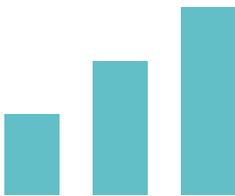


INNOVACIÓN ABIERTA: RETOS Y OPORTUNIDADES



Xavier Marcet

Presidente de Lead To Change (empresa de consultoría en innovación estratégica que tiene por misión ayudar a las empresas a desplegar modelos de innovación orientados a resultados), con sedes en Barcelona, Boston y Santiago de Chile. xaviermarcet@yahoo.es / www.ltcproject.com
Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 9 de marzo de 2016¹

Fecha de recepción: N/A
Fecha de aceptación: N/A

- 1 Resumen de la conferencia Xavier Marcet en el congreso Open Innovation; transcripción elaborada por Alejandro Duarte Girón, estudiante de cuarto año en la licenciatura de Economía Empresarial.

Las empresas tienen y tendrán oportunidades extraordinarias para cambiar nuestra forma de organizarnos.

Skype es la compañía líder en el mundo que está pensando en un reto: que desde el teléfono podamos hablar haciendo una traducción sincrónica y simultánea en diferentes idiomas y que no tarde más 1 o 2 segundos. La impresión 3D brindará oportunidades de cambiar la forma de manufacturar.

Imagínense una pequeña aspirina muy avanzada con un nano robot dentro, que cuando te la tomas va a las células exactas que tiene que atacar y se va disolviendo dejando las dosis, o bien como tiene un nano robot, es capaz de salir por alguno de los agujeros de nuestro cuerpo.

Para afrontar los desafíos las empresas generan muchas veces dinámicas de innovación abierta, pero cada vez más aparecen nuevas empresas, gente que empieza de cero y que intenta resolver alguno de estos

retos y aprovechar alguna de estas oportunidades. Evidencia de esto es que se han incrementado en los últimos años las *unicorns*, son *startups*, empresas que acaban de nacer, que consiguen mil millones de dólares en muy poco tiempo.

La innovación está en la mirada, si no sabemos mirar, no vamos a innovar, sino miramos distinto, no vamos a innovar.

No toda la innovación es tan sofisticada tecnológicamente, si no vean lo importante que fue poner un palo a un trapo para dejar de fregar de rodillas. Ayer se anunció un robot que va a fregar los apartamentos.

La innovación muchas veces es obvia. Poner un palito en un caramelo y ganar una fortuna con una paleta. Un *cronut* es una dona con la masa de un *croissant*, si se puede inventar en esto, se puede innovar en todo. El poner un juguetito dentro de un huevo de chocolate, dio como resultado un nuevo concepto: Kinder Sorpresa.

¿Cómo consigues inspirarte para conseguir esta nueva mirada? Pues, estando enchufado, sino estas enchufado, no pasa nada, para innovar necesitamos una determinada actitud, sino no pasa nada, hay que entrenar.

Henry Ford en sus memorias dice que inventó su famosa cadena de montaje de carros, yendo a un matadero de marranos, viendo los animales colgados y pensando "Que fácil sería atornillar si estos fueran carros". ¿Ford estaba loco? No, estaba buscando formas de resolver sus desafíos. La gente que inventó la franquicia de McDonald's, ¿en qué se inspiró? En la cadena de montaje de Ford, la cadena de restaurantes en el mundo tan precisa y tan previsible como la cadena de montaje de Ford.

Son y era la gran compañía de innovación antes de Internet, Sony inventó un concepto que es el Walkman con el que ganó muchísimo dinero, que juntaba dos cosas que no era obvio que pudieras juntar y crear una nueva funcionalidad: podías correr y escuchar música.

El *hyperloop* es una propuesta de tren que podría alcanzar los mil doscientos kilómetros, parece que las curvas son un poco difíciles, pero lo conseguirán...

Hay alguien que miró distinto y un día pensó que los teléfonos serían sin cable.

¿Qué nos pasa a muchos por la mañana, cuando nos despertamos e intentamos leer nuestro teléfono móvil? Intentas leerlo y dices: "hoy tampoco veo nada", pero es mi teléfono móvil, ¿por qué no puede tener dos posiciones?, una posición para cuando no llevo gafas y otra posición para cuando llevo gafas. Ya se ha conseguido con el iPad.

Gracias a la colaboración con una universidad, se logró hacer algo que no se había conseguido, descongelar la fruta sin alterar su textura ni su sabor, algo que transformará el mercado de la fruta.

Airbnb cambió absolutamente la forma de hacer reservas de hospedaje. Su impacto en Barcelona en el año 2015, 740 millones de euros, trece veces más que en 2013, esta gente mueve más camas en el mundo que Hilton y estaban en la lista de los *unicorns* y en el 2011 todavía no se conocían.

La plataforma chilena de Cumplo, que pone en contacto gente que quiere dinero para sus proyectos -generalmente pymes- y gente que está dispuesta a darles; con resultados muy buenos.

Motorola en el 1996 era la empresa considerada con más potencial y futuro en el mundo, veinte años después y ya no existe más, está repartida a trozos entre Lenovo y le queda todavía un poco dentro de Google. Motorola había tenido 75 años en el mundo de la telefonía, cuando nació la telefonía móvil eran los mejor posicionados, pero creyeron que eran más importantes ellos que sus clientes. La

arrogancia es muy mala compañera de la innovación y después de Motorola vino Nokia, pero ya no tenemos Nokias, normalmente tenemos teléfonos de compañías que no existían cuando estos eran líderes, Apple, Samsung o compañías asiáticas.

¿Quién inventó la fotografía digital? Kodak, ¿qué pasó? Comenzaron a vender muchas patentes entre ellas a Apple y a otros que han revolucionado luego el mundo de la telefonía móvil y no supo pasar del mundo, que era su mundo, al mundo de la fotografía con película, al mundo actual, que es el mundo digital, ¡Lo inventaron ellos! Kodak quebró, es una gran lección, saber lo que tienes que hacer no quiere decir que lo hagas, ni como persona, ni como empresa.

¿Qué le pasó a Sony? Sony tenía todos los derechos de la música, había comprado las *majors* más importantes de música, pagó una fortuna unos meses antes de que apareciera una cosa que se llamaba Napster -que te bajabas doscientos virus y una canción-, y dejamos de comprar cedés. ¿Cómo Sony no tuvo la mirada distinta? ¿Cómo es que Barnes & Noble no pensó en algo como Amazon? Cuando hablamos del coche eléctrico, antes que hablar de Ford o Toyota, estamos hablando de Tesla una compañía que no existía. ¿Por qué las grandes *broadcasts* del mundo no vieron que YouTube no sería un espacio de videos, de recortes de programas de televisión, sino que sería la más grande red social en video? Google lo vio y la compró barato. ¿Por qué telefónica no entendió lo de Skype y no se posicionó? ¿Por qué Motorola no supo cambiar y fue un poco arrogante? ¿Por qué hoy cuando hablamos del coche sin conductor, hablamos de empresas como Google y Apple que de Nissan o Renault?

1. Tipos de innovación

Hay tres tipos de innovación, una de ellas es la “innovación incremental”, prima hermana de la mejora continua del mundo de la calidad, la que consiste en pequeñas mejoras a un producto. Los vendedores necesitan argumentos para hablar con sus clientes, la innovación incremental es fantástica para dar estos argumentos: “Mira tenemos esta mejora”, “Lo que hacían los otros ahora nosotros lo hacemos mejor”, “Nos hemos adelantado en esto”... esto es innovación incremental.

Luego está la “innovación radical”, algo totalmente nuevo. Un ejemplo de innovación radical, fue el Blackberry, un teléfono móvil con acceso al correo electrónico.

Muchas veces haciendo propuestas que empiezan desde abajo se consiguen romper las reglas de negocio, esto es la “innovación disruptiva”. En el mundo de la universidad son los cursos gratuitos de grandes empresas, en el mundo de la aviación, los *low-costs*, esto tiene mucho que ver con la innovación abierta, resultando en modelos de negocio distintos.

Clayton Christensen, una persona muy importante en el mundo de la innovación, tiene un libro fundamental, llamado: *El dilema del innovador* (1987) dice que hay tres tipos de innovación en cuanto a su impacto social: aquellas que son capaces de crear mercados, se llaman *empowering innovations*, como la telefonía móvil que tiene la capacidad de crear grandes cantidades de ocupación, de puestos de trabajo. Esta la innovación de sustitución, *sustaining innovations*, vamos a dejar de usar el coche solo con petróleo o vamos a tener coches híbridos y coches eléctricos; lo que ganamos en un sitio tal vez lo ganaremos en otro. Luego están las innovaciones de eficiencia o *efficiency innovations*, que son innovaciones que las empresas tienen que adoptar porque son innovaciones con las que se juegan su competitividad, pero que son capaces de destruir grandes cantidades de puestos de trabajo, por lo tanto, hay también una consideración social en lo que hace referencia a la innovación.

2. Ante el riesgo de disrupción ¿qué hay que hacer?

Hay una historia muy interesante sobre la industria del hielo en Boston y en Nueva York. ¿Qué pasó con la industria del hielo que era una industria que no tenía competencia, cuando apareció la luz eléctrica y luego aparecieron los frigoríficos? La gente de la industria de los hielos empezó a innovar como nunca había innovado, revolucionó su logística, en vez de dar estos pedazos enormes, dio trocitos de hielo, esto es una de las innovaciones que nunca había hecho, pero les pasó algo que no entendieron, no entendieron la idea nueva, la gente no quería hielo, la gente quería frío. Cuando plantees tus negocios, cuando te plantees tus *startups* como emprendedor, piensa siempre qué es lo que quiere la gente y qué es lo que estás ofreciendo tú, si hielo o frío.

Hay muchas oportunidades y las hemos visto en los ejemplos, hay tantas nuevas empresas, por lo que es un momento especialmente oportuno para tener una actitud innovadora. Cuando empieza una empresa, empieza fresca, pero a medida que

va creciendo necesita mucha coordinación para garantizar la calidad, van apareciendo procesos que se vuelven extraordinariamente burocráticos y ¿con quién compiten? Con gente que empieza y que mira atrás y no tiene miles de personas, que son más frescos, como cuando ellos empezaron, es un momento muy interesante para las empresas grandes, para recuperar esa frescura y es también un momento muy interesante para los que comienzan en cualquier parte del mundo, porque pueden generar compañías nuevas.

La compañía de bolígrafos Bic, tenía entre manos una *commodity*, un producto indiferenciado. Podían haberse visto toda la vida solamente como productores de bolígrafos. Una *commodity* hace que cada vez haya más competencia y que a la gente le importe menos la marca, solo quiere algo para escribir, por lo que la empresa tiene menos utilidades y al final pierde dinero. Pero ellos se inventaron que no eran una empresa de bolígrafos, sino una empresa especializada en gran consumo de productos efímeros y así consiguieron hacer: encendedores, máquinas de afeitar hasta teléfonos móviles, y han tenido un enorme éxito en su transformación.

Háganse una pregunta fundamental: ¿Qué es lo que van a necesitar nuestros clientes que todavía no me sepan expresar? Cuando hacemos un producto, no le preguntamos a los clientes, si preguntáis a los clientes, haremos calidad y como máximo innovación incremental, la gente no podía tener el concepto de *smartphone* antes de que existiera, no había manifestaciones por las calles diciendo: "¡Queremos alguien que de una puñetera vez nos junte el teléfono, con el correo electrónico, con la música, con la fotografía!" Si queréis pensar en nuevos términos de innovación, buscáis nuevas miradas intentando resolver esta pregunta: ¿Qué van a necesitar nuestros clientes que todavía no lo sepan expresar?

¿Cuál acostumbra ser el gran enemigo de la innovación? La mayor excusa: "no tenemos tiempo". Hay empresas que consiguen compaginar las agendas del día a día con las agendas del

futuro. No es fácil y requiere esfuerzo, pero es lo más apasionado que podemos hacer, imagínense ustedes que la empresa es como algo que tiene tres cajas, en la "caja central" están los productos que vendemos hoy, estos productos son los que nos permiten pagar salarios, pagar a proveedores, dar servicio a los clientes; si conseguimos hacer lo de hoy y preparar lo de mañana habrá otra caja, es la "caja de innovación" en la que vamos a tener cosas preparadas para que el día de mañana podamos vender, como vendemos hoy a estos clientes que tendrán otras opciones y que tendrán que hacernos caso, y no nos harán caso si no somos capaces de diferenciarnos; pero hay una tercera caja, ¿qué es lo que hacíamos ayer que todavía hacemos? Que tenemos gente dedicada que nació con nuestras decisiones, pero que cada vez se vende menos. Las empresas que saben innovar, no solo son empresas (y esto es lo más difícil) que saben sacar productos nuevos al mercado, sino empresas que saben también retirar productos del mercado. Si quieren un consejo, cuando gestionen la innovación en una empresa o en su propia agenda, intenten no mezclar el día a día con la innovación, porque va a ganar por goleada el día a día.

3. Innovación abierta

Está cambiando, el paradigma del I+D. La innovación no es inventar cosas, es llevarlas a cabo, es la aplicación del conocimiento para que vaya al mercado o para crear valor a la sociedad. Las empresas innovadoras distinguen poco entre si las ideas les vienen de sus propios laboratorios o las ideas les vienen de fuera, lo importante es entender esta capacidad de aplicar ideas, de llevarlas al mercado y de conseguir los resultados, y es aquí donde las universidades tienen una gran oportunidad, si son capaces de responder a estas nuevas necesidades que las empresas pueden tener, lo importante es crear nuevo valor, no "ser el primero" en crear valor, puedes mejorar lo que ya se hizo.

Siempre estamos muy preocupados por las patentes, por proteger la propiedad intelectual, por estas cosas. Elon Musk de Tesla, la persona que ha revolucionado el mundo, con tantas propuestas, desde PayPal hasta gente que manda a la luna, este tren que va a mil doscientos. ¿Qué dice él? "Oigan, aquí tengo muchas patentes, patentes principalmente de baterías de autos fundamentales para el coche eléctrico" y dice: "Mira yo voy a abrir mis patentes, voy a dejar utilizarlas a aquellos que..." él lo dice de esta manera: "a aquellos que las vayan a utilizar con buena voluntad" ¿Él que nos está diciendo? Bueno, es más útil para mí que otros me ayuden a llevar mi producto al mercado, rápido, que no hacer como hacíamos antes, proteger mi propiedad intelectual e intentar que nadie tenga una idea como la que he tenido yo, hay que ser un poco humildes, la humildad es gran aliada de la innovación, la humildad combinada con la ambición, son grandes aliadas de la innovación. Es probable que mucha gente haya tenido la misma idea que tú, que otros tengo la misma idea que tú, no es muy importante, la innovación no consiste

en coleccionar ideas, la innovación consiste en llevarlas a cabo y este dice: "Si alguien me ayuda y vamos más rápido, prefiero esto que una patente", este es el espíritu de la innovación abierta.

La innovación abierta, algo que empezó en el 2004, quiere decir que tenemos desafíos y queremos resolver cosas, para resolverlos utilizaremos nuestra gente, nuestro talento, pero también talento de fuera, nuestra tecnología pero vamos a intentar con tecnologías de fuera, vamos a intentar generar estas dinámicas.

La innovación abierta es dejarte inspirar, es hablar con gente que no entiende tanto como tú de tu negocio, para cruzar miradas para poder crear una mirada de innovación, buscar esa inspiración. Aunque la innovación no acierta siempre, este es un mundo abierto, en el que compartir conocimientos, evidentemente son reglas de sentido común, que nos da mucho más resultados.

La innovación abierta ha derivado en muchas plataformas de servicios abiertos, muchos negocios se van a convertir en algo similar a una *tablet*. Una *tablet* es una computadora, que tiene sus funciones básicas ¿pero que tanto apreciamos de esta computadora? Que tanto si es Android, como si es iOS, hay muchas otras empresas que aterrizan sus propuestas en aplicaciones.

Uno tiene que preguntarse, cuando tiene una empresa, si es una empresa barco o es una empresa portaviones o si se tiene que aprovechar el portaviones de otros. Este espíritu de innovación abierta, cada vez nos permite nuevos negocios, normalmente cuando hacemos innovación ¿qué es lo que hacemos? Queremos que la innovación nos ayude a ir, hacia donde tenemos que ir, buscamos desafíos que sean estratégicos, desafíos que nos ayuden a ir en la senda que queremos recorrer, una vez tenemos estos desafíos ya sabemos dónde concentrar la innovación.

Tener innovación no es tener ideas y comenzar a disparar a cualquier parte, necesitamos foco, las ideas que seleccionamos las llamamos oportunidades, pero necesitamos a alguien que las liberé, que se sienta un propietario de esta idea, alguien que se sienta responsable, se apasione por esta idea y vea cosas como Henry Ford.

Conclusiones

La innovación tiene que ser estratégica, es una forma distinta que nos ayuda a ir, hacia donde quieres ir. Esto es una suma de combinación de creatividad y disciplina. Las ideas son el primer paso, pero las ideas no son la innovación, lo importante es aplicarlas, esto es la innovación. La innovación tiene riesgo, para intentar reducir el riesgo, tenemos que aprender a innovar y gestionar nuestro riesgo, hay que hacerlo con agilidad, pero si los líderes están en una organización, y si no toman un cierto riesgo personal y no toman una actitud como innovadores ¡no pasa nada! Cada vez más empresas están lanzadas por la disrupción porque a cualquiera le ha aparecido competencia, a cualquiera, ¿qué hacemos entonces? Entrenar.

Hay que aprender de los fracasos, hay que aprender a distinguir entre error y fracaso, porque muchas veces esto sale mal, el error está en salir mal y huir, pasar a otra cosa, el fracaso es, ha salido mal pero intentamos aprender por qué, vamos a volver a innovar y vamos a necesitarlo. Nos dirigimos hacia la innovación abierta porque reconozco que no tengo todo el talento dentro, necesito cada vez más, no solamente estas inspiraciones externas sino estos modelos de negocio abiertos que me van a permitir crear mucho más valor para mi cliente, no digamos más: "No puedo innovar porque no tengo tiempo" porque las empresas que son innovadoras son empresas que consiguen innovar a pesar de sus agendas, cuando estamos innovando en una empresa, *stress management*, generamos tensión, si estas innovando en algo y no hay tensión, quiere decir que estas innovando en algo que no importa mucho.

Estamos en un mundo en el que las empresas, las universidades y los gobiernos, no están en el centro. Los clientes, los estudiantes y, los ciudadanos, están en el centro y, somos las empresas, las universidades y, los gobiernos, los que damos vueltas alrededor de estos clientes, estos ciudadanos en los que tenemos que inspirarnos para generar diferenciación, para aprovechar esas oportunidades, esos cambios que el mundo acelerado nos va a dar y, hacerlo con una cultura que sea cada vez más innovadora.

No hay innovación sin riesgo, pero el gran riesgo es no innovar.