



**Open innovation, a new of a old idea in the  
Food and drink sector?**

**Dr. Federico Morais**  
**f.morais@fiab.es**



La Innovación abierta u Open innovation, término acuñado en 2002 por el Profesor Henry Chesbrough, es una nueva estrategia de innovación bajo la cual las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación con profesionales externos pasa a tener un papel fundamental.

Open Innovation significa combinar el conocimiento interno con el conocimiento externo para sacar adelante los proyectos de I+D. Significa también que las empresas utilizan tanto canales internos como externos para poner en el mercado sus productos y tecnologías innovadoras. Bajo este contexto, universidades y centros de investigación ofrecen nuevas perspectivas y soluciones a las compañías que utilizan este modelo.

# Las alianzas, ¿la madre de la Open innovation?

- El fenómeno de la cooperación empresarial no es nuevo pero es a partir de los años 70 cuando se produce un fuerte desarrollo. Smith, Carroll y Ashford (1995),
- Las experiencias de colaboración más relevantes se inician en sectores como el químico, telecomunicaciones y electrónico (Osborn y Hagedoorn, 1997), .
- Las alianzas han sido un buen medio para alcanzar eficiencia y compartir riesgos. Lorange y Ross (1993)
- En 1980 las alianzas representaban el 2% del negocio de las grandes empresas americanas/europeas y en 2006 se elevaba al 35%, según el Boston Consulting Group.
- “Al pasar de una economía industrial a una economía basada en el conocimiento el número de alianzas aumentan” (Grant y Baden-Fuller, 2004).

# El concepto de alianza

AUTOR	Definición alianza
Porter ( 1981)	Coaliciones o acuerdos a largo plazo
Forrest (1989)	Colaboraciones entre empresas desarrolladas por razones estratégicas
Cobianchi (1994)	Acuerdos cooperativos para optimizar el uso de recursos y conseguir beneficios mutuos superiores.
Yoshino y Rangan (1996)	Asociaciones creadas para perseguir intereses comunes de los miembros.
García-Ochoa (1998)	Acuerdo entre empresas que conservan su independencia jurídica y que afectan a una o varias
Ireland et al. (2002)	Es un acuerdo cooperativo entre dos o más socios para mejorar su posición competitiva a través del uso común de recursos.

# Caracterización de una alianza

- Son acuerdos de colaboración entre dos o más organizaciones
- Formalizados a través de participaciones accionariales o de meros acuerdos de colaboración
- Comparten recursos
- Compromiso temporal
- Mejor resultado conjunto que el que podrían conseguir los socios por separado.
- Beneficios repartidos de mutuo acuerdo

**(Fuente : Yoshino y Rangan)**

- Cada socio pierde de algo de autonomía
- Cada socio aporta una fracción de recursos / conocimientos
- Cada socio mantiene una importante independencia fuera de la alianza

**(Fuente: Jolly)**

# Ineficiencias en alianzas

- Por ineficiencias se entienden aquellos elementos internos o externos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la alianza.
- distinción entre elementos externos (entorno, reacción de competencia, ...) e internos (falta de capacidad, errores de planificación, envidias...).
- **obstáculos tales como la falta de capacidad para colaborar y las diferencias culturales. ( USA v. EU)**
- distingue entre ineficiencias en la fase anterior a la formación, durante la negociación y en la implantación de la alianza

# Fuentes de ineficiencias en alianzas

## Lewis (1990)

- **Elementos externos**
  - Entorno
  - Respuesta clientes
  - Reacción otros socios
- **Elementos internos**
  - Objetivos no claros
  - Falta de capacidad
  - Conflictos
  - Errores en la planificación
  - Resultados

## Lorange y Roos (1991)

- Incapacidad para alianzas
- Pérdida momento
- Falta de adaptación
- Falta de interés
- Falta involucración
- Diferencias culturales
- Falta de aptitud colaboración equipo

## Forrest (1992)

- **Factores previos**
  - Planificación
  - Elección del socio
- **Factores durante negociación**
  - Involucración personas
  - Desarrollo de confianza
- **Factores durante implantación**
  - Sistema decisiones
  - Liderazgo

**¿Como se hacen y se mantienen las alianzas?**

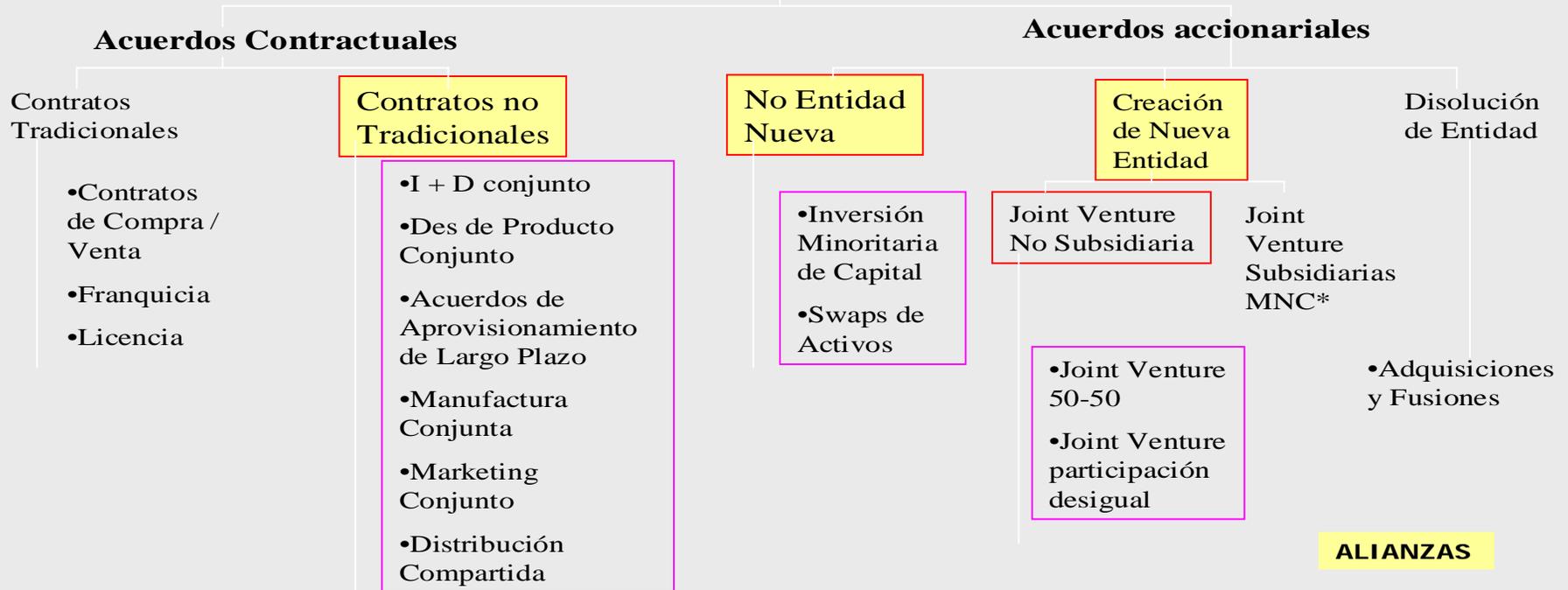
# Desarrollo de capacidades en alianzas

- Las organizaciones que construyen capacidades en alianzas son capaces de aprender de la experiencia y construir infraestructuras internas de apoyo que mejoran la tasa de éxito (Gomes-Casseres, 1998)
- La infraestructura es el factor que asegura la continuidad. Las personas desaparecen pero la infraestructura continúa Spekman et al. (2000).
- Kale et al. (2001), llevaron a cabo un estudio de más de doscientas organizaciones y encontraron que las compañías que invierten en una estructura formal para dirigir las alianzas tienen una tasa más alta de éxito.

# Tipología relaciones entre empresas y alianzas

## TIPOS DE RELACIONES INTERFIRMAS

### RELACIONES ENTRE FIRMAS





# NON FOOD CASES

# Casos Philips, Lilly y Cisco

Tema de estudio	Resultado
Factores en formación alianzas	Las empresas cumplen las condiciones indicadas por Dickson y Weaver (1997) en industrias proclives a la formación de alianzas: <ul style="list-style-type: none"><li>- Cambios tecnológicos</li><li>- Cambios en la competencia</li><li>- Aumento de negocios internacionales</li></ul>
Tendencia frecuencia alianzas	Alta tendencia a realizar alianzas como medio de ganar competitividad
Uso de alianzas	Alto. N° alianzas periodo 1998-2004: <ul style="list-style-type: none"><li>- Philips (66)</li><li>- Lilly (40)</li><li>- Cisco (56)</li></ul>
Capacidades en alianzas	Capacidades muy desarrolladas. Con sistemas estructurados y organizados para monitorizar alianzas

# Casos Philips, Lilly y Cisco (2)

Temas	
Liderazgo en alianzas	En los tres casos se identifican funciones claves como el Director de Alianzas y líderes funcionales que se han especializado en la gestión de alianzas.
Gestión del proceso de alianzas	Es parte de la Agenda de Dirección y es monitorizado desde el más alto nivel ejecutivo.
Resultados alianzas	Notables resultados. Consiguen a través de alianzas una alta velocidad de adaptación para competir en mercados: <ul style="list-style-type: none"><li>- Tecnológicos</li><li>- Muy competitivos</li><li>- Globalizados</li></ul>



¿Y la industria de alimentación y  
bebidas?

# Casos estudiados ( Jesus Morcillo ,2009)

<b>EMPRESA</b>	<b>SUBSECTOR</b>
CASBEGA	EMBOTELLADO Y DISTRIBUCIÓN BEBIDAS
BODEGAS CHIVITE	VINOS
VINARTIS	VINOS
GONZALEZ BYASS	BEBIDAS ALCOHÓLICAS
EBRO PULEVA	ALIMENTACIÓN
HELADOS SOMOSIERRA	ALIMENTACIÓN
QUESOS GARCIA-BAQUERO	PRODUCTOS LÁCTEOS
GRUPO PERNORD RICARD	BEBIDAS ALCOHÓLICAS
FRUTARIA	FRUTAS

Pregunta 1: ¿Son las alianzas estratégicas una herramienta de mejora de gestión utilizadas habitualmente en la industria alimentaria?

Tema	Observaciones a partir del análisis de la muestra
Frecuencia de las alianzas	44% de las empresas han trabajado (o trabajan ) en alianzas
Razones para realizar alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar su posición en el mercado, complementando gama de productos</li> <li>- Aplicar en España acuerdos internacionales</li> <li>- Ganar tamaño</li> <li>- Poder de negociación con las grandes centrales de compras (Carrefour, Corte Inglés,...)</li> <li>- <b>Acceso a innovación</b></li> </ul>
Razones para NO realizar alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prefieren ganar volumen a través de adquisiciones</li> <li>- Reticencias a realizar alianzas por su dificultad. Son empresas familiares gestionadas de forma personalista.</li> <li>- Razones históricas. “Siempre ha sido así la gestión”.</li> <li>- Razones de pérdida de control.</li> </ul>

Pregunta 1.a/1.b : ¿Existe una tendencia que muestre un incremento del número de alianzas en la industria estudiada?  
 ¿Han servido las alianzas empresariales para mejorar resultados?

Temas	Observaciones a partir del análisis de la muestra
Tendencia	Creciente, por necesidad de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso al mercado: nuevos productos y canales</li> <li>- <b>Acceso a I+D</b></li> <li>- <b>Internacionalización de actividades</b></li> <li>- <b>Mejora de la cadena de suministro</b></li> </ul>
Mejora de resultados	Se encuentran ejemplos de mejora en las empresas entrevistadas, aunque todavía son limitados.  Especial mención requiere el Caso Ybarra que cambió totalmente sus resultados económicos a partir de su experiencia en alianzas

Pregunta 2: ¿se encuentran en esta industria los factores que favorecen la formación de alianzas?

Temas	Observaciones a partir del análisis de la muestra
Factores motivadores	<p>Se encuentran motivaciones para formar alianzas y generar capacidad</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Acceso al mercado : nuevos productos y canales</li><li>- Acceso a I+D</li><li>- Acceso a negocios internacionales</li><li>- Mejora de la cadena de suministro</li><li>- Cumplimiento de normas de calidad europeas</li></ul>

Pregunta 3: ¿es posible un modelo que capture las ineficiencias y apoye el desarrollo de capacidades?

Temas	Observaciones a partir del análisis de la muestra
Factores de ineficiencia	<p>Se encuentran factores de ineficiencia como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Desconfianza a la pérdida de autonomía</b></li><li>- Sentido oportunista de las alianzas, sin considerar complejidad</li><li>- Desconfianza a la pérdida de control en las decisiones, pérdida de poder. Especialmente en empresas familiares.</li></ul> <p>Existe menor propensión a la colaboración en las empresas familiares que las que no lo son</p> <p>En cierta medida, anteponen independencia a crecimiento</p>

Preguntas 4/5: ¿Qué capacidades son las claves para el desarrollo de alianzas en este sector?,  
¿desarrollan infraestructuras de apoyo a las alianzas?

Temas	Observaciones a partir del análisis de la muestra
Desarrollo de capacidades	Evidencias muy limitadas  Alguna de las empresas entrevistadas han mostrado interés en la generación de capacidades, pero hasta ahora no han puesto las bases para su desarrollo
Infraestructuras de apoyo a las capacidades	Ninguna ha desarrollado herramientas de apoyo

# Alianzas y Open innovation

- Las alianzas son una oportunidad de mejora en la gestión empresarial de nuestro sector , pero se aplica poco
- Factores de ineficiencia en alianzas como el oportunismo y la falta de confianza son muy relevantes en esta industria.
- Existe una brecha en la gestión de alianzas, que al cerrarse produciría una mejora de la competitividad en sector crítico para la economía española.
- La tasa de éxito en alianzas en nuestra industria podría aumentar con la adopción del modelo de gestión de capacidades .

# El futuro, ¿ o el presente?

- Los ciclos económicos influirán en la tasa de creación de alianzas en la industria alimentaria española.
- Las marcas blancas marcarán o marcan una tendencia sobre la formación de alianzas en la industria alimentaria española.



Algo se mueve



Philips / Marcilla



Krups/NETSLÉ



Philips / Amstel



# HACCP GUIDELINES FOR TRADITIONAL FISH PRODUCTS



- Home
- News
- Projects
- Tutorials
- Advertisements
- Links
- Forum
- Contact



CORDIS

Search

search...

## Traditional Fish



This website is designed to help seafood processing

## News

1st news



This website is designed to help seafood processing companies (SMEs) that are producing traditional fish products such as salted, smoked, marinated, dried and fermented products in order to identify seafood safety hazards in their production system. Its aim to help such companies to prepare their HACCP plan for their production line. This research study is a delivery of a the project called 'Traditional United Food Europe' (TRUEFOOD) that was supported both EU (6th frame program) and Karadeniz Technical University, Trabzon, TURKEY. Since our aim targets to EU and other frame programme supporting countries such as Turkey, this access to this guideline is limited to only countries that are included in such EU frame programs. Therefore, companies should get an access password by registering. Once you registered, you can use your password

# Working on a dream





- Inicio
- Food for life Spain
- Actividades y Eventos
- Prensa
- Grupos de trabajo
- Proyectos



### INICIO

## Inicio



Bajo el paraguas de la plataforma europea, se crea en España la plataforma Food for Life España con los siguientes socios: FIAB, AINIA, CSIC y CNTA.

La misión de Food for Life España es básicamente la captación de fondos -públicos y privados, europeos, así como del plan nacional de I+D+i- para el desarrollo de proyectos de interés para las empresas.

### Más Noticias



## Nace Food for Life-Spain

15 de Marzo de 2007

[www.foodforlife-spain.es](http://www.foodforlife-spain.es)

El nuevo grupo de la plataforma europea se crea en España con el patrocinio de los siguientes socios: FIAB, AINIA, CSIC y CNTA.

### NOTICIAS

**Se presenta en Oviedo la Plataforma Tecnológica Española de alimentación food for life Spain**

05/07/2007

**Presentación oficial de la Plataforma Tecnológica Española de Alimentación**

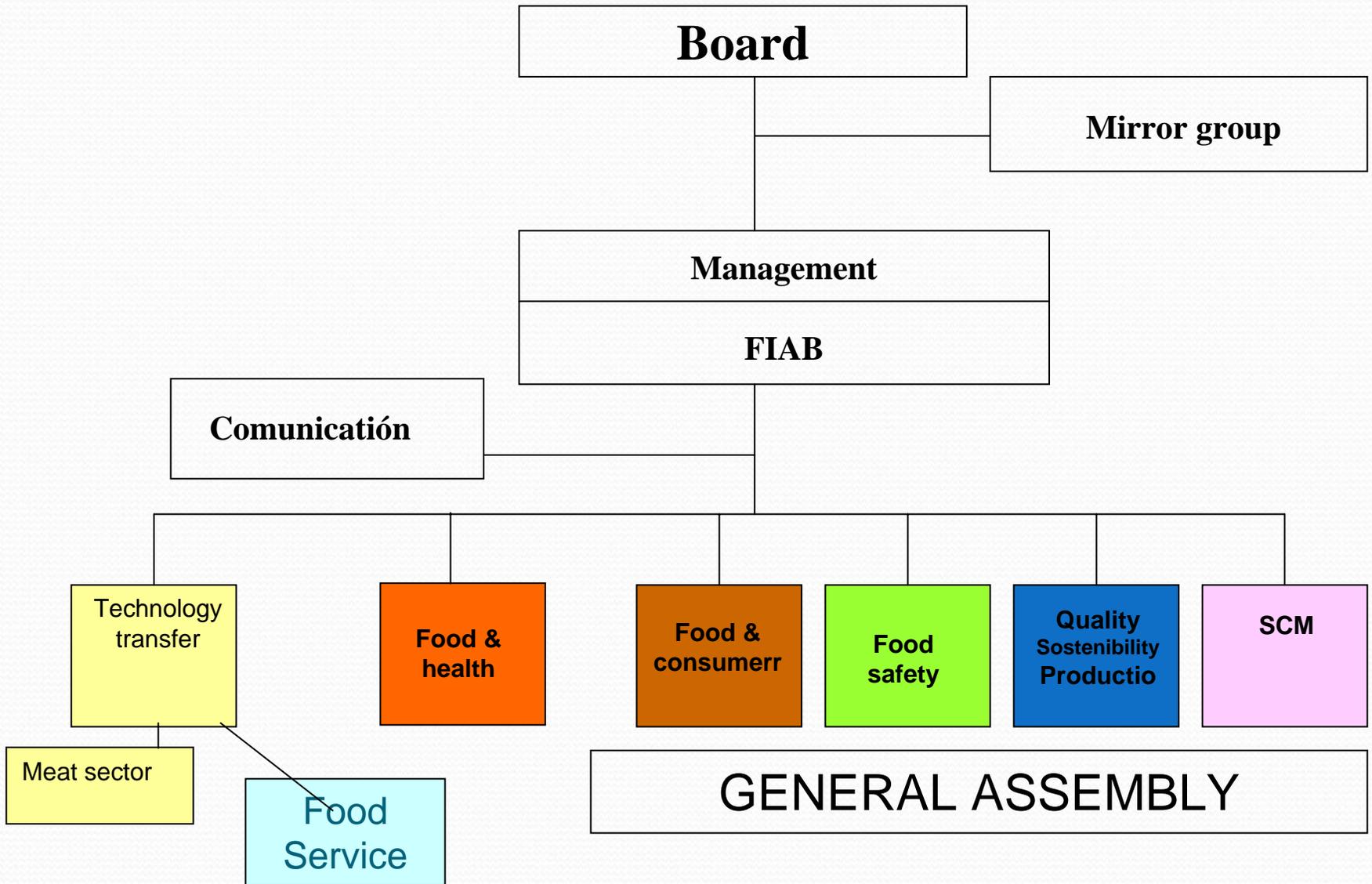
15/03/2007

Food For Life-Spain impulsará la I+D+i en el sector de alimentación y bebidas de España y fomentará la cooperación de todos sus agentes.

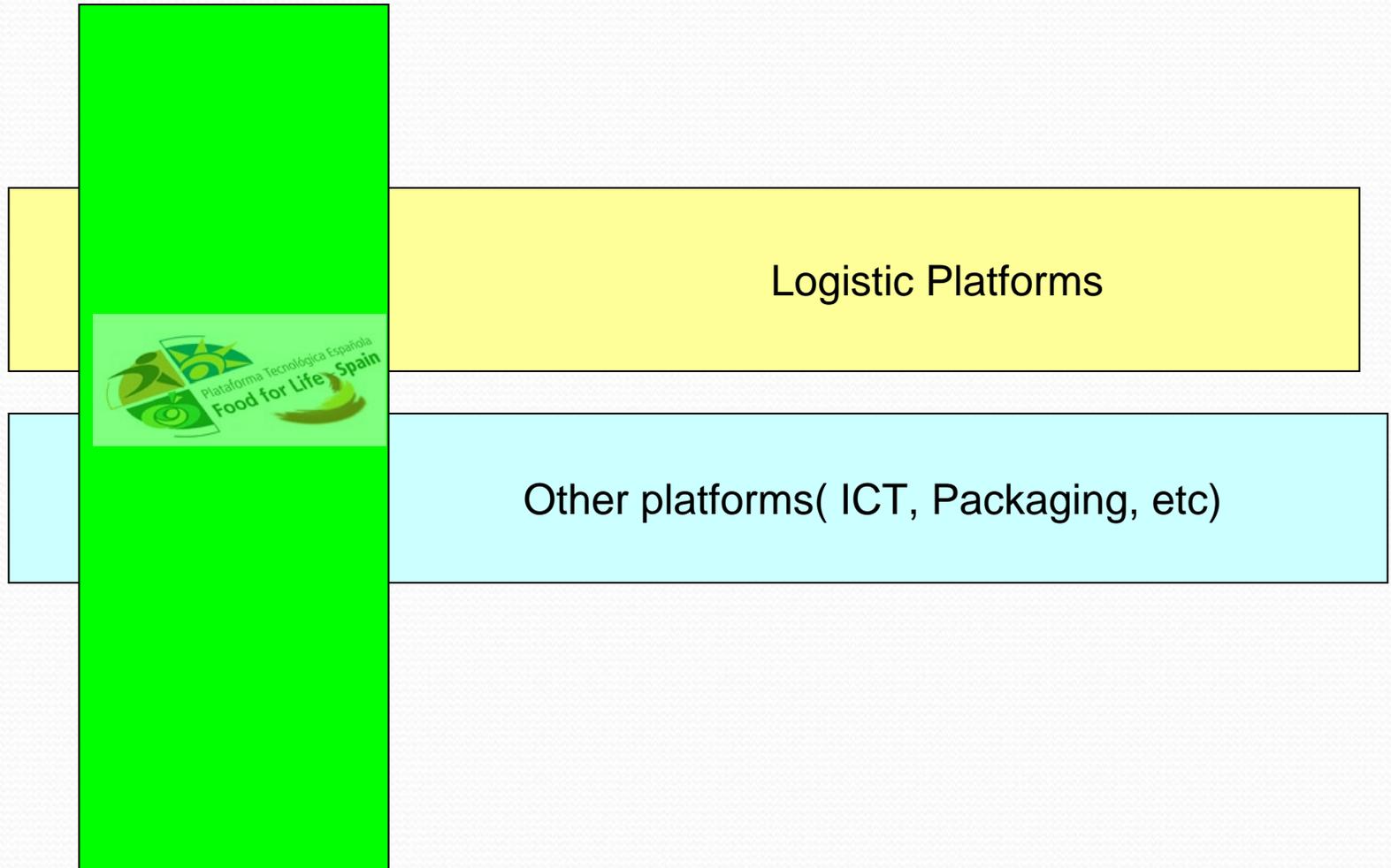
### AGENDA

**IV Encuentro de Innovación y Tecnología ALIMENTARIA 2008**

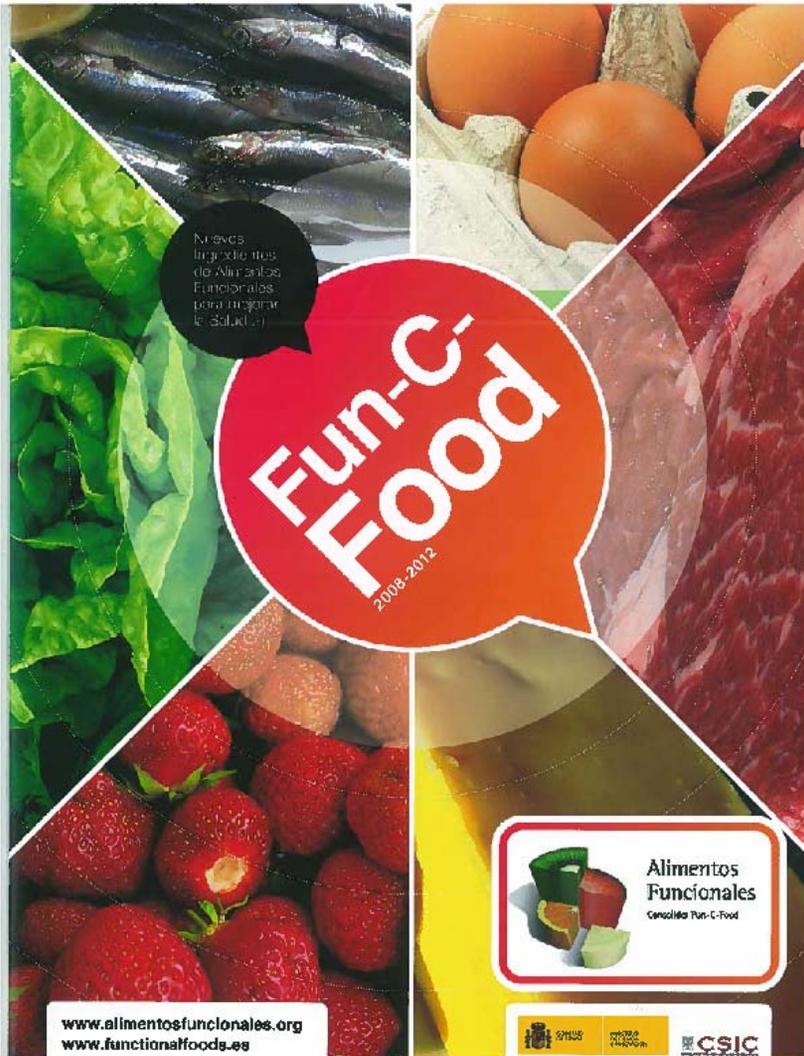
10/03/2008



# Colaborations with other platforms



# Consolider project: main results 2008-2009



- More than 400 papers
- 21 patents , 8 of them already licensed
- 69 contracts with companies
- Almost 4 millions € recovery
- [www.alimentosfuncionales.org](http://www.alimentosfuncionales.org)



# SENIFOOD

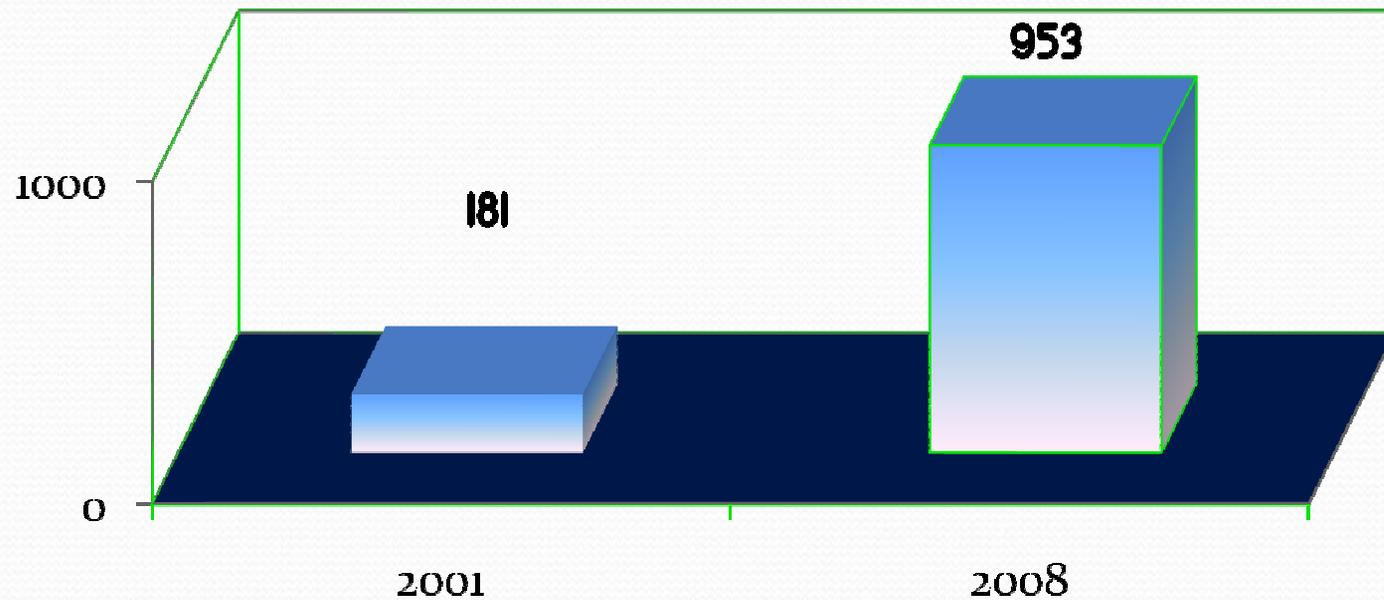


***A CENIT proposal on the search for new foods and diets for elderly people***

# Colaborations with CDTI ([www.cdti.es](http://www.cdti.es))

- UII (International innovation Unit) ,to give support to SMES in 7<sup>º</sup>FP) 2010-2011
- Eureka Program ( same but between european companies) 2010-2013
- Iberoeka Program ( making colaboration proposals between spanish and latinoamerican companies), 2010-2013
- Colaboration with EUROAGRIFOOD CHAIN

## Evolution of the companies which declare to made R&D in the food and Drink sector 2001-2008



Thank you very  
much for your  
attention

