

«Los empresarios deben pensar ya en cómo crecer tras la crisis»

Es director ejecutivo y profesor del Centro para la Innovación Abierta de la escuela de negocios Haas de Berkeley. Ha impartido clases en la escuela de negocios de Harvard.

SONIA GUTIÉRREZ
BARCELONA

Henry Chesbrough acuñó en el 2003 la expresión *innovación abierta*, un nuevo modelo de negocio en el que las empresas abandonan el hermetismo tradicional para beneficiarse de los avances tecnológicos ajenos. El profesor visitó Barcelona con motivo de la presentación de la versión al español del libro sobre su tesis, *Innovación abierta* (Plataforma editorial).

—¿Qué es la *innovación abierta*?

—Consiste en tres elementos: el primero es incorporar ideas y tecnologías externas dentro de una compañía, el segundo es permitir que las tecnologías internas de una empresa que no se usen salgan al exterior, y el tercero es el modelo que ayuda a las empresas a decidir qué incorporar y qué dejar que salga.

—¿Las empresas españolas tienden a la *innovación abierta* o *cerrada*?

—Creo que hay de los dos tipos. En España hay compañías familiares que actúan al estilo tradicional, pero también hay compañías que ya están experimentando con estas nuevas ideas, como el KIM [el Knowledge Innovation Market, entidad privada de Barcelona que asesora a empresas] y Telefónica, que promueve que empresas pequeñas desarrollen aplicaciones que luego ella adopta.

—Sostiene que no es imprescindible que una empresa tenga a los mejores trabajadores.

—El modelo de innovación cerrada está basado en una lógica de contratar a tantos buenos trabajadores como se pueda para evitar que trabajen para los demás. En cambio, en la innovación abierta, parte del papel de las personas preparadas que trabajan para ti es identificar a otras personas válidas de otras organizaciones y trabajar con ellas. Es un modelo de conocimiento cooperativo.

—También dice que no hace falta ser el primero en descubrir algo.

—Esta es la diferencia entre invención e innovación. Si descubres algo y los demás no lo saben, has inventado algo, pero no has innovado. Innovación significa llevar una nueva idea al mercado. Así, se puede ser inventor pero no innovador, y también a la inversa.

—¿Como por ejemplo?

—Las universidades son inventoras pero no innovadoras; descubren muchas cosas, pero raramente las comercializan. Por el contrario, muchas empresas se benefician de los inventos de otras. Un ejemplo es Cisco, la compañía de telecomunicaciones. Los laboratorios de Lucent crearon muchos inventos, pero Cisco ganó a Lucent en muchas áreas porque compró pequeñas empresas en Silicon Valley que ya realizaban productos que Lucent aún desarrollaba.

—¿El cliente también colabora en el proceso de la innovación?

—El cliente juega un papel muy importante. Frecuentemente, los primeros usuarios de una nueva tecnología tienen que innovar ellos mismos para dar valor a esa nueva



► Henry Chesbrough.



EL PAPEL DEL USUARIO

«La innovación no se detiene cuando la tecnología llega al cliente, este sigue el proceso con sus propias actividades»

tecnología. La innovación no se detiene cuando la tecnología llega al cliente, el cliente continúa el proceso con sus propias actividades.

—¿Qué beneficios aporta la *innovación abierta* en periodos de crisis como el de ahora?

—La innovación abierta puede ser muy útil en épocas de grandes dificultades económicas. Las empresas que no pueden llevar adelante sus proyectos en solitario pueden compartir gastos y beneficios con otros socios. La innovación abierta también permite reducir el tiempo entre el inicio de un proyecto y su lanzamiento al mercado, porque una empresa con socios experimentados empezará con un trabajo ya desarrollado, y solo tendrá que añadir el trabajo adicional, no comenzar desde el principio.

—¿Qué aconsejaría a un empresario con problemas económicos?

—Recomendaría dos cosas. Primero, el empresario debe reducir costes, no es una opción, es una necesidad. La segunda cosa que le diría es: «Tienes que pensar también en cómo crecerás cuando vuelvan los mercados. Si no, otros te quitarán el mercado cuando vuelvan los buenos tiempos». Por muchas dificultades que haya, los tiempos mejorarán, así que los empresarios no solo tienen que recortar gastos hoy, también deben pensar en crecer mañana. ■