

## Caso: DuPont: La innovación comienza por casa

La clave de DuPont está en incentivar con métodos formales el proceso de exploración de ideas con potencial de convertirse en innovaciones, fomentando así una fuerte cultura de emprendimiento al interior de la corporación.



Una bolsa que permite transportar el salmón con la justa cantidad de oxígeno requerida para que permanezca fresco, es sólo un ejemplo del trabajo que realiza la compañía **DuPont** en Chile desde su llegada en 1996. Una muestra de botón del enorme potencial que ha venido desarrollando en el campo de la innovación a través de sus 208 años de historia. Para ello, la organización siempre se ha preocupado de mantener un ambiente que potencie el capital creativo de sus más de 60 mil colaboradores en los 70 países donde opera.

**DuPont** es una compañía de ciencia orientada al mercado que ofrece productos, tecnologías y servicios innovadores orientados a mejorar la

vida de las personas en todo el mundo. Con sede en **Wilmington**, Delaware, DuPont brinda soluciones basadas en la ciencia a mercados como el de la agricultura, nutrición, electrónica, comunicaciones, transporte, indumentaria, hogar, construcción, seguridad y protección.

Durante el año 2010, DuPont comercializó más de 1.800 nuevos productos y aplicaciones, un 30% más que en 2009. Además, comenzó una alianza por cinco años con el Massachusetts Institute of Technology (MIT), en donde DuPont aporta US\$35 millones para investigación y desarrollo de materiales y biotecnología.

### La fórmula para innovar

La visión de DuPont es ser la empresa científica más dinámica del mundo, creando soluciones sustentables esenciales para una vida mejor, más segura y saludable para todos. Este objetivo refleja que la innovación es el ADN de la compañía. John Jansen, su gerente de Innovación para América Latina, señala que la empresa tiene hoy más de 2.000 marcas registradas y más de 38.000 patentes. “Somos una compañía científica y para hacer ciencia innovamos día a día”, afirma.

Prueba de ello es que en el 2000 se estableció como métrica que de todas las ventas a nivel mundial, el 25% debía provenir de productos que hubieran sido desarrollados hace menos de 5 años. Sin embargo, esta cifra fue ampliamente superada, llegando a un 40% de las ventas. Por ello, ahora se determinó que el 30% de las ventas deben ser de productos que tengan menos de 4 años de antigüedad.

Así, surge una pregunta inevitable: ¿cómo logran reinventarse día a día? La clave de DuPont está en incentivar con métodos formales el proceso de creación de ideas innovadoras,

fomentando así una cultura emprendedora. Ello explica que su inversión anual a nivel mundial en Investigación y Desarrollo sea de alrededor de US\$ 1.000 millones.

Entre estos métodos para potenciar la innovación están el trabajo conjunto con sus clientes y las actividades de desarrollo de cada unidad de negocios. Al proceso formal que engloba y trasciende todo ello DuPont le denomina EMGI (Emerging Markets Growth Initiative). Este sistema consiste en reunir anualmente a grupos de empleados, representantes de negocios y funciones y a personas externas a la compañía para realizar un brainstorming y discutir ideas o proyectos atractivos.

“En estas reuniones, los empleados eligen las ideas que tienen mayores posibilidades de convertirse en proyectos que vayan al encuentro de nuestra visión”, señala Jansen. Sin embargo, siempre existirá el riesgo de que estas ideas no lleguen a buen término. “Sabemos por experiencia que de cada 100 ideas, 10 serán proyectos y quizá una sea exitosa. El riesgo tiene dos aspectos: la incertidumbre de mercado y la incertidumbre tecnológica. La regla básica al innovar es manejar las incertidumbres y tratar de avanzar en cada uno de los aspectos de forma gradual y en etapas”, explica el ejecutivo.

Por ello, en cada etapa DuPont hace una evaluación minuciosa y de esta forma toma la decisión de seguir o no con el proyecto. “Buscamos utilizar herramientas que nos ayuden a manejar estas incertidumbres, ya que debemos identificar prontamente cuáles son las ideas que no serán exitosas”. Todo ello, se lleva a cabo teniendo en cuenta los valores de la compañía: seguridad y salud, ética, respeto por las personas y cuidado del medio ambiente. Todos los empleados de DuPont conocen estos valores corporativos, ya que son constantemente comunicados a través de distintos canales de comunicación y de procesos internos.

Por lo general, cuando una idea llega a la etapa de proyecto, Jansen comenta que se crea un equipo multidisciplinario que cuente con todas las competencias, capacidades y habilidades para que el proyecto se pueda desarrollar de la forma más eficiente y rápida posible. De acuerdo a la necesidad, este equipo puede estar conformado tanto por expertos locales como extranjeros.

Los líderes de DuPont cumplen un rol fundamental en el fomento del trabajo multidisciplinario de los empleados. Ellos mismos forman parte del proceso global “People Planning”. Una vez al año, el liderazgo de DuPont de cada región o país se reúne para hablar de los “top talents” de la compañía, aquellos empleados que se destacan por sus labores en la empresa y que son vistos como colaboradores con un futuro promisorio y gran desarrollo profesional. Así, se evalúan sus posibilidades de crecimiento, sacando el máximo provecho de sus habilidades, ya sea ofreciéndoles moverse dentro de la compañía a diferentes áreas o crecer en su mismo sector.

En cuanto a la transmisión del conocimiento, en DuPont existen diversos procesos para que la filial de un país comparta proyectos que hayan sido casos de éxito y así poder adoptarlos en la realidad local de otra nación. Pero es más, a través del EMGI, DuPont también permite la transferencia de conocimientos de individuos y grupos, gracias al feed back que se produce entre los participantes. Este intercambio de ideas y experiencias pueden llevar a grandes innovaciones.

Asimismo, una vez al año la compañía organiza una feria interna de ciencias, donde personas de todo el mundo comparten nuevas tecnologías, ideas, productos y nuevas necesidades. Para contribuir a este proceso, DuPont utiliza cada vez más [webcast](#) y videoconferencias, así se intercambian ideas y se difunden nuevas tecnologías.

Cabe destacar que la principal fuente de ideas de DuPont son sus empleados. En este sentido, la compañía busca alinear sus competencias científicas y tecnológicas con las tendencias del mercado. Por ejemplo, el aumento de la producción de alimentos; la disminución de la dependencia en combustibles fósiles; la protección de las personas; bienes y medioambiente, y crecimiento en mercados emergentes.

Para recompensar e incentivar a los colaboradores, a través del EMGI se reconoce formalmente a quienes descubran las mejores ideas para desarrollar dentro de la compañía. El área de RR.HH cuenta, por ejemplo, con viajes para trabajar en distintos centros experimentales alrededor del mundo, o el “Excelente Award”, que premia a nivel global a todos los empleados o equipos que se destacan por una idea reveladora o un proyecto que entregue valor a la compañía.

## La operación en Chile

DuPont en Chile comercializa el portafolio de productos y servicios que posee a nivel global, destacándose aquellos destinados a las industrias pilares de la economía chilena: pesquera, minería, construcción, agrícola, seguridad sanitaria, protección personal, recubrimiento automotriz, entre otros.

Siguiendo su política internacional de anticiparse a las tendencias para poder responder a las necesidades del mercado y de las personas lo antes posible, DuPont Chile trabaja el concepto de ciencia con la colaboración y el partnership (Innovación abierta) desarrollando soluciones de manera conjunta con sus socios y clientes.

Y si bien en Chile no se realiza innovación científica dura, sí se ha logrado tener éxito desarrollando la innovación abierta. “Se innova trabajando codo a codo con los clientes, desarrollando en conjunto productos finales que respondan a las necesidades del mercado”, explica Jensen.

Un ejemplo de este tipo de innovación es el “[Flow Pack](#)”, desarrollado en conjunto con salmoneiros y productores de empaque, el cual permite transportar el salmón con la justa cantidad de oxígeno requerida para que permanezca fresco. Otro caso es el desarrollo de correas transportadoras para la minería con Kevlar® en reemplazo de los cabos de acero. “Todas estas soluciones fueron producto de un estrecho contacto con los clientes y socios, y de un trabajo en conjunto por dar con productos innovadores para el mercado”, concluye el ejecutivo.