

» Carreras & capital humano.



Henry Chesbrough, profesor de la Haas School of Business y creador del término "innovación abierta". / CARMEN SECANELLA

HENRY CHESBROUGH

Experto en innovación empresarial

"Sin fracaso empresarial no existe la innovación"

MANUEL ÁNGEL-MÉNDEZ

A Henry Chesbrough le cuesta salir del guión. Pero cuando lo hace, deja las cosas claras: "Los mismos directivos que siempre hablan de innovación suelen ser los primeros en castigar el fracaso". Él lo sabe muy bien. En el 2003 acuñó un concepto que cambió para siempre la forma de innovar de las compañías. En lugar de cerrarse sobre sí mismas, Chesbrough aconsejaba abrirse al exterior. En lugar de costear anquilosados departamentos internos de I+D, debían colaborar con universidades, centros de investigación, clientes e incluso competidores para generar nuevas ideas. Lo llamó innovación abierta (*open innovation*). "Nunca pensé que el término se haría tan popular", reconoce entre risas.

Grandes multinacionales, desde Intel hasta Procter & Gamble, le hicieron caso. Hoy muchas siguen su consejo empujadas por la crisis. Profesor en la Haas School of Business de la Universidad de California, Berkeley (EE UU) y autor de tres libros, cree que "sin fracaso

no existe innovación". A su paso por Barcelona, Chesbrough, de 54 años, invitó a los directivos a vivir en modo de reinención permanente: "Cualquier modelo de negocio se acaba quedando obsoleto. Es su responsabilidad que esto no ocurra".

Pregunta. ¿Es la innovación abierta un sustituto del modelo tradicional, donde una empresa lo hace todo internamente?

Respuesta. Es una alternativa. Seguirá habiendo ocasiones donde sea mejor integrarse verticalmente, pero si un sector es muy dinámico habrá más ventajas de especializarse en algunas actividades y colaborar con agentes externos en el resto.

P. ¿Qué pasos deben dar las empresas para adoptar este modelo?

R. Lo mejor es tomar alguna unidad de negocio que no esté funcionando bien y probarlo ahí primero. Luego, antes de abrirse al exterior hay que abrirse internamente, desarrollar una lista de necesidades y compartirla dentro. Esa lista debe responder a los objetivos a futuro de la organización y a lo que falta para conseguirlos. También deben trabajar con el

departamento legal. Cuando utilizas ideas del exterior o dejas que otros utilicen tus propias ideas surgen problemas de propiedad intelectual que deben ser gestionados.

P. Comercializar esa propiedad intelectual es el gran obstáculo. Sobre todo si hay muchas partes involucradas.

"A los directivos no les gusta nada hablar de riesgo y de fracaso"

"Steve Jobs, de Apple, y Jeff Bezos, de Amazon, son expertos en crear"

R. Es una cuestión de atar muy bien los contratos, acuerdos de confidencialidad, de licencias y de exclusividad. Pero también de confianza. Por ejemplo, si te abres a tus clientes y les invitas a participar en el proceso de innovación tienes que

fijar de antemano qué poseerá la firma y qué el cliente al final de la colaboración.

P. Las empresas crean nuevos productos y servicios, pero les cuesta mucho innovar en su propio modelo de negocio. ¿Por qué?

R. Porque los modelos de negocio exitosos desarrollan inercia. Es muy fácil seguir haciendo lo mismo que trajo dinero en el pasado. Es un área donde la mayoría de las compañías son muy débiles. A los directivos les encanta hablar de innovación, pero no de riesgo y fracaso.

P. ¿Cómo evitar esa resistencia, conseguir que el I+D se vea como una oportunidad?

R. Una forma es distinguir entre fracaso y error. El fracaso es una consecuencia natural de experimentar, ayuda a aprender. Un error es repetir algo que ya se ha hecho antes y de lo que no se ha aprendido. Para que los directivos abracen la innovación debemos castigar los errores y promover el fracaso, relacionarlo con el aprendizaje.

P. ¿Se puede ser un buen directivo sin saber innovar?

R. La innovación aporta crecimiento. ¿Se puede ser un buen

directivo y no entender cómo crecer el negocio? No. Cualquier ejecutivo debe preocuparse de expandir su organización y, por tanto, de la actividad innovadora. Puede no ser un experto en ella, pero necesita valorarla.

P. Dígame algún ejecutivo que entienda mejor que nadie la innovación.

R. Hay que dar crédito a Steve Jobs, ha llevado a Apple a un punto en el que el valor de mercado de la compañía supera al de Microsoft. Y Jeff Bezos transformó Amazon de una página web que sólo vendía libros a uno de los mayores destinos de compras *online* de todo tipo.

P. Pero Apple tiene uno de los ecosistemas de I+D más cerrados y controlados de la industria.

R. Apple es muy buena innovando en modelos de negocio. Los propietarios de contenidos musicales antes solamente veían descargas ilegales en Napster y BitTorrent. Vino Steve Jobs y les invitó a participar en iTunes, un sistema legal para descargar música. La plataforma no es abierta, pero el modelo de negocio sí. Lo mismo ocurre con el AppStore en el iPhone.

P. ¿Cuál es, entonces, el balance ideal entre cierre y apertura?

R. En los primeros pasos de una compañía tienes que ser abierto. A medida que el mercado madura debes encontrar una forma de competir dentro de la industria, y comienzas a ser un poco menos abierto. Es mi consejo, pero Steve Jobs nunca me ha llamado para dársele, y hay que reconocer que lo hace muy bien (risas).

P. ¿Qué podrían hacer los Gobiernos para fomentar el I+D privado?

R. La forma en la que se comportan como compradores de innovación es muy burocrática. Si simplificaran sus procesos de adquisición podrían contribuir más a su país. Además, cuando compran a pequeñas compañías deberían pagarles en 30 días. Para una pyme, esta es la diferencia entre cerrar o sobrevivir.

P. ¿Qué países lo están haciendo bien?

R. Israel es uno de ellos. Es pequeño y muchas ideas vienen del sector de defensa. Son muy rápidos en transformar esas tecnologías en nuevos negocios de uso civil. Están, además, muy bien conectados con Europa y EE UU. Finlandia también lo está haciendo bien a través de Tekes, su agencia pública de financiación de tecnología e innovación.

P. ¿Y España?

R. España se encuentra en un momento de severa recesión económica. Pero el sector público no lo está haciendo mal a la hora de atraer gente de todo el mundo y movilizar proyectos creativos. Y eso es fundamental. Si España quiere innovar debe estar conectada globalmente. ■