Cómo sacar el máximo partido al conocimiento ajeno

Las empresas compran licencias tecnológicas y de otros tipos para innovar y ser competitivas. Pero no siempre obtienen los frutos esperados. Una investigación analiza cómo los diferentes tipos de acuerdos y de atención organizativa influyen en los resultados.



9 de febrero de 2018

A principios de la década de 1990, muchas multinacionales farmacéuticas se encontraron con un problema: los directivos sabían que para avanzar de forma significativa necesitaban lo último en información genética, pero capacitar al personal interno para desarrollar las competencias necesarias era ineficiente, lento y costoso.

©IESE Business School

Una solución fue adquirir **licencias** de universidades y pequeñas *startups* que disponían de los últimos avances. En muchos casos, esta estrategia funcionó: las grandes biotecnológicas usaron esa información para innovar y reforzar su posición de liderazgo en el mercado. Pero en otros casos este sistema no generó los frutos deseados.

El profesor del IESE **Thomas Klueter**, **L. Felipe Monteiro** y **Denise R. Dunlap** han descubierto que para optimizar los beneficios, primero hay que comprender cómo impactan en la innovación final el tipo de acuerdo y el foco organizativo.

Tras analizar acuerdos firmados por las principales biofarmacéuticas del mundo a lo largo de 20 años, concluyeron que las licencias que forman parte de un **acuerdo de colaboración** más ambicioso suelen generar una mayor innovación que las **licencias estándar**, en las que ambas partes dejan de interactuar una vez adquirido el conocimiento.

Otra cuestión fundamental es el **foco de la organización**, sobre todo en el caso de las licencias estándar, que pueden llegar a generar resultados similares al otro tipo de acuerdo con la atención adecuada.

Dos fórmulas de colaboración

Los contratos de licencia otorgan a una empresa el derecho a utilizar conocimientos patentados o bases de datos y se pueden dividir en dos tipos:

- **Licencias estándar**. Otorgan el derecho a utilizar el conocimiento licenciado, pero no implica que se compartan recursos o haya interacción entre ambas partes. No suelen obligar a asignar personal al nuevo conocimiento.
- **Licencias enmarcadas en una alianza entre el licenciador y el licenciatario**. Las dos partes unen recursos e I+D, intercambiando conocimientos a lo largo de todo el proceso de innovación. Ambas empresas acuerdan asignar recursos y personal para impulsar la innovación.

Las licencias estándar tienen unos costes organizativos mucho más bajos y requieren menos tiempo y energía en la coordinación. Las otras son más complejas, tanto desde un punto de vista financiero como organizativo, ya que ambas partes deben trabajar juntas para desarrollar nuevos productos.

Aun así, los resultados este estudio muestran que vale la pena realizar ese esfuerzo adicional, ya que este último tipo de acuerdos tiene más posibilidades de conducir a una

©IESE Business School

innovación de producto que las licencias estándar. En muchos casos, las licencias estándar limitan las posibilidades de aplicar el conocimiento y sostener así el proceso de innovación.

La importancia del foco

Las limitaciones de las licencias estándar se pueden superar asignando la atención adecuada a los nuevos conocimientos. Se trata de priorizar, focalizarse y asignar recursos.

Por una parte, es importante el **foco de los científicos** en el departamento de I+D, quienes procesan y aplican el conocimiento licenciado. Mientras que en los acuerdos de licencia más amplios la innovación es el fruto de la interacción entre ambas compañías, en las licencias estándar es el departamento de I+D del licenciatario el que debe aprender sobre la tecnología y sus posibilidades. Focalizar los esfuerzos aumenta en gran medida las posibilidades de innovar.

Por otra parte, las decisiones y asignación de recursos que hacen los **altos directivos** también son fundamentales para los resultados. El gran margen de actuación que dejan los acuerdos de licencia estándar hace que su foco de atención sea vital para el desarrollo de la tecnología licenciada.

En conclusión, lo importante no es tanto el conocimiento como el uso que se hace con él. Si la innovación es el objetivo, centrarse en el nuevo conocimiento es esencial.

Comprender las **diferencias** y los **riesgos** que acompañan a cada tipo de acuerdo de licencia, así como la forma de mitigarlos, puede ayudar a los directivos a tomar buenas decisiones sobre licencias y utilizar los nuevos conocimientos y tecnologías para impulsar el éxito de su empresa.

Sobre la investigación

Los autores examinaron una muestra de más de 500 acuerdos de licencia firmados por las 50 principales biofarmacéuticas del mundo. Analizaron el tipo de contrato de licencia y la atención prestada al conocimiento licenciado, y compararon esta información con los resultados obtenidos.

©IESE Business School