



Alfons Cornella & Antonio Flores

# LA ALQUIMIA DE LA INNOVACIÓN

*10 palabras para innovar*

la conversación

*Relator: Epi Amiguet*

*Ilustraciones: Sergi Rucabado*

# EUREKA

# **LA ALQUIMIA DE LA INNOVACIÓN**

*10 palabras para innovar*

**Alfons Cornella & Antonio Flores**

Relator: Epi Amigué

Ilustrador: Sergi Rucabado

 **infonomia**  
LA RED DE INNOVADORES

**node**   
innovation for growth

Zero Factory S.L.  
Av. Icària, 205, 2º 1ª  
Tel. 93 224 01 50  
Fax 93 225 19 81  
08005, Barcelona  
info@infonomia.com  
www.infonomia.com

© Zero Factory S.L.  
Quinta edición: Junio 2007  
Depósito legal: B-39.600-06  
ISBN: 84-609-9481-3

Diseño de la portada: Sílvia Langa  
Edición y maquetación: Marta Pastor y Sílvia Tejero  
Impresión: System BCN  
Impreso en España - Printed in Spain

# Índice

Prólogo del relator desde Bangkok .....	5
Decálogo de la innovación .....	7
<b>1.</b> Hibridar .....	9
<b>2.</b> Auténtico y/o honesto .....	35
<b>3.</b> Teamdividualism .....	63
<b>4.</b> Territorio/frontera .....	89
<b>5.</b> Efímero/efervescente .....	113
<b>6.</b> Capilaridad .....	133
<b>7.</b> Catálisis .....	157
<b>8.</b> Fracaso .....	177
<b>9.</b> Radical .....	199
<b>10.</b> Innovadores .....	221
<b>Apéndice:</b> Cómo crear una empresa innovadora ideal .....	241
<b>Epílogo</b> de Antoni Flores .....	259
<b>Epílogo</b> de Alfons Cornella .....	261



## Prólogo del relator desde Bangkok

Cuando Alfons Cornella me propuso escribir este libro de conversaciones sobre la innovación entre él y Antoni Flores, me eché a temblar. Hacer de relator sobre las conversaciones de dos de las primeras espadas en este campo de nuestro país era un reto tan tentador como aterrador si los dos expertos en cuestión se enzarzaban en alambicadas disquisiciones sin ninguna orientación práctica concreta. Del primero tenía la certeza que era un comunicador nato, curtido en todos los frentes, por tener el privilegio de colaborar en diferentes proyectos de su red de innovadores, Infonomia.com. Respecto a Antoni Flores, había leído alguno de los artículos publicados en la prensa nacional, pero no lo vi *actuar en directo* hasta el Forum de la Innovación de diciembre del 2004, en el que presentó, con diáfana elocuencia, su ponencia sobre *Consumo Inteligente* -un tema que se desarrolla en este libro-. Entonces comprendí por qué eran amigos desde hacía tanto tiempo y que la química conceptual entre ellos, necesaria para un libro de estas características, estaba garantizada. Y en efecto, desde la primera sesión, la dialéctica Flores-Cornella funcionó como una auténtica máquina de análisis y procesos clave para innovar en todos los campos.

En este sentido, la estructura del libro intenta reflejar lo más fielmente posible la estructura de estas sesiones desarrolladas por este armónico tándem entre el 24 de marzo y el 10 de octubre del 2005; respetando al máximo el estilo personal de los dos protagonistas y el formato de las conversaciones para no desvirtuar su total autoría intelectual sobre el proyecto. Y también, como

no, para cumplir con el espíritu de aquella máxima de Pascal: “los mejores libros son aquellos que quienes los leen creen que también ellos pudieron haberlos escrito”.

Debo confesar que la fluidez y la riqueza expositiva de estas conversaciones era tal, que lo más complicado, al final, fue lograr sincronizar las respectivas *Palms* de estos dos solicitados expertos, siempre lidiando con sus múltiples conferencias y compromisos diversos. Ésta es la razón que explica el exótico título de este prólogo; cuando a falta de un sólo capítulo, yo también me vi obligado a cumplir con un proyecto -mi tantas veces postergada *vuelta al mundo en 80 días*- y dejamos esta última sesión para mi regreso. Vicisitudes e imponderables diversos me obligan a escribir este prólogo desde Bangkok, chapoteando entre sus calles, por culpa del monzón. Por eso, Fernando López Mompó, colega y amigo, y una de las aceradas plumas habituales de Infonomía, me sustituye como relator en ese último capítulo, que las pruebas de imprenta no pueden esperar más. Empiezo a pergeñar estas líneas refugiándome de la tormenta en una solitaria pagoda budista y las envío desde un atestado cibercafé, templo de esa otra religión de las Nuevas Tecnologías por las que Asia apuesta en la actualidad y amenaza con devolvernos la *visita* colonial que Occidente les hizo en su día... (otro de los temas clave abordados en este libro).

En fin, por último, señalar que, como decía el crítico inglés John Ruskin, “todos los libros pueden dividirse en dos clases: libros del momento y libros de todo momento”... y éste, sin duda, es de los segundos.

Estoy convencido de que los lectores van a reflexionar y, en definitiva, disfrutar tanto aprendiendo con la lectura de este libro -que es de lo que se trata- como yo escribiéndolo.

Que Uds. innoven bien.

# Decálogo de la innovación

1. **HIBRIDAR:** Acción de crear nuevos productos o servicios innovadores a partir de la combinación de otros ya existentes. Aplicable también a la hibridación de personas o procesos es una de las fórmulas más claras para innovar.

2. **AUTÉNTICO/HONESTO:** Dícese de aquello que, de manera explícita o implícita, apela a todo aquello *anterior* a la era industrial y consumista (lo artesano, lo natural, lo ecológico...). Otra acepción del término se refiere a lo genuino y original *frente* a la misma (no confundir con la expresión inglesa *be cool*).

3. **TEAMDIVIDUALISM:** Neologismo de evidentes raíces anglosajonas, acuñado en NODE para designar una nueva forma de estructurar los procesos de innovación en las organizaciones a partir de *grandes individualidades con espíritu de trabajo en equipo*.

4. **TERRITORIO/FRONTERA:** Espacio en una organización o espacio geográfico, mental o virtual (Internet) donde se desarrolla la innovación. La Frontera determina los nuevos *territorios* a conquistar.

5. **EFÍMERO/EFERVESCENTE:** Dícese de aquellos productos o servicios innovadores, pero sin visos de continuidad, concebidos para su uso fugaz y enfocados a los hábitos de mercado consumistas. En algunos casos, son antónimos claramente de lo *Auténtico/Honesto*.

6. **CAPILARIDAD:** Cualidad de las organizaciones para que la



información fluya entre sus miembros, a todos los niveles y en todas las direcciones, con el fin de innovar. Puede darse a nivel interno; entre departamentos; a nivel de relación con el consumidor; a nivel de redes...

**7. CATÁLISIS:** Factor o conjunto de factores que hacen posible la convergencia de elementos necesaria para que se produzca la innovación.

**8. FRACASO:** Error o errores controlados (experiencias necesarias) que previenen contra el *fracaso total* y son, las más de las veces, el paso previo y obligado al éxito de la innovación.

**9. RADICAL:** Dícese de la innovación que se *adelanta a su tiempo* y que marca nuevas categorías sobre las que todos los demás van a trabajar a partir de entonces.

**10. INNOVADORES:** Aquellas personas que tienen la intuición, la energía y el talento para ver más allá e innovar; no hay innovación sin innovadores.

# 1. HIBRIDAR

*“El que no aplique nuevos remedios debe esperar nuevos males, porque el tiempo es el máximo innovador.”*

Francis Bacon

# H1BR1D4C10N

¿Qué tienen en común Britney Spears, las tarjetas de crédito, los coches de *renting*, *Corporación Dermoestética* y la venta de pan en las gasolineras? Si no ha leído este capítulo, tal vez su asociación de ideas no sea del todo la adecuada. La respuesta es que todos son productos y servicios **híbridos de éxito**.

En un mundo globalizado, las necesidades y anhelos de la sociedad son cada vez más complejos y sofisticados; en consecuencia, los *targets* están cada vez más microsegmentados y los *híbridos*, la *hibridación*, se presenta como una de las fórmulas de mayor futuro para innovar.

La *hibridación* consiste también en saber adaptarse a los *movimientos del entorno*; utilizar el “modelo *Inditex*” aprovechando el conocimiento acumulado por otros; reinventarse periódicamente como una “empresa Madonna”; o reformatear un producto para volver a unos orígenes conceptuales, como *Imaginarium*, líderes mundiales del sector de los juguetes.

**La hibridación es, intrínsecamente, innovación.**

De todo ello, y muchas otras cuestiones más, empezaron a conversar los dos protagonistas de este libro en la tarde del 24 de marzo del 2005...

**Antoni Flores.-** A mí lo que me atrae del concepto *híbrido* o de las actuaciones híbridas es que aparecen como una respuesta a un exceso de especialización, de conocimiento, en el mundo y el mercado actuales.

Los conductos reglamentarios de explotar el conocimiento han llegado a saturarse un poco de tanto saber y una aproximación híbrida desde otros conocimientos o desde el desconocimiento hace posible reenfocarlo todo desde una perspectiva distinta. Ante las diferentes fuentes inconmensurables de conocimiento, es gracias a la hibridación cuando podemos ver la cara

oculta de la luna y descubrir un nuevo universo de posibilidades. Una metáfora esclarecedora sería que el conocimiento son las piedras y las *actuaciones híbridas*, el cemento que nos permite unir las en una forma arquitectónica.

**Alfons Cornella.-** Esta metáfora me parece muy adecuada, porque refleja cómo, en la actualidad, hay conceptos muy claros, muy sólidos y compactos, que serían las piedras talladas para cubrir un determinado espacio, pero, al haber sido labradas por diferentes manos, necesitan de esta argamasa que es la hibridación para construir una catedral. Yo la hibridación la veo como un punto de conexión entre extremos. Una acción que permite coger lo mejor de cada sector para crear un producto nuevo. **El mundo es cada vez más complejo, necesita de productos y servicios cada vez más elaborados, y la hibridación es la clave para idearlos sin tener que partir de cero.**

Hay muchas industrias, servicios y productos que están situados en posiciones extremas, como si estuvieran muy alejados entre sí. Es entonces, cuando aparece la hibridación como puente para salvar abismos. Un caso tan obvio que ya no nos damos cuenta sería el taxi: una hibridación entre el transporte público y el privado que nos ofrece las ventajas de ambos. Pero la hibridación siempre permite ir mucho más allá y las posibilidades todavía por explotar son casi infinitas, desde el *leasing* al *car sharing*. Soluciones *híbridas* dispuestas a ir amoldándose a las necesidades de una sociedad cada vez más segmentada y compleja.

**AF.-** Sí, el ejemplo del taxi es muy válido también para explicar cómo la *hibridación* es una buena estrategia para desarrollar un concepto que denomino *Los mínimos- máximos de una sociedad*. Es decir, a medida que se van cubriendo las necesida-

des *mínimas* de una sociedad, los híbridos ayudan a cubrir los nuevos *máximos*; identificando nuevos grupos de consumidores, nuevas experiencias de usabilidad e, incluso, nuevos escenarios de producto. Esto funciona, de tal manera que, hoy en día, estos mínimos-máximos y estas hibridaciones las encontramos desde la espiritualidad a la formación o en las relaciones entre las personas. En resumen, **la *hibridación* es uno de los caminos más claros para rentabilizar un conocimiento que ya tenemos.**

**AC.-** Lo que hay que destacar, desde un punto de vista histórico, es que la hibridación comience a valorarse de nuevo positivamente. Hasta ahora el mestizaje se veía como una pérdida de las propias esencias y tenías que estar muy definido respecto a tu entorno, mientras que, en la actualidad, la fusión de conceptos se está produciendo muy aceleradamente. Un ejemplo:

El *BBVA* acaba de lanzar un nuevo concepto denominado *Dinero Express*; establecimientos con cabinas e Internet, servicios de vivienda, etc., que albergan también *microsucursales* destinadas a competir con los locutorios que hasta ahora se estaban repartiendo el 80% del mercado generado por los giros postales con los que los inmigrantes envían el dinero a sus países. Hasta las grandes corporaciones están viendo que la fusión es mucho más rentable que el fundamentalismo radical de querer conservar las esencias que dieron origen a su negocio en cada sector.

Es que estamos volviendo a una concepción renacentista en la que existe la figura de grandes talentos, como Leonardo o Miguel Ángel que son capaces de integrar conocimientos más o menos en estado puro – *hibridar*- y aplicar su punto de vista y experiencia personales para encontrar nuevos usos a las cosas. Y más, hoy en día, cuando las necesidades primarias *puras*, ya no existen: “tengo sed. Pero quiero un agua con gas que además me aporte unos

determinados minerales y con sabor a...”. El pensamiento híbrido permite hacer frente a esta *multinecesidad* que sería imposible satisfacer desde un sólo punto de vista de conocimiento.

**AC.-** Estoy de acuerdo. En el informe Innovate America ([www.compete.org](http://www.compete.org)), en el que se asientan las claves para que los EEUU sigan liderando la economía mundial a través de la innovación en el próximo cuarto de siglo, se recomienda que los especialistas que salgan de la universidad estudien también una formación en negocios para conocer las aplicaciones prácticas de sus investigaciones y enfocarlas también con una clara orientación empresarial. Se entiende que cada vez hay menos distancia entre la innovación científica y la explotación de sus resultados en el mercado y, aunque seas un “científico puro”, has de saber cómo, al final, tus ideas se convertirán en una oportunidad de negocio.

Este nuevo *renacentismo* aplicado a una mejor comunicación Ciencia-Negocio; el saber encontrar un punto intermedio de conexión entre ambos aspectos; la visión científica y el enfoque comercial, será fundamental.

Otra idea que me gustaría introducir es que la acción de *hibridar* es aplicable también a los conceptos, a los servicios. Como, por ejemplo, el *self-service* y lo que podríamos llamar *sold service* (que sería “tú te lo haces todo”).

Es decir, para comprar un vuelo barato a Londres, lo haces tú mismo en cualquier web de Internet. Pero, si quieres un viaje más complejo, irás a una agencia de viajes. Un híbrido serían los *e-bookers* que existen en la red para comprar un *around the world*. Hay que remarcar, por tanto, que la hibridación permite crear espacios intermedios para cada situación concreta y de cada consumidor.

**AF.-** El ejemplo de la agencia de viajes nos llevaría a abordar la crisis que está pasando este sector, consecuencia del cambio del valor de las cosas en la creciente cultura del ocio. Antes su valor era facilitarte la logística y, hoy, es proporcionarte, seleccionarte, las experiencias que deseas. Y, al pasar de un campo al otro, es cuando los que regentan este negocio han tenido que adaptarse y ofrecer *servicios híbridos* entre el viaje en sí y la actividad o experiencia a vivir allí, como practicar *trekking* en el Himalaya o *diving* en el Caribe. De estas *hibridaciones* han aparecido nuevas oportunidades de negocio, como los agencias de deportes de aventura que, en el fondo, son una especialización en el arte de *hibridar* paquetes turísticos diferentes.

El atractivo del conocimiento híbrido es que es muy complejo y parte de muchos otros conocimientos. En realidad, **cuanta más formación tienes de diferentes conocimientos, es decir, de *hibridar*, más capacidad tienes de aplicar el sentido común.**

**AC.-** Por supuesto. Hay que contar también con la introducción de la cultura general dentro del esquema de la formación que uno ha de tener; una visión amplia del mundo, que es lo que efectivamente permite coger un poco de aquí y un poco de allí, para crear algo nuevo. En esta línea, hay que lanzar una advertencia sobre uno de los principales problemas que tendremos a la hora de innovar; como se tendrá que hacer de una manera sistemática, montando equipos multidisciplinares de especialistas en diferentes materias, coordinadas *-hibridadas-* a través de las llamadas “personas-pegamento”, habrá que buscar fórmulas para que no se produzca una prepotencia del conocimiento propio, ni celos creativos. Es decir, encontrar un equilibrio y una armonía de producción en el trabajo colaborativo (como se verá en el tercer capítulo dedicado al *Teamdividualism*).

**AF.-** Éste es uno de los principales problemas de la *hibridación* que vivimos nosotros mismos en NODE, donde mezclamos diferentes ingenierías concurrentes para crear un determinado proceso de valor. En efecto, para mí, la parte más difícil es cómo estructurar esta amalgama de conocimientos y, sobre todo, este crisol de expertos en diferentes disciplinas por encima de los celos profesionales y las desconfianzas mutuas. Reformatear conceptos todavía presentes como los posicionamientos *gremiales* o prejuicios nacionales. Desgraciadamente, todavía existen; no sólo a escala personal y profesional sino entre países, e incluso, por etnias o continentes.

Por eso, **a medida que seamos capaces de generar unas redes mundiales del conocimiento híbrido, podremos alcanzar dimensiones nuevas e insospechadas del saber científico, tecnológico y cultural, en general.**

**AC.-** El problema al que te refieres entre *gremios* es un problema de lenguaje. Nos estamos especializando tanto que nos hemos de expresar con unos códigos demasiado sintéticos que dejan de ser interdisciplinares.

Cada año, la revista *Technology Review* del MIT publica una lista con los 50 investigadores de menos de 30 años de todo el mundo que están redefiniendo las fronteras de la tecnología. Y es muy curioso porque lees lo que están haciendo y no entiendes nada. Y no entiendes nada porque son todo *híbridos* insospechables; el biólogo que es matemático y está inventando nuevos sistema de redes desde un punto de vista transversal; un geólogo que emplea la tecnología de los satélites en las prospecciones petrolíferas; un lingüista que está aplicando nuevos métodos de búsqueda en Internet; un neurocirujano que investiga en inteligencia artificial...



En síntesis, yo creo que la principal dificultad para *hibridar* es un problema de lenguaje. Porque, al final, lo que se *hibrida* son los conocimientos de las personas, que están codificados en terminologías muy especializadas, difíciles de entender para expertos de diferentes disciplinas. Por lo tanto, **otra clave serán este tipo de personas pegamento o puente entre los diferentes lenguajes. No habrá *hibridación* sin la figura de los *hibridadores*. Y no sé si tenemos todos los que necesitamos... ¿Tú que opinas?**

**AF.-** Bueno, por poner un símil, en este país está pasando como en el mundo del deporte. Hasta hace 25 años, España se caracterizaba por tener sólo buenos deportistas individuales, como un gran tenista, un esquiador o un golfista. Eran *raras avis* con una capacidad innata para un deporte. En la actualidad, también destacamos en deportes colectivos y creo que en el campo de la hibridación está pasando lo mismo.

Haciendo una extrapolación en relación a la innovación, los *hibridadores* son aquellas personas que tienen una capacidad de traspasar, por sí mismos, su conocimiento de una disciplina a otra. Hasta ahora estábamos en un estado inicial en que los *hibridadores* eran personas con un carisma especial. Pero lentamente, hay una tendencia clara a establecer equipos híbridos, que irá calando en la sociedad del conocimiento internacional y será la base para los grandes retos de la investigación. Como la carrera especial, en la que, al margen de la dificultad técnica, lo más complejo ha sido poner a trabajar a numerosos expertos en campos muy diferentes con un mismo objetivo.

**AC.-** Lo cierto es que, ahora que se están jubilando los últimos científicos del proyecto Apolo, la *NASA* ha reconocido que lo tendría muy difícil para repetir la experiencia. No saben si

podrían encontrar el equipo de expertos multidisciplinares que lograron reunir en los 60, tan alejados de ese perfil altamente especializado de los científicos actuales. Pero es una muestra clara de la necesidad de crear redes de especialistas, coordinados por *hibridadores*, para afrontar los nuevos retos de la I+D+i.

Habría que destacar, por otro lado, que algunas de las innovaciones con más repercusión social que surgirán de la hibridación en los próximos años serán de la combinación de grandes conceptos como *Tener* y *Disponer*. Por ejemplo, hasta ahora *tener* un coche, ser el propietario, era lo que proporcionaba placer y status. Pero, cada vez más, se está imponiendo el *disponer* de ese mismo coche, gracias a la *hibridación* entre ese mismo producto y un servicio financiero, ya sea mediante *leasing* o *renting*. ¿Cómo ves ese potencial de hibridaciones entre *poseer* y *disponer*?

**AF.-** Creo que eso responde a una evolución del concepto del que hablábamos antes de *mínimos-máximos* de una sociedad. Estábamos en un primer estadio -casi como lo que popularmente se llamaban “nuevos ricos”-, en el que lo que se valoraba era poseer un producto. Pero ahora hay una tendencia claramente en auge en que se empieza a apreciar más, y *demuestras* más, al saber cómo rentabilizar tus recursos. Es decir, disponer de un coche nuevo cada año, que tener un coche en propiedad aparcado en el garaje. **La industria y las empresas, en general, tienen que estar muy pendientes de estos cambios sociológicos y de valores, porque se va a producir una desestructuración del producto físico a partir de la siguiente hibridación: pagar por un producto para disponer de él como un servicio.**

**AC.-** Sí, y también hay que tener en cuenta la variante de hibridación del **servicio materializado en un producto o *gadget*.**

Como la tarjeta de crédito, sin ir más lejos, que sólo ha sido un prólogo de todo lo que va a venir en los próximos años...

**AF.-** Hablando de servicios bancarios... el servicio de dinero al instante, como *Cofidis* -el gran *boom* del momento, que ha cogido despistado a la mayor parte del *establishment* financiero-, es una muestra de cómo *hibridar* es también el don de la oportunidad y la visión de saber estar en lugar y el momento oportunos: unos señores que simplemente vieron que dejando pequeñas cantidades, el riesgo era menor; rentabilizaban mejor los márgenes y además, la satisfacción del cliente era mayor, porque, verdaderamente, le solucionaba un problema real y urgente al momento. **Entramos en una sociedad, en un mundo, en que la capacidad para poner productos presentados como servicios en el momento y la dosis adecuados**, -entendiendo como dosis, comprar kilómetros en lugar de coches o dejar esas pequeñas cantidades de dinero, pero en el momento justo-, **serán las claves de la competitividad.**

**AC.-** Volviendo al servicio materializado en un producto, a mí se me ocurre también el ejemplo del *Speed Pass*: un servicio de pago rápido en gasolineras que se está popularizando en los EEUU. Consiste en un pequeño emisor de radio que puedes llevar en el llavero y que, cuando has llenado el depósito, envía una señal personal para que te lo carguen en tu cuenta, ahorrando esperas en las gasolineras al usuario.

En este sentido, pienso también en una línea de relojes de la marca *Swatch* con un chip que permite recargar por Internet, tu *forfait* para esquiar. Ambos son *híbridos* entre productos y servicios. Servicios materializados en un producto físico-gadget. El segundo es, además, un triángulo de hibridación entre un reloj, un servicio financiero y un sofisticado software por Internet.

**AF.-** En esta línea que comentas, una de de las clave que empleamos en NODE para formatear productos, o espacios de competencia o procesos competitivos en base a la hibridación es **la eliminación de momentos de estrés**. Algo que tiene mucho que ver con las *necesidades mínimas*. Cuando el consumidor está muy habituado a utilizar un producto o servicio lo que realmente le interesa es que le faciliten el acceso al mismo, ¿y cómo lograrlo?: mediante la eliminación de situaciones de estrés. **Es decir, si en vez de continuar una carrera tecnológica de ese producto**, que no te lleva a nada salvo acabar en una falta de *honestidad* (autenticidad) y *sobreespecificación* (artificialidad), **eres capaz de simplificar su uso mediante una hibridación con otro producto o servicio, estás aportando una competitividad innovadora más allá de la tecnología.**

Por ejemplo, la pregunta que nos formularon a NODE desde el Ayuntamiento de Barcelona: “¿cómo fomentar el uso del transporte público en una ciudad?”. Se puede plantear en varias claves; si lo haces desde un punto de vista de explotación, tal vez plantees una reducción de tarifas, pero tal vez no sea viable para la cuenta de resultados. Sin embargo, el que está acostumbrado a usar el metro lo seguirá haciendo pese a los paulatinos incrementos, mientras que el que no lo utiliza, tal vez sea por esas situaciones de microestrés, como tener que salvar desniveles del 20%. Una cuestión nada superficial para el sector de la población de más edad que, además, es cada vez más numeroso. Desde un enfoque *híbrido*, la propuesta es complementar la línea del metro con la implementación de escaleras mecánicas.

**AC.-** En efecto. Se trata, además, de reducir las bolsas de ineficiencia a nivel de organización que crean ese estrés. Como ese sistema de identificación de las plazas del parking que te indica

cuando entras cuántas plazas quedan libres y dónde están. Estás combinando eficiencia de logística, de organización del parking, con una reducción del estrés para el usuario. Lo mejor de este tipo de *hibridación* es que crea situaciones *win-win*.

Una idea que me gustaría remarcar: **una fórmula para hibridar, que funciona muy bien, son estas situaciones en que salen ganando todas las partes.** Si quieres combinar dos extremos que se sienten agredidos, porque ven erosionadas de alguna manera sus respectivos espacios de mercado, responderán negativamente o devaluarán tu propuesta. La hibridación triunfará cuando todas las partes ven claramente que salen ganando, como es el caso del *speed pass*, en que el usuario ahorra colas y la gasolinera tiene más rotación.

**AF.-** Sí, a mí siempre me ha llamado mucho la atención este modelo de negocio “todos ganan”. El primer *input* que tuve sobre la posibilidad de formatear negocios nuevos en base al *win-win* fue por una entrevista que leí del director general de *Ryan Air* que decía que dentro de unos años el transporte aéreo será gratis porque el enfoque de *business plan* se centraría en toda la actividad económica paralela que se generaría a nivel financiero, inmobiliario, etc., al crear unas comunidades de vecindad nuevas entre el señor de Liverpool y el de Tarragona, o el de Madrid y Berlín.

**AC.-** Bueno, en la actualidad, las líneas aéreas de bajo coste ya deberían llamarse “bus aéreo”. El hecho de que, en determinados días, puedas volar a París o Londres por 20 o 30 euros, nos conduce a plantearnos el concepto del que hablabas de las nuevas vecindades. Sugiere un concepto híbrido entre geografía física y una geografía virtual.

En un reciente informe de IBM, ya surge el concepto de “Nación Virtual”. Los estados son espacios geográficos con unas fronteras delimitadas. Las naciones son colectivos que se unen por unas emotividades, especialmente las naciones sin estado. Pero es que, en la actualidad, están surgiendo colectivos de gentes alrededor del mundo, gracias a las Nuevas Tecnologías, sobre un determinado concepto y que forman una *nación*. Como los seguidores de la *MTV* o la llamada “People’s Republic of Britney Spears” formada por los fans de esta cantante. Son híbridos de nuevas geografías virtuales entre (o *por encima de*) las marcadas por los estados políticos y las afinidades que unen a determinados colectivos por diversos intereses y sentimientos en común. Y eso en el tema de la innovación va a ser fundamental, como lo demuestran las críticas a los recientes informes sobre competitividad e innovación de diferentes países, como el antes mencionado *Innovate America*. No tiene sentido limitarlos a un país cuando hoy en día, -y más en el creciente contexto de la globalización y el *opensourcing*-, la competitividad conduce a ir a buscar las mejores condiciones y profesionales a cualquier lugar del mundo. *IBM* es una nación virtual (más allá del concepto multinacional) que está distribuida por todo el mundo y que no duda en ir a buscar a una persona a Bangalore o China si es la que tiene el conocimiento adecuado.

**AF.-** Lo que acabas de decir nos lleva a dos cuestiones de gran interés. La primera es el reformateo del concepto de *cluster*. Es decir, en la medida que la nación virtual supera las barreras físicas, cambia también totalmente la noción del cluster actual. Personalmente, no encuentro muy bien orientados los esfuerzos de los diferentes gobiernos por crear *clusters* de la automoción, por decir un sector, en sus respectivas áreas geográficas. Creo

que quien mejor ha aprovechado el concepto del *cluster* es la gran distribución. Como, por ejemplo, el *cluster* de satisfacer a un determinado segmento de consumidores por todo el mundo. Y se extiende por diferentes países del mundo según busque avituallarse de las materias primas, innovación tecnológica, o un *target*. Éste es el verdadero *cluster*.

La otra cuestión que me has inspirado tu comentario es un aspecto que, por un lado, es tremendamente peligroso para la industria y, por el otro, crea grandes bolsas de oportunidades: los movimientos del entorno. ¿Y **qué es un movimiento del entorno**? Aquello que aprovecha un reformateo de las circunstancias para coger en falso a toda una industria consolidada. Una elucubración perfectamente factible: una pequeña empresa de China o la India saca un taladro por láser del tamaño de un bolígrafo con un *interface* en el que sólo hay que poner la longitud y el diámetro del agujero. Eso habría dejado totalmente descolocada a toda la industria del sector.

Lo híbrido conlleva como concepto, la búsqueda de la satisfacción final de los usuarios, independientemente de los procesos, marcas y productos que ya existan, aunque implique una ruptura total y el hundimiento de una categoría y un todo sector plenamente consolidado.

**AC.-** Sería interesante ampliar dos conceptos de hibridación que acabamos de señalar:

Por un lado, *IKEA* me parece un híbrido perfecto entre lo que comentábamos del “todo hecho” o “hacérselo uno mismo”. El usuario compra los muebles hechos pero esa misma tarde se los monta él mismo en casa.

El otro es el caso de *Britney Spears*. Como producto híbrido me parece muy bien definido; adolescente virginal e inocen-

te & *femme fatal super sexy* (espero que no resulte sospechoso que me inspire tantas cosas). Es decir, su marketing siempre la ha vendido como virgen (o al menos, así se promocionaba al principio de su carrera, después de quedarse embarazada será más difícil...) pero su puesta escénica es el extremo de la sensualidad. En el mundo del *show business* encontramos algunos de los mejores ejemplos de hibridación entre categorías muy diferentes y bien definidas.

**AF.-** Bueno, hablando del *show business*, en NODE utilizamos la frase “ésta es **una empresa Madonna**” con la que definimos ese tipo de compañías capaz de reinventarse a sí misma sucesivas veces para estar siempre en la cresta de la ola. Hay dos tipos de mentalidades: “ya he llegado aquí, por tanto canto, y exploto al máximo el motivo que me ha llevado al éxito”; o bien, “bueno ya he llegado, ¿y a partir de ahora qué más?” Esta última es una *empresa Madonna*. Es decir, reinventarse continuamente fórmulas, en base a los conocimientos adquiridos de la última experiencia, para presentarse en un nuevo umbral de competitividad.

**AC.-** Y en la experiencia de lo que tú has hecho en los últimos años, ¿tú crees que la hibridación es algo que puedes diseñar metódicamente o simplemente pasa de manera espontánea; de conexiones neuronales que no controlas?

**AF.-** Yo creo que puede pasar por una simple cuestión de causalística, pero sólo se puede rentabilizar la hibridación como una clave de la innovación si eres capaz de sistematizarla.

En NODE tenemos un cliente, *Zumex*, que originariamente eran sólo un colectivo de cultivadores de naranjas. Tenían el problema de que no sabían qué hacer con las naranjas pequeñas.



Desde un punto de vista del agricultor, la salida podría haber sido subir el precio de las grandes para compensar el cupo de las pequeñas o aumentar su tamaño genéticamente. Pero la solución que les dimos fue buscarles una salida comercial (un nuevo canal de ventas), mediante esas máquinas que podemos encontrar en las áreas de servicio que las exprimen delante de ti para obtener zumo natural *al instante*.

Un enfoque multisectorial para crear una solución *híbrida* que difícilmente podría haberse generado sola (por propia iniciativa de los agricultores o un emprendedor aislado) si no se hubiese planificado combinando diferentes elementos que controlábamos en NODE (las naranjas y las máquinas exprimidoras) y que supimos *hibridar* para crear un nuevo producto. Y, además, con un valor añadido: zumo natural, *auténtico* (lo *auténtico*, de nuevo; un concepto que desarrollaremos en el siguiente capítulo).

**AC.-** Es decir, que tendríamos que hablar de una **ingeniería de la *hibridación***; un proceso sistemático en el que ves que hay con el programa que pones encima de una mesa con las diferentes piezas, y vas buscando diversas combinaciones que pueden funcionar entre productos, servicios, conceptos o categorías que no estaban interconectadas. Esto último es bien visible en el mundo de la automoción; combinas una moto y turismo y sale un *Smart*; o un todoterreno y un turismo y sale un todoterreno urbano... un poco como si estuvieran jugando con un *Lego*.

Habría que señalar también una tendencia de ***hibridación aplicada a la distribución***. Me refiero, sin ir más lejos, a grupos de familias que se están organizando para que una granja o un agricultor les lleve a casa los pedidos de sus productos. Es otro claro ejemplo de híbrido entre lo *auténtico*, lo natural, y la comodidad de quedarse en casa.

**AF.-** Sí, la sofisticación de la oferta y la demanda, y la excesiva generación de necesidades falsas en el sector de la alimentación, acaba generando un producto *artificial*—en el sentido de que “no lo necesito porque ya no me aporta los valores que busco”; por lo tanto, vuelvo a los orígenes y reformateo el sector.

**AC.-** Cierto. Vuelves a los orígenes, que es el producto cultivado como antes, biológicamente, pero aprovechando lo que funciona bien ahora; utilizo el correo electrónico para pedirle al payés que esa semana me traiga dos kilos de tomates y tres escarolas... Es decir, un híbrido entre *hightech-hightouch*. Otro modelo de hibridación para el futuro: el uso de las últimas tecnologías para ofrecer un trato personalizado.

**AF.-** Creo que tendríamos que señalar el caso de uno de los clientes de NODE que refleja mejor esta línea: *Imaginarium*. Una marca de juguetes que en 12 años se ha convertido en el referente mundial de un sector que está en crisis. Se dice que por los asiáticos. Pero no, es un problema de crisis de valores. Es un sector, que por no enfrentarse a la función real de un juguete -crear un valor de juego para los niños--ha caído en la sobreoferta y la falta de honestidad. Se han acabado haciendo juguetes cada vez más caros y sofisticados con los que creemos que “cumplimos el expediente” de comprar algo para nuestros hijos y ser por ello unos buenos padres, sin preocuparnos de si realmente les educan y entretienen. Hasta que alguien llegó y dijo: “el problema está en el valor real de los juguetes; satisfacer las necesidades reales de los padres y de los hijos”. Y de esta idea filosófica ha surgido una compañía que se ha convertido en el referente mundial del sector. Bajo el eslogan: “no creamos juguetes de madera, de metal o de plástico, creamos juguetes

para los niños... y sus padres”, *Imaginarium* diseña espacios comunes de juego y disfrute entre ellos a partir de productos y servicios que *realmente* cumplen esa función.

Lo que decíamos antes, en vez de seguir con una carrera sin sentido de desarrollo tecnológico, es mejor volver a los orígenes, reformateando el producto; y la *hibridación* es perfecta para ello.

**AC.-** Claro, es un *híbrido* de servicios para los padres y los niños para atender las necesidades de ambos en una situación *win-win* en la que los dos polos se sienten satisfechos.

Me viene a la cabeza ahora un caso de *hibridación* de servicios que es una interesante innovación en un sector tan clásico como es el de la hostelería: la reciente apertura de la *Casa Camper* en Barcelona. Un *híbrido* entre una casa de huéspedes y un hotel para aquellos profesionales que pasan muchos días al año entre dos o más ciudades. Un lugar en el que sentirse como *en casa*, pero que, evidentemente, parte de las prestaciones y de los servicios de un hotel. Un *híbrido* claramente de futuro para una sociedad en la que, cada vez más, hemos de desplazarnos periódicamente entre ciudades por razones de trabajo.

**AF.-** Pues, otro ejemplo de *hibridación* de conceptos que acabo de recordar es la de una agencia de viajes para personas con sensibilidad social que aporta el valor añadido de ser como una ONG. Diseñan viajes a medida para aquellos que quieren salirse de los paquetes turísticos convencionales, conviviendo con familias sin recursos de países en desarrollo. Un *target* que está dispuesto a pagar lo mismo, pero por “pasarlo mal” (según se mire, claro), para quienes el valor añadido es la experiencia de *autenticidad* y la conciencia social de ayudar a los más necesitados.

De nuevo, los **movimientos del entorno**: las oportunidades que aparecen si se está atento a los cambios y las transformaciones sociales. Me imagino que los señores de *British Airways* se rieron mucho cuando les apareció *Virgin*. Pero ya se ha visto cómo han revolucionado el sector, al introducir el concepto “bus aéreo” del que antes hablábamos.

**AC.-** El caso de la agencia de viajes que te ofrece lo mejor de una empresa, diseñándote el viaje, pero con el valor añadido de aportar tu granito de arena a una ONG, demuestra cómo de la combinación de los paradigmas mejor definidos y consolidados, aparentemente muy distante entre sí, se fraguan los *híbridos* de mayor futuro. Entre tu propio hogar y un hotel, tienes un *bungalow*; puedes disfrutar de esa sensación de estar en tu propia casa, pero es *temporalmente*, como un hotel.

Una de las claves para innovar a través de la *hibridación* será la de ofrecer soluciones temporales en forma de productos y servicios que cubran necesidades personales con las que antes tenías que comprometerte a largo plazo. Híbridos de productos que te permitan disfrutar temporalmente de determinadas prestaciones y servicios sin que tener que tomar decisiones drásticas. Esto abrirá algunas de las mejores oportunidades de negocios; antes hablamos del *renting* y del *leasing*, pero creo que todavía no se ha inventado un sistema que te permita cambiar de coche cada tres meses sistemáticamente...

**AF.-** Sí, la *hibridación* es una de las mejores fórmulas para innovar. Pero para utilizarla necesitas estar al día en muchos productos y sectores diversos y aplicar la información de una manera diferente, como han hecho los señores del grupo *Inditex* (*Zara*, *Pull and Bear*...) que partiendo de Galicia y sin ninguna tradi-

ción en el sector de la moda, se han convertido en líderes mundiales por haber sabido aplicar mejor las experiencias vividas por otras compañías.

Para mí ha sido de gran inspiración la película *Atrapado en el tiempo* (Groundhog Day); un señor que se levanta cada día en el mismo día pero con el conocimiento acumulado del día anterior, por lo que acaba consiguiendo sus objetivos a base de ir introduciendo variaciones. Es decir, aplicando la información mejor que de lo que lo había hecho antes.

Una historia de la que se pueden sacar una interesante moraleja: **el futuro es de aquellas personas y organizaciones que sean capaces de acuñar una metodología para aplicar el conocimiento existente.**

**Pero, importante: no sólo el que han acumulado por sí mismos, sino el que está al alcance de todos (especialmente de otras empresas). Y desde ese punto de vista, Internet es la gran revolución.**

**AC.-** Es una clara muestra de saber combinar capacidad industrial y explotación de la información: una *industria informacional*. Pero hay también mezclas insólitas que demuestran que, en efecto, nos estamos haciendo cada vez más complicados. Como esa compañía americana que está combinando la industria y la farmacia para fabricar una pintura antimicrobiana. La idea es que cuando estás pintando la habitación, también la estás desinfectando. Una interesante hibridación que juega con que la acción derivada sea un beneficio para la salud. Nos encontramos nuevamente con que, a partir de la hibridación de dos conceptos, la multitud de combinaciones derivadas que se pueden extraer, nos abren un sinfín de oportunidades: ¿Por qué no fabricar entonces muebles antimicrobianos o lámparas que además repelan a los insectos...?

**AF.-** Pues sí, es también, volviendo a una **metodología para innovar a través de la hibridación; utilizar unos procesos muy sofisticados para resolver unas necesidades primarias de siempre.** Basta con ir a mirar un museo de juguetes para ver que los niños de toda las épocas han jugado a cocinar: con carbón, con gas, con microondas, o a conquistar; el Salvaje Oeste, la Luna y ahora el planeta Marte... Y la industria del juguete ha ido evolucionando en consecuencia.

**AC.-** Lo que va cambiando son los umbrales de la humanidad y los horizontes tecnológicos pero algunas necesidades y anhelos siempre serán las mismos. Tenemos un portafolios de tecnologías que van creciendo y se ha de saber aplicarlo a las necesidades y deseos de siempre. Y de **este maridaje, conexión entre necesidades perpetuas de la humanidad y las nuevas posibilidades tecnológicas, aparecen las grandes oportunidades de innovación.**

**AF.-** Eso explicaría la aparición, manipulación y evolución de las religiones, que se crean como respuesta a unas inquietudes existenciales y espirituales, se convierten en una extensión de la política en determinados periodos históricos, y en la época contemporánea, se van amoldando a las transformaciones sociales a medida que se van quedando anticuadas en sus planteamientos doctrinales. Nacen nuevas creencias, incluso con extrañas hibridaciones propias del marketing, que mezclan espiritualidad con datos científicos (o nunca mejor dicho, de ciencia-ficción) como la *Iglesia de la Cienciología*.

**AC.-** Antes hemos hablado del concepto nación, ahora de la religión: las posibilidades de *hibridar* se multiplican de modo exponencial cuando se hace a partir de nuevas categorías de con-

ceptos sempiternos. En definitiva, cuanto más consolidado esté un sector y más cercano a las necesidades de las personas, más susceptible será de que alguien aproveche la oportunidad para crear ideas innovadoras de la hibridación con categorías adaptadas a los cambios sociales y tecnológicos.

Pero, hablando de hibridaciones y de marketing, creo que hay algunas combinaciones claramente desaprovechadas. ¿Por qué el sector editorial todavía no ha sabido sacar un híbrido entre un libro, una experiencia intimista, y una colectiva como una obra de teatro? Otras más curiosas ya funcionan, como el híbrido entre el circo y la ópera que es el *Cirque du Soleil*...

Otra tipología de hibridaciones destacable: híbridos de productos intermedios entre la solución médica drástica que necesitas que te preste un especialista y una intervención menos severa, *self service*, que considero grandes aciertos. Como el *White Strips* de *P&G*; unas tiritas que te pones en casa y que te permiten blanquearte los dientes al instante aunque, claro está, sin la calidad que logra un dentista.

**AF.-** Ya que has tocado este tema de la estética, me gustaría comentar un caso en el que me parece que la honestidad esta sobrepasada: la actual oferta de centros de cirugía estética. Por el hecho de banalizar una cuestión tan seria como es una intervención quirúrgica, incluso con anestesia total, se rompe una barrera psicológica que hace que todo un sector que estaba encasillado, cumpliendo unos parámetros de un largo proceso académico y administrativo, se reformateó brutalmente y entre de lleno en la carrera del marketing más directo. Ahí tenemos el fenómeno de *Corporación Dermoestética*. Y todo por haber sabido cambiar una clave; la necesidad final, que en este caso sería, un resultado estético a gusto del consumidor.

**AC.-** Sí, pero es, además, un *híbrido* entre un producto financiero y uno sanitario, que es lo que allana la otra posible causa de indecisión por parte del consumidor. Lo que acaba con cualquier otra barrera psicológica que pudiera tener el usuario es el posicionamiento de marketing para eliminar los resquemores que produce entrar en un quirófano. Es muy revelador que se llame *Corporación Dermoestética*, y no, *Corporación Quirúrgica*; toda la parafernalia quirúrgica desaparece para transformarse en un *híbrido* entre lo que podríamos llamar un “milagro” e ir a la peluquería. Pasas de ser un *paciente* a ser un *cliente*: un consumidor más.

Hay un otro caso similar -más defendible, en mi opinión-, que es el de *Orthodontic Centers*. Una empresa estadounidense, que cubre el tema de la ortodoncia, tanto desde un punto de vista estético como fisiológico para los niños y los mayores con problemas maxilares, etc. Su posicionamiento ha sido muy inteligente también; han sabido darle la vuelta a una cuestión tan espinosa como ir al dentista, promocionándose con el eslogan “líder mundial en sonrisas” (y no “en dientes”) Tiene mucho de marketing también, pero anima a mucha gente adulta que podía pensar que su boca estaba perdida... Y no olvidemos que el eslogan engloba todo un concepto de hibridación: dentista-financiación-salud-estética...

**AF.-** Me gustaría acabar con otro ejemplo que a mi me parece muy instructivo por su claro formato de híbrido, unido una estrategia que en NODE utilizamos para innovar como es “crear el punto de encuentro”. Me refiero al hecho de poder comprar el pan en las gasolineras. Un lugar que hace menos de 15 años considerábamos *sucio*, lleno de agentes químicos, y con olor a gasolina donde queríamos repostar en el menor tiempo posible, se ha transformado en un pequeño super-



mercado en el que compramos ¡el pan que nos comemos! Y además: la prensa, helados, latas, vídeos, etc. Un sitio donde te apetece parar a tomar un refresco con tus hijos... Es muy revelador. Han sabido reconvertir todo un sector a partir de hibridar tres elementos: la eliminación de una situación de microestrés, crear un punto de encuentro... y repostar gasolina, como siempre.

## CONCLUSIONES

El mundo, la sociedad y el mercado son cada vez más complejos. Las necesidades se multiplican y es imprescindible la hibridación para maridar conocimientos muy especializados, pero distantes entre sí; que den respuesta a las crecientes multinecesidades de cada microsegmentación de consumidores.

Se impone crear nuevos productos y servicios, y los *híbridos* se presentan como una de las fórmulas de éxito para innovar a partir de la combinación de diferentes productos, servicios y conceptos ya consolidados. En síntesis, *hibridar* es innovar rentabilizando el conocimiento que ya tenemos gracias a la combinación de lo mejor de dos productos entre los que no existía ningún tipo de conexión.

## CLAVES PARA INNOVAR A PARTIR DE: HIBRIDAR

*Hibridar* es una estrategia innovadora en sí misma que hay que saber utilizar sistemáticamente con una metodología, una ingeniería de la hibridación:

**[1]** Contando con la figura de personas-pegamento con capacidad para coordinar a los expertos más especializados.

**[2]** Recuperando una visión renacentista del conocimiento, (multidisciplinar y transversal), que permitirá también conciliar mejor la investigación *pura* con su enfoque empresarial.

Algunas de los modelos de híbridos que ofrecen mayores oportunidades y de más futuro son:

**[1]** *Híbridos* para eliminar las situaciones de estrés al usuario. (Pan en las gasolineras)

**[2]** *Híbridos* en los que los dos extremos ganan (*Speed Pass*)

**[3]** *Híbridos* entre conceptos como *poseer* y *disponer* (*Renting, leasing*)

**[4]** *Híbridos* que ofrecen soluciones temporales personalizadas y los que evitan tomar soluciones drásticas (*Cofidis, Camper,...*)

**[5]** *Híbridos* entre servicio y producto (materializar un servicio en un producto-gadget, como la tarjeta de crédito)

**[6]** *Híbrido* entre *hightech-hightouch*: combinar las últimas tecnologías con un trato personalizado. (Colectivos de familias que compran sus hortalizas por Internet a un payés que trabaja para ellos)

**[7]** Las *Empresas Madonna*: aplicar fórmulas para reinventarse a partir de la última experiencia.

**[8]** En vez de agotar el desarrollo tecnológico de un pro-

ducto, utilizar la hibridación para reformatear o sector o simplificarlo volviendo a los orígenes. (*Imaginarium*)

**[9]** Y, por último, saber aprovechar los movimientos del entorno. (Agencias de viaje-ONG, aerolíneas de bajo coste, “Aerobus”) así como los conocimientos adquiridos por otros (*Inditex*).

## 2. AUTÉNTICO Y/O HONESTO

*“Se puede engañar a todos durante un tiempo, y se puede engañar a unos pocos todo el tiempo, pero no se puede engañar a todos durante todo el tiempo”.*

Abraham Lincoln



¿Cuántas veces hemos oído últimamente a alguien –normalmente bastante más joven que nosotros-, calificar algo de *auténtico* y nos hemos quedado con la duda de qué quería decir *exactamente* con el término? Y lo que es más, si él o ella tenían claro, por su parte, lo que querían expresar al emplearlo.

Cada vez más, la palabra *auténtico* es un término recurrente con el que se bombardea al consumidor apelando a una serie de connotaciones conscientes o subconscientes que tienen en común el apuntar hacia una recuperación de la esencia de las cosas como reacción a la era post industrial y la vorágine consumista en la que vivimos. Pero a partir de ahí, dichas connotaciones difieren mucho en cómo conseguir ese objetivo.

Por eso, nos encontramos con fenómenos como el pan “con sabor a *auténtico* pan de pueblo”, aunque fabricado industrialmente, o marcas que confunden deliberadamente -sobre todo de cara al *target* de menor edad-, la *percepción de parecer auténtico* (lo que en inglés se denomina *be cool*) con el hecho de *ser auténtico*.

Por otro lado, ese mismo concepto de *auténtico/honesto*, pero en su acepción de la búsqueda de la experiencia vital única y exclusiva, está reformateando la concepción tradicional del lujo; con viajes cuyo precio es igualmente elevado, aunque por pasar estrecheces colaborando con una ONG; o carne biológica que poco le falta para valer su peso en oro... literalmente.

La cuestión es que **lo auténtico es una macrotendencia en alza**: la de sentirse bien a partir de la búsqueda de la esencia de las cosas, la cual engloba toda una serie de subtendencias como lo ecológico, lo saludable, lo ético, lo sostenible... Y, nos guste o no, es **una de las que habrá que tener más en cuenta a la hora de innovar en el mercado actual y en el futuro**.

Es además, un planteamiento vital que supera el contexto del concepto habitual que tenemos de mercado, extendiéndose rá-

pidamente al resto de ámbitos de la sociedad actual. Un hecho que afectará a una gran parte del empresariado sobre el propio posicionamiento de sus empresas y los objetivos de su negocio más allá del lógico, legítimo y tradicional de *ganar dinero*.

Cuestiones, todas ellas auténticas, aunque no necesariamente honestas, que Antoni Flores y Alfons Cornella desarrollan a continuación de una forma *auténtica y honesta*.

**Alfons Cornella.-** *Lo auténtico/lo honesto* es un concepto que surge como reacción a un contexto en que todo está mercantilizado. Hasta las emociones y los sentimientos. Es entonces cuando la gente necesita rebobinar y buscar las cosas que proporcionan una satisfacción *real*, lo cual es curioso, porque estamos en un mercado en que los productos ya cuentan con presentaciones perfectas e hiperrealistas. Pero eso, explica, por ejemplo, por qué precisamente ahora, cuando las técnicas digitales nos permiten ver con el mayor realismo películas como *Titanic* o *Spiderman*, aparece un *Souht Park* en que los personajes son directamente burdas marionetas, sin pretensiones de diseño, para que su mensaje resulte más *auténtico*.

Este argumento liga con la idea de *lo honesto* en que la gente quiere, aprecia y valora lo que es *auténtico*. Pero el problema para las empresas es cómo posicionarse, cómo demostrar que lo que venden, efectivamente, *lo es*. Ha llegado un momento en que el objetivo de muchas de las marcas más importantes es vender *autenticidad*. Resultado: **el consumidor está confuso**.

Antes, te comías una butifarra en el pueblo, y *era* butifarra de pueblo *de verdad*. Ante el desarrollo tecnológico de la industria del sector, que acabó creando productos artificiales, la gente descubrió que quería recuperar el sabor *de antes*. (De hecho, sacaron una marca de huevos catalana llamada así: *Sabor d'abans*). Con-

secuencia lógica, la industria se adaptó y empezó a vender también *auténtica* butifarra de pueblo. El problema, como vemos, es que acabas confundido y ya no sabes lo que es de verdad y lo que no. Y es entonces, cuando consciente o inconscientemente, buscas *honestidad* en la marca.

La honestidad, lo auténtico, venden. Por tanto, muchas empresas mercantilizan estos conceptos. El *quid* de la cuestión es cómo posicionarse *-demostrar-*, que una marca es *honest*a al venderse como *auténtica*.

**Antoni Flores.-** Para mí el concepto de autenticidad/honestidad tiene que ver con la filiación de grupos de usuarios, como puede ser la tendencia *retro* en los coches. Pero también tiene que ver con su concepción como un lujo de la inteligencia que permite demostrar al usuario (al que podemos denominar *consumidor inteligente*), que *sabe* y *tiene* capacidad para escoger: “podría ser más glamouroso o más sofisticado, pero me puedo permitir el lujo de demostrar (*-me*, también, a mí mismo) que tengo la inteligencia y el poder adquisitivo para escoger y consumir *honesto*, como prueba tangible de mi formación intelectual o de mi manera de ser, *auténtica*”.

Lo honesto comprendería también el concepto de democratizar, acercar a una gran masa de consumidores, productos que antes eran minoritarios, como el zumo de naranja recién exprimido de *Zumex*. Y en esa acepción entrarían diversas variaciones: lo ecológico, lo natural, “lo hecho al instante”, la simplicidad minimalista, lo destecnificado, lo “hecho delante de mí”... Toda una serie de subtendencias englobadas en una macro-tendencia (“SENTIRME BIEN”), que podemos encontrar en el ámbito de la cultura del ocio aunque lo más frecuente es que sea en relación a la salud, o la ética (lo alternativo, lo ecológico, lo sostenible).

En ésta última se englobaría, por ejemplo, la marca *Intermon* que abarca desde tarjetas de crédito a café proveniente del llamado *comercio justo*. **Productos, que pueden resultar más caros para el bolsillo, pero venden honestidad en sus planteamientos.**

**AC.-** La gran duda radica en hasta qué punto estás adquiriendo estos productos, porque crees en ellos y te gustan, o porque se ha introducido como una macrotendencia que ahora toca. Como una moda más de las impuestas.

En mi opinión, el problema es la **mercantilización de lo auténtico**. La diferencia entre ir a un quiromasajista que te da un masaje con una finalidad terapéutica o que en cada esquina te encuentres un local de *Masajes a 1000*.

En otras palabras, la masificación de lo honesto ¿es *honesto*? Y otra cuestión: ¿por el mero hecho de que detrás haya un objetivo comercial, ya se diluye la *autenticidad*?

Un ejemplo; las marcas de pan que se publicitan “hecho como antes”. Pero, bueno, este pan, -“hecho como antes”, aunque *industrialmente*-, ¿sigue siendo entonces, algo *auténtico*? Porque, vamos a ver, ¿estás comprando todo un proceso (amasarlo a mano, cocerlo en un horno de leña, etc.), o el objeto final con un sabor *auténtico* a pan de pueblo...?

En otras palabras, el gran interrogante es si **la industrialización, la masificación de un proceso y su comercialización: ¿son compatibles con su *autenticidad*?**

**AF.-** Sí, yo tengo la impresión de que con esta tendencia de “mirar atrás” en productos, como el pan, coches... lo que deseamos realmente es recuperar la *sensación de auténtico*.

Te planteabas si masificar algunos conceptos es honesto. A mí me viene a la cabeza que uno de nuestros clientes, *Keaton*, es una



empresa que se dedica a hacer sillones mecánicos que te dan masajes relajantes. Nunca serán iguales que los que te dará un masajista profesional. Pero, **en mi opinión, en cuanto en tanto, acercan un servicio o producto a una mayor franja de la pirámide poblacional, esa *función social* lo compensa y, por ello, me parece honesto y ético en sus planteamientos. Siempre que, además, sea transparente y claro en su manera de publicitarse.**

**AC.-** Yo no digo que no sea ético. Sólo dudo de la intensidad de las emociones, de su *autenticidad*. No es lo mismo que llegues a una cumbre después de horas de extenuante escalada que llegar con un teleférico. Aunque el resultado, obviamente, sea el mismo: has llegado a cima. La cuestión, en definitiva, es que en muchos productos se confunde (deliberadamente o no) el resultado final, con el proceso que te ha llevado allí. Y eso no es *honesto* porque gran parte de la sensación, la satisfacción, pasa por ese proceso. Es una cuestión *huxleyana*. La pastilla del soma para tener un orgasmo o la anhelada consecución de todo un proceso de seducción.

Por lo tanto, me temo que, desde el momento en que sabemos que algo se ha masificado; es decir, se ha mercantilizado para obtener una cuenta de resultados, y se lleva al espacio de lo *auténtico*, se está destruyendo esa sensación. Esa emoción que lo convierte en algo especial.

**AF.-** Bueno, desde mi punto de vista, un producto o servicio es *honesto* en función de cómo te lo vendan. Es decir, según esté posicionado y publicitado, y del uso que el consumidor haga de ese producto o servicio.

En relación al ejemplo del teleférico: cogerlo para llegar a la cumbre no es una falta de *honestidad* si no te lo han vendido

diciéndote que va a ser igual de emocionante, *de auténtico*, y si tú no vas presumiendo por ahí que te has marcado toda una escalada. En ese sentido, podemos decir que, en **cuanto se facilita el acceso masivo, se cambia una regla del juego que supone la pérdida de un factor de diferencial de competitividad: la exclusividad**. Esta situación se puso de manifiesto en productos y en grandes marcas de lujo de los años 60 y 70, como *Pierre Cardin*, que tuvieron que cambiar radicalmente de estrategia, o simplemente desaparecieron, porque el aumento del nivel de vida global puso un teleférico a las cimas de *glamour* que vendían.

**AC.-** Creo que cuando se califica un producto o servicio de *auténtico* se asocia a la idea de que detrás hay un esfuerzo y una dedicación humanas. Me da la impresión que hay algo en el ser humano que nos hace pensar que, aquello que requiere más esfuerzo, es más *auténtico*, que lo producido en un proceso industrial. Es la búsqueda del marchamo “artesano” aunque no sea necesariamente sinónimo de calidad.

Pueden estar peor acabados que un producto industrial, como apuntaba Enric Rovira, uno de los grandes genios del chocolate, -en un artículo publicado en Infonomía- advirtiendo que muchas de las monas de Pascua que se venden como “artesanas”, efectivamente lo son: pero dejan mucho que desear en su sabor y emplean un chocolate de inferior calidad que los bombones de creación que él elabora con las últimas tecnologías. ¿Es honesto calificarlas, entonces, de “artesanas”? **El problema es que la masificación industrial conlleva una pérdida del sabor metafórico de las cosas. Ya no queda nada auténtico.**

**AF.-** Bueno, estás introduciendo un concepto que tiene mucho que ver con la pérdida de valores de algunas marcas. Un

concepto que, en el futuro, será el que va a determinar la noción que se tiene del lujo. Será esa experiencia, la sensación, las emociones producidas por el consumo de un determinado artículo o servicio, este tipo de exclusividad y no el precio pecuniario per se, lo que aprecie el consumidor como un lujo *auténtico* (que, por cierto, es algo muy diferente de lo que se conocía popularmente como: “es un *auténtico lujo*”). ¿Puede ser el pan un artículo de lujo? Ciertamente. ¿En base a qué? A acotar y a garantizar la experiencia de que estás comiendo auténtico pan casero. Lo mismo pasará con la carne y las verduras biológicas, las cuales resultan mucho más caras debido a sus procesos no industriales, no masificados.

Una de las connotaciones del concepto de *lo honesto/lo auténtico* que más peso tendrán en el futuro es que ostentarán la etiqueta del nuevo lujo.

No me extrañaría que bajo ese nuevo concepto, los señores de *Vuitton* o *Montblanc* acabasen comercializando carne o verduras, porque pueden terminar siendo tan artículos de lujo como los bolsos o bolígrafos que venden ahora.

**AC.-** Llegado a este punto, habría que citar un artículo del *Financial Times*, de Richard Tomkins en el que decía: “El lujo ya no se define como lo extravagante, lo opulento, sino como lo simple y auténtico”.

En otras palabras, puede ser mucho más *auténtico*, y por tanto, lujoso, llevar un diamante sin tallar –en bruto– que uno ya pulido; e incluso, mejor lucir una pequeña gema que has encontrado en uno de tus viajes, que un lustroso zafiro comprado en *Cartier*.

En síntesis, el gran dilema es que el modelo imperante de producto honesto/auténtico se basa en su democratización y masificación industrial (el pan con sabor de pueblo, en vez, del

pan con sabor a plástico) lo que nos conduce a la paradoja de que, en determinadas marcas, hay que subir el nivel de dificultad en su consecución para que sigan siendo valoradas como *auténticas*. Un ejemplo:

Las 80.000 entradas del último concierto de U-2 en Barcelona se agotaron en unas pocas horas, cuando hay miles de sitios en Internet para bajarse, de manera lícita o ilícita, todas sus canciones. Sus fans pueden conseguir perfectas grabaciones que, ciertamente, son auténticas de este grupo, gratis. Pero prefieren hacer colas de horas y pagar 50 euros porque lo *auténtico* es la sensación de verlos en directo y no verlos en vídeo o en música enlatada. A ello se ha de sumar la experiencia del “*I was there*” y la dificultad de conseguir esas entradas; no todos los fans de U-2, que son millones en todo el mundo, podrán verlos en concierto. Una cosa es el objeto, un disco, que no tiene ningún valor añadido, y otra cosa es la experiencia vivida, que es lo que nos queda de la *autenticidad* del concierto.

**AF.-** Sí, el ejemplo del mundo de la música es ilustrativo sobre la filiación que genera lo *auténtico*. Al igual que un determinado grupo o cantante considerado *auténtico* tiene su legión de fans, un producto o servicio puede conseguir la misma fidelización en base a su *autenticidad*. Si, además, no defrauda sus expectativas en este sentido, obtendrá un beneficio añadido que es el de la prescripción, por parte del mismo consumidor, a todo su círculo de contactos laborales y afectivos. Porque estará orgulloso de su adscripción a esa marca. Y ésta le podrá vender todo tipo de productos. Es también un rasgo de una macro-tendencia igualmente en alza: el *consumo inteligente*.

Este rasgo o criterio de la *autenticidad* es uno de los más difíciles de conservar cuando una marca tiene éxito. Una marca

que ha conseguido posicionarse con un determinado producto o para un determinado *target* lo tiene muy complicado para mantener esa imagen de *autenticidad* en cuanto cambia alguno de esos parámetros. Las empresas líderes en innovación y de más futuro son aquellas que, por encima del sentido clásico de la marca, fidelizan a sus consumidores al mantener asociado el concepto de *autenticidad y/o honestidad* a todo lo que hacen.

Un caso claro es, de nuevo, uno de los clientes de NODE, *Imaginarium*, que ha sabido mantener un potencial de movilidad altísimo en base a poner como prioridad *la honestidad/la autenticidad* de satisfacer las necesidades reales de los niños y de sus padres, por delante de la cuenta de resultados. Y en la medida que han dejado escapar oportunidades de negocio por mantenerse fieles a sus principios y a sus clientes, éstos lo aprecian y siguen a la marca por dónde quiera que se mueva en el mercado. En otras palabras, *si estás dispuesto a ser honesto cuando vendes autenticidad, aunque a veces afecte a tu cuenta de resultados, a la larga puede acabar siendo la mejor estrategia.*

**AC.-** Sí, pero lo que hablábamos es hasta qué punto es posible, ser *auténtico* o *honesto* con una gran volumen. *Walmart*, una cadena con 3.000 puntos de venta por la que pasan 100 millones de personas cada semana, es muy difícil que venda sensación de *autenticidad*, cuando lo que están ofreciendo es artículos al mejor precio. En consecuencia, es imposible no albergar un sinfín de dudas sobre la calidad de las materias primas utilizadas, en qué condiciones han trabajado las personas que lo han elaborado... “seguro que hay gato encerrado”, piensan los consumidores que buscan *lo honesto y/o lo auténtico.*

Otro caso: los periódicos de EEUU comienzan a estar muy preocupados ante el fenómeno *blog*. La gente empieza a leer

cada vez más noticias en los blog de Internet, porque parecen más próximos, más reales, más *auténticos*. Sin los cortapisas de la agenda de la comunicación y el inquisitivo *gatekeeper* que tienen los grande medios de masas. Frente a ello triunfa por *auténtico*, por ejemplo, los artículos de Andrew Sullivan en su *blog* personal. Un gay que se define, y opina, como un conservador, sin ningún tipo de presión editorial, y que tiene miles de entradas diarias. El problema es que, en cuanto estas iniciativas se vuelven masivas aparece una agenda y unos intereses económicos que eliminan la *autenticidad*.

Mi gran handicap en el proyecto Infonomía ha sido que hemos defendido nuestra independencia, nuestra *autenticidad* y hemos dicho lo que creíamos que tocaba, cuando tocaba, a diferencia de otros que han cedido a las presiones. Eso lo han valorado siempre nuestros lectores, pero ¿hasta qué punto eso es compatible con las dimensiones? Somos una publicación galardonada y de prestigio, la cabecera de referencia sobre innovación en este país, pero todavía sin una difusión masiva.

**AF.-** Bueno, es indudable que es una dificultad añadida porque puede castigar la cuenta de explotación. Es ahí donde entra en juego la honestidad y valorar cuál es la motivación final de tu negocio. A continuación, partiendo de esas premisas de *autenticidad*, es cuando planificas tu estrategia empresarial. El mejor ejemplo que me viene a la cabeza al respecto es, nuevamente, *Imaginarium*. Una buena muestra de cómo la expansión, la dimensión, no tienen que ser un freno a lo *auténtico*. Si es educar a los niños en clave de relacionar a padres e hijos, o es explotar al máximo esos momentos de compra impulsiva, como *Toy'sRus*, en Navidad.

Partiendo de un posicionamiento de *honestidad*, lo que ha hecho esta empresa de Zaragoza, es adaptar su estrategia empre-

sarial: fabricar un producto masivo, pero en base a numerosos y pequeños puntos de venta. Es decir, producir una gran cantidad para reducir los costes y obtener unos márgenes, aunque repartida en muchos establecimientos que permiten prestar un servicio personalizado y muy atento a sus clientes. Proporcionar una asequibilidad proporcional a su exclusividad.

**AC.-** Pues, retomando el caso de Infonomía; una anécdota personal que a mí me ha dado mucho que pensar: me entrevisté con un directivo de un importante grupo editorial para ver si llegábamos a un acuerdo que habría supuesto una importante expansión de nuestra revista. Le estaba contando exactamente que en nuestra publicación generamos unos contenidos editoriales para un público muy concreto, que nosotros definimos como *inquieto*, que quiere que les expliquen cosas distintas e innovadoras. La respuesta del interlocutor, evidentemente del sector *negocio* en la editorial, fue: “hombre, a mí esos pájaros me interesan mucho”. Seguramente hice mal; pero a mí lo que me salió de dentro fue: “mire, creo que no podemos seguir hablando si algo que he construido durante muchos años, precisamente con un respeto enorme a las personas, se traduce simplemente en una lista de nombres a los que colocar un producto”. El precio que pagamos por mantener la *autenticidad* fue sacrificar un acuerdo que podría haber multiplicado enormemente nuestra audiencia. Pero lo contrario habría sido traicionar nuestra propia razón de ser. Y a largo plazo, nuestros lectores, que se caracterizan precisamente por su capacidad de análisis, también se habrían sentido engañados.

Por lo tanto, estoy de acuerdo contigo en que no es imposible hacer algo *honesto* y *auténtico* a gran escala; pero realmente es mucho más difícil y complejo. Y más en un contexto en el que,

como he dicho antes, hasta ahora, lo más fácil ha sido democratizar en masa algo que *parezca auténtico*.

**AF.-** Es cierto, pero me gustaría remarcar que **otro aspecto que es primordial de lo *auténtico/honesto* es la fuerza que tiene para romper las leyes establecidas de la mercadotecnia**. Por ejemplo, los que buscan productos naturales *auténticos* están dispuestos a pagar más caras las frutas de cultivos biológicos cuyo aspecto externo dista mucho de esas naranjas y manzanas perfectas, de bodegón, que podemos encontrar mucho más baratas en cualquier gran superficie. Otro caso del que hemos hablado es el de *Zumex*. Un producto elaborado a base de naranjas pequeñas y poco atractivas a la vista, pero que te dan la esencia del producto que buscas: un zumo natural recién exprimido.

**AC.-** Es que una diferencia importante de *Zumex* es no sólo el producto, sino que ves cómo lo hacen al instante, delante de ti. Tú tienes la garantía de que es *auténtico*, porque ¿cuántos zumos envasados te los venden con ese reclamo y luego no lo son? Ese es el tema. Es como si el uso de la palabra *auténtico*, hecho de verdad con ingredientes naturales, se utilice tanto que es lógico que el consumidor acabe desconfiando de todo, incluso, de lo que es verdaderamente *honesto*. Y resulta un valor añadido fundamental el poder demostrarlo.

**AF.-** Sí, está claro que, en clave de oportunidad de explotar conceptos relacionados con lo *auténtico*, el factor “hecho al momento” es un valor de futuro, sobre todo en el sector alimentario. Hablando de clientes de NODE, ese es el caso del *Cornetto Soft* de *Unilever* (Frigo). En el segmento de los helados industriales (no artesanales), se estaba produciendo toda una ca-



rrera de desarrollo tecnológico basado en el impacto visual, el *packaging*, los colores, los sabores...

Un espiral totalmente saturada en el que cada vez resultaba más alambicado y costoso hacer las etiquetas más llamativas, los helados más estridentes, las fotos más *sexys*... Con el *Cornetto Soft* jugamos con el concepto “hecho al momento” al recrear la sensación, por la textura, de que te acaban de servir el helado en un cucurucho *soft ice*. Aunque, de una manera honesta, porque no deja de presentarse como lo que es; una marca industrial con ese valor añadido de originalidad.

Introduciendo este simple elemento, se consigue liberar al producto de toda esa onerosa carga de costes del *packaging* e introducir una categoría nueva, (el helado industrial con textura-sensación de *hecho al momento*), que resultó un *boom* de ventas y ha llegado a ser en un nuevo referente de mercado. Un producto que ha cambiado de golpe todas las reglas de mercadotecnia, de marketing y de posicionamiento.

**AC.-** Creo que hemos llegado a una conclusión interesante: el proceso de elaboración de un producto es un condicionante esencial en la decisión del consumidor inteligente.

Anteriormente, hemos hablado de los colectivos de familias que se agrupan para que un agricultor trabaje para ellos.

Realmente, no saben si utilizará métodos biológicos. Pero la sensación de que se está haciendo para ellos -que no está empaquetado-, lo convierte en algo *auténtico*. En otras palabras, como si el *packaging* no sólo fuera un elemento superfluo, sino que, además, fuera antitético respecto al concepto mismo de *autenticidad*.

**AF.-** Bueno, en este sentido, me viene a la cabeza otra oportunidad de negocio en relación a lo *auténtico* que es el concepto de *trans-*

*parente*, es decir, sin trampas. En esta ecuación difícil de resolver, que tú apuntas, entre lo exclusivo y lo masivo existe el RFID que avala una autenticidad, aunque sea de gran consumo, a través de la tecnología. Es decir, consumo algo como *auténtico*, pese a que su producción sea masiva, porque hay una trazabilidad que me garantiza el origen y el cumplimiento de unos parámetros de calidad, de *autenticidad*. Eso explica el éxito, por ejemplo, de la *Cooperativa Guissona*, o la *Cooperativa Pastores*, en las que hay una integración vertical desde la cría de los animales a la comercialización.

**AC.-** Pero ¿tú crees que un producto, como un huevo, con RFID *parece* más *auténtico* por el hecho de la trazabilidad? (otra cuestión es que, efectivamente, lo sea). Yo creo que, por el contrario, la utilización de cualquier elemento tecnológico en el proceso lo comoditiza y lo convierte en algo que ya no puede ser *auténtico*.

**AF.-** Es que, en mi opinión, lo *auténtico* no es “ser el mejor”, sino mostrarse como es. Porque yo, como usuario, lo que nunca puedo perder es la opción de escoger. Y desde ese punto de vista, la trazabilidad me brinda la posibilidad de decidir. Puede haber cinco categorías de jamón, desde Jabugo a un serrano cualquiera. Y todos serán *auténticos* para el consumidor desde el momento en que puede saber por la etiqueta, qué está comprando, cómo se ha hecho y, en consecuencia, si para un determinado poder adquisitivo, merece el precio que va a pagar por él. Para mí, lo *auténtico* es imprescindible que sea sinónimo de ético, en el sentido de que permita al consumidor escoger.

**AC.-** En síntesis, para ti *lo auténtico* es aquello, que es lo que dice que es. Pero, yo creo que hay además una connotación de *au-*

*tenticidad* que se define como aquello que convierte al producto, en algo más *real* (algo que no es artificial) y, muy importante, en algo *único*.

**AF.-** Estamos siendo muy teóricos hoy pero, yo creo, que un producto o servicio resultará *auténtico*, o no, en función de la motivación de la compra. Si yo estoy viajando para poder fotografiarme delante de cada icono de ciudades archiconocidas, es un motivo de compra muy diferente a si lo hago para vivir experiencias únicas. Eso nos conduce a otra concepción de lo *auténtico/honesto* que es el momento de la prescripción del producto. Y es ahí, cuando **si una empresa tiene valores para cubrir unas necesidades reales del consumidor, ofertará un producto *auténtico* y *honesto*. Pero cuando se hace para reemplazar otro valor, y hay que echar mano a argumentos colaterales para venderlo, eso nos conduce a la *sobreespecificación*. Un producto sobreespecificado no puede ser *auténtico*, y a mí personalmente, me da mala espina, porque quiere decir que no puede mostrar con honestidad el objetivo para el que fue concebido originalmente. Se puede llegar por inercia del sector o porque realmente no tienes argumentos. Si es por inercia, tienes multitud de oportunidades de romper con ella. Por ejemplo:**

*Inditex* nos encargó una nueva línea de cochecitos para niños. Enseguida observamos que el sector estaba *sobreespecificado* porque, como no habían encontrado mayores argumentos para llevar a los niños en carritos, los estaban diseñando como coches de carreras, entrando en un desarrollo tecnológico del sector absurdo: frenos de disco, con volantes, aleaciones ligeras, ruedas anchas... Y todo eso tiene un coste para el consumidor.

**Cuando analizas el sector para reencontrar la necesidad real del consumidor, todo el coste de la *sobreespecificación* desaparece**

ce, con lo cual puedes satisfacer esa misma necesidad a un precio mucho más barato (un 40% en este caso). **Por lo tanto, reformatear el sector, volver a los orígenes, -ser *honesto/auténtico*- en muchos casos, te permite, además, ser más competitivo.**

Algo parecido pasa con los DVD; comprar un simple reproductor cuesta sólo unos 60€. Pero, también intentan venderte algunos *sobreespecificados*, con vídeo, grabador etc., que pueden valer más de 600€.

**AC.-** Bueno, este último ejemplo creo que guarda bastante relación con el tema del **consumidor sobreexpuesto o subexpuesto**. La idea es que hay gente a la que se le está vendiendo paquetes extremadamente sofisticados, muy por encima de sus necesidades, mientras que hay otras personas que no pueden consumir en un determinado sector porque no se les considera un *target* que valga la pena. Esto es muy corriente, por ejemplo, en el sector financiero en el que se lanzan productos extraordinariamente complejos, que no los entienden ni los que los venden, y que podrían simplificarse mucho. En el extremo opuesto, se sitúan la mayoría de los habitantes de los países en desarrollo, a los que no se les da la oportunidad de tener siquiera una cuenta bancaria aunque podrían empezar ya a mantenerla.

Es así como *el Banco Popular del Brasil* está revolucionando desde hace poco la banca en Latinoamérica, con pequeñas sucursales -un rincón en un supermercado o cualquier otro establecimiento- en que los más humildes pueden empezar a hacer sus pinitos, cambiando un cheque, abriendo un depósito, etc.

En pocas palabras, **nos encontramos entre dos extremos: por un lado, un cierto público que requiere una *autenticidad* única, extraordinaria, para llevar a cabo una compra (es decir, “quiero una determinada experiencia que la viva yo y nadie más”); en**

el otro extremo, también hay excelentes oportunidades -dentro de esa democratización de lo *auténtico*-, prestando un buen servicio a ciertos colectivos que no requieren más que unos ciertos niveles de honestidad. Y, lógicamente, ésta es una de las fórmulas más *honestas* para innovar con la *autenticidad*.

En este contexto, resulta obligado comentar el caso de Naomi Klein, autora del famoso best-seller *No Logo*, en que advertía contra la manipulación del público por parte de determinadas marcas que consiguen una fidelización, sobre todo entre los más jóvenes, a través de una publicidad que las vende como una actitud ante la vida: “Bebe xx, y serás más *cool*”, “Viste xx y serás más rebelde”, o “Conduce xxx para ser más *auténtico*”. La paradoja de la que hablábamos antes de la comercialización sin límites de ese concepto de *auténtico-cool*, fue que, para estupefacción de esta abanderada anticonsumista, como no había registrado el título de su libro como marca, *Fruit of the Loom* sacó unas camisetas reproduciéndolo, que se vendieron a millares. Su mensaje a favor de la *autenticidad* -de no dejarse engañar por quienes mercantilizaban este concepto-, fue mercantilizado y prostituido por los mismos a los que atacaba. De la manera más perversa. En ese sentido, **hay que tener mucho cuidado para que el mensaje de lo *auténtico* y lo *honesto* no se acabe pervirtiendo como un argumento más de venta.**

**AF.-** Creo que lo acabas de comentar sirve perfectamente de introducción a un aspecto clave para basar una estrategia de negocio honesta a partir de la *autenticidad*: lograr la reflexión del consumidor en el momento de compra, precisamente en relación a lo *auténtico/lo honesto*. En esta línea, uno de los mejores ejemplos sería el mencionado antes de *Intermon*, una marca que, desde la filosofía de “no hace falta irse a una ONG de África para contribuir a lograr

un mundo mejor” satisface necesidades del ámbito del *sentirse bien con uno mismo*; en este caso, en el aspecto de la ética solidaria. Simplemente, induce al consumidor a reflexionar en el momento de la compra y que su consumo lo realice en toda la gama de productos y servicios de esta marca, la cual colabora en proyectos de ayuda a los países en desarrollo.

**AC.-** Bueno, aquí está claro que lo *auténtico* es el objetivo: una buena causa. Lo mismo pasa con, por ejemplo, los yogures *La Fageda* que, además de ser de buena calidad, sabes que dan trabajo a los disminuidos físicos de toda una comarca. Lo triste es la presión que viven algunos jóvenes por comprar determinadas marcas de ropa, no porque sean de mejor calidad o les guste más un diseño, sino porque la empresa propietaria ha invertido más en diferenciarse para *ser auténticos*, cuando en realidad, pueden estar manufacturadas en un país del Tercer Mundo, con mano de obra infantil o cruelmente explotada. **El problema es cuando se vende no *autenticidad*, sino sólo la *percepción de autenticidad*.** Esa falta de autenticidad es caer en la deshonestidad.

**AF.-** En esa línea de la venta de la percepción de lo *auténtico* por lo realmente *auténtico*, un fenómeno que me llama la atención es el reformateo que se está produciendo en la industria alimentaria; cómo las grandes compañías del *snack* y del *fast food* se enfrentan al problema de presentar sus productos como *auténticos*, en el sentido de sanos, biológicos... de naturales. Ahí es cuando aparece el nuevo traje que le están poniendo a *lo de siempre* (de la era industrial) a partir de falsas necesidades creadas y conceptos engañosos. Como esos imperios de las hamburguesas que ahora se ponen a vender ensaladas pero que no sabes las grasas que llevan las salsas ni si el maíz es transgénico... Y

para mi, ésa es la deshonestidad más maquiavélica respecto a lo *auténtico*: vender como tales cosas que, en realidad, son igual de malas que antes, pero disfrazadas bajo una falsa imagen de natural, de *autenticidad*.

**AC.-** El concepto de lo *natural* es uno de los grandes totems sobre los que girará un mercado cada vez más masificado en que todo parece artificial. Un caso curioso como muestra: hoy he leído que han subido de una manera muy significativa las ventas de webcams en el mercado español. La primera lectura es que todos tenemos más ancho de banda para poder utilizar estas cámaras. Una segunda lectura es que lo que va aumentar de una manera proporcional es el cibersexo, como un acto de excitación mutua a distancia. La cuestión es que, siendo ésta una relación *auténtica* entre dos personas, crea una nueva paradoja en relación a lo que “es natural”. Otro ejemplo, tomarse una píldora para estar somáticamente bien, puede ser algo *auténtico*, pero ¿es natural? **La masificación y el desarrollo de nuevas tipologías de productos van a complicar inimaginablemente el triángulo *honesto-auténtico-natural*.**

**AF.-** Un caso algo diferente pero relacionado: durante los últimos años hemos visto la crisis del segmento del pequeño aparato electrodoméstico; hemos pasado de aquellas marcas de prestigio (*Braun, Philips...*), que valorábamos como un apreciado bien de consumo, a tenerlo como algo totalmente banalizado, que no nos molestamos en reparar cuando se estropea. ¿Cómo han respondido esas compañías? Eliminando procesos intermedios, como los aspiradores ecológicos que no utilizan bolsas. Una ventaja que, además, ha supuesto un reposicionamiento del producto; no sólo te cubre una necesidad sino que te proporciona una sensación de consumir *auténtico*.

**AC.-** Hablando de aparatos y *gadgets*: el caso del *mp3* y el *iPod*. Para los chavales está claro que “el de verdad”; el que ha iniciado la categoría, el que hay que tener, el *auténtico*, es el de *Apple* y los demás son copias. Es lo que denomino un *clásico instantáneo*. Y si no se lo compran más, es porque vale 300 euros y los otros sólo 50...

**AF.-** Ciertamente, antes estaba claro que ser el creador de una categoría te situaba en una clara ventaja competitiva. Pero, a mí lo que me preocupa es una hipótesis propia que cada vez está adquiriendo más fuerza en el mercado actual y es la peligrosa -por lo antagónica- **horquilla de consumo** en que se está dividiendo la sociedad actual. Por un lado, tenemos un grupo de consumidores cada vez más preocupados por el triángulo *auténtico-natural-honesto*; y por el otro, personas a las que sólo le interesa el consumo *per se*.

Afortunadamente, todo parece indicar que, a medio-largo plazo, esta situación llevará a la consolidación de una clase de consumidores de lo *auténtico* y, en consecuencia, de marcas más honestas que, por encima del producto, serán capaces de comercializar sensaciones “de verdad”, lo cual permitirá a unos y a otros un nuevo estilo de vida; con productos *honestos* y *auténticos* para unos, y con márgenes y reconocimiento para otros.

Eso será muy positivo para un tipo de empresarios que se sienten insatisfechos, porque aspiraban a crear productos de valor, pero que no podían permitírselo por la presión de un mercado de consumismo desaforado y la competencia de grises industriales cuyo único objetivo era erosionar al máximo el bolsillo de los consumidores.

**AC.-** Estoy totalmente de acuerdo. La nueva macrotendencia del “sentirse bien” contribuirá a un nuevo enfoque, el cual puede ayudar a muchos empresarios que quieren crear productos de valor



real *auténtico*, pero que hasta ahora, no han podido porque no se lo permitía la cuenta de resultados. Como el caso de dos amantes del submarinismo que han montado una agencia de viajes para financiarse esta afición. Se dedican a organizar viajes *auténticos* por todo el mundo a sitios insólitos donde nadie ha estado. La verdad es que es un negocio montado sobre la nueva concepción de lo *auténtico* como un lujo, (solo tienen como clientes a millonarios). Pero, también es cierto que, más que el afán de lucro, estos dos emprendedores buscan una forma de vida *auténtica*. Otra cosa es el crucero a la Antártida, organizado por *Viajes Marsans*. Insisto, para mí, la masificación es enemiga de lo *auténtico*.

**AF.-** Esto nos conduce a un punto importante. La sociedad debe intentar devolver a los empresarios su razón de ser: sentirse felices con lo que hacen. Esto, que puede sonar a ironía o pecar de ingenuidad, responde a una realidad que he constatado entre los múltiples empresarios con los que tengo que tratar. Tal vez, el empresario que llena uno de esos cruceros seguro que gana más dinero pero, ¿se siente más satisfecho que los otros dos jóvenes emprendedores?

**AC.-** Esta tendencia se ve perfectamente reflejada en el sector del vino; empresarios, sobre todo los propietarios de las pequeñas y medianas bodegas de renombre, que conocen, miman, aman cada una de sus añadas. Es como si estuvieran cuidando a un hijo. Y los mejores se pueden permitir vender cada botella por 100 o 500 euros. Pero también están dispuestos a retirar toda una cosecha, en vez de liquidarla como saldo, si no pueden sentirse orgullosos de ella. El que compra ese vino sabe que está haciéndose con algo *auténtico* y exclusivo, mientras que el empresario se siente satisfecho de crear algo único.

**AF.-** Bueno, eso nos remite a una cuestión peliaguda respecto a lo *auténtico*, porque suele estar mal empleada, que es cómo acotas el valor de los productos que vendes. Ese sería el caso, por ejemplo, de muchos restaurantes de grandes capitales como Madrid o Barcelona, muy mediocres en calidad y servicio, pero que te cobran lo que quieren porque siempre tienen colas. O los que hacen una pobre imitación de la cocina creativa y sólo consiguen matarte de hambre, pero has tenido que pagar como si fuesen Ferran Adrià. **Si tú, como empresario, pones tus precios, no por el valor *real* de tus productos, sino por lo que están dispuestos a pagar tus clientes, la actual tendencia al alza del mercado hacia lo *honesto/auténtico* te acabará poniendo en tu sitio.**

**AC.-** La paradoja es que lo verdaderamente *auténtico*, las sensaciones *de verdad*, como escalar una montaña o cuidar una tomatera para tener un tomate, no son comprables tan fácilmente. Por eso, hay un surgimiento de esta necesidad de lo real, para sentirse humano y no, únicamente, un consumidor.

**AF.-** Sí, cuando llego a este punto, siempre acabo haciendo una reflexión final, en relación a la *horquilla de consumidores* de la que hablábamos antes; vamos a ver, todo eso está muy bien, pero si en un grupo de 100 personas preguntamos cuántas iban a dejar de comprar un producto barato porque no es honesto (ha sido hecho en Asia por trabajo infantil o contamina...), todavía hay una gran parte de esa horquilla a la que le cuesta mucho renunciar al consumismo brutal, sin más consideraciones. Por ello, **hay que potenciar más la introducción del concepto de la honestidad en la hora de especificar y la reflexión ética en el momento de la compra.**

**AC.-** Estoy de acuerdo contigo en que, si los recursos del consumidor son limitados, es difícil comprar desde la ética. Pero, lo que sí que estoy viendo consolidarse es una tendencia no tanto a la compra de unos productos, sino el disfrute de unos momentos, de un sentido de vivir.

Consumidores que apreciarán más poder tranquilamente en su casa un sábado o poder dedicar sus vacaciones a contribuir con una ONG. Sin querer teorizar en exceso, guarda relación directa con las tres grandes líneas de la psicología que han rivalizado entre ellas: si el ser humano se guía por un ansia del *placer*; el poder por el *poder*, o la que creo más acertada; la *búsqueda del sentido de existencia*, el valor de las cosas.

**AF.-** Coincido plenamente. La tendencia de más futuro del mercado y de la sociedad será claramente un reenfoque sobre el valor de los productos y servicios en la búsqueda de lo *honesto/auténtico*.

## **CONCLUSIONES**

**AF.-** El concepto de *lo auténtico/ honesto*, con esa llave de paso que sería la ética, ayuda a las empresas a posicionarse en uno de los dos extremos de la horquilla de consumo que busca una motivación más intelectual, más racionalizada, frente al otro polo más mecánico, impulsivo y/o compulsivo en su compra, dependiente de factores como las ofertas y la publicidad más engañosa y machacona. Desde este punto de vista, *la honestidad/ autenticidad* nos da muchas pistas para evitar aspectos como la sobreespecificación y satisfacer las necesidades reales de la gente, a partir de aspectos como la transparencia, la trazabilidad de los productos o las integraciones verticales desde el campo al consumidor, como las cooperativas tipo Guissona.

Por otro lado, lo *honesto* te puede dar una visión horizontal de expansión en el mercado. Como es el caso de *Intermon*, que comercializan desde tarjetas de crédito a café, pero al ser para una buena causa, tipo ONG, pueden ser calificados de *auténticos*. También nos puede llevar a crear consumos más democráticos que, al eliminar procesos intermedios, como en el caso de *Zumex*, presentan algo natural y “hecho al momento”, en resumen, *auténtico*, al alcance de todos.

Finalmente, lo *auténtico* te permite entrar (por tanto, crear/vender) en un mundo de sensaciones más cualitativamente que cuantitativamente, generar nuevas categorías y llegar a reformatear, a redimensionar el concepto del lujo, como una carne ecológica o un viaje al Tercer Mundo organizado por una *agencia-ONG*. Son esas sensaciones, derivadas de la *autenticidad*, lo que las convierte en limitadas y exclusivas.

**AC.-** En mi opinión, y *grosso modo*, encontramos tres variedades de *autenticidad*: la primera es la que compras aquello que te dicen que compras, es la autenticidad entendida como *transparencia*, y una segunda que se asocia a lo natural, pero también a *lo artesanal* y que te intenta transportar a tiempos en lo que no imperaba lo industrial. La tercera línea es la más intrínsecamente *honesto* porque va más allá del afán de lucro (aunque en algunos casos no esté reñido), y no es posible sin la convicción de quien lo hace por crear algo de *valor social real*, como *Intermon*.

Habría que señalar aparte una que pervierte de la manera más consumista este concepto, como puede ser determinadas marcas que someten al *target*, normalmente de menor edad, a una presión psicológica más que cuestionable (con el mensaje *be cool*) y las alimentarias que venden más o menos *lo de siempre* (*de la era industrial*) aunque bajo la etiqueta de unos “sano” -na-

tural”- “ecológico”, obviamente falseados. Mi impresión personal es que hoy es muy difícil emplear la *honestidad/autenticidad* como estrategia empresarial por el compromiso con la cuenta de resultados. Por ello creo que, al final, es sólo una cuestión de tu concepción sobre la vida.

Quien quiera innovar en base tan sólo a la *autenticidad/honestidad* de sus productos, tiene que diseñarse la existencia y su negocio en esa línea. Porque no es posible vender algo *auténtico* si detrás no hay empresarios con la pasión por hacerlo, como los nuevos bodegueros, *Intermon, La Fageda, Imaginarium...*

El problema hasta ahora es que no todo el público estaba concienciado todavía para buscar e identificar lo *auténtico*. Pero, está claro que es una tendencia en alza. Se acaba el tiempo de todo aquello que no demuestre honestidad, trazabilidad y transparencia, porque, cada vez más, el consumidor intenta ser más ético, sensible e instruido para que no le tomen el pelo. Estamos entrando en la nueva era del *Consumo Inteligente*.

## **CLAVES PARA INNOVAR A PARTIR DE: LO HONESTO/LO AUTÉNTICO**

**[1]** Las empresas más innovadoras son aquellas que, por encima del concepto clásico de la marca, fidelizan a su *target* manteniendo asociado el concepto de *autenticidad/honestidad* a todo lo que producen.

**[2]** Un producto o servicio que consiga la fidelización de su *target* obtendrá el valor añadido de la prescripción por parte del consumidor a todo su círculo de contactos.

**[3]** Si una empresa está dispuesta a ser honesta al vender

*autenticidad*, aunque a veces signifique perder oportunidades de negocio, a la larga también puede ser la mejor estrategia para posicionarse.

**[4]** Ser *auténtico* no es ser el mejor, sino mostrarse como es. Tampoco confundir con parecer *cool*.

**[5]** Una de las formas más honestas para innovar es ofrecer productos y servicios a ciertos colectivos que no requieren más que unos niveles de autenticidad, como los servicios del *Banco Popular de Brasil* a la gente con menos recursos.

**[6]** *La transparencia, la trazabilidad o la honestidad* en relación al origen y el proceso de elaboración serán cada vez más factores más apreciados por el consumidor.

**[7]** La búsqueda de lo *auténtico* permite reformatear el concepto clásico del lujo para un *target* que valora más las sensaciones únicas que proporciona un determinado producto que su valor pecuniario intrínseco. (Muy a tener en cuenta en el sector turismo, comida biológica, etc.)

**[8]** Introducir el elemento de reflexión en el acto de compra fomenta el valor de la *honestidad* y el reconocimiento de la *autenticidad* de la marca. Jugar a confundir al consumidor vendiendo la *percepción de auténtico* por lo *realmente auténtico*, a la larga es contraproducente.

**[9]** Lo *auténtico* permite eliminar procesos intermedios y, en algunos casos, convierte en superfluo el *packaging* más elaborado y consumista. Otros factores de valor añadido a

tener en cuenta son “lo hecho al instante”, “lo hecho delante de mí”, etc.

**[10]** En resumen, hay que partir de la base de que lo *honesto/auténtico* se engloba en una macro-tendencia (la de “sentirse bien”; en el ámbito de lo saludable, ecológico y ético: “socialmente justo, económicamente sostenible”) claramente en alza y, probablemente, la de más peso en el futuro. Un *target* inteligente, de alto poder adquisitivo, por lo general, al que no le importa pagar más si la experiencia es *auténtica de verdad* y que prescribirá la marca a todo su círculo, siempre y cuando no se sienta engañado.

### 3. TEAMINDIVIDUALISM

*“Ningún grupo puede actuar con eficacia si falta el concierto; ningún grupo puede actuar en concierto si falta la confianza; ningún grupo puede actuar con confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes, intereses comunes”.*

Edmund Burke





*Teamdividualism* es un neologismo (obviamente de origen anglosajón) acuñado en NODE para designar una nueva modelo de estructura organizativa claramente en auge en todo el mundo. De difícil traducción literal, vendría a ser algo así como “individualismo con espíritu de equipo”, según apunta Antoni Flores. Sea como fuere, **el término sirve para entender un nuevo modelo de estructuración en las organizaciones que favorece la relación entre el trabajo individual (la inspiración, la creación de nuevas ideas) y el colectivo (el desarrollo de las mismas) con el objetivo de innovar sistemáticamente.**

El *Teamdividualism* serviría para explicar, por ejemplo, fenómenos como el modelo de investigación y trabajo colaborativo del software libre (*Open Sourcing*) con *Linux* como cabeza visible, pero también el milagro chino (o “peligro chino” para los más alarmistas) que ha cogido desprevenido al resto del mundo. Es un término poliédrico, además, por lo que, enfocado al consumidor, ayuda a desarrollar modelos de innovación que se adapten a las nuevas tendencias de consumo colectivo-individualizado, tan en boga entre el *target* de menor edad, como el *iPod* de *Apple*, las videoconsolas *Play Station* o los relojes *Swatch*.

Por último, el *Teamdividualism* favorece la aplicación del concepto, prácticamente inexistente en nuestro país, de “prototipo de negocio”: las *spin off*, el prototipaje de empresas, como el modelo EBO de *IBM*, o las *Empresas burbuja*, cuyo objetivo es probar oportunidades de negocio que, si no funcionan, se pueden “desinflar” sin dejar residuos.

Por todo ello, el *Teamdividualism* es un concepto imprescindible en este decálogo de términos clave para innovar, con un sinfín de lecturas y aplicaciones como dejaron constancia Alfons Cornella y Antoni Flores en la siguiente conversación.

**Antoni Flores.-** Hemos pasado ya el *boom* de las estructuras individualistas en las que se fomentaba principalmente la brillantez de las ideas de las personas, y también la etapa de las megaestructuras y los grandes equipos de investigación. Y de alguna manera, los dos sistemas se han revelado insuficientes. En NODE, acuñamos el término *Teamdividualism* para designar un nuevo modelo de estructura colaborativa del ámbito de las organizaciones, como empresas y universidades, que supone una de las estrategias más claramente enfocadas a la innovación. **En un mundo como el actual, cada vez más global e interconectado, en el que fluye más rápido el conocimiento que nuestra capacidad para asimilarlo, el *Teamdividualism* -esta combinación entre la iniciativa personal y el trabajo colectivo en una organización- se revela como la mejor fórmula para crear redes de innovación y desarrollo rápido.**

**Alfons Cornella.-** Para mí, el *Teamdividualism* supone la hibridación de lo mejor de dos polos aparentemente opuestos: en una *persona*, su pasión, su intuición, su capacidad única como ser humano de concebir en su cerebro ideas que pueden convertirse en cosas innovadoras. En una *empresa* es el proceso, el sistema, los métodos establecidos para coordinar equipos con diferentes capacidades y atribuciones.

En otras palabras, el *Teamdividualism* une lo mejor de la inspiración del individuo con la capacidad de una organización para desarrollar estas ideas con el objetivo - fundamental en los próximos años- de realizar innovación procedimental y sistémicamente: de una manera científica. Las empresas que no planifiquen en esta línea su estrategia de I+D+I no podrán afrontar el entorno tan competitivo y globalizado que se avecina. Yo lo veo como un punto intermedio entre esos dos extremos que son el 1 y el n:

el trabajo creado por uno, como unidad de análisis y desarrollo (“yo me lo guiso, yo me lo como”), y el *n*; que sería una estructura que, conforme va creciendo en una organización, pierde el sentido de su origen. Es la paradoja de acabar creando una gran estructura en una empresa para poder mantener la propia gran estructura de esta empresa.

**AF.-** Creo que también sirve para denominar la conexión entre dos mundos cuya separación en las empresas siempre ha sido muy antagónica y que, en las personas integradas en organizaciones, causa muchas insatisfacciones. La cuestión es que los perfiles profesionales de los individuos se suelen dividir en dos grandes grupos: los que conciben excelentes ideas continuamente, pero no son capaces de desarrollar ninguna en toda su complejidad, y los que reciben un encargo y lo trabajan hasta el último detalle. Y, con el fin de superar esa dicotomía, el *Teamdividualism* enlaza los dos aspectos necesarios para la innovar: *inspiración* y *transpiración*.

En NODE tenemos claro que hay personas que tienen una gran capacidad para lanzar ideas innovadoras, pero que, si luego los pones al frente de un equipo, se diluyen y se pierden. Mientras, hay otras que carecen de este talento innato, pero que son perfectas para formar parte o dirigir un equipo cuya misión sea desarrollar y sacar el máximo provecho de proyectos concebidos por los primeros.

De hecho, estamos viviendo un *revival* de la figura del *inventor*, del *innovador*, en forma del empresario emprendedor y de las *spin off*, aunque éstas no sean tanto empresariales como universitarias.

**AC.-** En efecto. Por otro lado, creo que ante la dicotomía de estos dos perfiles de personas, las más idóneas para concebir y las más preparadas para ejecutar, nos encontramos ahora con la

necesidad de crear una nueva categoría vertebradora de ambas. Unas personas que sean capaces tanto de estructurar el pensamiento de otros, como tener la capacidad de ejecutarlo. Es decir, pasar de la tensión entre el *blue collar* y el *white collar* al *gold collar*. El primero, como alguien que procesa símbolos y cuyo objetivo es recibir un *input* de información para convertirlo en un *output* de conocimiento; y el segundo, quien recibe un *input* de datos para transformarlo en un *output* de un proceso. Ese tercero, el “cuello de oro”, sería la persona que tiene la capacidad tanto de idear como de desarrollar. Esa persona capaz de concebir ideas, de ver el mundo e interpretarlo y que, al mismo tiempo sabe cómo ejecutarlas, va a desempeñar un papel esencial en la innovación.

La pregunta está en si en el modelo *Teamdividualism* han de ser todos innovadores y desarrolladores por igual, aunque cada uno volcado en mayor o menor grado en una de las dos vertientes, o ha de primar una estructura que distribuya las funciones entre los primeros y los segundos.

**AF.-** Particularmente, creo que cuando uno tiene el reto de innovar de una manera sostenida en el tiempo, en el que la facturación y la organización de personas se puedan apoyar en estructuras de innovación, sin lugar a dudas, **tiene que ser un trabajo en equipo, de personas que trabajan en planos y tiempos distintos.** Es muy difícil encontrar una persona dual en ese aspecto.

En NODE tenemos la figura de los “inventores”, entendida como la persona innovadora pura. Ese alguien que hace saltar las chispas que prenden para transformarse en el fuego de la innovación. Un buen día empezamos a designar cariñosamente como “un inventor” a los compañeros -normalmente, gente joven que acababa de empezar- que eran de lo más pesado que se podía encontrar en ese sentido: obsesionados con sus ideas hasta el punto

de llamarte por la noche a casa para seguir hablándote de ellas. Pero, también nos dimos cuenta de que había que vehicular ese talento y esa ilusión de alguna forma. Y creamos equipos de trabajo en torno a esos inventores, arropándoles y dándoles el gas necesario para que la chispa prendiera en fuego y pudiera transformarse en una energía explotable. Es decir, que de la I+D+i, la *I* estuviera apoyada por la *D* para poder convertirse en una *i* final rentabilizable como oportunidad de negocio. Y todo ello de una manera sistemática. Como una verdadera fábrica de innovación.

Desde entonces, nuestra empresa está obteniendo muy buenos resultados escuchando a *inventores*, a los que un equipo les ayuda a separar el grano de la paja (porque, para la mayoría de ellos, la paja se convierte en el árbol que no les deja ver el bosque). Es decir, cogiendo ese grano y haciéndolo germinar. En otras palabras, analizamos la idea de una manera científica y estructurada, y si tiene posibilidades, la arropamos con una categoría de producto y/o de servicios y lo presentamos de la manera más atractiva a nuestro cliente. Creo que ésa es **una de las mejores fórmulas del *Teamdividualism*: dotar de una infraestructura y una metodología de innovación científica y sistemática a los innovadores puros, que normalmente carecen de una visión planificadora.**

**AC.-** Sí, el problema que suelen tener la mayoría de inventores, o cualquiera con iniciativa en una organización, es que se lo tiene que hacer todo. Desde pensar la idea a encontrar la manera de hacerla realidad. Y, claro, uno tiene una especialización que sirve para lo que sirve. El error más frecuente de las grandes organizaciones es que se acaba valorando más la capacidad de llevar a cabo (de desarrollar o de implementar) que la de lanzar nuevas ideas. Es el síndrome de “innovar, no es un avance, sino que nos

paraliza porque tenemos que pensar qué hacer con las nuevas ideas”. Ese reproche delirantemente paradójico del “¡Vaya, hombre, ya se te ha ocurrido otra idea!”. En el polo opuesto, encontramos una potenciación de las ideas exacerbadas pero sin una metodología para convertirlas en realidad. Un ejemplo:

En un momento dado, en *Bankinter*, el director general exigió a cada empleado tres ideas al año. Resultado: se generó un estrés innecesario a unas personas que igual eran excelentes gestores, pero con nulo o escaso talento para innovar, y se llegaron a acumular más de 9.000 ideas.

La mayoría quizás acabaron en la papelera porque no se supieron vehicular, frustrando las expectativas de los innovadores natos que se habían ilusionado y esforzado en el proyecto. La moraleja es que no es malo potenciar, a nivel de toda una organización, la creatividad que cada individuo puede aportar. Pero siempre en base a un modelo como el *Teamdividualism*, que haga posible aprovechar ese esfuerzo.

Por otro lado, el término *inventor*, que a mi me parece imprescindible y muy respetable, está muy mal visto en las organizaciones porque estas personas se ven obligadas a realizar una tarea de marketing interno (más conocida como “hacer pasillos” en su variante más burocrática y política,) para la que tienden a hacerse pesadas puesto que no suelen *saber venderse*. La solución pasa por tener sistemas muy prácticos, ágiles, rápidos y operativos para detectar estas buenas ideas y equipos que arropen, den cobertura y todo tipo de facilidades a los *inventores* para que estas iniciativas innovadoras puedan fructificar.

Esto nos conduce a dos términos que son **proyecto y prototipo**. ¿Tienes una idea? Perfecto, pero vayamos por partes: 1) comprobemos rápidamente si tiene sentido, o no. 2) hagamos un prototipo dentro de un proyecto.

Muchas ideas muy prometedoras acaban en nada porque no se organiza un equipo en forma de proyecto para sacarlas adelante.

**AF.-** Es que la palabra *prototipo* no es muy frecuente, desgraciadamente, en nuestra cultura empresarial. Existen muy pocas empresas que trabajen con el concepto *prototipo de negocio*. Eso explica el actual auge de las *spin off* universitarias.

Llegado a este punto, es necesario especificar que hay dos variantes principales del concepto *Team-Individualism*. Ambas tienen en común que su objetivo es impulsar el desarrollo empresarial de proyectos innovadores. Pero uno está protagonizado por emprendedores individuales y, el otro, por organizaciones y empresas. Un ejemplo de cada:

**Eudald Domènech:** uno de los pioneros en Internet en nuestro país, que tiene la visión para discernir oportunidades de negocio en iniciativas innovadoras. Monta una empresa para desarrollarlas y sabe salir a tiempo de ese proyecto para empezar otro en una continua sucesión de *startups*. Son personas generadoras constantes de innovación, que conciben estas iniciativas emprendedoras, las lanzan, las estructuran con un equipo que las desarrolla y van repitiendo esta operación sucesivamente. A nivel de empresa, me gustaría señalar de nuevo uno de nuestros clientes, **Inditex:** una empresa de la que se ha hablado mucho a nivel de negocio, pero muy poco de su proceso creativo, en la opinión generalizada de que se limita a inspirarse en las tendencias generalizadas del resto del sector de la moda. Sin embargo, es altamente innovadora en la manera de organizar a las personas para que sean creativas. Es una empresa que deja mucho margen de actuación a personas jóvenes con talento y cuando tienen una idea madurada a un cierto nivel, las estructura un equipo de desarrollo de proyecto potentísimo para que cuaje en el mercado.

Por tanto, los dos modelos principales de *Teamdividualism* son por un lado, emprendedores destacados que van montando *startups* que funcionan como equipos que les ayudan a desarrollar sus diferentes iniciativas, y por otro, empresas que van estructurando equipos internos para que ayuden a sus innovadores más destacados a desarrollar los diferentes proyectos que van concibiendo.

**AC.-** Relacionado con esto último y con las *spin off*, me gustaría comentar un método muy interesante de innovación que está empleando IBM que es el EBO (Emerging Business Opportunity). La idea es que, de las conversaciones que mantiene con sus 100 principales clientes en todo el mundo, esta multinacional detecta una serie de grandes oportunidades emergentes. La analiza y crea una “empresa burbuja” interna para concebir un prototipo que, si se ve viable, se desarrolla a gran escala y, si no, se “desinfla” sin más. Por ejemplo:

De sus contactos con los hospitales, se enteran que hay una necesidad del análisis de imágenes radiológicas a distancia. Algo que tiene cada vez más importancia debido al precio de determinados equipos y/o la imposibilidad física de los mejores especialistas de atender a los pacientes de las áreas más alejadas. Es decir, que resulta mucho más viable tener centralizado el análisis de las radiografías y ofrecer este servicio telemáticamente, que contar con un equipo propio en cada hospital. Ello implica mayor la necesidad de ancho de banda, ingeniería digital muy precisa, etc. A partir de estos *inputs*, lo que hace IBM es crear una unidad; una EBO, que no tiene equipo propio porque, primero, hay que demostrar que existe un mercado. ¿Cómo funciona exactamente una EBO?

Coge a un directivo, ya bregado, que ha tenido éxito en otros proyectos y acostumbrado a dirigir una división con muchos



empleados y un gran presupuesto y le propone empezar de cero: “tú, que ahora mandas sobre mucha gente y mucho dinero, que te has convertido en un mero gestor, ¿quieres volver al principio para crear una nueva división?”. Supongo que los mejores, los que tienen auténtico espíritu emprendedor y no piensan que el éxito es sólo, precisamente, haber llegado a mandar a mucha gente y gestionar mucho dinero, aceptan encantados por el reto que ello implica. Más allá, incluso, de los alicientes económicos (que tampoco deben ser pocos).

Resumiendo, a ese ejecutivo/a (seamos políticamente correctos), que sabe perfectamente cómo funciona un equipo, le ponen sólo un secretario/a para que esté en situación, simplemente, de hacer un **prototipo de negocio**. Pero la clave es que lo puede sacar adelante bebiendo de la estructura enorme de *IBM*, en una especie de *spin off instantánea*. Sin tener que montar nada: se utilizan los recursos de la organización para diseñar un prototipo. Cuando está listo, se enseña a alguno de los clientes de los que surgió la idea. Si éste ve que, efectivamente, es lo que necesita, se estructura todo un equipo para acabar de convertirla en algo tangible y lanzarla al mercado.

Uno de los grandes obstáculos que podemos encontrar en una economía de corto plazo, como la de hoy en día, en la creación de equipos es el riesgo que corres al montar algo sin una experiencia previa. Esa incógnita del “¿y si no sale qué?” que provoca tanto pánico en el cortoplacismo de las empresas y del mercado actuales. Pues, la solución es no tener que arriesgarse mucho gracias al prototipaje. Un concepto que se extiende también a la creación de *empresas prototipo*, como el *EBO* de *IBM*.

En otras palabras, montas algo que no tiene estructura propia; una especie de *burbuja* dentro de la organización que pue-

de pincharse, si no da los resultados esperados, y no pasa nada. Existe como entidad, pero puedes acabar con ella en cualquier momento sin dejar *residuos*. Es una metáfora muy ilustrativa del procedimiento que puedes emplear en una gran organización para ir creando nuevas divisiones a partir de individuos, con mucha iniciativa y experiencia, que se arropan de equipos totalmente virtuales. Equipos que no existen en una nómina, sino en el conjunto de la organización.

**AF.-** Este ejemplo tan interesante que has puesto, pero cambiando de referencias, me recuerda a una nueva forma de amortizar el esfuerzo público a partir de la iniciativa privada, como es el caso de uno de nuestros clientes, la empresa española de sistemas de software *Indra*: Resulta que la organización estatal *AENA*, que controla el tráfico de los aeropuertos españoles, e *Indra* son líderes mundiales en sistemas de control aéreo. ¿Cuál es el motivo de que en un sector dónde no existía ninguna tradición tecnológica en nuestro país, hoy en día, tengamos una empresa de referencia mundial? La respuesta es que han sabido adaptar el modelo *Team-individualism* aunque cambiando de escala, ya que en este caso, el *Individualism* que diseña las iniciativas innovadoras, sería *Indra*, y el *Team* sería *AENA*.

¿Y cómo aplican este modelo? Aprovechan toda la potencia de la contratación pública para lanzar prototipos de proyectos con el objetivo de cubrir una necesidad de esta organización estatal que, si funciona, pueden amortizarla exportándola al resto del mundo. De esta manera, *AENA* comunica constantemente los *inputs* de sus controladores aéreos y son los equipos de *Indra* los que desarrollan una serie de prototipos que se testan, asimismo, en el organismo estatal. Los que demuestran una mejor operatividad, *Indra* los comercializa a nivel internacional.

**AC.-** En este caso, la clave radica en la habilidad para montar y desmontar equipos. Una organización debería contar con muchos solistas, pero interesados en progresar horizontalmente, es decir, en conocimientos en un determinado campo, y no verticalmente, en jerarquía. Porque, ¿cómo superar los celos profesionales y el individualismo excesivo? **La cuestión es que una gran organización, en la que todos son solistas o todos son equipo, es muy difícil encontrar un punto intermedio, y ahí es dónde las *spin off* o las EBO tienen su misión. Como una especie de claudicación de la empresa, pero necesaria.** Los mismos ejecutivos te reconocen: “es que no podemos innovar en esto o aquello porque la propia inercia mastodóntica de nuestra gran empresa nos lo impide”. La solución: montar algo aparte a pequeña escala, más ágil y operativo, donde no haya nada que perder. Desgraciadamente, en España todavía estamos anclados en la estética de todo lo contrario como son las grandes fusiones.

**AF.-** Has tocado un tema que guarda relación con un campo que tratamos mucho en NODE, que es el mobiliario de oficina. Algo que debería ser una expresión de los sistemas de trabajo en las empresas (aunque, no pocas veces, pasa justamente lo contrario, y son los sistemas de trabajo los que están condicionados por los muebles). Desde ese punto de vista, siempre nos ha llamado la atención aquellas empresas en las que el encargado de mantenimiento tiene un papel importante. Son aquellas en que este señor tiene que ir montando y desmontando oficinas en función de los equipos de trabajo que se estructuran para nuevos proyectos.

Podríamos decir que las tendencias del mobiliario de oficina han ido reflejando la evolución de la concepción estructural de las organizaciones. Al principio, en despachos, por status y jerarquías con maderas y complementos. Luego, se pasó a una visión

tecnificada en la que las oficinas se diseñaban pensando en su capacidad para contener y gestionar las Nuevas Tecnologías. En la actualidad, estamos volviendo a una concepción ultrasencilla, casi minimalista, porque lo simple es lo que permite montar y desmontar equipos de trabajo con mayor rapidez y facilidad.

**El modelo del Team-Individualism acabará marcando cómo deben ser los *layout* de las empresas.**

En relación a lo que comentabas de las *spin off* como un “mal menor”, son muchas las empresas, que por saturación de sus estructuras, no saben cómo sacar adelante iniciativas innovadoras y deciden externalizar algunos proyectos. Creo que ese modelo, combinado con todas **las posibilidades que ofrecen las NT, como videoconferencias, banda ancha, etc., hará que las empresas sean cada vez más trasnacionales que nunca.** Porque podrán ir a buscar esos *individualism*, o dinamizadores de equipo, en el lugar del mundo que se encuentren, y por tanto, la capacidad de localizarlos y ponerlos a trabajar con los equipos propios de la organización será un factor de competitividad e innovación muy importante.

**AC.-** Sí, es un tema que creo hemos abordado, pero que hay que remarcar: con las grandes necesidades de especialización existentes habrá que recurrir a **equipos trasnacionales**. Ya no se puede hablar de innovación *a nivel nacional*, en España o Estados Unidos, sino que es *Indra, Microsoft* o *IBM* las que innovan en Madrid, Seattle o Bangalore; es decir, **ya no se innova a nivel de empresa sino a escala empresa**. Planificar innovación a nivel nacional empieza a ser *demodé* porque, las nuevas exigencias del mercado y de la innovación impelen a buscar las mejores mentes pensantes -el *Individualism*- por todo el mundo.

A mí, lo que siempre me ha fascinado de estos equipos capaces de trabajar a distancias intercontinentales (e intercultural-

les) es su arquitectura interna; los lenguajes comunes que deben encontrarse, los sistemas de motivación, los retos compartidos que deben fijarse... Uno no deja de maravillarse de que puedan funcionar -muchas veces, además, con unas reglas de orden internas bastante laxas- cuando piensa en los conflictos de orden personal y profesional que se crean en otras organizaciones entre individuos que igual viven en el mismo barrio.

En este sentido, os invito a que veáis el DVD de la película *Los Increíbles*, en que, en el apartado que explica cómo se rodó, queda patente un ejemplo extraordinario de un equipo de innovación. La idea es que *Pixar* ambicionaba producir una película que fijase un nuevo estándar. Y lo han conseguido con creces porque lo que han concebido es también un nuevo clásico. Basta con decir que las películas de animación suelen presentar entre 20 y 25 escenarios y ésta tiene 130. El reto era reunir a lo mejor de lo mejor de cada especialidad montando un auténtico equipo trasnacional. Una tensión de egos brutal. Pero, una vez más, en *Pixar* supieron estructurar un *Teamdividualism*, que englobara a los diferentes directores creativos con el financiero y conseguir una dinámica armoniosa entre todas esas personalidades altamente individualistas y de diferentes culturas. Todos metidos en una jaula y bajo una tremenda presión de tiempo y financiera. El hecho de que *Pixar* siga siendo la primera en un mercado tan competitivo como el de las NT en el ámbito audiovisual radica en su *savoir faire* aplicando el *Teamdividualism*.

**AF.-** Siguiendo con el tema de la innovación trasnacional, me gustaría comentar que, en NODE, como empresa privada que desarrollamos principalmente iniciativas privadas, cuando una institución pública nos pide una opinión, nos suele poner en un aprieto porque, a menudo, la mejor alternativa no es una

solución “políticamente correcta” o es incorrecta para una determinada política.

En ese sentido, en mi opinión, los clusters políticos territoriales no ayudan a la innovación tanto como los cluster transnacionales. Pero, claro, ese es un tema difícilmente vendible políticamente. Me da la impresión de que, en temas de innovación, las estructuras empresariales van muy por delante de las políticas. En no pocos casos, un gran freno a la innovación son las propias políticas de algunas administraciones públicas.

**AC.-** Hay otra cuestión a tener en cuenta que es que nos encontramos ante un gran dipolo, un gran dilema, entre las nuevas necesidades de trabajar en equipo y la presión social en la que vivimos de “te tienes que despabilar y hacerte tu carrera porque sino después no va a tener una salida”. Y máxime con esa espada de Damocles que es la duda de si los sistemas de protección social no irán a la bancarrota antes de que nos jubilemos. Pero, es que, al mismo tiempo, nunca antes en la historia de la Humanidad hemos dependido tanto los unos de los otros. Y si no, basta con analizar porqué se ha tenido que establecer un Protocolo de Kyoto: si unos contaminan en un lado del planeta en el otro extremo hay lluvia ácida o pueden desaparecer islas enteras del Pacífico.

En situaciones de emergencia uno acaba reaccionando en clave de individuo (el “sálvese quien pueda”) o como esos padres que ante el Tsunami tuvieron que decidir si salvarse ellos o sus hijos. Pero, en definitiva, el gran reto de las políticas públicas sobre innovación es crear las condiciones para que tanto los individuos como las empresas puedan colaborar y competir en grandes redes transnacionales de conocimientos e información; de una manera, que el trabajo colaborativo, como el modelo del

*Teamdividualism*, sea compatible con la proyección profesional particular y las garantías sociales individuales.

**AF.-** En torno a la cuestión de la Globalización, eso me recuerda que, en el contexto y la confianza de una sobremesa, entre las cuestiones que suelen plantearnos nuestros clientes la pregunta más recurrente es “oye, y con los chinos, ¿qué vamos a hacer?” Y la respuesta tiene mucho que ver con el *Teamdividualism*. Creo que con China ha habido un gran error de cálculo. Desde Occidente, lo que está pasando en este país asiático, se había calculado para un plazo de 15 o 20 años, y no en cinco, como está sucediendo. El fallo en estas previsiones ha sido porque se pensaba en China como un proceso similar a las de los países del Este. Una economía ex-comunista en la que “antes de que se hayan adaptado a la competitividad del libre mercado, ya les habremos colocado todo tipo de empresas y servicios”. Pero no se contaba, con que China, al igual que Japón, tiene una estructura social -ahora se ha visto que también empresarial- basada precisamente en el *Teamdividualism*. Y con una peculiar idiosincrasia nacional que acentúa aún más la competitividad de este modelo: una fortísima cultura de supervivencia personal aprovechando al máximo el trabajo en equipo y la dinámica social de un país comunista, (y también su legado de un nivel de vida muy por debajo de Occidente), que ahora se abre a la iniciativa personal del liberalismo y los incentivos del capitalismo. ¿Y ahora que se puede hacer? Nada. Sólo soluciones políticas.

**AC.-** Los comerciantes españoles tendrían que aprender de los chinos que se instalan en nuestro país. Con esa iniciativa y ese esfuerzo personal, muy confucianos, al tiempo que cuentan con el apoyo de toda su familia y el resto de los trabajadores, que son de esta etnia, como un gran equipo. Muy *Teamdividualism*.

Sí, con China lo que ha fallado es no haber sabido aprender del precedente histórico de Japón.

Recuerdo a uno de los vicepresidentes de Sony en Europa, español para más señas, que me contaba, la fascinación que provoca en un occidental asistir a un partido de beisbol Japón en un estadio de 100.000 personas que se “limpia solo”. Porque todo el mundo recoge su basura antes de irse. Un espíritu de “búsqueda del bien colectivo” que choca frontalmente con el individualismo casi feudal europeo del “yo y mi castillo”. Dos idiosincrasias frente a las que Estados Unidos siempre se ha mantenido en una situación intermedia debido a su protestantismo de origen calvinista, en que es bueno que un individuo se enriquezca, pero sin olvidar que pertenece a una iglesia, a una comunidad, a una nación. Tal vez por eso, han sabido adaptar tan bien el *Teamdividualism*, en el “sé brillante de manera individual, pero tienes que saber trabajar en equipo”.

En nuestra cultura latina tal vez estemos más acostumbrados a la dicotomía de que eres un tenor, y entonces has de comportarte como un divo sin importarte nada más que tu propia carrera personal; o estás en el coro, y no te dejan dar ni un *solo*, pero que tampoco te pidan que cantes más de la cuenta.

En mi opinión, el ejemplo paradigmático del *Teamdividualism* a nivel global es el desarrollo del software libre, como *Linux*. En su libro *Networks of Innovation: Change and Meaning in the Age of the Internet*, el experto finlandés Ilkka Tuomi, describe el fenómeno *Linux* como algo totalmente nuevo en la Historia. Un fenómeno emergente en que el talento individual se une para crear un proyecto colectivo sin que el motivo directo sea el afán de lucro. Emerge un orden de forma no planificada; un ejemplo que todos deberíamos investigar un poco más. Además, se da la circunstancia de que muchos de los que participan son *hac-*



*kers* (no confundir con los *crackers*: los piratas informáticos que juegan a destruir sistemas); unas personas de perfil altamente individualista y dotadas de un talento especial que podrían ser perfectamente egoístas. Sin embargo, optan por participar en un proyecto colaborativo de creación de software trasnacional respondiendo a las premisas altruistas de “técnicamente viable, económicamente sostenible, y socialmente justo”.

El éxito del desarrollo del software libre o *Open sourcing* se debe a que es puro *Teamdividualism*. Son miles de talentos individuales repartidos por todo el mundo trabajando en equipo, telemática y voluntariamente, en el desarrollo de nodos, adaptados a la estructuración lógica de cada programa y coordinados, de una manera muy laxa, por unos grandes coordinadores-supervisores. Es *Teamdividualism*, también, en lo concerniente a las razones personales de los que colaboran; tal vez no cobran por ello, pero, aparte de la motivación vocacional y para muchos ideológica, los que más destacan logran un reconocimiento que los convierte en especialistas muy cotizados y codiciados en el sector, sobre todo cuando se trata de elaborar soluciones personalizadas para cada empresa, a partir de programas de código abierto que han desarrollado ellos mismos.

**AF.-** Siguiendo con las Nuevas Tecnologías, el *Teamdividualism* sirve para comprender a un nuevo tipo de consumidor. Es el modelo de “soy un individuo, con unas preferencias personales, pero dentro de un *consumo colectivo en equipo*”. Algo que se puede ver, por ejemplo, con el *iPod* de *Apple*: un producto seriado que compro y me unifica (el aparato *iPod*); hay una red virtual (Internet) a la que me engancho y me transporta (todo eso es el colectivo o *team*). Pero como individuo, me formateo mi propio producto, que son las canciones que a mi particularmen-

te me gustan (*individualism*). Ese binomio producto/servicio a la hora de explotar lo colectivo y lo individual, me parece que es irresistible, y explica el éxito de determinadas marcas como la videoconsola *Play Station* o, más allá de las Nuevas Tecnologías, los relojes *Swatch*.

En resumen, es un concepto muy vinculado a las nuevas generaciones de gente joven: “necesito afiliarme, para demostrar mi independencia y reafirmar mi propia identidad, pero en el marco de un colectivo que he escogido por sentir unas determinadas afinidades”. **El *Teamdividualism* como modelo de consumo.**

**AC.-** Es lo que comentábamos antes, un orden emergente que se sitúa entre la reafirmación del *yo* y el sentimiento de pertenencia a una *comunidad*. Me gustaría introducir otra aplicación del *Teamdividualism*: como alternativa a estructuras organizativas que se han mantenido durante años, pero que se han vuelto extraordinariamente caras de mantener e insostenibles.

Un caso que he vivido de cerca es una escuela de negocios. Una tipología de empresa que consiste en una serie de personas, destacadas cada una en su campo, cuya misión es explicarlo.

El *handicap* de estas escuelas son sus altísimos costes porque, precisamente, estos personajes son cada vez más caros. Frente a ese modelo de escuela de negocios, con sus *layers* y departamentos, etc., lo que se está proponiendo es tener “mapas de talento”: una lista de *gurús* con unos conocimientos sectoriales muy concretos, localizados por todo el mundo y que se puedan organizar rápidamente en un equipo en función de los intereses particulares de una empresa que desee una formación añadida.

La idea es que no eres ni un consultor individual que te vienen a buscar, ni estás integrado en una empresa y cobras un sueldo, sino que formas parte de un equipo que tiene como una especie

de marca y un método en común y estás más o menos disponible para ir respondiendo a diferentes encargos.

Todo ello enlaza con una idea de los años 90 muy potente, la de los *Free Agents Nation*, que no llegó a cuajar por el pinchazo de la “burbuja puntocom”. Pero es algo que acabará ocurriendo. Yo creo que el *desideratum* de muchos profesionales es poder organizarse su agenda y concentrar su trabajo, la explotación de su talento, en los momentos en que pueden hacerlo. Lo que no tiene sentido es hablar de innovación realmente creativa con un esquema de trabajo rígido, muy de fábrica sectorial.

**AF.-** Creo que has abierto un tema muy interesante, aplicable tanto a la industria como a la educación, que es **la puesta en crisis de los conceptos reglados**. Lo que ha pasado en las escuelas de negocios es que han tenido que comerse su orgullo propio de clase para dar entrada en sus estructuras a personajes “raros” -no reglados bajo sus parámetros- pero que eran imprescindibles para seguir estando al día y hablar de innovación. Necesitan la combinación del conocimiento en equipo y reglado de su estructura tradicional con la aportación de talentos individuales y reformatear, así, el pensamiento clásico para no quedarse obsoletos y poder seguir explicando cosas interesantes. Necesitan el *Teamdividualism*, por un lado, porque el pensamiento individual no reglado no es fácilmente transmisible, y por otro, el conocimiento clásico resulta insulso sin estas aportaciones de talento.

**AC.-** Es que la paradoja que nos entramos ya desde hace unos años es que las mentes más brillantes como Charles Handy o Tom Peters (que cuenta, incluso, con su marca propia *Tomspeters.com*) no se encuentran en el entorno de una escuela de negocios. Por

eso, yo creo que una escuela de negocios del futuro será un conjunto de profesionales, cada uno de los cuales con una determinada trayectoria como *researcher* o *practitioner*, de manera bastante independiente, a los que se facilitará las condiciones para poder ejercer en equipo, sin apenas estructura. Es absurdo que muchos de ellos prefieran trabajar en casa y, sin embargo, todavía se tengan que mantener unas grandes infraestructuras de edificios.

Me gustaría apuntar, también, que el **Team-Dividualism** sería ideal para reciclar, en forma de consultores independientes agrupados en colectivos sin haber de montar estructuras empresariales, a excelentes expertos, cada uno en su campo y con una gran experiencia, que ha sido obligados a dejar el mercado laboral por la imposición de prejubilaciones en sus respectivas organizaciones.

**AF.-** En síntesis, yo creo que el *Teamdividualism* nos remite a la raíz misma de la definición de innovación, en el sentido de que el *individualism* es la investigación y el *team* es la aplicación del conocimiento que sale de la misma. Por lo tanto, necesitas equipos (y/o individuos) que investiguen y equipos que apliquen. Y ése es el binomio que funciona como estrategia de innovación.

**AC.-** Hablando en términos matemáticos, una metáfora muy ilustrativa podría aplicarse a partir del teorema fundamental del álgebra: “todo polinomio puede ser descompuesto en un producto de monomios”. Lo cual quiere decir que, cualquier situación delicada que puede darse en una organización -por muy complejo que pueda ser el polinomio-, realmente, al final, la solución pasa por cómo estructurar los monomios, productos de individualidades. Pero lo importante es el resultado. En otras palabras, cada monomio no puede funcionar por separado y la

clave es que se sepan multiplicar para llevar a un resultado. El problema es que para los polinomios, el álgebra tiene las reglas matemáticas exactas, mientras que en las organizaciones, el *Teamdividualism* no cuenta con unas normas tan precisas. Pero, sin duda, es la fórmula idónea. Un modelo que proporciona a los miembros de toda organización el equilibrio entre la identidad individual y el trabajo en un equipo.

**AF.-** Sí, la clave del Team-Individualism es la gestión de los *egos*, anulando los rasgos más egoístas del individualismo y potenciando las motivaciones y recompensas del trabajo en común.

**AC.-** Uno de los grandes retos del futuro será encontrar una fórmula que permita mimar la identidad de cada uno e incentivando el desarrollo horizontal de sus carreras, que en la mayoría de los casos, serán muy planas y no podrán ser verticales por la cuestión de la especialización. Ofrecerles la oportunidad de crecer en su desarrollo profesional y crear una marca personal al tiempo que adquieran conciencia de que no pueden funcionar sin un equipo; que esa marca personal sólo tiene valor en el contexto de un equipo. Pero, claro está, en un equipo que también deberá saber reconocer sus méritos.

## **CONCLUSIONES**

**AC.-** Creo que nos encontramos ante una nueva categoría de estructuración organizativa, consecuencia de la progresiva incorporación del conocimiento especializado en nuestra sociedad. El *Teamdividualism* implica que personas con diferentes ámbitos de conocimientos y formas de trabajar se pongan de acuerdo para conseguir unos objetivos. Es decir, no podemos seguir viviendo desde el mundo de los solistas ni desde el mundo de los coros

anónimos, sino desde la combinación de lo mejor de la iniciativa individual de cada especialista con lo mejor de la planificación de la labor en equipo. Sin que los individuos sientan la necesidad de tender al centrifugismo de defender sus intereses particulares ni que el centripetismo de los equipos ahogue en el anonimato sus cualidades personales.

**No es un capricho organizacional sino una necesidad de un mundo actual en el que hay que innovar desde la intuición de los individuos con más talento pero sistémicamente.** El *Tea-ndividualism* nace porque no puedes esperar que a todo el mundo se le ocurra algo en la ducha, pero tampoco que, por el mero hecho de poner a un grupo delante de una pizarra, vayan a salir ideas brillantes.

Uno de los ejemplos clave, es el triunfo del software libre, precisamente por la aplicación del *Teamdividualism* en su acepción de desarrollo de un proceso por la estructuración de un colectivo de talentos individuales a partir de una metodología de equipo.

**AF.-** Mis conclusiones son que es un término de que tiene una lectura poliédrica y que se puede analizar en clave de todo; política, social, y empresarial. Pero centrándonos en ésta última, está claro que el binomio *individuo-equipo* es imprescindible para innovar. La forma de potenciar y estructurar entre ellas a las *personas chispas* y las *personas gas* que alimentan el fuego de la innovación.

Tiene, además, **una triple lectura:** es una estrategia que, aplicada a nivel de las personas, son aquellas que van creando nuevas empresas como equipos que desarrollen sus iniciativas innovadoras (Eudald Domènech). A nivel de empresas, aquéllas que se dedican a identificar a los individuos con más capacidad de innovación, y crean sus negocios en base a proporcionarles un equipo para que desarrollen sus ideas (*Inditex*). Y por último, el

*Teamdividualism* lo podemos contemplar desde el punto de vista del consumidor final; cómo aprovechar la creciente tendencia de las filiaciones a un colectivo, en los que su miembro adaptan el uso final del producto a una identidad personal, como el *iPod*.

Estamos, por tanto, ante una de las herramientas-llave para las empresas que quieren ser innovadoras: cómo gestionar esa tensa relación el trabajo individual y el trabajo en equipo. Y si se quiere también, entre el difícil equilibrio entre la vida personal y la laboral, en relación a determinados profesionales autónomos que, si se estructurasen bien en determinados colectivos, rentabilizarían mejor su trabajo y su tiempo libre.

## **CLAVES PARA INNOVAR A PARTIR DE: TEAMDIVIDUALISM**

**[1]** El modelo *Teamdividualism* sirve de manera primordial para arropar con equipos de desarrollo de proyectos a los innovadores puros, allanándoles el camino para que puedan producir más ideas y transformándolas en una realidad por medio de una metodología sistemática.

**[2]** Es un modelo fundamental, además, para crear equipos transnacionales en los que colaboran especialistas en diferentes campos, incluso de manera puramente telemática (como *Linux*), para salvar grandes distancias intercontinentales, interculturales, egos personales y celos profesionales.

**[3]** El *Teamdividualism* facilita la aplicación del concepto “prototipo de negocio”, las *spin off*, las empresas prototipo y el modelo *EBO* de *IBM*. Las *empresas burbuja* permiten testar el mercado de una iniciativa innovadora creando

una entidad que bebe de la gran estructura de organización consolidada pero que, si no funciona, se puede *pinchar* sin dejar *residuos*.

**[4]** También es muy útil para orientarse hacia un nueva tendencia de consumo en auge: un producto o servicio que crea filiación a un colectivo con objetivos o afinidades en común en el que, paradójicamente, se reafirma la propia identidad individual con un reformato personal final del producto o servicio (el *iPod de Apple*, *Play Station*, *Swatch...*).

**[5]** Por último, permite reciclar, en forma de consultores independientes agrupados en colectivos, sin tener que montar estructuras empresariales a especialistas muy experimentados víctimas de prejubilaciones no deseadas.





## 4. TERRITORIO/FRONTERA

*“Las fronteras no son el este o el oeste, el norte o el sur, sino allí donde el hombre se enfrenta a un hecho” (o un nuevo reto).*

Henry Thoreau



En un reciente congreso sobre innovación, los representantes municipales de Cambridge, Bangalore y Silicon Valley, tres de las principales regiones innovadoras del mundo, totalmente diferentes entre sí, coincidieron plenamente en una única cuestión: lo que convierte a un territorio geofísico en un *territorio creativo* es el talento (los innovadores) que viven en él. Y si no se les miman o se le atrae con una buena calidad de vida (cultura, servicios, infraestructuras...) simplemente, se marcharán a otros lugares donde puedan encontrarla porque “son inteligentes y, además, se lo pueden permitir”.

Sin embargo, como se ve en este capítulo, la definición de territorio es mucho más amplia y las posibilidades de las nuevas tecnologías y los cambios en el mercado y la Globalización hacen que cada vez se vaya más hacia una concepción de *territorio creativo mental* por encima del limitado a las antiguas fronteras geopolíticas. Además, por otro lado, los innovadores son pioneros natos siempre intentando superar los límites de lo conocido. Siempre en busca de las nuevas *fronteras del conocimiento*. También hay que tener en cuenta, que este territorio creativo mental implica tantos nuevos retos como oportunidades de negocio, en base al posicionamiento de las empresas y sus lanzamientos frente a la tradicional expansión territorial meramente física.

Pero ¿cómo hacer de una ciudad o región un *territorio creativo*? ¿Cómo puede posicionarse una empresa para conquistar esos nuevos *territorios mentales*? Cuestiones claves para las que Alfons Cornella y Antoni Flores intentan buscar propuestas, a continuación.

**Alfons Cornella.-** Hasta ahora hemos hablado del desarrollo de iniciativas innovadoras, por parte de individuos emprendedores, y de la empresa como el marco que favorece el encuentro entre individuos y equipos, es decir, como el mo-

delo de *Teamdividualism*. En este capítulo, queremos abordar un entorno mayor -el *Territorio creativo*- el cual es un nivel superior que acoge todas esas circunstancias. En ese sentido, también trataremos porqué hay territorios que los favorecen, y otros no. Por qué en algunos florece fértil y, en otros, no hay manera de que brote por muchos esfuerzos que dediquen las respectivas administraciones locales. En definitiva, **qué es lo que hace que un territorio favorezca la creatividad.**

**Antoni Flores.-** En mi opinión, lo interesante de este término es que ayuda a explicar si las iniciativas innovadoras en un determinado espacio geográfico nacen por generación espontánea o han sido planificadas. En nuestro país, tal vez tengamos una visión más europea de que la innovación surge allí donde históricamente se han producido los asentamientos de las sucesivas culturas que se han ido superponiendo. Un modelo que choca con el modelo más estadounidense de un Hollywood (los pioneros del cine que huían de la patente sobre el *Nickelodeon* de Edison); Las Vegas (el sueño del gangster “Bugsy” Siegel), o un Silicon Valley (a partir de la Universidad de Standford). Asentamientos que crean un entorno rico y creativo, prácticamente de la nada, gracias a una iniciativa individual o de un pequeño grupúsculo de emprendedores.

**AC.-** Sí, la gran diferencia que veo entre ambos, es que, en el modelo americano desempeñan un papel fundamental *las personas germen*, que sacan adelante no sólo la creatividad de su empresa sino que influyen de forma epidémica un territorio y lo transforman de manera radical. Como el Instituto del Futuro de Nuevo México, nacido a partir de los investigadores que desarrollaron la bomba atómica en el *Proyecto Manhattan*. Unas

sencillas casetas prefabricadas a las que se trasladaron los científicos fichados por Oppenheimer con sus ayudantes y sus familias, y que es ahora la capital de los estudios de complejidad de todo el mundo. Personas líderes en innovación que transforman todo un territorio.

Son dos modelos totalmente opuestos. Al contrario que en el estadounidense, en el **modelo europeo parece que siempre estamos esperando que una administración planifique y urbanice un territorio para que sea un espacio digno de innovación.**

**AF.-** Bueno, habría que mencionar también el modelo asiático, donde hay grandes terrenos preparados y urbanizados para que se asienten las empresas. Pero suelen ser empresas multinacionales que buscan básicamente reducir costes. A las empresas rupturistas e innovadoras de primera generación no les importa tanto dónde se ubican, logísticamente hablando, siempre que encuentren un territorio creativo.

Por otro lado, la dicotomía EEUU-Europa está siendo superado por un nuevo concepto: *la frontera* mundial que hace que los *pioneros de la innovación* se muevan por zonas del Extremo Oriente, del Asia o del Norte de Europa y de Estados Unidos poco conocidas. Territorios todavía vírgenes y por explorar para las grandes multinacionales, pero con un gran capital creativo que, al igual que en el *Far West*, es lo que atrae a los pioneros y a los colonos de la innovación.

**AC.-** Comparto esta visión del concepto de **frontera como atractora del talento**. Los innovadores, los emprendedores son gente intrínsecamente rupturista con lo establecido y lo estándar. **Para estos pioneros del conocimiento tan inconformistas es muy importante la atmósfera en la que viven y trabajan; no les**

**gusta tener que encorsetarse en un entorno conservador.** En ese sentido, habría que destacar lo que está escribiendo Richard Florida, el acuñador del concepto de *la clase creativa*, quien hace un análisis muy pormenorizado sobre las ciudades americanas a partir de una serie de indicadores sobre creatividad. Resulta que las más productivas en este campo tienen todas en común una gran vida cultural y se da la circunstancia de que no coinciden para nada con las históricamente de mayor peso desde el punto de vista político o industrial.

Recuerdo, por ejemplo, que a uno de los responsables del Ayuntamiento de Seattle le preguntaron en una entrevista en qué se iba a invertir como apuesta de futuro con el fin de mantener el atractivo de la ciudad más lluviosa de Estados Unidos, para las empresas de Nuevas Tecnologías. La respuesta fue “en cultura”. Es decir, **crear un territorio manifiestamente favorable a la creación en todos los ámbitos para conseguir que las mejores mentes del mundo, las más innovadoras, las que necesitan un oxígeno creativo en constante renovación, se sientan atraídas por esta ciudad, por este *territorio creativo*.**

**AF.-** Esto tiene mucho que ver con el debate que estamos viviendo en Barcelona sobre las políticas para impulsarla como una ciudad innovadora. Creo que, en los países desarrollados, la solución pasa (aparte de que las infraestructuras, siempre se pueden mejorar todavía más) por definir el *territorio mental* -entendiendo el territorio por un estado de ánimo-, y delimitarlo en un espacio físico. Para mí, **la clave es el poder de suscitar ilusión para convocar a una tipología de personas pioneras. Las que siempre buscan ir más allá de las *fronteras* actuales del conocimiento.**

Es lo que comentabas que está pasando en Estados Unidos. Las jóvenes promesas se pueden seguir formando en las universi-

dades más tradicionales, pero para llevar a cabo sus investigaciones e iniciativas innovadoras, buscan el oxígeno de la creación en ciudades más transgresoras donde encuentran esa motivación e ilusión para hacer que las cosas pasen.

**AC.-** De hecho, el concepto es el *territorio como imaginario colectivo*. Como un imaginario colectivo *de frontera*, donde uno sienta que está reinventando el mundo. París o Londres ya no son ciudades atractivas en ese sentido. Un joven con espíritu de innovación se va a Bangalore o Shangai, directamente, que son los lugares en los que van a ocurrir las cosas.

Florida pone un ejemplo muy ilustrativo, que va más allá de lo anecdótico y viene a decir: “Cuando me invitan a dar una conferencia a una ciudad y luego me llevan a cenar a un sitio donde todo está *encorbatado* y planificado, constato que disfrutan de un gran *presente*. Cuando me llevan a cenar a sitios alternativos, donde hay una gran vida cultural a todos los niveles, incluso caótica, y con muchos jóvenes, auguro que esa ciudad disfrutará de un gran *futuro*”.

La idea es poder atraer a un gran colectivo de jóvenes, todavía sin los vicios de las grandes estructuras, a los que formar en la mentalidad de la innovación.

Eso nos lleva a que una de las tendencias en alza es la que están siguiendo grandes empresas internacionales de no contratar a gente muy preparada con extensos currículos y *masters* sino a estudiantes casi *bachelors*. Porque, es tal la especialización que necesitan, que prefieren formarlos en su propia universidad. Y es que, por definición, no puede haber una empresa innovadora en un territorio *viejo*. Éstas necesitan un territorio que produzca jóvenes que puedan incorporar en sus mecanismos de innovación, ya que acaban siendo muy particulares de cada una.

**AF.-** En estos momentos, en NODE estamos redefiniendo en *territorios viejos* algunos conceptos de servicios para transformar estos espacios en motores de innovación. Por ejemplo, reconvirtiendo los periodos vacacionales y esas franjas horarias en las que las infraestructuras universitarias están cerradas. Es decir, cuando, precisamente, podrían resultar de lo más práctico para un determinado segmento de jóvenes que trabajan y adultos con ganas de reciclarse que, de otra manera, no pueden asistir a clase. Bastaría con programar horarios semanales de viernes noche a domingo o abrir las aulas por las noches. Como se ve, simplemente cambiando factores muy anquilosados en nuestra sociedad, se contemplan nuevas fórmulas de innovación. Este ejemplo nos lleva, en definitiva, **a que, con sólo modificar una estructura horaria/temporal, un territorio físico se puede transformar en un nuevo territorio mental.** Un ejemplo más en este sentido:

El caso de un equipo de radiólogos del norte de Estados Unidos que cubrían las guardias de la franja nocturna, lo que les provocaba no pocos problemas para su vida en pareja y un porcentaje bastante elevado de errores debido al estrés. Hasta que un buen día pensaron: “somos gente inteligente, ¿cómo podemos mejorar nuestra calidad de vida? Busquemos un lugar donde cuando aquí sea de noche, allá sea de día, donde no haga tanto frío y se viva bien”.

Se han trasladado a Barcelona y ahora su nivel de rendimiento se ha incrementado muchísimo e, incluso, han podido ampliar las horas del tramo de urgencias, ya que trabajan de día. Por otro lado, ha bajado su nivel de divorcios y han mejorado enormemente su forma de vida, en general. Y todo por que han tenido la visión de cambiar un simple estadio mental que es tiempo: *el territorio mental tiempo.*



**AC.-** Lo revelador de este caso es que en sus mentes apareció la visión de un territorio suscitador de una serie de imágenes que tal vez se remontan a la promoción que supuso en su día las Olimpiadas de Barcelona 92. **Creo que un nuevo factor de competitividad entre territorios va a ser cuál de ellos es capaz de crear un imaginario colectivo que lo convierta en imán de gente innovadora, que pueda producir una oferta de productos innovadores y que también ayude a esa sociedad a que incremente su demanda de los mismos, para que de esta retroalimentación surjan, a su vez, nuevos innovadores.**

**AF.-** A mí este ejemplo me sirve para introducir la potencia que tiene en el imaginario colectivo el definir un territorio mental dentro de las personas. Un concepto que ha sido explotado hasta ahora por algunas marcas: “Entra en el territorio tal o territorio cual”. **Pero lo realmente importante no es colocar una marca en concreto, sino conseguir asociar todo un concepto (como una imagen de marca o una ciudad) en el imaginario colectivo a esta idea de territorio mental. Entonces es cuando se consigue una auténtica fidelización.** Un ejemplo muy ilustrativo:

El *FNAC* y *MediaMarkt*, dos compañías que venden prácticamente lo mismo (tecnología, música, ocio, etc.) y, además, bajo la típica premisa de “si lo encuentra más barato, le devolvemos su dinero”. Sin embargo, han conseguido generar cada un territorio propio en la mente de sus usuarios, de tal manera, que un señor que compra en el *FNAC*, en su vida entraría en un *MediaMarkt* y viceversa. **En realidad, están ofreciendo lo mismo, pero a partir de un territorio mental distinto.**

**AC.-** Existen otros tipos de territorios restrictivos. Como los clubes de fútbol, de los que eres seguidor de uno o de otro, pero

acaban siendo marcas muy reconocidas de todo tipo de *merchandising* e, incluso, pueden cotizar en bolsa. Lo curioso es que se puede traspasar esa coincidencia entre la ciudad originaria del club y la filiación al mismo, y podemos encontrar seguidores del Real Madrid o del Barça en Camerún, Nicaragua o Bilbao. Estás en sintonía, de alguna manera, con gentes de diferentes países que coinciden con el valor o el significado de dicha marca, aunque ni siquiera saben en qué lugar del mapa está Madrid o Barcelona.

Lo que ha pasado es que, más allá de lo que en los años 80 y 90 podía ser una identificación de marca, se ha evolucionado a una *identificación de tribus*. Culturas que se crean de gente que tienen una cierta similitud y que se consideran parte de una especie de comunidad. (Como la llamada República Popular de Britney Spears, formada por sus fans de todo el mundo). Y la pregunta que debemos hacernos es ¿cómo puedo yo crear un territorio mental en el que la gente se sienta pionera o parte de él?

El espíritu de la conquista del Oeste, plasma perfectamente este *espíritu del territorio fronterizo*; era más importante el *Go West* que el *West* en sí mismo. Lo importante era el reto y la ilusión colectiva de encontrar una vida mejor cuanto más lejos se iba.

**AF.-** En efecto, ésa es una de las cuestiones clave de cómo crear este territorio mental de innovador: cómo crear un ilusionario colectivo para innovar. En este sentido, por ejemplo, hay zonas geográficas con una gran capacidad para reinventarse; como el triángulo de Alicante de Ibi, Castalla y Onil, antiguamente conocida como el *Valle del Jugete*, en el que surgieron empresas como *Famosa* o *Feber*. Tres pequeñas poblaciones que han tenido la capacidad de adaptarse siempre. Incluso, tras ser arrasados por la competencia asiática, se dieron cuenta de que, no es que ellos fueran unos jugueteros

excepcionales, sino de que tenían la capacidad de ilusionarse e ilusionar a otros con sus proyectos, y han sabido reconvertir toda la zona en un área tecnológica.

Otro ejemplo de uno de estos pueblos que trasciende lo geofísico para la innovación es Peralta, en Navarra, con empresas como *Azkoyen*. Empresas que siempre se han visto respaldadas por una gran ilusión colectiva, que van siendo punta de lanza de diferentes olas tecnológicas o de producto.

En Barcelona, tal vez más faltos de esa fuerza geofísica hacia la innovación, se optó por crear oleadas de ilusión colectiva a base de grandes eventos, desde las dos exposiciones universales a las *Olimpiadas del 92*, o el *Forum de las Culturas*. Uno puede criticar la forma, pero los resultados siempre suelen ser muy positivos.

**AC.-** Hace poco estuve en Zaragoza, y noté como toda la ciudad está volcada con la *Expo del 2008*. Y eso favorece tremendamente el que pueda aparecer alguien con una idea y fructifique versus un entorno donde todo parece hecho y se contempla el futuro como una inversión por conservar lo que ya se ha conseguido. Lo que les pasa a muchos innovadores es que pueden tener grandes ideas pero no encontrar, no sólo la empresa, sino el territorio donde desarrollarlas. Me atrevo a pronosticar que en los próximos años se van a producir grandes movimientos migratorios en este sentido, de fugas de cerebros hacia territorios fronterizos del conocimiento de los que hablábamos antes.

Es lo que están temiéndose en Estados Unidos, donde por primera vez en la historia, existe el riesgo de que las mentes más prometedoras se vayan a otros países donde les ofrecen mejores infraestructuras, más calidad de vida o simplemente la posibilidad de investigar en determinados ámbitos científicos que han sido prohibidos, como el de la clonación humana. **La conclusión**

es que, aparte de la empresa, se ha de cuidar el conjunto del territorio como ámbito de innovación, en el que encontrar las infraestructuras necesarias y la fuerza de trabajo suficientemente innovadora y creativa para hacer crecer las organizaciones. Y en el caso de China es muy interesante ver cómo se está convirtiendo en un polo de atracción para la innovación del futuro.

**AF.-** Hace tiempo que me dedico a observar China desde el punto de vista más amplio posible y, aparte de su aplicación entusiasta del *Teamindividualism*, otro factor muy preocupante es la fagocitación que están haciendo de los conceptos europeos. Creo que los chinos se han dado cuenta de que ellos tienen ahora la ilusión, pero hay una serie de activos, producto de dos mil años de cultura, que todavía son propiedad intelectual de Occidente, y que el camino más rápido es, simplemente, comprarlos directamente.

Los japoneses, que fueron vencidos por los Estados Unidos, se “vengaron” comprando los grandes iconos norteamericanos. Como hizo *Sony* adquiriendo la *Columbia Pictures*. Los chinos, que siguen profesando un claro antiamericanismo, se están volcando en los iconos europeos y, aparte del área de hardware de *IBM* (que era una compra lógica porque ya estaba en China) se dedicarán a adquirir marcas emblemáticas. Como ya ha hecho, por ejemplo, con *Rover*. Saben que, si se hacen con ese activo cultural, junto a su ilusión, su mano de obra y la materia prima, que muy inteligentemente han ido a comprar a Sudamérica, van a ser imbatibles.

Y, sin tintes alarmistas ni xenófobos, creo que tendríamos que empezar a pensar grandes estrategias a nivel de territorio y a medio-largo plazo para competir con la *colonización económica* que va venir de China.

**AC.-** Haciendo un rápido análisis histórico de acorde con lo que estamos hablando; hay un libro del economista David S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations: why some are so rich and some so poor*, que explica por qué China, que durante toda la Edad Media había ido muy por delante de Europa, inventado hasta el papel moneda, de repente, entra en esa decadencia que se prolongaría con la ocupación de sus principales plazas por las potencias coloniales europeas hasta la reciente devolución de Hong-Kong. Y la razón obedece a un hecho concreto: la decisión de un emperador de eliminar la flota más potente del mundo, que había llegado a América antes de Colón, para evitar que entraran nuevas ideas que quizás podían poner en peligro su status. Por su parte, Japón sale de su atraso tecnológico cuando a finales del siglo XIX, el primer emperador de la dinastía Meiji da la consigna a sus colaboradores de: “salir al mundo y observarlo”. Aplicado a territorios innovadores y a las empresas, la palabra *frontera*, en realidad equivale al reto de “ir más allá”. Su antítesis sería *la muralla*; es decir, lo que en Estados Unidos denominan el “Not Invented Here Syndrome”: lo que no se ha inventado en mi territorio, no me interesa. Pero el estado del desarrollo de la innovación en el mundo es tal que es un auténtico suicidio fijar cualquier tipo de frontera porque va absolutamente en tu propia contra.

**AF.-** Es evidente que esta presión de la innovación en todos los campos está provocando que se derrumben murallas. Porque no pocas organizaciones pensaban que en esa cerrazón se basaba la esencia de negocio y se han dado cuenta que, en realidad, lo que estaban perdiendo era grandes oportunidades. Botón de muestra, sirva señalar cómo en el sector bancario español ya empiezan a hablar de oficinas para inmigrantes, bancos para niños, *cash express*, etc. Otro ejemplo es el de la automoción, con el *renting*

y el *leasing* (ejemplos abordados en el capítulo dedicado a la *Hibridación*), la cual es también una buena fórmula de derribar las más rancias murallas del inmovilismo antiinnovación.

**AC.-** Yo creo hay que enfocar de otra manera el fenómeno de la Globalización. Me da la impresión de que esta palabra está muy trivializada. Porque hay empresas cuyos productos tienen sentido en un determinado territorio, mientras que, en otros carecen de sentido; y en otros habría que hablar de una Globalización, muy positiva, a partir de la conquista de *territorios mentales*. Un caso: hay una empresa sudafricana llamada Freeplay que fabrica unos pequeños generadores de electricidad que, por ejemplo, te permiten hablar por el móvil dándole un par de vueltas a la manivela (*self-energy*). Algo imprescindible para determinadas zonas de África donde ni hay enchufes ni puedes vivir sólo con pilas. La cuestión es que han descubierto que, ampliando el *territorio mental* de este producto, cuentan con un gran mercado potencial en grandes zonas de América del Norte, China, India o Rusia e, incluso, California y otros países desarrollados, donde tal vez les sobren enchufes o pilas, pero la conciencia ecológica hace más atractivo darle vueltas a la manivela. Por lo tanto, los territorios donde una propuesta innovadora puede arraigar ya no son tanto geográficos como mentales. **Es decir, el análisis de los territorios mentales que puedes cubrir es mucho más productivo que la mera expansión global por un territorio geográfico.**

Cubrir territorio geográfico es una trivialidad para el mundo global al que vamos en el que la gente se organizará en tribus con diferenciaciones muy singulares entre ellas. Un nuevo mercado global que hará que las empresas tengan que orientarse a las necesidades muy específicas de determinados *target* muy concretos aunque puedan estar separados entre sí, por miles de kilómetros.

**AF.-** Estoy de acuerdo. El concepto de globalización ha sido muy politizado y manipulado en exceso. La ocupación del territorio físico sería la acepción de la globalización especulativa y de imperialismo económico. Por el contrario, el concepto del *territorio mental* sería esa globalización sana y positiva, porque yo soy de los que creen que el mundo se mueve por una energía que tiende a unificarnos. Una unificación del estadio mental, y con ello no quiero decir que todos vayamos a pensar lo mismo, sino a pretender unos mismos objetivos de entendimiento y convivencia universales. Y me viene a la cabeza, por ejemplo, el uso de esta globalización mental para que el muro de Berlín cayese, sin violencia, simplemente porque los berlineses del Este podían ver por la tele como vivían sus vecinos del otro lado.

**AC.-** Otro ejemplo clarísimo de este *territorio mental* sería Internet. La Red es el primer exponente de territorio virtual por encima del geográfico, donde la gente se organiza de forma totalmente psicográfica, es decir, por maneras de ser y de pensar. En Internet no te interesa de dónde es tu cliente o qué aspecto tiene, si es mayor o joven, hombre o mujer, de Australia o Argentina, sino si le gusta un determinado tipo de literatura, música o zapatillas de deporte y si las quiere comprar.

En ese sentido, el fenómeno más característico de Internet es *Google*, que permite la aparición de un nuevo concepto físico que es el de “la milésima por ciento”. Esto significa que, con todos los millones de personas que utilizan Internet (y por antonomasia, este buscador) con sólo captar la atención de un pequeñísimo porcentaje, ello equivale ya un *target* de millones de personas, y te evitas la colonización territorial de un mercado. Una operación, casi siempre, de inciertos resultados y con unos riesgos y costes altísimos.

**AF.-** El ejemplo de *Google* me lleva al caso de uno de nuestros clientes en NODE, al que, en un momento de expansión de su empresa, le recomendamos contratar a una serie de periodistas para que escribieran artículos de opinión indexados en este buscador de Internet, en relación a la actividad principal de su negocio. De esta manera, en la actualidad, 8 de cada 10 búsquedas que realizas en este segmento, aparecen relacionadas con la marca. No directamente con artículos de la misma, sino como una empresa preocupada por mejorar todo lo relacionado con este sector. El coste fue muy inferior a cualquier campaña publicitaria y el rendimiento ha sido altísimo. La imagen de marca conseguida ha sido espectacular.

**AC.-** Bueno, lo que han hecho es colonizar un concepto, un territorio mental virtual en ese reflejo del mundo actual que es Google. La verdad es que ya hay muchos productos como la música que los buscamos antes en Internet que en una tienda próxima. Por lo tanto, **quien consiga colonizar un concepto en Google habrá hecho una expansión tremendamente más poderosa, en muchos productos y servicios, que quien inicia una cobertura territorial.**

Relacionado con este tema, se me ocurre el cambio de nuestra relación con la energía. Ahora que el petróleo está alcanzado precios record históricos, el obligado uso del híbrido entre energía eléctrica-petróleo va obligar a reformatear todo un imaginario colectivo, que pese al éxito del *Prius* de *Toyota*, todavía no está en todo su apogeo potencial. Quien logre resolver la ecuación  $new-energy=Yó$ , logrará una revolución similar a la que obtuvo *Honda* en los años 70 con el *Civic*. Un modelo de coche, no para presumir, sino como utilitario práctico y de bajo consumo.



**AF.-** Acabas de tocar un aspecto que me preocupa mucho de la innovación, porque los profesionales que nos dedicamos a formatear espacios y productos de nueva generación solemos caer en un gran error que con el *Prius* han sabido evitar. Se trata de que pensamos que un concepto revolucionario debe ir acompañado de un diseño revolucionario cuando, en realidad, esto puede provocar un rechazo ya que no está en nuestro imaginario colectivo. En otras palabras, cuando presentas un concepto que suponga una ruptura casi traumática, es preferible contrarrestar ese impacto con un diseño que resulte familiar y conciliador. Si vas a lanzar una moto que funciona con hidrógeno, será aceptada más rápidamente si adopta un diseño *retro* de los años 60 que si parece una nave futurista sacada de *Blade Runner*.

**AC.-** Sí, lo que la mayoría del público quiere es una transición tranquila, para poder ir adaptándose paulatinamente. Porque, en el fondo, todos somos un poco conservadores; una postura más cómoda, por defecto, que tener que cambiar de golpe. Cuando Edison inventa la bombilla, el avance tecnológico es de años luz (valga la metáfora-juego de palabras) aunque al gran público, al principio, se le vendió, para no confundirlo o evitar recelos, como una simple mejora de la luz de gas. El resultado principal era el mismo: le daban a un interruptor y tenían luz. Se trata de trabajar con los modelos mentales de la gente, de manera, que no se sientan desorientados, súbitamente, con diseños ultravanguardistas.

En el caso del *Prius*, el avance de ingeniería es espectacular: ahorro energético y reducción de la contaminación. Pero el usuario no ha de percibir para nada que ello va en detrimento de las prestaciones. Y mantener un diseño estándar tradicional ha ayudado mucho en este sentido.

**AF.-** Uno de los encargos que nos encontramos más a menudo en NODE es definir a las empresas un nuevo marco de competencia. Muchas vienen de haber ocupado marcos de competencia residuales, como el sector de las televisiones de tubo una vez que fue abandonado por las grandes multinacionales. Estas empresas de segundas marcas han aprovechado hasta el último momento esta tecnología en micronichos y hasta *nanonichos* mientras ha sido rentable. Pero ¿qué pasa cuando la revolución del plasma de *Matsushita* y otras tecnologías se renuevan constantemente y tal velocidad, que sólo hay un espacio para iniciadores-desarrolladores y grandes marcas, pero ya no para todas esas empresas imitadoras de segunda fila?

**AC.-** Lo que está surgiendo de la conversación es que la palabra *territorio*, que hasta ahora podíamos entender como un espacio físico ligado a una organización social estructurada y de ámbito político, en realidad, se está convirtiendo en nuevo término imprescindible para la empresa. De la misma manera que una empresa debe definir una estrategia y unos procesos, también debe delimitar en qué territorio quiere jugar su estrategia. Creo que esto es interesante porque los conceptos de *mercado* y de *sector* tradicionales son muy limitados y han quedado desfasados ante la evolución económico-social actual.

La idea de un territorio mental, de un espacio que es combinación de muchos elementos, del tiempo, de distintas idiosincrasias y culturas, es una metáfora que *puede ser de mucha utilidad y que, en el fondo, nos remite de nuevo al término de frontera*, en el sentido de que las empresas se han de planear cómo quieren que la gente las vea, si como un lago tranquilo o como un torrentoso río. Como un clásico tipo *Rolls Royce* o *Rolex*, o como un permanente trasgresor, tipo Richard Branson. Del fundador

de Virgin siempre se espera algo en la frontera; que monte *Virgin Galactic* para viajes espaciales o, en el momento que den permiso a los turistas para atravesar la Antártida, que organice los primeros tours de viajes de aventura por el continente blanco. Las marcas han de montar su estrategia empresarial para ser vistos como pioneros traspasando constantemente las fronteras del conocimiento o como colonos más tranquilos que, incluso, con el tiempo, puedan convertirse en *clásicos*. Sin embargo, el peligro que corren algunas marcas clásicas es no saberse reinventar a tiempo. Y algunas empresas necesitarán cambiar forzosamente esa imagen de conservadurismo inmovilista sin quieren seguir en el próximo siglo, como por ejemplo, *Coca-Cola*. Tal vez tenga todavía la marca más conocida del planeta, pero ha ido perdiendo su propia *chispa* por no haber sabido redefinir su *territorio mental* y, sino hace algo, acabará siendo un puro y aburrido jarabe.

**AF.-** Te has acercado mucho a la manera que tenemos de explicarles a nuestros clientes, en NODE, espacios de competitividad nuevos. Nosotros empleamos la fábula del *Wild West*. En la Conquista del Oeste -les decimos-, había unos pioneros que eran los que iban fijando las nuevas fronteras y que corrían todos los peligros, como el de ser muertos por los indios. Los que sobrevivían, como Richard Branson, se convertían en los colonos que tenían el privilegio de escoger los mejores terrenos. Luego venían los pobladores, que eran los que tenían que comprar los terrenos a los pioneros y pagar precios más altos por todo. Finalmente, venían los simples habitantes que tenían que conformarse con ser asalariados, con movimientos muy restringidos, etc. En NODE, le explicamos que la posición más cómoda para una empresa es la del colono y luego le planteamos a nuestros clientes, qué es lo que quieren ser. Como colono, tienes casi tantas ventajas como

los pioneros, pero no corres tantos riesgos de quedarte por el camino. Además, para ser un colono, más que una gran inversión en I+D, lo que necesitas es una gran capacidad de adaptabilidad y conocimiento sociológico.

A nuestros clientes les recomendamos que más que invertir en I+D sean capaces de mantener un pulso constante en el tiempo de know-how social; es decir, de continua readaptación, a las necesidades y anhelos del *target*, a los movimientos sociales, a partir del conocimiento que otros generan.

**AC.-** Está en la línea de lo que comentaba antes de *Coca-Cola*. Es evidente que su inversión no ha de ir tanto por el I+D como en saber reposicionarse y encontrar un valor diferencial para la juventud. Todos los artículos de especialistas que han publicado últimamente la ponen como ejemplo de mala gestión de una gran marca. Por otro lado, un ejemplo sensacional de la creación de nuevos territorios es la *CNN*, en el que nuevamente hay detrás un transgresor-pionero que es Ted Turner.

Un modelo nuevo de comunicación. La primera cadena de televisión global que, al igual que la *MTV*, emite las 24 horas. Las dos han creado su propio *territorio mental* salvando los espacios geofísicos.

**AF.-** Verdaderamente, las grandes marcas y corporaciones clásicas tienen ante sí el gran reto de su supervivencia, adaptándose a los tiempos con nuevos modelos de negocio. Lo estamos viendo con *IBM*, donde si su *factotum* Walton levantara la cabeza ya no reconocería a la antigua *Big Blue*, que acaba de vender su división tradicional de hardware a los chinos para concentrarse en el software y los servicios. La factoría *Disney*, otra representante del capitalismo más clásico y rancio, ha op-

tado por el partenariado. Ha reconocido implícitamente que, dadas sus dimensiones, no va a saber realizar una reestructuración interna y se ha acabado asociando a *Dreamworks* y a *Pixar*, las cuales son ya sus grandes activos.

## CONCLUSIONES

**AC.-** Yo creo que lo que podemos esperar en los próximos años es una innovación de nuevo cuño para definir nuevos territorios mentales que unan a millones de personas y que en otras época de la Historia no se podría haber conseguido porque no existía la tecnología actual, la cual transgrede totalmente el espacio físico.

Para mí, la palabra *territorio* une conceptos hasta ahora separados como el de *mercado*, en el sentido dónde tú vendes tus productos, y *modelo mental*, que es cómo la gente te ve y cómo aúna voluntades. *Territorio* es la propuesta que haces a un grupo de gente que quiere compartir un cierto espacio, el cual no es físico ya solamente, sino que es un espacio mental.

Eso tiene un símil en las ciudades, las cuales son un espacio geofísico, que es cómo crear un territorio físico para que se convierta en atractor de territorios mentales. Como, por ejemplo, Porto Alegre, una ciudad media brasileña prácticamente desconocida hasta hace poco que, a partir de unas actuaciones, pequeñas acciones, pero significativas, se ha convertido en la capital símbolo de la *Alterglobalización*. Innovación a la hora de gestionar los recursos de una ciudad es igual a Porto Alegre.

**AF.-** Utilizar el concepto *Territorio*, con el propósito de innovar, ha de hacerse para asumir una actitud que nos haga ver que, en su acepción como espacio físico, está totalmente superado puesto que es un lugar donde se acoge una energía creadora, la cual es evolutiva, y no podemos retenerla artificialmente. Esto es un aviso

para algunas ciudades que se obsesionan por mantener unas categorías en su espacio cuando lo que tienen que hacer es estar abiertas a captar esas energías que van moviéndose y fijando las *nuevas fronteras*. Por otro lado, vemos cómo transgredir el límite horario, trasladar el espacio físico a lo virtual y a lo social, por medio de ese aglutinador que es *Google*, son fórmulas para derribar las fronteras del inmovilismo e ir en pos de la innovación.

Este concepto es también es un mensaje para una nueva generación de personas innovadoras que piensa más allá de los referentes tradicionales y son capaces de ver que el mundo es mucho más amplio lo que pensamos y al mismo tiempo, gracias a las Nuevas Tecnologías, también mucho más pequeño, más cercano. Cuando se piensa en innovación para desarrollar en un territorio físico siempre se hace en referencia a los grandes iconos como la *nanotecnobiología*, biomedicina, software, etc. Tal vez, si lo replanteásemos todo en términos de *territorio mental* aplicado al físico podríamos ver auténticas perlas que se nos escapan. Por ejemplo, seguramente Barcelona no podrá competir ya con los grandes en *nanotecnobiología*, pero sí que podría innovar a través de un híbrido entre turismo de crucero y ruta cultural.

**AC.-** En la misma línea, yo diría que el territorio no es tanto una planificación urbana como la creación de un estado mental: Silicon Valley, Bangalore, Shangai son ejemplos de una concentración tremenda de ilusión a través de unos gérmenes que lo convierten en un polo de atracción del talento. Imanes de las mentes más brillantes mundo. Por eso es importante señalar que una empresa que quiera ser innovadora puede serlo en un territorio que no se conozca todavía como innovador si es capaz de crearse su territorio mental o su imaginario colectivo para toda aquella gente a la que quiera llegar. Y si lo hace bien, el efecto será ampliable a todo

el territorio físico que la acoge en el sentido de que cambiará el caché de esta ciudad o región de cara a los innovadores del mundo. El consejo de cómo hacer de un territorio más innovador sería dar protagonismo a las personas transformadoras del mismo. No hay ciudad innovadora sin innovadores y no hay territorio mental que se pueda construir sin alguien que genere las reglas del mismo.

En síntesis, hay que animar a los trasgresores de cada territorio. Esto ya ocurre en el mundo del arte.

Pero todavía es extraño en el mundo de la empresa y no mimamos a la gente trasgresora hasta que ha demostrado que con la trasgresión se consiguen resultados pecuniarios como con las empresas conservadoras. Si no se modifican las reglas y se permite a los trasgresores demostrar valor más allá de lo que son los resultados tradicionales, se va a perder mucha energía de gente transformadora que se acabará marchando a otros lugares donde sea más fácil innovar.

## **CLAVES PARA INNOVAR A PARTIR DE: TERRITORIO/FRONTERA**

**[1]** *Territorio creativo* es la propuesta que se hace a un grupo de gente para que desee compartir un cierto espacio, que no es físico ya solamente, sino un *espacio mental*.

**[2]** Un nuevo factor de competitividad entre territorios físicos (ciudades, regiones) va a ser cuál de ellos es capaz de crear un imaginario colectivo que lo convierta en imán de gente innovadora, que pueda producir una oferta de productos innovadores y que también ayude a esa sociedad a que incremente su demanda de los mismos, para que de esta retroalimentación surjan, a su vez, nuevos innovadores.

**[3]** Un *Territorio creativo* tiene que huir de los corsés administrativos, políticos, sociológicos y culturales y ha de estar abiertos a todas las corrientes y tendencias, favoreciendo el espíritu trasgresor en la innovación.

**[4]** Una de las mejores fórmulas para convertir un territorio físico en un *territorio creativo* es crear un imaginario colectivo y las condiciones de apertura mental (a la cultura, la innovación, el arte, las nuevas tecnologías); que suscite la ilusión por asentarse en él por parte de las personas innovadoras que buscan siempre la *frontera* del conocimiento.

**[5]** Un *Territorio innovador* es allí donde hay *personas innovadoras*, a las que hay que mimar y atraer dándoles calidad de vida (cultura, servicios/infraestructuras, libertad creativa), porque si no, como “son inteligentes y se lo pueden permitir”, se irán a cualquier otro lugar más tentador.

**[6]** Otra vía es animar/apoyar a los innovadores/transgresores de un territorio, de una manera parecida al mundo del arte, para que se lancen a las fronteras del conocimiento sin buscar unos resultados económicos inmediatos.

**[7]** La palabra *territorio* une conceptos hasta ahora separados como el de *mercado*, en el sentido donde una marca vende sus productos, y *modelo mental*, que es cómo la gente ve a dicha marca y cómo consigue aunar voluntades.

**[8]** Se puede reformatear un *territorio viejo* físico en nuevo territorio mental a base de transgredir el límite horario (por ejemplo en las infraestructuras educativas). A nivel empre-



sarial, se puede trasladar el espacio físico a lo virtual, por medio de ese aglutinador social global que es Internet.

**[9]** El análisis de los *territorios mentales* que se pueden cubrir, por ejemplo, gracias a *Google*, puede ser mucho más productivo que la simple expansión global convencional por un territorio geográfico.

**[10]** Lo realmente importante no es colocar una marca en concreto, sino conseguir asociar todo un concepto en el imaginario colectivo a esta idea de *territorio mental*. Es, entonces, cuando se consigue una auténtica fidelización.

**[11]** Cuando se introduce una innovación revolucionaria, a veces, es mejor adaptarla a una forma conocida, y no a un diseño ultravanguardista, para evitar un cambio de territorio mental demasiado traumático.

**[12]** Las marcas han de montar su estrategia empresarial para ser vistos como pioneros traspasando constantemente las fronteras del conocimiento, o bien, como colonos que representan valores más tranquilos, e incluso, con el tiempo llegar a ser un *clásico*.

**[13]** Para muchas empresas, es más recomendable, tanto o más que invertir en I+D, saber adaptarse a los movimientos del entorno, a las necesidades y anhelos del *target*, (como colonos) a partir del conocimiento que otros (los pioneros) generan.

## 5. EFÍMERO/EFERVESCENTE

*“Descubrir una ocasión no es difícil: lo difícil es descubrirla primero”.*

Benjamin Franklin



Ahora que se cumplen 40 años de la Ley de Moore, en la cual se vaticinaba que cada 18 meses se doblaría el número de transistores que se pueden integrar en un procesador, la fugacidad de los modelos que conviven de manera *efímera* y *efervescente*, sucediéndose a una velocidad vertiginosa en el mercado, ya no se restringe tan solo al ámbito tecnológico, sino que es extensible a muchos otros productos y servicios, en el marco del modelo consumista de la sociedad actual en la que vivimos.

El concepto de *efímero*, *efervescente*, define una tendencia de mercado claramente en alza debido al constante bombardeo de estímulos al que se ven sometidos los consumidores y, sobre todo, las nuevas generaciones educadas ya en la cultura del *hiperlink* y del videojuego que las aleja de la concentración en un único producto o todo aquello que requiera demasiado tiempo y esfuerzo.

Por otro lado, el concepto *consumo efímero o efervescente* engloba también esa todavía gran masa de consumidores que se dejan llevar por las ofertas, los saldos y la mercadotecnia del consumismo desenfrenado. Ese *target*, en definitiva, que representa el otro extremo de la horquilla del consumo de la que hablábamos en el capítulo dedicado al término *Auténtico*. Un extremo en el que, incluso, el consumidor más *inteligente* puede caer en cualquier momento aunque sea en la acción puntual de comprarse una hamburguesa en un *fastfood*.

Dos conceptos, en principio, contrapuestos pero que tienen en común el brindar interesantes oportunidades de negocio a través de la innovación, tal y como desarrollan a continuación, entre muchas otras claves más, Alfons Cornella y Antoni Flores.

**Antoni Flores.-** En mi opinión, para saber aprovechar las oportunidades que ofrece el término *efímero o fugaz* y su efecto que es la *efervescencia*, hay que contrastarlo con su antítesis, que

es la *trascendencia* y el concepto *auténtico*, -al que hemos dedicado un capítulo-, en su acepción más temporal. De la apuesta por uno de estos dos extremos surge una de las grandes estrategias actuales para innovar, para ser competitivos y encontrar nichos propios en el mercado: apostar por la fugacidad y lo efímero -luego veremos cómo-, o vender lo opuesto, que es solera, experiencia, tradición y el paso de los años (*autenticidad*). Ninguno de los dos extremos es mejor ni peor; tan sólo hay que tener en cuenta que presentan diferentes oportunidades de negocio.

**Alfons Cornella.-** En efecto, creo que el gran rasgo diferenciador de lo *efervescente* es la introducción del elemento tiempo como una variable muy importante en el diseño y en la innovación, en general. Se trata de concebir productos *consumibles* para un consumo rápido y *efímero* sin visos de perdurabilidad.

Uno de los primeros casos claros de esta tendencia fue el *Swatch*; un diseño original, vanguardista y divertido, y con una adecuada relación precio-calidad. Una revolución para la época en que apareció. Una reacción desesperada de la industria tradicional suiza frente a la imbatible competencia nipona que, en el segmento de los relojes medios, los fabricaba más baratos y técnicamente perfectos. El *Swatch* nace con una concepción claramente *efímera*; el consumidor sabe que, por el escaso precio que está pagando, no está comprando un *Rolex* o un *Cartier*, que son para toda la vida, sino un reloj de una cierta calidad, pero que durará lo que dure. A cambio, podrá ir cambiándolo cada temporada, o tener media docena de diferentes modelos, sin preocuparse por un gasto excesivo.

En otras palabras, **por un precio reducido, el cliente sabe que obtiene una satisfacción limitada en el tiempo. Prácticamente con una fecha de caducidad. Pero tiene la alternativa de que, al**

instante, podrá escoger entre un gran número de propuestas de la misma marca. Lo *efímero* va a ser una tendencia cada vez más frecuente no sólo en productos sino en servicios hasta al punto de que el consumidor será consciente de que compra aquello que cuesta poco dinero y dura muy poco, pero que tendrá una nueva generación, diferente e incluso mejor, inmediatamente.

**AF.-** En todo caso, creo que habría que distinguir muy claramente entre el concepto de la moda y el concepto de lo *efímero* o *fugaz*. En NODE, la primera vez que nos dimos cuenta de ello fue con uno de nuestros clientes, *Casals*, que fabrica taladros.

Hace una década, cada año y medio le diseñábamos un nuevo modelo. Actualmente, saca al mercado casi una decena al año. Esta *fugacidad* de los productos ha desorientado y desestructurado en nuestro país a toda una profesión como son los servicios de diseño industrial. Y tendrán que adaptarse rápido, como demuestra la siguiente anécdota: un compañero de NODE que se ha marchado a Hong Kong, nos acaba de enviar una foto de un anuncio que se puede ver en un tren local ofreciendo “diseños conceptuales a 99 HK dólares”. Una publicidad que aparece junto a otros anuncios de jabón y comida para perros...

**AC.-** Eso es una señal inequívoca de que, en el actual marco globalizador, la innovación ya no es un acto que haya que planificar con grandes decisiones sino que forma parte de la dinámica de toda empresa. Y, a nivel de nuestro país, es ya un avance el hecho de que estemos hablando de innovación, no como algo que se deba plantear a largo plazo sino como parte del discurso para seguir en el mercado. Es decir, **el mercado evoluciona tan rápidamente que has de responder con un diseño, que no vamos a calificar de *efímero* necesariamente,**

pero sí en *tiempo real, al momento*. Lo que lleva a entender la innovación como una membrana, una interfaz con el mercado. No más aquello de “hagamos un consejo general de la empresa para ver si innovamos o no”. Tiene que ser un acto reflejo del día a día.

**AF.-** Respecto a la banalización y la comoditización del concepto de diseño, creo que hay un efecto muy curioso y es que hemos acostumbrado a los consumidores al fuego de artificio continuo del “bueno, y ahora, ¿qué hay de nuevo?”, cuando, sin embargo, muchos sectores no pueden responder a este ritmo trepidante, ya que, por cuestiones tecnológicas o por su nivel de atributos, su cadencia es mucho más lenta. Entonces, **vemos como se introduce el diseño, no como un valor de innovación sino como un elemento de la moda. Ese *diseño por el diseño* que es totalmente contraproducente.** Esto conduce a un progresivo encarecimiento del producto y en, algunos casos, al deterioro de la imagen de marca.

Frente a ello, encontramos el caso de uno de nuestros clientes, *Hewlett-Packard*, que se encontraba inmerso en una dinámica de sacar impresoras que imprimían cada vez más rápido o con mejor calidad, con lo cual la capacidad de respuesta del mercado era más lenta que las exigencias de novedades del mismo. La solución: sectorializó exhaustivamente a su *target* haciendo impresoras para grupos de usuarios por edad (ancianos, niños); para el espacio dónde iban a ser utilizado (el despacho o la cocina), o incluso, para usos paralelos (sólo para imprimir cartas, sólo para imprimir tarjetas de Navidad) etc.

**AC.-** Lo que ocurre con el mundo de la tecnología es que lo único que no es efímero son las categorías. Cuando introduces

una categoría de producto con éxito se convierte en algo que dura mucho tiempo, pero los productos concretos son absolutamente *efímeros*. Hay una empresa pionera en luchar contra esta fugacidad, por medio del **concepto de clásicos instantáneos**: *Apple*. Como cuando lanzó el *Macintosh*, que enseguida se reveló como algo más que un simple ordenador clónico. En algunas organizaciones tienen expuesto en la entrada un modelo antiguo como muestra de categoría permanente; *San Mac*, lo llaman, incluso. Lo mismo pasa con el *iPod*, que ya está en algún museo de diseño industrial. Todos lo demás mp3 son *efímeros*. El reloj *Swatch* del que hablábamos antes, también es otro ejemplo de crear una categoría, un clásico instantáneo, que se puede explotar al máximo a través del diseño de miles de modelos diferentes *fugaces y efímeros*.

Algunos productos de informática están descatalogados en cuestión de semanas por la constante superación de la industria y la Ley de Moore. **La idea es que el producto puede ser muy efímero y las imposiciones del diseño hacen que, aunque puedas hacer una obra de arte, realmente tiene que jugar a la fugacidad. Pero las categorías tienen que ser permanentes.** De hecho, hay empresas que ya se están caracterizando por luchar contra la comoditización de lo efímero a través de los *clásicos instantáneos*.

**AF.-** Totalmente de acuerdo. La trascendencia que antes tenía el diseño de buenos conceptos -tipo *Braun*- ha sido sustituida por el diseño de la categoría. **Hoy en día, en lo que vale la pena invertir más esfuerzos es el diseño de la categoría porque aparte de ser el primero, estás delimitando tu espacio de competencia.** En NODE, hicimos eso con *Cornetto Soft*. Un producto del que hemos hablado anteriormente, que creó la categoría del helado industrial que da la sensación de “helado hecho al momento”.

**AC.-** Es también lo que comentábamos en el capítulo anterior sobre el *Territorio*. Nadie quiere navegar durante días intentado alcanzar una costa para luego conformarse con poner una bandera y bañarse en la playa. Lo que quiere es colonizar ese territorio y gozar de un cierto monopolio de la categoría durante un tiempo que le permita ir sacando diferentes prototipos, para ir ajustándose cada vez más al mercado que sintonice con ella y dejar atrás a la competencia. El problema es que eso requiere una estrategia empresarial muy concreta, basada en la *innovación*, no en la *imitación*. Y esto hay muy pocas empresas en el mundo que sepan hacerlo, porque no se trata de una cuestión de creatividad puntual sino de una estrategia empresarial continuada y de liderazgo, como ha hecho desde sus orígenes *Apple*. La prueba: ese miniPC que han sacado ahora que es sólo prácticamente una pantalla. Hay millones de personas y miles de empresas que se dedican a este sector en el mundo, pero a nadie más se le había ocurrido.

Recuerdo que, cuando lanzamos Infonomía en el año 2000, hicimos un proyecto muy interesante con diferentes escuelas, en el que los niños nos tenían que dibujar qué era un ordenador para ellos. Y todos dibujaban simplemente eso; una pantalla y un ratón. *Apple* ha comprendido finalmente que para la mayoría de los usuarios no existe la caja y todo el énfasis que define la categoría está en la pantalla.

La cuestión es ¿qué tiene que pasar para que alguien salga de la endogamia conceptual de un sector y de manera puntal cambie el discurso?, y ¿cómo debe hacerse para que eso no sea algo efímero sino que permanezca?

**AF.-** Creo que en el mundo de la industria, se puede aplicar a la perfección la frase de Ortega y Gasset: “yo soy yo y mis circunstancias”. Es una tendencia natural del mundo empresarial arras-



trar los conceptos y constructos que ha heredado: de ese “es que siempre se ha hecho así”. Es lo que pasó con el ejemplo que hemos mencionado ya de los carritos de coche para bebé, que cada marca iba añadiéndole año tras año una nueva prestación a lo que habían incorporado las otras (llantas de aleación, frenos de disco... y otras aberraciones). Hasta que llegó *Inditex*, asesorada por NODE, y acabó con esa tendencia; volviendo a los orígenes, que era hacer un carrito que protegiese al bebé y que fuese más ligero; y en eso sí que incorporamos novedades. **En ese aspecto, hay que huir de la fugacidad no programada porque, en la mayoría de los casos, es consecuencia de la falta real de los valores de un producto.**

**AC.-** Entonces estarás de acuerdo en que muchos de los productos y servicios que hay en el mercado son como un acto desesperado, un fuego de artificio hasta que alguien se da cuenta de que hay que volver a las esencias.

Hay pocas publicaciones en el mundo realmente interesantes desde el punto de vista de la originalidad. La mayoría son regurgitaciones de otros textos. Muchas ideas efervescentes son en realidad refritos de ideas de toda la vida. Pues bien, en la *Harvard Business Review* hace dos o tres años decidieron reconducir esta prestigiosa publicación: “¿cuál es el objetivo de la revista?” –se preguntaron-, “nuestro objetivo ha de ser cambiar los temas de las conversaciones sobre los negocios”. Es decir, hay una serie de temas comunes sobre los que se genera una obsesión colectiva hasta que llega alguien y nos hace ver que es todo lo contrario. En ese sentido, esta publicación, cuya lista de colaboradores es muy restringida, publicó un artículo de un profesor inglés, Stephen Brown, que nadie conocía, titulado *Torment Your Customers (They'll Love It)*. Frente al mensaje tradicional de que hay que mimar a los clientes y ponérselo muy fácil, este articulista afirmaba que cuanto más difícil les ha-

gas conseguir tu producto (y claro, que sea bueno y que tenga interés lo que haces) más ganas sentirán de tenerlo.

A mi lo que me sorprendió es ver cómo un profesor desconocido que sale de una oscura universidad inglesa es capaz de decir algo que tiene una lógica tremenda que cambia el discurso imperante hasta entonces. De igual modo, la cuestión es cuántos de estos productos efervescentes van a cambiar la conversación de los mercados y cuántos van a quedar en nada.

**AF.-** Claro, el problema para muchas empresas es que aunque no quieren entrar en la estrategia de lo fugaz, pero se ven inmersos en la vorágine del mercado.

Permíteme que os explique, a modo de anécdota, cómo *vendo* a mis clientes lo que NODE va a hacer por ellos, (y no me importa confesar que me inspiré en un anuncio de la *tele*). Yo les digo: “¿tú te acuerdas de los años 80; lo mucho que vendías, que no dabas abasto, y que regresabas a casa satisfecho por las noches porque cumplías una misión social, y que tus empleados también estaban contentos por alcanzar unos objetivos...? Hoy en día, te conformas con mantener la empresa a flote y ya no eres capaz de crear productos en los que creas, que tengan un valor añadido auténtico... Pues bien, nosotros te vamos a ayudar a volver a los años 80”.

Este recurso, que el propio cliente sabe que juega con un ardid publicitario, les ayuda a comprender que la mayoría de las empresas están donde les arrastra el mercado y no donde les gustaría o podrían estar. Y sólo podrán salir de esas corrientes que les ahogan y crear sus propios remansos en los que ser ellos mismos, como *Apple* y otras empresas de las que hemos hablado ya, aplicando el sentido común y la innovación para crear productos de un valor real, que pueden ser fugaces o duraderos, pero siempre desde una estrategia empresarial planificada propia.

**AC.-** Es que para una empresa la pregunta fundamental es “¿si ahora volvieras a empezar, harías lo mismo? Para la mayoría de las empresas que has comentado, las cuales se han dejado arrastrar por el mercado y están en situación de supervivencia y de pérdida de misión, la respuesta sería negativa. Lo que pasa es que, llega un momento, en que se ha formado tal bola de *efervescencia* por una serie de circunstancias, económicas, sociales e incluso políticas, que ya no pueden parar la máquina. Por eso se entra en esa espiral de fugacidad. Pero claro, todo tiene un límite y todo ese artificio se acaba apagando y no queda nada.

Yo diría que, desde el punto de vista del sector empresarial, tenemos mercados con consumidores que cada vez van a impulsos más concretos, de menor duración, como capturas de interés instantánea, y con una oferta que juega al mismo juego. Pero, afortunadamente, de tanto en tanto aparece una persona que crea un nuevo concepto, que es como un salto cuántico (como el *iPod*), en torno al cual aparece un sinnúmero de imitadores que vuelven a reproducir el modelo de lo *fugaz*.

La pregunta es, por tanto, qué podemos hacer desde el mundo de la innovación para garantizar, no una *efervescencia fugaz*, sino saltos cuánticos que ayuden realmente a crear riqueza, puestos de trabajo y una estabilidad más dilatada en el tiempo para la empresa que la aporta.

**AF.-** Tendría que remitirme de nuevo al concepto de la *sobreespecificación* al que nos referíamos cuando hemos puesto el ejemplo de buena práctica de *Inditex*, en el que, al analizar la competencia, el concepto *fugaz o efímero* quedaba en evidencia en su connotación más peyorativa.

Por un lado, vemos que hay una tendencia de dotar del factor *moda/diseño* a los productos para responder a ese espíritu de

lo *fugaz* y lo *efervescente*; y por otro, constatamos un desarrollo preocupante de lo *sobreespecificado*. Podemos citar un sinfín de productos a los que se les han añadido múltiples funciones y que están claramente *sobreespecificados* porque, en realidad, sólo utilizamos un 20 o un 30% de las mismas.

El concepto de la *sobreespecificación* me vino a la cabeza, por primera vez hace unos años cuando tuve la oportunidad de visitar las instalaciones de uno de nuestros clientes -la línea blanca de *Siemens*-, donde me explicaron que el coste residual en software de una lavadora, que nunca se utiliza, podría convertir una casa en domótica.

Para mí, ése es un aspecto de la *sobreespecificación* potentísimo porque nos revela que la *fugacidad* que encierra también este término, en su peor acepción; ya que, bien enfocada, nos serviría para tener productos más útiles. Y ése es un factor de la innovación que siempre me ha obsesionado; cómo hacer productos que tengan muchas o pocas funciones pero que todas estén bien utilizadas y sean prácticas. Además, este posicionamiento, de ahorro de la *sobreespecificación*, permitiría enlazar ese producto o servicio con otros productos o servicios e, incluso, con otras empresas para desarrollar, por ejemplo, siguiendo con el caso de la lavadora, todo el sector de la domótica.

**AC.-** Es cierto. Pero también habría que ver si la gente tiene tiempo y ganas para sacarle rendimiento a todo lo que le ofreces. La verdad es que has tenido una clarividencia con el concepto de *sobreespecificación*.

Después de que me lo explicarás, sólo he encontrado una referencia. En Clayton Christensen, el autor de *El dilema del innovador*, quien ha ahora ha escrito un libro sobre cómo entender lo que viene, titulado *Seeing What's Next* en el que utiliza

el termino. Aunque lo engloba en un concepto que denomina el *overshot* y el *undershot customer* (el consumidor *sobreservido* y el *infraservido*).

Hay un tipo de cliente al que le estás ofreciendo mucho más de lo que necesita, (y por tanto, le estás complicando la vida para elegir), como se puede ver en los servicios financieros. Por eso *ING*, con el eslogan “tu otro banco”, te deja claro que no te ofrece nada más que el mejor rendimiento para tu dinero. Y es un ejemplo revelador de cómo reducir la complejidad de un servicio bancario para que la gente se sienta más cómoda. Pero también existe un *target* que requiere más servicios de un determinado producto o servicio y que por un poco más, se lo puedes ofrecer, como las televisiones codificadas de pago.

**La cuestión es cómo encontrar una mayor sintonía entre las especificaciones que ofrece un producto y las necesidades concretas de cada cliente. Porque, si no, la efervescencia se producirá siempre que haya un exceso por un lado o por el otro.**

Hay un ejemplo muy ilustrativo de este fenómeno que es el mando a distancia de un televisor o un vídeo: nadie utiliza todo lo que puede hacer un mando. Recuerdo una excelente propuesta de *Sony* que tengo en casa. Un pequeño mando que sirve para lo que todo el mundo lo quiere: encender, apagar, regular el volumen y cambiar de canal. Y no lo utilizas de una manera efervescente, sino de forma continuada y, al final, se acaba convirtiendo en parte de tu vida doméstica. Porque no tienes que hacer un esfuerzo por entenderlo, ni el producto está desaprovechado. Un caso sencillo, pero modélico de para qué sirve el diseño aplicado a la innovación.

**AF.-** Llegado a este punto, el término fugaz nos remite de nuevo a mi teoría sobre la horquilla de separación de los consumi-

dores: entre los que atienden al mercado de una manera inteligente (con criterio) y los que acuden bajo el influjo de la mercadotecnia y las técnicas del consumismo más compulsivo. Hay que señalar que las personas que nos situamos en el primer grupo, cuando compramos productos *sobreespecificados*, también estamos cayendo en ese consumismo desbocado que, además, no es sostenible y perjudica a la herencia que les vamos a dejar a las generaciones venideras.

**AC.-** Me gustaría matizar que la *efervescencia* de las propuestas me parece positiva desde un punto de vista evolutivo: que, de miles de propuestas que se hacen al mercado, sobrevivan las que tienen un sentido (Schumpeter y la *Teoría de la creación destructiva*), un mecanismo de evolución de supervivencia de la especie mejor preparada. Pura Ley de la oferta y la demanda.

Existen dos tipos de innovación: una basada en esas transformaciones incrementales que llevan a productos fugaces y la otra, que es verdaderamente la de creación de nuevos espacios mentales y competenciales, de *nuevas categorías* ¿Y qué es lo más rentable?:

El ejemplo que has puesto de los anuncios de los trenes de Hong Kong, es un tipo de diseño e innovación que es *comoditizad*. Y es de tan bajo nivel conceptual que, seguramente, en unos cuantos años, con una buena base de datos, se podrían obtener en serie diseñados por ordenador, de manera automática, introduciendo los parámetros y los objetivos del resultado final que se desea. De hecho, yo creo que ya estamos en situación de introducir en ordenador un millar de prototipos de mp3 y crear el mejor modelo posible partiendo de la combinación de las cualidades más óptimas de cada uno, en una exaltación de la innovación puramente incremental. Por lo tanto, está claro que ese diseño de bajo nivel se

va automatizar o va a ser externalizado en países terceros. Porque la creación de un concepto requiere una base cultural, etnocéntrica, etnológica y de una visión de futuro que lo mantendrá como uno de los actos creativos más complejos de los próximos años. Aunque, al final, el resultado pueda ser *efervescente*. Pero tendrá muchas más posibilidades de continuidad; es decir, será la gran diferencia entre **producto** y **categoría**.

**AF.-** En cualquier caso, lo que has hecho ahora es radiografiar muy certeramente el futuro de las empresas de servicios. Aquellas que no sean capaces de formatear necesidades, productos y categorías nuevas caerán en la *comoditización*, en la máquina de hacer diseños que tú comentas. Y, ojo avizor, porque en Hong Kong existe ya en forma de *máquina* humana.

Déjame cambiar de tercio. Estamos hablando de productos fugaces, ahora me gustaría hablar de *consumo fugaz*, un fenómeno que explica el éxito de la venta del pan en las gasolineras o de coches, viviendas y viajes en los hipermercados. Porque el acto de consumo (de compra) como tal, también es fugaz e impulsivo desde el momento en que el consumidor no está dispuesto a *sobreespecificar* el esfuerzo que necesita hacer para adquirir esos productos, aunque tenga un fantástico concesionario a un menos de un kilómetro del hipermercado. Por lo tanto, **ese aspecto de facilitar al máximo, acercar el consumo al usuario** (y no estamos hablando del engorro de la venta por catálogo) es **clave para visualizar esas oportunidades de negocio**.

**AC.-** Esto que acabas de decir me resulta un poco tautológico porque me cuesta pensar en un consumo que no sea fugaz. En la actual sociedad de consumo, el acto de compra, en el que se basa todo el sistema, implica que tú consigues una satisfacción

instantánea de tus necesidades en un ciclo permanente; constantemente tienes que estar consumiendo. Y el modelo económico en el que vivimos consiste en la retroalimentación de ese consumo indefinido, por tanto, en la mayor parte de los casos: *consumo=fugacidad*. Lo que tenemos que planearnos, desde el punto de vista de la oferta, es si eso es sostenible. Es decir, qué tipo de estructura necesitas para poder entrar en un modelo de *consumo fugaz o efervescente*. Tendría que ser un modelo industrial de una enorme aglomeración de recursos para conseguir unos rendimientos y una productividad inconmensurable que te permita jugar en el mercado.

**AF.-** Desde el punto de vista de la producción, el consumo *efervescente* o *efímero* llevado a su última consecuencia conduce a un espiral que deja al empresario sin aliento y con la constante incógnita de “¿qué hago ahora?”. Desde agencias como NODE, no podemos responder otra cosa que “reconvierta, señor empresario, su estructura industrial o burocrática en una estructura pensante”. Esto es lo que hizo, por ejemplo, la industria del juguete en EEUU, donde vimos como *Mattel* se reformateaba en verdaderas agencias de publicidad y marketing y se libraban de sus estructuras industriales.

El consumo *fugaz* o *efímero* lo que obliga es a mantener el pulso con el consumidor y tus competidores en la entelequia, en la capacidad de generar conceptos en mayor o menor medida trascendentes. En un gráfico, sería un desarrollo en forma de mesetas. Pero, sólo consigues un gran crecimiento con un concepto realmente trascendente; eso te da un espacio de meseta suficiente para mantenerte y seguir desarrollando nuevos conceptos hasta la siguiente meseta. Eso da como resultado, que la horquilla de consumidores de la que hablábamos antes es



extrapolable a los fabricantes; empresas que basan su ventaja en la generación de conocimiento y las que se basan únicamente en capacidad productiva.

**AC.-** Bueno, un ejemplo de esta adaptación es el de esa cooperativa vitivinícola del Priorato que, ante la fuerte competencia en este sector, en el que sólo puedes sobrevivir si eres una bodega artesana muy exclusiva o una gran marca con miles de hectáreas de viñedos, ha apostado por producir vinos *kosher* con la licencia de un rabino. **Segmentar el mercado y dirigirse a un colectivo muy concreto. Frente al consumo de *commodities*, la producción muy especializada.** Otro caso, en esa línea, es la de una tienda de patrones de punto cruz de Barcelona, *El Punto Bobo*, que ha descubierto una línea de negocio insospechada exportando sus diseños modernistas a Japón, donde esta práctica es una pasión nacional, incluso entre los varones.

Un parque temático sería el mejor ejemplo de consumo efímero: emociones condensadas en el espacio y el tiempo, para la mayoría de los consumidores, que vivimos inmersos en grises rutinas urbanas. Como un paroxismo total de *efervescencia*. Un modelo que se ha exportado a muchas otras áreas hasta el punto de que hoy hay muchas grandes superficies comerciales que se conciben como parques temáticos del consumo. Como, por ejemplo, el *FNAC*.

**AF.-** Es el dipolo del consumo de lo trascendente frente al consumo del cartón piedra. Un ejemplo del primero es el negocio de los viveros de árboles concebidos como mobiliario urbano más que como masa forestal. En concreto, cuando están planteados como catalizadores del estilo y la clase, que está haciendo que la exportación de olivos centenarios sea un negocio muy lucrativo por Internet (*Olivocentenario.com*). Es el concepto del lujo del

que hablamos en el capítulo dedicado a lo *auténtico*, que responde a ese eslogan implícito de “si Vd. se ha enriquecido muy rápidamente, también puede comprar rápidamente Historia”.

**AC.-** Sí, tal y como comentábamos en ese capítulo, a diferencia del consumo *efímero*, el consumo de lo *auténtico* es el que valora aquello que cuesta obtener, pero no en términos pecuniarios. Como el caso de los *Huertos Urbanos Leopoldo*, que vende una estructura metálica muy simple y dos grandes bolsas de tierra para que te puedas hacer tu propio huerto en casa y plantar tus propios tomates. Les ha sorprendido a ellos mismos el éxito que han obtenido. Es evidente que no vas vivir de lo que cultives, pero para mucha gente, comer algo que ha cultivado con sus propias manos y le ha costado tanto tiempo, es el mayor de los lujos. Es como el cuidado hedonístico de uno mismo en los balnearios. Dedicar tiempo a disfrutar de las cosas. Es la reflexión (casi eslogan ya) de “el tiempo es el mayor de los lujos”, que hará que mucha gente esté dispuesta, por ejemplo, a ganar mucho menos por disfrutar de más tiempo libre o de su verdadera vocación. Como caso extremo, ese millonario estadounidense que ha tomado un empleo como revisor de tren, que era realmente el trabajo que siempre había deseado.

El modelo de consumidor fugaz puede verse incrementado en los próximos años por el entorno en el que están creciendo las nuevas generaciones de consumidores en una sociedad ya muy consumista, en la actualidad, y cada vez más potenciada, en ese sentido, por una cultura dominada por lo audiovisual, el *hiperlink* y los videojuegos, en que no se podrá dedicar más tiempo a lo que no sea el placer instantáneo. El videojuego es muy ilustrativo de ese problema, porque es quizá el producto de consumo al que más tiempo y constancia le dedican los menores, pero que pierde toda su magia en cuanto aprenden a superar todas las pantallas de cada nuevo juego.

**AF.-** Un estudio reciente revela que, en la última década, el tiempo libre de las personas se ha incrementado un 7% mientras que la oferta de ocio, el universo de cosas para hacer en ese tiempo libre, ha crecido hasta un 20%, con lo cual se está produciendo un verdadero *estrés escénico del fin de semana*.

Eso me remite de nuevo al caso de *Imaginarium*, para el que, ante la preocupación de muchos padres, -sobre todo los de más recursos- por esa inmersión de sus hijos en el mundo de lo **efímero** y los videojuegos, estamos diseñando productos que ayuden a las familias a enseñar a los niños a apreciar el valor de las cosas y del tiempo que cuesta conseguirlas, como huertos en miniatura, o simplemente, recuperar el hábito de leerles un cuento antes de dormir.

## **CONCLUSIONES**

**AF.-** El consumo fugaz es la contraposición a la mayor parte de los valores que representan lo *auténtico/honesto* y la cultura del esfuerzo. Para mí, es un indicador de la horquilla de consumidores que se avecina, pero, bien utilizado, nos puede ayudar a desarrollar productos muy interesantes.

Productos *efímeros* o *fugaces* no son lo mismo que consumo (el acto de compra) fugaz de los productos, y de alguna forma, vemos que los conceptos como la moda, la banalización, lo efímero y los servicios que se derivan para conseguir esos productos, nos obliga a un constante reformateo de todos los valores necesarios para obtenerlos. En cualquier caso, vemos que lo fugaz conlleva un *push* muy fuerte hacia la capacidad de generar conceptos y nuevos escenarios de competencia y, de alguna forma, es ya una fórmula de comoditización total que se apalanca en grandes cambios conceptuales.

En resumen, **si tienes una gran capacidad de generar con-**

ceptos y espacios de nueva competencia, una buena estrategia sería rellenarlos luego de productos fugaces, como una fuerza de maximizar ese esfuerzo. En cualquier caso *ser fugaz*, debe ser producto de una estrategia, si no, estás abocado a desaparecer.

**AC.-** Yo diría como resumen, que lo que estamos viendo es la teoría de la *Destrucción Creativa*. Se trata de generar muchos productos con pequeños cambios como una especie de explosión genética de la que sólo sobreviven los que el mercado acepta. Es como si hubiera una explosión de cambios genéticos que generan valor de forma totalmente evolutiva. Por ello, sería muy interesante que el diseño aprendiera de la evolución. Es decir, una teoría de la evolución aplicada al mundo del diseño nos ayudaría a entender muy bien qué es lo que hace que un producto permanezca frente al resto que se extingue.

La otra observación es que, debido a esta explosión de productos, hay una tendencia a automatizar la innovación puramente incremental, por lo que serán las máquinas las que acabarán diseñando cuál es la siguiente mejora.

Frente a ello, la creación de grandes rutas de innovación sólo puede ser resultado del sentido común de los expertos en la aplicación de una estrategia empresarial perfectamente planificada, basada en la comprensión de las necesidades de las personas y las posibilidades de la tecnología (el *Technology push-Market pull*), que cada vez va a ser un acto más complicado.

Por último, en el entorno de *fugacidad* y *efervescencia* permanente de la sociedad consumista, la antítesis, que es el tiempo, va a ser valorado por ese otro extremo de la horquilla, el *consumo inteligente*. En síntesis: si quieres sobrevivir hoy, juega al juego de la fugacidad, si quieres estar aquí dentro de 20 años, define categorías estables.

## CLAVES PARA INNOVAR A PARTIR DE: EFÍMERO/EFERVESCENTE (FUGAZ)

**[1]** Lo *fugaz* es la antítesis de lo *auténtico* en la acepción más temporal de este último término. Ninguno de los dos es mejor ni peor, en principio: sólo hay que tener muy claro que presentan diferentes oportunidades de negocio, y por tanto, planteamientos totalmente opuestos.

**[2]** El mercado actual evoluciona tan rápidamente que las empresas han de saber responder con un diseño, no necesariamente *efímero*, pero sí en *tiempo real, al momento*. Ello requiere una estrategia empresarial muy concreta, basada en la *innovación* permanente, no en la *imitación*.

**[3]** Hay que huir de la *fugacidad* no programada porque, en la mayoría de los casos, es consecuencia de la falta de valores reales del producto, y se cae en la *sobreespecificación*.

**[4]** Cuando se introduce el diseño, no como un acto de innovación sino como un elemento de moda, ese *diseño por el diseño*, puede resultar totalmente contraproducente y deteriorar la imagen de marca.

**[5]** Frente a esa comoditización de la fugacidad, lo más rentable es invertir más esfuerzos en el diseño de una categoría (como el reloj *Swatch*), con una estrategia empresarial bien planificada, a partir de la cual, se puede aprovechar al máximo esta inversión mediante la explotación de los diferentes modelos fugaces y efímeros, del mismo producto.

## 6. CAPILARIDAD

*“Para hacer escuchar lo que decimos, es necesario ponerse en el lugar de aquellos a quienes uno se dirige”.*

Jean-Jacques Rousseau



El concepto capilaridad es la antítesis del *Not Invented Here* (No inventado aquí). Es el mejor remedio contra el pernicioso *NHI Syndrome* que pudre los pulmones del I+D+i de las organizaciones con esa peligrosa autosatisfacción endogámica llamada inercia, impidiéndoles respirar el aire fresco que circula en el mercado hasta que, finalmente, acaba por ahogarlas.

**La capilaridad, los sistemas o redes capilares** sirven, por tanto, para permitir que el conocimiento fluya libremente de abajo arriba en las organizaciones, pero también, de una manera bidireccional, con los *partners*, los proveedores y los clientes.

En un mercado con nichos cada vez más especializados y ciclos de vida más cortos, la empresa que no sepa adaptar sus *time to market* a estas exigencias del *target* no tiene futuro. Y para cualquier empresa, la *capilaridad* se presenta como una fórmula inmejorable para innovar partiendo de los anhelos y necesidades reales de los consumidores. Conseguir que sus proveedores colaboren impulsando también su I+D+i, e incluso convertir al resto de empresas del sector en potenciales socios comerciales.

**Alfons Cornella.-** Para ilustrar el concepto de *capilaridad*, un ejemplo muy interesante a nivel internacional es *innocentive*. com Un invento de los laboratorios *Lilly* reflejado en este neologismo que le da nombre: *Innocentive Innovation+Incentive*. Un espacio de **capilaridad del conocimiento** que les funcionó tan bien que lo han acabado abriendo al resto del sector biofarmacéutico. A través de esta web las empresas pueden plantear sus retos (los *challenges*, como los llaman) a los más de 20.000 científicos de todo el mundo que están inscritos, a cambio de la debida incentivación económica para quien encuentre la solución. Es decir, la fórmula sería algo así como “ofrezco 20.000 dólares a quien me encuentre cómo descomponer la molécula x antes

de tal fecha”. Huelga decir que no paran de recibir respuestas de científicos de todo el mundo, en especial, de los del antiguo bloque soviético; científicos brillantes, pero sin recursos. Un modelo de *innovación abierta* que permite ahorrar mucho tiempo y dinero a los equipos de I+D de los grandes laboratorios que ven resueltos así aspectos muy concretos y pueden concentrarse en las líneas maestras de sus investigaciones.

En síntesis, éste es un claro modelo de capilaridad. Cuando la empresa se da cuenta que por muy competente que sea su equipo de I+D, es obvio que nunca podrá superar al resto del mundo en su globalidad y que, por tanto, ha de mostrar una humildad corporativa. La cuestión es aplicarlo según las dimensiones de tu organización, a menor escala. Es obvio que no hace falta que recurras a todo el planeta; **habla con tus proveedores, con tus clientes y con tus propios empleados, sean del departamento que sean y escucha sus ideas. Dales un espacio para que puedan aportar sus soluciones y establece una metodología sistemática para vehicularlas: eso es capilaridad.**

Si se me permite la metáfora, es como las murallas de una ciudad. No dejan crecer más allá de unos límites. Son insalubres porque favorecen las epidemias y la endogamia. En el I+D de las empresas es igual. Si está amurallado, se acaba hablando siempre de lo mismo, con los mismos planteamientos y las mismas personas. El aire se vicia y se todo se acaba pudriendo. Solución: derriba las murallas y que entre más gente, con diferentes opiniones y otros puntos de vista; y sobre todo, estudia con mucho interés y respeto lo que están haciendo otros más allá del simple *benchmarking*.

**Antoni Flores.-** Otra imagen muy ilustrativa sería la de representar la estructura de generación del conocimiento de una



organización como unos pulmones, en los que el tronco central debe estar cubierto por la propia empresa, pero esto no es suficiente para que bombeen todo el oxígeno que necesita el cerebro y el corazón para funcionar. Y es cuando el resto de alvéolos han de captar oxígeno nuevo; de manera directa y expresa como la web de *Innocentive*, o por otros sistemas que vamos a analizar en este capítulo.

En todo caso, una *red de conocimiento capilar* en una empresa es aquello que garantiza que los conocimientos laterales o paralelos -que necesita el tronco central de la organización para funcionar-, lleguen en un *time to market*. Porque tú puedes prever la planificación troncal de tu empresa, pero a veces, para grandes desarrollos a largo plazo, acabas necesitando conocimientos puntales, que no estaban planificados y era imposible de prever, y es entonces cuando, si los alvéolos funcionan bien, proporcionan esas actualizaciones de aire fresco.

**AC.-** Otro claro ejemplo de capilaridad es el *Post-it*, uno de los grandes productos que siempre se cita en la historia de la innovación. Un producto que se desarrolló en una línea tradicional de I+D y fue un fracaso. Hasta que, según la leyenda, el propio inventor, de una manera informal, se lo comentó a un empleado de la empresa *3M* que cantaba en un coro y éste le vio enseguida la utilidad para encontrar las páginas de su libro de salmos. Si no hubiese habido en *3M* ese espíritu de que cualquiera pueda participar en la siguiente fase del desarrollo de un producto -de capilaridad-, hoy no tendríamos el *Posit-it*.

**Por tanto, dos modelos de capilaridad hasta ahora: Innovative, apertura al mundo, en general; y 3M, apertura en el interior de la organización.** Es decir, según este último modelo, cualquiera te puede aportar ideas para levantar ese edificio tan

difícil de construir que son los nuevos productos y servicios. El edificio de la innovación.

**AF.-** Bueno, la red capilar es también captar el conocimiento de actores o personas muy lejanos al foco del conocimiento, transportarlo a ese foco y devolverlo. Se me ocurre, como un ejemplo en esta línea, de nuevo, el caso de unos de nuestros clientes en NODE: *AENA* y la compañía *Indra*, que se han convertido en líderes mundiales del control del tráfico aéreo hasta el punto que sus sistemas ya gestionan el tráfico aéreo en Alemania y pronto lo harán en el Reino Unido. ¿Y cómo lo han conseguido? ¿Cómo han logrado liderar un sector tan estratégico para el crecimiento a nivel global en el futuro?

Pues, por ejemplo, porque, según me comentaban los investigadores de AENA, mientras que ellos son sólo 400 empleados, sus *espejos* en Inglaterra son 3.400 personas. En otras palabras, han creado una gran *red capilar*, en la que desde NODE tuvimos la fortuna de participar, en la que no distinguían entre AENA (la compañía pública de controladores aéreos) e *Indra* (la empresa que explota en todo el mundo el I+D de este sector). Es decir, entre el cliente y el proveedor. Un sistema de flujo del conocimiento en la que un controlador aéreo, por decirlo de una manera gráfica, podía levantarse en cualquier momento e ir a *Indra* a pedir lo que necesitaba. Y por parte de *Indra*, una línea inversa; cualquier investigador de la casa puede probar al día siguiente, lo que acaba de concebir respondiendo a los *inputs* de los controladores. Un sistema de trabajo que han intentado copiar en EEUU y han fracasado porque, ante la complejidad de este tipo de conocimiento, no han sabido responder con la misma agilidad que da la capilaridad del conocimiento, tanto para captarlo, como para probarlo y comercializarlo.

**AC.-** En efecto, yo también creo que es muy interesante esta línea de relación y comunicación entre la empresa y su proveedor, porque el fenómeno de la *deslocalización* y el *outsourcing* dependerá en gran medida de ello. Como el caso del *BMW X5*: un todoterreno urbano que ha tenido mucho éxito en el mercado entre determinadas capas de población y que, sin embargo, no está fabricado por *BMW*, sino por *Magna Steyr* (un fabricante de coches austriaco de gran calidad, pero desconocida por el gran público). Y este proyecto fue posible gracias a la gran capilaridad que hubo entre los ingenieros de las dos empresas. Desde los ingenieros que diseñaron el prototipo partiendo del paradigma de esta empresa alemana hasta sus colegas austriacos, los cuales supieron adaptarlo y construirlo en la cadena de montaje de la marca austriaca. Más de 500 ingenieros de las dos empresas tuvieron que trabajar juntos durante 6 meses para compartir y comprender sus diferentes metodologías.

Éste es un caso que cada vez vamos a ver más a menudo: **redes de conocimiento entre empresa y proveedor**. Por lo que necesitaremos nuevos modelos de intercambio del conocimiento. Como la red capilar, que es la que mejor permite adaptar los diferentes métodos de trabajo y de innovación entre empresas.

**AF.-** En realidad, desde *AENA*, siempre nos han comentado que lo más difícil no es tanto encontrar las soluciones técnicas, como derribar las murallas internas de cada empresa, los diferentes equipos de I+D de cada organización, las contrataciones con compañías públicas, etc.

Siguiendo con el sector aeronáutico, para mí otro clarísimo ejemplo de *capilaridad* es el que me explicaba un ejecutivo de *Airbus* sobre el gran proyecto de este consorcio europeo, el *A-380*. Un caso atípico, pero muy interesante. Cómo, a través de

unas directrices políticas para repartir las contratas equitativamente, se ha conseguido poner en marcha, verdaderamente, una *red capilar de conocimiento* de proveedores y de clientes, que superado a un monstruo con tanta tradición como es *Boeing*. Y lo ha conseguido con este megaproyecto que, si no hubiese sido concebido desde ese posicionamiento estratégico de la capilaridad y la colaboración radial, no habría sido posible en tan corto plazo de tiempo.

**AC.-** Sí, el otro día miraba el vídeo por Internet del primer vuelo de prueba del A-380 y fue la constatación del triunfo de un nuevo modelo de empresa. Frente al conglomerado de Boeing, el cual es muy cerrado, jerárquico y tradicional, *Airbus* es una auténtica red. Cuando ves en su website cómo se han trasladado los diferentes componentes por las carreteras de Europa y los barcos, especialmente diseñados para llevar piezas desde Inglaterra a Francia, comprendes que, en efecto, es una especie de puzzle de conocimiento. Una ingeniería de integración inimaginable en otras épocas. Ello se debe a las tecnologías que tenemos hoy en día que permiten esta colaboración telemática, pero, sobre todo, a la *actitud* de querer unir piezas de distinto conocimiento. **El verdadero avance es querer utilizar esas metodologías de ingeniería de integración.**

Este caso de Airbus demuestra que estos grandes proyectos internacionales no son imposibles sino que se trata de una cuestión de voluntad, si quieres estar capilarizado con el resto o no. Es decir, ¿te interesa lo que el mundo te puede aportar o estás bloqueado en el síndrome del *Not Invented Here*?

**AF.-** A mí, lo que más me sorprende del caso del *Airbus* es que haya nacido de un decreto político. A veces, el concepto capilar

se confunde con las integraciones verticales. Pero, cuando por primera vez, en NODE, nos dimos cuenta de que la capilaridad era un concepto distinto, fue con un cliente llamado *Actiu*, el cual procede de la zona del *Valle del Juguete*, de la que hemos hablado en capítulos anteriores. Es un emprendedor que reside en la comarca y que, primero, construyó las fábricas que hacían los juguetes; luego, las chalets de los directivos y, por último, cuando entraron en crisis, por una cuestión de responsabilidad social, compró las empresas que quebraron.

Entonces, ideó una estructura capilar con todas ellas. Les dio un porcentaje a los directivos y a los empleados para que una parte de su tiempo de producción estuviera dedicado a aportar conocimientos, recursos y piezas al grupo industrial que había formado. En la actualidad, su compañía ha conseguido un gran éxito en el sector y ha entrado en un estadio superior de su proyecto con la construcción física de una empresa capilar. Está levantando, en una inmensa explanada, un gran edificio corporativo donde se concentra el conocimiento del grupo. Detrás, hay un enorme almacén logístico tanto para recibir como para enviar piezas. Alrededor de este núcleo se están instalando, como una red de araña, todas las empresas que ha ido comprando para que pueda fluir todavía mejor y *capilarmente* el conocimiento y las piezas que va fabricando el grupo. **Otra clave, no menos importante, es que obliga a sus proveedores y clientes a sentarse juntos y compartir *inputs* y *outputs*.**

**AC.-** Es que la idea del trabajo en red es cosustancial a la capilaridad. Otro ejemplo claro de capilaridad es una de las técnicas que explican cómo los chinos están consiguiendo dominar el mercado. El otro día hablaba con una empresa que se dedica al sector de las antenas para telefonía móvil. Buscaban un determinado

componente y se pusieron en contacto con una empresa china que lo fabricaba. Al cabo de unas horas ya tenían la propuesta. Pero, es que, tan sólo un par de días más tarde, estaban recibiendo una veintena de ofertas de otros componentes de empresas chinas que ni siquiera conocían, pero que formaban parte de la red, del entente que habían formado entre ellas. Es decir, comparten sus potenciales clientes en un entorno determinado. Es un caso de excelente capilaridad desde el punto de vista comercial. Es como si llamas para comprar confeti para una fiesta de cumpleaños y que, inmediatamente después, te llamen otras empresas para ofrecerte los matasuegras, los gorritos de cartón, las servilletas de papel y toda la parafernalia que también vas a necesitar.

**El hecho de que distintas empresas entiendan que la especialidad de cada una de ellas es distinta pero pueden compartir, no ya un cliente o un producto concreto, sino un cliente de un entorno de productos, es una gran estrategia de mercado. Es pura *capilaridad comercial*.**

¿Qué pasó con el caso que estamos hablando de la telefonía móvil? Que no se le había ocurrido comprar en China, ni por asomo, las *servilletas de papel* ni los *matasuegras*, pero le llegaron unas muestras de tanta calidad y a tan bajo precio, que vio que le convenía hacer tratos con esa otra empresa china de la que, inicialmente, ni siquiera había oído hablar.

Dirigirse a potenciales clientes, a través de los contactos de los *partners* de una red capilar de un mismo segmento de mercado, es algo que los chinos están utilizando con mucha inteligencia. Y es una innovación comercial que tendríamos que saber imitar.

**AF.-** Precisamente, una de las estrategias que desde NODE estamos impulsando para combatir la competencia asiática está basada en la *capilaridad en el proceso de producción*. Me voy a

referir a un proyecto, que ya hemos citado anteriormente, pero que refleja a la perfección cómo funciona este proceso. Cuando diseñamos un nuevo carrito de bebé para *Inditex*, no se trataba de hacer una revolución técnica porque, como hemos explicado, este producto estaba ya muy *sobreespecificado*. El objetivo debía ser, por tanto, volver a los orígenes con un producto sencillo y asequible. Lo que sí fue revolucionario es cómo organizamos a los diferentes proveedores para diseñar ese carro a un precio competitivo y sin recurrir a fabricantes asiáticos.

Lo que hicimos fue establecer una *red capilar* entre las necesidades del cliente, los proveedores de conocimiento (del software), que éramos nosotros, y los proveedores del hardware, que eran los fabricantes de las diferentes piezas. El resultado fue un carrito fabricado en España, pero un 40% más barato que sus competidores. Y la clave, insisto, fue a partir de relacionar a todas las partes implicadas en el proceso de producción *capilarmente*, sobre todo a los proveedores. Obligarlos a sentarse juntos y pensar desde cero y que el conocimiento fluyera de abajo arriba para que cada uno hiciera sus propuestas a partir de la especialidad que sabía hacer.

**AC.-** Esta integración de diferentes elementos la estamos empujando a ver en el mundo comercial incluso en las capas más modestas. El otro día estuve en una especie de macrolocal que está dividido en varias partes con diferentes ofertas. Una tan estacional como puede ser una heladería de *Farggi*, una vinoteca en el subterráneo y un salón para tomar o té o comer algo rápido. Una propuesta de complementariedad de los diferentes segmentos.

Pero es que esta misma complementariedad (o *hibridación*) puede darse también en un mismo negocio. Por ejemplo, la propuesta que hemos diseñado para un grupo bancario:

Es absurdo que una oficina bancaria esté cerrada por la tarde. Les hemos propuesto que el letrado sea un *display* cuyo mensaje de por la mañana sea diferente del de la tarde, de manera, que a primera hora sea sólo para las personas físicas y a partir del mediodía atienda a las empresas. Es más, que los empleados de la entidad funcionen por estos turnos y estén especializados en ofrecer los correspondientes productos financieros.

**El objetivo es sacar más rendimiento de una capilaridad física de oficinas extendidas por el territorio y que es tremendamente costosa de mantener para conseguir una mayor capilaridad comercial.** Y es que por las tardes podrías dar servicios a empresas como consultoría, asesoramiento fiscal o laboral, etc.

En el fondo, no es tan raro, porque ya hay un *Pans&Company* en Barcelona que cuenta con unos letrados para cambiar los bocadillos por cenas más elaboradas de cara a la noche.

**AF.-** Sí, es que, de hecho, la capilaridad es la estrategia a seguir por el mundo del *retail* entendiendo que puede ser una cadena de bancos, de bocadillos o de escuelas de formación. Porque el primer estadio del *retail* fue encontrar una idea original; segundo, ser capaz de replicarlo  $n$  veces en un territorio; y tercero, y aquí es dónde entra la *capilaridad*, la capacidad de adaptar esa red a la exigencia personalizada de sus usuarios o la peculiaridad física del territorio. Construyendo capilarmente una red de soluciones unificadas, pero con diferentes énfasis hacia la solución o soluciones.

**AC.-** En el caso de la banca, una de las cuestiones que surgen cuando hablas con los directores de cada sucursal es precisamente la poca libertad, la poca capilaridad que les dan, por ejemplo, la publicidad que puedan mostrar en sus escaparates. ¿Qué sentido tiene que hayan de poner la misma publicidad en los



escaparates, una oficina de Santa Coloma de Gramanet, donde todos son chinos, que una del Raval de Barcelona, en la que la mayoría son magrebíes? **Si funcionas como red, los nodos han de gozar de una cierta independencia, porque si no, tienes un modelo central que no aprovecha ninguna ventaja de los flujos bidireccionales de información de la capilaridad.** Entre las dos tendencias organizativas, de la del *cowboy* que vagaba en solitario por las praderas decidiendo sobre la marcha que bisonte o qué indio *liquidar* y el modelo totalmente centralizado que vino después, el futuro pasa por una tercera vía de *neocowboys* o radicales libres pero que forman parte de *una red capilar*.

Tienen libertad de movimientos, pero han de responder de los mismos frente a un órgano central, que actúa también como conexión entre todos los nodos para que estén al día y que también tengan una visión, en conjunto, de los aciertos y errores de los otros.

En síntesis, **un modelo en el que el director de cada sucursal pueda actuar según su propio criterio, adaptándose a las peculiaridades de su entorno, pero de manera que todos puedan enterarse y aprender de las prácticas de éxito, beneficiándose de las ventajas del trabajo en equipo. La agilidad del sistema capilar, además, permite dar una respuesta rápida y en tiempo real a las necesidades del mercado.**

**AF.-** Hay un hecho que hemos comprobado a partir de las empresas con las que colaboramos en NODE. Las empresas que están capacitadas para crear verdadera innovación, como nuevos referentes y categorías, son aquellas que, *sistémicamente*, toda su organización trabaja en este sentido. Sin embargo, un laboratorio farmacéutico, por ejemplo, tiene completamente separada su sección de I+D de la comercial, encargada de lanzar los nuevos

productos al mercado. De manera, que éstos acaban realizándose siempre de una manera muy tradicional, perdiéndose muchas ventas por no saber conectar con las necesidades del *target* y la evolución real del mercado.

Las empresas que verdaderamente tienen un *sistema capilar* son aquellas que todos sus departamentos trabajan metodológicamente para detectar oportunidades de negocio y se comunican entre sí para aplicarlas en clave de innovación: “Detecto una oportunidad; la desarrollo desde un punto de vista técnico innovador; la lanzo al mercado de una forma innovadora y la exploto comercialmente, también, desde una perspectiva innovadora”.

**AC.-** La cuestión es que hemos llegado a un momento culmen en que las organizaciones tienen que definir un mecanismo para que la gente pueda contribuir y esas aportaciones repercutan en la toma de decisiones.

Con algunos clientes que hemos tenido, sobre todo del mundo de la banca, el problema era cómo se podía resolver la tradicional inercia provocada por el “es que aunque lo diga, no me harán caso”. Ese es uno de los peores impedimentos para el buen funcionamiento de un *sistema capilar*. Es evidente que, para que un sistema capilar funcione, hay que vencer esa cierta reticencia de la gente a contribuir con ideas sobre lo que ve por el miedo a hacer el ridículo o la frustración de que nadie les diga si está bien o está mal; es decir, una *crítica constructiva* o el merecido reconocimiento; por tanto, será fundamental encontrar las fórmulas de convertir esa capilaridad de las ideas en la toma de decisiones.

En resumen, que si soy director de una sucursal de Santa Coloma y veo que el colectivo de inmigrantes chinos necesita un determinado servicio financiero, yo mismo sea capaz de elevar mis propuestas y reciba inmediatamente desde la central, una

solución en forma de producto, o bien, me sancione el que yo les he elaborado. Es una cuestión de afrontar el *empowerment* de los elementos de la red. Si tú no das capacidad a tu gente para tomar decisiones sobre la marcha respecto a las exigencias del mercado, la innovación queda totalmente frustrada.

**AF.-** Totalmente de acuerdo. En esa línea, el concepto capilar se puede aplicar desde tres estrategias: una, la física (como las redes bancarias); dos, la virtual (como puede ser poniendo a trabajar empresas a través de la red tipo *Airbus*); y por último, también desde la posición que ocupas en una red de intereses. Y el mejor ejemplo de este último caso sería la propia NODE, uno de cuyos principales activos es explotar su posición estratégica a través de estrategias capilares.

Es decir, en NODE, por la *polinización* que hacemos con muchas y muy diversas compañías, nos damos cuenta de que, poniendo a trabajar en red y *capilarmente* esas mismas empresas, se pueden conseguir objetivos inalcanzables de otro modo y que, además, tampoco se podrían conseguir siguiendo el habitual esquema de la relación cliente-proveedor. Es un estadio distinto de relación que permite visualizar horizontes de éxito superiores.

**AC.-** Llegado este punto, me gustaría introducir la idea de la *capilaridad hacia los clientes*, es decir, que el cliente es alguien que puede proponer cosas. Y, en la actualidad, existen los mecanismos adecuados para atender, entender y responder con soluciones pensadas para sus propuestas.

Un caso muy ilustrativo fue la campaña de *sampling* que organizó *Evax* a través de su website para lanzar los salvaslíp adaptados a la creciente moda de los tangas. Ofrecían muestras gratuitas esperando el *feed-back* de las usuarias y obtuvieron una gran cantidad

de información sobre la que no habían reparado en un principio, pero que era de una gran relevancia para muchas consumidoras. Fue así como, por ejemplo, lanzaron el salvaslip de color negro, para que éste no se viera cuando se lleva un tanga de este color.

**Conforme el mercado se hace más sofisticado y salen productos con nichos cada vez más limitados, la aportación de ideas por parte de la gente se va a convertir en un elemento cada vez de mayor relevancia. Lo que hay que hacer es construir los mecanismos receptivos adecuados para aprovecharlas.**

En este contexto, habrá que citar un website fantástico que es *Whynot.net*, “*how to use everyday ingenuity to solve problems big and small*”, creado a partir de un libro escrito por dos profesores de Yale en el que proponen la pregunta del “¿por qué no?” como proceso sistemático de innovación. Una pregunta que puede parecer ingenua. Pero no olvidemos esa inteligente cita, muy aplicable a la innovación, que dice “como no sabían que era imposible, lo hicieron”.

Es así como en esta web se recogen interesantísimas aportaciones de gente muy diversa sobre cosas, productos innovadores, que podrían existir. Sin ir más lejos, alguien que proponía que ya tenemos tecnología suficiente para que la luz de freno de los coches refleje el grado de la intensidad de la frenada. Otras ideas, ¿por qué los coches no pueden llevar un *jack* para que puedas conectar y escuchar tu música de *Mp3*?, ó ¿por qué no hay una *interface* en los aviones para que puedas hacer fotos de algunos de los lugares que estás sobrevolando? Algo me habría gustado hacer a mi mismo, sin ir más lejos, cuando el verano pasado fui a San Francisco volando sobre Groenlandia y se podían contemplar miles de icebergs flotando majestuosamente a la deriva. Estoy seguro, de que en muchos vuelos, estas fotos dejarían mucho más margen que la propia venta de los billetes.

En resumen, el cliente como observador y proponente de sus propios anhelos y necesidades.

**AF.-** Bueno, hasta ahora estábamos hablando de la capilaridad transversal y tú has introducido el tema, fundamental, de la capilaridad de abajo a arriba. La verdad es que, en un mundo en que el *time to market* es cada vez más reducido, la necesidad del usuario es más específica y está más identificado con un determinado producto, a la vez que se muestra más acorazado frente a otros, va ser imprescindible establecer redes de conocimiento entre consumidor y las empresas que posibiliten el *feed-back* de una manera inmediata. El futuro de la producción de bienes y servicios dependerá de estos flujos de conocimiento de abajo arriba que posibiliten a las empresas ir respondiendo con nuevos productos a las nuevas necesidades y comprobar el grado de aceptación, de forma casi simultánea, para corregir errores e ir afinando el grado de acierto.

Lo de menos será venderle un producto a un cliente porque lo más importante será conseguir establecer un flujo de comunicación con él para poder ir adaptándose a sus niveles de satisfacción y poder venderle mil más.

Pero hay que saber hacerlo. En NODE tuvimos problemas con un cliente fabricante de la línea blanca por los nefastos test cualitativos y cuantitativos. Una pretendida ciencia pero realmente muy difusa y confusa todavía en la actualidad. Según los resultados que nos presentaban, las amas de casa siempre se mostraban reacias a usar nuevos programas de lavado. Hasta que un día demostramos que esas mismas señoras, aparentemente retrógradas y contrarias al progreso, respondían de manera muy distinta si se les planteaban esas mismas cuestiones desde otro punto de vista.

Por lo tanto, la clave será establecer nuevos mecanismos para contactar con los usuarios de una manera diferente a la actual y obtener un *feed-back* más fidedigno.

**AC.-** De hecho, lo que me parece que estamos redescubriendo de nuevo, es que las murallas deben desaparecer. **La empresa es su propia estructura interna +sus partners+sus proveedores+sus clientes.** Y la información que obtiene de todos ellos será fundamental en el futuro, porque los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos. Algo de lo que te das cuenta cuando quieres comprarte una cámara digital, o un ordenador, y cuando por fin te decides por un determinado modelo y vas a comprarlo un par de meses después, sólo está disponible en una versión porque únicamente han sacado unos miles de unidades. Si tuviéramos un mecanismo que nos permitiera incorporar las aportaciones de la gente podrían mejorar muchísimos aspectos rápidamente. Por ejemplo, me acabo de comprar un nuevo portátil porque el anterior no cerraba bien y se introdujo un bolígrafo entre la pantalla y el teclado, estropeándolo. El nuevo sigue sin cerrar de manera compacta, con lo que sigo corriendo el mismo riesgo, pero es una cuestión que podrían haber corregido fácilmente si hubiesen tenido la interfaz adecuada para escuchar mi sugerencia (seguro que hay otras personas en el mundo que les habrá pasado lo mismo...).

**Por lo tanto, ciclos de vida más cortos, con tiradas consecuentemente más cortas, implican un mayor nivel de rotación y, lógicamente, de innovación. Un proceso que será mucho más efectivo y conectará mejor con el *target* si sabe escuchar y vehicular las propuestas del mismo.**

Un ejemplo de la introducción del cliente como parte del proceso de innovación es una empresa suiza que se llama *Brainstore*

especializada en ofrecer la posibilidad a las grandes multinacionales de realizar determinadas encuestas a colectivos muy específicos que tienen registrados en sus bases de datos. Como General Motors: “¿por qué tenemos tan mala fama entre los jóvenes de Estados Unidos?”.

Lo que hace esta empresa, en vez del tradicional *pool*, es realizar esta encuesta al segmento correspondiente de su banco de datos, compuesto por personas que se han ofrecido a contestar a este tipo de estudios. Se da la circunstancia que una gran parte del banco de datos de esta empresa suiza está formado por adolescentes, gente que no está limitada al contexto de los convencionalismos y lo ya conocido. Pero lo más interesante de *Braintore* es su capacidad de convertir todos estos miles de respuestas en una propuesta concreta para su cliente. **Porque realmente, el problema de la capilaridad enfocada al cliente es saber qué hacer con miles de propuestas. Es decir, como tener un estómago que digiera todas esas *inputs* del tipo “esto está mal diseñado” y convertirlo en un *output* de conocimiento que mejore el producto. No se trata sólo de abrir la puerta sino de saber regular el flujo de entrada.**

En resumen: *la capilaridad interna*, es una cuestión de orden político, saber dar juego a todos y lograr que quieran contribuir con su conocimiento.

*La capilaridad hacia los proveedores* es una cuestión de establecer un nuevo modelo de relación “no sólo te compro lo que haces, sino que dependemos el uno del otro frente a terceros y trabajamos juntos y nos coordinamos en el conocimiento que tenemos”; y en *la capilaridad al cliente*, la cuestión a resolver es la del embudo; cómo recoger esos *inputs*, pero, sobre todo, cómo traducir todos esos miles de propuestas en algo aplicable e innovador. Por tanto, *innovación abierta capilar*, sí, pero con diferentes metodologías de aplicación.

**AF.-** Es que, en efecto, la gran cuestión es cómo vehiculo las propuestas de innovación que me llegan. Si son internas y no les doy respuesta, creo insatisfacción, y si hago lo mismo respecto a las externas, es peor porque acabo teniendo una auténtica desconexión con el mercado.

A mí siempre me viene a la cabeza la película *Big*, en la que Tom Hawks interpreta un niño que por una especie de milagro se mete en el cuerpo de un adulto y acaba siendo *Project Manager* de una empresa de juguetes. La gracia es que con la pregunta infantil por antonomasia -“¿por qué?”-, desmonta toda una sesión de estrategia de marketing para un nuevo juguete, que él, como el niño que verdaderamente es, ni le gusta ni entiende. Y realmente es así. Cuando no existen esos vasos comunicantes entre el mercado y la producción, se producen esas situaciones aberrantes en que se acaban diseñando productos para un determinado público, que no lo está esperando, no lo valora y tampoco quiere comprarlo.

**AC.-** En la actualidad tenemos la tecnología para que las ventanas estén más abiertas que nunca. El problema es que todavía no sabemos aprovechar el oxígeno que nos viene de fuera y preferimos seguir respirando aire viciado, porque en el fondo, es una cuestión de poder. **Seguimos con las estructuras de organización muy centralizadas, donde el conocimiento está ligado a posición, cuando lo que tendría que ser es un modelo en que el conocimiento estuviera ligado a valor:** “si la idea que me aportas puede ayudarme a desarrollar un nuevo producto, adelante”. Independientemente de dónde venga. Hace falta más humildad organizativa. Ser capaces de aceptar y aprovechar que desde el último empleado de la empresa al cliente más modesto puedan decirnos cómo hacer mejor nuestro trabajo.



Esa capacidad de aceptar que alguien puede pensar más que tú, es la humildad que la innovación requiere.

**AF.-** Sí, y en concreto las empresas españolas tenemos ese grave *handicap* frente a las norteamericanas; es la redefinición de los roles. Sobre todo los más folclóricos, como el de *figurar*, a nivel personal; y a nivel de organización, el reconocimiento de que ya eras una empresa conocida antes de establecer *partenariados*. Por eso, aunque duela reconocerlo, si el proyecto *A-380* no llega a ser por un decreto político...

**AC.-** En realidad, cuanto menos reconocimiento has tenido, y menos ligado has estado al éxito del producto que históricamente has producido, más posibilidades tienes de definir la nueva generación... El éxito en ese sentido es un mal aliado de la innovación, porque te aferras a tus viejas victorias y te duermes en los laureles...

**AF.-** Es aquella conocida sentencia Zen: “el peor camino hacia el Zen es el éxito”...

**AC.-** Es que en Europa seguimos anclados en el modelo empresarial del señor feudal en su castillo que apenas se limita a relacionarse con sus vasallos, frente al modelo estadounidense de *cowboy*, que va a conquistar su propio territorio pero formando parte de una caravana, porque si no, sabe que puede morir solo en mitad de la pradera.

Es una lástima, porque, en el caso de las empresas europeas, con el *background* de conocimiento que tienen del mercado mundial, lo que podrían ganar si siguieran el modelo chino, que comentábamos antes, de compartir los contactos que van encontrando por

el camino cuando van a vender los suyos propios; o a otro nivel, por ejemplo, la cantidad de información que maneja la banca día a día con personas sentadas en una mesa para obtener créditos relacionados con la salud, los automóviles, las casas... y que se pierde porque no es su ámbito de competencia.

Recuperado la metáfora que antes explicabas de los pulmones, yo diría, incluso, que la capilaridad es el sistema nervioso y que una organización sin *capilaridad* es un cuerpo rígido que no responde a tiempo a los movimientos y a las demandas del mercado. Hasta que esa rigidez se convierte en *rigor mortis*.

## CONCLUSIONES

**AF.-** La *capilaridad* es un *bypass*, un flujo de conocimiento que entra y sale, dejando una información preciosa. Esta idea aplicada a nuestros clientes consiste en redefinir nuestra relación con ellos pasándolos a ver como proveedores de ideas y no sólo como consumidores a los que hay que colocarles ese producto que nosotros fabricamos.

Si sabemos escucharles, podremos fabricar para ellos los miles de productos que realmente desean.

Respecto a nuestros competidores, si nos organizamos en una red, vamos a pasar a contemplarlos como potenciales compartidores de oportunidades. Y por supuesto, vamos a replantearnos la relación con nuestros proveedores, considerándolos también como proveedores de ideas y conocimiento, en vez de decirles únicamente cómo deben hacer su trabajo.

Insisto en que este concepto de *comunicación radial* y nodal ha de ser **bidireccional**. Porque ya existen redes de este tipo, pero fallan en la fluidez de la comunicación en ambos sentidos. Es así como la capilaridad nos permitirá eliminar pequeños fallos en nuestras organizaciones y nos ayudará a ser más ágiles, más

rápidos y más rentables. A ser más competitivos y a tener ideas más brillantes redefiniendo espacios que por nosotros mismos no podríamos haber visto.

El *no movimiento* es pecado.

Todo responsable de una organización debería intentar imaginar el potencial que tendría ésta si realmente maximizara el concepto *capilar* con sus proveedores, de su entorno (también con esos grandes proveedores de conocimiento que son las universidades). Si a los clientes, más que venderles cosas, fueran sus primeras fuentes de información; y si el resto de empresas del sector, más que competir, fueran entidades con las que compartir conocimiento y contactos.

**AC.-** A mí me gustaría subrayar la idea de que, por más potente que sea el departamento de I+D de una empresa, el mundo y el mercado corren tan rápidos que tienes que abrir las ventanas para ver más allá y que entre aire nuevo.

El concepto de *red* es fundamental; hoy en día, no puedes funcionar si no estás conectado con otros. En este sentido, habría que citar dos leyes. Una es la de Metcalfe, quien comentó en su momento que el valor de una red era proporcional al cuadrado del número de nodos y, por tanto, que el beneficio de la capilaridad no es lineal sino cuadrática (es decir, en una red el valor crece de manera al cuadrado de su número de nodos). La segunda, es la Ley de Michael Schrage, que dice que la forma más segura de dar valor a una red es conectarla a otra red.

En otras palabras, si tienes tu propia red de gente, (que debes tratar como una auténtica red) su valor crece inmensamente si lo conectas con cualquier red de otra organización. Por lo tanto, hay que aprender a conectar las empresas, no como marcas, sino como conjuntos de personas y, por tanto, de redes. Porque el

resultado es muy superior que la simple suma de los sujetos que las componen. Desde el punto de vista de la innovación, hay que aprender a incorporar, más allá del departamento de I+D, a mucha más gente, en la línea de que toda persona es innovadora o tiene energía potencial de innovación que puede convertirse en realidad si se crean las circunstancias adecuadas. Y ese es el reto del gestor de innovación o de todo aquel que quiere sacar partido de ésta.

## **CLAVES PARA INNOVAR A PARTIR DE: CAPILARIDAD**

**[1]** Hay que aprender a observar cómo están innovando los demás, cómo lo están haciendo los modelos de las empresas más brillantes en innovación. También hay que crear talleres interiores para analizar mecanismos de innovación de las mejores organizaciones del mundo a través de un *benchmarking* crítico.

**[2]** Otra fórmula es establecer una forma de trabajo muy abierto, donde cualquiera pueda expresarse libre y periódicamente sobre lo que ha observado de la empresa y del mundo, en general, al menos un momento cada mes. Es imprescindible que sea a través de un mecanismo en que no tenga miedo a que sus propuestas puedan ser descalificadas como “una tontería”.

**[3]** Para que una *red capilar* funcione, los *nodos* han de gozar de una cierta independencia y capacidad de decisión. En caso contrario, repites un modelo de centralización que no aprovecha ninguna ventaja de los flujos bidireccionales de información de la *capilaridad*.

**[4]** Hay que aprender de las empresas chinas a crear redes de cooperación en un mismo sector de mercado para compartir los contactos comerciales y las oportunidades de negocio.

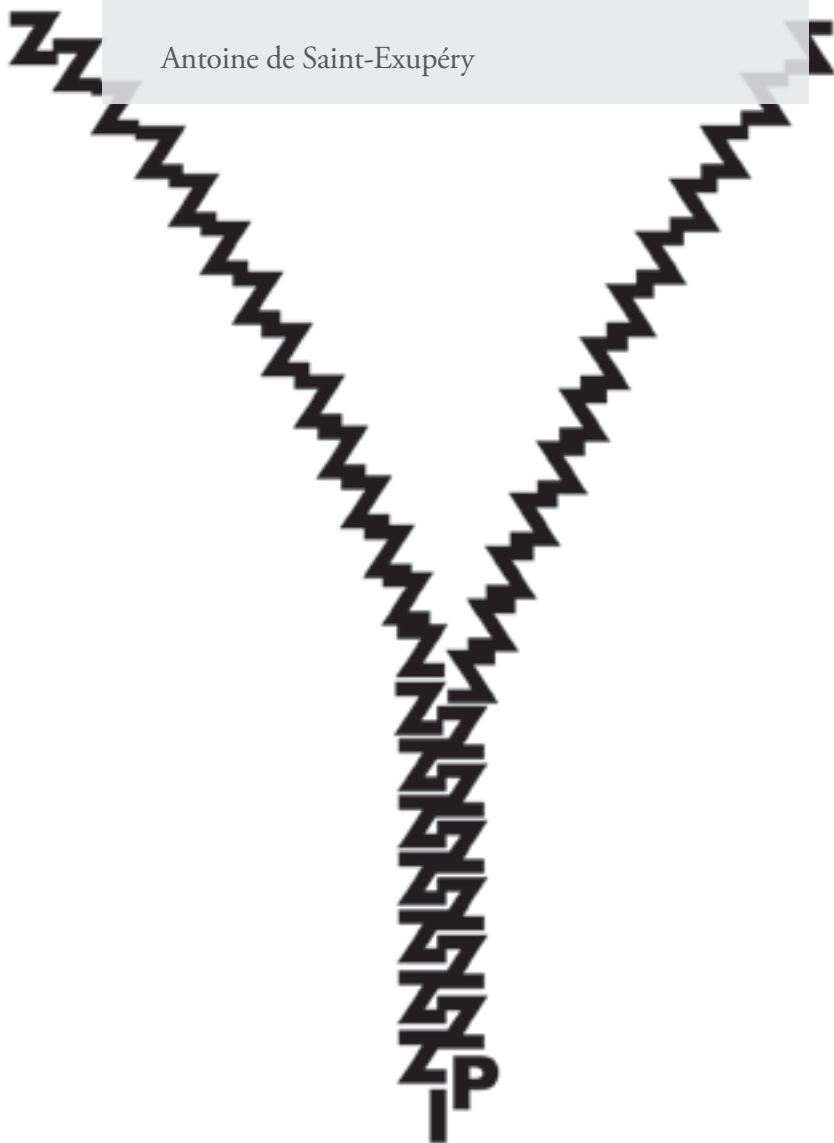
**[5]** Si aprendemos a interpretar el *feedback* que nos dan nuestros clientes, dándoles la oportunidad de hacerlo y recogiendo sus *inputs* con una metodología adecuada, no serán sólo los consumidores a los que colocar un determinado producto que fabricamos, sino que acabaremos fabricando los miles de productos que realmente anhelan y necesitan.

**[6]** En resumen, habla con tus proveedores, con tus clientes y con tus propios empleados, sean del departamento que sean y escucha sus ideas. Dale un espacio para que puedan aportar sus soluciones y establece una metodología sistemática para vehicularlas: eso es *capilaridad*.

## 7. CATALISIS

*“En la vida no hay soluciones, sino fuerzas en marcha. Es preciso crearlas, y las soluciones vienen”.*

Antoine de Saint-Exupéry



“La innovación es contra natura”, Alfons Cornella dixit. Si uno de los protagonistas de este libro osa abrir este capítulo con un enunciado tan rotundo, será verdad. La cuestión es que este libro pretenda marcar las pautas para que esta triste verdad en nuestros días deje de serlo en un futuro próximo.

Hasta ahora, Antoni Flores y Alfons Cornella han abordado diferentes términos que engloban las claves para incorporar la innovación como una estrategia de éxito de las empresas de hoy en día y, de hecho, la única posible para la supervivencia de éstas en el mercado irreversiblemente globalizado que se avecina.

*Hibridar*, lo *Auténtico*, *Territorio* o el *Teamdividualism* son algunas de las palabras que encierran distintos aspectos fundamentales de la innovación y las vías orientativas para estructurarla sistémicamente en las organizaciones. Y, como se verá en este capítulo, el término *Catálisis* vendría a ser esa energía que, en un momento dado, puede movilizar a una o a todas ellas para que se produzca la chispa de la innovación y se inicie todo el proceso; ya sea personificada en la figura de un *innovador-catalizador*, como pueda ser el creador de *Virgin*, Richard Branson, o como reacción extrema ante situaciones críticas coyunturales en las que se necesita echar mano de ella para adaptarse a los movimientos del entorno.

En cualquier caso, la mejor catálisis es la que se instaura en una organización de forma sistémica y permanente, por lo que a continuación, los dos protagonistas de este libro explican cómo conseguirlo.

**Alfons Cornella.-** Seamos claros, la innovación es un fenómeno *contra natura* en las organizaciones tradicionales y no se produce en condiciones normales a no ser que se produzca un factor motivador en forma de presión exógena o una persona

que lidere el proceso. Las organizaciones no han sido concebidas para el cambio sino para explotar al máximo las fórmulas con las que han obtenido éxito. Frente a ello, la *catálisis* es lo que **partiendo de unos procesos que ya domina esta organización; unos *inputs* del mercado y un equipo humano, permite crear unas condiciones determinadas o un *caldo de cultivo*, en los que cristalice la innovación.** Estos catalizadores pueden ser factores externos o personas con un punto de vista más avanzado que sus compañeros dentro de la organización. Pero por mi experiencia profesional, difícilmente se produce innovación sin una persona o grupo que la lidere.

**Antoni Flores.-** Totalmente de acuerdo con lo de que “*innovar es contra natura*”. Porque atenta contra las bases de nuestro cómodo *modus vivendi* como empresa o dentro de la empresa. Por ello, cuando no se cuenta con un proceso de innovación permanente y sistémico, se necesita un elemento catalizador, que puede ser la figura del innovador (casi siempre con unos rasgos en común), o una situación del entorno que, en la mayoría de las empresas, se produce cuando la competencia amenaza directamente su supervivencia.

Nunca se ha hablado tanto de innovación en este país como desde la irrupción de la competencia de los países asiáticos, con China a la cabeza.

En este contexto, habría que hacer referencia, de nuevo, también al término *movimientos del entorno* como esa presión medioambiental que hace que *catalicen* las cosas, aunque sea porque la empresa se encuentra ya contra las cuerdas y es entonces, cuando tiene que aparecer la figura del innovador carismático que sabe aglutinar una serie de conceptos para producir la innovación.



**AC.-** El profesor emérito de Harvard Edgar Schein, un prestigioso experto en el cambio organizativo y el *management* de empresas, inició sus estudios investigando la historia de los prisioneros norteamericanos en la guerra de Corea. Y lo que más le sorprendió, es que la mejor fórmula para sobrevivir era que nadie se fijara en ti; es decir, ser como todos los demás. Creo que hasta ahora, la historia empresarial, se ha caracterizado precisamente por eso, por limitarse a ser como los demás en un entorno tremendamente tranquilo. Pero las cosas han cambiado radicalmente durante la última década, con el inicio de la Era Internet y de las Nuevas Tecnologías.

El problema viene cuando se intenta hacer algo desde el enfoque de la **innovación reactiva**, o sea, para intentar superar una situación adversa del mercado, porque la mitad de las veces ya es demasiado tarde o ya no hay un margen de tiempo suficiente para reaccionar. Por lo tanto, lo que se necesita es un estado de *catálisis* continuo; que, permanentemente, en las organizaciones, alguien haga el papel de *Pepito Grillo* y se encargue de cuestionar lo que se está haciendo. Y pese a estar en el mejor momento de la cuenta de resultados, plantee una duda permanente sobre si es posible mejorar los procesos y productos. El *quid* de la cuestión, por un lado, es quién se encarga de asumir ese papel y, por otro, otorgarle suficiente reconocimiento y poder ejecutivo a esta figura. Porque, hay que remarcarlo, como decía Schein, las organizaciones que no quieren innovar cuando el entorno es propicio acostumbran a querer hacerlo cuando ya es tarde.

No sé si tu experiencia con las empresas que llegan a NODE buscando innovación responden a este perfil...

**AF.-** Bueno, a mí lo que más me sorprende es los dos tipos de empresa que podemos encontrar en este sentido: las que han

conseguido montar una sociedad empresarial innovadora, en la que toda su estructura está pensada en función de la innovación sistémica y permanente; o todo lo contrario, aquellas que simplemente cuentan con una persona que ejerce como *catalizadora* y toda la organización depende de su capacidad para crear conceptos novedosos. Normalmente, son ese tipo de personas para quienes la empresa no es un medio únicamente para ganar dinero, sino que es un fin también en sí misma para crear muchos otros valores y para su entorno social.

Resulta paradójico que el futuro de estas empresas pase, precisamente, por conseguir que con el tiempo, estos individuos carismáticos puedan ser prescindibles para lograr que, cuando no estén, se siga innovando en ellas. Pero de una manera sistémica, como una verdadera factoría de innovación.

**AC.-** Eso me recuerda la confesión que me hizo un empresario muy innovador del sector textil que había sabido pasar de producir tejidos para medias a fabricar tubos de tela para encauzar cables para la construcción. Como si ya hubiera previsto la pregunta, me contestó: “lo que más me preocupa ahora es cómo transmitir lo que sé a mis hijos”. Es decir, esa excesiva dependencia, a veces, de la figura del innovador se plantea a la larga como un factor muy problemático. Porque lo ideal sería conseguir una innovación sistémica, casi de ecuación. Pero, en la práctica, la innovación acaba siendo una conjunción de personas, situaciones y oportunidades muy difícil de reproducir si no se tiene un modelo claro.

**AF.-** Claro, la cuestión es que si ya se ha establecido una estructura sistémica, tenemos muchas más posibilidades de lograr esta conjunción que si hemos de esperar a que se produzca aleato-

riamente. Estaría en la línea de esa famosa cita de Edison: “la invención es 1% de inspiración y 99% de transpiración”.

Afortunadamente, cada vez más en este país, hemos empezado a ser conscientes de lo importancia de la transición en una empresa familiar. Por ello, en las escuelas de negocios ya se han instaurado cátedras dedicadas a estas empresas en clave de sucesión y de profesionalización del *management*; pero en cambio, no se trata de la sucesión *del gen de la innovación familiar*: esa energía innovadora que suelen tener los iniciadores de toda saga.

Estos días hemos asistido a la compra de ese gran grupo juguetero francés que es Berchet por parte de una conocida marca alemana. En NODE, que hemos trabajado con la primera, sabemos que el motivo de esta venta es que monsieur Berchet no ha encontrado una fórmula para que esa potente empresa que ha creado le trascienda sin su capacidad personal para dirigirla y marcar referencias. Esta empresa, como tantas otras, no ha conseguido sobrevivir a la figura de su creador o líder innovador por no haber establecido de antemano una estructura de renovación conceptual permanente y sistémica. Todos tenemos la capacidad de identificar personajes innovadores, pero no de generar situaciones innovadoras. Y, para remediar eso, hay que establecer fórmulas y métodos que puedan ser repetidos fácilmente por las figuras que tomen el relevo.

**AC.-** Creo que te refieres a una cuestión de crear atmósferas para innovar. Recuerdo que uno de los profesores más brillantes de la universidad nos decía: “señores, la ciencia es lo que hacen los científicos”. De la misma manera, podríamos concluir que innovación es lo que hacen los innovadores. Es decir, **no hay innovación sin innovadores**. Y lamentablemente, esas fases de cambio en las organizaciones todavía dependen demasiado de esas *perso-*

*nas providenciales* que están en el lugar adecuado en el momento adecuado. Al final, de la experiencia personal que tengo sobre la gente que he visto crear empresas en muchas ocasiones, muy innovadoras, si tuviera que resumir cuál es el elemento de catálisis, dadas todas las condiciones de una oportunidad de mercado y un conocimiento acumulado, yo diría que es esa *fórmula mágica de riesgo y energía*. Son esas personas que dicen: “me arriesgo y cualquier cosa es posible, por imposible o ridícula que parezca, si le pongo la energía suficiente”.

**AF.-** En la línea de lo que estás comentando, a mí siempre me ha llamado la atención que algunos de los casos más celebrados de éxito empresarial, en su origen, no se habían concebido para crear una empresa. Eran tan sólo para explotar una idea, con todas las ganas y la energía posibles, pero no en clave empresarial tal y como se entiende de manera ortodoxa. Y han sido conceptos (que ya hemos desarrollado anteriormente como saber generar un *territorio propio* o la *hibridación*) que han conseguido vertebrar negocios sobre ideas innovadoras que, siguiendo los parámetros de un plan de negocios convencional, nunca habrían salido adelante. Como habría pasado, por ejemplo, si el señor de *Benetton* hubiese pedido ayuda financiera para vender jerseys de colorines. Con la innovación, en muchas empresas ocurre lo del “¿qué es antes, el huevo o la gallina?”

**AC.-** Hace unos días tuvimos el placer de conversar en Infonomía con Nathan Myhrvold. Uno de los personajes de referencia de *Microsoft*, como *Chief Technology Officer* y que, en la actualidad, lidera la empresa *Intellectual Ventures*, dedicada a localizar en las compañías y universidades norteamericanas personas que tienen realmente una idea transformadora radical en un deter-

minado campo –lo que antes se llamaban *inventores*- y apuestan por los más brillantes. Porque ya existen empresas que quieren invertir en iniciativas innovadoras, pero se ha perdido la idea de empresas que apoyen las ideas de un inventor en el sentido más genuino, decimonónico y radical del término.

Creo que una de las misiones, y línea maestra a seguir, no sólo por los gobiernos sino como estrategia de empresa, es identificar a los mejores investigadores y arroparlos con el mejor equipo para que puedan conseguir unos resultados funcionales y rentables. Todos estamos de acuerdo en que no se trata de invertir en ideas, sino en resultados. Pero la paradoja es que no puedes obtener los mejores resultados si no has apostado antes en ideas. Y, a pesar de ello, conocemos muchas empresas con una saneada cuenta de resultado que siguen sin atreverse a montar una pequeña *spin off* experimental para dar cancha a alguien de la organización que únicamente necesita como elemento catalizador obtener un pequeño marco empresarial (prácticamente sólo el nombre), y “pedir prestado” un poco de tiempo de algunos de los otros expertos de la empresa. Esa *spin off* interna que, con muy pocos recursos, puede hacer ganar millones.

**AF.-** En este aspecto, lo que estamos poniendo encima de la mesa es la finalidad de la empresa: si es la infraestructura, el número de metros cuadrados de planta, o si han de ser principalmente las ideas y que éstas fluyan y puedan ser *catalizadas*.

Tradicionalmente, en Europa, a diferencia de Estados Unidos, ha primado el modelo de las estructuras por encima de las ideas. Y en nuestro país, en concreto, y sobre todo a nivel de las administraciones, nos ha costado siempre mucho comprender que ese intangible es dónde radica el verdadero valor de una empresa, y que lo que necesitamos es que las infraestructuras y las personas

se enfoquen directamente a transformar esas ideas en productos y servicios innovadores. El hormigón es un medio, incluso, a veces, sólo una simple envoltura. Nunca un fin en sí mismo.

**AC.-** Eso liga con la idea de liderazgo que hemos tocado anteriormente. La *catálisis* de la innovación no es posible sin un cierto liderazgo. Pero el problema es que difícilmente podrás avanzar si tienes que esperar que este liderazgo surja desde la parte más conservadora de la organización, que es la historia de la misma –y que representa el “estamos donde estamos, porque hemos hecho lo que hemos hecho hasta ahora”.

En efecto, esto está teorizado por uno de los grandes estudiosos sobre el tema de la innovación, Clayton Christensen, quien explica en uno de sus libros más conocidos, *El dilema del innovador*, lo difícil que es para las empresas grandes innovar, precisamente, porque viven de haber colonizado un mercado en clave de grandes cifras. Por ello, les resulta muy poco atractivo cuando alguien de la propia organización les propone una oportunidad de negocio muy concreta. Si no se demuestra que va a generar grandes resultados a corto plazo, simplemente no interesa. Imaginemos un banco que factura 2.000 millones de euros anuales, si uno de sus empleados sugiere crear, por ejemplo, unas cuentas infantiles: “¿cuánto va a generar neto, 10.000 euros?... pues, no me interesa”, sería la respuesta. Y luego resulta que ahí, en este tipo de oportunidades, aparentemente pequeñas y sin importancia, se están perdiendo grandes ocasiones de redefinir segmentos de mercado y crear nuevas categorías.

Por ello, Christensen demuestra que, para que se avance, se ha de contar con pequeñas empresas a las que les resulte atractivo las migajas que no quieren las grandes. Las pequeñas pueden ir recogiendo estas migajas con las que elaboran esa masa, que

con la oportuna levadura de la catálisis que es mercado, inversión monetaria y conocimiento, pueden acabar cuajando como empresas innovadoras, porque consiguen posicionarse en una situación asimétrica con los grandes, en que éstas no pueden competir por tratarse de un nicho o un micronicho de mercado totalmente inaccesible para ellas.

**AF.-** Una observación en relación a este aspecto de la *catálisis*. Tradicionalmente España ha sido un país del que se decía que lo que faltaba era dinero para financiar las ideas. Siempre había un consenso sobre aquello de “no puede hacer nada porque no encuentro financiación”. Pues bien, eso ya no debería servir como excusa, porque en este país hay liquidez y verdadera necesidad de invertir el dinero más allá de los bienes inmuebles (o “las piedras”, como se decía antes). Lo que hay es escasez de nuevas ideas y/o el valor para sacarlas adelante.

A mí me resulta muy motivador que estructuras muy grandes, como puede ser *Inditex*, que surgieron de la persona de su fundador, han sabido mantener en forma de su estructura la frescura de la esencia catalizadora de la innovación para que las ideas sigan fluyendo. Y su importante volumen de negocio no es un obstáculo, como ocurre en muchas otras grandes compañías, para apostar por nuevos proyectos innovadores ni para obturarlos bajo el peso de sus enormes dimensiones.

**AC.-** En efecto, es que las empresas de éxito de hoy son aquellas que tienen una disposición hacia la innovación, una predisposición a probar cosas de manera permanente. Pienso de nuevo, como ejemplo paradigmático en *Virgin* y la figura de su fundador, Richard Branson, quien tiene negocios en segmentos muy estables, pero lo que realmente le define es ser un pepe-

tuo inventor de nuevos espacios. En uno de sus artículos explica como en una ocasión, volando con su compañía aérea, una de las azafatas se le acercó y le dijo esa frase que debe estar aburrido de escuchar de “Mr. Branson, no quisiera molestarle, pero tengo una idea”. No sabemos si influyó el hecho de que fuera joven y atractiva, (hay que suponer que debía serlo, si era azafata), pero *la escuchó*. Y eso es lo que distingue a Branson: su disposición mental a los proyectos innovadores. A la joven se le había ocurrido la idea de una franquicia de tiendas dedicadas a organizar todo el paquete relacionado con una boda, desde el banquete a la orquesta, partiendo del vestido de la novia como gancho. Y Sir Richard Branson, multimillonario propietario de todo un imperio, y sin ninguna necesidad de complicarse la vida abriendo una línea de negocio presumiblemente tan modesta, le brindó esa oportunidad. Pero, por lo general, según Christensen, el atractivo de este tipo de experimentos se reduce proporcionalmente a las dimensiones de la empresa y sus beneficios.

Cuanto mayor éxito han obtenido en determinados segmentos, cuanto mejor les va, menos estímulos tienen para cambiar e innovar; es aquello, como dicen los ingleses de “si no se estropea, no lo toques”.

En este país tenemos un problema estructural, muy grave, por recurrir a la *catálisis* sólo cuando entramos en números rojos. Frente a eso, yo siempre he pensado que la forma de operar es “*by example*”; es decir, estar bien informado sobre lo que otros están consiguiendo creando estos espacios de ruptura.

Pero, también hay que tener muy en cuenta la tipología de *catálisis* que ahora es más conveniente llevar a cabo. Coincido con Nathan Myhrvold en que ahora toca apostar por *catálisis* de cambios radicales (de hecho, *radical* es el término que vamos a analizar en el siguiente capítulo), ya que, en el contexto mun-



dial en el que vivimos, no basta con realizar un nuevo diseño para una taza de café sino, por ejemplo, crear una nueva bebida estimulante capaz de tomar el relevo a Coca-Cola. En concreto, este experto estadounidense comentaba que alguien le había propuesto cultivar algas que modificadas genéticamente podían producir como subproducto una especie de petróleo, con todas las transformaciones en la economía mundial que ello comportaría. Son ese tipo de cambios radicales por los que hay que apostar, y no tanto por innovaciones menores cuya posibilidad de rentabilizarlas es muy corta en el tiempo.

**AF.-** En mi opinión, uno de los aspectos más destacables de Richard Branson es que, según explica, cuando sus empresas alcanzan unas ciertas dimensiones las divide y las reestructura para evitar esas mastodónticas corporaciones tan poco operativas e innovadoras. Y eso nos lleva a reflexionar sobre cómo debe de ser la empresa: cerrada y dogmática, centrada tan sólo en explotar mejor lo que ya produce, o flexible y abierta para promover la innovación. Cada vez la concibo más como un parque empresarial en que el empresario debe asumir el rol, casi casi, de una figura entre el promotor inmobiliario y el entrenador de fútbol, proveyendo a los innovadores de los aspectos necesarios para crear ese caldo de cultivo necesario para que salte la chispa de la innovación. Es decir, aportándoles una infraestructura física, los aspectos legales o una cartera de clientes. **El papel del empresario ha de ser la creación de un ecosistema en el que los innovadores puedan desarrollar sus proyectos.**

En varias ocasiones, hemos hablado de *IBM*. La vieja *Deep Blue* ha sabido adaptarse y ha pasado de ser el paradigma de la anquilosada multinacional, un dinosaurio presto a la extinción, a ser una marca mutante de nuevo en la cresta de la ola. Y todo porque supieron ver a tiempo que lo que les sobraba era dinero

e infraestructuras, que asfixiaban las nuevas ideas, y que lo que tenían que hacer, en realidad, era utilizar estas ventajas; no como un fin, sino como un medio para dejar trabajar al talento interno de la organización y atraer a nuevos valores. El valor actual de *IBM* ya no son sus fábricas (como las que acaban de vender, muy oportunamente, a los chinos), sus oficinas o sus grandes activos, sino haber sabido reformatear todo eso en una infraestructura de talento para la innovación.

**AC.-** Sí, *IBM* es un claro ejemplo de *catálisis* para evitar la bancarrota, porque el negocio de los ordenadores empezaba a eclipsarse. Fue entonces cuando ficharon como catalizador a Lou Grestner, que venía de Pepsi.Co, es decir, de productos de gran consumo, y cambió totalmente la filosofía de la organización. Una *catálisis* de proporciones históricas de la que todavía están viviendo en la actualidad. Un modelo de empresa como el ecosistema del que tú hablabas y que yo lo definiría como un ecosistema de especialistas muy centrados que trabajan en red. **La empresa actúa como un coagulante en forma de marca, procedimientos y credibilidad.** Un logotipo que puede ir al mercado a ofrecer una panoplia enorme de productos en base a recurrir a especialistas de su red de contactos, que sabe que funcionan porque parte de unas experiencias previas y, si un elemento no funciona, se le expulsa con lo cual siempre procuran rendir al máximo nivel. **Por tanto, al final, una empresa será una catálisis de conocimientos alrededor de una marca que los avala.** Otra definición, que utilicé en uno de esos artículos tan raros míos pero que dan que pensar, es la empresa como “una confederación de talentos alrededor de una marca que les otorga credibilidad para ser reconocidos de inmediato como tales en el mercado”. En la actualidad, la marca todavía representa una empresa física y una jerarquía, pero cada vez estamos más cer-

ca de que signifique un estilo de hacer las cosas y unas garantías. La coalición de esas redes de expertos, cada una con muy poca gente y súper especializados, tras las banderas de las marcas, será la única manera de mantener unos niveles de calidad en Occidente.

**AF.-** Una manera de plasmar la potencialidad de la marca con un ejemplo negativo, es el de *Andersen Consulting*. Seguramente, fueron sólo unos pocos los responsables del escándalo en que se vio inmersa, pero desacreditaron por igual a todos los que trabajaban amparados por esa imagen de marca.

En cambio, un ejemplo modélico del buen funcionamiento de estos ecosistemas empresariales sería el *Valle del Juguete*, en Alicante, del que ya hemos hablado anteriormente. Habitados a vender zapatos y juguetes, cuando la competencia asiática arrasó los pilares básicos de su negocio, que ellos creían que eran esos dos productos, quedó lo trascendente, que era la estructura de innovación. Y todo un valle supo entonces reconvertirse en una de las zonas de crecimiento industrial más importantes de Europa en base a activar en clave de innovación, las capacidades, pero sobre todo la actitud, el espíritu, que habían adquirido.

**AC.-** Claro, es que el *quid* de la cuestión no es “¿qué hago bien?”, sino “¿qué sé hacer?” En la actual coyuntura, en este país donde ya existe la *posibilidad* de financiación y la *obligación* de enfrentarse a un mercado global, la cuestión es que se ha de responder con todas las habilidades de las uno es capaz.

Volviendo al paradigma de Richard Branson como figura de catalizador, no olvidemos cómo acaba de poner en marcha su último proyecto *Virgin Galactic*. Al día siguiente mismo de que se consiguiera realizar el primer vuelo turístico al espacio, Branson anunció que se constituía en socio del proyecto.

**AF.-** Es que Branson personifica perfectamente cuál debe ser la actitud de catálisis frente a la innovación. Empezó grabando aquel legendario disco, singularísimo en su tiempo, *Tubular Bells* de Mike Olfield, que le permitió crear el sello discográfico Virgin, y desde entonces, no ha parado de moverse, partiendo de la base de que “Si he sido capaz de generar una situación de éxito puedo generar más situaciones de éxito”. Todo lo contrario de pensar: “he descubierto un filón de oro; voy a explotarlo al máximo”. Como le pasó a Armando Lausaca con *Massimo Dutti*. Inventó un nuevo concepto de tienda y tras venderlo a un grupo, en vez de pensar que era capaz de generar nuevas situaciones de éxito, se dedicó a replicar el modelo en las franquicias *Polo Sur*, que fueron un fracaso. ¿Por qué? Porque esas situaciones de catálisis y la innovación que se deriva de ellas tienen una fecha de caducidad y lo importante no es saber hacer bien un determinado producto, sino que las empresas y los equipos de personas aprendan a hacer que las cosas funcionen bien. Las estructuras innovadoras son aquellas que son capaces de generar constantemente bienes y situaciones de éxito.

**AC.-** Bueno, esto es lo que los autores de *Funky Business* (funkybusiness.com), Kjell A. Nordström and Jonas Ridderstråle, llaman “Monopolio Temporal”. Todos los éxitos son temporales porque siempre acaba saliendo alguien que te observa, que es capaz de reproducir lo que haces y que acaba haciéndolo mejor y/o más barato (como los chinos, por ejemplo). Por lo tanto, hay que saber encontrar esa conjunción entre la parte de tu empresa, muy estable, dedicada a la explotación de tus mercados, y otra, en perpetua exploración.

Toda empresa deberá tener un laboratorio dedicado a analizar a la competencia y a las posibles oportunidades. A analizar el co-

nocimiento que se tiene para ver cómo se puede acometer, y luego ser capaces de producir temporalmente un producto de éxito con una fecha de caducidad para responder a esa oportunidad. Pero que quede claro que, en este caso, no se trata de I+D, sino de un **laboratorio de mercados**.

Antes estábamos hablando de que, cuando se innova radicalmente, estás creando nuevos espacios del aire. En el caso de *iPod* de *Apple* está redefiniendo también el segmento de los equipos musicales, porque también acaban de lanzar los altavoces a los que conectarlo con lo que ya tienes tu minicadena musical. Han encontrado la esencia del producto que, en el caso de los equipos musicales, es el altavoz. Lo mismo que en un ordenador es la pantalla y el teclado, como han sabido sintetizar ya los últimos modelos de *Mac*. Y el teclado también desaparecerá cuando la interfaz sea la voz. **En resumen, una innovación radical siempre provoca una serie de innovaciones en cadena, y si tú eres el impulsor, como *Apple* en este caso, tienes todas las ventajas para definir las y explotarlas.**

**AF.-** Es que nos guste o no, la innovación es el único camino. En una sociedad en la que todo, hasta el conocimiento científico se banaliza, ¿qué es lo que queda?, la capacidad de catalizar necesidades de manera básica; en música: una interfaz y el altavoz. Y desde ese punto de vista, el gran inventor del *iPod* no es el ingeniero que diseña la placa de chips, sino aquel que es capaz de catalizar la necesidad de un grupo de usuarios de consumir música en un nuevo formato, como es Internet. Y eso es muy poco científico, no hay fórmulas matemáticas para lograrlo. **La base del éxito es saber analizar con una visión global y renacentista las necesidades de determinados colectivos y catalizarlas de manera concreta y puntual con una serie de productos rabiosamente actuales. Y lograr hacer ese proceso de una manera sistémica.**

**AC.-** A modo de resumen, para mí, la catálisis es la fórmula de la innovación de los dos elementos *technology push+market pull* a la que hay que añadir un tercero que sería *organization drive*. Es decir, que existiendo una capacidad tecnológica (la de hacer discos duros que quepan en un cm<sup>2</sup>) y una necesidad del mercado (consumir música bajada de Internet), tu organización ha de tener la inteligencia para reconocerlo y crear un solución innovadora en forma de producto, como el *iPod*.

Por tanto, la catálisis ha de ser un método sistemático. Pero, insisto, no equivale a I+D de producto sino una I+D de modelos de negocio. Por ejemplo, recientemente, he leído en la revista *Wired* que una empresa norteamericana propone fabricar ordenadores a 100 dólares la unidad con el único requisito de que los pedidos mínimos sean de un millón de unidades. Evidentemente, la cartera de potenciales clientes sería muy reducida. Unas cuantas administraciones estatales en todo el mundo. Pero, hay aquí un elemento de catálisis fundamental, porque no es un laboratorio de I+D de producto (los ordenadores serían los estándar actuales), sino de mercado. Es una catálisis brutal de laboratorio legal y financiero, multidisciplinar de modelo de negocio, de modelo organizativo de ecosistema con tus *partners.*, etc.

**AF.-** Llegado este punto, me veo obligado a hablar de NODE como un ejemplo de catálisis. Cuando nos planteamos NODE como una compañía que se dedicara a ofrecer servicios de innovación *reales*, es decir, cuyos proyectos acabaran llegando al mercado, pensamos que debíamos tener dos capacidades. Primeramente, la de identificar las oportunidades, en base a observar el conocimiento que desarrollaban otras organizaciones, para luego, diseñar productos y servicios más innovadores. Luego, nos dimos cuenta que a eso debíamos añadir una figuras y una estructura más alejada

del concepto puro de innovación y más cercana al *product management*, capaces de coger esos proyectos y desarrollarlos rabiosamente para que se plasmasen en una realidad. Y, por eso, NODE es un gran centro catalizador de proyectos innovadores. Porque su organización interna se ha estructurado para que los innovadores puros cuenten con todo lo que necesitan para concebir en clave de innovación y, luego, otros miembros del equipo se encargan del resto de operaciones que aseguran que estas ideas innovadoras lleguen al mercado en forma de productos y servicios reales.

**AC.-** Bueno, tu empresa es un brillante ejemplo de *externalización de la catálisis*. A mí, personalmente, también me han contratado en ocasiones para facilitar la catálisis en determinadas empresas y administraciones que tenían problemas de organización interna. Mi trabajo en esos casos ha sido el de representar un papel de *Pepito Grillo*, cada vez más necesario en las grandes corporaciones para resolver diferencias de carácter organigramático que bloquea cambios que la misma cúpula, quiere resolver, pero no sabe cómo. El problema es esos casos es que hay tales vicios de poder que hacen imposible que se planteen cosas nuevas. Mi misión, entonces, es explicarles cómo pueden establecer una catálisis como garantía de acción para que puedan fluir de nuevo las ideas, se propongan proyectos innovadores y, por supuesto, éstos se lleven a cabo.

Es una nueva concepción de la consultoría actual; no se trata de ir poniendo parches en la estructura sino de agilizar la capacidad de transformación de una manera continuada.

## CONCLUSIONES

**AF.-** *Catálisis* es una palabra que aglutina una serie de conceptos básicos para que la innovación suceda en las organizaciones.

Es la energía que unifica todos los movimientos de innovación. Las empresas del futuro son proveedores de infraestructura de innovación, tanto física como de conocimiento, para que las personas innoven. Y es el concepto de *catálisis* lo que permite que esa energía circule por la infraestructura interna. El empresario del futuro ha de asumir un nuevo rol; por un lado, catalizador de los proyectos para que éstos se conviertan en productos y servicios reales en el mercado; y por otro, una visión comercial de la innovación que, a veces, los propios innovadores desconocen.

En definitiva, La catálisis es la energía que mueve el mundo de la innovación; sin ella puede haber conocimiento que fluye, pero siempre en planos distintos que no llegan a converger. Es la catálisis la que consigue que se encuentren y cristalicen en nuevos espacios de competitividad.

**AC.-** A mí la metáfora que se me ocurre es la de la chispa. En una organización puede existir el gas adecuado para que explote la innovación, pero las circunstancias, esa seguridad que da la inercia de seguir haciendo “lo que hemos hecho hasta ahora”, impiden que aparezcan chispas. Porque es más sencillo que se produzcan cambios lineales, evoluciones, que cambios radicales. Pero, es que resulta que, en determinados momentos, la única manera de sobrevivir es a través de la ruptura y eso sólo se produce si llega alguien que ponga su energía. Aunque, como hemos mantenido siempre en este libro, mejor aún si se ha establecido para que sea un proceso sistémico.

La catálisis es la transformación de la oportunidad en una acción y la clave para que eso se produzca es que, en toda empresa, tenga la misma importancia el laboratorio y la cadena de producción.



## CLAVES PARA INNOVAR A PARTIR DE: CATÁLISIS

**[1]** Para facilitar la catálisis en una organización, primero hay que saber analizar muy bien el entorno; hay que dedicar más esfuerzo a estudiar lo que otros están haciendo y lo que tú puedes hacer. Es decir, un análisis permanente de las oportunidades.

**[2]** Hay que establecer sistémicamente equipos de trabajo capaces de pensar de una manera transformativa, innovadora, radical.

**[3]** La figura del empresario en el futuro será la de facilitador de las cosas; el *promotor-catalizador* de que una infraestructura crezca a base de respetar el trabajo de unos, impulsar el de otros y hacer posible que todos colaboren entre ellos en red. Y por supuesto, asegurarse de que el producto de todo ello tiene una rentabilidad económica en el mercado.

**[4]** Para muchas empresas lo mejor sería tener una división entre dos CEO's: uno de negocios establecidos y otro de negocios innovadores; un tándem verdaderamente catalizador.

**[5]** Por último, desde el punto de vista más alto de la organización, desde la cúpula directiva, no hay que esperar a que surjan chispas, sino provocarlas. Hay que lanzar directamente cerillas encendidas para provocar la *catálisis*, no limitarse a que gente ilusionada –esos *locos inventores* de siempre- lleven la antorcha en solitario como hasta hora.

## 8. FRACASO

*“Un hombre no debe avergonzarse nunca por reconocer que se equivocó, lo cual es como decir que hoy es más sabio de lo que fue ayer”.*

Jonathan Swift



Comentaba un reconocido experto en *management* que, en la entrevistas a los candidatos a entrar en su empresa, siempre les espetaba: “su curriculum es realmente impresionante pero, dígame, ¿Vd. cuántas veces ha fracasado?”. Y a continuación les interrogaba sutilmente sobre lo que habían aprendido de cada experiencia y contrastaba así cual era su capacidad para correr riesgos y aprender de los errores. A los pocos, lo demasiado arrogantes o nada perspicaces, que contestaban negativamente, los despachaba con un “pues mire, mejor que se vaya, porque no queremos que en nuestra empresa sea la primera vez”.

En una reciente conferencia en Barcelona, John F. Weis, Deputy Executive Director de la *San Jose Redevelopment Agency*, enumeró alguna de las claves que explicaban porqué Silicon Valley es el mayor *cluster* de nuevas tecnologías del mundo. Entre ellas destacaba, curiosamente: “la aceptación de los fracasos para asegurar una cultura emprendedora fuerte”. En este sentido, subrayó que el 46% de las empresas que empezaron en los 90 cerraron en apenas una década y que de las 40 empresas más importantes de software hoy, más de la mitad no existían en 1982, y sólo 4 figuraban en la lista de los 40 más relevantes en los ochenta.

Para este experto, la riqueza de este mítico enclave proviene, no de las todopoderosas corporaciones que mueven miles de millones de dólares, sino de las numerosas y pequeñas empresas, con una media de apenas 17 empleados, que luchan por abrirse un mercado con nuevas ideas y capital riesgo, porque: “Su única fuerza es la innovación; luego se hacen más grandes, como el *imperio del mal* de Microsoft, -bromeó- o simplemente, fracasan. Pero esa es la verdadera fuerza de Silicon Valley”, sentenció.

Del miedo al fracaso, se pasa al miedo al riesgo. Y, sin riesgo, no hay innovación. No hay futuro. La clave, por tanto, es contar con una correcta metodología para aprender de los errores y

saber aceptar este hecho como un peaje necesario en el camino hacia el éxito. Un revelador punto de vista que desarrollan, a continuación, Antoni Flores y Alfons Cornella.

**Alfons Cornella.-** El concepto de fracaso varía mucho según el contexto cultural y geográfico. Basta con ver cómo en Silicon Valley presentar tu curriculum a una empresa de capital riesgo con un historial de fracaso, no se valora como tal, sino como un valor más bien positivo de tu carrera por la experiencia que llevas acumulada. Un ejemplo es la película *Startup.com* en la que se muestra como los protagonistas aprendieron tanto de su carrera de fracasos que se han convertido en asesores de pequeñas empresas que quieren empezar. Yo mismo, en un momento dado, estuve a punto de escribir un librito titulado *Vencer fracasando*, que explicaba cómo hay determinadas experiencias que sólo puedes adquirir mediante la experiencia del fracaso; conocimientos y paradigmas sobre el comportamiento de las personas que sólo puedes aprender desde esa perspectiva. La cuestión es que en algunas culturas, como la española, se tiende a hablar sólo de *fracaso* mientras que en la americana, se denomina *experiencia*. **¿Cuándo hablar de fracaso y cuándo de experiencia? Depende de una actitud, de un método, y de qué estructura económica haya a tu alrededor para permitirte un cierto margen de fracaso.**

**Antoni Flores.-** Podemos afirmar claramente que **no hay innovación si no hay uno o varios fracasos previos en el camino hacia el éxito y aquellas organizaciones que no lo admiten, no van a innovar jamás. Porque, para innovar, hay que crecer a partir de las conclusiones del fracaso, o mejor dicho, del ensayo-error.** Hay un tipo de personas que plantean su carrera en base a llegar a una cima de proyección profesional para relajarse

después con ese típico “ya he triunfado en la vida”, y otras que quieren alcanzar a esa cumbre para proyectarse hacia una nueva, no por una ambición desmedida sino por inquietud vocacional. Eso conduce a una reflexión a tres niveles: la actitud de aquellos profesionales que acaban la carrera y se limitan a aplicar lo aprendido o los que siguen aprendiendo y reciclándose cada día; en segundo lugar, tenemos al consejero delegado que toma una compañía con el “aquí estoy yo, aprended de mi porque soy infalible” o el que sabe aprender de los consejos de sus subordinados. El tercero, es a nivel de todo un país y debería servir para no estigmatizar desde la escuela el concepto del fracaso, o bien aceptar el beneficio de equivocarse -y saber reaccionar- como un elemento básico de la innovación.

**AC.-** El papel de las nuevas generaciones y de la universidad es fundamental, y creo que ésta se ha equivocado -y me temo que sin aprender de su error- impulsando a los jóvenes a crear nuevas empresas inmediatamente, como los programas de algunas politécnicas en ese sentido. Porque la experiencia que uno necesita para montar una empresa es muy superior a la de tener una buena idea. No tiene nada que ver. Existe una triangulación entre tener una buena idea, estructurar una buena gestión, y lograr el respaldo de un capital que no es fácil de conseguir a esa edad. Por ello, pienso que es una equivocación enfocar a la juventud desde el primer momento en clave de “ten mucho cuidado con un error ahora porque eso va a condicionar toda tu carrera”, en vez de, “tienes por delante 10 años para practicar, equivocarte, si es menester, y aprender al máximo tanto de tus aciertos como de tus errores”. Ése es el camino para que, a través de esta **savia joven sin temor a equivocarse, nuestras organizaciones puedan innovar.**

En esa línea, no me parece bien cómo se está inculcando la idea del deporte en las escuelas, -un reflejo de las competiciones como la liga de fútbol- por el encumbramiento que se está haciendo del ganador por el ganador, en vez de valorarse más la figura del luchador que se esfuerza hasta el final, gane o pierda.

**AF.-** Es que una de las claves en las organizaciones es cómo gestionar el entusiasmo del profesional iniciático, de las personas que acaban incorporarse al mercado laboral, sin que ello les hipoteque sus vidas. Porque, con el ímpetu de esos primeros años, es precisamente cuando puedes concebir tus mejores ideas. Al sentir más ganas de arriesgarte porque también tienes menos que perder. Es entonces cuando, una estructura ideada para aprovechar la frescura de esas nuevas ideas, respaldada por la experiencia de la gestión y la solidez de una buena financiación permiten optimizar al máximo el proceso de innovación.

**AC.-** El otro día citaba en uno de mis artículos de Infonomía, una brillante frase de Alfred North Whitehead, pronunciada en 1927, justamente ante una asociación de escuelas de negocios: “la tragedia del mundo es que aquellos que son imaginativos tienen poca experiencia, y los que tienen experiencia tienen imaginación débil”. Es decir, el gran drama de las empresas es todavía, en la actualidad, que las personas con experiencia han perdido la ilusión, y las personas con ilusión no tienen experiencia. Y faltan puentes entre esos dos extremos.

De hecho, lo que está pasando ahora es que parece ser que hay mucho dinero para nuevas ideas. Pero el que está en el lado de la innovación se pregunta: “¿dónde está el dinero?”. Mientras, a su vez, el que está en el lado de la financiación, se cuestiona: “¿dónde están las buenas ideas?”. El problema, por tanto, dentro

y fuera de las empresas es que faltan mecanismos de comunicación entre la experiencia y las iniciativas innovadoras.

Estarás de acuerdo conmigo que una de las cuestiones más complejas de las empresas es cómo poner de acuerdo al departamento de finanzas, cuando viene de las vacas gordas, con el de I+D+i. Ya hemos comentado, en este sentido, como Christiansen pone el énfasis precisamente en que, en las grandes empresas, los innovadores tienen que acostumbrarse, paradójicamente, a innovar a base de “robar” tiempo y recursos a otros departamentos.

El *quid* de la cuestión es cómo convences a una empresa de que el fracaso no es intrínsecamente malo porque va implícito en todo proceso de innovación, ya que no se trata de perderlo todo, sino sólo una pequeña parte de tu presupuesto. Una partida presupuestaria que has de considerar, no como un *gasto*, sino como una *inversión*. Porque, sin ella, no hay innovación posible, y sin innovación no se producirán nuevos ingresos en el futuro. Es, si se me permite la pequeña parábola bucólica, como la parte del grano que los agricultores guardan de cada cosecha como semillas y sin la cuales no podrían volver a plantar y cosechar nunca más. En definitiva, creo que el **concepto prototipaje y de empresas globo o spin off**, (que tratamos en el capítulo sobre el *Teamdividualism*), ahí es crítico.

**AF.-** Estoy de acuerdo. Es una cuestión prácticamente de balance financiero. Si tienes una estructura orientada al *cortoplacismo* de los resultados inmediatos, difícilmente hay tiempo para la equivocación y la corrección y, por tanto, lo único que prima es la gestión inmediata de los beneficios. Pero esta filosofía, que vino de los EEUU, la están reconvirtiendo en este país mismo, en la idea de que el *fracaso* no es más que el obligado peaje que hay que pagar en el verdadero, duradero y sostenible camino ha-

cia el éxito. Otra cosa es el *fracaso total* por no haber planificado o no haber sabido gestionar una estructura y una estrategia. En suma, se trata de llevar una dirección totalmente errática o bien saber aprovechar el sistema de ensayo-error para ir replanteando y reconduciendo cada proyecto.

**AC.-** Sí, está claro que, en los presupuestos de I+D, se debería ser más generoso con los errores producto del necesario aprendizaje. Basta con ver los referentes históricos, como Edison; del inventor, entre otros cientos de patentes, de la bombilla eléctrica, sólo se recuerdan sus éxitos. Pero cuando alguien le apuntó que era una pena que hubiese fracasado casi un millar de veces antes de conseguir que el filamento de tungsteno funcionase, replicó: “no fracasé, solo descubrí 999 maneras de no hacer una bombilla”. Edison pudo permitírselo, porque, aún siendo uno de los inventores más pragmáticos y monetaristas que ha existido, -en realidad, casi tan buen hombre de negocios como hombre de ciencia-, ya tenía muy claro que tenía que invertir parte de su capital en todos esos experimentos para seguir innovando y recoger dividendos, e incluso, había creado su propio laboratorio, que funcionaba como la primera fábrica de patentes.

Por otro lado, eso nos conduce a **un aspecto clave del fracaso: sólo es rentable si está bien documentado**. Es decir, si sirve como una bitácora, un libro del navegante, sobre las rutas, los vientos y las mareas que hay que evitar. Como ocurre de los laboratorios farmacológicos, donde al ser una materia de trabajo algo tan sutil como una molécula, la documentación de cada error-ensayo es absolutamente exhaustiva con el fin de ahorrar pasos de investigación. Por ello, **podemos afirmar que documentar los errores es conocimiento y un elemento fundamental para la innovación**. El problema es que por la cultura de muchas organi-



zaciones se huye de este registro de experiencias, porque es como dejar por escrito que has fracasado en algo. Pero, ahora que se habla tanto de la fusión del conocimiento, habría que dejar bien claro que tan útil es el conocimiento documentado de los éxitos como de los fracasos, e incluso, en determinados casos, se puede aprender mucho más de éstos últimos.

**AF.-** Creo que, a lo que estás dando paso con esta reflexión, es al carácter circunstancial del fracaso, si éste está bien documentado. Lo que hoy es un fracaso puede dejar de serlo mañana al cambiar algunos de los condicionantes tecnológicos o sociales que lo han provocado. Por ello este capítulo, en realidad, no está tratando del fracaso con todas las connotaciones negativas que conlleva el término, sino de esos proyectos o situaciones que tendríamos que empezar a considerar como “energía que no ha llegado hasta el final” o “conocimiento en *stand by*” hasta el momento en que encontremos una salida o aplicación para ellos.

**AC.-** No se trata de acuñar neologismos gratuitamente, pero el término más exacto para estos casos, en vez de *fracaso*, sería *pre-éxito*. Podríamos mencionar aquí, por ejemplo, el caso de los zeppelines que, tras la tragedia del Hindenburg, se aparcaron para siempre y que, sin embargo, hoy están reapareciendo para aplicaciones de satélites a baja altura. ¿Fue un fracaso idear dirigibles? No. El fracaso fue construirlos antes de tiempo y descartarlos totalmente por un solo error (los aviones han tenido miles). Lo importante es que, gracias a la documentación existente, ha sido posible recuperar esta innovación que viene del pasado, con los ajustes necesarios para garantizar su seguridad en el futuro.

**AF.-** Es un tema que estamos tratando de manera recurrente a lo largo del libro: la compleja relación entre el conocimiento de la ciencia pura y el de la ciencia aplicada. Es decir, a veces un buen producto lo convertimos en un fracaso por una mala aplicación y viceversa. Una medicina puede ser veneno (y viceversa) tan sólo cambiando la dosis. Y muchas veces, el fracaso únicamente depende del factor tiempo, o algún otro circunstancial como el *target* en que aplicamos ese conocimiento.

**AC.-** Eso que acabas de decir me recuerda mi anterior trayectoria en la física. El físico Hertz Lorenz desarrolló unas *transformaciones* (que ahora llevan su nombre) para conseguir que las ecuaciones de Maxwell fueran simétricas en el tiempo y el espacio con el objetivo de explicar un determinado fenómeno electromagnético. Este trabajo científico, que fue considerado poco menos que una fruslería, fue una de las bases que empleó Einstein para formular su archifamosa *Teoría de la Relatividad Especial*, piedra angular de la física contemporánea. Y mira, precisamente, en el último número de National Geographic aparece que su *Teoría de la Constante Gravitacional*, un estudio que Einstein siempre consideró su gran fracaso, se está investigando de nuevo porque, parece ser, que le han encontrado una salida.

En síntesis, la moraleja de este capítulo es que vemos cómo no dar nada por finiquitado y el dejar los proyectos “fracasados” en esa nevera que es la perfecta documentación, permite recuperarlos más adelante (no hace falta que sean años), en un momento en que las circunstancias tecnológicas y del mercado sean más propicias.

La cuestión es que vivimos inmersos en la tiranía del cortoplacismo del sistema financiero. Por eso, debería haber empresas como la *Intellectual Ventures* de Nathan Myhrvold ([La alquimia de la innovación 185](http://www.inte-</a></p></div><div data-bbox=)

llectualventures.com), dedicadas a comprar patentes a muy largo plazo ya que siempre llega un momento en que las mejores ideas y proyectos toman sentido.

**AF.-** En relación a la ciencia más pura, esto me recuerda al concepto de la incompreensión que puede rodear a una gran innovación convirtiéndola en un fracaso. Un investigador puede realizar grandes avances en su campo pero, si no es capaz de traducirlos en un producto o servicio comprensible para la sociedad que lo debe asumir, entonces está abocado al fracaso. ¿Y dónde van a parar esos conocimientos? No tengo datos fiables ahora mismo, pero estoy seguro de que la ciencia y la industria debe generar muchos más conocimientos en forma de fracaso que de éxito. Y ahí podríamos encontrar un banco de datos y de información por explotar correctamente, impresionante.

**AC.-** En fin, hay una célebre cita del Premio Nobel en Física Linus Pauling, a propósito de la innovación que dice: “La única forma de tener buenas ideas es tener muchas ideas”.

Sobre lo que acabas de exponer, me viene a la cabeza el *Newton* de *Apple*. Fue un rotundo fracaso seguramente porque se lanzó antes de tiempo y porque, -como veremos en el próximo capítulo- cuando se lleva a cabo una innovación tan *radical*, tienes que introducirla en el mercado de manera que sea fácil de entender.

Resulta que hacía demasiadas cosas para lo que se esperaba de una PDA en ese momento, y cuando después salió la *Palm*, que cabe en el bolsillo del la chaqueta, el ser más *pocket* fue lo que acabó marcando la diferencia. La moraleja de este caso es que podemos estar seguros de que los ingenieros que idearon la *Palm* habían tomado buena nota de qué es lo que no les ha-

bía funcionado a sus colegas de la manzana multicolor. Habían aprendido del fracaso de un competidor. Lo que la innovación empresarial debería aprender de la investigación en la ciencia pura es que, te equivoques o no, todo se recoge en las publicaciones como *Nature*, creando un acervo de conocimiento científico que puede ser aprovechado por otros (al menos, en el ámbito de una organización) para utilizar como base, versionar, o incluso, reinventar un determinado producto cuando la sociedad está ya preparada para absorberlo.

**AF.-** Evidentemente, en la ciencia todo está mucho más documentado, pero ¿qué pasa en las empresas? En NODE, cuando oímos que cierra una gran compañía siempre nos preguntamos qué ocurre con todos esos proyectos a medio acabar, todo ese historial de fracasos y de experiencias acumuladas, de conocimiento, en resumen, que nunca será aprovechado puesto que ni fue documentado ni acabó saliendo al mercado... En fin, yo todavía tengo en casa la *Newton* original...

**AC.-** Tú lo que eres es un arqueólogo... Tendrías que montar un museo con todas estas maquinitas que guardas...  
(Risas de ambos)

**AF.-** Bromas aparte, la guardé porque me sentí incomprendido por los ingenieros de *Apple*. Compré el fantástico concepto que contenía este producto, pero también tuve que lidiar con los errores que contenía, como el hecho de que tuviese que reconocer tu escritura, y que al final, me hicieron desistir de utilizarla. Por eso, coincido contigo en que la Humanidad (el mercado global) debería tener un fondo de comercio en el que se recogiera todo este conocimiento no rentabilizado.

**AC.-** Claro. Es que eso ya pasa en el mundo de la Cultura y de la Ciencia a través de un sitio, que se llama Universidad, que genera conocimiento no competitivo y que además, sus reglas de juego, determinan precisamente que tienes más prestigio en tanto en cuanto creas más conocimiento y los das a conocer. Sin embargo, el mundo de la empresa privada, por cuestiones obvias de competitividad, no puede hacer público gran parte del conocimiento que genera. Esto nos conduce a la paradoja que el sistema de patentes va en contra del acervo tecnológico, aunque originalmente fuera creado para promoverlo. Tú patentas, es decir, haces público tu descubrimiento a cambio de la protección intelectual sobre la autoría del mismo. Pero lo que no existe es un sistema de patentes (un registro, vaya) sobre los fracasos. Con lo cual, éstos no salen a la luz ni se puede trabajar sobre ellos.

**AF.-** En el formato empresarial, quizá la más clara expresión del fracaso sean las quiebras o los cierres de empresas. Un hundimiento del que se salva todo lo materialmente aprovechable excepto el conocimiento. Se tendría que institucionalizar una vía para que, de igual manera que se activan todos los elementos patrimoniales (los bienes muebles o inmuebles), alguien pudiera adquirir también todo el conocimiento que atesoraba esa compañía.

**AC.-** Bueno, en Internet empiezan a haber ya mercados de activos intelectuales en forma de patentes como Yetz.com, en la que se pueden encontrar cientos de éstas de universidades que no han sido utilizadas. Pero son cosas que se ha demostrado que pueden funcionar. La cuestión sería encontrar algo similar donde queden registradas las cosas que no han funcionado, de “*negapatentes*”.

Incluso, desde el punto de vista de las escuelas de negocios, los casos que se estudian suelen ser de éxito. Y la paradoja es que,

tal vez, sean menos replicables éstos, por la cantidad de variables insustituibles que los convirtieron en un producto o servicio de éxito, que de *fracasos*, los cuales, al saberse la razón por la que fallaron, tal vez sólo necesitarían una pequeña modificación para convertirse en éxitos.

Me viene a la cabeza ahora el caso de *webvan.com* con la que perdieron cientos de millones de dólares intentado montar un hipermercado en Internet. En cambio, *Freshdirect.com*, que es exactamente el mismo concepto, está funcionando muy bien. ¿Por qué? Supieron aprender del fracaso del primero. Comprendieron que debían concentrarse sólo en las grandes ciudades y no establecer almacenes de distribución por todos los Estados Unidos. Es decir, la cantidad de riqueza que se genera por el mero hecho de no repetir un error es tal que se debería aprender a documentar, estudiar, analizar y comprender las raíces de los fracasos como un paso clave hacia el éxito. De hecho, permítame la broma, pero los fracasos deberían incluso desgravar fiscalmente.

**AF.-** Lo que habría que ver ahora es cómo gestionamos el camino hacia el éxito en base al fracaso. Es decir, qué metodologías hemos de utilizar: si la de desarrollo de producto, si las de *product management...* etc., puesto que todas ellas están concatenadas sólo en base al éxito (ya que el fracaso se esconde). Lo que necesitamos, como hemos dicho en capítulos anteriores, es potenciar el prototipaje y *las empresas burbuja* como sistema de aprendizaje en base al sistema ensayo-error de una forma controlada y amortizable. Este sistema permitiría planificar de manera más segura y rentable los proyectos, prototipando situaciones, desarrollo y resultados. En síntesis, e insisto: estructurar el camino hacia el éxito en base al *fracaso*. Una empresa, realmente innovadora, ha de partir de esta

estructuración a un mismo nivel del éxito y del *fracaso*. Ahora bien, ¿cómo cuantificas estos resultados?, ¿cómo acotas éstos a la hora de fijar sueldos o contratar más gente o, incluso, valorar la misma empresa? Eso es lo más complejo. Pero, lo que no se puede permitir de ninguna manera, es el verdadero y rotundo fracaso por la falta de previsión.

**AC.-** Hablando de **prototipos para innovar sobre productos, el equivalente en el mundo de los servicios son las simulaciones**. Y empezamos a disponer de un software muy potente para poder realizarlas, como, por ejemplo, el que utilizan en el mundo bancario, gracias a la introducción de agentes; es decir, software que permite saber cómo se comportará un individuo a partir de la acumulación de unos datos sociográficos, psicográficos etc. Sin ir más lejos, la misma *Amazon.com*, con la información que ha de tener registrada de millones de clientes, le debe permitir realizar simulaciones ¡de verdadera inteligencia artificial! Auguro una nueva dimensión de la innovación donde se reducirán los riesgos gracias a simulaciones realizadas a partir de software altamente sofisticado que podrá reproducir con bastante fidelidad el comportamiento del mercado respecto a nuevos servicios y productos.

Aparte de esta cuestión, hay otro elemento que merece ser destacable que es la diversidad. Actualmente, se considera que la ultraespecialización y el monocultivo son lo mejor para el desarrollo económico de una región. Pero, **en realidad, se innova mucho más y mejor cuantos más campos se exploran al mismo tiempo, porque el riesgo está más diversificado y no hay tanta presión de responsabilidad financiera sobre los equipos de innovación. En definitiva, una necesidad de la innovación a nivel de territorio es la diversidad.**

Paradoja, pues, del siglo XXI es que la especialización, que es lo que en términos de Adam Smith es lo más rentable que podríamos haber hecho (y que es lo que en estrategias políticas se está promocionando actualmente), en realidad, va en contra de una sociedad innovadora; inhibe la innovación porque no hay margen para probar; no hay espacio para el fracaso.

**AF.-** Sí, el problema de la especialización es que, con frecuencia, se acaba convirtiendo en el juego del cara o cruz, de “el doble o nada”. Es el problema del monocultivo...

**AC.-** ¡Qué si ese año falla la cosecha de esa determinada clase, te mueres...!

**AF.-** Cuando has hablado de las simulaciones, has planteado también el tema del software, que es sinónimo de lo digital. Y la digitalización de la sociedad nos ha llevado a una mayor aceptación del error como algo mucho más natural dentro de un flujo de actividades para sacar productos y servicios al mercado. Bastaría con señalar, como ejemplo, algo tan sencillo pero al mismo tiempo tan significativo como que ahora para mecanografiar un folio ya no necesitamos tipex. Cuanto más digital es una sociedad, más capacidad tiene de discriminar el *target* y ofrecer productos y servicios personalizados y, en consecuencia, mayor margen de ensayo y error tienen las empresas. Aunque en este país, todavía tenemos que ponernos al día en la introducción del concepto de simulación y prototipo (ensayo-error-fracaso-éxito) como una naturalización más del desarrollo de producto.

**AC.-** Permíteme desviar un poco el tema hacia mi campo: sería una cuestión de intensidad informacional de una sociedad.



Acabas de hablar de la digitalización, pero la cuestión arranca de cómo saber sacar el máximo partido de la información de la que se dispone. Sólo se puede hacer una buena simulación si la base de datos está bien configurada.

El otro día fue a mi banco a preguntar sobre un *renting* y, hoy mismo, al consultar mi cuenta online, me he encontrado un anuncio de este servicio. Seguramente han introducido en mi perfil que estoy interesado en este producto. La utilización de la inteligencia de la que una organización dispone a la hora de hacer simulaciones etc, permite reducir al máximo el error de la prueba en masa. Es decir, lo que debemos evitar siempre es el error *-el fracaso-* descontrolado. El riesgo tipo Cristóbal Colon, (eso sí que era digitalidad: o uno o cero), que por eso ha pasado a la Historia. Y él ni siquiera sabía lo que estaba descubriendo. Pero en el mundo actual, si haces un uso inteligente de la información de la que dispones (una utilización como infonomista), podrás realizar pruebas, prototipos y simulaciones que, aunque sean un fracaso inicial, el siguiente *loop*, en la siguiente prueba, estará mucho más cerca del éxito.

El concepto debe ser trabajar como una red neuronal. **Descrito en términos de inteligencia artificial, debemos concebir las empresas como sistemas de adaptación permanente a las necesidades del entorno que tiene *feedbacks* continuos, en forma de red neuronal que van aportando nuevo conocimiento que permite ir afinando cada vez más la respuesta.** Y, si eso se hace bien informacionalmente, desde de la tecnología de la información que disponemos hoy en día, el riesgo de fracasos irreversibles es ínfimo.

**AF.-** Voy a decir algo que va a parecer una contradicción después de todo lo que hemos hablado: la sociedad en la que vivimos no

admite el fracaso, y es que debe ser así. Matizo, hay momentos en los que no puedes fracasar y, para llegar con toda seguridad a los mismos, debes construirte una carrera, una trayectoria y una evolución, jalonada de fracasos, si es necesario. Pero perfectamente controlados y con los correspondientes aprendizajes documentados de cada uno de ellos.

El futbolista que falla el penalti de oro en la final de la *Copa de Europa* ha fracasado. Porque debía haber aprendido cómo lanzar un penalti a través de todos los penaltis errados y los entrenamientos posteriores para corregir cada defecto en su técnica y no fallar en el momento culminante. El error, por tanto, constituye una parte insustituible del proceso de aprendizaje que te ha de preparar para una situación en la que no puedes fallar. Porque, si fallas entonces, eso sí es fracaso.

**AC.-** En efecto. Podríamos decir que el mejor antídoto contra el gran fracaso es una sucesión de pequeños fracasos (ensayo-error) de baja intensidad y controlados, como las vacunas que te ayudan a generar los anticuerpos (la experiencia) para evitar que tu cuerpo perezca ante una enfermedad grave o una pandemia (léase grave crisis económica).

Lo que habría que hacer en las organizaciones es crear un margen de error, (una zona de seguridad) en la que los profesionales pudieran aprender de sus fracasos y generar anticuerpos de las lecciones aprendidas; por ejemplo, a través de sesiones de catarsis en las que se pudiera reconocer sin que fuera un *handicap* para la carrera profesional: “Sres., me he equivocado en esto”, o “en la empresa hemos fallado en esta cuestión”.

Tengo un ejemplo clarísimo, que es el propio caso de Infonomía. En un momento dado, apostamos por hacer nuestros contenidos *online* de pago. Creo que tenía una lógica de acuerdo

con la gran calidad y el interés potencial de nuestra publicación para un determinado *target*. Sin embargo, el mercado en este país no está preparado y no me importa reconocer que ha sido un *fracaso*. Pero lo que hemos aprendido sobre en qué situaciones se puede cobrar y por qué tipo de contenidos está dispuesto a pagar el mercado, no tiene precio. Y ahora me veo con la *chulería* de afirmar casi científicamente qué va a funcionar y que no. La clave de todo es *no morir en el intento*. Supimos diversificar riesgos y que la base de nuestro negocio no estuviera concentrado en un solo proyecto (como les pasó a muchas puntocom) que dependía de un nuevo mercado todavía muy incierto. Todas las actividades de Infonomía guardan relación entre sí como vasos comunicantes, y las que han funcionado nos han salvado y me han permitido reenfocar los objetivos.

**AF.-** Me parece que una de las frases concluyentes de este capítulo es que “el error (aprender del error) es la vacuna contra el fracaso”. Y este punto me parece fundamental para definir un aspecto, que tú y yo hemos hablado en alguna ocasión, que es cómo debe estar estructurada la formación continuada de las personas en el futuro. A pesar de la carrera universitaria, todos los profesionales nos encontramos al empezar en un momento virginal en que recibimos mucha nueva información en nuestro primer trabajo. Pero toda está en clave teórica y orientada al éxito. Sin embargo, a medida que nuestra trayectoria profesional se va desarrollando, esa experiencia más o menos periódica con el éxito, pero, sobre todo, de las múltiples equivocaciones que te vacunan contra nuevos posibles fracasos, podría ser una de las mejores bases para estructurar una universidad de formación continuada para empresas y ejecutivos: “vacúnese contra el fracaso mortal, recibiendo anticuerpos de errores documentados”.

**AC.-** Eso es algo parecido a lo que hace el SECOT con su red de directivos jubilados. Me acuerdo que, cuando yo empezaba, le explicaba a uno mis problemas como empresario novel, y él que había pasado por todo, desde tener los piquetes de sindicatos a la puerta a la gloria financiera, me iba diciendo: “sí esto me suena, esto me suena”, como un continuo *déjà vu*.

Es que en la vida, en las organizaciones es imposible hacerlo todo en un *one-shot* de éxitos. Sobre todo en los campos más experimentales uno tiene que hacer de explorador. Y cuando vas abriendo la marcha en la jungla, sabes que muchas veces tienes que desandar el camino. Lo importante es haber tomado buena nota, como una especie de *Pulgarcito* en el peor de los casos, para no volver a pasar dos veces por el sitio equivocado.

**AF.-** Sí, porque a ese tipo de explorador que hierra tantas veces el camino se lo acaban comiendo los cocodrilos. El problema es que vivimos en una cultura donde se ha mitificado el éxito. A medida que me voy haciendo mayor, me da por leer más las esquelas. Y siempre dicen lo mismo: “Fulanito de tal, fundador de la empresa cual o iniciador de la institución tal”. Ninguna habla de todos los negocios en los que fracasaron anteriormente para alcanzar finalmente el éxito. Yo creo que para una cierta clase y nivel de grandes ejecutivos y empresarios debería existir la obligación de escribir una especie de testamento empresarial para que sus sucesores no cayesen en los mismos errores.

**AC.-** Acabas de mencionar uno de los grandes activos de la empresa familiar: el aprendizaje producto de los fracasos era transmitido de generación en generación. Todo lo contrario de las multinacionales donde, es muy difícil transmitir este aprendizaje del fracaso, porque pone en entredicho tu futuro profesional.

## CONCLUSIONES

**AF.-** Habría que distinguir claramente entre *error* y *fracaso*, y fomentar el primero de manera estructurada para evitar que el segundo sea rotundo e irreversible. Para analizar el *fracaso* también hay que ponderar las cosas y saber ponerlas en su contexto temporal. Destacaríamos, además, conseguir que la herencia de los grandes profesionales no se pierda, a través de esa especie de testamento o tesina (ambos son el final de una carrera). Por otro lado, esta nueva forma de enfocar las cosas, daría un nuevo sentido a la vida profesional más allá de los 50.

Y como colofón de todo ello, algo que ya hemos mencionado en otros capítulos, que es la cultura del prototipo y la simulación como espacio natural del error controlado (ensayo-error), lo cual me parece básico para poder contar con unos profesionales y unas organizaciones innovadoras.

**AC.-** Yo que quedaría con la idea de que, hoy en día, el *fracaso* es algo de lo que se aprende, es decir, es una excelente forma de conocimiento personal; la unidad económica que es la persona puede funcionar perfectamente desde el sistema de aprendizaje que es el ensayo-error y el gran reto es cómo convertir eso en un procedimiento organizacional. No soy muy optimista respecto a las grandes multinacionales; pero sí que creo que constituye una gran oportunidad para las pymes y empresas micro. Sobre todo, estas últimas que replican, en la actualidad, lo que fueron en su día las empresas familiares con su espíritu de navegar en una misma nave que necesita el esfuerzo de todos para no naufragar. Las pequeñas empresas permiten aplicar mejor el modelo de ensayo-error y el aprendizaje de las equivocaciones y aciertos del resto de miembros de la organización. En definitiva, creo que las empresas que no entiendan este capítulo, no van a evolucionar.

## CLAVES PARA INNOVAR A PARTIR DE: FRACASO

**[1]** Una forma muy sencilla es instaurar la comunicación obligatoria de las lecciones aprendidas; todo proyecto tendría que tener dos lecturas: qué hemos aprendido en positivo y qué hemos comprobado que no se debe repetir.

**[2]** Estructurar toda organización en clave de *vacunas*: prototipos, simulaciones y *empresas burbuja*.

**[3]** Crear una *zona segura*, de margen de error admisible, para que todos los miembros de una organización puedan hacer un ejercicio de autocritica y reconocer los fallos propios, compartir y documentar el aprendizaje que supone la experiencia.

**[4]** Ser conscientes de que la coyuntura y los movimientos de entorno marcan como fracasos productos y servicios que, si se conservan en esa *nevera* que es la correcta documentación, pueden ser un éxito más adelante.

**[5]** Instaurar el *testamento* profesional como una práctica obligatoria para todo aquel que deje una empresa, de manera que su sucesor pueda nutrirse de su experiencia y evitar los mismos errores.

**[6]** La observación de los errores de los demás, ya sea a nivel interno (los compañeros) o externo (la competencia) y nunca sarcástica, sino inteligente y respetuosa, porque nos están ahorrando un dinero y un tiempo valiosos.



## 9. RADICAL

*“Todo lo que una persona puede imaginar, otras podrán hacerlo realidad”.*

Julio Verne





Como advierte el prolífico escritor y colaborador habitual del *Wired Magazine*, Charles Platt: “si algo nos enseñó el siglo XX es a ser cautos con la palabra *imposible*”. En efecto, los grandes inventos de los que todavía estamos viviendo, como la televisión, el teléfono móvil o Internet, fueron inventos *radicales*. Inimaginables para la mayoría del público, en general. Innovaciones que trascendieron el plano tecnológico para constituirse en verdaderas revoluciones socioeconómicas. Pero, aunque nos parezca extraño, pertenecen ya al *siglo pasado*. Y todo apunta que ese mítico siglo XXI con novelescas resonancias de ciencia-ficción, que tan súbitamente se ha convertido en nuestro presente, implica tales retos, (crisis energética, cambio climático, etc.), que la innovación dejará de ser únicamente una fórmula de *progreso* para convertirse en una auténtica cuestión de *supervivencia*.

Incluso a aquéllos que se niegan a aceptar todas las evidencias y prefieren seguir tachando estas previsiones de apocalípticas, hay que recordarles igualmente que, según todos los analistas, este tipo de innovaciones radicales van a ser cada vez más frecuentes en todos los ámbitos de nuestra cotidianeidad y auténtico motor del mercado y de la sociedad del siglo XXI.

Es comprensible que pueda parecer más seguro mantener la tendencia actual mayoritaria de una innovación progresiva de pequeñas mejoras incrementales, limitadas a las necesidades y deseos ya existentes del consumidor, antes que arriesgarnos a apostar por el I+D más genuino con productos y servicios que el usuario final ni siquiera imagina todavía. Pero ese es el *futuro presente*. Y si el siglo XX arrancó con el Edison de la bombilla, vendida inicialmente como una simple mejora de la luz de gas; el siglo XXI va a ser de los Richard Branson que empezaron haciendo posible los vuelos internacionales a precio de autobús y ahora lanzan el turismo espacial.

“Anticipándose a su tiempo” va a dejar de una mera expresión hecha, para pasar a ser la norma.

Por otro lado, estas innovaciones *radicales* van a ser el factor clave diferencial -el último bastión que le queda a Occidente-, para poder competir con China y el resto de países del sudoeste asiático, ahora, que vencedores ya en productividad, se perfilan como los futuros líderes también en calidad.

En todo caso, se abren muchas e importantes incógnitas: ¿si nos lanzamos a esta innovación *radical*, cuáles son las mejores fórmulas para hacerlo?, ¿cómo establecer los puentes necesarios entre la empresa, la ciencia y la universidad? ¿y entre las grandes corporaciones y las pequeñas empresas innovadoras?

Grandes reflexiones, preguntas y respuestas sobre las que ponderan a continuación Antoni Flores y Alfons Cornella.

**Alfons Cornella.-** El concepto *radical* es fundamental porque la innovación a medio-largo plazo se va a ir configurando en grandes saltos cualitativos, como lo fuera en su día el coche, el avión, o el ordenador. Innovaciones punta, en su momento, de las que todavía estamos viviendo hoy en día. Grandes hitos que marcan un antes y un después.

Es cierto que es mucho más fácil innovar de forma paulatina e incremental, con esas pequeñas modificaciones que facilitan el uso y la comprensión por parte de los usuarios, en las que la innovación es un proceso evolutivo. Sin embargo, es un hecho que, debido a las condiciones competitivas de la Globalización, vamos a tener, cada vez más, la necesidad imperativa de innovaciones radicales. Especialmente, en Occidente, porque va a ser la única posibilidad de competir con determinados países asiáticos emergentes como China. Tendrán que ser transformaciones cruciales; como una nueva fuente de energía o un esquema diferente

de movilidad para las personas. *Innovaciones radicales*, que implican tal movilización de investigaciones, empresas, e infraestructuras que, más que un nuevo sector punta, conlleven auténticas revoluciones socioeconómicas.

**Antoni Flores.-** No tengo duda de que, para instaurar una política de innovación en las compañías, en la sociedad, e incluso, en la vida propia personal, hemos de encontrar un correcto equilibrio entre lo que es una innovación continuada y saltos radicales cuánticos. Porque la innovación continuada te ayuda a explotar y amortizar las innovaciones *radicales* y a no perder el norte. Pero los inventos radicales son los que nos obligan a cambiar de paradigma; a esforzarnos por subir a esa meseta que luego vamos a rentabilizar viendo un nuevo horizonte a largo plazo.

**AC.-** Podríamos decir que la economía marcha a dos velocidades: hay una economía que cambia de forma progresiva con esa destrucción creativa formulada por Schumpeter en la que se van sucediendo una cosa por otra, aunque no muy diferentes entre sí; y luego esta la velocidad de saltos cuánticos discontinuos, que afecta, incluso, a la forma de ver el mundo y de vivir de las personas. Por ejemplo, para mí uno de los casos más significativos, y todavía poco estudiados en toda su magnitud, es el de la *televisión*, cómo ha cambiado la estructura social, las relaciones entre las personas e incluso entre culturas. En la *CNN* tienen un cartelito que pone: “guerras mundiales en el s. XX, dos. Guerras mundiales después de la televisión, cero”. Yo creo que el **gran reto consiste en encontrar, por parte de las empresas, un vínculo directo con personas capaces de hacer innovación radical. Y eso implica una conexión cada vez mayor con la Ciencia, porque la innovación radical sólo puede venir de ésta.**

Recuerdo que el año pasado tuve la oportunidad de ver en el Stanford Research Institute de San Francisco una demostración a cargo del científico Roy Kornbluh de un prototipo de algo tan radical como un músculo artificial que puede servir para cargar otros aparatos de pequeño consumo. Se trataba de una especie de polímero que cambia de forma de acuerdo con el paso de corriente eléctrica; se expande y contrae como un músculo. Puesto en el tacón de un zapato es capaz de generar corriente conforme caminas, la suficiente para alimentar un teléfono móvil o, quizás, un GPS.

El tipo tenía un aspecto realmente excéntrico, y la verdad es que el invento me pareció poco más que un juguete. Sin embargo, pensándolo luego detenidamente, me di cuenta que, aplicado de la manera adecuada, puede cambiar el concepto de cómo consumimos energía y que cada individuo pueda ser totalmente autónomo en el creciente conjunto de *gadgets* que vamos a llevar con nosotros. Por ello, cuando hablamos de innovación *radical*, desde el punto de vista de producto, estamos hablando de *Ciencia*. Desde el punto de vista de servicios, como veremos a continuación, es una cuestión de reentender los comportamientos de la gente y qué margen de maniobra te dejan para cambiar sus costumbres y rituales.

**AF.-** Estoy bastante de acuerdo, aunque con matices, respecto a tu afirmación de que la innovación *radical* viene de la *Ciencia* con mayúsculas. En efecto, creo que la chispa inicial casi siempre viene de la Ciencia o del I+D profundo. Lo que pasa es que *sólo* es una chispa. Y desgraciadamente, hay muchas de esas chispas que no han prendido como grandes fuegos de innovación rupturista porque no hay nadie que haya sabido recogerlas.

Antes te referías a la televisión como uno de los inventos más radicales tanto en su vertiente técnica como por su impacto social.

Pero si analizamos el tema, veremos como hay dos componentes: una investigación tecnológica pura que consigue retransmitir las imágenes y el sonido, y la idea de alguien de concebir sus posibilidades como *show business-commodity*; “el cine y la radio, juntos en la sala de estar de cada casa”. No olvidemos que uno de los científicos que colaboraron la invención de “la caja tonta”, no dudó en afirmar, al principio que “aunque la televisión es técnicamente viable, comercial y financieramente no tiene sentido”.

Y ahí, es donde realmente se convierte en una innovación radical. Por su poder transformador sobre el mercado y la sociedad. Por eso, en mi opinión, **para que una innovación radical se implante en la sociedad, debe ir vestida con un disfraz de normalidad y que, tanto o más importante que el descubrimiento científico, es la aplicación práctica que le encontremos y el uso que hagamos de ella.**

**AC.-** Sí, supongo que te refieres, por ejemplo, a lo que comentábamos en el capítulo anterior de que el *Newton* de *Apple* era una innovación mucho más radical que la *Palm*. Pero ésta última no intentó forzar a los usuarios escribir de una determinada forma para que la agenda les entendiera; razón por la que la versión de 3Com, una innovación meramente incremental del ordenador, que funcionaba como pequeño PC estándar y, además era tamaño de bolsillo, acabó de barrer al *Newton* de los chicos de la manzana arco iris.

En todo caso, cuando hablo de *innovación radical* me estoy refiriendo a empresas tan consolidadas como *Microsoft* que en estos momentos están apostando por proyectos auténticamente, *radicalmente*, punta; por ejemplo: las investigaciones que se están realizando en criptografía cuántica pueden cambiar radicalmente todo el comercio mundial ya que la compra a distancia será abso-

luta e infaliblemente segura. Será imposible falsificar la identidad de alguien que tenga un certificado criptográfico cuántico.

Hay un libro que en su momento editó el profesor emérito de Harvard, Alfred Chandler, *A Nation Transformed by Information*, que explica cómo Estados Unidos pudo mantener su cohesión e identidad nacional tras la Guerra de Secesión, porque todas las suscripciones de publicaciones estaban fuertemente subvencionadas y era posible suscribirse a cualquiera por muy remoto que era el lugar donde vivieras. ¿Y cómo era posible eso? Gracias al ferrocarril, un invento radical.

Coincido contigo en que una cosa es la innovación pura y dura y otro el conjunto de personas que encuentran los diferentes modos de rentabilizarla. Por lo tanto, en la agenda de los próximos años, será clave que haya más comprensión entre los dos lados. Como vimos en el anterior capítulo con Nathan Myhrvold, uno de los impulsores de *Microsoft* que ahora está invirtiendo en inventores dedicados a la innovación radical.

**AC.-** Está claro que el futuro pasa por el entendimiento entre estos dos mundos: la capacidad de investigar y la de aplicar. Y una de las asignaturas pendientes, y que en breve veremos iniciativas que intentan resolverla, es qué I+D llevamos a cabo para *aplicar*; cómo conseguimos estandarizar y sistematizar la *aplicación del conocimiento*.

Has hablado de *Microsoft*, una empresa que ilustra perfectamente esa dualidad. Por un lado, es una compañía muy activa comprando licencias o pequeñas *empresas semilla* para explotarlas con su *know-how* de aplicación; porque el software, como entelequia abstracta que es, no resulta fácil de encontrarle una salida comercial; y por otro, invierte directamente en investigación pura y dura y en aquellas áreas que ellos piensan que son por las

que va a discurrir el futuro. En todo caso, creo que la innovación *radical* siempre va a llegar en forma de esos *lobos con piel de cordero*, como la televisión o el ordenador, cuyo beneficio es tan evidente y tangible para el usuario final que nosotros, como consumidores, nunca nos plateamos ni las causas ni las consecuencias profundas de lo que hay detrás.

**AC.-** Lo que resulta paradójico es lo poco que les ha costado a innovaciones radicales, como el teléfono móvil, entrar en la vida cotidiana de la gente y que necesitemos tanto tiempo para llegar a comprender la forma en que nos está transformando la vida y vislumbrar todas sus aplicaciones potenciales derivadas. Este es el caso, por ejemplo de la televisión. ¿Cómo puede ser que todavía no tengamos una auténtica televisión global, aparte de la CNN y la *MTV*, cuando la tecnología ya lo permite? Porque hay una serie de limitaciones de tipo cultural. Aunque estamos a un paso de conseguirlo a través de la fusión TV-IP: la televisión por Internet que puede ser tan futuro o más que la televisión digital terrestre.

Otra cuestión que me gustaría abordar es **dónde se produce la innovación radical**. Creo que ya ha quedado bastante claro que, en la mayoría de los casos, se concibe en empresas pequeñas y de una forma imprevista; no por un estudio de marketing, sino como una chispa que surge aleatoriamente (eso sí, de un proceso sistémico). Chispas que son muy numerosas, aunque lo importante es cuáles son las que se consigue vehicular. Una actividad que no llevan a cabo las grandes corporaciones porque su prioridad es mantener su negocio central para poder pagar su propia estructura. **Como plan de futuro de todo un territorio, de todo un país, la clave sería poner de acuerdo a las compañías grandes y consolidadas, que tienen numerosos recursos, con estas pequeñas empresas con visión, y las únicas capaces de innovar radicalmente.**

**AF.-** Me gustaría introducir en este punto, un tercer elemento para llevar adelante innovación radical. Hemos hablado de la necesidad de una I+D+i radical y de la capacidad para aplicarla. Este tercer elemento sería el espacio mental (el concepto *Territorio* al que hemos dedicado ya un capítulo) en que se encuentran las personas y las organizaciones para incorporarla. Este espacio mental, y las barreras que se levantan en torno a él a diferentes niveles, nos explicaría porqué en las empresas pequeñas se innova más que en las grandes o porqué es muy difícil que se produzca innovación radical cuando una compañía y sus consejeros están con el *chip puesto* de la expansión. Frente a ello, todas las grandes corporaciones deberían institucionalizar una división clara entre la inversión para expansión y el capital necesario para llevar la innovación radical.

**AC.-** Bueno, se avecinan cambios tan radicales que deberíamos ser más conscientes de ello. Por ejemplo, esta semana se ha llegado a un acuerdo entre fabricantes del sector, que supone en la práctica el acta de defunción de la televisión de tubo catódico. ¿Quién se atreverá a fabricar ya estas antiguallas cuando el coste de una pantalla de LCD o de plasma (cómo se verá estas mismas Navidades) se ha reducido a una tercera parte? Igual pasa con el vídeo. El otro día en el *FNAC* me comentaron que acaban los stocks que les quedan de cintas de VHS y no piensan reponerlas más. Y ha sido posible sustituir las aparatosas pantallas catódicas por las de LCD o el vídeo por el DVD porque, aunque el gran público lo ignore, previamente ha habido una ingente investigación científica aplicada.

Este caso sirve para ilustrar un hecho que va a ser clave, que es que la tecnología necesaria para fabricar estas pantallas de última generación es significativamente muy superior a la empleada



en los tubos catódicos, de los que podemos decir que casi cualquiera podía montar en su casa monitores de fósforo verde. Una simplicidad que permitía competir por costes a prácticamente cualquier pequeña empresa del mundo. Pero ahora, las nuevas tecnologías requieren de unos procesos y unos instrumentos de fabricación cada vez más sofisticados. Una fábrica que procese los últimos chips de *Intel* no podrá tener imitadores prácticamente en el resto del mundo. Esto nos remite a la segunda Ley de Moore que dice que el precio de una fábrica de chips crece de manera exponencial; por ejemplo, la factoría que fabrica los actuales *Pentiums* es exponencialmente más costosa que aquella de la que salieron los primeros 486.

Por eso, un mundo de innovación radical, como es hacia el que vamos, será mucho más cerrado tecnológicamente hablando, o al menos en la base científica, a posibles imitadores y limitado a unas pocas grandes corporaciones y a las pequeñas empresas-semilla de las que salta la chispa. Otra cosa son las múltiples aplicaciones, y sucesivas derivaciones, que se puedan extraer de esos resultados primigenios. Pero el mundo en el que vendías cualquier cosa que fabricases con tecnología de imitación, ha pasado a la historia.

**AF.-** Lo que acabas de describirnos es una situación ideal de integración vertical desde la investigación pura hasta lo consumidores en sectores como la informática o la electrónica en el que ese espacio mental, en todos los actores de la cadena, es perfecto. Donde todos entienden qué son investigaciones profundas con amortizaciones cortas y grandes márgenes. Pero, fíjate que en sectores mucho más conservadores, como el automóvil, esa apertura del espacio mental no tiene cabida. Porque no es cierto que en el sector de la automoción tengamos más plazos de amortiza-

ción o sean necesarias más inversiones. Lo que ocurre es que hay muchas más barreras (y tal vez presiones de determinados grupos o países) en ese espacio mental. Si fuéramos capaces socialmente de lograr una integración vertical desde la investigación, más en la base y menos en los procesos productivos, empezando por la fabricación hasta nosotros mismos como usuarios, hoy iríamos con coches de hidrógeno, o mixtos; o que no fueran nuestros y sólo pagásemos por ellos como servicio, sin duda alguna. Y si no lo tiene todavía, la industria podría desarrollar ese conocimiento en muy poco tiempo. La cuestión de fondo es que, en nuestro espacio mental, el valor que le damos a un ordenador reside precisamente en la innovación constante, mientras que un coche se encuentra en el espacio de los bienes muebles como un objeto en propiedad.

**AC.-** Sí, es un objeto para mostrar, de *statu quo*, mientras que el ordenador es sólo una herramienta. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que, a veces, la necesidad y ciertas voluntades políticas pueden cambiar radicalmente estos espacios mentales. Como esta semana, en que el primer ministro nipón ha anunciado una serie de medidas para incentivar que los japoneses cambien a coches híbridos ya que Japón es uno de los países más preocupados por la crisis de las energías fósiles.

**AF.-** Sí, no es casualidad que el *Protocolo de Kyoto* se firmase allí.

Antes hablábamos de la fecha de caducidad de la televisión catódica. En NODE, tenemos un cliente que se llama *Tecni-magen*, que comercializaba hasta un millón de unidades, en el que hemos visto reflejado en sus propias carnes la importancia de estos cambios radicales. Es una empresa que de alguna manera, había heredado los activos de la antigua planta de *Philips*

en Barcelona para explotar la tecnología de tubo. Todo su *modus vivendi y operandi* se basaba en la amortización de esta tecnología residual y vivía de trasladar la *frontera* de ésta a países del Tercer Mundo en los que todavía tenía una salida. Hoy en día, la *frontera tecnológica* ha sobrepasado a la *frontera de explotación económica* y su modelo de negocio ha muerto definitivamente. ¿Entonces, en qué se va a convertir esta compañía? Básicamente en una empresa de *empaquetar* la tecnología de las pantallas de LCD desarrollada por otros.

Es una fórmula, tal vez no muy creativa pero rentable, de cómo se va desarrollar la tecnología debido a la creciente complejidad y costes de la misma. De la misma manera que la Coca-Cola tiene plantas por todo el mundo que lo único que hacen es añadir agua a su fórmula secreta, envasarla y distribuirla, entendiéndolo en un país concreto, lo mismo harán estas nuevas factorías tecnológicas. Será la vía que emplearán muchas grandes corporaciones para vehicular sus avances en I+D+i más complejos y que requieran una distribución más rápida para aprovechar su ventaja inicial como pioneros.

**AC.-** Me parece importante destacar aquí que, en el mercado actual de innovaciones radicales, puedes desaparecer de la noche a la mañana porque, simplemente, deja de tener sentido lo que haces debido a una sustitución absoluta de toda la tecnología con la que desarrollabas los productos que comercializabas. Igual que pasó con el CD reemplazando al vinilo, o el DVD al vídeo. Y, posiblemente, veremos cómo bajarse las canciones de Internet sustituirá a todo el sistema de distribución discográfico actual. Para los adolescentes, por ejemplo, empieza a ser lo *normal* para comprar música, hacerlo desde un ordenador. En este sentido, vemos como las generaciones más jóvenes absorben mucho

más rápidamente las innovaciones radicales. Este componente generacional influirá decisivamente en la conquista del *territorio* mental por parte de las innovaciones radicales y su aceleración a corto y medio plazo.

Eso mismo me confirmó Nathan Myhrvold, cuando le pregunté si la innovación en los próximos años se aceleraría o se retrasaría, y la otra razón que argumentó es: “porque cada vez se disponen de mejores instrumentos para innovar”. Y es lógico. La sofisticación del instrumental y de los programas informáticos de que disponen los laboratorios de hoy en día no tienen nada que ver con el triste microscopio con el que se tenía que conformar Ramón y Cajal. Recuerdo que ese mismo día, le enseñé una noticia que publicaba el periódico sobre unos científicos de Corea que habían conseguido un importante avance en la manipulación de átomos gracias a un aparato inventado en la Universidad de Madrid. Esta interconexión entre lugares tan distantes nos lleva a la conclusión también de que, en la actualidad, es posible innovar de forma radical mucho más rápidamente porque el mundo se ha vuelto más pequeño; entre otras razones, por el papel que juega Internet como gran difusor de descubrimientos y posibilitador del auge de las redes de conocimiento. Éste es uno de los motivos por el que la planificación de la innovación ha de ser siempre ya pensando en global.

A *Microsoft* le interesa estar en China, entre muchas otras cosas, porque aunque tú seas el mejor en tu campo entre un millón, siempre habrá 1.300 chinos como tú. Y además, cobrando menos. Luego, otro factor fundamental a medio plazo será la masa crítica aportada por países asiáticos que se están incorporando en estos momentos al tren de la innovación. Una densidad demográfica que multiplica, de unos cuantos miles

de expertos en Occidente a los millones de China, el número de personas capacitadas para innovar, espoleadas, además, por una presión social mucho mayor.

Como apuntaba el otro día, en un artículo en Infonomía, uno de nuestros colaboradores, Esteve Almirall, a raíz de comentario tuyo: “mientras en Europa, nos estamos peleando por conseguir la semana de 35 horas, en Bangalore, Beijing o Singapur tal vez un técnico mejor preparado que tú, está dispuesto a trabajar 35 horas al día para conseguir que pueda comer toda la familia que dejó en su aldea natal”.

**AF.-** Bueno, todo lo que estamos comentando se podría sintetizar en que los jóvenes están cada vez más predisuestos a las innovaciones radicales, porque cada vez hay menos barreras mentales y el mundo será cada vez más global, ya que está mejor comunicado. Y si una empresa no quiere desaparecer súbitamente, víctima de una de estas innovaciones radicales o un movimiento del entorno, hay una vacuna, que es pensar siempre en clave de mercado. Un ejemplo que pongo siempre a mis clientes, como he comentado en otro capítulo, es el de “a mi como consumidor, me da igual cómo se hace un taladro. Y si un día sale alguien que vende uno láser (innovación radical) que basta con poner unas medidas de ancho y profundidad para que lo haga al momento, lo compraré sin dudarle aunque con mi decisión de comprar haga caer a toda una industria consolidada desde hace décadas”. Desde ese punto de vista, el gran cambio para explotar y provocar las innovaciones radicales es pensar en clave: “¿qué necesita el consumidor final?”, e ir a buscarlo. Y de ahí se derivan otras acciones de las que hemos hablado anteriormente: cómo relacionarme con otras empresas, cómo estructurar mis equipos de I+D, cómo adquire-

ro conocimiento, cómo lo amortizo de una forma rápida, etc. Porque creo que nadie como Leonardo Da Vinci, el primer inventor moderno, ilustra mejor esta reflexión con su cita: “la ciencia más útil es aquella cuyo fruto es el más comunicable.”

**AC.-** Yo tengo mis dudas sobre esto que apuntas. Porque, aunque todos los estudios realizados te dan la razón, en el sentido de que tienen éxito aquellas innovaciones que el mercado entiende y que no representan transformaciones muy significativas sobre lo que hay, a mí me da la impresión de que esto es sólo para el mundo de hoy y que **estamos al final de una época.**

Yo creo que vamos hacia otro mercado en el que las empresas tendrán una actitud mucho más proactiva. Serán ellas las que propondrán a la sociedad cosas para las que, inicialmente, no tiene porqué estar preparada ni tiene porqué entender. Por ejemplo, yo estoy convencido de que en los próximos 10 años, uno de los grandes inventos que cambiarán enormemente la vida de la gente es el concepto del *nanodinero*. La idea es cifras de dinero como  $10^9$  céntimos, que es la que precisamos para el cobro de páginas vistas en Internet. Se trata de idear un sistema que te cobre milésimas de céntimo a medida que vas navegando y que se facture el total a final de mes en vez de cobrarte por el acceso a Internet. Porque no tiene sentido que te cobren por una *commodity* como el acceso, cuando lo que tendrías que pagar es por el contenido que estás consultando. Esto cambiaría radicalmente el concepto de *pay per view* en la red y, en general, la calidad y la estructura de los contenidos que podemos encontrar en ella: servicios, ocio, cultura, etc.

¿A dónde quiero llegar con esto? Que esa posibilidad, en la actualidad, el consumidor ni la demanda ni la entiende. Pero, posiblemente tendría el mismo impacto que tuvo *Google* en su

momento. Hoy Internet, uno de las mayores invenciones del siglo XX, es *Google*. Y este buscador es el invento de dos jóvenes que aplicaron lo último en algoritmos de conexión en red e inteligencia artificial, anticipándose a una necesidad mayoritaria del mercado. La cuestión, por tanto, es si podemos continuar con el modelo de limitarnos con innovaciones evolutivas a las necesidades de un mercado sobre cosas que comprende y demanda, o necesitamos arriesgarnos más y proponerle productos y servicios radicalmente distintos e innovadores que, una vez se introduzcan, lo revolucionan todo.

**AF.-** Creo que, básicamente, hablamos de lo mismo. Es más, como yo mismo predico a nuestros clientes, la sociedad admite grandes cambios y el consumidor está dispuesto a asumir mucho más rápidamente estas innovaciones de lo que él mismo cree. Probablemente, son las empresas las que tienen muchas más restricciones a la hora de afrontar esas transformaciones que el propio mercado. **Siempre que comuniqués en clave de valor y el consumidor lo pueda percibir claramente como tal, no tendrás ningún problema para comercializar cualquier innovación por radical que sea.** Por ejemplo, el fracaso de las *puntocom* se debió a que el afán especulativo superaba a la capacidad tecnológica de presentar estos cambios en forma de beneficios. Como consumidor, *Google*, sin ir más lejos, me da la oportunidad de realizar lo que denomino “actos de fe tecnológicos en base a beneficios prácticos”. Es decir, como usuario de Internet, no me importa el algoritmo que hay detrás de este buscador, sino que es la gran herramienta que con absoluta sencillez de uso, me permite extraer todos los conocimientos y beneficios que puedo extraer de la red. Antiguamente, cuando la sociedad no estaba tan preparada para difundir los beneficios

de la innovación rupturista, ¿qué inventos salían al mercado? Aquellos que eran promovidos por personas con una doble visión. El arquetipo en ese sentido fue Edison, que tras inventar la bombilla puso en marcha toda la *General Electric* para llevar la electricidad a las ciudades. Un innovador radical que sabe aglutinar, por conocimientos propios y otros medios, un I+D excepcional con una preclara visión comercial.

En nuestros días, Richard Branson hace lo mismo aunque, como es lógico, con muchas menos complicaciones, con su programa de turismo espacial; tecnología punta para vender directamente a un consumidor final: “si tienes dinero, no te hace falta ser un preparadísimo astronauta de la *NASA* para poder viajar al espacio”.

**AC.-** Estoy de acuerdo. Es una cuestión de saber enfocar las innovaciones radicales de cara al mercado, de una manera muy práctica y, al mismo tiempo, comercialmente muy creativa, para crear saltos hacia nuevos espacios mentales como, por ejemplo, el turismo espacial que señalas. Pero, fíjate, que volvemos de nuevo a la idea del tandem; Branson puede plantear *Virgin Galactic* porque ha habido un pionero que ha apostado por que, a unos costes asumibles, se pueda enviar a cualquier persona a más de 100 kilómetros de altura.

La clave es conseguir esas sinergias. Y es una cuestión de discurso: encontrar empresas que entiendan que la innovación radical no es perder el tiempo, porque el negocio está ahí. Y que ese negocio futuro depende precisamente de sacar punta a las mentes más brillantes y creativas. ¡Es que es absurdo ver la cantidad de talento interesante que existe en nuestras universidades, que en muchas ocasiones es, además, talento aplicado, y la incapacidad de las empresas para apostar por ello!



**AF.-** Sí, pero el problema también es a la inversa: la incapacidad de muchos científicos en difundir el conocimiento, de una forma clara y popular. A mí siempre me ha hecho mucha gracia el nombre de una de las mejores publicaciones de este campo que es *Popular Science*; cómo alguien puede hacer una revista con un contenido tan denso con un título tan sencillo. Ahí está la clave del éxito; en eliminar esas barreras de la comprensión.

## CONCLUSIONES

**AF.-** En resumen, lo que se intenta plasmar en este capítulo es que el futuro pasa porque dos sectores con demasiada frecuencia muy distantes entre sí (el que es capaz de generar I+D pura y el que tiene la visión comercial para popularizar productos y servicios) vayan de la mano y puedan presentarlo en clave de necesidad de usuario.

**AC.-** Lo podríamos sintetizar en otra palabra: *Audacia*. Audacia por parte de los dos extremos: audacia para innovar radicalmente y audacia para hacer posible que el mercado lo vaya a entender. De nuevo, Edison es el ejemplo de audacia en todos los sentidos. Él inventó la innovación, como el primer laboratorio de pruebas en el que ir experimentando cosas. Y también demostró una gran audacia cuando, tras inventar la bombilla, comprendió que necesitaba crear toda la infraestructura, toda una verticalidad industrial desde la planta eléctrica al cableado, para comercializar su invento. La audacia de la ciencia unida a la audacia de la empresa. Un perfil difícil de volver a repetir en una misma persona. Pero, para eso hay muchas otras opciones como el *Teamdividualism*.

**AF.-** La colaboración siempre es el mejor camino. A mí lo que me llama la atención, es cuando es a la inversa, y se trata de sa-

tisfacer una necesidad para la que existe una demanda acuciante, como es la vacuna contra el Sida o la malaria, y los científicos y los laboratorios no se ponen de acuerdo por puro ego o intereses comerciales; cuando, por un lado, hay suficiente demanda para que quienes lo inventen y lo comercialicen puedan repartirse de sobra premios nobeles y dividendos; y por otro, es una cuestión de emergencia sanitaria para toda la Humanidad.

**AC.-** Cierto. Pero, en general, en el mundo de la Ciencia, el discurso es otro y se hace una liberación de conocimiento significativo, dando a conocer a los demás los descubrimientos personales. El gran problema que vamos a tener en el futuro, es que, precisamente, porque el negocio va estar en estas innovaciones radicales, se van a intentar acotar de una forma sin precedentes, como ha pasado con las patentes genómicas. Por tanto, vamos a ver cada vez más una fusión entre la Ciencia pura, la tecnología y la empresa, lo cual, en principio, es muy positivo, pero el lado oscuro van a ser las restricciones que ello puede comportar a la tradición científica de compartir conocimientos en aras del bien común de la Humanidad.

**AF.-** De hecho, el reto para la Ciencia en el futuro será cómo conseguir la independencia sobre la clase económica para que sus investigaciones no estén totalmente supeditadas a amortizaciones a muy corto plazo o intereses directamente economicistas, algo que, en el tema de la salud, debería ser inadmisibile.

Como colofón de este capítulo, remarcar que necesitamos la I+D más pura y genuina, y alguien que sea capaz de presentarla con un formato accesible y deseable por los consumidores, pero también una sociedad con pocas barreras mentales. Y eso ya es así desde el momento en que las necesidades *mínimas* son *máximas* y estamos dispuestos a que nos vendan solucio-

nes cada vez más sofisticadas. Hay que pensar en clave de necesidades finales del consumidor para romper barreras mentales ya que, parafraseando la famosa sentencia del autor francés Gilles Lipovetsky: “El siglo XXI será ético o no será”; y enlazando con el primer capítulo del libro yo me atrevería a sentenciar que “El siglo XXI será híbrido o no será”.

**AC.-** Mi análisis final es que, además de las realidades del mercado de las que hemos hablado, el momento histórico en el que vivimos es muy distinto de todos los anteriores y vamos a necesitar de innovaciones radicales para solucionar graves problemas globales, como la cuestión energética o la resistencia a cumplir el *Protocolo de Kyoto*. Es decir, carestía de petróleo –la irrupción de China en eso va a ser decisiva- y un cambio climático palpable antes de 30 años. Un momento histórico, en que los más poderosos tienen más que perder que nunca y más poder para resistirse a perderlo, lo cual puede generar graves tensiones y crisis geopolíticas. Por otro lado, y en este mismo contexto, son muchos los analistas que consideran altamente probable un ataque terrorista con arsenal nuclear en los próximos 25 años, al igual que se declare una devastadora pandemia mundial expandida rápidamente por la gran movilidad actual de las personas.

Todo eso hace que nos tengamos que replantear la innovación; ya no será innovar para progresar, como hasta ahora, sino, *innovar para sobrevivir*. No es pecar de catastrofismo vaticinar que la innovación será una clave de supervivencia.

## **CLAVES PARA INNOVAR CON: RADICAL**

**[1]** La empresa debe estar atenta, observar y colaborar más con el mundo de la Ciencia y la universidad como fuente

de conocimiento para una innovación, que lejos de ser tan sólo una evolución de mejoras progresivas, resulte más audaz y atrevida y que rompa barreras mentales.

**[2]** Hay que trabajar con un modelo que sepa maridar la I+D+i más pura con su amortización buscándole las aplicaciones más comerciales. Una forma de lograrlo es establecer vínculos de colaboración, por ejemplo a nivel de territorio, entre las *empresas semillas* con ideas más innovadoras y las compañías más consolidadas, con grandes estructuras para el desarrollo de las mismas.

**[3]** Establecer puentes con la universidad aumentando la presencia de doctores en las empresas que hayan realizado un doctorado sobre una necesidad concreta de la misma. El doctorado de empresa es una práctica que se está imponiendo, por ejemplo, en Escandinavia para establecer procesos intelectualmente sólidos de innovación sistémica.



## 10. INNOVADORES

*“Nunca dudes que un grupo pequeño de ciudadanos reflexivos y comprometidos puede cambiar el mundo”.*

Margaret Mead



No hay innovación sin innovador. Independientemente del sector, del tipo de organización o del producto, el factor definitivo para que la innovación tenga lugar es la energía de la persona innovadora. Cuando una organización ha exprimido todos los cartuchos de competitividad con los que cuenta, tales como la técnica, la metodología, o la estructura, lo único que le queda para ser todavía más competitiva es la *chispa* personal de los individuos innovadores.

Sin menospreciar la importancia de los grupos, apostar por innovar es en gran medida apostar de nuevo por el individuo, volver a reivindicar la figura del fundador, de la persona capaz de iniciar las cosas donde antes no había nada y de poner toda su pasión en ello. Es reivindicar también la figura del hombre global, horizontal, de la figura de personas como el renacentista Leonardo da Vinci. Y hacerlo justo cuando tantas voces han hablado a favor de un excesivo profesionalismo o de la especialización.

Es quizás el momento de reivindicar de nuevo a la persona e incluso al carácter menos racional y más pasional de ésta como forma de obtener nuevas plataformas para la competitividad.

**Alfons Cornella.-** Después de varios años estudiando los temas relacionados con la innovación me sigue sorprendiendo que, a pesar de lo mucho que se habla y se escribe sobre ésta, todavía conocemos tan poco sobre las características humanas comunes entre los innovadores. Creo que todavía se ha estudiado poco sobre qué es lo que hace que una persona ponga toda su energía, toda su vida, o su dinero en una determinada iniciativa, sea empresarial o de otra índole. Y que incluso fracasando, ésta vuelva a empezar. Qué es lo que distingue a una persona de otra para que ante una misma situación, una se desespere o se rinda y la otra se enfrente de nuevo a otro reto o al mismo problema con la misma energía que en la primera ocasión.

Quizás un primer elemento de distinción sea ese concepto cada vez más utilizado en los congresos sobre *Management* y que los americanos llaman *resilience*, una combinación de voluntad y también de resistencia. Si debiera de destacar una característica común entre todos los innovadores que he conocido durante los últimos años, ésta sería la de que éstos tienen siempre el convencimiento de llevar a cabo una *misión*. Y no me refiero necesariamente solo a empresarios, sino también a los innovadores en otros ámbitos como el de la cultura o la educación. Independientemente del entorno o de lo que ocurra a su alrededor, el innovador se caracteriza por tener una *misión*.

**Antoni Flores.-** Así es, el innovador tiene una energía especial. Para mí, el innovador es una persona con una energía especial que hace que su principal motivación sea su propia realización. Es la persona cuyo objetivo está siempre en la línea del horizonte. O sea, que nunca alcanza su fin último, porque este fin es poder visualizar los nuevos límites. A mí me gusta comparar la figura del innovador con la del pionero del oeste americano a lo largo de todo el siglo XIX, la de aquella persona cuya realización es la de descubrir siempre la nueva frontera porque en ella está el paisaje virgen.

**AC.-** Hablando de pioneros y de grandes innovadores, pero recordando los más recientes en la historia, uno de los que primero me viene a la cabeza es Steve Jobs, que yo considero entre los más significativos, precisamente porque ha tenido que superar todo tipo de problemas a lo largo de su vida.

El actual *CEO* de *Apple* y cofundador de *Pixar* fue invitado recientemente a dar una conferencia en el acto de clausura del



curso de la Stanford University. Dirigiéndose a los jóvenes estudiantes les dio tres consejos, que yo considero de oro, para andar por la vida.

En primer lugar les invitó a aprovechar al máximo todo lo que circula por la vida de uno, aunque no se esté seguro en el momento que ocurren las cosas si éstas tendrán o no un valor. Si se viven con atención, les dijo, acabarán por tenerlo. Para ilustrar este consejo Jobs hizo referencia a un curso de tipografía que hizo en la universidad casi por obligación, y que le serviría después para tener muy en consideración la importancia de ofrecer diferentes tipos de letras en el procesador de textos, una de las principales razones de los primeros éxitos de *Apple*.

En segundo lugar, Jobs recalcó la importancia de la perseverancia y explicó cómo cuando le echaron de *Apple* en el cenit de su carrera tuvo que empezar de nuevo para crear primero Next, una empresa de informática que no funcionó, y después *Pixar*, la factoría de películas de animación que hoy hace sombra a la mismísima *Walt Disney*.

Por último, Jobs les habló del día en el que le diagnosticaron un cáncer para ofrecer como principal consejo el de la obligación de aprovechar y disfrutar cada día y el de ser conscientes de que cada momento que pasa ya no vuelve.

En este sentido, recuerdo también una conferencia en la que Alex Rovira hizo mención de una doctora cuya profesión era la de acompañar a personas con una enfermedad terminal durante los últimos días de su vida. Esta persona se dedicó a preguntarles sobre qué era de lo que más se arrepentían de lo hecho durante su vida, sobre qué era lo que cambiarían de las decisiones tomadas si tuvieran la oportunidad de volver atrás. Por abrumadora mayoría la gente respondía: “me hubiera atrevido más”.

**AF.-** Para mí este “atreverse más” forma parte fundamental precisamente de esa energía especial a la que hacíamos referencia anteriormente y es un elemento diferenciador entre el empresario clásico, que explota al máximo lo que ya tiene, versus el explotador de la idea nueva, cuya gran energía surge precisamente de atreverse con lo nuevo. Entre estos últimos yo considero muy significativo, de nuevo, el caso de Richard Branson. Ya quizás pocos recuerdan que comenzó produciendo *Tubular Bells* a Mike Oldfield cuando apenas era un estudiante. Allí ya empezó a demostrar un gran olfato. Además, que con el tiempo sus obras se han ido magnificando. Por ejemplo, hoy el mundo se mueve a ritmo de *low cost* de las líneas aéreas y éste concepto lo inventó Richard Branson. Cada vez surgen más negocios a golpe de transgredir negocios clásicos y él comenzó retando con *Virgin Cola* nada menos que a la *Coca-Cola* y a *Pepsi*. Por no mencionar su último atrevimiento al intentar inventar un nuevo mercado como el del viaje estratosférico con su nueva empresa *Virgin Galactic*.

**AC.-** Ese elemento de atrevimiento es fundamental porque, además, crea mucha energía. Necesitamos ambiciones colectivas, y un punto de atrevimiento, de locura, es siempre catalizador de bríos propios y ajenos. Uno de los problemas principales del innovador, sin embargo, es mantener este nivel de energía constantemente

**AF.-** Quizás por eso podríamos definir como otra de las características del buen innovador el de ser capaz de mantener encauzada esta energía. De nuevo Branson me parece un ejemplo adecuado. Ha sido tema repetido en los medios de comunicación la especie de duelo mantenido con Steve Fossett, este mul-

timillorario que se dedica a batir records con globos, aviones o catamaranes. Es el caso del hombre que una vez hecha su fortuna centra todas sus energías en conseguir estos records de forma individualista. Branson se ha enfrentado a Fosset en la consecución de algunos de estos records y ha perdido. Sin embargo, cuando Branson, que sigue canalizando sus energías también en los negocios, ha necesitado de atención mediática para lanzar *Virgin Galactic* no ha tenido problema en acudir a Fossett para conseguir dar la vuelta al mundo en globo sin escalas. Este hecho indica, a mi parecer, la mayor inteligencia de Branson. Los dos tienen energía, pero la diferencia está entre quien la mueve para, de alguna manera, cambiar el mundo, aunque obviamente con un interés empresarial, y quien la emplea únicamente por obtener una satisfacción personal. Para mí esa es la diferencia entre un verdadero innovador y otra cosa.

**AC.-** Yo mantengo también desde hace tiempo que existen diferencias entre el *emprendedor* y el *empresario*, que no tienen por qué ser lo mismo. Necesitamos más innovadores que sean capaces de romper esquemas pero, al mismo tiempo, necesitamos también gente que sea capaz de llevarlas a la realidad. La combinación de ambas facultades como sucede en el caso de Branson es muy escasa. Jobs es otro ejemplo. Es un “loco”, pero un “loco” que ha sabido crear una empresa o que ha sabido rodearse de una gente adecuada para hacerlo.

La distancia entre la pasión y la realidad de la empresa es tremenda. Por eso se suele llegar al punto en que el lenguaje de la realidad del negocio se come totalmente a las posibilidades de inventar. Deviene entonces una especie de conservadurismo basado en los resultados a corto plazo que impide acciones tan ambiciosas como *Virgin Galactic*. ¿Por qué no se le ha ocurrido

*Virgin Galactic* a *Lufthansa*, por ejemplo? Simplemente porque es imposible en una organización de ese tipo.

**AF.-** Quizás se debería diferenciar más entre estas dos maneras de actuar y otorgar diferentes roles en las organizaciones a cada una de ellas, porque ambas son necesarias y se necesitan entre ellas. Tendríamos personas válidas para crear la energía que se precisa para iniciar las cosas, pero incapaces por aburrimiento de tener la energía necesaria para continuarla y, viceversa, personas que por el contrario son muy aptas para continuar, hacer grandes o ampliar las iniciativas o proyectos ya iniciados, pero que no serían capaces de crear la energía de inicio.

Pero este tema de la visión a corto plazo como paralizadora de la innovación nos lleva a hablar también de uno de los lados oscuros de nuestro sistema económico. Cuando en el caso de las sociedades que cotizan en bolsa los propietarios de éstas son muchos, aumenta la presión, por no llamarle dictadura, del corto plazo, presión que es inhibidora de la innovación. Quizás para evitar que esto suceda deberíamos cambiar los esquemas de gestión. Deberíamos de valorar también la libertad de las empresas para enfrentarse a nuevos retos. Ese elemento debería jugar a favor de una empresa y no ocurre así. Resulta paradójico que hoy en día una empresa anuncie que va echar a parte de sus trabajadores a la calle y sus acciones suban en bolsa, mientras que si una empresa anunciara que va a dedicar el veinte por ciento de sus recursos o esfuerzos a innovar a largo plazo ocurriría todo lo contrario.

**AC.-** Efectivamente, el sistema no está montado para valorar económicamente esa innovación. Yo creo que precisamente por eso se necesita un tandem de las dos personalidades de las que hemos hablado. Las empresas más interesantes hoy en día son

aquellas que cuentan con un gran creador y también con un gran financiero o un buen administrador. Un ejemplo de ello serían los Tous de las cadena de joyerías, que se reparten las funciones del más creador y del más empresario. El innovador se encuentra muchas veces sólo y le cuesta encontrar esa alma gemela que ejerza de la otra cara de la moneda.

**AF.-** La necesidad de este tipo de tandems y la importancia de estas personas resulta muy relevante precisamente en nuestro país, que cuenta todavía con un tejido empresarial muy basado en la empresa familiar.

Es un tipo de organizaciones en el que con mucha frecuencia una persona de ese núcleo familiar ha sido históricamente el impulsor del negocio, el que ha procurado esa energía necesaria para empezar.

Hoy vemos frecuentemente las grandes dificultades para sustituir esa energía del emprendedor inicial en cuanto este iniciador falta, tanto en lo que se refiere a alguien que siga arrastrando a la estructura familiar y empresarial como en lo que se refiere a la generación de ideas. Cuesta encontrar sustitutos a esa clase de individuos, y eso ya nos dice mucho sobre la importancia de las personas.

**AC.-** El mencionar el caso de las empresas familiares me ha hecho recordar también la importancia de innovar desde dentro del sistema. Innovar desde fuera, de manera contrapuesta, enfrentada, es bastante difícil. En realidad tiene más sentido que la innovación surja desde dentro de una empresa, que en el seno de las estructuras y las organizaciones aparezca una cierta disidencia innovadora aceptada que sea la que permita tirar adelante.

Un buen ejemplo de ello es el caso de Robert Redford y del

festival de cine alternativo de *Sundance*. Este festival surge precisamente de la iniciativa de una persona capital en un sistema tan monopolista, tan *Star System*, tan de concentración como lo es la industria cinematográfica que representa la factoría Hollywood. La iniciativa de un festival para el cine alternativo a Hollywood tiene éxito precisamente porque quien lo lleva a término es una persona tan del sistema como Robert Redford. Él mismo ha explicado como pudo poner en marcha un proyecto como *Sundance* gracias precisamente a sus contactos dentro de la industria de Hollywood.

Por tanto, la idea de innovar desde el mismo seno de las empresas sólidas es algo importantísimo sobre lo que deberíamos incidir todavía más, porque la realidad es que cuando a las empresas se les habla de innovación desde fuera, la combinación entre el riesgo que siempre se ve en un cambio junto a la consideración de que esa propuesta viene de alguien ajeno, resulta fatal...

**AF.-** Otro tema interesante a considerar al hablar de las personas es el de la consecución del éxito profesional por el buen oficio o derivado de la innovación, cuestión que creo que a veces confundimos. Por ejemplo, yo creo que Antonio Miró es un buen profesional de la moda como Andreu Buenafuente lo es de los medios de comunicación. Son personas cuyo éxito está basado en un buen hacer en su oficio. Pero creo que es otro el caso de personas como un Custo Dalmau, por no dejar la moda, en los que independientemente de su buen hacer o no como profesional, ha sido la mentalidad innovadora, ese ir más allá en los límites de su profesión, ese romper esquemas, en donde ha residido la base de su éxito. Estaríamos estableciendo entonces un diferencia entre un buen profesional y el profesional que a través de la innovación rompe los cánones.

**AC.-** Efectivamente, son personas que se caracterizan por introducir en su profesión un elemento de disrupción o de ruptura. Es el caso, por ejemplo, del arquitecto Calatrava. Crean un antes y un después de este punto de disrupción. Hay un antes y un después en la arquitectura a partir de que alguien es capaz de concebir los edificios como esculturas. Como en el caso de Jean Nouvel con el edificio de las *Aguas de Barcelona*. Les distingue el atrevimiento. No sólo diseñan simplemente lugares a los que ir a trabajar, se convierten en elementos del territorio, *landmarks*. Estos profesionales, además, provocan la innovación en cadena en sus sectores, encienden un reguero de pólvora a partir del cual otros van también innovando. Es una innovación que se va difundiendo de manera positiva. Imagino que cuando a los constructores les llegan unos planos de Calatrava deben de ponerse muy nerviosos, les debe de obligar a plantearse cómo llevarlos a la realidad, a innovar por su parte.

**AF.-** Precisamente, es en los oficios de carácter gremial, como es el caso de la arquitectura, donde más puede apreciarse desde fuera el valor de la innovación. Los gremios por naturaleza tienden a ser conservadores e inmovilistas. Un gremio está anclado por su propio proteccionismo. Pero el innovador en estos entornos es una figura que se sale de ese inmovilismo para dar los primeros pasos fuera de lo establecido como estándar por el gremio. Estos primeros pasos serán finalmente los que llevarán a colocar al gremio en su nuevo lugar en la evolución. Es decir, el innovador actúa como una goma elástica que, como un Foster o un Calatrava, lo que hacen es acabar por atraer a todo el gremio hacia la posición que ellos ocupaban fuera de éste. Y es posible apreciar estos movimientos en los campos más diversos a lo largo de la historia, sea en la medicina, el arte, etc.

**AC.-** Sí, en algunos casos no se manifiesta de manera tan clara el cambio producido respecto a los estándares establecidos hasta que ha transcurrido cierto tiempo. Ese es el caso, por ejemplo, del paso de Vilarasau por *La Caixa*. No sé si corresponde el mérito al propio Vilarasau o a su equipo, pero fue en su época cuando se produjo la apuesta de la entidad por invertir en las infraestructuras que uno necesita cada día: el agua, el gas, la autopista, el parking, etc. Esa supuso una innovación de modelo global que seguramente costó ver en su momento, pero cuya lógica es evidente al cabo del tiempo cuando a los bancos y cajas les desaparecen sus principales fuentes de ingresos, tales como los diferenciales de tipo, y al final lo que les queda es el buen uso que hacen del dinero en término de inversiones.

Hay por tanto en el innovador un elemento de previsión o de avance. El innovador es también aquella persona que va un paso por delante, el que dice algo sobre lo que después los demás se preguntarán ¿cómo no se nos había ocurrido antes? Ahora, cuando ves un espectáculo del *Cirque du Soleil* la fórmula de renovación del circo parece clara. Pero a alguien se le ocurrió hace unos años y antes que a los demás hacer desaparecer a los animales, poner música y hacer una carpa escénica más potente. Alguien se ha tenido que adelantar.

De ahí se deriva el gran problema de poder contar con el espacio mental para poder hacerlo. Hace poco he estado leyendo sobre Leonardo Torres Quevedo. Es un ejemplo de persona genial pero totalmente incomprendida por su entorno. Fue uno de los primeros en construir dirigibles, pero en España nadie le hacía caso y tuvo que vender su modelo al ejército francés. Resulta fundamental esta inquietud por situarse un paso por delante, pero igual de importante es que tu entorno te lo permita. Si por ejemplo un Branson aquí puede dar risa, no la da en otros países.



**AF.-** Has tocado los dos extremos de los principales ingredientes para que la innovación funcione. Por un lado necesitamos a la figura carismática, la persona que inventa y que es capaz de iniciar el cambio. Pero también has hablado del otro extremo, de una entidad bancaria o de un grupo que toma el valor dinero como un elemento de energía para la innovación. Cuando esos dos elementos se juntan es cuando las cosas funcionan. Por eso siempre ponemos como caldo de cultivo ideal para la innovación a Estados Unidos, país en el que se dan en su máxima expresión el factor energía innovadora y el factor necesidad de mover el dinero. En un caso contrario, como podría ser la España de los siglos XVIII o XIX, las personas que podían haber iniciado una revolución industrial eran elementos perdidos porque nadie les hacía caso. Se necesita, por tanto, de los dos factores. El innovador debe de entender por su parte que su medida de energía de innovación es el dinero y que eso no es bueno ni es malo, es lo que es y no nos tiene que asustar.

**AC.-** Hablando de la importancia del entorno, hemos de considerar un elemento nuevo muy importante que ha irrumpido en el mundo de la innovación durante los últimos años. Es el hecho de que hoy el mercado es el mundo y cada vez hay menos fronteras. Por lo tanto, un Torres Quevedo de hoy lo tendría más fácil porque en la actualidad, si no te compran una idea en tu país te vas a Singapur o te vas a la China. Por lo tanto, no se puede hablar hoy de planes de innovación para un *país* como de una serie de acciones concretas para un territorio. De lo que se trata es de establecer planes de innovación en *empresas* que vean todo el mundo como mercado.

A los que piensan que hoy la ciencia lo tiene mal en España les recomiendo que se lean la biografía de Ramón y Cajal. Se

cuenta que asistió a un congreso científico en Alemania para dar a conocer sus descubrimientos. Sin hablar otro idioma que el español, Ramón y Cajal era víctima de una incomunicación total. Por ello, a pesar de tener las muestras más avanzadas, nadie hacía mucho caso a la mesa en la que como el resto de los científicos mostraba sus descubrimientos mediante un microscopio. Cuando ya iban a cerrar la sesión, desesperado, el científico español se puso de rodillas delante del *chairman* para pedirle por señas que le echara un vistazo a sus muestras.

Cuando lo hizo quedó asombrado con lo que vio e invitó al resto de científicos a que hicieran lo mismo. De allí surgió el *fenómeno* Ramon y Cajal. Lo que ilustra esta anécdota es que no se puede innovar en un entorno cerrado, es decir, únicamente a nivel nacional o regional. También nos habla de la necesidad fundamental de comunicación del innovador, de la obligación de darse a conocer buscando esa energía que da el dinero o las marcas. Seguro que en una lista que hiciéramos ahora de grandes innovadores actuales no se nos podría ocurrir a alguien que no tuviera una visión internacional.

**AF.** Esa necesidad de internacionalización me lleva a pensar que la innovación es precisamente la gran solución para países como España. Si consideramos que hoy la comunicación es cada vez más rápida y el mundo más pequeño, podemos ver a la innovación como la gran oportunidad para movilizar activos con los que cuenta el país y que en términos de rentabilidad no son muy aprovechados hoy en día, tales como por ejemplo, la cultura o la calidad de vida. La innovación puede tomar esos elementos y activarlos en clave económica. Por ejemplo, apoyándonos en un elemento como la calidad de vida para atraer buenos científicos, o creando marcas a partir de nuestros es-

tereotipos, que en ocasiones son hasta folklóricos, para atraer masas de consumidores de todo el mundo que se ven reflejados en ese estilo de vida. Esta oportunidad no se ha tenido con anterioridad porque nadie se planteaba, por ejemplo, la calidad de vida como un activo valorado, incluso por encima de muchos otros. Hoy es una realidad que juega a nuestro favor a la hora de, por ejemplo, atraer a un científico noruego y con él a su investigación. Yo creo que a través de este tipo de innovación estamos en posición de captar mucha riqueza y recursos y de crear nuevas plataformas de desarrollo.

**AC.-** Efectivamente, la desaparición de las distancias es un elemento que hay que aprovechar para activar recursos dormidos, como ocurre en el caso de empresas con potencialidad para transformarse, que han estado ancladas en un sector y pueden pasar a otro aprovechando oportunidades que se les presentan en la otra parte del mundo. Por ejemplo, una empresa del sector metal mecánico trabajando durante años para el sector del automóvil podría aprovechar algunos de sus activos para pasar a hacer prótesis médicas, generando mayores márgenes.

**AF.-** De alguna manera eso es lo que ha hecho Fluxà con *Camper*, utilizando además esos estereotipos a los que antes hacía referencia, proyectando un estilo de vida como marca en el que no sólo caben zapatos, sino también hoteles, comida o muchas cosas más. A nadie se le va ocurrir basar un estilo de vida en el frío, o en la falta de luz de los países del norte, ya que difícilmente proyectan la idea de una vida mejor. Podemos encontrar esta forma de activar los valores del territorio en algunos intentos de atraer polos de investigación en lugares en los que no existía esta cultura. Si España tiene capacidad de atraer a científicos euro-

peos cuando piensan en su jubilación, debería tener la misma capacidad para atraerlos durante su etapa profesional.

**AC.-** En estos casos es necesario tener muy claro por lo que se apuesta. En la región del Tirolo, por ejemplo, del cual tenemos aquí una visión muy turística como lugar de deportes de montaña, se está haciendo una apuesta muy fuerte por la ciencia pura, concretamente por la *informática cuántica*. A base de atraer talento, allí se ha creado un instituto de óptica e informática cuántica que está entre los mejores del mundo. Es una muestra más de la idea cada vez más presente de considerar como elemento de riqueza de los territorios su capacidad para atraer el talento. Pero volviendo a los innovadores más cercanos ¿qué es lo que más te ha atraído o sorprendido de las personas innovadoras que conoces?

**AF.-** Existen varios elementos comunes entre ellos. Para mi, el principal es el de considerar a su empresa o a su actividad profesional como un medio, no como un fin en sí mismo. Este valor es lo que les hace explotar al máximo sus valores y capacidades. Si no, estaríamos únicamente ante buenos gestores. Si tu empresa o tu trabajo es un fin te dedicas a perfeccionarlo, a maximizarlo, pero si es un medio, lo evolucionas. Son personas que han empezado un proyecto y que lo han hecho evolucionar a base de introducir constantemente nuevos conceptos.

Otra de sus principales características ha sido la de su carisma. Son individuos capaces de ilusionar y sacar lo mejor de las personas que les rodean, independientemente de la calidad del talento de éstas. Sólo así se pueden explicar casos de éxito espectaculares de negocios o empresas por las que nunca se hubiera apostado bajo un punto de vista estrictamente racional o de la teoría de Michael Porter sobre la riqueza de las naciones. Son casos que

han contado con pocos elementos competitivos para sustentar su éxito, pero donde éste se ha hecho sin embargo realidad gracias precisamente a esa energía contagiada.

Por último, un tercer elemento común a los innovadores que conozco es el de la carencia de prejuicios. Son personas que no dan nada por imposible a priori. Hacen las cosas con un cierto desparpajo, sin pensar en el qué dirán, o en que se puede fracasar.

Muestran en general una cierta irreverencia hacia la tradición, hacia la “forma correcta” en la que se han hecho las cosas hasta el momento. El buen innovador es capaz de utilizar lo que se puede aprovechar del pasado sin que éste le llegue a esclavizar. La tradición es uno de los grandes obstáculos para la innovación. Del pasado podemos obtener muchas lecciones aprendidas, pero es también un gran tapaojos. Tendemos a pensar: “Como algo se ha hecho siempre así, no voy a mirar en otra dirección”.

**AC.-** Para mí, la mezcla de las características propias de los innovadores que yo he conocido contiene en primer lugar el componente visión. Se trata de gente que ve distinto de los demás, gente que lleva otro tipo de gafas, que ve una cosa cuando la mayor parte de los demás no la ven y, además, el tiempo acaba confirmado que esa cosa existía. El descubridor de la vitamina C, que fue premio Nobel, dijo en una ocasión que descubrir consiste en ver lo que todo el mundo ha visto, pero pensar lo que nadie ha pensado. Eso implica una forma distinta de ver las oportunidades, y creo que esta característica se puede entrenar. Hay características genéticas en el innovador, pero hay también otras que se pueden potenciar, como creo que lo es la de intentar ver las cosas desde un prisma diferente.

La segunda característica que destacaría es la de mezclar riesgo y pasión. El innovador es alguien que cree en algo de manera

obsesiva y ese puede ser también su problema. Su pasión puede hacerle incapaz de medir las cosas con racionalidad. El gran dilema es la medida del riesgo, saber hasta dónde se puede llegar. Por esta razón considero importante la figura del *coach*, una persona con más experiencia en un determinado campo y que sin cortar demasiado las alas al innovador, le pueda informar sobre lo se puede encontrar en el camino.

Una tercera característica sería ese punto de locura, de inquietud. En el libro *Curious Minds*, que contiene varias entrevistas con científicos, a todos se les pregunta en un momento determinado de dónde surgió su vocación científica. Mientras la mayoría intentan hacer un esfuerzo de memoria, sin mucho éxito, para intentar vincular algún hecho concreto de su infancia o de su juventud con el nacimiento de su vocación, uno de ellos responde que resulta inútil hacer este esfuerzo. En realidad, responde, nuestra vida es el resultado de la genética y de la suerte. El bagaje con el que se nace es muy importante: si eres inquieto es porque has nacido inquieto. Después es muy importante la suerte, es decir, con qué cosas te encuentras durante la vida. En este terreno es en el que se pueden hacer cosas. Debemos facilitar que la gente que tenga esa inquietud pueda desarrollarla. Si creas un caldo de cultivo adecuado, un entorno en el que se puedan desarrollar ideas, la genética actuará. Lo que ocurre en muchas ocasiones es que la genética queda truncada en el momento en el que echas vinagre en ese caldo de cultivo.

**AF.-** Esa idea del innovador como la persona que ve distinto, con unas gafas diferentes a las de los demás, me ha recordado *Forrest Gump*, una película que cuenta con numerosas escenas que sirven para ilustrar elementos relacionados con la innovación. *Forrest Gump* no deja de ser un tipo que, donde los demás ven

cosas estúpidas, él ve oportunidades. Siempre me ha atraído de ese personaje esa obvedad con la que dice las cosas. Muchas de las grandes innovaciones que han impactado a la sociedad han salido de alguien que simplemente se ha preguntado porqué se hacían de una determinada manera las cosas cuando se podían hacer mejor de otra manera.

**AC.-** Es la teoría del *why not* como método de innovación. Una de las maneras de innovar es el preguntarse por qué no. Está claro que tú eres una persona innovadora. Has visto esa película de manera diferente a como lo han hecho los demás. Has utilizado otras gafas, y has visto lo que mucha gente no ha sido capaz de ver. A mí esa mirada inocente, limpia, sin prejuicios que tiene *Forrest Gump* sobre las cosas que le pasan y que le hace capaz de aprovechar las oportunidades me recuerda a la mirada de los niños. El niño es el candidato ideal para pensar de manera distinta, no tiene frenos ni condicionantes. Todavía no hemos introducido a los niños en el discurso de la innovación. Se podrían conseguir grandes cosas si desde pequeños dejáramos libertad suficiente para desarrollar esa inquietud del innovador a la que hacíamos referencia anteriormente. Los innovadores se quejan principalmente de que en las empresas en las que están no les deja pensar. Se trata de un fenómeno estándar.

**AF.-** Con *Forrest Gump* me pasa como con todas las buenas películas: cada vez que la vuelvo a ver, encuentro nuevos mensajes y pistas. El argumento da a todo lo que ocurre un carácter muy anecdótico, pero al final es fácil quedarse con la lección de que las cosas importantes se hacen de forma sencilla.

La frase que repite *Forrest Gump* a lo largo de toda la película podría ser repetida por todo buen innovador ante el escepticis-

mo de los demás frente a sus iniciativas aparentemente atrevidas o incluso disparatadas: “yo no soy tonto, tonto es aquel que hace tonterías”.

## **CONCLUSIÓN**

**AC.-** La sociedad en la que vivimos debería de estar enormemente agradecida y hacer un homenaje público a los innovadores, porque realmente la riqueza de la que vivimos depende de ellos. Todavía no existe un reconocimiento suficiente de esta figura y lo deberíamos hacer. Se trata de personas que utilizan sus noches, gastan sus ahorros, o viven sus dramas personales con el objetivo de transformar el mundo. Como sociedad precisamos de un cambio en los actuales referentes y cuidar mucho más a los innovadores si realmente queremos que haya innovación.

**AF.-** Estoy de acuerdo contigo, porque en mi opinión el innovador, la innovación, es la última oportunidad para amortizar el conocimiento. La innovación puede ser capaz de ver de una manera distinta un conocimiento que puede ser muy antiguo y, de esta manera, darle un nuevo estadio de amortización. Eso significa en el caso de las empresas buscar nuevas fuentes de competitividad para las mismas. Los innovadores son las personas capaces de amortizar lo que ya habíamos amortizado anteriormente gracias a ver las mismas cosas de un modo distinto y volverlas a explotar.





## APÉNDICE: *Cómo crear una empresa innovadora ideal*

Este apéndice estaba previsto inicialmente como breve compendio de todos los conceptos analizados a lo largo de este libro, aplicados de manera convergente, con el loable propósito de crear la “empresa innovadora ideal”. Sin embargo, al igual que ocurre en los capítulos precedentes, de la dialéctica Cornella-Flores era inevitable que surgieran algunas interesantes recomendaciones e ideas más de las previstas, las cuales no podíamos dejar de recoger aquí.

**Alfons Cornella.-** Por lo primero que empezaría para crear esa empresa innovadora ideal es por el equipo. Por lo tanto, la palabra *Teamdividualism* es la piedra angular a la hora de crear una empresa innovadora, porque la experiencia nos demuestra que *no hay innovación, sino que hay innovadores*. La innovación es una palabra muy abstracta y, al final, la acaban llevando a cabo personas con nombres y apellidos, lo cual es sinónimo del *Teamdividualism*: un equipo de profesionales capaces de lo mejor trabajando juntos y por separado.

Sin lugar a dudas, los cimientos de esa nueva empresa innovadora a construir pasarían por seleccionar ese conjunto de individuos con el talento, la energía y la capacidad suficiente para trabajar *en equipo* y *como equipo*. Es decir, que puedan funcionar como una orquesta sinfónica bajo las órdenes de un director, pero también ser capaces de improvisar cada uno por su lado, y que suenen en conjunto como una composición armónica, como pasa en las bandas de Jazz.

**Antoni Flores.-** En mi opinión, también sería obligado partir del concepto *híbrido*. Esa empresa u organización ideal no tendría que estar basada en un conocimiento específico, sino que ha de entender el conocimiento como un universo por el que moverse en todas sus dimensiones, y en efecto, gracias a unos equipos imbuidos del espíritu del *Teamdividualism*, capaces de combinar diferentes experiencias, productos y servicios, de una forma multidisciplinar y transversal, con el objetivo de ir siempre más allá; es decir, de *hibridar*.

**AC.-** Permíteme recurrir a la siguiente metáfora: las islas por separado son territorios, cada uno con su propia riqueza todavía por explotar, pero no dejan de estar aislados por mares de incompreensión o desconocimiento mutuos; en el momento en que estableces puentes de comunicación entre ellas, pueden empezar a trabajar con unos objetivos comunes. Si tú conectas las islas de una organización, lo que consigues es un continente. **El gran reto es encontrar a los individuos, cada uno con sus propios valores, e hibridarlos entre ellos para que emerjan unos nuevos: eso sería el *Teamdividualism*.** Pero, en efecto, estoy de acuerdo contigo en que la palabra *hibridación* tiene que aplicarse también a los campos sobre los que trabajarían y a los mercados.

Por otro lado, creo que la clave para una organización innovadora será que la persona que la dirige, el innovador por excelencia, el alma de la empresa, sea alguien capaz de cruzar disciplinas: de *hibridar*. Alguien capaz, por ejemplo, de ver que lo que está triunfando en el mundo mobiliario puede extrapolarse al mundo inmobiliario; el otro día descubrí que *IKEA* está aplicando el concepto del mueble de diseño en serie, funcional y asequible para, en colaboración con una constructora sueca, construir casas *IKEA* por toda Escandinavia y el Reino Unido. Buscan terrenos baratos

que no son los habituales, contratan arquitectos jóvenes para los que es toda una oportunidad, y levantan casas prefabricadas IKEA a unos precios muy por debajo de los habituales del mercado. ¿Qué es lo que hace que una empresa que está en el mundo del interiorismo decida lanzarse al sector inmobiliario? Que han sabido *hibridar* conceptos y las experiencias adecuadas. La experiencia del interiorista con la del exteriorista.

**AF.-** Cierto. La fusión de la palabra *hibridación* y *Teamdividualism* es una empresa orientada a la oportunidad. Es un equipo de personas constantemente vigilantes de los movimientos del entorno, los cambios sociales, y las posibilidades del mercado para encontrar una oportunidad; tanto para crear un nuevo producto o empresa como para buscar nuevas salidas a las ya existentes.

Enlazándolo con otros dos conceptos tratados como *radical* y *auténtico*, imagino a este grupo de personas como grandes individualidades pero que saben trabajar en equipo. Formando una única organización y orientados a la oportunidad, entorno a **un libro de ruta o carta de intenciones** que establezca que “no todo vale” y fijando unos principios rectores para un fin superior, como puede ser, crear productos y servicios para el bienestar y el progreso de la sociedad y estar comprometidos con un comportamiento ético responsable. Personas con unos criterios y unas convicciones sobre las problemáticas sociales y la sostenibilidad, que van a preocuparse por cuestiones como el respeto al medioambiente o que no se explote mano de obra infantil en ninguna de sus subcontratas.

**AC.-** En relación a este último punto, tendríamos que referirnos al concepto de lo *efímero* o *efervescente* frente a lo *auténtico* y *honesto*. Tal y como hemos explicado, innovar desde estas dos

primeras palabras suele acabar en innovación que es flor de un día. Porque la innovación consiste también, en gran parte, en esa *resilience*; esa voluntad y persistencia, de la que hablábamos en el capítulo dedicado a la figura de los *innovadores* y que los distingue de los que no lo son. **No se puede innovar si no eres resistente.** Ello implica que no puedes hacer innovación desde lo *efímero* (otra cosa, es que, de esa misma observación del mercado, puedas lanzar una sucesión de productos *efervescentes*, pero de una manera sistémica) sino que tienes que enfocar tu estrategia a plantearla como un objetivo *radical* pero realizable. Y es que, al final, sólo existe innovación cuando el mercado lo acepta, lo que significa que tienes que estar totalmente pendiente de lo que el entorno necesita y/o va estar dispuesto a asumir.

Por tanto, **un consejo clarísimo para esta empresa innovadora ideal es estar pendiente siempre de los movimientos del entorno para ofrecer al mercado nuevos productos y servicios auténticos (es decir, no efímeros), que la gente pueda integrar rápidamente en su vida cotidiana del día a día.** Es decir, que la innovación que tú propones sea algo a lo que se le pueda sacar inmediatamente un rendimiento o *Instant Payback*; un concepto cada vez más en boga en los círculos de la innovación.

**AF.-** Por eso me gusta esa definición de “empresa enfocada a la oportunidad”. Porque enfocarse hacia la oportunidad es una actitud. Y ha de basarse en la constancia. Es más una maratón que los 100 metros lisos. Aunque nunca hemos de olvidarnos de ese *sprint* final ante la meta, para mantenerse en el mercado, lo que hay que saber es competir en carreras de fondo. Las cuales son, al mismo tiempo, carreras de obstáculos, como los cambios del entorno, con los que hay que contar para ponerlos a nuestro favor. O el mismo *fracaso*; los propios y los de la competencia, de los que tanto pode-

mos aprender si tenemos una metodología de innovación sistemática que nos permita diseccionarlos. Estos fracasos “controlados” (como puede ser una sucesión de prototipos) son el entreno diario que nos permitirá ganar el campeonato.

**AC.-** Dos consejos muy concretos que podríamos apuntar en ese sentido serían, primero: pensar desde la oportunidad, pero para ofrecer cosas que realmente sean útiles y comprendidas por el mercado inmediatamente. Lo que no puedes pretender es que el mercado cabalgue con algo que en ese momento no le interesa. Por eso, el *ipod de Apple* ha sido una innovación absolutamente *radical*; han creado desde cero algo que no existía, pero que responde perfectamente a la necesidad de los jóvenes de comprar y consumir música de acorde con la Era Internet.

Y el segundo consejo: hacerlo extraordinariamente bien. No puedes hacer innovación, hoy en día, que no sea excelente en todos los aspectos. El *Ipod* funciona porque, además de ser una fantástica idea, es funcional, práctico, fácil de manejar y, encima, muy bello en su diseño. Por tanto: ¿quieres innovar?, ¿tienes una idea innovadora?, ¿tienes el equipo necesario para hacerlo mejor que nadie en el mundo? Muy bien, entonces, ponte a hacerlo. Pero, de lo contrario, tarde o temprano, el mercado te pondrá en tu sitio. Por otro lado, la innovación es más compleja de lo que parece, por lo que siempre debe haber un *catalizador*, -otra de las palabras de las que hemos hablado en el libro- que ponga todos esos elementos en solfa. De hecho, es esto lo que explica el fundador de *IDEO*, Tom Kelly, en su libro *Ten faces of Innovation*, en que describe estas 10 tipologías necesarias en todo equipo humano que quiera innovar. Desde un antropólogo, al que crea el espacio físico (ya sabes que están muy obsesionados con el *display* de las salas donde se piensa e innova). Pero, por

encima de todos, hay una que es fundamental: la del manager, el cual pone de acuerdo a todos estos perfiles tan diferentes para que funcionen como un engranaje perfecto.

Creo que si las organizaciones no innovan más es precisamente porque se aíslan los distintos activos de la empresa. Hay una tendencia enorme a la centrifugación, a que los diferentes departamentos se conviertan en fortalezas a la defensiva entre ellos mismos. Y la innovación sólo es posible cuando aparece la figura de un catalizador que sepa *hibridarlos* derribando las murallas de la desconfianza y bajando los puentes levadizos de la colaboración entre ellos.

Siempre se pone como ejemplo la invención del teléfono móvil, que surgió cuando a un directivo de *Motorola* se le ocurrió poner en marcha una serie de encuentros informales entre los departamentos de radio y de teléfono. Dos auténticas islas que estaban muy separadas entre sí. “¿Por qué no hacer un teléfono que funcione como una radio y nos permita tener comunicación desde cualquier sitio?”, se preguntaron un día durante una de esas sesiones de fricción creativa. Resultado: el teléfono móvil, un *híbrido* entre el teléfono y la radio. Y ese tipo de encuentros se trazan desde arriba. Desde una visión de la organización mucho más dinámica y comunicativa gracias a la *capilaridad* de la información entre las personas que la forman.

**AF.-** Sí, yo creo que habría que enlazar ese concepto de la *capilaridad* con volver a subrayar que, por mucho que avancemos de una manera mecánica, planificada y sistemática, el *quid* cuestión es que las cosas que tienen que ver con las personas salen de las personas. Y la innovación sale básicamente de las personas, de los *innovadores*. Una tipología concreta de individuos inquietos y emprendedores, puestos en una estructura que favorezca que

cada uno pueda aportar sus propias experiencias desde su respectiva disciplina y contrastarlas con la de los demás en esa *catálisis* del conocimiento que es la innovación.

**AC.-** Hay un ejemplo muy interesante de todo esto que estamos diciendo que es el de uno de los grandes bancos españoles que hizo un experimento muy curioso; cogió el departamento de gestión de reclamaciones, que era un departamento que estaba muy aislado y que, tradicionalmente, era como una especie de castigo corporativo, y lo trasladó al área de innovación. Pues bien, ha sido todo un éxito de *capilaridad* hacia el consumidor. La explosión creativa de la gente que está recibiendo todo el día los *inputs* de los usuarios con sus problemas y sugerencias sobre el funcionamiento del banco es enorme. Es un vínculo directo entre el mercado, lo que el banco está proponiendo, y lo que la gente realmente quiere. Muchas veces, para innovar basta con escuchar directamente lo que el consumidor pide y necesita, y lo que opina sobre lo que tú le propones.

Si esos departamentos los mantienes donde estaban ubicados, en dos plantas de un gran edificio aisladas entre sí, no ocurre nada. Sin embargo, te pones a *hibridar* entre dos áreas habitualmente separadas entre sí y consigues la *capilaridad* con el mercado logrando una *catálisis* de elementos que, bien estructurados gracias a una adecuada metodología de trabajo, se convierten en una fuente inagotable de ideas sugeridas por los propios consumidores, es decir por el mercado. En resumen, has obtenido un nuevo proceso de innovación sistémica.

Este caso nos lleva a un nuevo punto clave: una empresa no puede innovar si no cambia de alguna forma su organización. Tiene que cambiar en cómo está estructurada para facilitar que las ideas puedan fluir. Y existen muchos mecanismos para con-



seguirlo. La innovación es algo que, normalmente, no sale por generación espontánea. Es necesario que alguien favorezca ese *territorio creativo* donde llevarla a cabo. ¿Eso quiere decir que la propia disposición del edificio de una empresa tiene que ser de una determinada manera? Pues, sí. Muchas veces es fundamental. Y la prueba es que las empresas más avanzadas en este sentido, están diseñando edificios que permitan que la gente se cruce y que los comerciales hablen con los ingenieros y los de marketing con los de contabilidad. Por tanto, es un diseño del *espacio*, pero también de *actos sociales*.

Por ejemplo, se habla mucho ahora en Estados Unidos de los *Innovation Gym*. Un lugar donde cada día te puedes encontrar con gente de otros departamentos y hablar en un ambiente distendido sobre lo que haces y oír lo que hacen los demás, de manera, que a todos se les puedan ocurrir nuevas ideas y colaborar en otros proyectos. **En resumen: no hay innovación sin cambio organizativo. De la misma forma, que, según hemos podido contrastar en los últimos años, no se obtienen resultados de la inversión en tecnologías si no van acompañadas de estas transformaciones organizativas.**

**AF.-** Tendríamos que referirnos ahora a la palabra *fracaso*, como la hemos utilizado en este libro; es decir, como un *no miedo a la innovación*, y recordar que una gestión del error dosificada es el mejor antídoto contra ese gran fracaso que te puede obligar a cerrar o retirarte. Y eso viene a colación de que las empresas no pueden pretender hacer innovación de la noche a la mañana. Para mí, la palabra *territorio* es fundamental. Es decir, antes que nada, hemos de abonar bien ese territorio si queremos que la semilla de la innovación fructifique.

En NODE, nos hemos acabado dando cuenta precisamente

de esto. Ahora que la innovación es casi una palabra de moda, y siendo como somos una compañía conocida por haber desarrollado numerosos proyectos innovadores de éxito, muchas empresas se deciden a contratarnos para que les lancemos un determinado producto. Pero, tras estudiar cada caso, muchas veces les acabamos recomendando que es mejor que ese dinero lo destinen a reconvertirse en una empresa innovadora; y les asesoramos en el proceso.

**AC.-** Sí, ésta es una cuestión que conviene dejar bien clara y es que la innovación no ocurre porque sí, sino que responde a todo un proceso organizativo basado en un equipo de personas con una determinada actitud proactiva.

**AF.-** Totalmente de acuerdo. Un concepto como *gestión del cambio* tiene que ir unido al de innovación, porque ésta no puede ser una cuestión puntual. Y en NODE lo hemos vivido en empresas que te contratan para que les desarrolles un determinado proyecto y luego tienes que soportar las reticencias de unas estructuras anquilosadas y enrocadas en el inmovilismo más ridículo, justamente porque previamente no se ha hecho el ejercicio de descontracturar a esas personas para que comprendan cómo funciona un proceso de innovación.

**AC.-** Cierto. Es una gran paradoja: el éxito puede ser un terrible obstáculo para la innovación. Cuando a una empresa le va bien con lo que está haciendo hoy, es muy difícil que se ponga a innovar. La mentalidad *cortoplacista* imperante impide a muchas pensar más allá de la cuenta de resultados de este año. “¿Por qué innovar si ya nos van bien las cosas?”, dicen. Claro, lo que deben comprender es que con el actual ritmo de evolución del

mercado, en sólo cinco años, un simple movimiento del entorno o una nueva tecnología puede obligarte a cerrar por no haber sabido anticiparte.

El mejor consejo que se puede dar a las empresas, es que **independientemente del sector en el que estén, se dediquen a observar el mundo**. Porque, por muy bien que te vaya haciendo un producto, en cualquier momento y en cualquier parte del mundo, te puede surgir un competidor que lo haga mejor, o exactamente igual, pero más barato.

Las empresas tienes que dejar de preguntarse: “¿qué hago bien?”, para pasar a plantearse; “¿qué sé hacer bien?”. Parece la misma cuestión, pero no lo es en absoluto.

La respuesta a la primera sería; por ejemplo: “sabemos hacer muebles”. Y, a la segunda, sería: “sé entender en qué espacios le gusta vivir a la gente”. Es decir, *IKEA* no es una simple fábrica de muebles. Es un fabricante de espacios para vivir con ese concepto del *smart living*. Espacios inteligentes, cómodos y funcionales en unas ciudades donde cada día nos lo ponen peor. En síntesis, la cuestión clave sería *¿qué sé hacer bien y, por tanto, qué sería susceptible de hacer que no hago hoy pero que con mis conocimientos sería capaz de hacer si movilizo a todas las personas con las que cuento?* Y la segunda cuestión, y no menos importante: “¿por qué no?”. Es decir, “¿por qué no atreverme a hacer cosas que otros no ha hecho?” Esa es una de las bases fundamentales de la innovación.

**AF.-** El efecto que ha tenido la innovación en el actual contexto de la globalización es hacernos conscientes a las empresas de que no estamos solos en el mundo. En los años 80 y en los 90, las compañías tenían la sensación de que funcionaban de manera independiente a su entorno y que eran algo cerrado e invariable como

podía ser una *IBM* en su papel de todopoderosa multinacional. Eso ha cambiado por múltiples factores y las empresas de hoy en día tienen que estar pendientes de los movimientos del entorno y de la innovación a nivel global para no dejar de existir sin más.

**AC.-** Es que la permanente preocupación de las empresas debe ser: “lo estamos haciendo bien, pero ¿cuál es el siguiente escalón?”; y aplicarlo a nuevos campos y con nuevos objetivos. Y una buena manera de hacerlo es un sencillo esquema que consiste en mirar a tus clientes y preguntarse qué productos les estoy ofreciendo *sobreespecificados* y cuáles están *subespecificados* (recordemos: a quiénes les estoy dando más de lo que realmente necesitan y a quiénes de menos). Y saldrán nuevos servicios y productos como las aerolíneas a bajo coste que ha supuesto una auténtica revolución sociocultural. Un público importante que no volaba, por su elevado coste, y que ahora cogen un avión hasta para ir a comprar tabaco. Literalmente: porque hay ingleses que van a Girona a comprar cartones de cigarrillos porque se ahorran bastante dinero.

Otro caso de un segmento de mercado que estaba desatendido era el de las personas que necesitan tallas grandes y que las tiendas de ropa consideraban que no era rentable cubrir. Bueno, pues ahora hay todo un mercado de tiendas especializadas porque la gente es cada vez más obesa y hay una demanda creciente.

Muchas veces la innovación surge de observar a nivel local, lo que te rodea en un entorno más cercano, y de la observación a nivel global. **Conclusión: hay que dedicar un tiempo importante de tu jornada a observar el mundo para poder innovar.**

**AF.-** Otra cuestión que hay que llevar a cabo una redefinición de los plazos de tiempo. Hay que trabajar a largo plazo pero

sin olvidar que el mercado evoluciona a una gran velocidad y que las oportunidades son ventanas que una vez se cierran no se vuelven abrir...

**AC.-** Sí, una de las vías más claras para innovar la podríamos resumir mediante la suma de varios conceptos de los que hemos hablado a lo largo de este libro: hay que aportar visiones inmediatas pero tan *radicales* que no resulten *efímeras*, sino que ofrezcan algo *auténtico* y que, al mismo tiempo, fijen una nueva *frontera* que te permitan explotarlas a largo plazo. La trayectoria, el proceso para conseguirlo, puede ser una serie de prototipos, o pequeños *fracasos*, que te vacunan contra los grandes fracasos y te conducen hacia el éxito.

**AF.-** Precisamente, nosotros en NODE, que trabajamos por encargo y nos toca hacer pedagogía, intentamos explicar esta cultura del prototipo a nuestros clientes. Muchas veces, por sobreprogramación, estás dejando escapar oportunidades, cuando lo mejor sería ir haciendo prototipos e ir avanzando, a base de ensayo y error, aunque sea zigzagueando. Porque el mercado de hoy en día es rapidísimo.

**AC.-** Eso casa a la perfección con el libro de Michael Schrage, *Serious Play*, en que explica la estrategia de las grandes empresas norteamericanas de cómo están “jugando seriamente”. Utilizando simulaciones. Definen modelos de sus ideas, *working models* o prototipos, como forma de cruzar a las personas. Es decir, que lo mejor de un prototipo es que crea una cultura muy práctica de intercambio de ideas. Ya no es hablar por hablar, sino, “vamos a hacer un prototipo de algo que funcione”. Y puede que luego funcione o no, -para eso es un prototipo-,

pero genera una socialización en el seno de la empresa que acaba siendo innovación rentable. Y se innova porque la gente se pone a trabajar conjuntamente con un objetivo concreto, práctico y definido.

Una de las expresiones del *medialab* del *IMT* es “*demo or die*”, o sea, no basta con que expliques una cosa, tienes que *demostrar* que se puede hacer. Prototipo, prototipo, prototipo...

**En una organización hay que crear una cultura y los instrumentos necesarios para hacer pruebas de una manera sistemática y poder tener los pequeños errores, que corrigiéndolos con una dinámica ágil y rápida, te conducirán al éxito.**

Hay que señalar que, a nivel de producto físico, en la actualidad, ya contamos con herramientas que permiten trabajar a este nivel, como son las impresoras de estereotipografía, una especie de 3D, que generan el aspecto que va a tener el producto capa a capa. Está claro que quien esté haciendo productos industriales ha de contar con una.

Por otro lado, para quien esté elaborando servicios, cada vez hay más programas que permiten probar, incluso con agentes virtuales, cómo va a responder un mercado. Sobre todo, en el mercado financiero.

En este sentido, hay que aprender mucho del mundo del software, que trabaja a diario con simulaciones; lanza primero unas versiones *beta* que van a probar miles de personas en todo el mundo dando su opinión y señalando los errores de forma espontánea. Una fuerza de test de valor incalculable que resulta prácticamente gratuita. Se evalúa en miles de millones lo que Microsoft se ahorra con estos *betas* de sus productos.

**Es imprescindible aprender de la experiencia de los que ya están en el mercado de las simulaciones y proveerse de las nuevas herramientas de prototipaje.**

**AF.-** En NODE fuimos la primera compañía en España que utilizamos una de estas máquinas de prototipaje rápido. Para mí es la fusión del mundo de los productos físicos con el de los servicios. Cuando seamos capaces, realmente, de conocer las necesidades y anhelos de los consumidores, sesgando grupos cada vez más pequeños; en cuanto seamos capaces tecnológicamente -y esas máquinas lo son- de programar acertadamente series limitadas, entonces, estaremos en la línea de poder satisfacer mejor al mercado, que parece cada vez más global, pero al mismo tiempo, es cada vez más diverso.

**AC.-** Una de las mayores ventajas de estas nuevas tecnologías es cómo permiten reducir los plazos. A partir de ahora, tendrás la idea, la diseñas en 3D, ves que aspecto tiene físicamente y lo lanzas al mercado rápidamente. Pero, **importante: en una primera serie muy reducida que te permita estudiar el *feed-back* del mercado e ir introduciendo mejoras en las sucesivas series y versiones.** Es el sistema evolutivo pero a un ritmo vertiginoso: *darwinismo acelerado.*

**AF.-** Acabamos de fijar las bases de una empresa moderna: la capacidad de aplicar el conocimiento a muy corto plazo a base de ir reaccionando sobre sistemas de ensayo-error a pequeña escala o prototipaje sistemático rápido y en serie.

Una reducción drástica de los plazos y de los eslabones implicados en el proceso productivo.

La empresa del futuro tiene dos hemisferios: uno de interpretar las necesidades y plasmarlas, innovación y marketing; y el otro que es el de producir y distribuirlo en el mercado de la forma más rápida posible. Y ambos han de trabajar conjuntamente. Un modelo de empresa, como puede ser *Zara.*

En medio, ha quedado una industria que se vuelto inoperante, como puede ser la textil tradicional.

**AC.-** Acabo de leer la obra de Tom Kelley, donde explica algo de lo que hemos estado hablando durante todo este libro, la necesidad de poner juntos a trabajar *Operación, Diseño y Relaciones con el cliente*. Es decir, el ingeniero, el diseñador y el de marketing tienen que trabajar conjuntamente. Luego, **otro buen consejo para innovar: crear equipos multidisciplinares o equipos donde intervenga gente de diseño del producto, gente de operaciones y gente de venta; todo ellos sin olvidar que hay que establecer un lenguaje común entre ellos para que puedan entenderse.** Es la mejor manera de que cada uno conozca las limitaciones y oportunidades de cada producto y los procesos que conlleva y, así, innovar rápida y sistémicamente. No tiene sentido que el diseñador diseñe algo que no es rentable fabricar o que el ingeniero fabrique algo que no se puede vender. De la misma forma, que el de ventas es el más indicado para dar ideas sobre lo que mercado quiere para que los otros dos lo puedan diseñar o fabricar.

**AF.-** Bueno, antes, la competitividad de las empresas residía en su capacidad para invertir en nuevas tecnologías, por lo tanto, estaba muy condicionada por su capacidad financiera. Y ahora, creo que se basa más bien en su capacidad para mantener un constante pulso con el mercado generando nuevos conceptos. Y eso ya no depende tanto de grandes recursos como de una gestión inteligente de la innovación. Eso explica el éxito de los clientes de NODE: “te reto que cada vez que vengas a una tienda *Zara* encuentres una prenda que te va a gustar”; o “te reto que cada vez que vengas a una tienda *Imaginarium* encuentres un juguete con el que vas a poder compartir unos instantes de ilusión con tu hijo”.



**AC.-** A mí me gustaría acabar comentando que he acuñado el acrónimo **VERS** para sintetizar las cuatro claves que creo imprescindibles para innovar y que corresponden a:

- Tener una intuición sobre algo que nadie ha hecho: una **Visión**
- Para llevarla a cabo será necesario que apliques toda tu **Energía**
- Para hacer lo que nadie más ha hecho hay que asumir un lógico **Riesgo**
- Y todo ello, contando con coyunturas y demás, que podríamos llamar: **Suerte**

Aplicado a todo los conceptos que hemos desarrollado en el libro el resultado sería:

La **Visión** es una persona que tiene una concepción *radical*, no *efervescente*, de algo que es *auténtico*, es decir, un proyecto que es una propuesta realmente innovadora, honesta y duradera. La **Energía** es necesaria para crear un *territorio e hibridar* a una serie de grandes profesionales para montar un equipo humano multidisciplinar en base al *Teamdividualism*. El **Riesgo** es la *catálisis* y el *fracaso*; significa que, efectivamente, hay que saber poner en conjunción todos estos elementos y te arriesgas al *fracaso*, pero no hay que tenerle miedo si has estructurado un sistema de innovación sistémica que te permita aprender de los errores y te vacune contra un fracaso total.

Y por último, la **Suerte**. Es un factor del que no hablamos en todo el libro, pero, todos estamos de acuerdo en que es un tema con el que hay que contar, (y no sólo por la *Buena Suerte* de Álex Rovira y Fernando Trías de Bes), sino que el mercado también te ha de ofrecer (y has de saber aprovechar) esas coyunturas im-

previsibles, esos imponderables, que no acabas de entender, pero que hacen que lo que tú propones tenga sentido.

**AF.-** Sí, yo tengo un amigo que dice, que al igual que en la industria vitivinícola o en la de la perfumería están muy cotizadas esas “narices” de grandes catadores capaces de discernir lo más exquisito de entre los más sutiles aromas, en la innovación van a estar muy buscadas las “narices” con ese olfato capaz de “oler” el éxito. Y ésa es una de las magias de la innovación. **Asistiremos a dos tipologías de innovaciones las incrementales y sistemáticas, muy basadas en las metodologías, y las visceralmente radicales que, por fortuna o por desgracia, siempre se iniciarán en la “nariz” de los grandes innovadores. En eso que se llama intuición.**

**AC.-** Bueno, es que la “nariz” también se puede adquirir con la experiencia. Porque, hablando de intuición, el otro día estuve visitando la *Ciudad Financiera del Banco de Santander Central Hispano* que se está levantando en Boadilla del Monte (Madrid) y comprendí que todo el proyecto venía de una visión de Emilio Botín, hace más de 20 años, alimentada por la certera intuición de lo complejo y costoso que sería mantener divididas sus estructuras de negocio en un Madrid colapsado por el tráfico y el precio del suelo. El *olfato innovador* también se puede adquirir con los años y con algunas claves de observación del entorno básicas...

Pero todo eso ya da para comenzar otro libro...



## Epílogo de Antoni Flores

Este libro ha sido un gran reto y fuente de motivación: por su formato, las conversaciones periódicas con Alfons y la definición de cada nuevo término acuñado como espacio para teorizar y plasmar con ejemplos cotidianos aquello que ambos entendíamos por innovación. En suma, una oportunidad para conceptualizar la práctica profesional surgida de más de 15 años de actividad.

Las conversaciones con Alfons se desarrollaron en base a la temática del término escogido para cada sesión; el formato de conversación, lejos de condicionar el contenido del libro, parecía darle vida propia. La palabra elegida para cada capítulo actuaba de material de ignición para ambos, desarrollando a través de ella nuestra visión propia sobre la innovación.

Cada nuevo término de este *decálogo de la innovación* a desarrollar ha supuesto un marco donde plasmar nuestra visión profesional y empresarial sobre la innovación; cada uno de los términos acuñados describe un país con identidad y vida propias dentro del *planeta-innovación*. Y Alfons y yo hemos intentado que más allá de su propia definición y valor, la combinación entre varias de estas palabras dotaran a las mismas de un conocimiento y valor propio. Con la elección de cada término, nuestro objetivo era definir una característica esencial para las empresas y la innovación, que fuera portadora de una temática novedosa pero, al mismo tiempo, contenedora de otros conceptos y definiciones no menos interesantes. La idea era dotar a la obra de diversos niveles de lectura y conceptos; el primer nivel, el de los

*conceptos fuerza*, definidos dentro de cada palabra y desarrollados, asimismo, a través de otros conceptos y teorías básicas.

El segundo nivel hace referencia a la combinatoria de varios de estos términos y el significado resultante; por ejemplo: hibridación+catálisis o radical+capilaridad. Un ejercicio que resultará sorprendente al lector y que, sin duda, le dotará de nuevos puntos de visión de cómo aplicar la innovación en su empresa.

Por último, el tercer nivel hace referencia a la visión holística de la obra, aquella comprensión que se obtiene una vez finalizada la lectura de la obra y que relaciona todas las palabras entre sí.

Espero que para el lector la lectura de este libro resulte tan sorprendente como ha sido para nosotros su definición. Creo no exagerar si comento que los propios autores nos hemos sorprendido de la potencialidad de cada palabra y de su combinatoria.

Para mí ha resultado un gran encuentro: el de la práctica con la teorización y el de la teorización con la práctica. Pero, sin lugar a dudas, lo mejor de todo han sido las jornadas pasadas con Alfons y Epi, que han resultado una auténtica fuente de inspiración para el futuro.

## Epílogo de Alfons Cornella

Esta ha sido una experiencia vital muy interesante. Llevar adelante la aventura de un libro es siempre fascinante (personalmente, este es el decimoquinto libro en el que estoy implicado), pero en este caso el proceso ha sido un verdadero aprendizaje, por lo novedoso. Tanto Toni Flores como yo mismo nos veíamos en la dificultad de encontrar tiempo para escribir sobre las ideas que surcaban nuestros cerebros. Desde que nos conocemos, hemos convertido muchos de nuestros encuentros en ocasiones para “inventar” ideas a partir de las simientes que dormían en nuestra memoria. Eran como energía que esperaba una ocasión para surgir. Por ello, nos decidimos a inventar una nueva forma de “concretar” nuestros “instantes de conocimiento” (los momentos en los que nos encontrábamos): unas conversaciones sobre diez palabras que sirvieran como detonantes de “sentencias” que de otra forma no saldrían de nuestras cabezas. Y, como sabio maestro de este proceso de extracción de lo que ni nosotros mismos éramos conscientes que sabíamos, o que habíamos experimentado, tuvimos la suerte de encontrar a Epi Amiguet. La tarea de Epi ha sido compleja, dura, pero tremendamente lúcida: es, realmente, el tercer autor de este texto, el que ha convertido nuestros “instantes de conocimiento” en un texto útil y práctico.

Se podría criticar el formato de este texto. Aparentemente, se trata de una transcripción de unas conversaciones. Pero, en realidad, se trata de volcar en ideas “actuables” la experiencia de dos personas que llevan muchos años trabajando, reflexionando, descubriendo, los nuevos horizontes de la innovación. En este

sentido, el formato escogido, fruto como he comentando antes de una necesidad (ocasionada por la falta de tiempo), ha sido un pleno acierto. Del partido de ping-pong de ideas que era cada conversación, con un eficaz árbitro que era Epi, ha resultado un texto que nos ha sorprendido por la profundidad, por lo atrevido. Muy sinceramente, nos hemos alegrado de descubrir de lo que sabíamos sobre innovación, y, mejor aún, de lo que todavía no sabemos. Ha sido un estímulo fantástico para iniciar un nuevo viaje hacia aprender para aplicar. Este libro, si fuera escrito en inglés, sería una especie de “*journey to the current future*”, un viaje al futuro que ya está aquí.

La innovación es imprescindible para hacer sostenibles nuestros modelos económicos, o, por lo menos, para “aspirar” a mantener nuestra calidad de vida (frente a la presión de Asia, con centenares de millones de personas dispuestas a cualquier cosa para que sus hijos vivan mejor). Pero, además, la innovación es una fantástica razón para seguir empresarial y personalmente vivo: si pensamos que toda *empresa* es, en realidad, un *proyecto* (al menos, yo así pienso), la innovación es la energía crítica para revitalizar ese proyecto cada día. Sin innovación no hay futuro; pero sin innovación el presente es, además, rutinario y aburrido.

En esta dirección hemos “sentido” este libro: queremos, además de instruir, *divertir* con ejemplos de las empresas más activas, atrevidas, innovadoras del mundo. Porque si la empresa no divierte, quizás ya no vale la pena.

Alfons Cornella & Antonio Flores

## LA ALQUIMIA DE LA INNOVACIÓN

### *10 palabras para innovar*

Dos de los grandes *practitioners* de la innovación en nuestro país, Antoni Flores, presidente y fundador de la factoría de innovación aplicada NODE, y Alfons Cornella, presidente y fundador de Infonomia, la Red de Innovadores, contrastan en este libro sus experiencias e ideas en torno a los aspectos principales que conforman la innovación y cómo hacerla posible ante los nuevos retos de un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Estructurado como una amena conversación entre estos dos expertos, cada uno de los diez capítulos en que está dividido “La alquimia de la innovación”, arranca a partir de una palabra clave, que sintetiza la esencia de los procesos y coyunturas que provocan la chispa inicial y la rentabilización ulterior de toda innovación. Y todo ello contextualizado a través de casos empresariales actuales. Un decálogo tan instructivo como inspirador.

Ahora que todo el mundo habla de innovación, he aquí un libro que se ajusta a la perfección a aquella máxima de “Todos los libros pueden dividirse en dos clases: libros del momento y libros de todo momento”... y éste, sin duda, es de los segundos.



Av. Icària, 205  
T. +34 93 224 01 50  
F. +34 93 225 19 81  
08005 Barcelona  
info@infonomia.com  
www.infonomia.com



Pamplona 96-104  
T. +34 93 356 87 70  
F. +34 93 356 87 90  
08018 Barcelona  
www.thenodecompany.com

ISBN: 84-609-9481-3



9 788460 994817