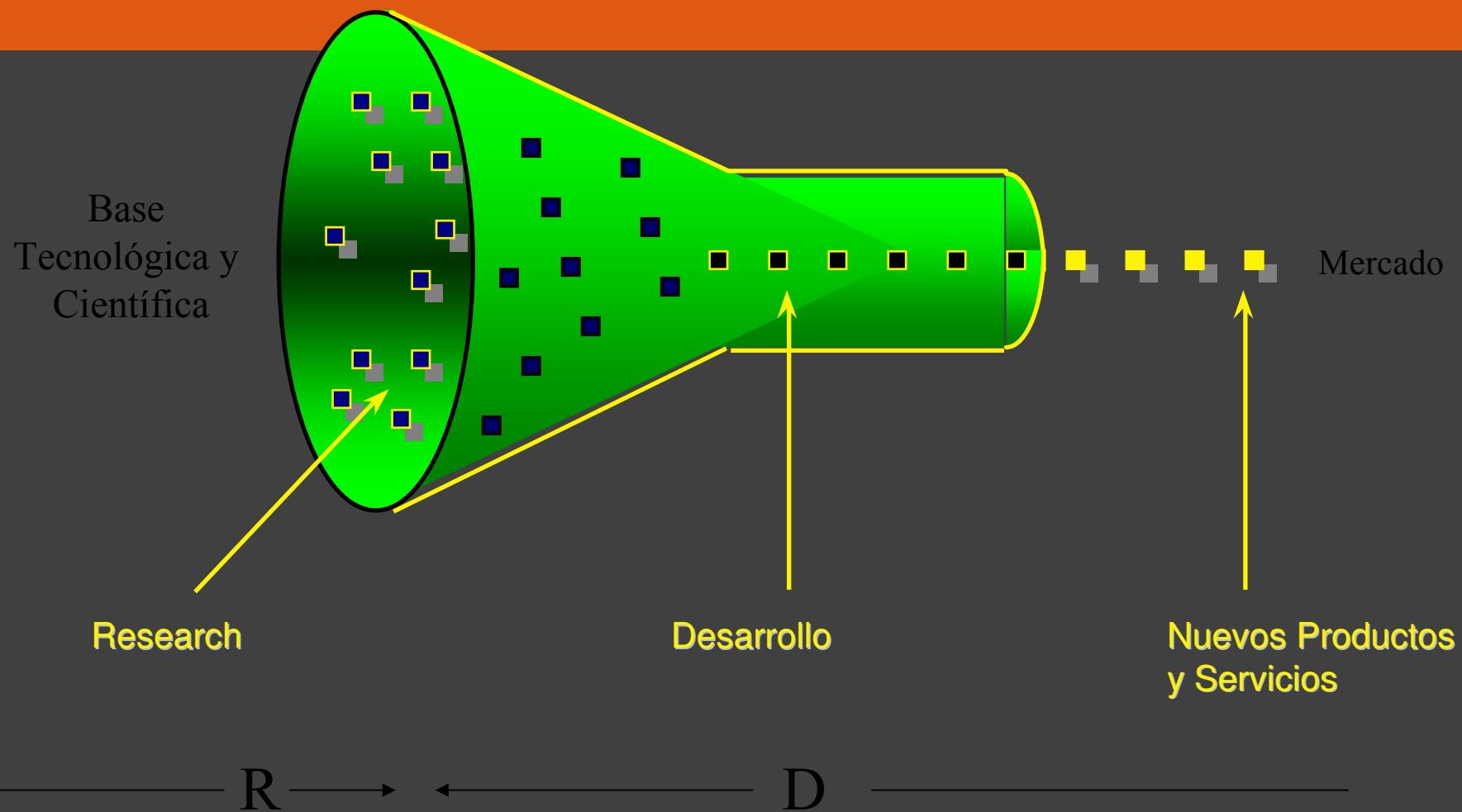


Innovación Abierta: Lecciones de Xerox PARC

Un sistema de innovación cerrado



Algunos grandes éxitos de la innovación cerrada

- Industria Química – Alemania y después USA
- Edison, GE, y el auge de la electrificación
- Logros científicos de la Segunda Guerra Mundial
- Chandler: R&D interno fue clave en el auge de las corporaciones norteamericanas en el s. XX

Supuestos ocultos de la innovación cerrada

- Si yo lo descubro, podré encontrar un mercado para este descubrimiento
- Si yo lo descubro primero, seré el propietario
- Las tecnologías importantes que necesitaré pueden determinarse por adelantado
- La mejor gente del sector trabaja para nosotros

¿Qué Cambió?

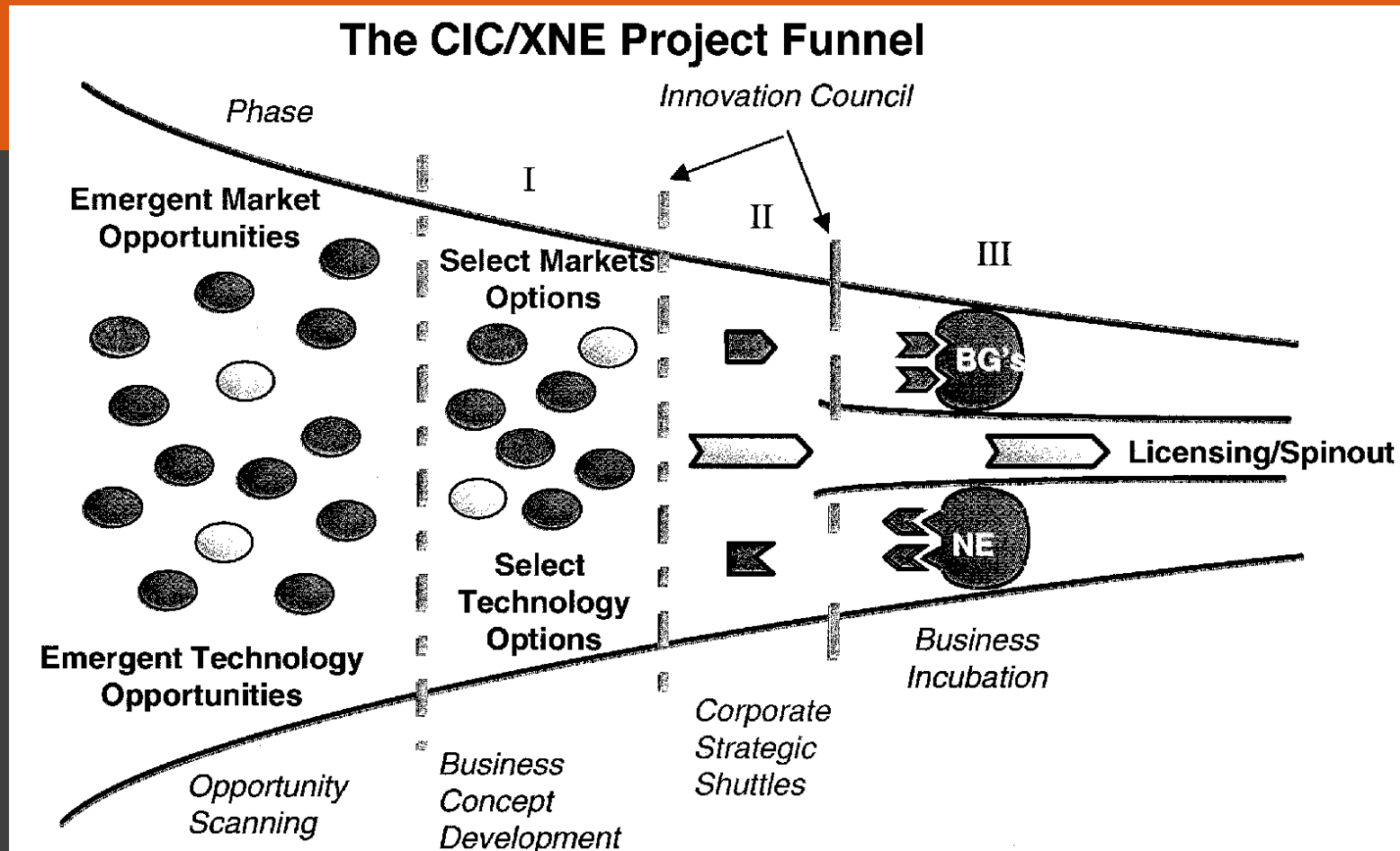
Cinco factores erosionadores?

- Trabajadores entrenados cada vez más móviles
- Universidades más capaces
- USA disminuye su hegemonía
- Erosión de oligopolios
- Gran aumento del capital de riesgo

Por qué Xerox lanza una iniciativa de R&D

- Crecimiento y utilidades del negocio de fotocopias (xerografía)
- Visión de McColough de “Arquitectura de la información”
- Goldman: “recuerden lo que pasó con los tubos de vacío de RCA”

Un sistema de innovación típico



- ❑ Diseñado para minimizar errores “positivos falsos”
- ❑ Ignora el riesgo de “negativos falsos”

3Com

- Metcalfe deja PARC in enero 1979
- Realizó consultorías hasta 1981
 - DEC, GE, Exxon
- Generó la alianza entre Xerox, DEC, eIntel para el standard IEEE 802 (Ethernet)
- Plan inicial: vender a estaciones de trabajo UNIX a través de fza de venta directa

Después....

- Como parte de su consultoría había preparado un directorio de vendedores de LAN y VARs en USA
- PC IBM se tomó el mundo
- Forma 3Com formed
- Nuevo Plan: tarjetas add-on para PCs IBM PC, vendido a través de vendedores IBM y VARs

Adobe

- Warnock and Geschke en PARC
 - Creando fonts (tipos de letra) para la estación de trabajo Star
 - Querían definir un standard
 - Xerox dijo: “como podemos ganar plata si entregamos el conocimiento?”
- Se van y forman
- Plan Inicial: sistema completo llave en mano, hardware propio, software, and fonts

“Originalmente íbamos a proveer un sistema llave en mano, incluyendo software, hardware, etc. Nuestra idea era construir un sistema de publicación completo”

“En muchos aspectos Steve Jobs and Gordon Bell fueron ingredientes clave en hacer que las cosas marcharan como lo hicieron. Gordon dijo, “no hagan el sistema completo”, y Steve dijo, “no queremos su software, sólo dennos su software”. Así fue como se forjó el plan de negocios, no estaba ahí en un principio.”

- Adobe creó un modelo de negocios innovador a través del licenciamiento de una librería de tipos de letras
- Se asociaron con Apple, Canon, HP y otros para definir el Standard Post Script

Ajedrez vs. Poker

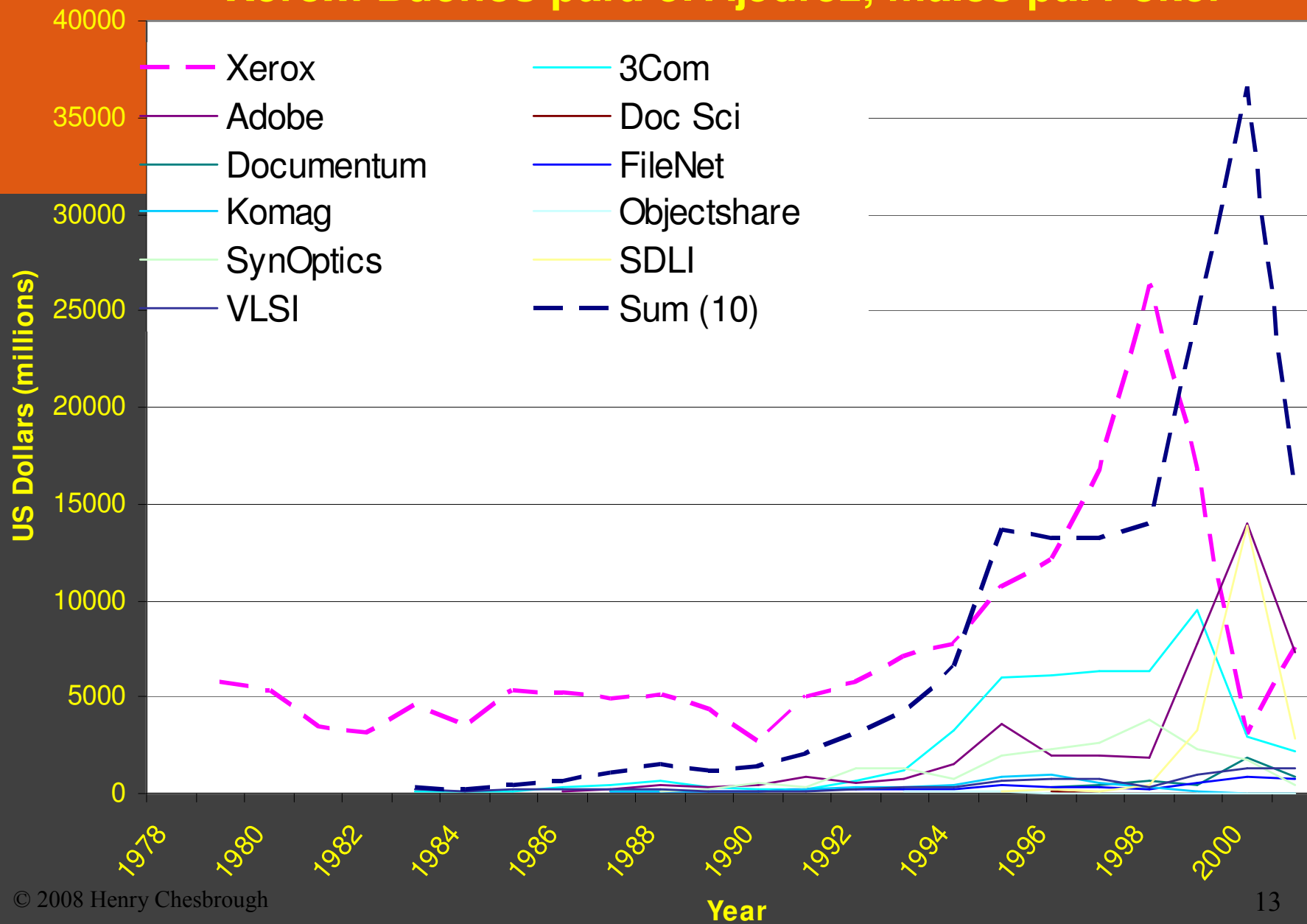
Chess:

- Se planifican varias jugadas por adelantado
- No se necesita nueva información
- Sabes lo que tienes y lo que tu oponente tiene

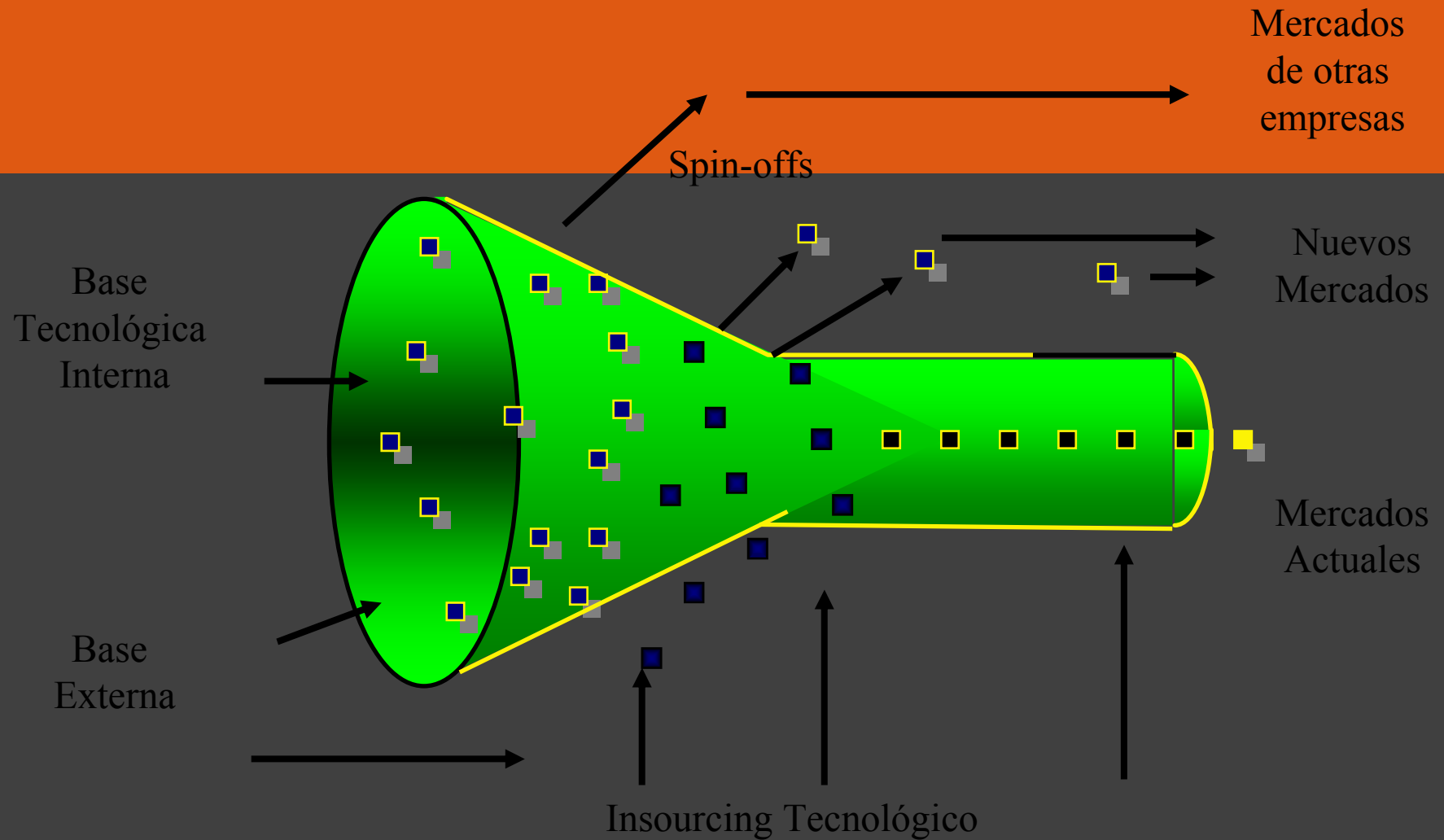
Poker:

- Pagas por jugar
- Pagas por nueva información
- Descubres lo que tienes, lo que los otros jugadores tienen

Xerox: Buenos para el Ajedrez, malos pal Poker



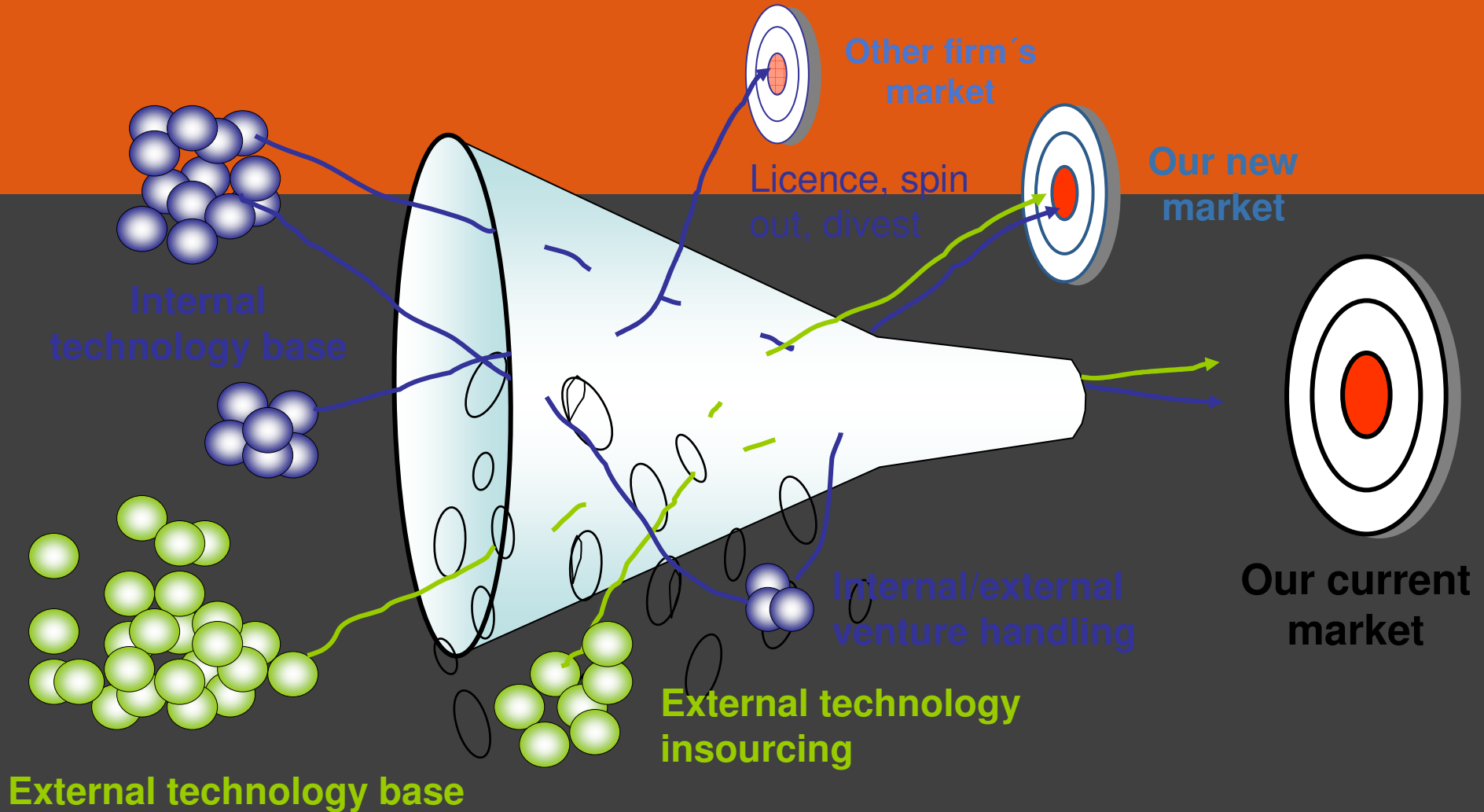
El Paradigma de Innovación Abierta



R

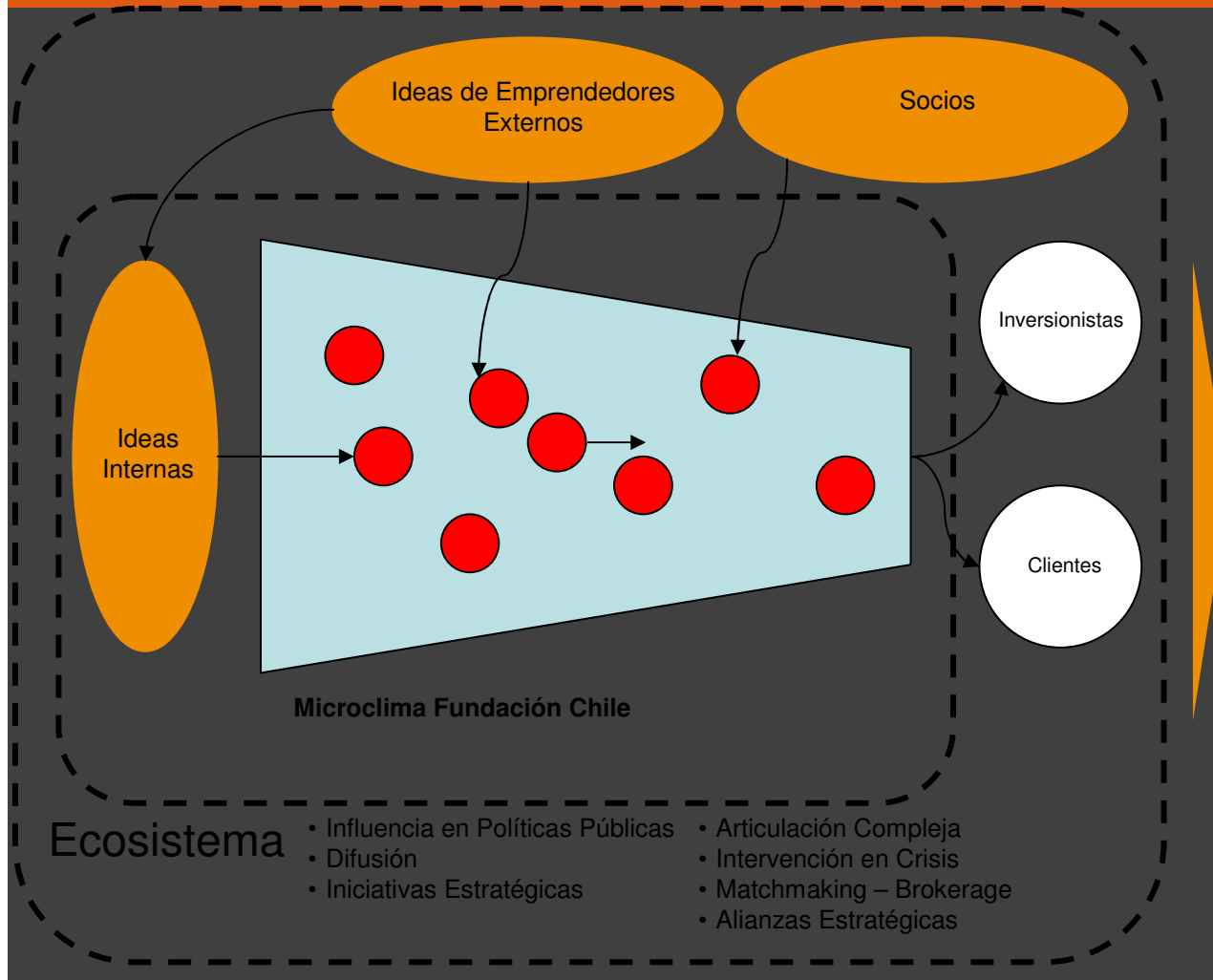
D

Innovación Abierta



Stolen with pride from Prof Henry Chesbrough UC Berkeley, Open Innovation: Renewing Growth from Industrial R&D, 10th Annual Innovation Convergence, Minneapolis Sept 27, 2004

EL MODELO DE FCH



- Innovación abierta en nuestro ADN
- ¿Pero, somos suficientemente abiertos e innovadores?
- ¿Logramos que nuestras ideas se materialicen en negocios?
- ¿Tenemos 3Com, Adobes, etc?

La lógica de la “Innovación Abierta”

- Las buenas ideas están ampliamente difundidas hoy. Ya nadie tiene el monopolio de las ideas útiles.
- Los procesos de innovación industriales deben jugar Poker, al mismo tiempo que Ajedrez
- Debemos gestionar la Propiedad Intelectual si queremos gestionar la I+D:
 - Necesitamos acceder a IP externa para alimentar nuestro modelo
 - Necesitamos rentabilizar nuestra IP en modelos de negocio de otros
- No todas las personas más inteligentes del mundo trabajan para nosotros.

Implicancias para la Fundación Chile

- Las ideas por sí mismas no nos llevarán al éxito
- La clave está en la implementación
- En la definición de modelos de negocios que nos permiten entregar el valor y apropiar una porción justa del valor
- En poder asociarnos con partners externos en todas las fases del negocio
- En poder sacar provecho de la riqueza de esta organización

Qué Esperamos de este curso

- Prepararnos un poco mejor para transitar desde un idea o proyecto a entregar VALOR
 - Bienestar social
 - Utilidades para nuestros inversionistas
 - Proyecto Interno
 - Misión de esta organización
 - Iniciativa habilitadora
 - etc

Discusión

- Prepararnos un poco mejor para transitar desde un idea o proyecto a entregar VALOR
 - Bienestar social
 - Utilidades para nuestros inversionistas
 - Proyecto Interno
 - Misión de esta organización
 - Iniciativa habilitadora
 - etc

Agenda

- Desde dónde opinamos
- Los avances de la Ley General de Educación
- Nudos que siguen pendientes