

APLICAR LA INNOVACIÓN ABIERTA PARA UNA EMPRESA SOSTENIBLE

Posted on 11/02/2010 by Naider



En tiempos de crisis todo el mundo se interroga sobre las principales causas de la recesión económica, buscando potenciales culpables y ofreciendo recetas para sobrevivir a los años difíciles que vendrán. Generalmente, el primero a sentarse en el banquillo de los acusados es el modelo económico imperante, cuyo fracaso desvela su insostenibilidad y, por lo tanto, hay que reformularlo. Así como normalmente las soluciones que suelen ofrecerse a las empresas son siempre variadas, más o menos imaginativas, pero casi todas

apuestan por la misma vía: ¡innovar! Sin embargo esta vez las empresas lo tienen un poco más complicado. El reto al que se enfrentan requiere un esfuerzo adicional. **¡Ahora hay que innovar...la innovación!**

Desde que Chesbrough lo introdujo en 2003, el concepto de **innovación abierta** está ganando cada vez más admiradores tanto en el mundo académico como, lo que es todavía más interesante, en el ámbito empresarial. Son varias las empresas que optan por un modelo abierto en el que **la innovación** ya no es únicamente el fruto de las inversiones de sus departamentos de I+D, sino que **resulta de la interacción entre el flujo de conocimientos internos y externos a sus organizaciones**.

Recurrir a la innovación abierta implica operar un cambio de paradigma en la gestión de la innovación desde un modelo cerrado, basado totalmente en los recursos tangibles e intangibles de la empresa, hacia un modelo de tipo colaborativo que supera los confines organizativos y que busca nuevas soluciones en una red externa de "proveedores" de creatividad y conocimientos (sean ellos, clientes, proveedores, universidades, centros de investigación, profesionales, etc.)

Las primeras en experimentar este cambio de paradigma han sido las grandes empresas multinacionales con visión estratégicas de largo plazo, como IBM, Procter & Gamble, Philips, Intel, o Lego, capaces de anticipar las nuevas tendencias del entorno global en el que se mueven. En un futuro cercano, esta nueva vía podría ser una elección obligada, y no solo para las grandes multinacionales.

De hecho, crisis a parte, no se puede olvidar que desde la introducción de internet y de las nuevas tecnologías de la comunicación nuestro mundo ha cambiado, y con ello la manera de hacer los negocios. Los confines de actuación de las empresas se han ampliado enormemente, los mercados son cada vez más complejos y condicionados por la incertidumbre e incluso las organizaciones que operan en un contexto local están sujetas a una competición cada vez más global. En este nuevo escenario, el tradicional modelo cerrado de innovación muestra importantes debilidades. En una economía basada en el conocimiento como la actual, la movilidad total de las personas y, con ellas, de las ideas, junto con la abundancia de capital riesgo, hace cada vez más difícil para las empresas confiar únicamente en su capacidad interna de innovar. La rapidez con la que cambian las tecnologías, los enormes riesgos y costes asociados a sus desarrollos y la breve duración del ciclo de vida de los productos implican una erosión en los beneficios económicos asociados con la innovación que a su vez hace más difícil justificar una mayor inversión en I+D interna a las organizaciones (Chesbrough 2007).

La colaboración con agentes externos permite por un lado reducir los riesgos y los costes asociados con la innovación (en términos de dinero y tiempo de transformación de la idea en un nuevo producto o servicio para el mercado), y por otro lado vender a terceros sus propias ideas. De hecho, **la innovación abierta es un proceso "bidireccional"** en el sentido de que además de permitir a las empresas conocer y aprovechar la creatividad, las tecnologías y el conocimiento externos (*technology exploitation*), también les permite dar salida a ideas internas (*technology exploration*) que, de otra forma, nunca se lanzarían al mercado, bien porque no están directamente relacionadas con el *core business* de la empresa, porque son demasiado arriesgadas, porque

necesitan conocimientos complementarios o simplemente porque no encajan con la tipología o filosofía de la empresa.

Una empresa puede utilizar varios mecanismos para abrir su proceso de innovación y en la mayoría de los casos su estrategia se basa en un conjunto de prácticas abiertas que se van a integrar con métodos más tradicionales de inversión en I+D.

Por un lado, hay cada vez más empresas, especialmente las grandes multinacionales como Philips, que obtienen rentabilidad cediendo a terceros licencias de su propiedad intelectual, o que recurren a la creación de *start-up* para colocar en el mercado soluciones tecnológicas poco adaptables a su modelo de negocio pero perfectas para otros.

Por otro lado, la mayoría de innovaciones abiertas son el fruto de exploración tecnológica, o sea de la búsqueda de nuevas soluciones, ideas, creatividad y tecnologías a disposición de otros agentes que están fuera de las propias organizaciones (*knowledge brokering*). Los propietarios de estos conocimientos pueden pertenecer a la misma cadena de valor de la empresa, como proveedores, clientes, centros de investigaciones, socios e incluso competidores, o pueden pertenecer a ámbitos completamente distintos (profesionales de otros sectores, académicos, políticos, ONG, etc). A menudo las soluciones más innovadoras derivan de un abanico amplio de actores muy distintos entre sí. Un artículo muy interesante recién publicado por el [McKinsey Quarterly](#) menciona el ejemplo de un banco del Reino Unido que, para solucionar el problema de las interminables colas en las ventanillas de sus filiales, decidió acudir a expertos externos procedentes de tres ámbitos muy diferentes: planificación de tráfico, parques temáticos e hipermercados. Gracias a las aportaciones de profesionales de Disney y de Tesco, el banco pudo ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Los clientes representan otro recurso fundamental para la generación de nuevas ideas. Como usuarios, son los que mejor conocen el producto o el servicio que se les vende y, con sus necesidades y expectativas, son los que mejor pueden contribuir a mejorarlos. Existen ya varios casos de éxito relacionados con la creatividad de los consumidores: la empresa Lego, por ejemplo, tiene una merecida reputación en este campo. Sin embargo, la innovación dirigida por el usuario final (***user driven***) no se refiere únicamente a la creación de nuevos productos o servicios, sino que incluye también nuevos procesos.

En el sector sanitario, por ejemplo, cada vez más organizaciones involucran a los usuarios finales de sus servicios, los pacientes, en el rediseño de los procesos de gestión interna para ofrecer una mejor asistencia sanitaria. La iniciativa transfronteriza [Innovation4care](#), que reúne a tres regiones de Suecia, Dinamarca y Noruega, es un ejemplo muy interesante de cómo las nuevas tecnologías pueden ser puestas al servicio de la innovación colaborativa. Se trata de una plataforma web interactiva que permite a los operadores y usuarios del sector sanitario de las tres regiones intercambiar ideas y conocimientos para introducir nuevas mejoras o invenciones en los servicios sanitarios. Es una iniciativa de *crowdsourcing* que involucra a médicos, personal sanitario, pacientes y directivos del sector de la salud.

Otra forma de innovar colaborando es permitir a empresas externas utilizar las infraestructuras y recursos de I+D propios para generar nuevos productos o servicios. El gigante de las telecomunicaciones Philips, por ejemplo, con su iniciativa [Mi Plaza](#), ofrece a otras empresas la posibilidad de utilizar sus laboratorios de I+D, equipamientos y servicios existentes en su campus de Eindhoven (Holanda), para realizar investigaciones *high-tech*. Se trata de un ecosistema de empresas tecnológicas, *start-up*, institutos de investigación y emprendedores que trabajan en red.

Las externalidades positivas producidas por las colaboraciones entre distintos agentes no son un concepto nuevo. La literatura económica, desde Schumpeter hasta Porter ha investigado la importancia de las redes económicas para promover el intercambio de ideas, facilitar el flujo del conocimiento tácito entre empresas que operan en el mismo entorno (distrito industrial o clúster)

y, por lo tanto, para fomentar la innovación. Sin embargo, en los clústeres los beneficios de las colaboraciones están muy relacionados con la cercanía física entre los distintos agentes económicos que comparten los mismos valores y establecen relaciones de confianza mutua. Las empresas globales, que se mueven en un mercado internacional, no pueden contar con esta ventaja pero, gracias a las nuevas tecnologías, pueden alcanzar cualquier recurso de conocimiento, independientemente de su localización geográfica. La dificultad en este caso consiste sobre todo en identificar aquellos agentes que puedan ofrecer las soluciones más apropiadas y en seleccionar las ideas más valiosas. Los *knowledge brokers* permiten superar este obstáculo actuando como intermediarios entre los que buscan un determinado conocimiento y los que lo pueden ofrecer. Estos brókeres, que pueden ser organizaciones o individuos, utilizan su patrimonio relacional y su propio conocimiento para identificar en un plazo breve de tiempo las soluciones más idóneas a las necesidades de innovación de las empresas.

Los escépticos de la innovación abierta sostienen que el *knowledge brokering* es una práctica que funciona solo para algunas organizaciones, las grandes multinacionales, y especialmente las que operan en sectores tecnológicos punteros. Estas disponen de los recursos materiales e inmateriales (su propia marca, el *know-how* interno, sus potentes laboratorios de I+D, sus redes comerciales, etc.) para sacar mayor partido a ideas o conocimientos producidos fuera de sus confines. De hecho, hay varias evidencias empíricas que muestran la existencia de beneficios asimétricos entre las grandes empresas globales y las PYMEs al recurrir a la innovación abierta.

Sin embargo, algunos estudios recientes muestran que hay cada vez más empresas pequeñas y medianas que recurren a prácticas de innovación abierta para adaptarse a los repentinos cambios de la economía, para satisfacer a sus clientes y abrirse a nuevos mercados con el objetivo de garantizarse la rentabilidad y el crecimiento. Analizando el comportamiento de 605 PYMEs innovadoras holandesas, por ejemplo, van de Vrande et al. (2009), han detectado una creciente propensión hacia prácticas de innovación abierta en los últimos 7 años, especialmente en lo que se refiere a la innovación "user driven" y al empleo de redes externas para adquirir nuevos conocimientos. Se trata, en ambos casos, de soluciones que no requieren inversiones muy importantes por parte de las empresas y que ofrecen resultados tangibles. Por otro lado, la participación en el capital de otros o la cesión bajo licencia de la propiedad intelectual son prácticas más utilizadas por empresas de mayores dimensiones.

Sin duda, las pequeñas y medianas empresas tienen que superar varias barreras para practicar con éxito la innovación abierta. Se trata en la mayoría de los casos de barreras relacionadas con sus organizaciones internas, con la dificultad de colaborar con terceros que tienen culturas y organizaciones distintas, y con la falta de recursos internos necesarios para rentabilizar el *knowhow* externo. Pero respecto a las grandes empresas globales, las PYMEs tienen una importante ventaja: la mayor flexibilidad y la extraordinaria capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del contexto en que se mueven.

Notas:

1. Como puntualizan van de Vrande et al. (2009), los ingresos generados por la concesión de las licencias tienen como contrapartida el riesgo de que los licenciatariaos utilicen esas tecnologías para competir en el mismo mercado. En estos casos, el poder contar con una reputación consolidada como proveedores de conocimiento permite a las empresas compensar esta pérdida aparente de ingresos.
2. Véase por ejemplo el estudio "Open Innovation paradigm: a contingency perspective" de Torkkeli M.T et al. (2009)

Fuentes:

- Billington C., Davidson R. (2010). "Using Knowledge Brokering to Improve Business Processes". McKinsey Quarterly.
- Chesbrough H.W. (2007). "Why Companies Should Have Open Business Models". MIT Sloan

Management Review

Huston L., Sakkab N. (2006). "Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation". Harvard Business Review.

Torkkeli M.T., Kock J.C.; Salmi P.A.S (2009). "The Open Innovation Paradigm: A contingency perspective". Journal of Industrial Engineering and Management

(2007) "The Love-in". The Economist

van de Vrande V. , de Jong J.P.J., Vanhaverbeke W., de Rochemont M. (2008). "Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges". Technovation.

There are no comments yet.