promedio serían atraídos a la tienda no sólo por los antecedentes latinos o una familiaridad con los orígenes de la compañía, sino también por el aspecto diferente de la tienda y de su oferta de productos.⁵⁰

⁴⁹ Daniela M. Bretthauer, .Natura,. Santander Investment.Latin American Equity Research, June 25, 2005, disponible en Investext, se consultó en noviembre 12, 2005.

⁵⁰ Ibid.

Ilustración 28 Natura EKOS y Boutique Paris



Fuente: <http://www.naturaekos.com.ar/>

No obstante, más que un punto de ventas, la tienda fue concebida como una referencia. Passos recuerda: “Más que nada, se convirtió en un fuerte símbolo.” La tienda podía ser usada como un lugar donde las convicciones y visión de Natura pudieran ser desplegadas. En el segundo piso funcionaba un lugar de reunión, donde los clientes podían probar los productos de Natura y la compañía podía promover eventos que evocaran la marca Natura al igual que sus raíces brasileñas.

La apertura de la tienda significó también que la compañía tuviera que adoptar un nuevo paradigma de ventas. La tienda de París marcó la primera vez que la compañía, anteriormente dedicada al modelo de ventas directas, había abierto una tienda minorista. Pommez declaró:

El mercado francés no era un mercado tradicional para la venta directa. Sin embargo, algunas investigaciones habían mostrado una reciente tendencia social según la cual la gente había estado buscando más amistad, intimidad y diferentes formas de ampliar su contacto social. Tupperware, por ejemplo, ha expandido con éxito sus operaciones ahí. En Francia, nuestro objetivo es, quizás, desarrollar y probar un modelo que combine diferentes conceptos. Tenemos que tener en mente que aunque la venta directa es la médula de nuestro negocio, una focalización en sólo un modelo de negocios o región podría alejar a la compañía de mercados promisorios, poniendo en peligro nuestros esfuerzos para convertirnos en una compañía internacional. Al mismo tiempo, el riesgo de la diversificación es consumir la atención, energía y recursos de la dirección.

Con un presupuesto de US\$20 millones para Francia durante 2007, la dirección también estaba buscando otras posibilidades, incluyendo la introducción de la Internet para vender productos a los usuarios finales. “Creemos que tenemos una proposición atractiva para los europeos. Francia es el lugar para probar diferentes formatos, dado que, a diferencia de Alemania o el Reino Unido, enfrentamos en este país una baja aceptación de las ventas directas,” comentó Passos.

El Modelo Híbrido Mexicano

En 2003 se empezaron a desarrollar los planes para la operación mexicana, cuando los ejecutivos de Natura estimaron que su economía, datos demográficos y espectro social, al igual que la pasión mexicana por los cosméticos, eran similares a los del mercado brasileño. Según Euromonitor, en 2004, las ventas mexicanas totales de cosméticos y productos de tocador daban cuenta de US\$5.300 millones. Avon era la tercera compañía más grande, después de Colgate-Palmolive y Procter & Gamble. Avon inició sus operaciones en 1956, y sus ventas en México, que incluían alhajas, juguetes y utensilios de cocina, ubicaban a México como el segundo mayor mercado de Avon después del norteamericano. Empleaba 400.000 vendedores y era una de las 50 mayores compañías de México.⁵¹

⁵¹ Cosmetics and Toiletries in Mexico,. Euromonitor International, septiembre 16, 2005.

No obstante, si bien México era considerado un buen mercado en términos de canales de distribución, era deficiente en términos de manejo de marcas y requeriría una estrategia diferente, especialmente debido a que Natura era un participante que entraba tardíamente al país. Carlucci explicó más extensamente:

En términos de nuestro reciente esfuerzo de expansión internacional, nuestro mayor desafío hasta ahora ha sido adaptar a otros países un “modelo brasileño” muy exitoso sin perder nuestras raíces y cultura. Podríamos decir que cuando empezamos nuestra operación mexicana, en noviembre de 2005, ya era el resultado de una curva de aprendizaje desarrollada en otros países latinoamericanos y, más recientemente, con nuestra tienda emblemática en París. Por lo tanto, optamos por un modelo híbrido que pudiera mezclar diferentes complementos y reflejar ajustes basados en la experiencia en París.

Nuestra primera iniciativa ahí fue la creación del concepto de casa de Natura, un lugar donde nuestras representantes de ventas pudieran estar en contacto con la marca, pudieran reunirse e intercambiar experiencias, ser capacitadas mediante charlas y exhibiciones, o probar nuestros productos al recibir un masaje manual utilizando cremas o aceites de Natura. Esto había sido fundamental para fortalecer la relación. La Casa de Natura había sido vista como un término medio entre un modelo puro de ventas directas y una cadena de tiendas. Puede ser repetido en diferentes partes de las ciudades o regiones más grandes a un costo que es una fracción de una tienda tradicional.

Natura decidió también introducir varias herramientas nuevas de marketing que pudieran ayudar a desarrollar el reconocimiento de marca. Una serie de pequeños productos llamados “El Icono”, presentados en paquetes especiales, con cuadernillos que explicaban el concepto de la marca, fueron distribuidos gratis a las potenciales representantes de ventas y clientes. Natura también sería la primera en usar sus “magálogos” en México, una combinación de revista [magazine] y catálogo, donde junto con los productos y ofertas especiales de Natura había artículos sobre temas relacionados de salud y belleza. Al igual que en otros países latinoamericanos, los catálogos y magálogos eran planificados en Brasil, pero las decisiones finales y la impresión se hacían localmente para evitar choques culturales y minimizar costos.

Además, las políticas de precios se adaptaban a cada país para reflejar los niveles locales de ingresos.

La gestión era otro tema crucial en la operación. “La carencia de una base de profesionales y talentos había sido un cuello de botella en nuestra estrategia internacional. A comienzos de la década de 1990, por ejemplo, teníamos sólo un empleado que hablara correctamente inglés. Ahora eso ha cambiado.”

Carlucci recordó:

Inicialmente, el gerente general en México era un brasileño con experiencia en otras operaciones latinoamericanas de Natura. Sin embargo, contratamos a un ejecutivo mexicano con sólidos antecedentes en venta directa que había sido capacitado en Brasil y que se desempeñaría como un ejecutivo en las sombras hasta 2006, cuando él reemplazaría al brasileño. Operar en muchas plataformas internacionales nos ha obligado a desarrollar empleados locales capaces de crear el mismo tipo de aspiraciones y lazos que Natura tiene en Brasil, pero con un toque local.

México también podría ser utilizado como una plataforma para entrar en el atractivo mercado norteamericano. En 2005, O Boticario tenía siete tiendas y presencia en 26 tiendas por departamentos en Ciudad de México. Un ejecutivo de O Boticario declaró:

México se convirtió en el mayor mercado de expansión [de O Boticario] y es la puerta hacia la economía norteamericana. Porque hay muchas compañías norteamericanas en México y muchos mexicanos que viven en Estados Unidos que visitan a sus familias a través de la frontera, nuestra [presencia] en Ciudad de México desarrolla nuestro nombre de marca. De modo que si algún día decidimos abrir tiendas en Texas, ya tendremos un reconocimiento de nombre allí.⁵²

Natura compartía opiniones similares, pero con un sesgo, como explicó Leal: “La costa oeste norteamericana sería el mercado obvio al cual ir. Su sociedad es comprometida ambientalmente y ya tiene imbuido el concepto de bienestar en su cultura. Sin embargo,

⁵² Michael Kepp, .Best face forward: Brazil's homegrown cosmetics companies are building global brands, step by step,. Latin Trade, June 2005, disponible en Factiva.

creemos que necesitamos expandirnos a lugares en que la gente esté buscando algo diferente, lugares donde Natura evoque sentimientos y aspiraciones singulares.”

Según los ejecutivos de Natura, la expansión de las operaciones internacionales podría crear problemas logísticos en el futuro, dado que los productos de Natura, se desarrollaban, fabricaban y despachaban desde Brasil a depósitos y centros de distribución en cada país. Passos explicó:

Esto nos ha obligado no sólo a manejar cantidades cada vez más pequeñas de SKUs (unidades para guardar inventario [stock keeping units]) en diferentes ubicaciones, sino que además, ocuparnos de diferentes tamaños, etiquetas, ingredientes y normativas. En esta etapa, el costo no es un problema, pero el servicio lo es. Por lo tanto, hemos pensado en alternativas para prever soluciones y enfrentar los problemas emergentes. Ellos van desde la administración de mayores existencias locales a la posibilidad de manufacturar algunos productos en plantas propias o externalizadas en otras regiones.

La Creación de una Cara Global

En 2005, las ventas internacionales de Natura daban cuenta de 3% de las ventas totales consolidadas, con resultados que todavía no alcanzaban a cubrir los gastos. “El porcentaje de ingresos generados en el exterior siempre será el resultado de nuestros esfuerzos en el exterior y de nuestro crecimiento en Brasil, que tiene un peso desproporcionado en esta ecuación,” resumió Leal. Otro ejecutivo superior agregó: “Tenemos aproximadamente 0,4% de participación en el mercado latinoamericano, y esperamos tener algo entre 5% y 10% en 10 años. Al final del día, siempre seremos una compañía brasileña con varias plataformas internacionales creciendo a un ritmo rápido.”

El modelo adecuado de negocios que se usaría en estas plataformas múltiples todavía era una fuente de discusiones dentro de la compañía. Leal explicó:

Tenemos que desarrollar una disciplina para implementar una estrategia definida. Cuando tenemos demasiadas opiniones es fácil carecer de enfoque y energía. La consistencia es clave, y tenemos que evitar la tentación de usar atajos. En 2005, por ejemplo, tuvimos la oportunidad de analizar la adquisición de un interés importante en

una compañía global. Tenía una marca fuerte y una red bien ubicada de tiendas en los principales mercados desarrollados. No obstante, después de muchas tensas discusiones internas, decidimos no hacerlo. Pensamos que la combinación de dos marcas y canales de distribución no sería complementaria, y que podría poner en peligro la cultura de Natura y, con el tiempo, destruir el valor de la marca.

En ese tiempo, también fue discutida una sociedad con otra compañía internacional. “Para la dirección no está claro que con el fin de crear una marca global sea necesario tener un socio internacional, incluso aunque sea uno con gran experticia en ventas directas. Conservar nuestros valores y convicciones es fundamental y un nuevo socio sólo sabrá vender su propia marca,” declaró Seabra.

Fue la búsqueda de nuevas oportunidades lo que, en el otoño de 2005, llevó a los tres fundadores a Rusia. Rusia tenía un mercado rápidamente creciente de cosméticos y productos de tocador de US\$6.400 millones. La participación de mercado de compañías de ventas directas había crecido desde 5,4% en 1999 a 18,7% en 2004, abarcando aproximadamente 1,6 millones de consultoras. Los vendedores directos Avon y Oriflame, esta última de propiedad sueca, se habían convertido recientemente en líderes del mercado, superando tanto a competidores minoristas tradicionales como Procter & Gamble y L’Oreal, como a los fabricantes locales, encabezados por Kalina. Por otra parte, Rusia todavía era conocida como un mercado con fuertes obstáculos burocráticos, legislación deficiente, en términos de calidad de los productos, falsificación y competencia dura.⁵³ Seabra encontró Moscú, donde los fundadores habían estado por horas en atascos de tránsito, algo desconcertante, y se sintió preocupado por el aparente materialismo de la gente cuyo consumo había sido reprimido durante tanto tiempo.

Mientras observaban la discusión del grupo focal detrás de espejos que les permitían observar lo que sucedía, los fundadores observaron rápidamente que los rusos no estaban muy preocupados por la sustentabilidad ambiental, sabían poco de Brasil, y no sabían nada acerca de Natura. No obstante, ellos colocaron los productos de la compañía junto a algunas marcas rusas internacionales bien consideradas en términos de precio y percepción de valor. Mientras Passos y Leal verificaban algunas cifras y

⁵³ Cosmetics and Toiletries in Russia., Euromonitor International, junio 2005.

proyecciones, Seabra sonrió levemente mientras observaba: “Los análisis de datos y las mediciones serán siempre herramientas importantes, pero el toque emocional es fundamental para tomar una decisión.”

Cuando caminaban de regreso a su hotel, a través de la Plaza Roja, los tres fundadores tenían más preguntas que respuestas. Rusia podía ser una gran oportunidad, pero ¿era todavía demasiado pronto para que Natura la buscara? Si no era Rusia, ¿qué otro lugar podría buscar la compañía para expandirse y qué criterio debería usarse para decidir si invertir o no invertir? ¿Debería Natura considerar la futura globalización a través de la adquisición o permitir ser adquirida por un participante global establecido? ¿O debería tratar de crecer internacionalmente mediante el trabajo con emprendedores independientes que compartieran los valores de Natura?

Lecciones de Natura

1. Para capturar el crecimiento explosivo de los mercados emergentes, se debe innovar, no solamente exportar. (Cap. 6 Recomendación 1 en el nivel de Estrategia). Natura, realizó innovaciones con atributos locales que pudieran ser reconocidos y escalados a nivel global, por medio de sus valores de sustentabilidad ambiental y social.
2. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben apalancar oportunidades al movilizar las innovaciones de los mercados emergentes a otras partes del mundo: a otros países en desarrollo, a mercados marginalizados en los países desarrollados, y eventualmente a los mercados principales de los países desarrollados. (Cap. 6 Recomendación 2 en el nivel de Estrategia). Natura, movilizó sus innovaciones en los mercados emergentes de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y al mercado principal de un país desarrollado como Francia.
3. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben mantener los llamados gigantes emergentes dentro de su radar. Esas Compañías pequeñas pero de crecimiento rápido, con sede central en el mundo en desarrollo, tienen aspiraciones globales que podrían un día competir en el mercado domestico del mundo desarrollado. (Cap. 6 Recomendación 3 en el nivel de Estrategia). Natura, mantuvo dentro de su radar al principal competidor local O

Boticario, que es el gigante emergente quien compite además de Natura con la Compañía Americana Avon.

4. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben mover personas, poder y dinero a donde se encuentra el crecimiento: los mercados emergentes. (Cap. 6 Recomendación 4 en el nivel de Organización Global). Desde 1994 Natura, aumenta sus lazos comerciales con Argentina, Chile y México que en ese momento experimentaban altas tasas de crecimiento, y aunque experimentó la dificultad de contar con pocos talentos internos para enviar al exterior, logró preparar en Brasil personas para cada mercado emergente y moverlos posteriormente a México, Chile y Argentina. Además seleccionó ejecutivos locales de capacidad comprobada en venta directa y los llevó a capacitarse en Brasil para dirigir luego en sus respectivos mercados locales, con un fundamento claro de los valores de Natura Brasil.
5. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben crear una mentalidad de innovación inversa a través de toda la corporación. Deben centrar la atención en los mercados emergentes a partir del uso de tareas internacionales, experiencias de inmersión, realización de eventos corporativos en los mercados emergentes, reuniones de Directorio y acciones altamente visibles del CEO. (Cap. 6 Recomendación 5 en el nivel de Organización Global). En 1999, Carlucci es enviado a la Argentina como Gerente General para realizar la acción altamente visible de reestructuración del negocio a la esencia de Natura. Aunque en 2001 se presentó la crisis en Argentina, Natura mantuvo su mensaje claro al mercado de que la apuesta es al largo plazo y esto rindió sus frutos con un incremento de los ingresos por seis veces al 2005.
6. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben administrar las iniciativas de innovación inversa como experimentos disciplinados, concentrándose en resolver las incógnitas críticas, rápidamente y a un bajo costo. (Cap. 6 Recomendación 9 en el nivel de organización de Proyectos) La apertura de la tienda significó también que la compañía tuviera que adoptar un nuevo paradigma de ventas. La tienda de París marcó la primera vez que la compañía, anteriormente dedicada al modelo de ventas directas, había abierto una tienda minorista.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Está preparada la organización para mover recursos a los principales mercados emergentes o desarrollados? Si no es así, ¿Ha realizado la organización esfuerzos para potenciar las oportunidades y mover las innovaciones de los mercados emergentes a otras partes del mundo o a los mercados marginados o principales mercados de los países desarrollados?
2. ¿Maneja la organización iniciativas de innovación a partir experimentos disciplinados, que le permitan resolver incógnitas críticas de forma rápida y económica, en los mercados emergentes?
3. ¿Son los valores de la organización acordes con el valor del producto o servicio percibido por los clientes?

4.2 Logitech, y El ratón que rugió

Si usted ignora rivales advenedizos, tendrá que pagar un alto precio

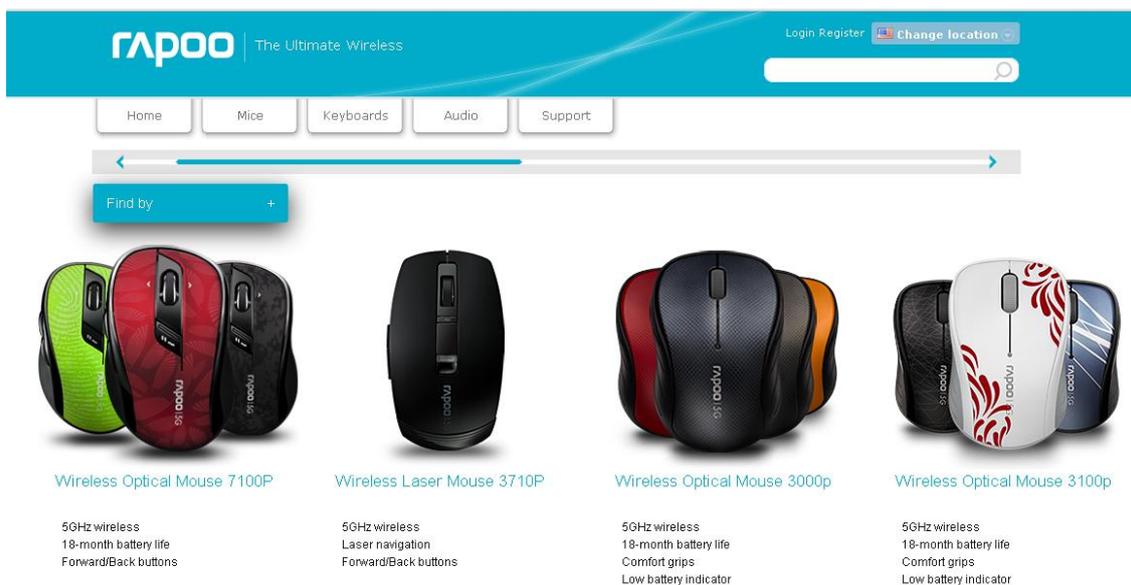
Una empresa china llamada Rapoo introdujo un ratón inalámbrico por \$ 15 - un precio ultra bajo. El precio del ratón Logitech mientras tanto era de \$ 50. La línea de Logitech se caracterizaba por el estándar: Bueno, Mejor, Excelente. Logitech segmentó su línea de productos en tres categorías principales:

Bueno (Precio bajo – rendimiento bajo); \$30

Mejores (Precio medio – rendimiento medio); \$50

Excelente (Precio alto – rendimiento alto); \$150.

Ilustración 29 Rapoo el ratón inalámbrico



The screenshot shows the Rapoo website interface. At the top, there is a blue header with the Rapoo logo and the tagline "The Ultimate Wireless". Navigation links for Home, Mice, Keyboards, Audio, and Support are visible. Below the navigation, there is a search bar and a "Find by" button. The main content area displays four wireless mouse models:

- Wireless Optical Mouse 7100P:** 5GHz wireless, 18-month battery life, Forward/Back buttons.
- Wireless Laser Mouse 3710P:** 5GHz wireless, Laser navigation, Forward/Back buttons.
- Wireless Optical Mouse 3000p:** 5GHz wireless, 18-month battery life, Comfort grips, Low battery indicator.
- Wireless Optical Mouse 3100p:** 5GHz wireless, 18-month battery life, Comfort grips, Low battery indicator.

Fuente: <http://rapoo.com/mice.aspx>

Por otra parte los principales impulsores de precio de Rapoo fueron: el rango de alcance, velocidad y blindaje. Fue así que logró la adquisición de un mejor desempeño en las características del ratón, incluyendo amplia variedad de las superficies de funcionamiento, la programabilidad, y la ergonomía. Estos paquetes de características y capacidades parecían funcionar muy bien en el mundo desarrollado, al punto de hacer tambalear el mercado de Logitech.

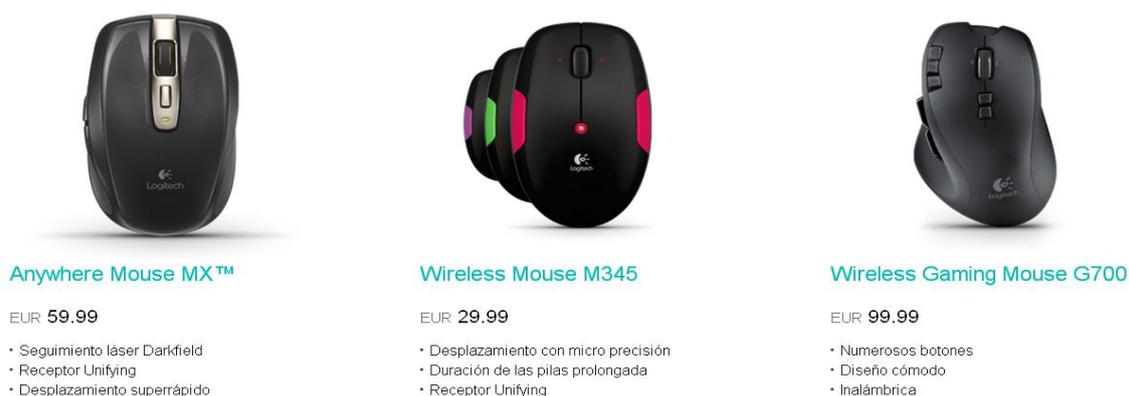
Oposición intensa

Los que practican la innovación inversa a veces tienen que lidiar con potente oposición interna, con frecuencia envuelta en la devoción al status quo. Quienes desean practicar la innovación inversa y no estén preparados para hacer frente a esa resistencia se encuentran en un camino difícil.

El Goliath –Logitech – contra ataca

La elaboración de una nueva estrategia es una cosa, pero hacerla realidad es otra cuestión. Uno de los primeros aspectos que deben buscar los ELC es ahorrar costos, a través de una mayor explotación de las economías de escala. Para ello el ELC de Logitech acudió a Nordic, un fabricante de semiconductores (material con alta incidencia en el coste del ratón), que ofertaba precios ventajosos en la compra de grandes cantidades. El equipo de Logitech persiguió otras oportunidades para ahorrar, al cambiar a una forma más barata de memoria del sistema. En conjunto, estas economías en diseño y materiales, fueron interpuestas para bajar el coste en que se podría realizar el ratón y hasta un punto en el cual podía competir con los precios de Rapoo.

Ilustración 30 Logitech el ratón inalámbrico



Fuente: <http://www.logitech.com/es-es/mice-pointers/mice>

En algún momento, se requería un salto de fe de todo el ELC. Pero los vendedores que se empleaban para la venta de los ratones a un precio superior a \$ 50 por unidad no se animaban rápidamente a la idea de lanzar un modelo similar a precio inferior, debido a que el margen de beneficio era inferior. Sin embargo el volumen de venta compensó los márgenes.

Más allá de Rapoo, más allá de china

La historia Rapoo subraya la importancia de mantenerse en la cima de la evolución de los mercados locales. Esto no es más que una defensa conveniente. Los mercados locales pueden ser fuentes de conocimiento estratégico que ondula a través de las fronteras y en todo el mundo. Amenazas locales pueden tener implicaciones globales. Incluso un pequeño competidor nuevo en un país en desarrollo puede llegar a amenazar a una multinacional, e incluso en sus mercados nacionales.

Lecciones de Logitech

1. Mantenga los gigantes emergentes en su radar. Logitech estaba acostumbrado a seguir a sus competidores del mundo rico tales como Microsoft, pero falló en prestar atención a Rapoo, un rival Chino nunca antes nombrado. Como resultado, Logitech tuvo que luchar para recobrar su posición en el mercado Chino. Se acredita a Logitech que no desperdició una “buena crisis”. La Compañía reevaluó ampliamente su estrategia de posicionamiento. Y aprendió a poner atención y vencer.
2. Lleve a cabo evaluaciones de las necesidades, partiendo de cero. No asuma que los consumidores de los mercados emergentes tienen las mismas prioridades que los clientes de los países desarrollados. Hasta que pregunte, solamente estará suponiendo lo que ellos valoran. Resultó también que Logitech estaba cargando un precio alto por un producto que desconocía las necesidades primarias de los consumidores Chinos.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Qué atributos de los productos y servicios de su Compañía son altamente apreciados por los clientes del mundo desarrollado? ¿Cómo apreciarían los consumidores en las economías emergentes esos atributos?
2. ¿Cuánto esfuerzo hace para controlar el crecimiento de sus rivales?
3. ¿Quién en su empresa se opondría a una iniciativa de innovación inversa? ¿Por qué?
4. ¿Cómo puede ser superada la resistencia?

4.3 Procter & Gamble, Innovando fuera del modelo de "P&G"

En los mercados emergentes, el cliente necesita tecnología de punta con la que no está familiarizado

Existe una tendencia a pensar que a todo el mundo le va a gustar el producto. Pero, en realidad, hay algunos mercados en los que se choca contra un muro, y entonces se comienza a aprender que existen consumidores que buscan una experiencia diferente.

Encarando un nuevo mandato de crecimiento y encontrar una nueva forma de innovar

El ELC de P&G tuvo que encarar el crecimiento de la línea de cuidado de la mujer a partir de la elaboración de un producto que denominaron: Naturella (un producto P&G para el cuidado de la mujer, de toallas higiénicas desarrollado en México).

Ilustración 31 P&G - Naturella para el cuidado de la mujer



Fuente: http://naturella.com.mx/es_MX/productos.php

El ELC afirmaba: "La estrategia de innovación no es sólo para el consumidor de gama alta, a nivel de producto, sino también para el consumidor de gama baja. Hay que innovar discretamente para cada uno de los consumidores en la curva económica, y si no se hace, se fallará". Es tanto como "Tocar y mejorar más vidas en más partes del mundo". La innovación es un acto de equilibrio; de tirar y empujar, entre la tecnología y el pensamiento de mercado. "es superior haber tenido un modelo de empaque, un concepto fuerte, y un nombre de marca, todo antes de haber diseñado el producto". La

creación de prototipos, el desarrollo de productos, y el desarrollo de la tecnología fue la última cosa que hizo el ELC en P&G. Esto es completamente novedoso para P&G, y en I + D, era muy poco convencional. "Es al revés de la forma en que suelen hacer las cosas".

Olvidar el pasado selectivamente

Uno de los mayores obstáculos que enfrenta un ELC es el descarte y la lente deformante de las prácticas y suposiciones estructuradas. Para ver los mercados emergentes sin duda se requerirá de una nueva lente que esté abierta a todas las posibilidades. Se requiere de una rara habilidad: la capacidad de olvidar selectivamente el pasado. Sólo entonces se puede lograr una verdadera evaluación de necesidades con una mente abierta.

Luchando contra algunos vientos internos en contra

El equipo de Naturella consistía en un pequeño equipo multifuncional de comercialización y de I + D. El ELC dependía directamente del jefe del negocio del cuidado de la mujer, y el avance, en realidad era "un esfuerzo total del equipo" y tuvo que tratar contra intensas fuerzas de mercado y posiciones dominantes internas.

Construcción mediante prestamos y ajustes

Era casi la hora de desarrollar el producto, pero en primer lugar el equipo tuvo que decidir la cantidad de los consumidores mexicanos que estarían dispuestos a pagar por Naturella. Se definió ajustar el precio de un 15 a 20 por ciento menos que el precio del segmento premium. "con esta medida de precio indicativo, el ELC trabajó hacia atrás para llegar a la meta de costo en las diferentes actividades dentro del modelo de negocio. "El equipo tomó prestadas materias primas de otras unidades de negocio de P&G." y encontraron un par de viejas piezas de equipo que eran vistas como obsoletas, y tuvieron acceso a ellas".

Retirando los riesgos

Una producción totalmente perfeccionada del producto ideal y las disposiciones de la cadena de oferta no eran necesarias para ejecutar una prueba. Ahora los que dudaban se enfrentaban a una decisión sobre si lanzar o no: "había escepticismo de que se pudiera ganar a largo plazo, con algo que no se encontraba anclado en bloques de construcción de tecnología clave, de cuidado para la mujer". En concreto, existía la preocupación de que un producto que carecía de dicha patente que protegía la tecnología podría ser fácilmente copiado por sus rivales. "Lo que finalmente se introdujo fue, francamente, un producto bastante primitivo, según los estándares de P&G, pero era lo suficientemente bueno". Los consumidores objetivo, respondieron con entusiasmo. Naturella ganó rápidamente cuota, "Esto funcionaba con un producto así, y podría ser maravilloso cuando realmente se colocará el nivel adecuado de recursos."

Fortalecimiento empresarial

El ELC dirigió su atención a lo que aumenta la calidad del producto y la reducción del costo. Antes de que pudiera alcanzar su pleno potencial en México, y antes de expandirse a otros mercados, los procesos tenían que ser ajustados: "Materiales, Impresión, y Corte". Finalmente, el ELC encontró un proveedor que pudiera consolidar esos procesos. "Y fueron capaces de conseguir avanzar en I + D para concentrarse en la construcción sin comprometer el derecho de cualquiera de los elementos del diseño original".

Dar los próximos pasos y aprender trucos nuevos

El ELC no sólo tenía un concepto y una propuesta totalmente maduras, sino que también tenía una fórmula de fabricación y diseño de productos que eran transferibles de un mercado a otro. Naturella se vende actualmente en más de treinta países. "Hoy en día, en comparación con el momento del lanzamiento, Naturella goza de una propiedad intelectual fuerte. Incluso después de haber ampliado la cobertura del producto en todo el mundo, la competencia aún no ha respondido mediante la ejecución de cualquier cosa que intente desplazar a Naturella". La compañía logró mediante la construcción de un equipo que operaba de una manera fundamentalmente distinta del resto de la empresa.

El equipo llevó a cabo un nuevo enfoque de mercado nuevo, no una tecnología. Este tipo de cambio ocurre sólo con el diseño organizativo partiendo de cero. Fue llevado por el estudio de mercado, no la tecnología. Las ideas innovadoras de los clientes, tecnología de punta, no son lo más importante en el desbloqueo de nuevos mercados.

Lecciones de Procter & Gamble

1. Realizar evaluación de las necesidades y el desarrollo de soluciones partiendo de cero. P&G ha disfrutado de mucho éxito con su marca de productos de higiene femenina “Always”. Pero la Compañía se sorprendió cuando a las mujeres Mexicanas no les gusto. En el esfuerzo para encontrar el por qué, el ELC en México cuestiono las asunciones y desarrolló un nuevo producto (Naturella) y un enfoque de desarrollo de nuevos productos centrados en el valor del cliente antes que en la tecnología.
2. Habilitar a los ELC para aprovechar la base global de recursos (innovación inversa). El equipo de Naturella se basó en los bienes globales de P&G, tomando materiales prestados de otras divisiones. Incluso de una línea de producción en Canadá.

Preguntas para la reflexión

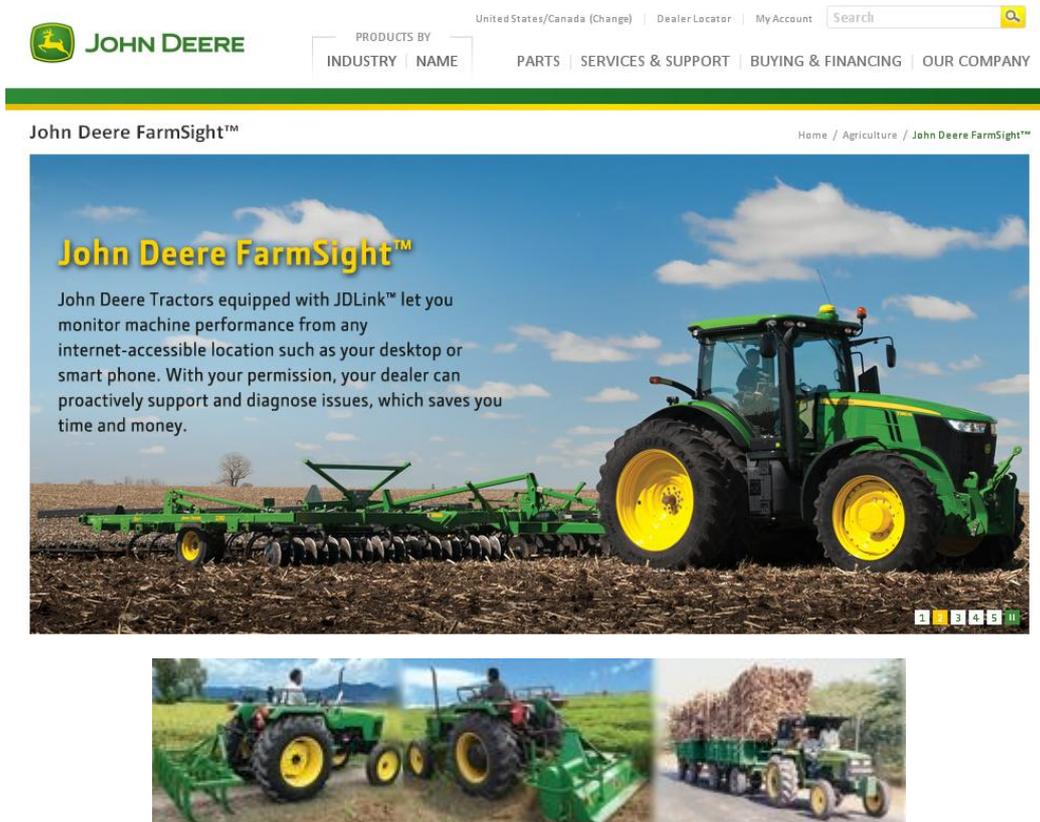
- 1 ¿Cómo describiría el proceso de la innovación de su empresa? ¿Qué modificaciones podrían ser necesarias?
- 2 ¿Cuánta energía se ha gastado de su empresa tratando de evaluar cuan distintas son las necesidades de los clientes en los mercados emergentes con las de los clientes en el mundo desarrollado?
- 3 ¿Podría su empresa crear una experiencia rápida y económica para poner a prueba una propuesta de valor distinta en los mercados emergentes?

4.4 Deere & Company ara en el pasado

Comportarse como un desvalido ayudó a Deere a redimir su mercado emergente del futuro

En el caso de Deere, el uso de los tractores utilizados en las granjas de los EE.UU fue impactado por un gran cambio generacional. Muchos chicos de campo mejor educados y armados con ambiciones expansivas, de las sucesivas generaciones de hijos de granjeros buscaron carreras seguras y bien pagas en diversos campos de la economía de los EE.UU. poco a poco los agro negocios cobraron gran escala e interés, y fueron creciendo a niveles industrializados que demandaron maquinaria más grande, y Deere & Company como un proveedor clave en el suministro y asistencia para las granjas en cuanto a maquinaria y mantenimiento de la misma, también enfocó su desarrollo en esa dirección desarrollando grandes tractores y maquinaria que le permitieron éxito.

Ilustración 32 Industria Agrícola Deere & Company



The image is a screenshot of the John Deere website. At the top, there is a navigation bar with the John Deere logo on the left. To the right of the logo, there are links for "United States/Canada (Change)", "Dealer Locator", and "My Account". A search bar is also present. Below the navigation bar, there are tabs for "PRODUCTS BY" (with sub-tabs for "INDUSTRY" and "NAME") and "PARTS | SERVICES & SUPPORT | BUYING & FINANCING | OUR COMPANY". The main content area features a large banner for "John Deere FarmSight™". The banner includes the text: "John Deere Tractors equipped with JDLink™ let you monitor machine performance from any internet-accessible location such as your desktop or smart phone. With your permission, your dealer can proactively support and diagnose issues, which saves you time and money." The banner image shows a green John Deere tractor pulling a large implement in a field. Below the main banner, there are two smaller images: one showing a tractor with a front loader and another showing a tractor pulling a trailer loaded with hay.

Fuente: http://www.deere.com/wps/dcom/en_US/campaigns/ag_turf/farmsight/

Uno de los aspectos más difíciles del reto de la innovación inversa es selectivamente olvidar la historia. Como hemos observado, con un largo historial de éxito se puede crear una lógica dominante, a la que es natural que un negocio se aferre. Esto puede ser un problema incluso en el mercado de origen de la empresa si hay cambios del ambiente externo. La empresa debe aprender a comportarse como una advenediza. Esto no es fácil. La arrogancia es fatal. La suposición de creer que se sabe todo lo que se está haciendo es fatal. La única manera de tener éxito es hacer lo que hizo Deere: abrazar su posición como recién llegado, y ganar su camino al éxito.

Suposiciones incorrectas

Es instintivo suponer que las economías emergentes se desarrollarán a lo largo del mismo camino que los países desarrollados que les precedieron. Es instintivo postular que las economías emergentes se dedican a ponerse al día con el mundo desarrollado. Es instintivo y, a menudo equivocado.

Cuando Deere & Company intentó ingresar al mercado de India con el mismo éxito que le había permitido el desarrollo de grandes maquinas en EE.UU, chocó contra el muro.

Esto le significó replantear el desarrollo de sus tractores basándose en las necesidades del mercado emergente en India y no en las características históricas de grandes tractores en los EE.UU.

El camino a la recuperación

"En el arranque el equipo local de comercialización de Deere aplicó su experiencia en técnicas de campo, saliendo a las aldeas agrícolas y realizando investigaciones mediante entrevistas, grupos focales y observación directa. Ese fue el verdadero aprendizaje "Los agricultores exigieron mucho de sus tractores. Los consumidores indios buscaron diferencias en las dimensiones siguientes:

- Precio. El total, incluyendo los costos de combustible y mantenimiento.
- Tamaño. Demasiado consumo de combustible si es demasiado grande y son más altos los costos de mantenimiento. Por lo tanto buscaron los tractores pequeños que

tenían un radio de giro corto, debido a que las parcelas de las granjas agrícolas en India eran muy largas pero angostas.

- La frecuencia de uso. El tractor era utilizado casi 10 veces más en India que en los EE.UU.
- La variedad de usos. "Utilidad" designación. El tractor es un elemento central de la vida del pueblo, transporte, trabajo.
- Fiabilidad. Quince años de vida laboral, con cinco años de funcionamiento sin interrupción.

Hubo una oportunidad para reducir los costos y colocar los precios más en línea con el mercado, al rechazar ciertos parámetros de diseño. Usaron los criterios de fiabilidad que eran más importantes para los compradores: el precio y la eficiencia del combustible. También se sembraron las potentes semillas de marketing. En el proceso, construyeron relaciones y difundieron el conocimiento de la marca Deere & Company.

De únicas necesidades del mercado hacia el diseño de productos partiendo de cero

Pequeños equipos multifuncionales trabajaron juntos en el curso intensivo de dos semanas de ejercicios que se centraron en la generación de ideas y la definición de objetivos específicos de diseño. El grupo incluyó a ingeniería, marketing, ventas, finanzas, cadena de suministro y fabricación. La investigación planteaba tres preguntas:

¿Dónde estaban los distintos rivales agregando valor a los tractores?

¿Dónde estaba el ahorro en los costos de producción?

¿Dónde estaban las oportunidades de Deere para destacar?

Resultaron cerca de 2.000 ideas, de las cuales aproximadamente 500 fueron etiquetadas como "alta confianza". La reunión también produjo listas de desarrollo: para el propio tractor, que consta de una docena de requerimientos de los clientes ordenados por rango, y otro para los imperativos de negocio de no producto para clientes, apoyo a la financiación, la marca, desarrollo de canales y programas de servicio y mantenimiento. Se clasificaron en tres "necesidades", "deseos" y "deleites".

Ejecutar con un equipo partiendo de cero

Es el momento de tener un cuadro claro. Ahora se trata de hacer que las cosas sucedan. La experiencia de quien lideraba el ELC de Deere & Company, Robesh Maity⁵⁴ dentro de la empresa era bastante amplia, y su red entre los expertos de la compañía de ingeniería superior era enorme. Sus relaciones personales seguro ayudarían a la cooperación. Un equipo de Estados Unidos visitó la India, en un rol de apoyo. Maity no reportaba directamente a los EE.UU. sino al Centro de Productos de Ingeniería, que es en una empresa líder en la India. Era el momento de que las características y capacidades que serían incluidos en el “Nuevo Tractor” fueran exclusivamente los que la investigación exhaustiva del equipo había demostrado que los clientes Indios estaban dispuestos a pagar.

Duras restricciones de costo

El peso se correlaciona fuertemente con el precio y la eficiencia del combustible. Se estableció una meta agresiva de tres años para el diseño y la comercialización del nuevo vehículo tractor. Para aprender de manera rápida y evitar sorpresas desagradables, Maity favoreció realizar pruebas previas y más frecuentes, con iteraciones de diseño más rápidos. El enfoque también redujo el suspenso y dio la confianza al equipo de que se dirigía en la dirección correcta.

Clientes como co-diseñadores

Los nuevos mejores amigos: los compradores de tractores en la India; como socios de diseño. Se pide a los miembros de un grupo de investigación de clientes, mostrar el diseño a los clientes para observar sus reacciones. Maity inició el desarrollo de un diseño de embrague convencional en paralelo, en caso que fuera necesario, debido a que el embrague era un aspecto fundamental para los clientes.

⁵⁴Robesh Maity, General Manager John Deere India.

Creación de negocios

La innovación inversa debe ser apoyada por una amplia gama de funciones de negocio y capacidades locales. Deere & Company necesitaba una mejor comercialización, ventas y distribución. El reconocimiento de problemas de la marca tales como:

¿Es capaz de proporcionar el apoyo necesario después de la venta?

¿Les será fácil de encontrar mecánica disponible para hacer frente a reparaciones y mantenimiento?

¿Habría inventario y accesorios?

Deere & Company encontró la manera de tranquilizar a los clientes en múltiples frentes. La ampliación de la red de concesionarios es el garante más importante de credibilidad de las capacidades después de la venta. Deere & Company buscó a los dueños de negocios que querían convertirse en distribuidores. Apalancaron sus capacidades de financiación con conocidos bancos de la India, entendiendo que había un vínculo entre las ventas y la disponibilidad del financiamiento de respaldo del distribuidor. Así lograron ofrecer un año de mantenimiento gratuito y una garantía inusual de tres años. Algo particularmente radical en la India.

Publicar el precio de Krish.

La política de Deere & Company fue, no regatear con los comerciantes, no hay situaciones en las que los clientes pagan más por tractor. Se hicieron resonar los tambores de mercadeo por “KRISH” el nombre con el cual se bautizó el tractor desarrollado por el ELC de Deere & Company en India. Nada sería peor que si el nuevo tractor simplemente apareciera en el mercado sin anunciarlo adecuadamente. Con el lanzamiento a la vista, el objetivo se convirtió en vender tractores, en grandes cantidades. Durante los meses antes del lanzamiento, Deere realizó dos días de sesiones de capacitación para distribuidores y equipos de ventas en treinta localidades de toda la India. Incluidos demos de manejo con los primeros modelos de producción de Krish. Los distribuidores quedaron genuinamente impresionados por los eventos que incluyeron a los propietarios, a los posibles compradores e influenciadores y los banqueros. Más de 670 tractores fueron vendidos antes de la puesta en marcha. El

equipo de marketing hizo todo lo posible para crear un circo mediático a través de periódicos y entrevistas en revistas y una gran variedad de eventos en vivo, anuncios de televisión y anuncios en los periódicos, así como celebraciones ostentosas. Los ejecutivos de los Estados Unidos y la India se unieron a los funcionarios del gobierno indio para romper una botella de champán metafórica sobre el nuevo tractor Krish. Más allá de las galas ostentosas, los equipos de ventas fueron al campo durante las semanas después del lanzamiento. Más de diez mil campesinos tomaron pruebas de conducción de Krish. En cuatro meses, 2.505 tractores Krish fueron vendidos superando la meta de ventas en ese tramo de 2350 unidades. Se había logrado, ya que había desarrollado un producto a partiendo de cero y de construirlo en la India con una gama completa de capacidades de negocio. Estaba claro para la empresa que los procesos que Maity utilizó en el desarrollo de Krish fueron una innovación inversa digna y en su propio derecho.

Ilustración 33 El Tractor KRISH - Desarrollado en India por Deere&Company



Fuente: http://www.deere.com/en_IN/home_page/ag_home/products/tractors.html

Lecciones de Deere & Company

1. Para capturar el crecimiento en los mercados emergentes, es necesario innovar. La lógica dominante de Deere le llevó a asumir equivocadamente que la agricultura en India sería como la de EE.UU. Como resultado la compañía exportó a India un modelo global de tractor con éxito limitado. Para recuperarse, Deere tuvo que

obtener un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes y desarrollar soluciones innovadoras. Se trataba de una enorme cantidad de trabajo.

2. Los ELC deben evaluar, desarrollar y realizar un diseño organizacional partiendo de cero. Aplicando disciplina y minuciosidad, Deere desarrolló un nuevo modelo de innovación para mercados emergentes, que ahora aplica en otros mercados de esta misma línea de productos. El enfoque de “Partir de Cero” envuelve extensiva investigación de mercado, estrategias creativas en paralelo para contemplar riesgos, disciplinada experimentación por medio de rápidos prototipos, aprendizaje y frecuente interacción, retroalimentación de los clientes y formación de equipos multidisciplinarios.

Preguntas para la reflexión

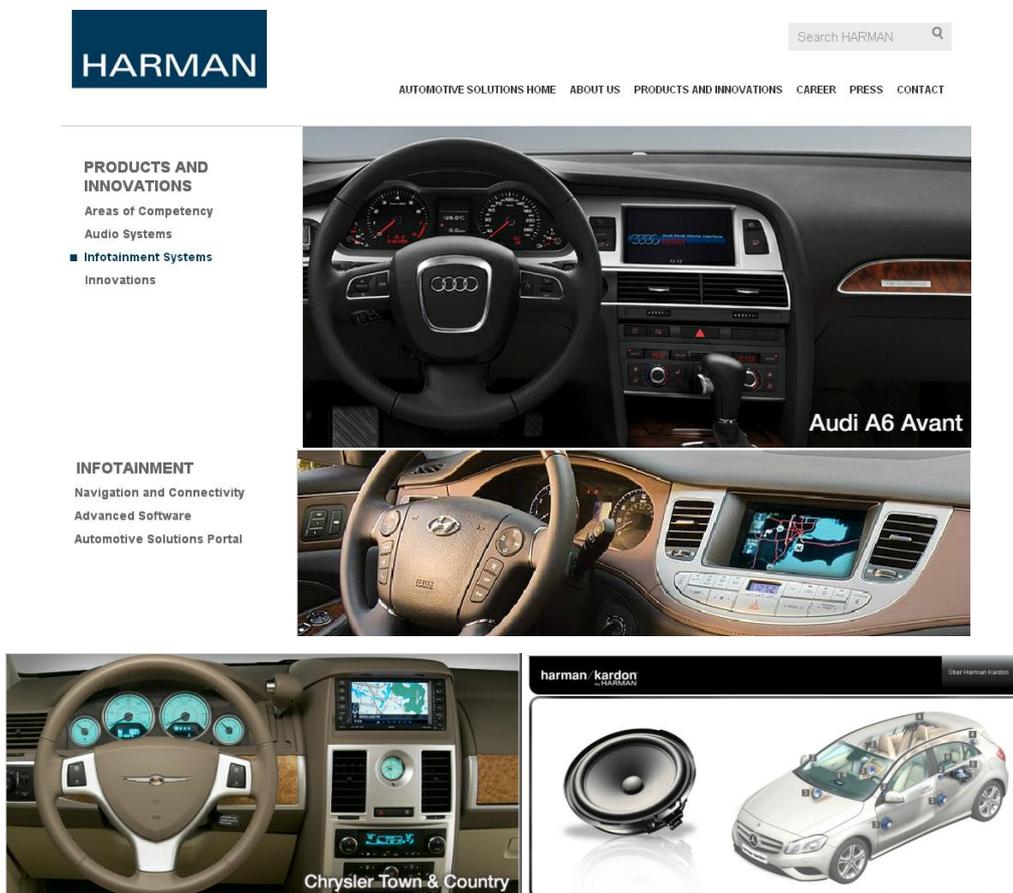
1. ¿Cuáles son sus suposiciones acerca de los mercados emergentes?
2. ¿Es lo suficientemente flexible como para entregar nuevos productos o servicios para los mercados emergentes?
3. ¿Qué tan similares son los clientes en diferentes mercados emergentes?
4. ¿Tienen sus clientes potenciales en Brasil o Argentina necesidades similares a las de la India?

4.5 Cómo cambió Harman su cultura de Ingeniería.

Soluciones a partir de cero pueden patear el avispero.

En 2006, Sachin Lawande⁵⁵ se unió a Industrias Internacional Harman en la división automotriz de la Compañía. Harman lideraba uno de los segmentos manufactureros de gama alta en sistemas de información y entretenimiento para fabricantes de automóviles como BMW, Audi y Mercedes Benz. Esta fábrica instalaba en los tableros sistemas integrados de GPS, música, video, celular, y conectividad a internet.

Ilustración 34 Sistemas Infotainment – Información y Entretenimiento HARMAN



Fuente: <http://www.harman.com/EN-US/Solutions/Car/Pages/INFOTAINMENT.aspx>

Lawande, un hombre práctico que apreciaba las virtudes de simplicidad y flexibilidad, aprendió la premisa principal de los dispositivos integrados: hacer más con menos.

⁵⁵ Sachin Lawande, in 2006 se une a las Industrias Internacionales Harman como CAS (Jefe de Arquitectura de Software. En enero de 2009, promovido por el CEO, Lawande ocupa el cargo de CTO (Oficial y Jefe de Tecnología).

La colisión entre la mentalidad de Lawande y la lógica dominante de Harman pudieran fácilmente haberle causado a él una frustración extrema, que por supuesto le haría salir rápidamente de Harman. Pero no resultó de esa manera. En cambio él pidió conducir un proyecto llamado SARAS que significa "adaptarse" y "flexible", que incorpora estos dos objetivos principales de diseño al nuevo sistema, el cual era un proyecto que tenía como meta diseñar completamente un nuevo sistema de información y entretenimiento (en inglés infotainment).

Catnip nuevo y mejorado

Para la mayoría de los clientes, diseño inteligente, servicios, características de seguridad y otras opciones fueron las razones dominantes para comprar. El fenómeno del infotainment puede haber comenzado en el segmento de lujo, pero no se quedó solo allí. La demanda pronto penetró los segmentos medios y bajos del mercado, estimulado por la publicidad, la cultura pop, el crecimiento de la disponibilidad de GPS en los tableros de autos rentados. El rápido crecimiento por supuesto fue en las naciones en desarrollo con nuevos fabricantes como Tata y Maruti en la India, quienes lograron puntos de precio inimaginables en el mundo desarrollado. Para moverse a esos mercados Harman necesitaba cambiar su cultura de globalización.

Remodelación Harman para capturar el crecimiento de mercados emergentes

Paliwal⁵⁶ se convirtió en CEO de Harman en 2007. El mandato de Paliwal consistía en elevar el perfil de Harman en los mercados emergentes. Crear productos que se lograran vender en la mitad del precio y a un tercio del coste.

Desafiando la lógica establecida

Cuando vienen nuevas ideas o enfoques, a menudo desencadenan una respuesta inmune. Pero Paliwal intervino y apoyó el liderazgo, promoviendo a Lawande de Jefe de Arquitectura de Software a CTO. Este es precisamente el tipo de acciones personales

⁵⁶ **Dinesh C Paliwal**, inició su mandato como CEO en Industrias Internacionales Harman en 2007. Con 22 años de experiencia en ABB una compañía de tecnología con sede en Suiza, trabajó en más de 6 países al norte de Asia y en China.

altamente visibles, en el marco de un director general, que pueden ayudar a cambiar mentalidad y la cultura. De hecho, dice Lawande, "sin la columna vertebral que Paliwal desplegó para el impulso de SARAS, y si no hubiera venido desde la parte superior, no habría tenido éxito en absoluto".

Para SARAS, sin embargo, la prioridad era reducir radicalmente los costos sin dejar de ofrecer beneficios a los clientes. Ese desafío clamaba por una solución partiendo de cero.

Conformación del equipo

Lawande optó por establecer su equipo lejos de los tradicionales centros de diseño de Alemania y Michigan. El centro de gravedad sería principalmente en la India y China. El eligió a dedo dos de los mejores talentos. Había establecido una reputación dentro de la empresa con líderes fuertes con alto nivel de credibilidad.

El equipo reporta a Lawande en lugar de al líder de la división automotriz. Esta es la clave del éxito en la innovación inversa. La presentación de informes de los ELC a los altos ejecutivos de la empresa permite aislar de los efectos de la toma de decisiones a nivel de unidad que podría poner en peligro su trabajo o en peligro el acceso a los recursos vitales. Aun mas, el líder de la división automotriz puede naturalmente evaluar a un ELC usando el criterio que tiene sentido para los negocios estabilizados. No es posible conseguir una innovación partiendo de cero sin realizar el diseño organizacional partiendo de cero.

Forjar un radical rediseño de productos

El rol de Lawande fue: "Desafiar el equipo y asegurar que ellos piensen agresivamente". Esto ayudó al equipo a mantener las verdaderas 5 filosofías del diseño:

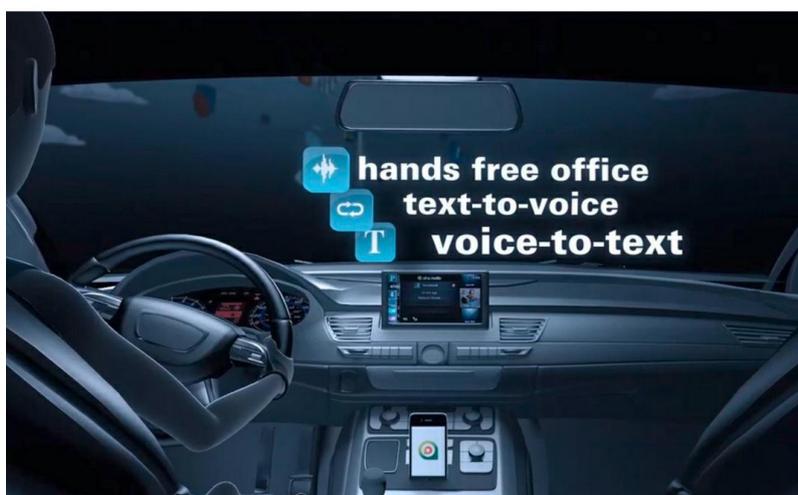
1. *Sencillez*: Mantenga las cosas lo más simple posible - nunca más complicado. La complejidad puede ser el enemigo de la economía. Uno de los secretos que guarda el sistema de información y entretenimiento es que ofrece muchas más características que la mayoría de los clientes finales suelen utilizar.

2. *Costo*: "La mitad del precio, un tercio del costo". Tal restricción parece opresiva pero en realidad puede ser un liberador. Cuando se considera como una oportunidad, una restricción puede inspirar el pensamiento de avanzada. La cultura de restricción produce en las personas que lleguen a ser, por necesidad, tanto ingeniosos como resistentes. Soluciones como la de los servicios de forma gratuita a los pacientes pobres vienen rápidamente a la mente de las personas que entienden visceralmente las limitaciones locales, y pueden aprovecharlas para impulsar la creatividad.
3. *Diseño modular*: La modularización ayudar a minimizar la cantidad de dedicación y el tiempo medio de trabajo que consume.
4. *Soluciones de origen abierto*: El CTO, tomó una decisión unilateral a favor de un proceso de enfoque de origen abierto en lugar del diálogo y tomar el tiempo y la energía para lograr un consenso interno. En lugar de fomentar el desarrollo de costosos sistemas propios, y de inventar todo, SARAS permaneció abierto a las aplicaciones de terceras partes.
5. *Chips estándar*: El equipo de SARAS miró a la posibilidad de migrar a otra industria de mayor escala. El impacto de esto solo en el costo del sistema, fue "un cambio de juego".

Empujando al equipo hacia la terminación

En lugar de enfrentarse a formidables, lejanas metas de entrega, los plazos cortos conducen a una retroalimentación frecuente y un rápido aprendizaje son claves del éxito en las iniciativas de innovación. Usando los llamados cuadros diarios de incendio, y representaciones visuales el equipo hizo seguimiento al éxito en tareas específicas. Lawande realizó demostraciones programadas, esta vez para los directores de la junta. Legitimó el programa dentro de la empresa de una vez por todas. Y que mejor forma de inspirar a algunos de los que dudan de que el proyecto pueda volar, que "conseguirlo por el lado derecho" Las demostraciones se realizaron sin problemas. Esto fue una gran inyección de confianza para el equipo, y se le dio al proyecto la visibilidad interna para asegurar la siguiente fase - la comercialización.

Ilustración 35 Presentación demo de SARAS en Harman



● Archive HARMAN Automotive Solutions

Fuente: <http://www.harman.com/automotive/>

Superación de ventas y atención al cliente

Centrarse en salir al mercado, usando una Estrategia de ventas híbrida."Lo que fue interesante, y lo que realmente abrió los ojos, fue lo que subió el margen de beneficio neto con esta tecnología. Es casi el doble que el negocio de gama alta". Con un mayor beneficio neto por unidad sobre una base de volumen mucho mayor, las comisiones de la fuerza de ventas subieron, y había una imperiosa, auto presión e interés hacia la nueva arquitectura.

Compromiso de la parte superior

SARAS enfrentó obstáculos adicionales como: respuesta decidida de una fuerza de ventas en oposición que no le gustaba el sonido de un sistema de bajo costo, y el incremento de la inversión de nuevas oficinas en los mercados objetivo. Pero Lawande estaba decidido a construir una plataforma de bajo costo para abrir nuevos mercados, y decía: "Tenía muchas noches sin dormir, pensando en qué pasaría si tengo el sistema listo, y tengo mucha gente en la India y China, pero no consigo negocios". La única forma de superar estas inconformidades de la fuerza de ventas, fue a través del respaldo directo del CEO.

Construcción de una plataforma multidireccional

Las victorias en ventas fueron satisfactorias, pero Lawande estaba pensando en la siguiente fase. Su objetivo había sido no sólo ganar en el mercado objetivo inicial, sino también moverse hacia arriba a los segmentos de gama alta, a través del tiempo. La arquitectura modular de SARAS estaba destinada a ser fácilmente escalable. Eventualmente la nueva arquitectura sería direccionada a las expectativas de gama alta. Retornaría al occidente, como había sido prevista desde su concepción. De nuevo la meta sustentable de "Hacer más con mucho menos" ahora llevará a SARAS a las motos.

Lecciones de Harman

1. Crear una mentalidad de innovación inversa a través de toda la organización. Mas enfáticamente el CEO de Harman, a través de acciones muy visibles, sin ambigüedades apoyo los objetivos y métodos del proyecto SARAS. El igualmente hizo claridad en el imperativo urgente de lograr crecimiento de los mercados emergentes y segmentos no explotados de la industria automotriz. En los momentos claves, Paliwal intervino para asegurar que las funciones claves entendieran que su cooperación era crucial y no negociable.
2. Crear cuadros de mando de negocio independientes para el desarrollo de las naciones con estados de resultados completos y un énfasis en los indicadores de crecimiento. Paliwal creó nuevos puestos de gerente regional de la India y China, contrató a líderes con una profunda experiencia en cada país, y se centró en cada líder ganará a través de la innovación inversa.
3. Practique el diseño organizacional partiendo de cero. Lawande construyó el ELC en India y China, lejos de los centros de diseño existentes. Su diseño organizacional partiendo de cero creó sub equipos que se centraron en las funciones, no en los componentes.
4. Gestión de las iniciativas de innovación inversa como experimentos disciplinados. El ELC ejecutó experimentos rápidos y de bajo costo y cortos plazos de entrega. Esto evaluaba progresos y lecciones aprendidas basadas en metas semanales. Pero sobre todo los procesos eran flexibles e iterativos.

Preguntas para la reflexión

1. En la organización ¿Con cuánto poder y autoridad están investidas las personas con responsabilidad en los mercados emergentes?
2. ¿Están las personas con poder ubicadas donde está el crecimiento?
3. ¿Cómo organiza sus esfuerzos de innovación?
4. ¿Cómo se especializa el personal? ¿Por función? ¿Por componentes? ¿Por fase del proceso? ¿Por especialidad de la ingeniería?
5. ¿Tiene sentido la misma forma organizacional en los mercados emergentes?
6. ¿Qué conflictos pueden surgir entre el ELC y el resto de la organización? ¿Quién tiene el poder suficiente para resolverlos de una manera que de al ELC una oportunidad real de éxito?

4.6 General Electric - Cuidado de la Salud en el corazón de la India.

En varias formas de inspiración, decididos ingenieros locales ayudaron a hacer crecer los mercados y ampliar el acceso al Cuidado de la Salud.

Comenzó en 2001 el proyecto de General Electric (GE) Cuidado de la Salud (Healthcare) ECG (Electrocardiograma). Los electrocardiogramas son no invasivos, libres de riesgo, son pruebas de relativamente bajo costo que miden la actividad eléctrica en el corazón de los pacientes. El test de ECG es el de mejor rendimiento en el mundo desarrollado. En las unidades cardiacas de los hospitales de los países desarrollados, las maquinas ECG de GE poseen varios accesorios. En los países en desarrollo, sin embargo, las maquinas de GE “global premium” se encuentran disponibles en general solamente en hospitales de los mayores centros urbanos. El precio de las maquinas, su precio y sus requerimientos de energía las han puesto fuera del alcance rural. Como resultado, los problemas del corazón no pueden ser tempranamente detectados y tratados, incluso algunos no son diagnosticados.

Los precios para las maquinas de ECG de GE están en el rango de \$3,000 a \$10,000. Esos dispositivos de gama alta son típicamente pesados, engorrosos de cargar, y necesitan a un especialista, tienen una impresora y una pantalla completa. En la realización del test es complicado de administrar y necesita de un operador razonablemente capacitado. La mayoría de la tecnología es propia y es costoso el reemplazarla o repararla.

En 2005, los ingenieros de Bangalore sintieron afán por construir con la tecnología del ECG algo específico para India, un producto que contemplara en su diseño las realidades económicas, de infraestructura y culturales, que los ingenieros conocían íntimamente. Ellos observaron en el mercado brechas por cerrar las cuales no habían sido suplidas por las grandes empresas. Ellos a su vez tornaron esa frustración en un plan. Ellos, los ingenieros presionaron el plan, que con el tiempo, escucharon, y aprovecharon hoy en día.

La innovación inversa no es una herramienta para los llaneros solitarios. De hecho, la innovación inversa requiere mucho más que la acción individual, exige la excelencia en la organización también. La única manera de abordar la plena oportunidad en los mercados emergentes es crear productos que realmente satisfagan las necesidades locales, diseñado en el país, para el país.

Un crescendo para el cambio

En 2005 GE Healthcare todavía perseguía su estrategia de glocalización, y ofrecía en India una versión de su producto de gama alta \$3,000 el precio más bajo para el rango de precios premium. La gente de ventas un poco frustrada con los resultados de esta estrategia le comentó al presidente y CEO V. Raja⁵⁷: "Si nos dan los productos con este precio se puede crear el mercado para el valor del producto. Podemos jugar en el rango completo de precios, y en múltiples puntos de precio, y no ser sólo un jugador de gama alta". Raja fue simpático. "Ellos podrían ver que nosotros tenemos todos esos hermosos productos ECG disponibles" les dijo. "y aun, ninguno de ellos conoce los requerimientos del volumen de los consumidores indios. Los productos desarrollados para los mercados Occidentales no trabajaban bien en condiciones de falta de energía, poca asequibilidad, restricciones de espacio, calor y polvo.

Los competidores locales, particularmente BPL Healthcare, estaban cerrando la brecha y se "estaban comiendo nuestro almuerzo" decía Raja. "Tenemos que jugar en su patio trasero, de lo contrario corremos el riesgo de perder cuota global con BPL Healthcare, si ellos u otras empresas locales se trasladan a los segmentos premium".

Toma ideas del campo de juego

V. Raja y los nuevos negocios dentro de GE tuvieron que despejar muchos obstáculos. No el menor de ellos fue convencer a la oficina central que tenía la capacidad necesaria para ver el proyecto a través del éxito. Esto requiere cierta persistencia.

⁵⁷ V. Raja, presidente y CEO de General Electric Healthcare en India.

Evaluación de las necesidades partiendo de cero

Como suele ser el caso, la empresa necesitaba para superar su pasado: inclinarse fuertemente en su potente marca, su legado de gama alta, y su estrategia de funcionamiento de glocalización. en virtud de una serie de limitaciones básicas, sobre todo los de los ingresos y la infraestructura que comprometen el acceso a los servicios.

Ingresos

Ambos, pacientes y clínicas tenían mucho menos para gastar que sus contrapartes Occidentales:

- Bajo costo para los pacientes: Una tasa alta de pobreza. De \$5 a \$20 es el costo de un test de ECG. El costo es aún alto.
- El bajo costo de capital: El modelo de ECG de GE Healthcare \$3,000 era aún muy costoso tanto para los médicos como para las clínicas.

Infraestructura

Con el transporte, la energía confiable y con escasos médicos expertos en India, el equipamiento médico necesita cualidades y características raramente consideradas en el mundo desarrollado.

- Portabilidad: Especialmente en las áreas rurales.
- Potencia de la batería: La red eléctrica no está totalmente desarrollada.
- Facilidad de uso: Escasez de operadores bien entrenados
- Facilidad de mantenimiento y reparación: La infraestructura no está bien desarrollada y es escasa en las áreas rurales.

Finalmente, la maquina tenía que ser mejor que las ofrecidas por BPL y otros competidores locales.

Soluciones partiendo de cero

El objetivo del ELC de India fue el de construir desde cero una máquina de ECG que se vendería por no más de \$ 800. Ellos buscaron la manera de mantener los costos bajos sin dejar de ofrecer los requisitos perseguidos de portabilidad, la batería, el funcionamiento, la facilidad de uso, y la facilidad de reparación.

"Capturar el mercado de masas en la India requiere un cambio en la mentalidad, en conjunto con la relación calidad y precio respondiendo al valor para muchos. Como resultado, la innovación frugal es la respuesta".

La tecnología propia patentada puede rápidamente provocar el aumento del costo del producto, tanto para producir como para operar, el ELC escrupulosamente evitó esto. En cambio, el equipo buscó aprovechar la tecnología existente siempre que sea posible. (al igual que el ELC de Harman en el Capítulo 4.6)

Por la fabricación de las máquinas de ECG de GE Healthcare en volúmenes relativamente bajos, los costos eran altos. La mentalidad del equipo cambió y pasó de contar dólares a contar centavos de dólares. El equipo "estaba bajo constante presión" para rebajar los costos en todos los aspectos del diseño. "Trabajando sobre productos globales, nunca nos preocupamos por centavos".

El ELC hizo progresos sobre el aspecto de que la máquina fuera fácil de transportar, también encontró formas ingeniosas que cumplieran con la facilidad de uso y la facilidad de los requisitos de reparación. En vez de diapositivas de Power Point, el ELC hizo demostraciones de su último prototipo. "Con cada revisión, el prototipo fue evolucionando sustancialmente, lo que demuestra un progreso real". Los proyectos de innovación inversa demandan criterios personalizados para evaluar el progreso. "Hemos suspendido la revisión regular de P&L estándar y se evaluaron los progresos realizados por otros indicadores, tales como la tasa de reducción de riesgos. También presenté revisiones frecuentes de los expertos en otras partes de la empresa. Hemos aprendido mucho de esos exámenes". Comentó Oswin Varghese⁵⁸

⁵⁸ **Oswin Varghese**, Gerente de Ingeniería en GE Healthcare India.

El ELC buscó que los nuevos productos tuvieran estándares internacionales, como emisiones de radiación y así poder venderlos en cualquier lugar. La máquina sería fácil de transportar.

El lanzamiento

Para impulsar las ventas rápidamente, ELC de GE desarrolló un nuevo enfoque de ir al mercado. La empresa construyó una fuerza separada de ventas directas para llegar a los médicos ubicados en los pueblos más pequeños en el país, fue otro ejemplo del diseño organizativo partiendo de cero. ¿Cómo, in una vasta empresa como GE, dar a un ELC de 10 miembros autonomía y acceso a los recursos más globales de la compañía? Desde una perspectiva organizacional es como enfrentar a un elefante con un ratón. "La clave fue que los dos trabajaran juntos". Jugando bien juntos. "Este fue un esfuerzo de equipo grande, no un esfuerzo individual". (Conformado por ingeniería, la cadena de suministro, ventas y distribución)

Ilustración 36 Electrocardiograma tradicional (izquierda) y el MAC 400



Fuente: Manoj V Menon, communications leader, GE Healthcare South Asia.

Más allá de la india

"Estamos innovando para el mundo" Las innovaciones para el mundo en desarrollo a veces se mueven en el mundo desarrollado, inesperadamente, en el nicho de oportunidades en los mercados marginales que antes pasaban desapercibidos o eran demasiado pequeñas para justificar un esfuerzo de desarrollo de productos. El esfuerzo de la compañía de marketing posicionó a la MAC 400 para las oficinas de los médicos. Jeffrey Immelt, mostró personalmente el producto en varias reuniones de alto nivel de

gestión siempre con este mensaje: ¡si no lanzamos esto a nivel mundial, otras compañías Chinas o Indias lo harán!

MAC India

"Una de las cosas que hemos aprendido de este proceso es que hay un segmento aún más bajo que el segmento de valor". El primer producto de GE fue una escala reducida de la versión del MAC 400.

"La India no se trata de valor", dijo Raja "La India se trata de súper valor". "En términos generales, para ganar en la India, se necesita una solución del diez por ciento en el mercado urbano y una solución del uno por ciento en el mercado rural. Si un producto se vende por unos cien dólares en Occidente, es necesario colocarlo a diez dólares de precio en la India urbana, y a un dólar en la India rural.

"MAC India incluía también innovaciones en áreas de no producto. GE hizo la financiación disponible en términos relativamente sencillos, con un interés del 0 por ciento. Un médico que no podía permitirse el lujo de comprar la máquina de contado, simplemente puede optar por pagar una cuota diaria de veinte siete rupias, el equivalente a tres test de ECG debitados electrónicamente.

MAC 600

Esta máquina trae incluido un teclado como el de un celular, y una tarjeta de memoria con capacidad de almacenar hasta 500 test de ECG. El test del ECG se puede leer en cualquier computadora, imprimir en una impresora estándar de oficina, se puede compartir fácilmente a través de e-mail o teléfonos móviles. Las semillas de la telemedicina fueron sembradas. Con un modesto presupuesto de 500.000 dólares, el ELC de Bangalore tuvo que ser consciente no sólo de cada dólar, sino también de cada centavo que entró en el diseño de la serie MAC, para hacer frente a una variedad de mercados desatendidos en ciudades de segundo y tercer nivel en el mundo en desarrollo para las zonas rurales remotas oficinas de los médicos en Europa Occidental. La compañía realizó una inversión inicial de 500.000 dólares la cual fue recuperada con creces.

MAC 800

Con los esfuerzos del ELC de Bangalore, GE Healthcare llevó a cabo otra innovación de ECG. El ELC China tomó un enfoque diferente. El ELC Wuxi se había enterado de que los clientes chinos estaban dispuestos a pagar más por un nivel de sofisticación que los clientes Indios no. El ELC de China buscó una solución proveniente del mismo fabricante utilizada por el equipo de Bangalore. El MAC 800 que se vende por \$ 2,000 cuenta con la portabilidad, la sencillez, y el funcionamiento de la batería. En términos de características y valor, es más o menos comparable a la gama alta de los modelos GE Healthcare a un precio de \$ 5,000. Tal vez un buen lugar para poner fin a esta historia es tener en cuenta que para el año 2011, el MAC 800 se vendía en los Estados Unidos a los segmentos de clientes nuevos, a clínicas rurales, a las enfermeras de visitas y doctores de la atención primaria. La innovación inversa no se completa hasta que el círculo se cierra y el producto destinado a un mercado emergente encuentra su camino de regreso al mundo desarrollado.

Lecciones de GE Healthcare

1. Potenciar las oportunidades para mover las innovaciones de los mercados emergentes a otras partes del mundo. La línea de máquinas portátiles MAC ECG no canibalizó los productos de gama alta de GE. Se ha expandido el mercado alcanzando a pacientes que antes eran desatendidos. La máquina encontró rápidamente consumidores alrededor del mundo tanto emergente como desarrollado. El extraordinario alcance de una multinacional confiere una enorme ventaja sobre los gigantes emergentes. GE explotó esa ventaja muy bien.
2. Gestionar las iniciativas de innovación inversa como experimentos disciplinados. En lugar de juzgar el éxito de los proyectos con las medidas estándar, GE aumentó la frecuencia de los exámenes, centrándose en el aprendizaje basado en mini experimentos y reducción de los riesgos.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Tiene la Organización expectativas realistas de lo que los líderes individuales de innovación pueden lograr por su cuenta?

2. ¿Cómo evalúa la Organización el progreso de los riesgos en los esfuerzos de innovación?
3. Si su Organización tiene una innovación exitosa en un mercado emergente, ¿podrían las variaciones de esto ser creadas para ponerlas al servicio de consumidores con similares necesidades alrededor del mundo?

4.7 La nueva marca en el estuche de PepsiCo

Para hacer un producto más saludable, usted necesita pensar globalmente, con snacks locales

"Desempeño con propósito". Es exactamente la misión planteada para PepsiCo de parte de la presidenta y CEO Indra K. Nooyi⁵⁹, y quien expresa que esto se refiere a la creación de productos que hacen algo más que complacer el paladar, productos que incorporan las propiedades de salud y bienestar. En términos más simples, es el hecho de que PepsiCo se comprometa a reducir el azúcar, la grasa, y la sal en todos sus productos. Manteniendo en mente la salud y las calorías, en el diseño de los productos en los gustos locales y las necesidades de los consumidores. De esta manera PepsiCo está capturando una mayor participación de la oportunidad en las economías emergentes. Cuando las ideas y la creatividad comienzan a recorrer el mundo en múltiples direcciones, interesándose en esto puede suceder: que los monólogos se conviertan en diálogos, y que con las innovaciones aparezcan más innovaciones.

Ilustración 37 Indra K Nooyi, Presidenta y CEO de PepsiCo



Fuente: <http://www.pepsico.com/Company/Leadership.html>

⁵⁹ **Indra Krishnamurthy Nooyi**, (Nacida el 28 de octubre de 1955) es una ejecutiva de negocios indio-estadounidense y es presidenta y CEO de PepsiCo, el segundo negocio más grande de alimentos y bebidas en el mundo por sus ingresos netos. Según la revista Forbes, ella se encuentra considerada dentro de las 100 mujeres más poderosas del mundo.

¿Cómo PepsiCo a través de su unidad de snacks Frito Lay, está haciendo que la innovación inversa suceda?

Ilustración 38 PepsiCo Unidad de Snaks Frito Lay



Fuente: <http://www.fritolay.com/our-snacks/lays-natural-sea-salt-thick-cut.html>

El enfoque de PepsiCo para la innovación inversa, combina el desarrollo de productos locales, el apoyo de los recursos mundiales, más el esfuerzo para asegurar que la innovación (ideas, sabores, ingredientes, experiencia en marketing, materiales de embalaje, métodos de fabricación) pueda fluir en cualquier dirección dentro de la organización.

Traer la ciencia de la salud a los snacks

Mehmood Khan⁶⁰ ha disfrutado de una carrera multifacética, que le ha llevado a desarrollar una mente multifacética. Antes de unirse a PepsiCo, Mehmood trabajó en la industria farmacéutica, en la cual tuvo la oportunidad de tener una entrevista formal para la promoción a un alto cargo de Investigación y Desarrollo con el director general de la industria farmacéutica Takeda⁶¹, quien también se llamaba Takeda pues era un descendiente directo del fundador. Takeda, le dijo a Khan: "¿Sabe usted, que hemos tenido un presidente de nuestra empresa antes de tener un presidente de su país?". Esto impactó a Khan profundamente y marco en su trabajo la premisa de que "los líderes deben preocuparse por el legado, deben centrarse en la próxima década, no sólo el próximo trimestre". Todas sus experiencias han llevado a Khan, paso a paso, de ser un

⁶⁰ Mehmood Khan, Es Vicepresidente ejecutivo de PepsiCo, y CSO director científico de Investigación y Desarrollo Global.

⁶¹ Takeda Pharmaceutical Company Limited, es una compañía Japonesa de venta de medicamentos para la obesidad, fundada en 1781 por Chobei Takeda. http://www.takeda.com/about-takeda/history/index_51.html

médico a convertirse en un líder de negocios. La obesidad de los adultos está en aumento, Khan vio que había una enorme oportunidad para el impactar en el mercado con la creación de opciones de snacks saludables. Khan comenta, que en PepsiCo: "los consumidores interactúan con nuestros productos en tres niveles: el nivel neurológico, el nivel de intestino, y el nivel metabólico". Las empresas se han centrado sólo en el primero. El nivel neurológico es donde las marcas, marketing, y las cargas útiles sensoriales funcionan. "Si no somos dueños del espacio de gusto, no tenemos derecho a existir".

Construcción de un éxito pasado: Kurkure

PepsiCo ya había practicado con éxito la innovación inversa, sin darse cuenta o llamarla por ese nombre. Khan comenta que "el hecho de que Kurkure fue concebida en la India por los indios era muy diferente de las normas de PepsiCo". Se inició con la comprensión de los problemas del cliente. "La investigación convencional de mercado pregunta al consumidor lo que piensan de su oferta de productos." "No dan puntos de vista acerca de la manera de consumo". Dan una retrospectiva acerca de sus experiencias pasadas con el producto. Es retrospectivo. Lo que usted necesita es una visión que le ayudará a desarrollar soluciones para el futuro. Es necesaria la previsión de los consumidores.

Ilustración 39 Snaks Kurkure de PepsiCo India



Fuente: <http://pepsicoindia.co.in/brands/kurkure.html>

La comprensión de los cambios fundamentales en el mercado indio abordada por Kukuré fue:

- Los cambios de estilo de vida en la India: Los consumidores cada vez más priorizan en su lista de conveniencias los snacks hechos a medida.
- Las preferencias de sabor local: Múltiples sabores y texturas.
- Los ingredientes locales: Alimentos ampliamente cultivados, bajos en grasa y ricos en fibra, con micronutrientes y complejos carbohidratos. Es el sentido perfecto de un ingrediente de comidas, para snacks saludables.
- Mensajería adaptada a la mentalidad india: "Hey, es imperfecto, pero es mío." "La verdad del producto y la verdad del país". "Somos lo que somos, lo tomas o lo dejas".

En última instancia Kurkure tuvo que resolver un problema de tecnología de producción derivado del uso de lentejas en su base de ingredientes. La extrusión era mucho más difícil de realizar para la base de lentejas en la mezcla que para la base de maíz. Para resolver el problema de fabricación, "se requiere de un equipo global".

La historia de Aliva

Kurkure mostró que PepsiCo tenía las capacidades para desarrollar snacks innovando en y para el mercado indio, y era el momento de repetirlo a través de Aliva. Los miembros del ELC concibieron Aliva como un matrimonio entre un aperitivo frito salado (risas) y una galleta horneada ¡saludable!

Ilustración 40 Snaks Aliva de PepsiCo India



Fuente: <http://pepsicoindia.co.in/brands/aliva.html>

Construcción de un equipo de ensueño

El ELC de Aliva fue dirigido por Vidur Vyas⁶². Para que el ELC pueda ser "un equipo de ensueño", decía Vyas, se debe armar a través de todas las disciplinas relevantes: marketing, ventas, distribución, producción, sabores, empaques y diseño. "Lo que tiene PepsiCo son las redes informales que conectan lo global y lo local". Para ello el ELC de Vyas de PepsiCo debió obtener de Khan la ayuda necesaria en áreas clave como:

- Tecnología de producción
- Las normas y tecnologías de embalaje
- Apoyo para condimentos

Prueba y error

El embalaje tuvo que comunicar que Aliva era a la vez sana y divertida y con una oferta atractiva en el punto de venta. Las especificaciones de los paquetes eran necesarios para hacer frente a ciertas limitaciones de la infraestructura local. Mucho tiempo para distribuir, red de distribución predominantemente rural. El Paquete hermético fue la clave. El lanzamiento de Aliva al mercado tuvo una participación inusual de dificultades, pero estas era sólo porque estaba forjando caminos totalmente nuevos en una serie de áreas. En efecto, la puesta en marcha exige una gran paciencia en todo – de parte del ELC de Aliva, de parte de Vyas, de parte de la región, y de parte de PepsiCo mismo. "Sabemos que los nuevos productos pasan por altos y bajos". La pregunta constante para el ELC era "¿Digan que van a hacer para que Aliva gane en el mercado?".

Receta para la innovación inversa de Pepsico

La ambición de Indra K Nooyi se extendió hacia Aliva. Para captar al máximo la oportunidad de crecimiento en los mercados emergentes, ella se centró en la creación de una empresa que pudiera hacer que la innovación inversa sucediera de forma rutinaria.

⁶² **Vidur Vyas**, es actual Director de Marketing de PepsiCo India

Esto comienza con el desplazamiento del poder y el dinero a los mercados emergentes. También aumentaron las inversiones en mercados emergentes, realizaron la gestión de la innovación, con cuatro elementos clave:

1. Innovar a nivel local con las capacidades globales
2. Encontrar el equilibrio adecuado entre la autonomía local y la autoridad mundial
3. Tomar innovaciones locales en diferentes zonas geográficas
4. Establecer sistemas y procesos que permiten los artículos 1 a 3

Raíces locales, y los recursos globales

La finalidad es formar Empresas con muy fluidas "redes informales" que entrelazan lo local y lo global. Estas cualidades se ven reforzadas por el sistema de recompensa de PepsiCo. Como fue el caso del Premio a la Innovación de Marketing PepsiCo 2010.

Libertad dentro de un marco

Es necesario hacer claridad en los límites de la autonomía global y local. "Si usted necesita invertir en un producto local, usted tiene su propio presupuesto, no tiene que trasladarse a Casa Matriz (a pedir autorización)". La única salvedad es que el producto debe ajustarse a las normas de la marca a nivel mundial. Por otra parte Khan centralizó la comunicación y reporte directo a la CEO Indra K Nooyi, "No hay una línea de reporte dual segura o de cualquier persona comercial a la CEO, que no sea a través mío en la India" comentó Khan. Eso nos da un control absoluto. No se puede descentralizar eso. Y no puedo confiar en un líder de negocios comerciales responsable de ganancias y pérdidas como alguien que desequilibre las decisiones. ¡Una llamada de la seguridad es una llamada de seguridad!"

Elevación y desplazamiento

PepsiCo busca maneras de hacer innovaciones con orígenes locales fácilmente transferibles. ¿Cuánto, puede ser elevado y trasladado? Una oportunidad para la elevación y desplazamiento del producto era el aceite de salvado de arroz. El aceite de girasol es muy caro. El aceite de salvado de arroz resultó ser una mejor opción. Fue

visto como una alternativa saludable para el corazón. El aceite de salvado de arroz se ha convertido en una de las innovaciones inversas, más puras y de más éxito de Frito-Lay de la India. Fue desarrollado a nivel local, pero migrado los ingresos caros al Africa, al Este medio y otros países de Asia donde el aceite de girasol es costoso y los consumidores son de bajos ingresos.

Institución de sistemas y procesos de apoyo a la innovación

Para asegurar que PepsiCo esta en capacidad de potenciar rutinarias evaluaciones globales para innovación local, encontrar el balance adecuado entre la autoridad global y la autonomía local, y mover innovaciones a través de geografías, la compañía tomados varios pasos adicionales.

- Relación entre los principios para la asignación de recursos. Es una cuestión de equilibrio. La fórmula que ve a las dos necesidades fundamentales es: la regla 70/30. La compañía exhorta a los innovadores y los ejecutivos a dedicar un 30 por ciento de toda la energía, la atención y la inversión a trabajar en ideas totalmente nuevas. Serían los tipos de proyectos de alto potencial, pero especulativas futuras líneas de negocio. El restante 70 por ciento de la energía el desarrollo completo debe alinearse con la estrategia global actual y las prioridades. Los resultados se evaluarán contra de la métrica de 70/30.
- Creando incentivos especiales. Un poco de motivación extra, por ejemplo para innovar en productos bajos en sal y azúcar e incrementar la cantidad de granos y fibras.
- Mecanismos de construcción para compartir conocimientos. Si se van a acelerar la elevación y desplazamiento, los empleados deben saber que las ideas prometedoras que se están desarrollando y que se persiguen. Hay un portal mundial en línea de I + D para compartir las mejores prácticas.

Lecciones de PepsiCo

1. Habilitar a los ELC para aprovechar la base mundial de recursos a través de alianzas cuidadosamente manejadas. PepsiCo ha balanceado cuidadosamente la autoridad global y la autonomía local ha alimentado asociaciones entre los ELC y los recursos globales. Cuando una innovación inversa tiene éxito, no solo líder es reconocido. Sino que todos los contribuyentes, miembros de los ELC y expertos a nivel mundial son recompensados juntos.

2. Mueva a la gente, el poder y el dinero a donde el crecimiento. La CEO de PepsiCo Indra K Nooyi ha señalado claramente el crecimiento de los mercados emergentes. Por ejemplo, los cabezas de los países en desarrollo dependen directamente de ella, en lugar de a un ejecutivo internacional. Nooyi ha incrementado las inversiones de la compañía en los mercados emergentes. Y ella ha adoptado un marco institucional para practicar la innovación inversa que provee sistemas para permitirle soporte. PepsiCo ahora transmite una mentalidad, incorporada en Nooyi misma, en la que ambos mercados tanto en el mundo en desarrollo como en el mundo desarrollado están incrementándose en igual medida.

Preguntas para la reflexión

1. ¿Cuán profundamente arraigada está en la empresa la actitud de que todos los clientes en cualquier parte del mundo, tienen las mismas necesidades básicas?
2. ¿Está la empresa preparada para confiar a los líderes en el mundo de los emergentes la responsabilidad para los experimentos de negocios de alto riesgo? Si no, ¿Cuanto se tardará en llegar allá?
3. ¿Dónde está localizada la gente con mayor poder dentro de su organización? ¿Cómo afecta esta distribución de poder, para que fluyan las ideas, los conocimientos y las innovaciones alrededor del mundo?

Capítulo 5 Discusión

Hasta aquí han sido planteados los fundamentos de las hipótesis de esta tesis, respecto al fenómeno de la innovación inversa, fueron presentados en el capítulo 3, y los mismos han sido corroborados empíricamente mediante el estudio de 9 casos en el capítulo 4. Sin embargo aún falta abrir, intuitivamente desde el punto de vista del autor de esta tesis, el espacio necesario para construir con cada uno de los elementos necesarios y disponibles un posible abordaje a la gestión de grandes empresas de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina.

"La mente intuitiva es un regalo sagrado y la mente racional una sirvienta fiel. Hemos creado una sociedad que honra a los sirvientes y que ha olvidado los regalos."

– Albert Einstein, en <http://www.personal.able.es/cm.perez/einstein.htm>

La intuición debe considerarse como un dato más que luego se evaluará, consciente y deliberadamente para saber si tiene sentido en ese contexto. Hay algunas circunstancias en las que es necesario confiar en la intuición; por ejemplo, cuando se toma una decisión bajo presión. Como regla general, no se debe seguir el instinto tal cual aparece.

El exceso de confianza es una fuente poderosa de ilusiones, principalmente determinadas por la calidad y la coherencia de la historia que se puede crear, no por su validez. En cuanto a las condiciones en que la intuición es confiable se identifican dos:

La primera es que debe haber cierta estructura para la situación; una determinada predictibilidad que permita tener una base para la intuición. Si una situación es muy, pero muy turbulenta, tiene baja validez, y no hay una base para esa intuición.

La segunda condición es si quienes toman la decisión tienen la posibilidad de recibir retroalimentación sobre sus opiniones, de modo de poder fortalecerles. Si no se cumplen estos criterios, la intuición no será confiable.

A menudo hay varios aspectos del problema que no podemos ver. Por ejemplo, un ejecutivo podría tener la intuición de que un determinado producto será exitoso, sin

considerar la probabilidad de que un rival ya esté adelantado en el desarrollo de algo similar. Algunos han ganado una buena reputación por haber conseguido grandes éxitos, cuando en realidad lo que hicieron fue tomar un camino que alguien razonable no habría transitado.

La gente confía en los juicios de los ejecutivos de alto nivel, incluso si no hay una base sólida para esas opiniones.

En el capítulo 4 hemos podido corroborar, la manera en que han experimentado las empresas el fenómeno de la innovación inversa, así como también extraer varias lecciones de cada caso según la empresa. Todas las organizaciones tienen un elemento en común: son grandes empresas de productos de consumo masivo, en mayor o menor medida unas de otras, más sin embargo cada una en su rubro atiende masivamente un mercado. Los rubros cubren una amplia gama de productos y servicios tales como Tiendas Minoristas (Walt-Mart), Cirugías Corazón abierto (Hospital Narayan Hrudayalaya), Microcréditos (Grameen Bank), Automotriz (Tata Nano), Netbooks (Asus), Refrigeradores (Godrej & Boyce), Telecomunicaciones (Bharti Airtel Limited), Cirugías de Ojos de ultra bajo costo (Hospital de Ojos Aravind), Cosmética (Natura), Dispositivos periféricos para PC-Ratón (Logitech y Rapoo), Higiene (Naturella P&G), Electrónica Información y Entretenimiento (Harman), Maquinaria (Deere&Company), Cuidado de la Salud (General Electric), Alimentos (PepsiCo), y todos sirven a un propósito central que es conocer el fenómeno de innovación inversa y construir el mejor abordaje a partir de estas experiencias.

La discusión propuesta por el autor en este punto, es que la innovación debe contribuir y estar al servicio de las personas, estén vinculadas estas a comunidades sociales, empresas, u organizaciones de diversa índole. El secreto universal que yace en este fenómeno de innovación inversa no dista de la intuición, pues aunque hay soporte documental de dicho secreto, es muy simple y sencillo de ver, pues basta con observar detenidamente en las características de cada caso: “EL SERVICIO”. Cuando cada una de las empresas enfocó sus esfuerzos en servir y contribuir a suplir las necesidades de las personas en cada mercado, y trabajó en equipo, pudo vencer y tener éxito.

“Fuera del egoísta corazón humano, no hay nada que viva para sí. No hay ningún pájaro que surca el aire, ningún animal que se mueve en el suelo, que no sirva a alguna otra vida. No hay siquiera una hoja del bosque, ni una humilde brizna de hierba que no tenga su utilidad. Cada árbol, arbusto y hoja emite ese elemento de vida, sin el cual no podrían sostenerse ni el hombre ni los animales; y el hombre y el animal, a su vez, sirven a la vida del árbol y del arbusto y de la hoja. Las flores exhalan fragancia y ostentan su belleza para beneficio del mundo. El sol derrama su luz para alegrar mil mundos. El océano, origen de todos nuestros manantiales y fuentes, recibe las corrientes de todas las tierras, pero recibe para dar. Las neblinas que ascienden de su seno, riegan la tierra, para que produzca y florezca. En estas palabras se presenta el gran principio que es la ley de la vida para el universo.” (White G, 1898)

Abordaje a la gestión de la innovación inversa

El éxito se estima por la capacidad para sobrevivir, para cambiar y para reinventar constantemente a la organización a través del tiempo.

La “ola” del fenómeno de la innovación inversa exige adaptación al cambio de forma proactiva. Esto implica cuatro características:

- *Reaccionar*: que es una táctica defensiva necesaria para adaptarse al contexto del mercado.
- *Anticipación*: prever las necesidades del consumidor y las acciones de la competencia y poner en marcha acciones antes que las “empujen” consumidores y competidores.
- *Liderazgo*: en este caso se trata de crear el cambio al cual los demás deben reaccionar. Es muy difícil, implica características positivas y negativas:
 - *Imprevisible*: No se puede planificar; el efecto buscado es la sorpresa. Se trata de tomar algunas medidas, observar el resultado, y continuar con las que parecen surtir efecto.
 - *Ingobernable*: No puede ser controlado por la dirección superior, sino monitoreada por las unidades locales. Casos recientes son las crisis mundiales.

- *A veces ineficaz en el corto plazo*: Significa en el corto plazo duplicación, desajuste, error. Más que rentabilidad, la búsqueda es ser líder del cambio para recrear la empresa descubriendo las oportunidades para crecer.
 - *Anticipatoria*: es anticiparse a los consumidores y a la competencia.
 - *Continua*: es un cambio repetido, inflexible, que llega a ser endémico para la empresa.
- *Variedad*: tomar gran cantidad de medidas; mientras algunas serán brillantes, otras serán buenas, y algunas serán fracasos. Estos fracasos en la hiper competencia es la productora de turbulencias.

Surfear el fenómeno de la innovación inversa

El fenómeno de innovación inversa no es administrable sino que hay que navegarlo y se puede “encauzar”. Aparecido el fenómeno (o anticipado cuando va a aparecer), hay que crear las condiciones para que se dirija a los atractores deseados y desarrollados por la organización, generando cauces (como en los ríos) para que ellos guíen.

Mientras tanto hay que “surfear” el fenómeno de la innovación inversa, montándose en la cresta de la ola más alta y transitándola, para sobrevivir hasta que se encauce. Esto quiere decir en particular, que el actual fenómeno global de la innovación inversa no es controlable, y cualquiera sea la medida que el ser humano diseñe e implemente, este fenómeno habrá de auto organizarse, durante tanto tiempo como el necesario para que aparezca un nuevo estado aceptable para las fuerzas contextuales (poder suave) en juego. Parece lo más razonable a la luz de los acontecimientos en curso.

Un poder suave desarrollado aumentará la competitividad de un actor en la era de la información, ya que significará que éste posee una cultura y valores adaptados a las normas globales imperantes, acceso a las corrientes de información y comunicación, mayor influencia en el proceso de elaboración del conocimiento y credibilidad en la conducción de asuntos domésticos e internacionales.

Surfear el fenómeno de la innovación inversa para la gestión de grandes empresas de consumo masivo consiste en:

- a) anticipar el fenómeno, identificando y priorizando los riesgos de la inacción. Se han encontrado casos en los que las alertas tempranas de las crisis fueron detectadas con mucha anticipación “como indicios” y rechazadas por el pensamiento de la “lógica dominante”.
- b) durante la experimentación de este fenómeno mundial de la innovación inversa, estar atentos a las oportunidades y evitar “las rompientes de las olas” que nos pueden llevar al desastre.
- c) ser prudente en las decisiones que se tomen, y flexibles en su aplicación. Esto no es lo mismo que caer en la parálisis, dado que las circunstancias obligan a ser proactivos.

Liderazgo en la innovación inversa

Líderes son aquellos que representan los atractores organizacionales. Son diferentes las personalidades para cada uno de los tipos de atractores.

Son diferentes los líderes para contextos de estabilidad que los necesarios para surfear el desafío del fenómeno de la innovación inversa. Los primeros son los que procuran consolidar cada uno de los espacios organizacionales con el o los atractores, para formar una organización de las que se denominan “compactas” o “sólidas”.

En cambio los segundos son aquellos que se “aburren” con la reiteración de ciclos iguales. Son los que tienen la “adrenalina” necesaria para funcionar exitosamente en condiciones límites. El deporte es un ejemplo de estos tipos de líderes. Son los que sacan fuerzas en los desafíos, fuerzas que no aparecen en la estabilidad.

Los sistemas dinámicos complejos no son estables. Todos los sistemas vivos actúan en la zona de la complejidad, lo cual no significa que sea un lugar cómodo; no lo es. La complejidad: una clase de comportamiento en que los componentes del sistema nunca llegan a quedar atrapados, sin llegar tampoco a disolverse en la turbulencia.

En surf el rompiente de la ola se denomina tubo: los surfistas intentan cabalgar sobre el tubo, justo delante del punto en que el tubo se rompe cuando la ola llega a la playa. Según esta analogía, ésta sería la zona de complejidad, la zona donde se abren las posibilidades.

Si bien no hay soluciones para “surfear las olas”, hay preguntas para hacer a cada organización concreta para anticiparse a las olas. Estos son algunos de los cuestionamientos que debiera hacerse la organización para evaluar el funcionamiento del esbozo de modelo descrito. Se refiere solo a algunos de los aspectos expuestos teóricamente, a fin de exponer la metodología de anticiparse al fenómeno de la innovación inversa, o estar preparados para experimentarlo. No se han redactado para su aplicación sino para orientar la toma de conciencia del tipo de interrogantes a plantear:

Estrategia de innovación inversa:

- ¿Cuáles economías emergentes son estratégicas para la compañía?
- ¿Cuáles economías emergentes tienen los siguientes elementos importantes?
 - Construcción de futuros consumidores
 - Potencial de crecimiento futuro
 - Talento y técnicas de bajo costo
 - Capacidades de manufactura
 - Infraestructura física
 - Infraestructura Institucional
 - Infraestructura Social
 - Bases para construir “Know How” en investigación y desarrollo
 - Nuevos competidores potenciales
- Distinto de la sensibilidad a los precios ¿Cuáles son las más crudas diferencias entre las necesidades de los consumidores en los países emergentes y las necesidades de los consumidores en los países desarrollados? Considere diferentes expectativas de competitividad, presiones ambientales, regulación y preferencias.
- ¿Puede suplir las necesidades de sus clientes en los países emergentes simplemente adecuando sus ofertas existentes? Ó ¿es necesaria una innovación partiendo de cero?
- ¿Ha visto ejemplos de innovación inversa en su propia industria o en una adyacente?
- ¿Qué tendencias podrían hacer atractivas las innovaciones a los consumidores de los principales mercados en los países desarrollados?
- ¿Cuáles gigantes emergentes se encuentran en la pantalla del radar de su compañía? ¿Qué innovaciones han traído ellos (los gigantes emergentes) al mercado? ¿Podrían ellos entrar en su mercado domestico pronto?

- ¿El presupuesto de capital en su compañía muestra como se divide el capital entre países emergentes y países desarrollados? ¿Está fluyendo el capital hacia las grandes oportunidades de crecimiento?

Mentalidad de innovación inversa:

- ¿Cuáles de los siguientes supuestos tienen lugar frecuentemente en su compañía? (estos supuestos son inhibidores de la innovación inversa):
 - Los mercados emergentes son irrelevantes
 - Los países desarrollados son más avanzados tecnológicamente, así que la innovación y el aprendizaje se moverá desde los países desarrollados hacia los emergentes
 - Las ventas de nuestros productos y servicios existentes, se incrementaran en la medida en que las economías emergentes crezcan. Entonces, solo tendremos que esperar.
 - Los productos y servicios existentes pueden ser fácilmente adecuados, de modo que tendrán éxito en los mercados emergentes
 - El mejor enfoque para los mercados emergentes es reducir el precio quitando características a los productos y servicios existentes.
 - La construcción de consumidores en los países emergentes tiene bajos ingresos per-cápita, baja sofisticación, y baja asequibilidad. Sus necesidades pueden ser suplidas con productos económicos basados en vieja tecnología.
 - Una vez que el ingreso per-cápita alcance el umbral en los países emergentes, los consumidores podrán comprar los productos de los países desarrollados.
 - Los países emergentes hoy se encuentran donde se encontraban los países desarrollados en su infancia. Los emergentes estarán envueltos en la misma manera en que las economías desarrolladas estuvieron. En la medida en que se desarrollen los emergentes, alcanzarán a los desarrollados.
 - Ganar en los mercados emergentes es casi enteramente como alcanzar un precio muy bajo.
 - Solo la innovación en producto es necesaria para ganar en los mercados emergentes.
 - Nuestros mayores competidores son otras multinacionales.

- Podemos neutralizar las empresas locales gastando más que ellas o simplemente adquiriéndolas.
 - Los productos dirigidos a necesidades especiales de los países emergentes, no pueden ser vendidos en los países desarrollados, porque esos productos no son lo suficientemente buenos para competir allí.
 - Es imposible obtener buenas ganancias en los mercados emergentes.
 - No podemos ganar el mismo porcentaje en el margen de contribución en los países emergentes que en los países desarrollados.
 - Somos sobresalientes en liderazgo de producto y liderazgo tecnológico. Eso es inconsistente con los productos de ultra-bajo costo necesarios en los mercados emergentes.
 - Las marcas globales permanecen en los productos premium y de alta calidad. Corremos el riesgo de diluir nuestras marcas globales compitiendo en el mercado de bajo costo.
 - Nuestras ventas premium se canibalizarán si competimos en un mercado de bajo costo.
 - El rol de nuestros empleados en los mercados emergentes es reducir el costo de nuestras operaciones.
 - El rol de nuestros empleados en los mercados emergentes es vender y distribuir nuestros productos globales.
- ¿Cuán ampliamente están generalizados los siguientes supuestos entre los decisores clave en la organización? (Esos supuestos reconocen el poder total del fenómeno de la innovación inversa)
- Para tener éxito en los mercados emergentes, debemos construir nuevos productos y servicios partiendo de cero.
 - Las innovaciones en los países emergentes pueden transformar los mercados globales.
 - Los gigantes emergentes podrían competir en los mercados domésticos de los países desarrollados.

Desarrollo de las personas:

- ¿Tienen los líderes de su equipo las habilidades adecuadas para conducir la innovación en los mercados emergentes? Si no, ¿a quién necesita contratar?

- ¿Envío su organización a la siguiente generación de líderes en asignaciones de expatriación en los países emergentes?
- ¿Qué tan a menudo viajan los altos directivos a los países emergentes? ¿Cuándo fue la última vez que la compañía global realizó un evento importante en los países emergentes?

Trasladar poder y autoridad a los mercados emergentes:

- ¿Tiene su compañía un CEO de India y un CEO de China que reportan directamente al CEO? ¿Hay un CEO de las economías emergentes que coordina el desarrollo de productos para todas las economías emergentes?
- ¿Cuánta autonomía tienen los líderes en su compañía para lanzar iniciativas de innovación en los mercados emergentes?
- ¿En donde se encuentran localizados geográficamente los 50 máximos líderes en su compañía? ¿Es coherente esa distribución geográfica con la distribución de las oportunidades de crecimiento de su compañía?
- Dadas las exigencias del funcionamiento de los negocios existentes, ¿Cuánto tiempo pueden emplear los líderes en los países desarrollados, pensando en las oportunidades de crecimiento en los países emergentes?
- ¿Cuántos directores con amplia experiencia en las economías emergentes, se encuentran en su junta de directores de la compañía?

Iniciación del Proyecto:

- ¿Qué tan fuertemente está invirtiendo su compañía en un diagnóstico riguroso de las necesidades de los consumidores en los mercados emergentes?
- ¿Qué tan probable es que sus equipos de investigación y desarrollo, localizados en los países desarrollados, reconozcan una oportunidad de innovación en los países emergentes y desarrollen una solución?
- ¿Qué tan extensiva es la interacción entre las personas de sus mercados emergentes (ventas, mercadeo, investigación de mercado) y aquellos con capaces de desarrollar soluciones (investigación, desarrollo, ingeniería)?
- ¿Se encuentra su centro de investigación y desarrollo en las economías emergentes constituido para desarrollar productos para sus propios países? ¿Para otros países emergentes alrededor del mundo?

Implementación del Proyecto:

- ¿Ha comisionado su compañía algún Equipo Local de Crecimiento (ELC) con total capacidad de negocio en los mercados emergentes?
- Considere un proyecto específico de innovación inversa o un proyecto potencial. ¿Cómo construiría su ELC? ¿Cuán diferente luciría del resto de la compañía?
- En su compañía ¿Qué evaluaciones globales serían más valiosas para un ELC? ¿Cuán fácilmente aprovechables serían para un ELC esas evaluaciones?
- ¿Cómo se puede evitar la canibalización cuando los productos de ultra-bajo-costos son traídos de los países emergentes a los países desarrollados?
- ¿Cómo evalúan los líderes de su empresa, los proyectos de innovación inversa?

Corroboración de las hipótesis

Raymond Vernon⁶³ nos confirma por medio de su teoría del ciclo de vida del producto, nuestra primera hipótesis de tesis: “*La brecha entre países desarrollados y las economías emergentes se está cerrando.*” el hecho de como Europa y Japón ingresaron a los Estados Unidos, al cerrarse las brechas entre su tecnología y la tecnología de los Estados Unidos, y mostró cómo las innovaciones fluían en múltiples direcciones entre la tríada de los mercados (Estados Unidos, Europa y Japón). Nuestra intención fue ampliar la teoría de Vernon del ciclo de vida de los productos, agregando algo nuevo, esta vez, postulando que las innovaciones pueden fluir en una dirección nueva: desde los países emergentes a los desarrollados.

Nuestra segunda hipótesis de esta tesis: “*Las grandes empresas de consumo masivo están buscando un crecimiento explosivo en las economías emergentes*”, queda corroborada con abundantes hechos fundados en los casos del capítulo 4, y en informes de reconocidas instituciones tales como el Fondo Monetario Internacional (IMF), El Banco Mundial (TWB), , Organización de las Naciones Unidas (ONU), BBVA Research “Mercados emergentes: perspectivas, riesgos y oportunidades... 2012”,

⁶³ **Raymond Vernon:** nacido en 1931, economista estadounidense, uno de los más prolíficos de Relaciones Económicas Internacionales en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial desarrolló la investigación de la teoría del ciclo de vida del producto,

clasificación BBVA EAGLE´s y NEST, la Agencia Central de Inteligencia (CIA), donde indican el crecimiento explosivo de las economías emergentes en su PBI, demografía y además como sus mercados atraen diversas inversiones extranjeras directas de capital en desarrollo de productos, servicios, infraestructura entre muchos otros.

La tercera hipótesis de esta tesis: *“Existe la posibilidad de surfear a través del fenómeno Innovación Inversa para la gestión de grandes empresas de productos de consumo masivo a partir del éxito y dificultades que experimentaron algunas de las compañías más importantes del mundo.”* Ha sido planteada y discutida durante los capítulos 3, 4 y 5 a través de cada una de las experiencias afrontadas, por cada una de las compañías citadas respectivamente en diversos rubros de la economía, y si bien no existe una única posibilidad para surfear el fenómeno, sí se mostraron algunos de los cuestionamientos que debieran hacerse las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina para evaluar el funcionamiento del esbozo de modelo descripto, y de permitir un abordaje orientativo a la toma de conciencia para anticiparse al fenómeno de la innovación inversa, o estar preparados para experimentarlo.

Aunque hemos corroborado empíricamente el fenómeno de innovación inversa, aún resta por cumplir una agenda de investigación y aún queda mucho que aprender sobre innovación inversa

La innovación inversa es un fenómeno reciente sobre el cual se sabe relativamente poco. Es un fenómeno dinámico y complejo.

Organizamos posibles vías para la investigación en tres apartados:

- la investigación sobre la innovación,
- las multinacionales del mundo desarrollado, y
- las empresas competidoras en los mercados emergentes.

Innovación

La innovación inversa es una categoría especial de la innovación. Un nuevo alcance que podría explorar las conexiones, al menos en las siguientes tres maneras.

1. ¿Cómo puede la teoría de la innovación disruptiva aplicarse en los mercados emergentes?

Algunas, pero no todas, las ilustraciones de la innovación inversa también son ejemplos de la innovación disruptiva. La innovación disruptiva tiene una dinámica particular que pone en peligro a las empresas ya establecidas en los mercados. Las empresas titulares del producto tienen dos dimensiones principales de mérito, A y B. (por ejemplo, A puede ser la calidad y la B podría ser la velocidad de entrega). Los principales clientes son en su mayoría interesados en A, pero hay un conjunto de clientes minoría que se interesa en los valores de B más que de A. La innovación disruptiva, en el lanzamiento, es débil en A, pero fuerte en B. Con el tiempo, se ajusta a las necesidades de los clientes principales en la dimensión de A y puesto que también colocan al menos un cierto valor de B, comienzan a elegir la nueva innovación. El titular de repente es sorprendido, él ha ignorado la nueva tecnología todo el tiempo.

En el capítulo 3 se identificaron cinco brechas que crean la posibilidad de la innovación inversa. Sólo la brecha de competitividad es un claro ejemplo de la innovación disruptiva. La dimensión A es la competitividad, la dimensión B es el precio.

2. ¿cómo pueden las innovaciones de la base de la pirámide migrar de países emergentes a países desarrollados?

El trabajo C.K. Prahalad en las innovaciones de la base de la pirámide permite examinar qué tipos de migración se dan de los países emergentes a países desarrollados, y qué procesos permiten esa clase de migración. Las innovaciones inversas que hemos perfilado tienden a centrarse en la clase media emergente en los países en desarrollo, o en el centro de la pirámide. Tata Nano, el auto de \$ 2000, se dirige al centro de la pirámide, no solo a la base de la pirámide.

3. *¿Qué procesos y mecanismos habilitan las innovaciones del mundo emergente para llegar hasta los países del mundo desarrollado?*

Se sostiene que hay una amplia distancia entre los países desarrollados y los emergentes, sin embargo, esta distancia hace que las nuevas innovaciones partiendo de cero sean una necesidad en los países emergentes. En esta tesis se ha ofrecido un fundamento teórico de brechas y las tendencias que podrían explicar por qué las innovaciones de los países emergentes pueden desafiar la gravedad y fluir ascendentemente hacia los países desarrollados. Estos argumentos e hipótesis deben ser probados rigurosamente para determinar las contingencias. ¿Son para una industria en particular? O ¿Para un producto específico?

Multinacionales del mundo desarrollado

Hay una rica historia de investigación sobre multinacionales occidentales. Esta literatura se puede direccionar en tres formas:

4. *¿Qué pueden aprender las multinacionales occidentales de los gigantes emergentes?*

Uno de los argumentos de esta tesis ha sido que la innovación inversa está relacionada con el aumento de los gigantes emergentes. Por lo cual las multinacionales Occidentales deben investigar acerca de los efectos indirectos inversos, y trasladar ese conocimiento desde los mercados emergentes hacia el mundo desarrollado.

5. *¿Cómo deben las multinacionales estructurar y gestionar equipos locales de crecimiento ELC para la ejecución de una iniciativa de innovación inversa?*

Las teorías acerca de ejecución de innovaciones deben ser extendidas y refinadas para el contexto específico en la ejecución de proyectos de innovación inversa, mientras que al mismo tiempo se mantiene la excelencia en la glocalización.

6. *¿Cómo puede una multinacional occidental superar la lógica dominante?*

Las multinacionales del mundo desarrollado, especialmente las ganadoras, luchan en los mercados emergentes. ¿Por qué? Porque el éxito crea una lógica dominante, y ese éxito en los países desarrollados no siempre funciona en los países emergentes. Los investigadores pueden examinar como los CEOs de las multinacionales occidentales pueden ser efectivos en la innovación inversa, derrotando la lógica dominante construida con formulas exitosas para el mundo desarrollado.

Empresas competidoras de los Mercados Emergentes

Los conocimientos de esta tesis pueden ser bien usados por Empresas locales en los mercados emergentes para practicar la innovación inversa. Sin embargo esto sugiere aun varias líneas de investigación promisorias.

7. *¿Qué empresas, multinacionales occidentales o gigantes emergentes, se adaptan mejor para desbloquear las oportunidades en los países emergentes?*

En el capítulo 3 bajo el encabezado "Creación de vínculos a los recursos globales", se listan fuertes ventajas en manos de las empresas locales, también llamadas gigantes emergentes. Las futuras investigaciones pueden construir una teoría de las ventajas comparativas entre las empresas locales y las multinacionales occidentales. Cada teoría necesitará validación empírica.

8. *¿Qué empresas multinacionales occidentales o gigantes emergentes se adaptan mejor a migrar innovaciones de los países emergentes a los desarrollados?*

Las multinacionales occidentales, dada su marca global, la presencia global, y la distribución global, se adaptan más fácilmente.

9. *¿Cómo pueden las experiencias de la globalización de las empresas japonesas y coreanas orientar a la globalización de los gigantes emergentes de los países emergentes?*

Las empresas japonesas y coreanas entraron en el mercado de los EE.UU. en el segmento de gama baja entre 1970 y 1980 y, posteriormente, se trasladaron hasta los segmentos de gama media y gama alta. Varias diferencias importantes que deben tenerse en cuenta:

- En la era económica de 1980, la disparidad entre Japón o Corea y los Estados Unidos no es tan grande hoy como la disparidad económica entre los países pobres y los países ricos.
- La mayoría de los países en desarrollo, India y China, son más grandes que Japón y Corea.
- Las multinacionales occidentales no podrían competir en Japón y Corea, por las barreras arancelarias como no arancelarias. Como resultado, las empresas locales en Japón y Corea estaban en posibilidad de construir santuarios de ganancias en sus mercados domésticos y usar esas ganancias para subsidiar sus esfuerzos de globalización. India y China no disfrutaban de esa ventaja. Ellos enfrentan competencia brutal con las multinacionales en sus mercados domésticos.
- El contexto en el que se encuentran los mercados globalizados de hoy es diferente. El mundo ha cambiado dramáticamente en las pasadas cuatro décadas. Por ejemplo, que es más plana de lo que era en los años 1970, abriendo diferentes formas de globalización.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- La innovación típicamente se originó en el mundo desarrollado y se extendió luego hacia el mundo en desarrollo. Una innovación inversa es aquella innovación que es adoptada primero en el mundo en desarrollo. Con sorprendente frecuencia estas innovaciones desafían la gravedad y fluyen hacia el mundo desarrollado, cerrando así el círculo completo de este fenómeno. La innovación inversa es un nuevo fenómeno que será el motor de un nuevo modelo de crecimiento mundial para las siguientes dos décadas.
- Cuando se trata de la innovación inversa, se habla de que la brecha entre el mundo desarrollado y el mundo en desarrollo se está cerrando. La comprensión de este hecho y saber cómo realizar "innovación inversa" para permanecer en el frente de la demanda mundial, es crítico para cualquier negocio que desee crecimiento en su futuro. La innovación inversa ayuda a los líderes y altos directivos a entender el significado de desarrollar en los mercados emergentes en primer lugar, en vez de ampliar los productos del mundo desarrollado, para abrir oportunidades de negocios. En el pasado, las innovaciones inversas han sido una rara excepción a la regla, pero el fenómeno es cada vez más común, y las implicaciones para las empresas multinacionales son profundas. En particular, gracias al aumento de la innovación inversa: Se debe innovar, no sólo exportar, si se desea aprovechar las enormes oportunidades de crecimiento en el mundo en desarrollo. Las participaciones en las economías emergentes son globales, no locales. Al tener una oportunidad en el mundo en desarrollo hoy se podrá competir en los mercados locales mañana. Las grandes empresas de consumo masivo deben repensar su lógica organizacional dominante si desean ganar en una era de innovación inversa. Eso refuerza la perspectiva de que la innovación inversa no es opcional. Es oxígeno.
- Se debe pensar en los términos de cinco brechas básicas, entre el mundo en desarrollo y el mundo desarrollado, como punto de partida para las oportunidades de innovación inversa. Estas cinco brechas son:

- La brecha en la competitividad,
 - la brecha de infraestructura,
 - la brecha de sostenibilidad,
 - la brecha regulatoria y jurídica,
 - la brecha de las preferencias.
- Las innovaciones inversas que han sido presentadas tienden a centrarse en la clase media emergente en los países en desarrollo, o en el centro de la pirámide. Tata Nano, el auto de \$ 2000, se dirige al centro de la pirámide, no solo a la base de la pirámide.
- Existen casos de éxito (Natura, Logitech, Procter & Gamble, Deere & Company, Harman, General Electric, PepsiCo, Socios de la Medicina PIH) en la gestión de grandes empresas de consumo masivo, para el abordaje al fenómeno mundial de innovación inversa. Buenos Aires, Argentina esta ricamente interconectada con la economía mundial y las empresas citadas como casos de éxito, se encuentran presentes en el mercado emergente Argentino. El papel que cumple Buenos Aires dentro del contexto mundial reviste de un enorme potencial como desarrollador de innovaciones que pueden migrar desde el mercado local hacia el mercado global. Para ello los líderes de las principales compañías de consumo masivo presentes en Buenos Aires, deben promover iniciativas de innovación inversa mediante la conformación de Equipos Locales de Crecimiento (ELC y debe tener responsabilidad de P&G, poder de decisión, y derecho a acceder a los recursos globales de la organización) que desarrollen soluciones partiendo de cero para suplir las necesidades locales, y posteriormente potenciar estas innovaciones para trasladarlas a otros mercados emergentes alrededor del mundo y finalmente cerrar el ciclo de la innovación inversa, llevando esas innovaciones a los mercados de los países desarrollados. Una vez que el producto ha tenido éxito en el mercado local, se lo debe llevar al mercado global.
- El aporte del abordaje propuesto es la orientación para la toma de conciencia bien sea para un director ejecutivo, financiero, estratega, comerciante, científico, ingeniero, legislador o incluso un estudiante de cualquier aspiración profesional, acerca de los cuestionamientos metodológicos que puede realizarse para anticiparse

o estar preparado para experimentar y surfear el fenómeno mundial de la innovación inversa. La innovación inversa es fundamental en la competencia entre las grandes empresas multinacionales de consumo masivo tradicionales y los gigantes emergentes. La glocalización seguirá dominando la estrategia de las multinacionales en el futuro cercano. Ambos modelos deben cooperar. Tanto glocalización como innovación inversa. Esto es difícil bajo las prácticas y modelos centralizados y enfocados en el producto que llevan las multinacionales para la glocalización. La innovación inversa sin embargo, incorpora en su esencia la definición de consumo masivo: “Es aquel producto o servicio que satisface necesidades, brinda soluciones, ventajas y satisfacciones a todos los segmentos de un mercado”.

- La incumbencia del profesional de posgrado en Administración es totalmente pertinente en el tema abordado en esta tesis por las destrezas adquiridas durante el Magister de la Universidad de Buenos Aires en Administración, sin embargo, más sorprendente aún es el valor agregado que causa este tema en el autor mismo, cuando al final de este documento tras realizar la tarea de -“responder el problema” y crear un genuino valor agregado mediante un abordaje propuesto para surfear el fenómeno de la innovación inversa en grandes empresas de consumo masivo- lleva consigo la mejor parte y esto es: el aprendizaje de nivel superior, habilidad para diagnosticar y resolver en situación de incertidumbre, manejo de tensiones, ambigüedad y complejidad, canalización productiva de paradojas y en definitiva, un mejoramiento de tipo integral de sus capacidades básicas, madurez, comprensión y perspectivas ampliadas.
- Representan ventajas y oportunidades, las habilidades que se pueden aprender y desarrollar en los mercados emergentes. Estas son forjadas en condiciones de incertidumbre, ambigüedad del entorno, y crisis financieras, y exigen rápida reacción y flexibilidad de parte del management. Esto se sustenta plenamente con hechos probados en los que el management Argentino (uno de los más expertos en las circunstancias descritas ut supra) ha sido solicitado por grandes empresas de consumo masivo de la talla de Unilever, y trasladado a países Europeos en crisis como lo es el caso de Grecia.

6.2 Recomendaciones

Las recomendaciones más cruciales en los tres niveles citados durante los capítulos 3, 4 y 5 serán presentadas así: Nivel de Estrategia, Nivel de la Organización global y Nivel de organización de Proyectos.

Recomendaciones a nivel de Estrategia

1. Para capturar el crecimiento explosivo de los mercados emergentes, las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben innovar, no solamente exportar.
2. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben apalancar oportunidades al movilizar las innovaciones de los mercados emergentes a otras partes del mundo: a otros países en desarrollo, a mercados marginalizados en los países desarrollados, y eventualmente a los mercados principales de los países desarrollados.
3. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben mantener los llamados gigantes emergentes dentro de su radar. Esas Compañías pequeñas pero de crecimiento rápido, con sede central en el mundo en desarrollo, tienen aspiraciones globales que podrían un día competir en el mercado domestico del mundo desarrollado.

Recomendaciones a nivel de la Organización global

4. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben mover personas, poder y dinero a donde se encuentra el crecimiento: los mercados emergentes.
5. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben crear una mentalidad de innovación inversa a través de toda la corporación. Deben centrar la atención en los mercados emergentes a

partir del uso de tareas internacionales, experiencias de inmersión, realización de eventos corporativos en los mercados emergentes, reuniones de Directorio y acciones altamente visibles del CEO.

6. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina, necesitan crear cuadros de mando separados para las naciones en desarrollo con responsabilidad total en ganancias y pérdidas, y con énfasis en medidas de crecimiento.

Recomendaciones a nivel de organización de Proyectos

7. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben comisionar Equipos Locales de Crecimiento (ELC) con totales capacidades de negocio para cada oportunidad de innovación inversa permitiendo a los ELC:
 - Conducir evaluaciones partiendo de cero
 - Desarrollar soluciones partiendo de cero
 - Practicar diseño organizacional partiendo de cero
8. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben potenciar los ELC habilitando los recursos globales de la Compañía a través de asociaciones cuidadosamente administradas.
9. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben administrar las iniciativas de innovación inversa como experimentos disciplinados, concentrándose en resolver las incógnitas críticas, rápidamente y a un bajo costo.

6.3 Un llamado a la acción

La innovación inversa tiene el potencial no sólo para transformar una empresa, sino también para transformar el mundo

El propósito central de esta tesis y más profundo deseo es que el lector y las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina puedan entrar en acción. Los esfuerzos de innovación inversa, inevitablemente, ponen a prueba el compromiso, la capacidad de recuperación, y la pasión de los innovadores. Igualmente, ponen a prueba el coraje y la visión a largo plazo de los dirigentes a quienes el informe de los innovadores y de la organización como un todo.

Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina pueden tener claro que un viaje exitoso es posible, desde la perspectiva para el abordaje a la gestión, un gerente general de la unidad de negocios en una corporación global, puede utilizar los conceptos de innovación inversa discutidos en el capítulo 5 como una guía.

Las economías emergentes representan la mayor parte del crecimiento del PIB mundial. Si las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina no están creciendo en los países emergentes, no están creciendo mucho.

Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina no deben sencillamente exportar, sino que deben innovar, si desean mitigar sus preocupaciones que se acentúan por otras compañías relativamente desconocidas con sede en el mundo en desarrollo. Las cuales están creciendo mucho más rápidamente de lo que son e incluso está empezando a hacer ruido en su mercado local.

Es hora de actuar. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben llamar a expertos externos que puedan ayudar en la investigación del mercado, contratar un Equipo Local de Crecimiento (ELC) y nombrar un líder. Es necesario adoptar una nueva manera de pensar y partir de cero. Desarrollar la organización partiendo desde cero, dedicar tiempo y energía para asegurar que los

ELC y la organización mundial desarrollen una sociedad sana. Comprometerse a revisiones rutinarias de los planes de los ELC, ayudando a la estructura del equipo con experimentos disciplinados que resuelvan las incógnitas críticas de forma rápida y con un coste mínimo. Las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina deben buscar inmediatamente oportunidades para duplicar el éxito en otras partes del mundo, deben anticiparse a las tendencias que podrían cerrar las brechas de las necesidades y realizar los preparativos para lanzar el producto en los principales mercados del mundo desarrollado, cuando sea el momento adecuado.

El aumento de la tasa de ganancias en los países emergentes se ha convertido en la preocupación de los Directores Generales, para ello es necesario que las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina cuenten con responsabilidades de gestión y reporten directamente al CEO global. Para estos nuevos directores generales, el director general global deberá establecer incluso cuadros de mando diferentes que se centran estrictamente en el mundo en desarrollo. Para que el crecimiento en las economías emergentes, las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina enfrentarán todas las incertidumbres normales inherentes a cualquier lanzamiento de un nuevo negocio, van a tener que enfrentarse a más corto plazo a las presiones: su lógica dominante. Sin embargo las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina pueden superar estas presiones con un poco de inteligencia y una cuota de pasión.

La Pasión como una fuerza motivadora para la innovación inversa

La ambición intensa en la innovación inversa es fundamental. Hemos visto que los intereses de las empresas y los intereses de las personas están presentes en la mayoría de los contextos. Lo que importa a las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina son los beneficios que se entregan a través del tiempo. Se producirá un cambio enorme, se acelerará la innovación en el mundo en desarrollo, donde la innovación es más importante en la vida de las personas. Se levantarán economías. Asimismo contribuirá a una mejor calidad de vida - una mejor salud, mayor acceso a una educación de calidad, y una mayor oportunidad económica. El llamado, para las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en

Buenos Aires, Argentina es infundir pasión por suplir las necesidades insatisfechas de todos, innovar, competir y crecer.

Cada uno tenemos un rol en la promoción de la innovación inversa y una invitación

Por último, las grandes empresas de productos de consumo masivo presentes en Buenos Aires, Argentina y cada uno de nosotros debemos ser conscientes de que la disciplina de la innovación inversa sigue siendo un trabajo en progreso, esto como una próxima practica, en lugar de una mejor práctica. ¡Todavía queda mucho por aprender!

Bibliografía

A. Schumpeter Joseph “Business Cycles: A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process” [Book]. - 1939.

A. Schumpeter Joseph “Capitalism, Socialism and Democracy” [Book]. - 1942.

A. Schumpeter Joseph “The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (Social Science Classics Series)” [Book]. - January 1, 1982.

Amodei Jose Ignacio Investigación de Mercados [Conference] // Inteligencia Comercial, Ciclo énfasis en Orientación Comercial 2 año MBA FCE UBA. - Buenos Aires : [s.n.], 2011.

Ayala Juan Carlos Ventaja Competitiva [Conference] // Profesor adjunto de la asignatura Gestión de Recursos Humanos, 2 año MBA FCE UBA. - Buenos Aires : [s.n.], 2011.

Battram Arthur Navegar por la Complejidad: Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión [Book]. - [s.l.] : Granica SA, 2001.

Christensen Clayton M. “Opportunity and Threat of Disruptive Technologies” [Book]. - [s.l.] : Harvard Business Publishing, Agosto 20 de 2002..

De Pablo Juan Carlos Después de Kahneman y Tversky; ¿que queda de la teoría económica. [Journal]. - [s.l.] : Revista de economía y estadística., 2005. - 1 : Vol. 43.

Etkin Jorge Políticas y Estrategias Empresarias [Conference] // Asignatura 1 año MBA FCE UBA. - Buenos Aires : [s.n.], 2010.

Govindarajan Vijay Trimble Chris "Reverse Innovation: Create Far From Home Win Every Where" [Book]. - [s.l.] : Harvard Business Review, 2012.

Horita Jorge Gestión de la Innovación [Conference] // Asignatura 1 año MBA FCE UBA. - Buenos Aires : [s.n.], 2010.

IMF, International Monetary Fund World Economic Outlook, April 2012 [Report]. - 2012.

Kosakoff Bernardo Crisis, recuperación y nuevos dilemas [Conference] // Economía de la Organización empresarial, Asignatura 2 año MBA FCE UBA. - Buenos Aires : [s.n.], 2012.

Krishnarao Prahalad Coimbatore “The fortune at the bottom of the pyramid” [Book]. - [s.l.] : Wharton School Publishing; Upper Saddle River (NJ),, 2005..

Lafuente Florencia “Cambio de Mentalidad” Las empresas más innovadoras del mundo [Journal]. - [s.l.] : Gestión HSM, May-Jun 2011. - 3 : Vol. 16.

Leidermacher Arnoldo Analisis del Negocio y la Empresa [Conference] // Asignatura Derecho Empresario I, 2 Año MBA FCE UBA. - Buenos Aires : [s.n.], 2011.

Mackay Charles Memorias de extraordinarias ilusiones y de la locura de las multitudes [Book]. - 1841.

Mayoral Luisa Metodología del trabajo de tesis [Book]. - Tandil : CEADE Centro de Estudios en Administración y Economía., 2001.

Prahalad Coimbatore Krishnarao Venkat Ramaswamy “The Future of Competition” Co – Creating Unique Value with Customers [Book]. - [s.l.] : Harvard Business School Press, 2004.

Prigogine Ilya Una exploración de caos al orden [Book]. - [s.l.] : Tusquets, 1998.

Reisen de Pinho Ricardo and Jones Geoffrey Natura, Belleza Global hecha en Brasil [Report]. - [s.l.] : Harvard Business School, 2007.

Sanjurgo Antonio Control de Costos [Conference] // Contabilidad de Gestión, Asignatura 1 Año MBA FCE UBA . - Buenos Aires : [s.n.], 2010.

Schutz Alfred El problema de la realidad social [Book]. - Buenos Aires : Amorrortu Editores, 1974.

Serlin José. Tesis Doctorado Conocimiento de la Gestión de las Organizaciones: sistemas complejos dinamicos inestables adaptativos. [Book]. - Buenos Aires : Universidad de buenos aires, Facultad de Ciencias Económicas Doctorado., 2010.

Stern Jorge Comportamiento del Consumidor [Conference] // Marketing y Competitividad; Orientación Comercial 2 año MBA FCE UBA. - Buenos Aires : [s.n.], 2011.

Stern Jorge Marketing [Conference] // Asignatura 1 año MBA FCE UBA, Marketing. - Buenos Aires : [s.n.], 2010.

Van Morlengan Luis El capital más importante de las organizaciones: los recursos humanos [Conference] // Gestión de Recursos Humanos 2 año MBA FCE UBA. - Buenos Aires : [s.n.], 2011.

White G Ellen The Desire of Ages [Book]. - [s.l.] : Pacific Press Publishing Association, 1898.

Wikipedia Universidad de Buenos Aires [Online]. - Wikipedia, la enciclopedia libre, 04 26, 2012. - 05 02, 2012. - http://en.wikipedia.org/wiki/University_of_Buenos_Aires.

Apéndices

Apéndice 1 Ventas de Cosméticos y Artículos de Tocador por Mercados Importantes Seleccionados (US\$ miles de millones)

	Ventas de 2004	Ventas Globales de 2004 (%)	Ventas de 1999	Ventas Globales de 1999 (%)
Estados Unidos	45,6	19,7%	41,3	22,9%
Japón	30,7	13,3%	27,3	15,1%
Francia	14,0	6,1%	9,4	5,2%
Alemania	12,4	5,4%	9,6	5,3%
Reino Unido	11,6	5,0%	9,1	5,0%
Brasil	9,8	4,2%	7,2	4,0%
China	8,2	3,6%	5,1	2,8%
España	6,9	3,0%	4,0	2,2%
Rusia	6,4	2,8%	3,6	2,0%
México	5,3	2,3%	4,3	2,4%
Corea del Sur	4,7	2,0%	3,3	1,8%
India	3,3	1,4%	2,6	1,4%
Argentina	1,5	0,6%	2,8	1,5%
Filipinas	1,5	0,6%	1,5	0,8%
Venezuela ^a	1,3	0,6%	1,2	0,7%
Colombia	1,2	0,7%	1,2	0,6%
Otros	66,5	28,7%	47,2	26,3%
Total	230,9	100,0%	180,7	100,0%

Fuente: Adaptado por el autor del caso de “The World Market for Cosmetics and Toiletries” Euromonitor, octubre 2005 y “Cosmetics and Toiletries in Venezuela,” Euromonitor International, agosto 15, 2005. a Un bolívar venezolano convertido en dólares norteamericanos a un tipo de cambio del último día disponible del año. <http://www.bankofcanada.ca/en/rates/exchform.html>, se consultó en abril 12, 2006.

Apéndice 2 Gasto Global per Cápita en Cosméticos y Artículos de Tocador 2004 US\$

	Perfume	Cosméticos de Color	Cuidado de la Piel	Otros	Todos los Cosméticos Art. de Tocador	Todos los C y T como % del PBI per Cap.
Francia	36	26	60	113	234	0,7%
Reino Unido	19	27	29	120	195	0,5%
Rusia	9	6	6	24	45	1,1%
Estados Unidos	21	29	25	86	160	0,4%
Argentina	5	3	5	26	39	1,0%
Brasil	9	4	6	36	55	1,7%
Chile	7	6	8	44	65	1,2%
Colombia	4	2	4	18	28	1,4%
México	8	6	7	30	51	0,8%
Venezuela	4	10	7	29	50	1,2%
China	0	1	2	3	6	0,5%
Tailandia	1	3	8	14	26	1,0%

Fuente: Adaptado por el autor del caso de Lore Serra y Robert Wertheimer, “Natura: Great Company; suggest waiting for better entry point,” Morgan Stanley, mayo 24, 2005, disponible en Investext, se consultó en noviembre 12, 2005. a Los cálculos per cápita incluyen a toda la población, hombres y mujeres.

Apéndice 3 Línea de Tiempo de Natura

1969 Natura es fundada por Luiz Seabra.
1974 Introducción del sistema de ventas directas.
1979 Establecimiento del Sistema Natura como un grupo de varias compañías Ghilherme Leal se integra a la compañía. Lanza su primera línea de productos para hombres, Sr.N.
1980 Reconocimiento de marca en Brasil.
1981 Introduce maquillaje y perfumes por primera vez.
1982 Inicia sus operaciones en Chile.
1983 Pionera en el lanzamiento de productos que se pueden rellenar. Pedro Passos se integra a la compañía. Expansión de portfolio de productos y regional.
1986 Lanza la línea de productos Chronos, su primera generación de tratamiento facial anti-arrugas.
1989 Fusión de las compañías que integraban el Sistema Natura. Introducción de auditores externos.
1990 Natura expone sus Razones para Existir y Convicciones.
1992 Establece en concepto de Mujer Realmente Bella, declarando que la belleza no es una cuestión de edad sino de autoestima.
1994 Lanza la línea de productos Mamãe e Bebê. Inicia operaciones en Argentina y Perú
1995 Crea el programa “Creer para Ver” con Abrinq
1998 Crea el Directorio.
1999 Comité de Auditoría y Manejo de Riesgo. Adquisición de Flora medicinal.
2000 Lanza la línea de productos Ekos, hecha de la biodiversidad de Brasil de un modo sustentable.
2001 Construcción de la planta de Cajamar. Creación del Comité de Recursos Humanos.
2002 Creación del Comité de Sustentabilidad. Se lanza el Catálogo Vitrina Natura
2003 Elegida como la Mejor Compañía para que Trabajen las Mujeres.
2004 Obtiene la certificación NBR ISO 14001. Pone acciones en flotación a través de una OPI.
2005 Inicia operaciones en Francia. Inicia operaciones en México.

Fuente: Memorias anuales de Natura.

Apéndice 4 Principales Líneas de Productos de Natura

Línea de Productos	Descripción	Fotografía	Línea de Producto	Descripción	Fotografía
Chronos	Una línea que ofrece una variedad de opciones para tratamiento facial desarrolladas para mujeres de más de 30 años. También incluye una variedad de productos para limpieza, tonalidad e hidratación de la piel, como así mismos productos anti-arrugas para el cuidado de la piel, divididos en tres categorías, para mujeres entre 30-45, 45-60 y más de 60 años.		Natura Caras	Una línea completa de cosméticos y artículos para la higiene personal dirigida a la joven moderna. Ofrece productos para el tratamiento de la piel, cosméticos y perfumes.	
Natura Ekos	Consta de productos de perfumería y aseo personal que utilizan productos de la biodiversidad de Brasil e inspirados en el reconocimiento tradicional de los ingredientes de plantas. Los ingredientes naturales son obtenidos de un modo sustentable y los productos de la línea son biodegradables. Se ofrecen repuestos para algunos productos.		Tododía	Una amplia variedad de productos desarrollados para el uso diario, que utiliza ingredientes naturales, como leche, azúcar y miel.	
Mamãe e Bebê	Consta de productos para la higiene personal, incluyendo el embarazo y productos para bebés.		Fragancias y Perfumes	Ofrece alternativas para todas las edades géneros y estilos. Esta línea incluye fragancias, perfumes, antisudorales y emulsiones hidratantes que varían de acuerdo con el precio, envase y forma de uso.	
Natura Única	Una línea premium de productos de maquillaje que protegen la piel y utilizan fórmulas probadas y patentadas. Incluye productos para la cara, los ojos y los labios.				

Fuente: Natura

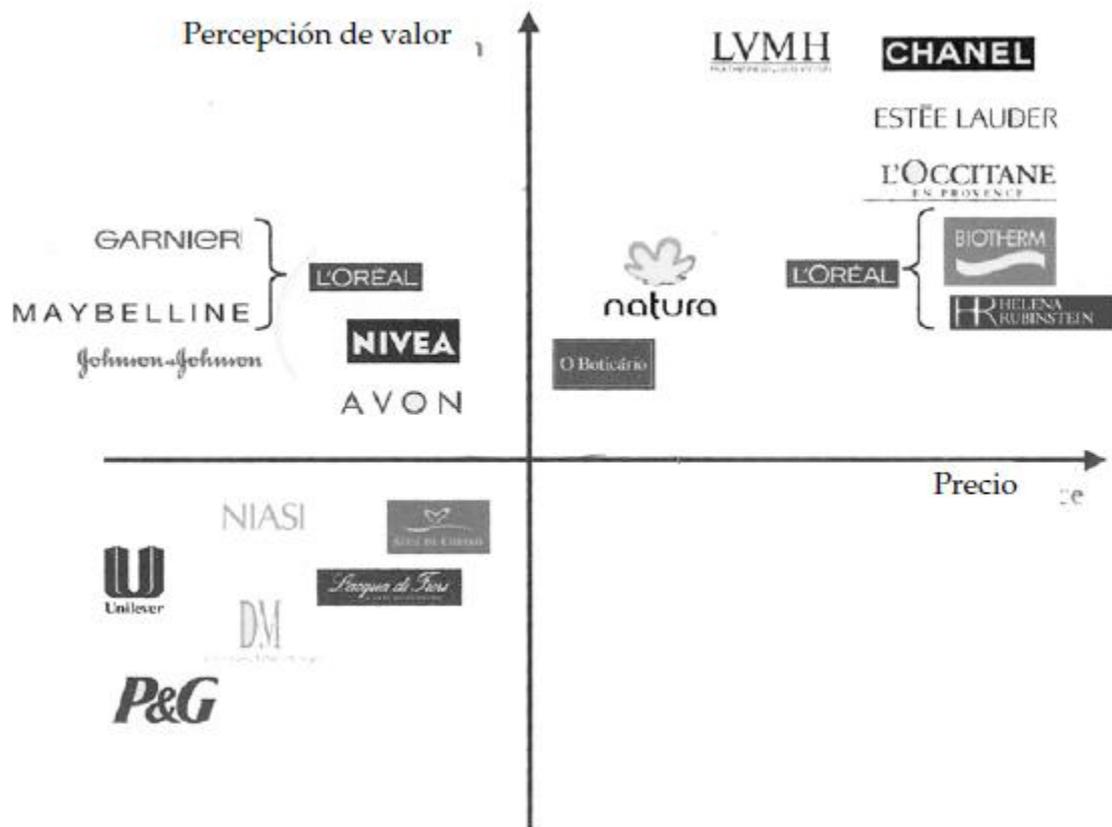
Apéndice 5A Encuesta de Atributos de Marca Indicadores Seleccionados, Brasil2003

Atributos de Marca	Natura	O Boticário	Avon	Niveaa
Transparencia	51%	48%	35%	13%
Responsabilidad social	54%	43%	29%	11%
Confiabilidad	63%	54%	45%	18%
Innovación	59%	47%	37%	12%
Calidad	70%	61%	45%	23%
Una marca que compraría de nuevo	58%	41%	54%	20%
Una marca que recomendaría	60%	43%	47%	18%
Preferencia de marca	41%	24%	17%	3%

Fuente: Fuente Daniela M. Bretthauer y Bernardo T. Carneiro, „Natura: Natural Growth in Brazilian Consumer Sector, Santander Investment, febrero 22, 2005, disponible en Investext, se consultó en 12, 2005.

Nota: Para los atributos de una marca dada, 2,200 hombres y mujeres de diversas clases sociales de seis ciudades de Brasil compararon la posición de Natura con la de sus principales competidores. ^a La principal marca de Beiersdorf en Brasil.

Apéndice 5B Percepción de Valor por Precio en el Mercado Brasileño de Cosméticos y Artículos de Tocador



Fuente: Adaptado por autor del caso de Juliana Rozenbaum y Iram Yuji de Siqueira, *More than a pretty face.* Itaú Corretora, julio 6, 2004, disponible en Investext, se consultó en noviembre 12, 2005.

Apéndice 6A Desempeño Financiero, Empresarial y Social de natura (en R\$ millones, al 31 de diciembre 2005).

	2005	2004	2003	2002	2001
Desempeño Financiero					
Ventas nacionales brutas	3.150	2.472	1.860	1.375	1.140
Ventas internacionales brutas	93	67	48	35	28
Otras ventas	1	1	2	1	--
Ingreso operacional bruto	3.244	2.540	1.910	1.411	1.168
Ingreso operacional neto	2.282	1.770	1.329	993	876
EBITDA	564	432	296	199	120
Utilidad operacional	533	395	230	121	72
Utilidad neta	397	300	64	22	10
Inversiones	112	83	24	25	7
Utilidad financiera	11	(3)	(30)	(44)	(36)
Total activos	1.369	1.016	724	647	600
Patrimonio de los accionistas y pagarés que comparten utilidades	521	436	354	26	209
Endeudamiento neto	(200)	(91)	(19)	119	205
Desempeño empresarial					
Volumen consolidado de negocios en R\$ millones)	4.496	3.531	2.652	1.952	--
Volumen consolidado de negocios por ventas (en R\$ representante de ventas/año)	11.984	11.277	10.283	8.875	--
Número de representantes de ventas en miles)	519	433	375	322	299
Investigación y Desarrollo					
Número de productos lanzados	213	182	117	91	165
Consumo de agua por unidad vendida (lts/unidad)	0,63	0,67	0,87	1,22	1,65
Consumo de energía por unidad vendida (joules/unidad)	551,8	603,7	785,2	1,025,7	1,252,1
Reutilización del agua (% del total de agua tratada)	55,0%	39,5%	29,0%	16,0%	--
Generación de desperdicios por unidad (grs/unidad)	27,7	28,8	35,5	47,4	67,1
Tipos de Cambio					
Tipo de cambio al 31 de diciembre, US\$1.00 igual a R\$	2.2855	2.7182	2.9253	3.6259	2.3627

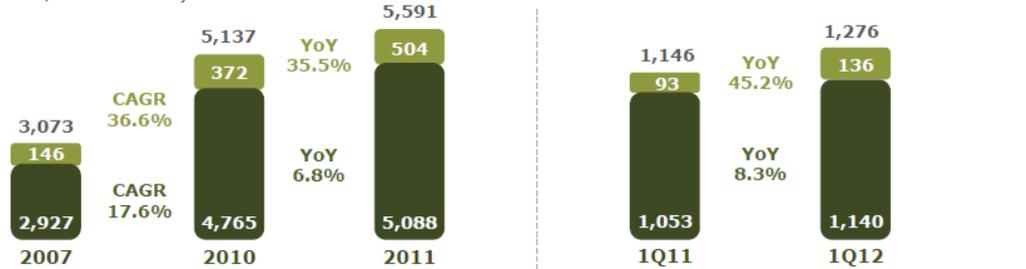
Fuente: Memorias anuales de natura y Banco Central do Brasil, .Economia e Finanças.Séries Temporais.código 3698,. Banco Central do Brasil website, <http://www.bcb.gov.br>.

Apêndice 6B Ingresos netos de Natura (en R\$ millones, al 31 de mayo 2012)

P&L Highlights

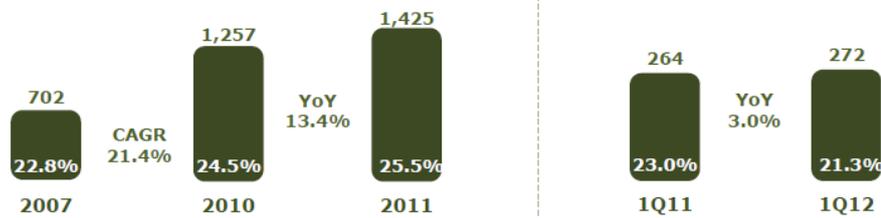
Net revenues¹

(R\$ Million; CAGR '07 - '10)



Ebitda consolidated

(R\$ Million; CAGR '07 - '10)



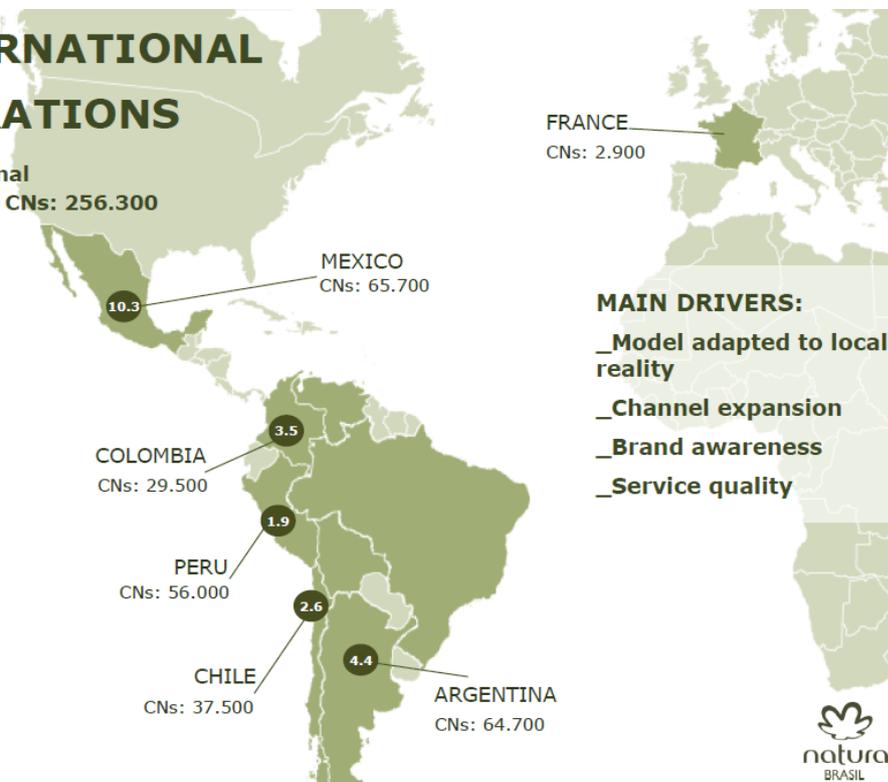
¹ Net Revenues and Ebitda growth in Brazilian Real. International Operations Net Revenues growth, in weighted local currency, of 40.0% in 2011 and of 39.2% in 1Q12.

² Excluding other operating expenses and revenues from EBITDA in both quarters, EBITDA margin was 21.8% in 1Q11 and 21.5% in 1Q12, growing by 9.6% in 1Q12 vs 1Q11.



INTERNATIONAL OPERATIONS

International
Number of CNs: 256.300



- MAIN DRIVERS:**
- _ Model adapted to local reality
 - _ Channel expansion
 - _ Brand awareness
 - _ Service quality



Fuente: Deutsche Bank, 9ª Conferencia Global Anual de Consumidores, Junio 2012, Paris Londres. Natura bem estar bem. CNs: Consultoras de Natura.

Apéndice 7A Principales Compañías de Cosméticos y Artículos de Tocador Brasil 2003

	Pais de Origen	Participación en el Mercado Brasileño	Principal Canal Minorista	Ventas Netas-2003 (R\$millones)	Gasto en Publicidad-2003 (R\$ millones)
Unilever	Holanda/Reino Unido	13.0%	SM, HM, P, D	8,100	408
Natura	Brasil	11.3%	DS	2,700	192
Avon	Estados Unidos	7.5%	DS	2,900	130
Colgate-Palmolive	Estados Unidos	7.4%	SM, HM, P, D	--	--
L'Oréal	Francia	6.1%	SM, HM, P, D	1,400	--
O Boticário	Brasil	5.9%	F	1,500	50
Gillette	Estados Unidos	5.0%	SM, HM, P, D	1,300	120
Johnson & Johnson	Estados Unidos	2.5%	SM, HM, P, D	--	--
Belcoso	Brasil	2.3%	SM, HM, P, D	--	--
Beiersdorf	Alemania	1.8%	SM, HM, P, D	200	55

Fuente: Adaptado por el autor del caso de “Cosmetics and Toiletries in Brazil,” Euromonitor, agosto 2005, y Memorias de la compañía. Clave: SM = Supermercados, HM = Hipermercados, DS = Venta directa, P = Farmacias, D = Droguerías, F = Franquicia.

Apéndice 7B Categorías de Productos Líderes en Brasil

Categoría	Leader	Participación (%)	#2	Participación (%)	#3	Participación (%)
Cosméticos de color	Avon	24%	Natura	10%	L'Oréal	8%
Perfumes	Natura	34%	O Boticário	23%	Avon	12%
Cuidado de la piel	Natura	24%	Avon	20%	Beiersdorf	7%
Cuidado del bebé	J&J	18%	Natura	14%	Colgate	13%
Baño y ducha	Unilever	38%	Colgate	13%	Matarazzo	11%
Desodorantes	Unilever	32%	Avon	11%	Natura	7%
Aseo masculino	Gillette	44%	Unilever	14%	Natura	5%
Higiene oral	Colgate	48%	Unilever	16%	J&J	10%
Cuidado para sol	J&J	30%	Beiersdorf	13%	Natura	9%
Cuidado del cabello	Unilever	18%	L'Oréal	16%	P&G	10%

Fuente: Adaptado por el autor del caso .Cosmetics and Toiletries in Brazil,. Euromonitor, agosto 2005, y memorias de la compañía.

Apéndice 8 Ventas de Cosméticos y Artículos de Tocador por Sector Brasil 1999–2004 (en%)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Cosméticos de color	8,9%	9,1%	9,1%	8,9%	7,9%	8,1%
Perfumes	13,4%	14,2%	15,0%	16,5%	16,8%	16,1%
Cuidado de la piel	9,9%	8,5%	9,5%	9,6%	10,9%	11,4%
Cuidado del bebé	2,4%	2,2%	2,6%	2,7%	2,6%	2,6%
Productos para el baño y la ducha	0,1%	10,3%	9,5%	8,4%	8,9%	8,2%
Desodorantes	6,6%	7,1%	7,9%	8,0%	8,1%	8,1%
Cuidado del pelo	26,4%	27,0%	25,1%	26,5%	26,5%	28,7%
Aseo masculino	8,9%	9,4%	9,8%	9,9%	9,9%	9,0%
Higiene oral	14,3%	13,4%	12,7%	10,7%	9,7%	9,3%
Depilatorios	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%
Cuidados para el sol	1,4%	1,4%	1,9%	2,2%	1,8%	1,8%
Ventas totales (R\$ millones)	12.978,3	14.247,5	16.935,9	20.117,6	24.141,6	28.537,3
Crecimiento respecto del año anterior (%)	--	9,8%	18,9%	18,8%	20,0%	18,2%

Fuente: “Cosmetics and Toiletries in Brazil,” Euromonitor, agosto 2005. Nota: La suma de los sectores es mayor que el tamaño del mercado porque los productos de tocador para hombres están incluidos en aseo para hombres y en el sector de productos de tocador pertinente.

Apéndice 9 Ventas de Cosméticos y Productos de Tocador a través de los Canales Minoristas 2004 (en %)

	Brasil	América Latina	Europa Occidental	Europa Oriental	Norte América	Asia Pacífico
Super e Hipermercados	39.4	39.2	34.3	16.5	14.8	17.6
Tiendas Independientes de Alimentos	0.3	2.4	3.0	5.4	0.9	5.1
Tiendas de conveniencia	0.1	1.0	1.5	0.8	0.2	7.2
Farmacias/Droguerías	10.2	11.6	26.9	10.3	17.3	16.1
Liquidadoras	0.1	0.2	3.1	1.5	24.9	3.2
Tiendas por Departamentos	4.3	4.8	9.8	19.2	17.4	16.0
Especialistas	16.1	12.0	14.3	13.5	7.0	14.6
Ventas Directas	27.4	25.9	4.7	18.9	9.0	17.2
Mercados al Aire Libre	0.8	0.7	0.4	10.8	0.2	1.2
Otros	1.4	2.2	2.1	3.2	8.2	1.8

Fuente: “The World Market for Cosmetics and Toiletries,” Euromonitor, octubre 2005 y “Cosmetics and Toiletries in Brazil” Euromonitor, agosto 2005.

Apéndice 10 Aviso de natura en Argentina



Natura mantiene todos sus precios.

Sí. Queremos mantener nuestros precios.

Porque, como empresa, somos parte de la Sociedad y apostamos a que las cosas serán mejores si cada uno hace su parte, pero pensando en el todo.

Pensando en nuestras Consultoras, que podrán mantener su actividad y llevar con el mismo entusiasmo a sus clientes, los productos y los valores de Natura.

Pensando en nuestros Proveedores que van a ganar con el aumento de los volúmenes y no con el aumento de los precios y de los costos.

Y pensando en nuestras Consumidoras, que podrán disfrutar de los mejores productos disponibles en el mercado, al mismo precio de siempre.

Hacemos este importante esfuerzo financiero porque creemos que a partir de ahora las empresas empezarán a ser más conocidas por lo que hacen que por lo que dicen.



Fuente: Natura

Glosario

Consumo Masivo

Es aquel producto o servicio que satisface necesidades, brinda soluciones, ventajas y satisfacciones a todos los segmentos de un mercado, 10