



Henry W. Chesbrough, precursor de la innovación abierta; analista tecnológico

Soy joven porque mis ideas lo son. Al innovador le guía la razón, pero le mueve la pasión por descubrir. Tu idea no es nada si sólo la usas tú. Tengo dos hijas y la de 19 años estudia chino. Soy catedrático de Innovación en Berkeley y he fichado por Esade como profesor visitante

“El invento ya no es el aparato sino saber rentabilizarlo”



ROSER VILALLONGA

Cuando nos hacemos mayores, perdemos interés por la innovación...

¿Por qué?

La intuición de que se acerca nuestro final desincentiva el esfuerzo por aprender a usar tecnologías.

No es usted muy optimista...

Pero debo ser generoso, porque la pasión por innovar sólo adquiere pleno sentido a largo plazo: innovas no sólo por ti sino por mejorar la vida de quienes nos seguirán.

¿Y las organizaciones?

Sólo sobreviven las que piensan a largo plazo. Yo soy de Detroit: fue la meca del automóvil y hoy parece su cementerio. Era el motor que movía América y exigía al gobierno que pusiera la gasolina barata...

Y Washington la mantuvo baratísima.

A corto plazo era lo mejor, pero, con los años, la gasolina cara estimuló al resto del planeta a crear coches más eficientes, y por eso un día nuestros derrochadores modelos ya no podían exportarse: nadie los quería.

¿Cualquiera mantenía un Cadillac?

Primera lección: la ventaja que hoy te ahorra esfuerzo mañana será el lastre que te obligará a esforzarte el doble. Sin el privilegio de la gasolina barata, hoy aún tendríamos una industria del motor eficiente.

¿Y ahora están haciendo los deberes? Sólo estamos enterrando miles de millones en subsidios y ayudas, pero nadie ha propuesto un modelo de negocio con futuro.

¿Dónde ve el futuro? ¿Otro motor?

Ya no se trata de lograr el invento maravilloso, porque el invento no está en crear un nuevo aparato sino en cómo lo rentabilizas.

¿Y cómo se hace?

Organizando redes de creación de valor: reubicando a los agentes del sistema con una nueva lógica productiva no cerrada, vertical y jerárquica que ya no consiste en inventar, patentar, fabricar, vender...

Pues a mí eso aún me suena bien.

Xerox tenía esa lógica, por eso en su magnífico laboratorio se crearon maravillas, pero no supo rentabilizarlas, porque su modelo de negocio era fabricar y vender fotocopiadoras. Sin embargo, esas invenciones hicieron ricos a sus ex ingenieros que fundaron nuevos modelos de negocio como Adobe.

¿Cómo funcionan los nuevos modelos?

Una de las claves es lograr que los mejores talentos trabajen con usted –no a sus órdenes; no en su nómina– y así responder a lo que necesita el mercado y crear valor juntos. Repartirán así los beneficios, y usted deberá reinvertirlos en readaptar otra vez su modelo de negocio al mercado.

Innovación robada

Chesbrough es el creador de la *opening innovation* (innovación abierta) y –consecuente con su propia filosofía– no quiso patentarla “porque hoy para rentabilizar una idea hay que contar con talentos externos que la compartan, la discutan y la hagan crecer; luego el autor puede cobrarse una parte de ese crecimiento con conferencias, libros, clases o asesorías, y esa parte será mayor que si hubiera cobrado derechos”. “Mi problema es que un caradura registró innovación abierta a su nombre. Ahora, por si me denuncia por plagio, mis abogados han acreditado mi derecho de uso anterior al demostrar que yo ya usaba innovación abierta mucho antes de que ese estilo la registrara”.

Por ejemplo.

Lo verá si compara un modelo obsoleto como el de Nokia y otros dos de futuro como Apple y de mucho futuro como Google.

Veamos.

Nokia fabricaba botas de goma, pero supo adaptarse e inventar móviles en los 80...

Todos queríamos tenerlo pequeño.

Ganaba quien inventaba uno de menor tamaño, más duración de la batería y calidad de recepción... Competían con Motorola.

¿Qué se hizo de Motorola?

No supo adaptarse. Nokia logró implantar el GSM en Europa, que, además de voz, transmitía datos. Y el valor ya no estaba en cómo era el aparato sino en qué sabía hacer.

Y nació el móvil inteligente.

Aún no hemos visto nada. El móvil lo será todo: biblioteca, cine, banco, prensa, mapa, música, amistad, ligues, guía... ¡Todo!

Una extensión ubicua del cerebro.

Y por eso aparece Apple con el iPhone...

Otro cacharro maravilloso.

La rentabilidad ya no está en el chisme, sino en lo que sabe hacer el nuevo modelo de negocio. Mientras Nokia mantiene su modelo cerrado, Apple ha permitido a ingenieros ajenos programar para el iPhone y ha logrado 2.000 millones de descargas de muchos programas gratuitos y muchos de pago.

De ese modo, el iPhone siempre estará reinventándose.

Con el talento de programadores externos: ¡eso es innovación abierta!

¿Y usted no le ve futuro a Nokia?

Aún le quedan los mercados emergentes que no pueden pagarse teléfonos caros. Y es que el otro vector de la nueva innovación está en el talento que surge de los mercados emergentes: Asia, Brasil, incluso África...

Por ejemplo.

A usted le da igual que su móvil funcione o no como una terminal de banco, porque tiene las calles llenas de cajeros automáticos, pero si fuera un aldeano de Bangladesh, tener un móvil banco cambiaría su vida.

Los móviles ya son bancos en África.

Y esas innovaciones vienen de los países emergentes. De momento, Nokia sobrevive de vender teléfonos baratos allí, pero no le queda mucho recorrido si no se reinventa.

Además, Google saca ahora otro móvil.

Pero de nuevo recuerde que el invento no está en el aparato maravilloso sino en el modelo de negocio para rentabilizarlo.

¿Y cuál es el de Google?

Dejar todo abierto. Google regala el software de su móvil, y así miles de programadores externos usarán esa plataforma para introducir sus programas... El móvil de Google será como un PC cualquiera.

¿Dónde está la pasta ahí?

Google espera atraer publicidad para el soporte móvil, y esos anuncios sí los cobrará.

¿Como en su buscador?, pero yo pagaría por no tener publicidad en mi móvil.

Ya veo que capta el espíritu: se trata de rentabilizar los inventos.