

INNOVACION: DE CERRADA A ABIERTA

Para muchos expertos, la innovación, en su sentido tradicional ¿ha muerto? Otros piensan, que en algunas actividades como las vinculadas al genoma, las ciencias de la vida, la clonación, ha sido vital.

Es necesario dejar claro que la innovación en su concepto básico, esto es, la explotación exitosa de una nueva idea, sigue vigente y clave para el crecimiento de las empresas y los países. En ella, cuatro elementos pivotan, que son: una idea, que sea novedosa, que se explote y que lo haga exitosamente. Sin esos cuatro elementos, se estaría hablando de otros temas, como una buena idea o una invención.

Algunas cosas cambiaron. La Investigación y Desarrollo interna en las organizaciones, en el pasado cumplieron un rol importante como activo estratégico y muy valorado. Fue, una barrera de entrada para proteger el conocimiento desarrollado. Hoy día, ese rol lo mantienen algunas empresas potentes, DuPont o AT&T, donde gran parte de la I+D lo llevan adelante en gran medida ellas mismas. Fueron tiempos en los que, la propiedad intelectual sobre esos hallazgos estaba protegida y permitía generar nuevas utilidades que se reinvertían en las empresas.

Innovación cerrada

Esos fueron días en que la innovación se desarrollaba en alta medida dentro de las paredes de la empresa, y parecen haber cambiado drásticamente. Fueron tiempos de una innovación cerrada. Lo importante era que las empresas generaran sus propias ideas, que tendrían luego que desarrollar, manufacturar, comercializar ellas mismas. Eran tiempos en que primaba la idea de que si quieres hacer algo bien debes hacerlo tú mismo. Este modelo de innovación cerrada funcionó en gran medida en el siglo XX. Invertían fuertemente en I+D, buscando superar a sus competidores incorporando a la empresa a gente talentosa que había en el mercado.

Fue gracias a ese modelo, que se hicieron avances notables en innumerables áreas. Fueron tiempos en los cuales, por ejemplo, Tomas Edison desarrollo el fonógrafo y la lámpara de iluminación eléctrica, que dieron paso y allanaron el camino para que empresas como General Electric formaran su Centro Global de Investigaciones en Nueva York.

A fines del siglo pasado, un conjunto de factores minaron la habilidad del modelo de innovación cerrada, para resolver los problemas de creación de valor, como lo hizo antes satisfactoriamente.

Innovación abierta

Las empresas no pueden ya mantener e incrementar sus propias innovaciones dentro de ellas. Se viene produciendo un fuerte incremento en la movilidad de los trabajadores del conocimiento.

Las firmas buscan delegar más la administración de la innovación en redes de clientes, proveedores, inventores independientes o universidades y, allí se entra en la innovación abierta.

“La innovación abierta -dice el Prof. Henry Chesbrough de Berkeley, quien acuñó el término- es el uso intencionado de influjos y salidas de conocimiento para acelerar la innovación. Con el conocimiento hoy ampliamente distribuido, las empresas no deberían descansarse solo en sus propias investigaciones y deben entonces adquirir invenciones o derechos intelectuales de otros a medida que avanza su modelo de negocio”.

Entre muchos, está el caso de LEGO, que invitó a sus clientes para que dieran ideas de nuevos modelos actuando interactivamente recompensado financieramente a quienes sugirieron ideas que fueron luego al mercado. En el sector del software, plataformas de innovación abierta como “LAMP” (Linux, Apache, MySQL y PHP/Perl/Python) han devenido en componentes estándar de infraestructuras de tecnologías de la información en numerosas empresas.

Los computadores HP y Apple se benefician de las innovaciones de los proveedores de componentes. La componentización es uno de los fenómenos más notables en la nueva economía. Y, puede dar lugar a que empresas, pequeñas y medianas, tengan su lugar en un mundo globalizado. Investigaciones que realizara en nuestro país, muestran que empresas pequeñas que comprendieron cómo funciona la nueva economía han encontrado su espacio, innovando y siendo proveedores de empresas a nivel mundial. Estas son oportunidades que se abren a empresas uruguayas. Más complejo es, que una empresa pequeña subsista y crezca orientándose a un modelo de cantidades, en lugar de bienes o servicios de un carácter y valor único.

Existen casos más específicos de innovación abierta. Wikipedia es uno, -la enciclopedia creada por sus propios usuarios-, expandiéndose continuamente, llegando en diez años a tener varios millones de artículos en más de 250 lenguas. Investigaciones recientes concluyen que Wikipedia en trabajos científicos fue tan precisa como la Enciclopedia Británica.

Para acercarse a la de innovación abierta, las empresas tienen, al menos tres caminos.

Uno, capturando valor a partir de productos o servicios que ellos mismos producen, tal el caso citado de LEGO.

Dos, proveyendo productos o servicios complementarios, tal el caso de Red Hat vendiendo tecnología de servicios de Linux.

Tres, se pueden beneficiar indirectamente a partir de un fortalecimiento de marcas o posicionamiento de mercado.

Obstáculos potenciales

Es claro que la innovación abierta va ganando espacio y luce como el camino natural a seguir dada la conformación contemporánea de los mercados. Menos claras son, las condiciones que tienen que darse en una empresa para poder transitarla. La experiencia que las empresas hagan, aportaran más claridad sobre si están dadas esas condiciones.

De cualquier manera, algunos obstáculos potenciales se advierten en algunos casos, a saber.

La *atracción y motivación de los participantes* es sustancial, diseñando los incentivos correctos para los participantes correctos. Los incentivos económicos no son los únicos, están, entre otros los mecanismos de reconocimiento social.

Los mecanismos de control elevan de abajo a arriba, los niveles de la participación. Wikipedia tiene cientos de participantes que editan artículos, buscando evitar que aparezcan intromisiones no deseadas.

Otro aspecto, dice de la forma de *estructurar los problemas para que la participación de los contribuyentes* potencie la eficiencia de su aporte. Es útil, la desagregación de los componentes del problema permitiendo trabajar a los distintos grupos en forma paralela. En el detector de partículas Atlas, participaron más de 2000 científicos, pudiéndose formar 165 grupos trabajando coordinadamente.

Las comunidades de participantes se ven muy estimulados de existir buena *gobernanza*. Procedimientos transparentes, nítidos liderazgos, claras reglas y adecuados mecanismos de resolución de conflictos. El caso de Mozilla es claro. Dos ingenieros se escindieron por discrepancias utilizaron el código de Mozilla y así llegaron a crear el browser Firefox.

Finalmente, la necesidad de *la calidad de los trabajos*. Pensar que “dados suficientes ojos, todos los errores son superficiales”. Es prematuro que funcione para todos los sectores. Hay indicios que, podría ser más claro en el sector de software.

Los tiempos de la innovación cerrada por sí sola, pasaron. Su integración, con la abierta es claro que aporta beneficios. Remarcamos que, es todavía prematuro sacar conclusiones definitivas sobre si y cómo las organizaciones deberían implementarlas. La evidencia empírica, pone de relieve, empero, que no es temprano para que las organizaciones hagan esfuerzos pioneros en esta dirección emprendiendo serias actividades de innovación abierta.