

Michael Schrage, Profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts

«Innovar no es tener grandes ideas, sino hacerlas útiles»



El experto, que hoy abre el BGC+i en Barakaldo, ha creado la estrategia '5x5x5', de experimentar negocios con costes y tiempos limitados

10.11.10 - ELCORREO  
JESÚS L. ORTEGA | BILBAO.

#### LAS FRASES

«Hay quien dice: 'si lo construyes, alguien irá hacia ello'. Pero yo no creo en eso»  
«Muchos chinos no quieren ser vistos como personas que simplemente copian»

Michael Schrage, considerado uno de los mayores expertos mundiales en innovación, abre hoy la novena edición del Business Global Conference (BGC+i) que se celebra en el BEC de Barakaldo. A sus 50 años, este estadounidense es asesor de grandes multinacionales como Microsoft, Cisco o Master Card, entre otras, e incluso colabora con el Departamento de Defensa de su país en lo que denomina 'sistemas complejos y ciberconflictos'.

- ¿En qué consiste la estrategia '5x5x5' creada por usted?

- Es una metodología de innovación diseñada para, con poco coste, obtener mucho rendimiento a la hora del impacto. Consiste en cinco equipos de cinco personas a las que damos cinco días para que desarrollen cinco experimentos de negocios, que no pueden durar más de cinco semanas ni costar más de 5.000 dólares. El experimento tiene que llevar a cinco millones de dólares en ventas, en crecimiento o en ahorro de costes para la empresa. La clave es la rivalidad que se crea entre los cinco equipos. Los proyectos se presentan a los más altos directivos de la empresa y no pueden decir 'esto cuesta mucho' o 'va a llevar demasiado tiempo', porque han sido diseñados y probados para que se hagan de forma rápida. Es una metodología en la que se construye o simplemente se cierra.

- Pero, ¿no ocurre a menudo que se innova para crear necesidades a fin de vender luego productos o servicios que, sin serlo, se acaban haciendo imprescindibles?

- Si hace 20 años alguien hubiese dicho que muchas personas iban a estar más de una hora al día tocando un pequeño teclado para enviar un mensaje de texto, en lugar de hablar directamente por teléfono, habríamos pensado que estaba loco. Así que debemos diferenciar entre la innovación y el segmento del mercado para el que un producto o servicio resulta atractivo.

- Usted dice que la innovación no lo es hasta que los usuarios la adoptan.

- La innovación no es lo que hacen los innovadores sino, efectivamente, lo que los clientes adoptan. En EE UU hay quienes, en cuanto a la innovación, tienen una visión de la oferta y otros de la demanda. Yo estoy en la parte de la demanda. En Silicon Valley, o en China, hay quien dice: 'si lo construyes, alguien irá hacia ello'. Pero yo no creo en eso.

- ¿Enfoca la innovación desde los clientes hacia el producto? Es decir, ¿parte de las necesidades para crear una idea?

- No exactamente. Más bien en la forma en la que los clientes utilizan la innovación. Es el valor a través del uso. En un teléfono móvil, por ejemplo, puedes usar el 10% de sus funcionalidades, otra gente utiliza otros 10% de ellas. El problema es que estás pagando también por el 90% restante. Cada año los fabricantes de móviles sacan nuevas funcionalidades, pero si solo las usan el 10% de sus clientes, ¿hasta qué punto son innovaciones? El reto no es mostrar grandes ideas o funcionalidades, sino cómo hacerlas útiles.

- Ha mencionado a China, el país con mayor crecimiento económico, pero no se caracteriza precisamente por ser innovador, sino por copiar mucho y producir barato.

- Sí, y muchos chinos que yo conozco no están nada contentos con que sea así, porque ellos quieren ser innovadores. El último taller sobre innovación que he hecho antes de venir a España estaba compuesto por un grupo de 45 chinos de Taiwan y no quieren ser vistos como personas que simplemente copian. Están

invirtiendo ya en innovación y Europa se equivocará si piensa que dentro de una década el objetivo de China seguirá siendo producir a bajo coste.

### Gestionar riesgos

- Cuando se habla de innovación vienen a la cabeza imágenes de tecnología, pero ¿la innovación está más en pensar nuevas ideas o en aplicar nuevas tecnologías?

- Se suele hablar de la innovación centrada en la tecnología porque así es más fácil visualizarla. Mi visión sobre la innovación es la conversión de algo nuevo en un valor. Si no es una idea nueva, no es una innovación; si no crea valor, tampoco. A veces se necesita la tecnología pero, sobre todo, se necesita el principio de organización y un buen diseño de ese principio.

- Muchos productos financieros que nacieron en su país y acabaron originando la actual crisis también fueron innovaciones, y casi hundieron la economía mundial.

- Sí. He trabajado mucho en este campo. Fueron un desastre. Pero nos tenemos que preguntar: ¿por qué?

- Responda usted mismo.

- El error que muchas empresas cometieron fue que separaron la gestión de riesgos de la innovación. La mayor parte de los bancos se centraron en la innovación y sobreinvertieron en ella, pero hicieron muy mal trabajo en la gestión de riesgos, de la que no se ocuparon. Liderazgo significa insistir en que exista un equilibrio entre la innovación que se explora y los riesgos que se toman. No es sano hablar de innovación sin hablar de riesgos ni, por contra, hablar de riesgos a expensas de la innovación.

- Trabaja también para el Departamento de Defensa de EE UU. ¿Cuál su función allí?

- Proporciono asistencia en dos campos: sistemas complejos, que es cómo gestionar las grandes compras que utilizan los departamentos de logística; y en ciberconflictos, cómo utilizar los ordenadores para, digamos, fastidiar los ordenadores de otros o su infraestructura y cómo te defiendes de ello. La comunidad de defensa estadounidense es tan amplia que, a veces, hay tantas superposiciones que los problemas no son tanto técnicos como de organización.