

## “Nunca ha sido buena práctica renunciar a la innovación”

Entrevista al Profesor Enrique Dans (IE Business School)

Por Rafael Rojo

**A** los socios del Círculo de Usuarios de Oracle y a nuestros lectores en general creo que no resulta necesario presentar al profesor Enrique Dans del Instituto de Empresa Business School, Ph. D en Management especialidad en Sistemas de Información por UCLA (Universidad de California), MBA por el IE Business School. Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad de Compostela y estudios postdoctorales en Harvard Business School. Es un bloggero de referencia especialmente en IT. El profesor Dans es un colaborador habitual e inestimable en las actividades del CUORE y ha realizado la ponencia de clausura de nuestro Congreso Anual en diferentes ocasiones, acciones que le agradecemos enormemente y que siempre nos ha aportado una visión más amplia del negocio de las IT y del futuro, quizás ya presente, que nos esperaba.

Con la excusa de la publicación de su reciente libro “TODO VA A CAMBIAR. Tecnología y evolución: adaptarse o desaparecer” (Editorial Planeta) y del que tenéis una reseña en la sección de LIBROS, hemos conseguido engañarle (¡a un gallego!) para que dedique unos minutos de su tiempo para esta entrevista para la revista del CUORE. Enrique, GRACIAS por tu tiempo.

Antes de empezar la entrevista formal, me vas a permitir, que como tú mismo haces en la introducción de tu libro, tenga un momento de recuerdo a mi querido profesor, compañero tuyo y colaborador inolvidable del CUORE, José Mario Álvarez de Novales, aparentemente se fue pero queda su presencia entre todos los que le conocimos.

Enrique, en primer lugar decirte que esta entrevista no es para hablar exactamente de tu libro (espero que no te enfades como el Sr. Umbral) sino de reflexiones en torno al mismo y cualquier cosa que surja sobre IT, Negocios, lo que tú quieras porque seguro que tus reflexiones serán más interesantes que mis preguntas.



Me ha tranquilizado, en principio, el título :“TODO VA A CAMBIAR”, para una persona como yo, digamos 1.5, me daba la sensación de que querías decir que la web 2.0 era todavía un “pre-release” pero después de leer tu libro pienso que el título correcto sería “TODO HA CAMBIADO YA, ESPAÑA O ESTAS FUERA”.

RR.- ¿Cómo resumirías la evolución, no tanto de las TIC, como de la mentalidad de las personas en relación a nuestro método de trabajo, a nuestra forma de comprar y a nuestra forma de relacionarnos socialmente?

ED.- Creo que la revolución se apoya en una base fundamental: la toma de conciencia de la reducción de la fricción. Cuando una persona se da cuenta de las cosas que puede hacer con un ratón o un móvil en la mano, y compara eso con la situación anterior, sea en un entorno personal, corporativo o incluso como sociedad en su conjunto. Mientras sigas encontrándote personas que dicen eso de “pues yo prefiero bajar a la calle” o “si quiero saber qué están haciendo mis amigos, los llamo”, es evidente que no lo han entendido, que siguen pensando en dinámica del siglo pasado, siguen creyendo que lo nuevo amenaza con sustituir a lo viejo en lugar de simplemente complementarlo.

R.R.- Al leer tu libro me ha parecido como asistir a varias conferencias tuyas concatenadas y desde luego recomiendo su lectura a todos nuestros asociados. Me han sorprendido dos cosas, y supongo que es por el medio utilizado, evidentemente muy diferente a una conferencia, pero te las quiero transmitir: No hay un solo gráfico ni las viñetas/imágenes tan irónicas y aclaratorias que sacas en tus conferencias y si no me falla la memoria solo hay una dirección de URL. ¿Me sorprende?

ED.- Es mi primer libro serio, y quería hacerme al estilo narrativo. Apoyarme en viñetas o en gráficos podía haber sido más fácil, pero he intentado trabajar la descriptiva y reducirme al uso de texto conscientemente, como hago a veces en algunas de mis conferencias en las que directamente renuncio a usar presentación para ejercitar la narrativa directa y sin apoyo. Los enlaces o las referencias fueron otra tentación fuerte... pero aquí todavía habrá sorpresas.

R.R.- Vamos a ver si soy capaz de que nos expliques la "batalla" entre átomos y bits que me parece la clave de tu libro y de nuestro futuro.

E.D.- Más que "batalla", creo que es interesante verla como "lección": los bits son "ligeros", se mueven, se desplazan sin restricción alguna (mal que le pese a algunos) por toda la red, por todo el mundo. Al hacerlo, redefinen las reglas de muchos negocios, destruyen las propuestas de valor de algunos y hacen aparecer las de otros. Los átomos, aparentemente, siguen sujetos a las viejas dinámicas: alguien tiene que fabricarlos, montarlos, enviarlos, transportarlos... pero en realidad, los átomos también están afectados por el nuevo entorno, y las empresas que mejor y más rápido entiendan esto serán las que sean capaces de generar ventajas competitivas sostenibles en el nuevo entorno.

R.R. Enrique, a continuación me gustaría que profundizases más en una serie de conceptos que tratas en tu libro. ¿Qué es el DRM (Digital Rights Management)?

E.D. Se trata de mecanismos ideados para impedir algo que la tecnología permite, como una copia o un acceso a un material en unas condiciones determinadas. Muchos los llaman, con sorna, "Digital Restrictions Management", porque se utilizan básicamente para restringir, suponen en cierto sentido una "innovación negativa". Lo que el libro viene a decir es que dado un incentivo suficiente, todo DRM está destinado a ser roto, a convertirse en inútil, es imposible luchar contra el avance tecnológico. Algunos DRM han llegado a romperse mediante una solución de tan baja tecnología como un rotulador permanente...

R.R. Yo creo que haces una pregunta crucial en tu libro y reproduzco la misma : "¿Estamos hablando de un proceso de destrucción de valor debido a la tecnología?". Resume tu contestación.

E.D. Se trata de una pregunta retórica: la tecnología nunca destruye valor, solo lo hace migrar. En ocasiones migra hacia otra empresa, como ocurrió en el caso Enciclopedia Británica frente a Encarta de Microsoft, o se va directamente al bolsillo de los usuarios, como posteriormente ocurrió entre la misma Encarta, hoy desaparecida, y Wikipedia. Plantearse la tecnología como un monstruo destructor de valor no lleva a ningún sitio más que a intentar perpetuar modelos de negocio artificialmente, algo que jamás resulta sostenible a medio plazo.

R.R. Esta pregunta, a lo mejor no me atrevería a habértela realizado hace unos pocos años, pero creo que ahora es políticamente correcta en el ambiente de usuarios de ORACLE con las recientes adquisiciones de ORACLE.. ¿Qué opinas de las herramientas LAMP (Linux, Apache, MySQL,y Perl/PHP/Python)?

E.D. Indudablemente, vamos hacia un futuro en el que todo software será de código abierto. El código propietario será dentro de poco algo del pasado. Las empresas que más crecen y que más rendimiento extraen a sus inversiones en desarrollo lo hacen apoyándose en el código abierto y en la colaboración con comunidades de desarrollo dinámicas, y obviar esto supone un billete hacia el anquilosamiento, el fracaso, la falta de dinamismo. Las herramientas LAMP se han convertido en la fuente de innovación más pujante y en las que generan mayores ventajas competitivas, y eso, lejos de suponer una destrucción de valor para la industria, está suponiendo precisamente lo contrario. Muchas empresas edifican sobre estos cimientos, incluso algunas que aparentemente parecen paladines del código cerrado pero que ya no pueden sustraerse a los encantos y a las ventajas de lo abierto en dinamismo, adaptación y coste.

R.R. Transcribo otra pregunta que expones en tu libro y que nos hacemos padres y profesores.: "¿Tienen los niños la culpa por copiar trabajos de Internet?". Lo explicas muy detalladamente en tu libro, pero, por favor, te solicitaría un pequeño resumen de nuevo.

E.D. En absoluto. Los niños se adaptan al trabajo con las herramientas que tienen disponibles, y pedirles que no aprovechen algo es ponerles en una situación absurda, en la de "esa fruta está aquí pero no puedes cogerla", provoca una

frustración. A lo que tenemos que dirigirnos es a un cambio de los métodos de aprendizaje que no conlleven las mismas metodologías que usábamos cuando la información era de difícil acceso y, por tanto, necesitábamos memorizarla para poder tenerla siempre a mano. Las habilidades que una persona necesita hoy para desarrollarse en este sentido son muy distintas a las que necesitaron nuestros padres o abuelos.

R.R. Enrique dices en un capítulo de tu libro que “Este siglo es el de los clientes que nunca olvidan”. Me temo que también el siglo de los clientes que son capaces de manifestar su desagrado con una empresa prácticamente “urbi et orbi” ¿No?.

E.D. En la red siempre predomina la negatividad, el “hombre muerde a perro frente el perro muerde a hombre”. Puedes interactuar docenas de veces con una empresa, que vaya todo bien, y no vas a comentarlo en ningún sitio. Pero en el momento en que algo falle, ahí estás, con tu blog justiciero, protestando porque el calentador de agua falló esa mañana y terminaste la ducha en frío. En realidad, las quejas son tan valiosas para la empresa como los halagos - a veces más - y se debe evolucionar hacia un mercado que entienda que “esto no es Disneylandia”, que siempre hay clientes insatisfechos y que el papel de la empresa es reaccionar adecuadamente y de manera irreprochable cuando esto ocurre. Y pobre de la empresa que piense que esto no tiene importancia a día de hoy... una buena cantidad de “escándalos blogosféricos” y pérdidas importantes en términos de imagen nos precede...

R.R. Hace unos pocos años se decía que si no estabas en Internet, tú o tu empresa, no existían después se transportó a Google, si no estabas posicionado eras transparente, ahora parece que sucede lo mismo con las redes social (Linkedin, Twitter,...). ¿Cuál es el próximo paso?

E.D. Si te fijas, son pasos inclusivos: la red es indexada por los buscadores, y las redes sociales proporcionan “alimento” para éstos y para la conversación. No hablamos de cosas distintas ni de modas pasajeras, sino básicamente de lo mismo. Cuando un directivo dice eso de “no, yo no estoy en la red porque no me interesa” o “paso de Facebook porque quiero mantener mi privacidad”, lo que está demostrando en realidad es no tener interés en explorar el escenario actualmente más dinámico para la innovación, las relaciones con los clientes, o el marketing. ¿Puedes quedarte fuera de eso? Al final el que no innova se convierte en un quiste en las empresas, en el poso del Mar Muerto, en ese empleado que te querrías quitar pero no despegas de la silla ni con agua caliente... Nunca ha sido buena práctica renunciar a la innovación.

R.R. Háblanos de la famosa nube (cloud computing) y cómo ves a los distintos jugadores, sus políticas, Amazon ofreciendo Infraestructura, Google Apl ofreciendo plataforma y Oracle como SaaS por hablar de los que más me suenan pero sin duda IBM, Microsoft y NEC no se quedarán de brazos cruzados.

E.D. La nube responde a un fenómeno lógico y habitual en tecnología: a día de hoy, cuando necesitamos agua, no nos ponemos a cavar un pozo, sino que contratamos a una empresa que nos trae una conducción y nos deja un grifo que podemos abrir y cerrar. Cuando queremos electricidad, no recurrimos a montar una planta de producción de energía, sino que usamos un enchufe. Con la tecnología pasará lo mismo, que llegará un momento en que esté en manos de empresas que nos presten los servicios que necesitemos, y nosotros usaremos máquinas conectadas a la nube. Esto supone una importantísima redefinición del escenario competitivo.

R.R. Comienzas tu último capítulo “El Futuro” con una frase de Alan Kay: “La mejor forma de predecir el futuro es inventarlo”. Enrique, ¿nos puedes inventar algo para los próximos años?. Por supuesto, que puedes hablar del software libre, de Google y de Apple, incluso hasta de Oracle (vale My SQL si quieres).

E.D. No creo que pueda inventarlo, ya sabes... los hay que valen, y los que no, damos clase. Pero sí puedo apuntar tendencias: una, y evidente, es el hecho de que compartir conocimiento y código va a suponer, está suponiendo de hecho, un avance de la tecnología mucho más rápido y dinámico. Las empresas que entienden como apalancar sus actividades en este fenómeno obtienen claras ventajas. Las que descubren como plantear mercados con dos caras, en los que tus teóricos clientes trabajan en realidad para ti y te ayudan a conformar un producto que revendes a terceros, también. Apple tiene a día de hoy varios cientos de millones de clientes con contacto directo y tarjeta de crédito en ristre para comprar cosas con un mecanismo de un solo clic. ¿Cuánto vale eso? Lo lógico, si tienes algo así, es plantear una estrategia de plataforma, en la que el 70% de tus ingresos se va a pagar a los programadores que hacen las aplicaciones que construyen una gran parte de tu propuesta de valor. Google hace exactamente lo mismo: en realidad, los usuarios no somos sus clientes, sino su materia prima, y estamos encantados de trabajar para Google porque nos paga dejándonos usar unas herramientas que nos parecen muy útiles y muy buenas. En el caso de Oracle, la transición desde empresa de producto a empresa de servicio



Enrique Dans en un momento de su exposición

y centrada en torno al cliente es cada día más evidente. Hasta Microsoft, una empresa que todavía obtiene una gran mayoría de sus ingresos vendiendo productos que vienen en cajas de cartón envueltas en celofán, anuncia que el 70% de sus empleados están dedicados a manejar la transición hacia la nube. En el fondo, todo sigue unos mismos hilos conductores, y tiene mucho sentido que así sea.

Ya estamos finalizando, tan solo dos preguntas y ya personales.

R.R. Después de este libro, queremos más, ¿Cuándo?

E.D. Tengo una idea para un segundo libro, más práctico, directo y orientado, pero aun estoy en la fase de índice. Si todo va bien, podría tenerlo para mediados del año que viene, pero aún no lo sé. A mi editor le gusta la idea, ahora tengo que conseguir la determinación para ponerme con ello y la voluntad para sacrificar una parte de un verano que cuanto más se acerca, más veo que necesito como el comer...

R.R. Esta pregunta, para finalizar, es muy personal pero creo que muchos miembros del CUORE están en similar situación a la mía, hemos conseguido una educación, más o menos bilingüe de nuestros hijos pero somos incapaces de que se decidan a estudiar en Gran Bretaña o en EE.UU ¿Puedes contarnos tu experiencia y sobre todo la de tu familia?

E.D. La experiencia de mi familia con la estancia de cuatro años en Los Ángeles fue sencillamente espectacular: al hecho evidente de que yo me fui sin un doctorado y volví con uno, se añade el de que mi mujer se fue recién titulada en Imagen y Sonido y consiguió, prácticamente nada más llegar

y sin conocer a nadie, un trabajo como Productora de la liga española para Fox Sports, un auténtico trabajo de ensueño, y que mi hija se fue con dos años y volvió completamente bilingüe (a esas edades son auténticas esponjitas). La experiencia de vivir en otro país es enormemente interesante, abre muchísimo la mente y te convierte en una persona innovadora aunque sea solo por la comparación entre entornos.

Estudiar fuera es una experiencia muy interesante, sobre todo si haces bien la elección de nivel. Por mi experiencia, yo tiendo a preferir la inmersión temprana, y más pensando que a determinados niveles educativos, la propuesta puede ser incluso mejor aquí que en instituciones extranjeras que, a día de hoy, resultan incluso menos innovadoras que sus comparables españolas. Pero decididamente soy partidario de estancias largas: viajar o vivir un par de meses en un sitio no consigue ese propósito de dinamización mental, no te integra, no te proporciona los beneficios que obtiene el que de verdad tiene que organizarse la vida en otro sitio. Te adaptas temporalmente, te rodeas de elementos familiares, y te aíslas del entorno. Yo soy un absoluto enamorado de la costa Oeste de los Estados Unidos, pero vivir allí una temporada larga también me ha enseñado a apreciar lo que tenemos aquí.

Agradecer al Profesor Enrique Dans su tiempo para esta entrevista y al Instituto de Empresa las facilidades que nos ha dado siempre para su colaboración con el CUORE y a todos los profesores que han participado en nuestros eventos. Recordad a nuestros lectores que la página web del Profesor Dans es [www.enriquedans.com](http://www.enriquedans.com). Ahí está como pez en el agua. ■